



FEDERTURISMO
CONFINDUSTRIA



Turismo: una rinascita competitiva,
la visione delle imprese



FEDERTURISMO
CONFINDUSTRIA

**TURISMO:
UNA RINASCITA COMPETITIVA, LA VISIONE DELLE IMPRESE**

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente di Federturismo Confindustria Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

Tutti i diritti riservati

INDICE

PRESENTAZIONE.....	IV
PARTE PRIMA.....	1
CAPITOLO I – IL CONTESTO DEL TURISMO ITALIANO.....	2
1. Il contesto competitivo nel quale si confronta il turismo italiano.....	2
1.1. Nuovi turisti.....	2
1.2. Nuove destinazioni.....	3
1.3. L’attrattività delle destinazioni turistiche oggi.....	4
2. Il problema dell’hardware turistico: le infrastrutture.....	5
2.1. Infrastrutture dei trasporti.....	6
2.2. Le infrastrutture del trasporto aereo.....	6
2.3. Le infrastrutture del sistema stradale.....	8
2.4. Le infrastrutture ferroviarie.....	9
2.5. Infrastrutture ricettive.....	10
2.6. Infrastrutture congressuali.....	11
2.7. Infrastrutture digitali.....	11
3 Le debolezze del software del turismo italiano: i servizi al turismo.....	13
4 Accoglienza e informazioni turistiche efficaci ed efficienti.....	14
5 Le sfide del turismo italiano.....	15
5.1. La stagionalità.....	15
5.1.1. Proposte.....	18
5.2. Attirare i turisti che non vengono in Italia.....	18
5.3. I BRIC non sono tutto: cosa succede con i turisti di sempre?.....	20
5.4. La soluzione non è focalizzarsi sul mercato domestico.....	21
CAPITOLO II – L’EVOLUZIONE DEL PRODOTTO TURISTICO ITALIANO.....	23
1. Non tutto è cultura.....	23
1.1. Le alternative al turismo nelle città d'arte: gli altri prodotti turistici.....	25
1.2. Gli altri prodotti turistici: riequilibrio territoriale.....	26
2. Migliorare e re-ingegnerizzare prodotti e destinazioni.....	28
2.1. La re-ingegnerizzazione dei prodotti turistici.....	29
2.2. La creazione delle esperienze turistiche.....	30
2.3. L’adeguamento del turismo italiano ai trend della domanda: dal turista 1.0 al turista 2.0.....	32
3. Rinnovamento, qualità e sostenibilità delle destinazioni italiane.....	33
3.1. La sostenibilità.....	33
3.2. La competitività.....	33
3.3. La qualità.....	35
4. Le sfide.....	36
5. Le proposte.....	37

CAPITOLO III - COMPETITIVITÀ E ATTRATTIVITÀ.....	38
1. Verso nuovi business model del turismo italiano nelle destinazioni: la collaborazione pubblico-privata.....	38
1.1. Il ruolo delle imprese nel sistema.....	42
1.2. Formazione e nuove professioni nel turismo.....	43
1.3. Armonizzare le legislazioni.....	45
1.4. Amministrazioni più sensibili e più vicine al mercato.....	47
1.5. Come migliorare la governance: i modelli più efficaci.....	51
1.5.1. Il nuovo ruolo delle amministrazioni italiane.....	53
 CAPITOLO IV - COMPETITIVITÀ E REDDITIVITÀ.....	 55
1. Incrementare la competitività e redditività del turismo in Italia.....	55
1.1. Il contesto nel quale si muovono le aziende del turismo in Italia.....	55
1.1.1. I costi del personale.....	57
1.1.2. La pressione fiscale.....	59
1.1.3. Tassa di soggiorno.....	60
1.1.4. Ticket per i bus e tassa di sbarco.....	62
2. Le problematiche di competitività dei diversi settori turistici.....	63
2.1. Gli alberghi: uno scenario complesso.....	63
2.1.1. Principali criticità.....	64
2.1.2. Le proposte Associazione Italiana Confindustria Alberghi.....	65
2.2. La distribuzione e il tour operating.....	66
2.2.1. Agenzie di viaggio.....	67
2.2.2. Criticità principali.....	68
2.2.3. Proposte ASTOI Confindustria Viaggi.....	68
2.2.4. Il tour operating.....	69
2.2.5. L'evoluzione del tour operating in Europa.....	70
2.2.6. Le problematiche del settore del tour operating in Italia.....	71
2.2.7. Le proposte ASTOI Confindustria Viaggi.....	73
2.3. Il trasporto: mobilità è turismo.....	74
2.4. Gli stabilimenti balneari.....	83
2.5. Turismo nautico.....	85
2.6. Terme e turismo termale secondo Federterme.....	87
 CAPITOLO V – DA MARKETING TRADIZIONALE A MARKETING 2.0.....	 94
1 Il destination brand.....	94
1.1. Efficacia dei brand turistici italiani.....	95
1.2 FOCUS: Il brand Italia.....	98
2. L'Italia online ai tempi del 2.0.....	99
2.1. Nuovi spazi, nuovi turisti, nuovi approcci.....	99
2.2. Italia.it, un nuovo futuro.....	100
2.3. Le destinazioni italiane sul web.....	101

3. La Destination Reputation delle destinazioni italiane.....	103
4. Una promozione e promocommercializzazione intelligente ed efficace.....	105
4.1. La promozione in Italia e il futuro della promozione	105
4.2. Proposte di Federturismo Confindustria	107
4.3. La promocommercializzazione in Italia	108
 TURISMO: UNA RINASCITA COMPETITIVA, LA VISIONE DI.....	 112
 PARTE SECONDA.....	 113
 REGIONE ABRUZZO.....	 114
REGIONE BASILICATA.....	146
REGIONE CALABRIA.....	192
REGIONE CAMPANIA.....	229
REGIONE EMILIA ROMAGNA.....	278
REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA.....	321
REGIONE LAZIO.....	364
REGIONE LIGURIA.....	434
REGIONE LOMBARDIA.....	476
REGIONE MARCHE.....	532
REGIONE MOLISE.....	571
REGIONE PIEMONTE.....	604
REGIONE PUGLIA.....	645
REGIONE SARDEGNA.....	694
REGIONE SICILIA.....	735
REGIONE TOSCANA.....	781
REGIONE TRENTINO ALTO ADIGE.....	831
REGIONE UMBRIA.....	870
REGIONE VALLE D'AOSTA.....	905
REGIONE VENETO.....	936
 APPENDICE.....	 990

PRESENTAZIONE

Il settore turistico è un pilastro dell'economia italiana per il suo contributo al PIL. Il volume di posti di lavoro che genera e gli effetti indiretti favorevoli su altri comparti dell'economia italiana. Spesso però esso non è sufficientemente considerato come settore economico, forse a causa della sua trasversalità.

Le aziende turistiche italiane devono misurarsi in un ambiente estremamente competitivo. Esse sfruttano la leva dell'attrattività che il nostro Paese ancora genera, ma attualmente la competitività del prodotto e delle offerte turistiche è determinata anche da altri fattori, esogeni, che hanno una notevole incidenza (infrastrutture, governance, livello promozionale delle destinazioni, ecc..).

Spesso, infatti, si fanno considerazioni sulla competitività del turismo negli ambiti della politica, dell'amministrazione e dell'università, ma non viene quasi mai tenuto in considerazione il punto di vista delle aziende e di chi offre quotidianamente i servizi turistici. In tali discussioni non si tengono in considerazione i fattori che incidono sulla competitività della destinazione e delle aziende turistiche italiane, fermandosi agli aspetti macro senza approfondire le problematiche specifiche e operative che gli operatori incontrano ogni giorno.

È opinione condivisa che il turismo possa contribuire ad accelerare la ripresa economica dell'Italia a breve e medio termine ma Federturismo Confindustria ritiene non sia riconosciuto il suo giusto valore a questo settore né in ambito politico, né imprenditoriale e sociale.

Il posizionamento turistico competitivo dell'Italia se non è cambiato sostanzialmente rispetto al 2010 nei suoi fattori endogeni, è però cambiato in relazione ai fattori esogeni. Esistono oggi numerose sfide interne, di carattere strutturale, da superare. Non esiste in Italia, infatti, una piena conoscenza del radicale cambiamento dello scenario globale e del bisogno latente di cambiare i modelli di gestione nelle destinazioni per raggiungere reali obiettivi economici.

L'Italia è turisticamente una multi – destinazione: ogni regione possiede caratteristiche uniche in termini di offerta, prodotti e sistemi oltre che di caratteristiche del comparto e delle proprie aziende. Pertanto non è possibile procedere con un ragionamento unico e standardizzato, poiché tale logica non corrisponderebbe alla realtà. I fattori di competitività anche se generici, hanno in ogni realtà aspetti particolari che non possono essere tralasciati.

Nell'attuale scenario nazionale, le regioni italiane ed il settore turistico nazionale hanno enormi opportunità di ripresa. Per sfruttarle però è necessario che i governi centrale e locali siano leader nell'attuazione dei processi di miglioramento della competitività e della razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse.

Il Presidente di Federturismo Confindustria
(Renzo Iorio)

PARTE PRIMA

CAPITOLO I – IL CONTESTO DEL TURISMO ITALIANO

In Italia, nel 2012 si è registrato un calo degli arrivi e delle presenze turistiche: i dati parziali infatti rilevano un decremento, rispettivamente, del 5,7% e del 6,8% rispetto al 2011, anno in cui i turisti internazionali avevano invece superato la soglia dei 47,4 milioni, toccando un massimo storico a partire dal 2005¹. Nel 2011, l'Italia non a caso era il quinto paese al mondo per arrivi internazionali, a ridosso di Francia (79,5mln), Stati Uniti (62,3mln), Cina (57,6mln) e Spagna (56,7mln). I dati parziali del 2012, relativi agli arrivi internazionali in Italia, presentano invece una situazione meno rosea, con un decremento pari all'1,6% che potrebbe tendenzialmente progredire, penalizzando il posizionamento del nostro Paese sullo scenario internazionale². L'Italia quindi è in controtendenza rispetto all'Unione Europea, dove si registra una crescita degli arrivi internazionali, riguardante per i Paesi dell'Europa centro-orientale e meridionale, come Serbia, Cipro, eccetera. L'Italia risente inoltre della riduzione sostanziale delle entrate monetarie derivanti dagli arrivi internazionali, a seguito di una riduzione sia della spesa media pro-capite sia della permanenza media del soggiorno³. I dati sembrerebbero indicare una crescente difficoltà del settore turistico italiano a sostenere la concorrenza nel mercato, perdendo progressivamente quote e posizionamento rispetto a destinazioni competitor internazionali.

1. Il contesto competitivo nel quale si confronta il turismo italiano

Il mercato turistico è radicalmente cambiato: le abitudini, la mentalità ed i modi di consumo dei turisti si sono evoluti più velocemente di quanto abbiano fatto l'offerta e le destinazioni. È cambiata prima di tutto l'importanza stessa della domanda, oggi forza trainante del settore turistico, imponendo all'offerta di adeguarsi. Le destinazioni turistiche quindi per rimanere competitive devono evolvere in ottica di mercato, abbandonando visioni endogene tipiche del settore non più capaci di generare redditività e profitti costanti nel lungo periodo.

1.1. Nuovi turisti

I turisti post-moderni non sono più consumatori passivi ma sono consapevoli delle proprie ambizioni e dei propri interessi, e cercano quindi motivazioni di viaggio specializzate ed individualizzate in linea con essi. È cambiata la concezione della vacanza, che oggi ha assunto una valenza altamente edonistica, finalizzata allo

¹ Dati ISTAT.

² http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/focus/focus/turismo_in_cifre_n_11

³ http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/seminari_convegna/conv-12/n.12_turismo_internazionale.pdf

sviluppo della propria identità. I consumatori considerano il viaggio sempre più come un bene irrinunciabile, come un'esperienza capace di suscitare emozioni, autenticità e soprattutto ricordi indelebili. Il mercato turistico è sempre più diversificato, con un numero crescente di nicchie che cercano nel turismo esperienze specializzate. Ai target tradizionali, come la *mature generation*, i *baby-boomers*, le generazioni X e Y, si sono aggiunti nuovi segmenti di mercato, come i *single*, le coppie DINKIS, i LATS (amici che vivono separati ma fanno le vacanze insieme), ed altri ancora. Sempre più destinazioni internazionali, anche minori, stanno adeguando la loro offerta a questi nuovi target, adattandola alle loro specifiche esigenze.

I turisti post-moderni si distinguono per le nuove modalità con cui si avvicinano ad una vacanza. La rivoluzione del web ha profondamente trasformato le dinamiche del settore turistico: i consumatori di oggi non sono solo connessi, sono iperconnessi, abituati a cross-medialità ed immediatezza, utilizzano le tecnologie per ricercare informazioni personalizzate e per prenotare si avvalgono di diversi canali. I social media, i siti di recensioni e anche le applicazioni mobile assumono quindi ruoli sempre più centrali nell'organizzazione di una vacanza. Le destinazioni non presenti sul web di fatto sono invisibili agli occhi del turista. Così come per la ricerca di informazioni, anche le modalità di prenotazione sono radicalmente cambiate: oggi il 74% dei turisti, infatti, riserva il proprio hotel online mentre ben l'11% lo fa utilizzando il proprio smartphone⁴. Acquistano quindi importanza nuove forme di intermediazione, come le OLTA (On Line Travel Agencies), mentre passano in secondo piano le prenotazioni effettuate telefonicamente, di persona o tramite intermediari tradizionali. Le destinazioni europee ed internazionali si stanno quindi rapidamente evolvendo per essere sempre più presenti su questi canali.

1.2. Nuove destinazioni

La distribuzione delle quote di arrivi internazionali sta subendo profondi mutamenti: rallentano infatti gli arrivi nelle destinazioni consolidate (come per esempio, Italia, Spagna, Francia, ecc.) mentre crescono nelle destinazioni emergenti. Le compagnie low cost si sono rivelate nel tempo un fattore decisivo per lo sviluppo e l'espansione di nuove destinazioni⁵. In Europa, la quota di mercato delle compagnie low cost si è evoluta rapidamente, arrivando nel 2011 a toccare il 35,3%. Destinazioni precedentemente ritenute lontane, difficilmente accessibili fisicamente ed economicamente, sono diventate, grazie proprio ai collegamenti low cost, facilmente raggiungibili con una spesa contenuta. È il caso dell'Europa Centro Orientale e Meridionale, dove gli arrivi di turisti internazionali

⁴ Fonte: Trivago.

⁵ The impact of low cost carriers on tourism development in less famous destinations*

mostrano trend di crescita decisamente più favorevoli rispetto al passato. L'Italia si è trovata a competere con nuove destinazioni in quasi tutti i segmenti della domanda e in quasi tutte le tipologie di turismo. Ormai i competitor del Belpaese non sono soltanto la Spagna o la Francia: in Europa sono comparse nuove città che competono con Roma, Firenze e Venezia, nuove destinazioni culturali, nuove destinazioni per lo shopping, nuove destinazioni invernali, ma anche nuove destinazioni balneari.

Così come emergono nuovi mercati cresce anche la richiesta di nuove forme di turismo, sempre più lontane dal turismo di massa standardizzato che ha dominato il mercato in passato: il turista moderno vuole essere l'attore centrale della propria vacanza personalizzata. In Europa, è in sensibile incremento il fenomeno degli short-break, che risponde al desiderio del nuovo turista di rompere la propria routine quotidiana effettuando, più volte durante l'anno, brevi soggiorni, dato che conferma una concezione della vacanza come bene irrinunciabile. Cresce anche la richiesta per forme di turismo che consentono un'evasione dalla vita di tutti i giorni, come soggiorni in destinazioni autentiche, conservate, fuori dal clamore del mondo, eco-sostenibili, in grado di rigenerare corpo e mente. Non a caso, aumentano i soggiorni "slow" che permettono al turista di assaporare la propria vacanza lentamente, scoprendo con calma i piaceri che offre il territorio. Proprio in quest'ottica, in Italia il turismo enogastronomico è cresciuto tra il 2011 ed il 2012⁶ del 12%, attirando ogni anno una media di 5 milioni di turisti. All'incremento di domanda per le forme di turismo slow corrisponde anche una crescente richiesta di esperienze emotivamente forti, come per esempio le vacanze avventura, oppure la pratica di sport estremi. Le nuove destinazioni turistiche devono integrare tra di loro le molteplici risorse turistiche presenti sul proprio territorio, includendo anche settori tradizionalmente poco riconosciuti come turistici, quali ad esempio i poli industriali, in modo tale da poter offrire al turista un'esperienza a 360°.

1.3. L'attrattività delle destinazioni turistiche oggi⁷

Il turismo è, a livello globale, un settore economico decisamente significativo, stimato circa 3 miliardi di dollari al giorno, che incide per il 6% sulle esportazioni di beni e servizi e per il 30% nelle esportazioni di servizi commerciali. Il turismo è quindi un settore che può apportare importanti stimoli economici ad una destinazione, incrementando la qualità di vita dei suoi abitanti, anche grazie alle opportunità lavorative ed imprenditoriali che ne derivano, migliorando le infrastrutture, generando effetti sociali e culturali positivi, e molto altro ancora.

⁶<http://www.movimentoturismovino.it/it/news/nazionali/0/0/539/il-turismo-enogastronomico-in-italia-gode-di-ottima-salute-crescita-12-l-anno/>

⁷Fonte: Rassegna economica, Il turismo fattore economico di sviluppo locale alcuni approfondimenti su governance, tematismi e aspetti infrastrutturali.

Non sorprende quindi che vi sia un numero sempre più cospicuo di Stati, Regioni, Città, attente ad incrementare il proprio posizionamento sul mercato, dando vita ad un contesto iper-competitivo in cui diventa cruciale saper trasformare il proprio potenziale turistico in operatività.

Il concetto di attrattività turistica, fondamentale per comprendere come sviluppare il vantaggio competitivo di una destinazione, con l'acuirsi della competizione tra destinazioni si è notevolmente modificato. In passato, l'attrattività turistica era "dettata dall'offerta", e si basava esclusivamente sulle risorse presenti sul territorio, da quelle naturali ai monumenti storici, dalle tradizioni alle feste e agli eventi, e via dicendo. L'attrattività veniva quindi definita in base all'offerta di una destinazione, non in base alle richieste del turista o del mercato. Oggi, questo approccio non è più sostenibile, considerando i profondi mutamenti del mercato turistico, che non vuole più solo risorse ed attrazioni fini a se stesse ma motivazioni di viaggio personalizzate ed eterogenee. Di conseguenza, oggi il concetto di attrattività turistica viene definito in base alla capacità di una destinazione di soddisfare i propri bisogni: l'attrattività è quindi "dettata dal mercato".

L'esperienza turistica viene costruita in base alle richieste, alle motivazioni e alle aspettative del turista e varia in base alle capacità di una destinazione di strutturare la propria offerta turistica in linea con le sue necessità. Per comprendere come costruire valore aggiunto per il turista e quindi vantaggio competitivo per la destinazione, ad oggi non è più sufficiente considerare "attrattività" i fattori *pull* di un territorio (come ad esempio, il clima, le risorse naturali, i monumenti, le tradizioni, eccetera) ma è di fondamentale importanza comprendere quali sono i fattori *push* (ossia le motivazioni, gli interessi, i valori, eccetera) che spingono i turisti stessi a viaggiare. Cresce inoltre la rilevanza del concetto di sostenibilità: è sempre più centrale infatti bilanciare la domanda turistica con l'impatto del settore sulla destinazione. Ne consegue una maggiore attenzione all'ambiente e alla qualità della vita, elementi fondamentali per la buona riuscita dell'esperienza turistica.

2. Il problema dell'hardware turistico: le infrastrutture

L'attività turistica si fonda sull'esistenza di attrattività e, allo stesso tempo, sulla presenza di servizi che ne permettono lo sfruttamento. Il modello turistico italiano ha un immenso potenziale per quanto riguarda le sue risorse ma ha sicuramente delle problematiche per quanto riguarda i servizi, ossia quello che, unitamente alle risorse, si può definire l'hardware del turismo in grado di generare competitività. Il software invece è senza dubbio dato dal valore aggiunto che ogni destinazione da e

aggiunge alle risorse hardware preesistenti, esso è compromesso tuttavia dalle condizioni peculiari in cui spesso è costretto ad operare il settore turistico italiano.

2.1. Infrastrutture dei trasporti

Le infrastrutture dei trasporti sono un fattore di competitività determinante per il settore turistico. Per l'Italia rappresentano però un elemento di criticità che limita, per alcune realtà regionali in particolare, lo sviluppo del turismo. È evidente che, a livello nazionale, le infrastrutture non sono sviluppate seguendo le logiche di mercato, determinando così una scarsa ottimizzazione delle risorse e favorendo investimenti ingenti per progetti dalla altrettanto scarsa valenza turistica. Nelle grandi città culturali italiane, come Roma, Venezia, Firenze, Milano, ad esempio, nei prossimi 10 anni è previsto un incremento consistente dei flussi turistici. Sarebbe quindi necessario, già da ora, riflettere su come potenziare le infrastrutture, anche se negli ultimi anni si è già fatto molto in tal senso⁸.

Rispetto ad altre destinazioni competitor, le infrastrutture dei trasporti italiane hanno sofferto in passato di una scarsa qualità del servizio offerto, con problematiche relative alla puntualità e alla velocità dei collegamenti, impianti obsoleti ed inadeguati e tempi di percorrenza per i turisti eccessivamente prolungati. Gli ingenti investimenti realizzati negli ultimi anni, tuttavia, hanno permesso di migliorare notevolmente gli standard di servizio e fornire collegamenti più veloci e di qualità ponendo l'Italia ad esempio tra i Paesi europei con la rete ferroviaria ad alta velocità più moderna ed efficiente in Europa. Sono ancora da sviluppare i collegamenti verso i mercati internazionali e quelli verso le destinazioni interne, che ad oggi lasciano interi territori isolati dai flussi turistici.

Sullo scenario nazionale emerge anche come siano deficitarie le politiche di collaborazione e co-marketing tra enti pubblici e privati. Ne consegue quindi una mancata programmazione di molte delle infrastrutture dei trasporti a livello nazionale, compromettendone così il coordinamento e l'integrazione, che potrebbero invece incrementarne la valenza turistica. Le destinazioni competitor, a differenza dell'Italia, hanno organizzato il sistema aeroportuale, stradale (bus) e ferroviario in modo coordinato in base agli orari di maggiore afflusso. I trasporti pubblici in Italia sono invece per lo più servizi per i residenti, con scarsa attenzione verso i turisti e la loro mobilità.

2.2. Le infrastrutture del trasporto aereo

I turisti internazionali che raggiungono il Belpaese utilizzando l'aereo sono circa il 30% del totale. Tuttavia, la dotazione infrastrutturale aerea italiana non è adeguata,

⁸ Fonte: Piano Strategico per il turismo

soprattutto se confrontata con le maggiori destinazioni internazionali: rispetto alla Francia, per esempio, il traffico di passeggeri internazionali risulta decisamente inferiore. Nel 2011, in Francia transitavano oltre 104 milioni di passeggeri internazionali⁹, mentre per lo stesso anno in Italia se ne registravano poco più di 84 milioni¹⁰. Rispetto ai suoi principali competitor, l'Italia ha un'accessibilità aerea ridotta a causa di un numero insufficiente di collegamenti sia con i principali mercati in espansione sia in Europa con i vettori low cost¹¹. In questo modo, risultano penalizzate non solo le destinazioni consolidate ma anche i territori che potrebbero essere valorizzati ai fini turistici. Si evidenzia inoltre un profondo squilibrio territoriale tra nord e sud Italia.

Sono quindi necessari interventi nel breve e medio periodo per migliorare la connettività e la qualità dell'accessibilità aerea che ad oggi non facilitano il raggiungimento di numerose destinazioni italiane per i turisti internazionali¹². In molte località sono inoltre deficitarie anche le infrastrutture riservate ai collegamenti "ultimo miglio", che invece dovrebbero permettere di raggiungere facilmente i poli aeroportuali, ma che ad oggi non rispondono agli standard internazionali, allungando eccessivamente i tempi di percorrenza e precludendo quindi il raggiungimento di alcune destinazioni¹³.

Il Mezzogiorno, vede un numero di collegamenti aerei internazionali decisamente inferiore rispetto ad altre destinazioni del mediterraneo, fatto che ne penalizza quindi un maggiore sviluppo turistico. L'Italia evidenzia anche problematiche nella gestione di alcuni scali, che hanno adottato politiche di cannibalizzazione o di competizione fraticida, che hanno portato ad un brusco calo dei passeggeri. Forse uno dei problemi turistici del nostro Paese è proprio la presenza di troppi aeroporti che di fatto provoca una dispersione della domanda rendendo più difficile il riempimento degli aeromobili (load factor). C'è in questa situazione un'apparente contraddizione perché, secondo il senso comune, più aeroporti dovrebbero portare a un maggiore servizio mentre in realtà finiscono per diminuirlo. E proprio da qui nasce il perverso circolo attivato dai vettori aerei lowcost. Questi operatori hanno approfittato del bisogno di collegamenti da parte dei territori, inaugurando il tanto famoso e discusso 'business degli aiuti'. Sono così stati creati, in molte destinazioni, collegamenti assurdi, che una volta attivati si sono rivelati un tragico fallimento.

A queste difficoltà si aggiunge anche una carenza di strategie. In pochi casi, infatti è stata svolta, a monte, un'analisi rigorosa sulle reali potenzialità di certi collegamenti né tanto meno si è mai agito con professionalità e cognizione di causa

⁹ http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Bulletin_Stat_2011-1.pdf

¹⁰ <http://www.istat.it/it/archivio/78802>

¹¹ Fonte: Piano Strategico per il turismo

¹² http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/seminari_convegni/conv-12/n.12_turismo_internazionale.pdf

¹³ Fonte: Piano Strategico turismo nazionale

nelle trattative. Un aeroporto per funzionare e per richiamare l'interesse dei vettori ha bisogno di generare domanda. Perché ci sia domanda, almeno incoming, è necessario che ci sia alle spalle un prodotto e un'offerta turistica strutturata con logica di mercato. Non è sufficiente quindi erogare contributi o supportare il vettore economicamente se non si stimola prima la domanda attraverso azioni mirate di marketing (e non solo sviluppando forme di co-marketing con il vettore)¹⁴. A livello nazionale, potrebbero essere incrementati gli hub aeroportuali di rilievo, in modo tale da utilizzarli per generare una maggiore spesa turistica internazionale. Inoltre, l'eccessiva tassazione e fiscalità, spesso legate a finalità del tutto estranee al trasporto aereo, penalizzano lo sviluppo delle infrastrutture, compromettendo quindi la competitività delle compagnie tradizionali. Singolare anche la frammentazione del mercato domestico italiano, che vede una serie di operatori incapaci di raggiungere la massa critica necessaria per competere con i maggiori operatori internazionali mentre nel resto d'Europa si assiste al processo inverso, ossia al consolidamento del mercato¹⁵ attraverso le aggregazioni dimensionali.

Per favorire un incremento della competitività del settore turistico italiano, sarebbe opportuno quindi procedere prima di tutto alla ri-organizzazione del sistema aeroportuale, favorendo lo sviluppo di hub in grado sia di competere a livello internazionale sia di generare spesa turistica. Occorrerebbe poi armonizzare l'accessibilità aerea a livello nazionale, promuovendo soprattutto l'apertura di nuove tratte per il Mezzogiorno, facilitando così l'arrivo di turisti internazionali. L'incremento di tratte internazionali andrebbe comunque estesa su tutto il territorio nazionale. Inoltre, per lo sviluppo di infrastrutture per il trasporto aereo andrebbero definite precise strategie in grado di sostenere le reali potenzialità turistiche delle destinazioni, creando una reale sinergia tra accessibilità e creazione della domanda attraverso azioni mirate di marketing.

2.3. Le infrastrutture del sistema stradale

L'accessibilità stradale è una modalità di accesso fondamentale per i turisti internazionali. In termini di rete autostradale, l'Italia però è divisa in due, situazione impensabile nell'era dell'accorciamento delle distanze e della globalizzazione¹⁶. Il Nord Italia può contare su una rete autostradale piuttosto estesa, il Centro ed il Sud invece sono fortemente penalizzate, con intere Regioni sprovviste di infrastrutture autostradali adeguate. Questi territori sono quindi concretamente inaccessibili e chiusi al turismo, poiché mancano i requisiti minimi

¹⁴ La Repubblica, Milano 16 Maggio 2013

¹⁵ Fonte: DOC. Criticità settore aereo inviato da FDT.

¹⁶http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/seminari_convegni/conv-12/n.12_turismo_internazionale.pdf

dell'hardware turistico¹⁷. Alcuni tratti sono in completamento da decenni, come la Salerno-Reggio Calabria, o la Genova-Roma, la scarsa qualità delle infrastrutture dei trasporti nel Mezzogiorno incide negativamente sull'attrattività turistica di queste aree¹⁸. Il completamento delle grandi opere a livello nazionale potrebbe quindi contribuire positivamente alla competitività del settore turistico italiano, riducendo non solo i tempi di percorrenza ma valorizzando anche l'attrattività delle destinazioni. Oltre alle difficoltà legate alla rete autostradale, è importante segnalare che anche l'accessibilità interna, attraverso le reti secondarie, è piuttosto difficoltosa per i turisti, compromettendo la possibilità di numerosi territori di emergere sullo scenario turistico.

Tra le principali criticità che riguardano l'accessibilità stradale italiana, va menzionato il mancato riconoscimento del ruolo strategico di tali infrastrutture per lo sviluppo, anche turistico, del Paese da parte dei decisori pubblici. Una tale visione ha quindi portato ad un eccessivo rallentamento, se non arresto, nell'ammodernamento dell'accessibilità stradale: se nel 1970 l'Italia era seconda solo alla Germania per estensione della rete autostradale, dal 2008 è invece stata superata da Spagna e Francia¹⁹. E ciò è imputabile solo parzialmente alla conformazione geografica della Nazione. A livello nazionale sarebbe quindi necessario adottare una visione a lungo termine nella programmazione relativa all'accessibilità stradale, considerando l'impatto positivo che può avere sulla competitività delle destinazioni, soprattutto minori, oggi eccessivamente penalizzate dagli evidenti problemi di viabilità.

2.4. Le infrastrutture ferroviarie²⁰

Il trasporto ferroviario è una delle modalità di trasporto teoricamente più efficienti ed eco-sostenibili, anche se in Italia rimane una realtà secondaria al trasporto su gomma. Come per la rete stradale, anche per quella ferroviaria sussistono delle criticità che ne compromettono un ulteriore sviluppo, a partire dall'orografia del Paese, che certo non facilita l'estensione della rete già esistente. Complessivamente l'Italia, nel trasporto ferroviario ha realizzato ampi investimenti che hanno permesso, da un parte, di fare un salto di qualità con i collegamenti ad alta velocità e, dall'altra, di innescare un circolo virtuoso che in futuro potrebbe favorire anche i collegamenti regionali minori. Per favorire l'incremento della competitività del settore turistico nazionale, sarebbe quindi necessario, oltre ad effettuare le migliorie necessarie, concludere le grandi opere relative alla rete ferroviaria, facilitando non solo i collegamenti con l'estero, ma anche i trasferimenti interni.

¹⁷ I Rapporto sullo stato delle infrastrutture in Italia: criticità di oggi, priorità di domani

¹⁸ http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/seminari_convegni/conv-12/n.12_turismo_internazionale.pdf

¹⁹ I Rapporto sullo stato delle infrastrutture in Italia: criticità di oggi, priorità di domani

²⁰ I Rapporto sullo stato delle infrastrutture in Italia: criticità di oggi, priorità di domani

Inoltre, i fornitori di trasporti andrebbero stimolati a creare reti, in modo tale da fornire ai turisti valide alternative qualora la rete ferroviaria non fosse in grado di garantire certi collegamenti per problematiche legate alla redditività (fornendo ad esempio servizi navetta sostitutivi, convenzioni agevolate con i noleggi auto, eccetera).

2.5. Infrastrutture ricettive

L'insieme delle strutture ricettive italiane ha una dimensione media inferiore a quella degli Stati membri dell'Unione Europea: secondo i dati pubblicati dall'Eurostat, le aziende ricettive in Italia hanno in media 31 posti letto, la metà rispetto alle media UE e decisamente inferiori rispetto ai 200 della Francia e agli 80 della Spagna. A livello nazionale, si osserva una forte frammentazione, con imprese medio-piccole tendenzialmente non allineate alle richieste del mercato sia in termini di infrastrutture sia in termini di accoglienza²¹ e servizi, spesso antiquati ed obsoleti²². La dimensione ridotta delle strutture ricettive, anche se in passato ha contribuito a caratterizzare l'offerta, oggi invece rappresenta una forte criticità del sistema: l'impresa a conduzione familiare fatica infatti ad adeguarsi alle richieste di mercato in termini di strategia, sistemi di gestione ed investimento. Gli imprenditori inoltre sono poco inclini a collaborare tra di loro e a fare rete, riducendo così ancora di più la competitività dell'offerta ricettiva nazionale. Inoltre, spesso, vengono adottati sistemi di classificazione di dubbia affidabilità²³, che non garantiscono standard qualitativi in linea con quelli internazionali. Gli imprenditori italiani scontano anche una minore forza commerciale e di immagine rispetto agli operatori delle destinazioni competitor, che invece si appoggiano su realtà e brand riconosciuti a livello internazionale. Limitata anche la presenza sul territorio italiano di hotel appartenenti a catene alberghiere, dato che si ripercuote sul turismo in ingresso poiché i tour operator internazionali di solito fanno riferimento a questa tipologia di alberghi, in quanto sono di dimensioni maggiori, e permettono loro di ottenere benefici grazie alla rete promozionale e ai sistemi di commercializzazione di gruppo. Il mercato, quindi, non percepisce pienamente nell'offerta ricettiva italiana standard di qualità assimilabili ad altri Paesi. Come in altri settori, è quindi necessario incoraggiare gli operatori ad incrementare gli investimenti sia per la riqualificazione delle strutture ricettive in modo tale che rispondano ai requisiti di eco-sostenibilità e basso impatto ambientale sia per la

²¹http://books.google.it/books?id=jqxult73sAEC&pg=PA357&lpg=PA357&dq=criticit%C3%A0+sistema+ricettivo+italia&source=bl&ots=SB_1gLQsCb&sig=_EGtSBEGz_IMKKMTvmbSiFk5KXk&hl=it&sa=X&ei=f5yTUEsDHIqL4ATiqYHABA&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=criticit%C3%A0%20sistema%20ricettivo%20italia&f=false

²² Fonte: Piano Strategico per il turismo

²³ Fonte: Piano Strategico per il turismo

preparazione e la formazione degli operatori²⁴. Sarebbe inoltre auspicabile, per garantire al turista un livello qualitativo adeguato, che venissero delineati dei criteri di classificazione e controllo di qualità riconosciuti e condivisi a livello nazionale, garantendo chiarezza, trasparenza e attendibilità al consumatore²⁵.

2.6. Infrastrutture congressuali

L'Italia non riesce a posizionarsi sullo scenario internazionale delle destinazioni MICE: nel 2011, si sono tenuti solamente 363 eventi a scala internazionale, 100 in meno della Spagna e oltre 200 in meno rispetto alla Germania²⁶. In Italia, il turismo business, nonostante sia un settore con un buon potenziale di sviluppo, è ad oggi una realtà secondaria rispetto al turismo leisure: nel 2012, la spesa legata al turismo business ha infatti contribuito solamente per il 19,5% al PIL turistico nazionale, dato inferiore di circa 4 punti percentuali rispetto all'Unione Europea²⁷. Il settore congressuale italiano è fortemente limitato da criticità interne, a partire da un sistema di governance inadeguato, con uno scarso coordinamento tra destinazioni e una altrettanto scarsa collaborazione pubblico-privata, fino ad arrivare alle strutture congressuali non conformi ai parametri del mercato. La liquidazione a fine 2012 del Convention Bureau Italia conferma la mancanza di un punto di riferimento per il mercato internazionale, evidenziando la difficoltà di coordinamento delle destinazioni congressuali italiane, nonostante l'operatività di Italia for Events. Inoltre, le infrastrutture congressuali presenti sul territorio non sono spesso sviluppate in ottica di mercato. Vengono promossi progetti funzionalmente non idonei ad accogliere eventi di grandi dimensioni, con una divisione degli spazi poco funzionale alla fruizione e gestione degli stessi. Prevale anche una visione della gestione delle infrastrutture congressuali eccessivamente amministrativa, lenta e poco adatta al livello di qualità e professionalità richiesta dal settore. Questo fa sì che i servizi congressuali offerti in Italia non sempre siano in linea con la domanda congressuale e con i PCO. Gli operatori stessi non hanno ancora intuito appieno le potenzialità del settore congressuale.

2.7. Infrastrutture digitali

Il web sta diventando il principale mezzo utilizzato dai turisti per cercare informazioni e condividere le loro esperienze di vacanza. Obiettivi delle

²⁴http://books.google.it/books?id=jqxult73sAEC&pg=PA357&lpg=PA357&dq=criticit%C3%A0+sistema+ricettivo+italia&source=bl&ots=SB_1gLQsCb&sig=_EGtSBEGz_IMKKMTvmbSiFk5KXk&hl=it&sa=X&ei=f5yTUeSDHIqL4ATiqYHABA&ved=0CEQQ6AEwBA#v=onepage&q=criticit%C3%A0%20sistema%20ricettivo%20italia&f=false

²⁵ Fonte: Piano Strategico turismo nazionale

²⁶ http://www.ilgiornaledelturismo.com/congressuale/allarme-turismo-congressuale-italia-solo-al-quarto-posto-in-europa/?doing_wp_cron=1368691336.2030940055847167968750

²⁷ Report Italia ed Europa 2012 WTTC

destinazioni italiane è quindi quello di agevolare la prenotazione e la fruizione dei servizi turistici e delle risorse, rendendo accessibili le informazioni turistiche e facilitando il processo di condivisione. L'utilizzo del web e del mobile per navigare in rete anche durante il proprio soggiorno è ormai una pratica consolidata.

Il Piano Strategico Nazionale del Turismo, presentato nel 2012, individua tra gli assi di intervento la definizione di una strategia digitale per il settore turistico, nell'ambito del progetto complessivo di realizzazione dell'agenda digitale italiana. Esso fa riferimento alla definizione di una strategia di promozione e comunicazione sia su web sia sui social media. Seppur quest'ultima sia una priorità e una necessità assoluta per il nostro Paese, che si trova ad oggi in una situazione di forte svantaggio rispetto a tutti i competitor, la mancanza di un'infrastruttura che supporti e faciliti la navigazione via mobile ne rende difficoltosa la realizzazione operativa.

Oggi, essere presenti sui social media non ha senso se non si crea interazione e condivisione. Ma come è possibile facilitare la condivisione da parte dei turisti se non viene data la possibilità di connettersi gratuitamente una volta arrivati nelle nostre destinazioni? Come noto, infatti, i costi di connessione in roaming sono ingenti; inoltre, i turisti sono abituati ad usufruire del wifi che quasi tutte le destinazioni estere offrono gratuitamente, non solo all'interno degli esercizi commerciali o degli hotel, ma in maniera diffusa sul territorio, con particolare attenzione a fornire il segnale nei pressi delle maggiori attrazioni turistiche.

In Italia, invece l'infrastruttura digitale è limitata e frammentata. Al di là delle connessioni Adsl attualmente in progetto di ampliamento territoriale con il Decreto Crescita 2.0^[1], la situazione della connessione wifi nelle destinazioni turistiche è varia e spesso lacunosa. Le più grandi destinazioni del Belpaese offrono il wifi ma spesso non è gratuito o richiede complicati processi di registrazione che i turisti non sempre apprezzano. Altre volte si hanno limitazioni a livello burocratico o di privacy, per arrivare poi ad ulteriori limiti di tipo legislativo e infrastrutturale che non permettono l'installazione dei ripetitori in alcune aree. Pur considerando le importanti necessità di salvaguardia dell'ambiente e delle risorse, è tuttavia impensabile che l'Italia prosegua mantenendo questo spirito burocratico e conservatore che limita fortemente il suo sviluppo turistico. È necessario che il nostro Paese si allinei ai competitor internazionali in termini di infrastrutture digitali per il turismo e che lo faccia anche in fretta.

[1] <http://www.governo.it/Presidente/Comunicati/dettaglio.asp?d=69362>

3 Le debolezze del software del turismo italiano: i servizi al turismo

L'inadeguatezza dei servizi al turista rappresenta una delle principali cause della perdita di competitività dell'Italia come meta turistica²⁸. La maggior parte delle destinazioni italiane si sono sviluppate grazie al turismo standardizzato di massa, senza effettuare particolari azioni di promozione. Ciò ha portato allo sviluppo di una mentalità di attesa dei turisti, oltre all'adozione di una visione endogena poco orientata sia all'innovazione sia alla creazione di servizi accessori organizzati in ottica di mercato. Il turista oggi invece richiede una pluralità di servizi durante la propria vacanza, che vanno ben oltre alla semplice soluzione ricettiva o al posto in prima fila in spiaggia. In Italia, il prodotto balneare ha una particolare incidenza sulla generazione di flussi turistici, tradizionalmente preferito da famiglie con bambini; eppure le destinazioni che offrono servizi turistici complementari sono ancora una minoranza. Tra queste, Lignano Sabbiadoro con una ricca offerta di servizi: mini club gratuiti per bambini, attività per esplorare e conoscere il mare e attività specifiche dedicate alle mamme oppure Riccione, dove è possibile usufruire del servizio di baby-sitting in spiaggia. Nonostante vi siano casi di eccellenza, a livello nazionale, in generale i servizi complementari, tematizzati in linea con le motivazioni di soggiorno dei turisti, sono eccessivamente ridotti, compromettendo quindi la possibilità di creare valore aggiunto per i viaggiatori.

L'Italia non è in grado di rispondere alla crescente richiesta del mercato di una maggiore integrazione tra le risorse turistiche di una stessa destinazione, evolvendo dai modelli turistici alle nozioni di prodotto-destinazione e destinazione multi-prodotto. Per le destinazioni culturali maggiormente riconosciute dal mercato (Roma, Firenze, Venezia, eccetera), sono ad esempio state sviluppate card turistiche che semplificano l'ingresso ai musei e ai circuiti culturali (es. Firenze Card, Roma Pass, Campania Artecard, eccetera), ma che non offrono la possibilità al turista di integrare e di accedere ad altre risorse. Destinazioni competitor hanno invece saputo cogliere l'esigenza dei turisti di beneficiare di molteplici risorse turistiche durante il loro soggiorno: l'Amsterdam City Card così come la Barcelona Card offre ad esempio, oltre a sconti per la visita a monumenti e musei, la possibilità di ottenere riduzioni nei ristoranti e nelle attività commerciali. A livello nazionale, spiccano la FVG Card, che comprende al suo interno sconti per parchi divertimento e centri benessere, oltre che per monumenti e musei, la Campania ArteCard proposta in diverse soluzioni e la MilanoCard. Le destinazioni italiane devono quindi sviluppare servizi turistici che permettano l'integrazione delle molteplici risorse presenti sul territorio, allineando così la propria offerta turistica alle richieste del mercato.

²⁸ http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2009-10-01_02151.pdf

La visione localistica e individualista limita lo sviluppo di collaborazioni tra operatori ed amministrazioni, impedendo la formazione di reti e network per la creazione di servizi turistici organizzati e in ottica di mercato. Nelle destinazioni italiane sono direttamente i singoli operatori a strutturare servizi turistici complementari. Purtroppo, però, non sono altrettanto capaci di rendere la propria offerta più accessibile al turista: l'assenza di enti che ne facilitino la messa a sistema costringe i singoli operatori ad affidarsi a commercializzatori esterni (molti ne anche italiani) che non sempre garantiscono un rapporto qualità-prezzo adeguato. Ad eccezione di alcune realtà regionali, dove è possibile prenotare online pacchetti turistici comprensivi di servizi aggiuntivi (es. www.visittrentino.it propone pacchetti per il cicloturismo comprensivi di corsi specializzati e guide esperte), a livello nazionale i servizi turistici sono difficilmente accessibili da un punto di vista commerciale: raramente sono visibili i prezzi, i portali dedicati non sono adeguatamente tradotti in lingua, manca la possibilità di prenotazione/acquisto online, eccetera. Inoltre, la gestione poco uniforme dei servizi a livello regionale e nazionale confonde ulteriormente il turista: nel caso delle guide turistiche ad esempio, i requisiti formativi variano da regione a regione, compromettendo quindi la possibilità di fornire al turista un servizio qualitativamente omogeneo a livello nazionale.

4 Accoglienza e informazioni turistiche efficaci ed efficienti

Così come il mercato turistico si è evoluto, anche l'informazione e l'accoglienza turistica promossa dalle destinazioni deve essere ripensata in ottica di mercato per essere veramente di supporto agli operatori turistici. In Italia, l'informazione e l'accoglienza turistica ha modalità e qualità differenti a seconda delle diverse realtà territoriali: in alcuni casi la gestione è affidata alle province mentre in altri avviene attraverso soggetti locali, come ad esempio le Pro-loco. In generale, l'accoglienza turistica si basa ancora su un sistema capillare di uffici, gestiti ancora in ottica tradizionale, ossia aspettando l'arrivo del turista, con orari di apertura ridotti, con un livello di formazione (anche linguistica) del personale, spesso, inadeguato e con un utilizzo eccessivamente limitato dei nuovi canali di comunicazione. L'accoglienza turistica italiana non è quindi più in linea con le richieste del mercato, che ricercano invece differenziazione e valore aggiunto. Gli Info Point non possono essere più semplici distributori di brochure informative, mappe generiche o di consigli parziali sulle attività da svolgere presso la destinazione.

L'accoglienza e l'informazione turistica deve trasformarsi ed evolvere in ottica di mercato, focalizzandosi nel dare servizi al turista ancora prima del suo arrivo, cercandolo e coinvolgendolo attraverso i nuovi strumenti di comunicazione. Inoltre, l'approccio con il turista deve essere radicalmente rivisto, incrementando, da una parte, la professionalità degli operatori e, dall'altra, adottando una

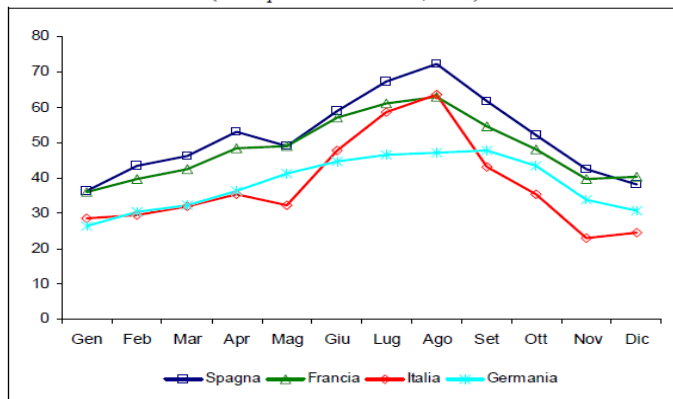
comunicazione più dinamica ed aperta, che racconti esperienze ed emozioni invece che territori. In quest'ottica, deve essere sviluppata anche una visione più promocommerciale dell'accoglienza turistica, in grado di fornire al turista i servizi nel momento stesso in cui li richiede. L'accoglienza e l'informazione turistica italiana devono saper sfruttare le opportunità offerte dalla tecnologia per rispondere ai bisogni del turista, adottando nuovi strumenti, come totem multimediali, realtà aumentata, eccetera, adeguandosi quindi agli standard dei propri competitor diretti. Inoltre, l'accoglienza stessa in loco deve essere rivista perché rappresenta un momento fondamentale dell'esperienza turistica: oltre ad ampie capacità di ascolto e comprensione, è necessario facilitare il rapporto tra il turista ed il territorio. Per le destinazioni italiane andrebbero quindi sostenuti in misura maggiore progetti come i *greeters*, che promuovono l'incontro tra turisti e abitanti locali per una scoperta della destinazione unica. Infine, l'accoglienza turistica deve coinvolgere il turista anche una volta terminato il soggiorno, favorendo così la condivisione di contenuti, le recensioni positive e la fidelizzazione.

5 Le sfide del turismo italiano

5.1. La stagionalità

Uno dei problemi che limitano la competitività e la redditività del sistema turistico italiano è senza dubbio l'eccessiva stagionalità. In Italia, la capacità alberghiera evidenzia picchi decisamente più marcati rispetto ai suoi principali competitor, come Francia e Germania, che come il Belpaese hanno un'offerta turistica incentrata nel turismo culturale, sul turismo di città ed altre tipologie simili. A differenza della Francia, dove l'attività turistica è abbastanza stabile e continuativa durante tutto l'anno, l'Italia invece soffre una stagionalità forte, quasi simile a quella della Spagna, destinazione concorrente che, concentrando la propria proposta sul turismo balneare, inevitabilmente registra una stagionalità importante.

Grado di utilizzo della capacità alberghiera dell'Italia nel confronto internazionale
(valori percentuali mensili, 2011)



Fonte: Eurostat.

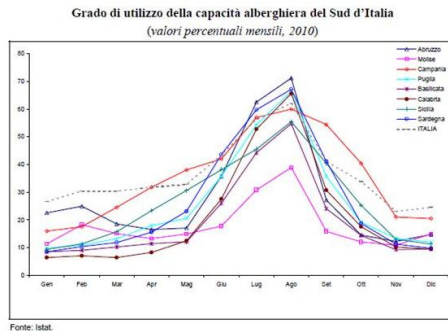
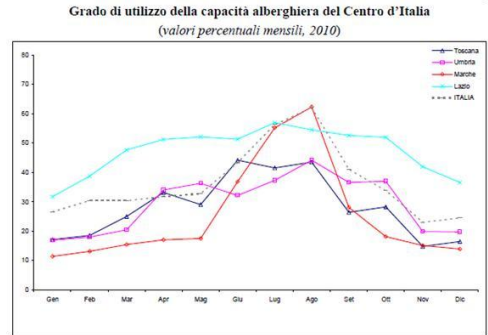
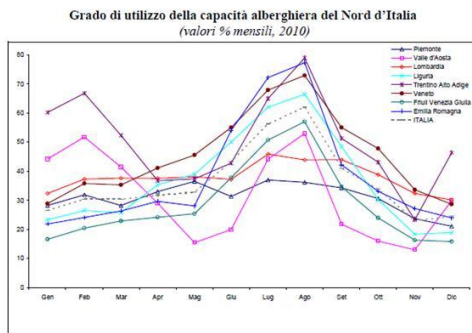
Ad eccezione delle città d'arte, meno colpite dal fenomeno della stagionalità, le principali destinazioni turistiche italiane si trovano ad affrontare una stagionalità acuta, in crescita negli ultimi tempi a causa della tendenza del mercato a frammentare le vacanze e a ridurre i giorni di permanenza nella destinazione. Tutto ciò comporta una contrazione dell'attività economica, una riduzione della redditività e soprattutto della domanda lavoro.

La lotta contro stagionalità è da sempre uno degli obiettivi delle amministrazioni che nel tempo hanno promosso azioni mirate, senza tuttavia conseguire risultati efficaci e duraturi. La stagionalità non è soltanto una problematica propria delle destinazioni balneari ma si riscontra anche in quelle invernali o lacuali, che registrano una contrazione dell'attività turistica sia per la variabilità climatica sia per la riduzione della domanda.

Per avere una buona redditività, la durata dell'attività di una destinazione deve essere di sei mesi mentre in Italia molte destinazioni a stento superano i cinque. Sicuramente, la stagionalità rappresenta uno dei cancri del turismo italiano che, considerando l'ampia varietà della sua offerta turistica e dei suoi prodotti, dovrebbe invece registrare una situazione decisamente meno marcata. In questo senso, la Sardegna, la Sicilia, ma anche la Liguria, le Marche, la Puglia e tante altre destinazioni sono emblematiche. Sicuramente in alcuni casi, incide anche la mancanza di connessioni aeree ma soprattutto quello che penalizza è la presenza di un prodotto inadeguato e non conforme alle richieste del mercato.

Le regioni del Sud Italia, fortemente focalizzate sul turismo balneare, sono quelle che vivono una stagionalità più marcata, che ha la sua punta massima ad Agosto. Tuttavia, lo stesso fenomeno si verifica ugualmente in regioni, come per esempio le Marche, il Veneto o il Friuli Venezia Giulia, che hanno grandi potenzialità di turismo alternativo, come quello rurale, enogastronomico e simili, meno soggetti a

stagionalità. Significativo, invece, il caso di alcune destinazioni di montagna, come il Trentino Alto Adige, che sono riuscite a sviluppare la propria attrattività sia in inverno sia in estate.



In generale, la vera sfida per il turismo italiano è superare la stagionalità e mantenere un'attività costante, seppur progressiva almeno per dieci mesi l'anno. L'allungamento dell'attività turistica, in molte destinazioni, sarebbe utile per stabilizzare l'attività delle aziende e per mantenere i posti di lavoro. Frequentemente le destinazioni turistiche, al di fuori della stagione turistica, si trasformano infatti in città fantasma, con alberghi ed attività chiuse ed un'economia locale totalmente ferma.

È pur certo che la lotta alla stagionalità non si può vincere con una proposta turistica immobile ed inadeguata ai trend del mercato: non si possono attirare turisti fuori stagione semplicemente ripetendo le stesse proposte tutto l'anno. Per superare la stagionalità, si devono creare dei prodotti che permettano una diversificazione della domanda, oltre a strutturare di complementari in grado di arricchire il prodotto principale. La mancanza di clienti e gli alti costi operativi sono le principali cause che portano gli imprenditori a chiudere le aziende turistiche a fine stagione.

La maggior parte delle destinazioni italiane hanno attrattive per diversificare la domanda e attirare flussi turistici al di là dei mesi prettamente estivi; avere le risorse tuttavia non significa che automaticamente esista un'offerta; è necessario creare il prodotto e promocommercializzarlo. L'allargamento della stagione è di fatto un circolo virtuoso: per stimolare la domanda, bisogna prima strutturare l'offerta.

5.1.1. Proposte

Per poter destagionalizzare è necessario trasformare il ciclo di vita del prodotto e delle destinazioni turistiche, ma soprattutto è necessario che destinazioni e imprenditori realizzino azioni condivise, in ottica strategica. E soprattutto non trascurare la commercializzazione: è necessaria infatti puntare sulla comunicazione ma soprattutto facilitare l'acquisto da parte dei potenziali turisti.

E' assodato che l'Italia non è stata in grado di proporsi sul mercato europeo come destinazione invernale e neanche come meta per il turismo senior; quest'ultimo sicuramente rappresenterebbe per le regioni del Meridione, che hanno un clima mite tutto l'anno e vantano importanti attrattive culturali, un forte elemento di destagionalizzazione.

Per favorire la destagionalizzazione, è necessario sviluppare una collaborazione però fra pubblico e privato, concentrando gli investimenti in bassa stagione. *Bisogna creare programmi di fidelizzazione per i turisti, proporre prezzi speciali per stimolarli a viaggiare fuori stagione, comunicare e promocommercializzare l'offerta.* Ma sicuramente, ci sono altri fattori che potrebbero essere di supporto, come per esempio la riduzione in bassa stagione di alcune tasse locali così come di quelle aeroportuali, che inoltre aiuterebbero a ridurre la perdita di collegamenti in determinati aeroporti italiani provenienti dall'estero.

In questo senso, Federturismo Confindustria ha a più riprese fatto proposte concrete, anche sull'esempio di esperienze maturate in altri Paesi.

5.2 Attirare i turisti che non vengono in Italia

Nonostante il nostro paese sia in cima ai desideri di viaggio dei turisti, Francia, Spagna, Stati Uniti e Cina piacciono più dell'Italia, che continua invece a perdere posizioni nel ranking delle destinazioni internazionali, a favore di nazioni come Gran Bretagna e Hong Kong che potrebbero già nel 2020²⁹ superarla. Il brand Italia è uno dei più riconosciuti al mondo, dopo colossi commerciali come Coca Cola e

²⁹ <http://viaggi.libero.it/news/1-italia-non-piace-piu-agli-stranieri-ne1240.phtml>

Visa, grazie alla riconoscibilità sul mercato delle eccellenze italiane, come le risorse culturali, l'enogastronomia o l'alta moda. Alla notorietà del brand nazionale, non sembra però corrispondere un'altrettanta riconosciuta attrattività turistica: da un semplice confronto dei trend di ricerca online internazionali per il tema vacanze in Italia, Spagna e Francia il Belpaese risulta decisamente meno cercato dagli utenti. L'Italia, come confermano i dati relativi agli arrivi internazionali, non sembra quindi in grado di tradurre la notorietà del proprio brand nazionale in attrattività e competitività turistica.

Il portfolio di prodotti italiano è piuttosto vario e diversificato rispetto ad altre realtà europee, come la Spagna che vede ben l'84,3% di flussi turistici concentrarsi sul prodotto balneare. Il nostro Paese invece ha una distribuzione dei flussi turistici più eterogenea, con destinazioni balneari e culturali in primis, seguite da quelle lacuali e montane che registrano flussi turistici consistenti³⁰. La varietà di risorse presenti sul territorio nazionale dovrebbe quindi idealmente permettere di attirare turisti con diverse motivazione di soggiorno. La realtà purtroppo è diversa. Inoltre, rispetto per esempio alla Francia, il Belpaese ha un rapporto qualità-prezzo, percepito come negativo, che non permette al turista di percepirne il valore aggiunto.

In questo modo, l'Italia potrebbe perdere importanti quote di mercato rispetto ad altre destinazioni consolidate ed emergenti, rischiando, nel lungo termine, una riduzione dell'incidenza e della redditività di un settore ad oggi fondamentale per l'economia nazionale. Il settore turistico in senso stretto incide, infatti, per il 4,1% sul PIL nazionale, generando un indotto di oltre 161 miliardi di euro, che influisce sul PIL nazionale per 10,3 punti percentuali.

La mancata innovazione del settore turistico compromette la possibilità di attirare nuovi turisti verso il Belpaese, incrementando i rischi per l'intera futura economia. Gli interventi mirati ad attirare nuovi turisti dovranno essere prima di tutto infrastrutturali, per migliorare l'accessibilità al Belpaese: andrebbero, ad esempio, incrementati i collegamenti sulla base di precisi piani di sviluppo turistico, in particolare nel Sud Italia, oltre a migliorare la qualità dei collegamenti interni alle regioni. Da non dimenticare, gli interventi effettuati negli ultimi anni nel campo delle infrastrutture ferroviarie ad alta velocità.

In generale, andrebbe anche rivista la qualità dell'offerta: i turisti scelgono di soggiornare in destinazioni competitor dell'Italia poiché trovano strutture ricettive che corrispondono agli standard internazionali, servizi turistici organizzati che permettono la fruizione integrata delle diverse risorse del territorio, operatori

³⁰http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/cruscotto/grafici/106_Arrivi_e_presenze_nelle_strutture_ricettive_per_tipo_di_localita_2011?sezione=trend/grafici

turistici professionali, un buon rapporto qualità prezzo, eccetera. Complessivamente quindi, rispetto ai propri competitor, l'Italia deve incrementare il proprio valore aggiunto agli occhi del turista. Sarebbe inoltre opportuno sviluppare pacchetti turistici e soluzioni low cost a valenza nazionale: l'Italia risulta infatti costosa per il turista che peraltro non sempre vi trova il valore aggiunto ricercato. Infine, andrebbe modificato l'approccio alle azioni promozionali del settore turistico: sarebbe opportuno investire in misura maggiore nei nuovi canali di comunicazione che garantiscono engagement, come ad esempio i social media, riducendo invece gli investimenti in campagne promozionali tradizionali il cui ROI è decisamente in calo. A livello nazionale, deve quindi esservi una presa di coscienza dell'importanza del web per lo sviluppo del vantaggio competitivo di una destinazione, poiché garantisce al turista cross-medialità ed immediatezza, caratteristiche oggi fondamentali.

5.3. I BRIC non sono tutto: cosa succede con i turisti di sempre?

I paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) sono tra le realtà a livello globale che stanno registrando i trend di crescita economica più favorevoli. Conseguentemente la loro spesa turistica è in aumento: la Russia e la Cina risultano tra i primi 10 paesi al mondo per spesa turistica internazionale, ma cresce anche la spesa turistica dei brasiliani (del 30%) e dell'India (del 33%). Tali dati hanno quindi spinto destinazioni consolidate come l'Italia, che faticano a mantenere le proprie quote di mercato, a considerare i paesi BRIC come una possibile fonte di sviluppo del proprio settore turistico. In Italia, l'incidenza dei paesi BRIC sui flussi turistici è decisamente limitata, se messa a confronto con i mercati di provenienza tradizionali. La situazione è analoga se si prende in considerazione la spesa turistica: quella relativa ai paesi europei, nel 2011 si è attestata intorno al 70% mentre quella dei BRIC ha raggiunto solo il 6%, rimanendo quindi marginale. Complessivamente, la quota di mercato detenuta dall'Italia nei paesi BRIC è andata riducendosi³¹. I turisti cinesi, ad esempio, risultano ancora poco presenti in Italia, con una spesa turistica pari solamente allo 0,8% del totale. I flussi turistici internazionali in Italia non hanno subito, negli ultimi dieci anni, radicali cambiamenti e i mercati primari per il settore rimangono quelli tradizionali Europei. Altro aspetto da considerare in merito ai turisti BRIC è la loro motivazione di soggiorno. I turisti BRIC infatti si recano solo in alcune destinazioni italiane, come Roma, Firenze, Venezia, in misura minore, Milano poiché coinvolti in un tour delle principali capitali europee della cultura o dello shopping³². Se quindi questa tipologia di turismo potrebbe sembrare interessante per il target (luxury market), in quanto capace di una spesa giornaliera importante, di fatto le

³¹http://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/seminari_convegni/conv-12/n.12_turismo_internazionale.pdf

³² WTM Global trends report 2012

ricadute sul territorio sono spesso limitate, data la concentrazione solo in determinate località che registrano già elevati tassi di affollamento turistico. Incide negativamente anche la ridotta permanenza media dei turisti BRIC, che li porta a vivere un'esperienza turistica più vicina ai vecchi modelli di turismo di massa, compromettendo lo sviluppo di prodotti in ottica motivazionale.

L'Italia è una multi-destinazione con molteplici microdestinazioni, che potrebbero avere un buon potenziale di sviluppo turistico, ma che faticano ad emergere sullo scenario delle destinazioni poiché non considerate dai BRIC. I mercati tradizionali invece vedono una crescente diversificazione delle motivazioni di soggiorno, supportate dallo sviluppo di nuovi turismi sempre più improntati all'esperienzialità e consentono quindi uno sviluppo turistico del territorio italiano più omogeneo.

Da un po' di tempo a questa parte esiste la convinzione sempre più diffusa che la soluzione ai mali del turismo in Italia possa essere rappresentata dall'arrivo massiccio di turisti provenienti dai paesi BRIC. Questa prospettiva caldeggiata da molti è sicuramente valida per alcune destinazioni, in particolare le città d'arte. Tuttavia, così facendo si corre il rischio di trascurare i mercati tradizionali che di fatto costituiscono la spina dorsale delle presenze turistiche di molte destinazioni italiane. Ci sono infatti interi comparti del turismo italiano, la montagna in primis, ma anche il balneare e il lacuale, senza dimenticare l'enogastronomico, nei quali i turisti europei sono fondamentali. Alzare il livello d'attenzione sui mercati emergenti, lasciando incustodite le quote di mercato raggiunte potrebbe essere molto controproducente.

5.4. La soluzione non è focalizzarsi sul mercato domestico

Se l'importanza dei mercati internazionali per una destinazione è riconosciuta, per l'Italia i flussi turistici dei turisti stranieri continuano ad essere surclassati dal turismo interno. Il 56% delle presenze turistiche in Italia è rappresentato da italiani, con alcune realtà regionali che non superano il 20% di presenze internazionali, come Calabria, Puglia, eccetera³³. La spesa interna dei turisti è pari a 79.705 milioni di euro, dei quali ben 50.366 milioni derivano dalle spese per turismo domestico e i restanti 29.338 dalle spese generate dall'inbound, ovvero dal turismo degli stranieri in Italia. Il mercato italiano, e di prossimità, sono quindi realtà fondamentali per il settore turistico nazionale. L'economia italiana ha accusato in modo particolare l'attuale congiuntura economica negativa, con inevitabili ripercussioni anche sulle dinamiche del settore turistico, in particolare, la spesa media giornaliera, già

³³http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/cruscotto/grafici/108_Arrivi_e_Presenze_di_italiani_e_stranieri_per_regione_2011?sezione=trend/grafici

normalmente più contenuta rispetto agli stranieri³⁴. Conseguentemente, anche le ricadute sul territorio, soprattutto per quelle regioni che vedono nel mercato interno la principale fonte di introiti, ne risentono, compromettendo la redditività attuale e futura degli operatori. Cambia, anche la tipologia di spesa: gli italiani riducono le risorse dedicate ad acquisti complementari e ristorazione rispetto ai turisti internazionali³⁵. Il turismo italiano porta con sé anche il fenomeno delle seconde case, già particolarmente esteso soprattutto nelle località balneari e nelle destinazioni dell'arco alpino. Le difficoltà legate alla destagionalizzazione dei flussi turistici quindi sono dovute anche alla tendenza generale degli italiani a concentrare le proprie vacanze nella principali festività (es. natale/ferragosto), compromettendo ulteriormente le ricadute sul territorio e lo sviluppo di attività commerciali complementari redditizie durante tutto l'arco dell'anno. I mercati esteri, come ad esempio la Germania e i paesi scandinavi, sono invece maggiormente propensi ad effettuare periodi di vacanza fuori stagione, evidenziando quindi un forte potenziale per una migliore distribuzione dei flussi turistici. Nonostante il turismo interno sia una realtà fondamentale, non è da considerarsi la soluzione: il settore turistico italiano rischia infatti di risultare eccessivamente dipendente dal mono-mercato nazionale, con conseguenti problematiche nel recupero delle possibili flessioni delle quote turistiche.

Il turismo italiano deve continuare ad essere un serbatoio importante, anche se sarebbe opportuno promuovere una serie di riforme, per esempio nel calendario scolastico, sulla scia dei modelli francesi e tedeschi, dove le vacanze sono distribuite durante tutto l'arco dell'anno, permettendo una migliore distribuzione delle vacanze delle famiglie, con un conseguente ed certo beneficio per il settore turistico.

³⁴http://www.bancaditalia.it/studiricerche/convegni/atti/22.6.12_turismo_internazionale/03_Quindicianiturismo_internazionale_Italia.pdf

³⁵http://www.bancaditalia.it/studiricerche/convegni/atti/22.6.12_turismo_internazionale/03_Quindicianiturismo_internazionale_Italia.pdf

CAPITOLO II – L'EVOLUZIONE DEL PRODOTTO TURISTICO ITALIANO

Il prodotto turistico nazionale presenta numerose debolezze verso il mercato e necessita quindi di una ristrutturazione e re-ingegnerizzazione che permetta all'offerta turistica nazionale di guadagnare competitività e notorietà a livello internazionale.

1. Non tutto è cultura

L'Italia è riconosciuta a livello mondiale per la sua storia, le sue risorse artistiche e il suo patrimonio che conta oltre 4.829 siti culturali pubblici e privati che generano più di 244.907.000 € di introiti annuali³⁶. L'Italia attualmente infatti detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità - ben 47 siti³⁷ - ed è al primo posto nella classifica del Country Brand Index 2012³⁸ per gli indicatori del livello di risorse culturali, arte e patrimonio e per la qualità e il valore delle sue attrazioni. Nel 2010, l'industria culturale ha superato i 68 miliardi di euro, pari al 4,9% del valore aggiunto prodotto complessivamente dalla nostra economia³⁹ e le destinazioni turistiche culturali nel 2011 hanno detenuto il 18,41% delle presenze nazionali e il 33,75% delle straniere⁴⁰. Nel 2011, gli stranieri hanno dedicato il 55,2% della loro spesa turistica a soggiorni culturali, gli italiani il 48,6%⁴¹. Nonostante tutti questi dati facciano presumere che il prodotto turistico culturale e delle città d'arte sia il motore trainante del Paese, è necessario realizzare una lettura di tali dati nel contesto più ampio del settore turistico e del quadro competitivo generale dell'offerta nazionale. In realtà, nella classifica generale del Country Brand Index 2012 l'Italia si guadagna solamente il 15° perdendo 9 posizioni negli ultimi 3 anni, e nella classifica del "Travel & Tourism Competitiveness Index 2013" del WEF guadagna solamente il 18° posto a livello europeo⁴². È quindi evidente che, seppur il prodotto culturale attiri grandi flussi (le città d'arte generano il 25,5% dei flussi turistici), il prodotto trainante in realtà sia quello balneare con oltre il 41,4% dei flussi turistici (con incidenza del 50,2% sulla domanda italiana e del 30,6% su quella internazionale)⁴³.

³⁶ Dati Servizio Studi & Ricerche Intesa San Paolo "Finanza Locale Monitor", ottobre 2011 su dati SISTAN 2010 e Istat 2006

³⁷ <http://www.unesco.it/cni/index.php/cultura/patrimonio-mondiale>

³⁸ www.futurebrand.com

³⁹ dati Federculture

⁴⁰ Fonte: elaborazione ONT su dati Istat - anno 2011

⁴¹ Banca d'Italia, anno 2011

⁴² http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

⁴³ Fonte: elaborazione ONT su dati Unioncamere – Prodotti turistici italiani 2012 - anno di riferimento 2011

I due prodotti turistici si distinguono in termini di crescita e di stagionalità: il turismo delle città d'arte sembrerebbe più strategico per il nostro Paese per i suoi buoni trend di crescita e per l'altrettanto buona stagionalità della quale gode e che richiama flussi durante tutto l'arco dell'anno. Inoltre, analizzando i due prodotti nel dettaglio appare evidente che il prodotto culturale in Italia gode, forse, di un'eccessiva considerazione rispetto alle sue effettive potenzialità. Il turismo culturale, che effettivamente produce interessanti ricadue, dovrebbe coinvolgere anche altre destinazioni cosiddette minori. Se il 25,5% dei turisti culturali infatti si concentra in poche destinazioni rinomate, il 41,4% dei turisti balneari invece si distribuisce in modo omogeneo su tutte le coste della penisola, che con i suoi 4.921 siti di balneazione su un totale di 13.741 a livello europeo, vanta ben il 35,8% della costa balneabile dell'intero continente. Se i distretti culturali italiani classici inoltre sono arrivati ad una fase matura del proprio ciclo di vita di prodotto, molte destinazioni balneari italiane invece devono ancora avviare un vero e proprio processo di sviluppo, soprattutto nel Mezzogiorno. Il potenziale rappresentato dal prodotto balneare, come anche di altre tipologie di turismo, quindi, è decisamente superiore rispetto a quello culturale. Non bisogna dimenticare poi che il turismo culturale richiama l'interesse di mercati minoritari, in termini di presenze, per il nostro Paese (al primo posto appare il Giappone⁴⁴). Il principale mercato nazionale è però la Germania, paese notoriamente incline ad altre forme di fruizione turistica. Inoltre, è necessario considerare che i mercati più interessati alla cultura e alle città d'arte tendono a realizzare soggiorni più brevi, con permanenze quindi minori nelle destinazioni, in quanto short break o parte di tour europei che toccano diverse destinazioni. Oltre a ciò, tendono a concentrarsi in poche destinazioni note (Roma, Venezia e Firenze che da sole rappresentano quasi il 20%⁴⁵ delle presenze nazionali), creando problemi di congestione. Tuttavia, le risorse culturali presenti nelle località secondarie, le città d'arte minori, spesso non hanno un'attrattività sufficiente per generare autonomamente flussi di turisti, o non sono sufficientemente conosciute, mentre altri prodotti di nicchia presenti e diffusi su tutto il territorio sicuramente, se adeguatamente promossi, permetterebbero un maggiore sviluppo turistico. Nonostante ciò, un tradizionale e conservatore atteggiamento delle istituzioni fa sì che troppo spesso la parola turismo venga associata solamente alla parola cultura e si ometta di considerare questo settore come un sistema integrato di risorse, nel quale la cultura e le città d'arte rappresentano un elemento in più dell'intero sistema di offerta. Lo stesso atteggiamento causa una strutturazione e una gestione del patrimonio lontana dall'ottica di mercato, riducendone notevolmente la competitività turistica. Ad uno spirito eccessivamente protezionista in alcuni casi o eccessivamente negligente in altri si unisce anche una gestione poco razionale degli orari di visita e una presenza limitata di servizi turistici che rendono le risorse poco fruibili ed accessibili ai

⁴⁴ Fonte: elaborazione ONT su dati Unioncamere - Impresa turismo 2012 - anno di riferimento 2011

⁴⁵ ISTAT 2010

turisti. Sarebbe necessario, da un lato, considerare la cultura come uno degli elementi del sistema di offerta e, dall'altro, gestire le risorse culturali con modalità più innovative, in linea con le richieste di fruizione del mercato. Il turismo culturale è una leva fondamentale per il turismo italiano, ma sarebbe un errore dimenticare gli altri turismi e focalizzarsi eccessivamente su di esso, pensando che sia l'unica opportunità del sistema turistico italiano.

1.1. Le alternative al turismo nelle città d'arte: gli altri prodotti turistici

Come dimostrano i dati, il turismo culturale e delle città d'arte è solo un tassello di un più ampio sistema di offerta. Accanto ad esso, ci sono prodotti turistici trainanti come il balneare (che attira il 41,4% dei flussi turistici in Italia, con incidenza del 50,2% sulla domanda italiana e del 30,6% su quella internazionale⁴⁶), l'enogastronomico (genera nel 2011 il 5,4% 61 dei flussi turistici⁴⁷), il lacuale (che attrae l'8,7% dei flussi turistici⁴⁸) ma anche il naturalistico (3,6% dei turisti⁴⁹) e lo sportivo (10,3% dei turisti italiani e l'8,5% di quelli internazionali). Questi prodotti, insieme a molti altri, costituiscono un'offerta diversificata ed altamente attrattiva ma continuano ad essere considerati troppo frequentemente come una parte minoritaria e accessoria al prodotto delle città d'arte invece che essere considerati come parte integrante di un sistema nazionale di offerta. Data la continua evoluzione del mercato turistico appare riduttivo classificare i prodotti senza considerarne le molteplici declinazioni e tematizzazioni. Il punto di forza dell'Italia è, infatti, la presenza di diversi prodotti turistici, come per esempio l'enogastronomico, il lacuale, il turismo di montagna invernale, il congressuale, il religioso, eccetera, a volte considerati come secondari e di nicchia, che ruotano intorno alle grandi e più note destinazioni e che servono da complemento per i prodotti più tradizionali. In Italia, si stanno infatti generando consistenti flussi autonomi di turisti spinti da motivazioni di soggiorno particolari e di nicchia: ne è un esempio la Toscana. Queste motivazioni di nicchia sono tanto numerose da poter competere, se considerate nel loro complesso, con i prodotti turistici più consolidati, come il balneare e il culturale. Tale logica si rifà al concetto di lunga coda, termine che è stato coniato da Chris Anderson nell'ottobre del 2004 per descrivere il modello commerciale di Amazon.com. I business con maggiore potere di distribuzione possono guadagnare di più dai prodotti di nicchia che dai prodotti più richiesti. Questa teoria ha trovato applicazione in molti settori, in particolare in quello turistico, proprio per la tendenza crescente alla tematizzazione e alla targetizzazione della vacanza e per la nascita di molti prodotti turistici di nicchia. Alcune destinazioni vivono questo fenomeno in modo passivo, in quanto si è auto

⁴⁶ ONT, "Analisi dei prodotti turistici italiani", anno 2012 su dati Unioncamere 2011

⁴⁷ ONT, "Analisi dei prodotti turistici italiani", anno 2012 su dati Unioncamere 2011

⁴⁸ ONT, "Analisi dei prodotti turistici italiani", anno 2012 su dati Unioncamere 2011

⁴⁹ ONT, "Analisi dei prodotti turistici italiani", anno 2012 su dati Unioncamere 2011

generato; tuttavia, il settore deve prendere coscienza dell'importanza dei prodotti, come il naturalistico, il termale, il nautico, lo sportivo, solo per citarne alcuni, con le loro relative sottocategorie, come motori per uno sviluppo turistico alternativo ed altamente redditizio. Lo stesso concetto si può applicare al turismo enogastronomico. Negli ultimi anni, i nostri competitor diretti si sono impegnati per strutturare un'offerta competitiva in relazione ai prodotti di nicchia, come il progetto Cité du Caractère, le stazioni turistiche per il Kayak in Francia o i parchi per il barefoot hiking in Svizzera e Germania (in Italia, esempio ripreso solamente in Val di Fassa e in poche altre destinazioni). Per comprendere l'importanza delle nicchie basti considerare la forza attrattiva di quest'ultimo prodotto: in Germania, il Parco del Dornstetten (8.000 abitanti) in 5 mesi ha attirato circa 200.000 visitatori. Sia a livello amministrativo e politico sia a livello imprenditoriale è necessario che l'Italia prenda coscienza di tutti i prodotti turistici di nicchia e non di cui dispone e si renda conto della grande opportunità che essi rappresentano per lo sviluppo turistico nazionale. Inoltre, sono proprio quei prodotti che possono permettere di "svecchiare" l'immagine dell'Italia come meta esclusivamente culturale, proponendola invece in maniera più innovativa, in linea con il mercato e adeguata anche a target non tradizionali, aprendo così l'offerta a maggiori quote di mercato. Le sfide più importanti che la destinazione Italia deve saper cogliere riguardano soprattutto un cambio di mentalità. Gli imprenditori ma soprattutto le amministrazioni devono comprendere che non tutto è cultura, anzi, che la reale risorsa che può permettere al turismo nazionale di svilupparsi sono proprio i prodotti turistici diversificati e i turismi di nicchia. Gli enti e i soggetti responsabili della gestione e del marketing turistico devono quindi valorizzare in misura maggiore le risorse alternative del Belpaese (tra quelle con maggiore potenzialità e meno valorizzate, spiccano l'enogastronomia e il turismo attivo, come ad esempio la vela, il windsurf o il bike tematico, ma anche il turismo di citybreak, il golf, eccetera) e trasformarle in prodotti turistici realizzando infrastrutture o servizi adatti (ad es. bike park), mettendoli a sistema (ad esempio dei bus navetta per realizzare dei tour nelle cantine) e facilitandone la commercializzazione online.

1.2. Gli altri prodotti turistici: riequilibrio territoriale

L'Italia si caratterizza per la presenza di grandi centri di attrattività turistica, come le maggiori città d'arte ed alcune località balneari che polarizzano la maggior parte dei flussi turistici. Come si è visto, Roma, Venezia e Firenze richiamano quasi il 20% delle presenze nazionali; la provincia di Rimini da sola attira il 4% delle presenze e supera di oltre 4 milioni le presenze registrate nella provincia Firenze⁵⁰. Accanto a questi poli attrattivi sono presenti però una miriade di altre destinazioni che possono vantare una buona dotazione di risorse, che seppur non in grado di generare autonomamente flussi turistici, hanno buoni livelli di attrattività o buona

⁵⁰ ISTAT 2010

potenzialità di sviluppo. I nostri competitor, come Francia, Spagna e Germania hanno avuto lo stesso nostro problema, ossia squilibrio territoriale e concentrazione di flussi in pochi centri; tuttavia negli ultimi anni, pur disponendo di un numero di risorse e attrattive minori rispetto all'Italia, sono stati in grado di sviluppare prodotti alternativi che hanno riscosso grande successo ed hanno permesso di dirottare parte dei flussi in questi territori "secondari". È il caso del prodotto bike per la foresta nera in Germania, del prodotto rafting per l'area della Gorge du Verdon in Francia o del prodotto enologico a La Rioja in Spagna. In Italia, pur essendoci molte risorse, sono rari simili esempi di sviluppo dei prodotti. Un caso di eccellenza può essere il prodotto agriturismo in Toscana o quello, seppur ancora allo stadio embrionale, delle masserie in Puglia. In entrambi i casi però lo sviluppo del prodotto è stato generato dai turisti, soprattutto internazionali, e solo successivamente è stato incoraggiato e sfruttato dall'imprenditoria, senza alcuna pianificazione o strategia. In entrambe i casi però il livello dei servizi e il grado di innovazione sono ancora ridotti. Lo sviluppo di prodotti secondari, in grado di attirare flussi anche nelle aree a minor attrattività, permetterebbe non solo di diminuire il sovraffollamento delle destinazioni maggiori ma anche di distribuire le risorse e le ricadute su tutto il territorio nazionale, favorendo così lo sviluppo economico anche delle aree minori. In quest'ottica, appare evidente che il grande potenziale della nostra nazione è solamente sfruttato parzialmente ai fini turistici e che il contributo del turismo all'economia e a tutti i settori è effettivamente inferiore rispetto alle sue effettive potenzialità. Sono stati fatti numerosi tentativi per stimolare lo sviluppo di prodotti anche su aree non altamente attrattive ma purtroppo molto spesso si sono rivelati progetti deboli e poco efficaci. Il limite più grande allo sviluppo è rappresentato dalla mancata collaborazione tra i privati e tra gli operatori e gli enti istituzionali di gestione turistica, spesso troppo impegnati a gestire le destinazioni maggiori. È quindi evidente la necessità a livello nazionale sia di un piano di gestione delle realtà maggiori sia di un progetto di sviluppo delle realtà minori. Senza una programmazione chiara e a lungo termine appare improbabile anche costruire collaborazioni di successo a livello imprenditoriale e pubblico-privato. In questo senso, si potrebbero sviluppare prodotti tematizzati che dirottino i flussi verso le aree meno turistiche, come la costruzione di un prodotto bike a livello nazionale o il prodotto rurale italiano oppure ancora il prodotto enogastronomico, ancora poco valorizzato ai fini turistici. Quest'ultimo in particolare potrebbe mettere a sistema sia i musei del gusto presenti in Italia (esempio di eccellenza in tal senso è l'Emilia Romagna) sia i produttori locali delle campagne nazionali.

2. Migliorare e re-ingegnerizzare prodotti e destinazioni

Il Codice del turismo⁵¹ definisce quali sono i prodotti turistici nazionali: montagna, mare, laghi e fiumi, cultura, religioso, natura e faunistico, enogastronomia, terme e benessere, sport e golf, congressuale, giovanile, il turismo del made in Italy e della relativa attività industriale ed artigianale, il turismo delle arti e dello spettacolo. Allo stesso modo, nella maggior parte delle statistiche nazionali, le destinazioni si dividono per queste stesse categorie, se non addirittura per tipologia di morfologia geografica. In uno scenario turistico come quello attuale, in cui i turisti scelgono la propria destinazione di vacanza sulla base delle motivazioni, dei loro interessi e delle attività che si possono realizzare in loco, appare evidente come un approccio simile sia poco efficace. Lo stesso approccio è spesso adottato anche a livello delle singole destinazioni, che si propongono sul mercato come semplici contenitori di risorse, secondo il vecchio modello di turismo di massa. Tuttavia, le destinazioni italiane non sembrano ancora pronte per affrontare questa evoluzione. C'è ancora una visione eccessivamente endogena, individualista e poco commerciale che rappresenta il principale limite allo sviluppo di un'offerta più strutturata, integrata, vicina al mercato, frutto di un disegno strategico di lungo periodo. In questo contesto, le risorse seppur di pregio, perdono di importanza agli occhi dei turisti che le visitano una volta e non tornano più, riducendo così la redditività dell'intero sistema, oppure decidono direttamente di dirigersi verso nuove destinazioni in grado di offrire un maggiore valore aggiunto (e quindi percepiti dalla domanda con un migliore rapporto qualità- prezzo). I prodotti turistici in Italia sono concepiti solamente come fruizione passiva delle risorse, senza fornire servizi che permettano una fruizione più partecipata, spesso non esiste o almeno non si percepisce il valore aggiunto. I prodotti turistici italiani si caratterizzano per una limitata strutturazione, per il ridotto valore aggiunto e per la scarsa esperienzialità con la quale si presentano al mercato. Attualmente l'offerta nazionale risponde ad un modello non efficiente che trova fondamento su una politica di attesa del turista, derivante da un glorioso passato, in cui i turisti si recavano nel Belpaese in modo autonomo, senza alcuno sforzo da parte degli imprenditori e delle istituzioni. Oggi, i turisti fanno maggiore attenzione al rapporto qualità prezzo e agli sforzi che la destinazione fa per venirci incontro prima, durante e dopo il loro soggiorno, dando più importanza al contenuto dell'offerta in sé. Appare quindi evidente la necessità di ristrutturare le destinazioni e i prodotti turistici italiani così come di costruire esperienze turistiche in linea con il mercato e i nuovi turisti 2.0. Il mercato turistico ormai è molto competitivo e non permette più rendite di posizione.

⁵¹ allegato al Decreto legislativo 23.05.2011 n° 79, G.U. n. 129 del 06-06-2011. Testo in vigore dal 21 giugno 2011 – Fonte: sito istituzionale Federturismo Confindustria confindustria

2.1. La re-ingegnerizzazione dei prodotti turistici

Le organizzazioni e gli operatori turistici italiani, per lo meno a partire dagli anni '60 e '70, hanno organizzato le loro proposte ed aziende in accordo con il modello di turismo di massa, ai tempi il più diffuso, che ha avuto un grande successo e ha portato allo sviluppo di molte destinazioni turistiche negli anni passati. Oggi, però questo modello è in crisi. Il binomio spiaggia – hotel per esempio non è più un prodotto competitivo, anche se i tentativi di aumentarne l'attrattività aggiungendo servizi dal grande valore aggiunto sono stati fatti in molte destinazioni. Lo stesso si può affermare per il turismo in montagna, dove in molti dei casi si riscontra un prodotto non più adeguato ai nuovi trend della domanda, e anche per il turismo delle città d'arte che rappresenta un prodotto concettualmente vecchio che, pur essendo unico nel panorama mondiale, tuttavia non è al riparo dalla crisi. Il fattore principale di questo crollo è dovuto al fatto che il modello turismo di massa basa la sua competitività solo e quasi esclusivamente sul prezzo e sulla standardizzazione del prodotto; tuttavia, oggi ci sono altre destinazioni che, anche in questo, sono molto più competitive dell'Italia.

La debolezza dei prodotti e delle destinazioni turistiche italiane deriva da un approccio eccessivamente endogeno delle risorse, che sembrano dover da sole giustificare una vacanza, e da una visione eccessivamente territoriale e poco commerciale del settore turistico. Questi modelli di offerta sono ormai obsoleti e attraggono sempre meno il mercato, causando una crisi dell'intero settore. Di fatto, non c'è nulla di nuovo ed è una tipica tappa delle destinazioni mature che sono arrivate ad un punto nel quale devono re-inventarsi e fare un'operazione di re-engineering per poter ripartire e recuperare un'attrattività adeguata, evitando così di entrare in una spirale in discesa. La chiave di svolta è innanzitutto rappresentata da un cambiamento e da un'evoluzione della *vision* delle istituzioni e del settore in generale a favore di un maggiore orientamento al mercato e ai desideri del turista. Per re-ingegnerizzare le destinazioni non è però sufficiente la forza dei soli imprenditori ma è necessaria anche una forte azione di governance da parte delle istituzioni e degli enti che sono responsabili dello sviluppo turistico. La governance infatti, ha il compito di individuare la *vision*, la *mission*, il posizionamento della destinazione, gli obiettivi e le strategie da perseguire nel lungo periodo e di condividerli con il settore privato. La governance ha anche una funzione di dinamizzazione e di supporto allo sviluppo del prodotto-destinazione. Rinnovare, alimentare e dare nuovo vigore ai prodotti turistici, anche quelli considerati "consolidati" o "maturi" è possibile, attivando un circolo virtuoso che coinvolga tutta la filiera turistica. Ma le strategie di re-ingegnerizzazione dei prodotti turistici italiani possono essere adeguate solo nella misura in cui sono realizzate in ottica di mercato, tenendo in considerazione le richieste della domanda attuale. La reingegnerizzazione delle destinazioni e del prodotto turistico si basa, quindi, sull'istituzione di una governance in grado di mettere a

disposizione ed in rete i servizi integrati, sia tradizionali sia innovativi ma soprattutto specifici che permettano di soddisfare la clientela. Le parole d'ordine sono competenza, professionalità, personalizzazione, facilità di fruizione, efficienza e diversificazione.

Le linee di intervento dovranno quindi orientarsi oltre che verso la ristrutturazione e riorganizzazione della governance anche verso la definizione di un Piano Nazionale dei Prodotti Turistici che superi la visione territoriale attuale, che gerarchizzi il portfolio e individui nuovi prodotti tematici esperienziali e nuovi target ai quali proporli. Infine, tali prodotti turistici dovranno essere comunicati, promossi e commercializzati in maniera mirata: ogni prodotto/nicchia dovrà essere comunicato e commercializzato in un certo modo, per colpire un target specifico in un mercato specifico, attraverso gli strumenti più consoni a quel preciso target e a quel preciso mercato. Le strategie promozionali nazionali non dovranno più basarsi su un concetto territoriale ma dovranno avere come criterio di base il prodotto turistico ed essere definite insieme alle Associazioni di Categoria rappresentative della filiera turistica.

Oltre al cambiamento di mentalità e all'avvicinamento ad un concetto di prodotto-destinazione, è necessario anche costruire Club di Prodotto o reti d'impresa tematizzate ed esperienziali a valenza nazionale, in concertazione con le Associazioni di Categoria rappresentative della filiera turistica, uniformando in alcuni casi quelli esistenti a livello regionale (come ad esempio, i vari club esistenti per il prodotto bike), promocommercializzando così ogni prodotto a livello nazionale, contribuendo alla creazione di un'immagine e di una competitività nuova per l'Italia.

2.2. La creazione delle esperienze turistiche

Le destinazioni turistiche oggi si trovano ad operare in un contesto altamente competitivo, dove l'offerta di qualità non è più sufficiente per distinguersi. La chiave del successo oggi, sia per le destinazioni sia per le aziende, è il grado di differenziazione. Al fine di garantire unicità, le destinazioni italiane devono riuscire a creare un collegamento tra territorio, risorse e cultura locale. L'esperienza turistica e le proposte con maggiore valore aggiunto quindi potrebbero rappresentare una chiave di volta per l'offerta turistica italiana: costruire esperienze è infatti necessario per attrarre e convincere i turisti attuali, alla ricerca di bisogni psicologici di ispirazione, di appartenenza ad una comunità significativa e di significato in generale⁵². Le esperienze in quanto intangibili, immateriali, anche se tendono ad essere costose per i turisti, hanno grande valore in quanto

⁵² Nijs e Peters 2002 Ter Borg 2003 da „The Co-Creation Tourism Experience” di Esther Binkhorst

memorabili. La creazione e la somministrazione di esperienze sono un modo per il settore turistico italiano di sopravvivere in un futuro sempre più competitivo.

Gli attuali prodotti e le destinazioni possiedono un grande potenziale che risulta inesperto: la cultura italiana, il lifestyle e le antiche tradizioni del Belpaese potrebbero infatti rappresentare un'attrattiva in grado di giustificare un soggiorno, ma dovrebbero essere strutturate in proposte turistiche concrete. Esse sono riconosciute a livello mondiale ma non sono spesso riconosciute dal settore stesso, come fattore su cui costruire veri e propri prodotti esperienziali. Il Belpaese possiede quindi le risorse immateriali necessarie per costruire l'esperienza turistica, risorse che oltretutto godono di una grande notorietà, ma ciò nonostante non è stato in grado di organizzarsi per soddisfare le esigenze del mercato. In alcuni casi, il tentativo di creare prodotti turistici esperienziali si è tradotto nella costruzione di una finta messa in scena dal ridotto valore aggiunto, scarsamente autentica e quindi poco competitiva.

Arricchire le proposte e assicurare una maggiore integrazione fra attrattive ed offerte, permetterebbe di incrementare l'attrattività turistica dell'Italia, di sviluppare nuove nicchie e di posizionarsi in nuovi segmenti della domanda come, ad esempio, quelli "Premium". I turisti cercano esperienze autentiche che si legano alla storia e alla cultura del territorio ma che al contempo siano tangibili, ovvero fruibili e facilmente accessibili commercialmente. La sola presenza di risorse e notorietà, infatti, non è più sufficiente, in quanto i turisti necessitano di una chiave di lettura del territorio per viverlo in maniera memorabile. Gli operatori e le istituzioni devono quindi costruire e adattare la propria offerta, aggiungendo servizi ed attività in grado di emozionare il turista e di fargli ricordare la destinazione. La destinazione Italia deve divenire un brand di destinazione co-valoriale, relazionale, partecipato, emozionale e ad alto valore aggiunto. Per creare dei prodotti esperienziali, oltre alla collaborazione pubblico-privata, è necessario intervenire con mirate attività formative per permettere al settore turistico di sviluppare una nuova mentalità, oltre a sostenere e stimolare i privati a creare servizi complementari dal grande valore aggiunto. Tale supporto dovrà essere non solo economico ma soprattutto operativo, rimuovendo quelle barriere burocratiche ed amministrative che spesso ostacolano le iniziative e agevolando gli operatori, in termini di visibilità sul mercato, permettendogli, ad esempio, di promocommercializzare i loro servizi sul portale turistico istituzionale non solo della località ma anche nazionale.

Infine, un modo per valorizzare l'unicità nazionale puntando sull'esperienzialità può essere lo sviluppo della rete di Greeters, ossia quella rete formata da volontari che gratuitamente guidano i turisti alla scoperta dei propri territori. Il coinvolgimento dei "locals" per l'accoglienza, l'informazione e la promozione turistica è già stato sfruttato da molti competitor. L'Irlanda, la Florida e altre

destinazioni minori hanno, infatti, utilizzato gli abitanti del luogo, i “locals” appunto, per proporre, unitamente ai prodotti turistici tematizzati, attraverso lo story telling, l’esperienza dei residenti appassionati di quel specifico tema (famiglia, natura, sport, ecc.).

2.3. L’adeguamento del turismo italiano ai trend della domanda: dal turista 1.0 al turista 2.0

I concetti di turista 1.0 e 2.0 sono legati ad internet e si riferiscono alla profonda trasformazione avvenuta nel mondo del web e nel suo utilizzo. Se in passato infatti i siti erano statici, con limitate possibilità di interazione fra utente e sito e fra utenti stessi, successivamente, in modo graduale, è nato il web 2.0⁵³ che invece permette una profonda interazione, a tutti i livelli⁵⁴. Si passa così dalla comunicazione alla conversazione, dal monologo al dialogo. Il turismo, un settore in cui la comunicazione delle esperienze è centrale, è stato profondamente ristrutturato nei suoi meccanismi tradizionali dalla radicale e vertiginosa mutazione del web, dallo sviluppo dei social media e dagli user-generated content. È l’era del Travel 2.0⁵⁵. Le realtà turistiche italiane e le aziende turistiche nazionali, si sono trovate così scagliate in uno scenario che si è evoluto molto più velocemente di quanto siano riuscite ad evolversi loro stesse. Le destinazioni italiane attualmente non offrono servizi adeguati, in grado di soddisfare la domanda del turista moderno che utilizza Internet come fonte di informazione primaria per organizzare le vacanze, attinge dal web consigli ed informazioni utili, acquista soggiorni online e carica sui social network filmati e racconti della propria esperienza di vacanza⁵⁶. Gli enti di governance turistica devono migliorare la loro formazione sul web e social media marketing e adottare una visione più orientata al mercato, all’innovazione e alla digitalizzazione. È necessario superare le barriere burocratiche e amministrative che limitano l’informatizzazione del nostro Paese, oltre che sensibilizzare enti e fornitori di servizi ad adottare una visione di mercato. Non è una questione tanto tecnologica quanto più di mentalità e di orientamento al cliente. Il turista deve essere messo al centro di ogni strategia turistica: oggi, infatti è lui che comanda e per soddisfarlo e guadagnarsi una buona reputazione come destinazione turistica, l’Italia deve spostare l’attenzione dalle risorse ai turisti. Le risorse divengono così un elemento di un sistema strutturato sulle esigenze e sulle necessità dei clienti. È necessario superare l’attuale visione conservatrice ed endogena ed invece incoraggiare la condivisione e la compartecipazione dei visitatori nell’attività turistica. La tecnologia deve essere parte integrante del prodotto e non viceversa, ossia innovare solo per essere tecnologici: non bisogna, infatti, partire dallo

⁵³ <http://oreilly.com/web2/archive>

⁵⁴ http://www.centrostudituristici.it/turismoeweb_articolo1.php

⁵⁵ http://www.centrostudituristici.it/turismoeweb_articolo1.php

⁵⁶ Osservatorio Doxa/Europcar, “Identikit del turista 2.0”

strumento, ma dal bisogno del turista. Le tecnologie devono essere un mezzo per soddisfare le richieste dei turisti. In un contesto, in cui il web 2.0 è sempre più importante l'Italia deve innovare per migliorare l'esperienza del turista e proporre una destinazione a lui più vicina. L'Italia come destinazione turistica è presente sui più importanti social media ma la mancanza di una strategia appare evidente: è necessario che il Masterplan Strategico Nazionale comprenda un Piano di Social Media Marketing, nonché un Piano di Promocommercializzazione online, attività del tutto assente a livello nazionale ma che invece permetterebbe di andare incontro alle esigenze dei turisti di oggi.

3. Rinnovamento, qualità e sostenibilità delle destinazioni italiane

3.1. La sostenibilità

Una delle problematiche che grava sull'attrattività dell'Italia è il degrado o il mancato rinnovamento di alcune destinazioni e dell'ambiente. Il nostro Paese si è sviluppato turisticamente con scarsa attenzione alla sostenibilità e agli impatti ambientali. Oggi, i turisti invece sono molto attenti a questi aspetti. La sostenibilità ambientale è senza dubbio un punto da rafforzare nel turismo italiano. L'eccessiva urbanizzazione, la costruzione senza criteri di salvaguardia paesaggistica, in netto contrasto con l'ambiente circostante sono aspetti che incidono sulla domanda che invece ricerca ambienti autentici e con una propria identità (ambientale, socio-culturale,...). La principale sfida delle destinazioni italiane è il rinnovamento e re-ingegnerizzazione, un lavoro tanto arduo e costoso quanto necessario se si desidera continuare ad essere attrattivi e competitivi. I processi di rinnovamento dovrebbero servire per dotare le destinazioni di migliori infrastrutture locali e di servizi pubblici più efficienti così come per facilitare gli investimenti privati nel rinnovamento delle strutture e nella ristrutturazione degli edifici a scopo turistico. In tal senso, il limite in Italia è rappresentato dai finanziamenti degli enti locali. Per quanto riguarda, la sostenibilità economica, invece, le destinazioni e le aziende turistiche devono assolutamente adattarsi al nuovo contesto economico e ai nuovi trend della domanda. Anche l'efficienza energetica è un aspetto molto trascurato, dove l'intero sistema turistico italiano deve ancora fare molto.

3.2. La competitività

La competitività del sistema turistico italiano è fondamentalmente basata su due attori: le destinazioni turistiche e le aziende turistiche, il cui prodotto in alcuni casi ha già raggiunto un livello di maturità elevato. Molte nostre attrattività infatti non sono state rinnovate e diversificate e quindi sono diventate lentamente obsolete o poco appetibili per il mercato. Le destinazioni, consapevoli che l'attrattività delle

bellezze non è ormai più sufficiente, devono sicuramente migliorare il proprio livello complessivo di qualità e di competitività. Sarebbe auspicabile che questi due fattori, qualità e competitività, fossero sostenuti da fonti di finanziamento stabili e adeguati alle necessità. Il gettito per le licenze di costruzione non è la soluzione. Una percentuale della tassa di scopo o di soggiorno, potrebbe essere destinata a finanziare questi processi di rinnovamento delle destinazioni. La proposta è quindi di migliorare le destinazioni turistiche mature o in fase di declino per incrementare la competitività del turismo italiano, oltre che per recuperare e per valorizzare le destinazioni e le risorse turistiche. Non bisogna dimenticare che un incremento di competitività del turismo italiano favorirebbe inevitabilmente anche il tessuto imprenditoriale. In questo senso, Federturismo Confindustria ritiene necessario realizzare un Piano Italiano di Eccellenza Turistica, che abbia come obiettivi la creazione di nuovi prodotti e di nuove attrattive turistiche in grado di conferire valore aggiunto al turismo, diversificare il prodotto turistico, potenziare le destinazioni emergenti, rinnovare quelle classiche e recuperare quelle obsolete. Deve essere una pianificazione strategica elaborata seguendo un'ottica di mercato e di sistema economico. Affinché un'iniziativa di questo tipo possa avere successo deve esistere la volontà da parte degli attori del sistema a collaborare, a partire dalle Amministrazioni stesse, centrale, regionali, locali fino ovviamente agli operatori turistici. Lo sviluppo della competitività turistica è fondamentale anche per le destinazioni e i territori ancora in fase di sviluppo che vogliono assicurarsi una crescita sostenibile. Ad oggi, i paesi competitor dell'Italia si sono già dotati di un sistema nazionale di qualità turistica, affrontando percorsi di rinnovo e miglioramento. Purtroppo l'Italia è ancora fortemente arretrata in questo ambito e la competitività del turismo ne risulta penalizzata.

Paese	Nome Piano	Anno Inizio
SPAGNA	Piano Futures	1992-1995
	PEDT	1986-1999
	PICTE	2000-2006
FRANCIA	Contrats Plan Loi 02/82	2000-2006
	Contrats du Projet	2007-2013
IRLANDA	Tourism Development Program	2007-2013
SLOVENIA	Development Plan and Policies	2007-2011
REGNO UNITO	Tourism Strategy England	2007-2011
MALTA	Sustainability impact for the re generation tourism destinations	2005-2010
MAROCCO	Azur Plan	2007-2015
OCEANIA	Cast	2006-2012
SVIZZERA	Intour	1997-2001

Tabella 1: Paesi concorrenti con Piani d'Eccellenza Turistica – Benchmark

3.3. La qualità

Nella stessa logica, è necessario potenziare la qualità complessiva, non soltanto dei servizi delle aziende turistiche ma anche dei servizi pubblici. Oggi, la cultura della qualità è fondamentale per mantenere il posizionamento nel mercato internazionale. Federturismo Confindustria sostiene che la questione della qualità non è soltanto un problema di marchi o di certificazioni bensì di approccio e di filosofia complessiva. Ecco perché si parla di “cultura della qualità”. Dinanzi alla molteplicità di marchi poco affidabili, il mercato internazionale chiede omogeneità e accetta come garante soltanto la responsabilità emessa dalle amministrazioni: il Piano di qualità nazionale è infatti la prassi internazionale dei nostri principali competitor. La Spagna ha sviluppato il sistema “CALIDAD TURISTICA”, la Francia ha il sistema “QUALITÉ FRANCE” e la Svizzera ha un sistema pubblico-privato denominato “SWISS QUALITY”. La sensibilità per la qualità è aumentata e il turista, come anche gli operatori, davanti all’incertezza ricercano la garanzia di un marchio di certificazione nazionale. Nel nostro caso, la qualità “italiana” non trova né riscontro né rafforzamento nel “sistema paese”. Federturismo Confindustria ritiene necessario realizzare un Sistema di Qualità Turistica Italia che abbia come obiettivi la creazione, lo sviluppo e la normalizzazione delle norme di qualità esistenti per il settore turistico e che includa la certificazione delle aziende che applicano i sistemi di qualità, in un’ottica di mercato e non di logica politica. L’esistenza di un Piano Nazionale di Qualità turistica potrebbe contribuire al miglioramento della qualità e competitività delle aziende turistiche stesse. Un Piano strutturato in quest’ottica offrirebbe al settore importanti benefici e vantaggi, come per esempio il miglioramento della gestione imprenditoriale, del proprio prodotto e dei servizi. Inoltre, il Piano dovrebbe sostenere iniziative per il miglioramento della formazione del personale così come degli strumenti imprenditoriali. Tutto ciò permetterebbe di soddisfare le esigenze del cliente e, allo stesso tempo, di utilizzare il marchio di qualità nazionale come strumento di promozione e commercializzazione, in modo tale da fornire al settore turistico un vantaggio competitivo non indifferente.

Un marchio di qualità Italia servirebbe al cliente/turista come garanzia del servizio e conferirebbe maggiore credibilità nella professionalità dell’azienda, oltre ad assicurare il reale adeguamento del servizio alle richieste del cliente. Un Piano di Qualità Italia vorrebbe dire andare oltre a quelli attuali che, seppur positivi, iniziano a mostrare segni di debolezza. Per strutturare un Piano Nazionale della Qualità Turistica sarebbe fondamentale sviluppare la collaborazione tra imprenditori e Associazioni di categoria per la creazione di “standard” intersettoriali turistici così come per l’armonizzazione delle normative di qualità e degli strumenti. Il Piano di Qualità Nazionale dovrebbe essere compatibile con le norme delle Regioni e con le norme ISO ed il modello EFQM. L’adesione delle aziende e destinazioni dovrebbe essere volontaria. I processi dovrebbero essere

flessibili, ossia in grado di adeguarsi ai diversi bisogni e al finanziamento interno delle aziende. Federturismo Confindustria ritiene che la qualità complessiva sia fondamentale per lo sviluppo del turismo italiano. I settori interessati ad un Sistema di Qualità Turistica “Italia” dovrebbero quindi essere non solo gli alberghi e gli appartamenti turistici ma anche i campi golf, gli agriturismi e gli alloggi rurali, gli Uffici di Accoglienza Turistica, le agenzie di Viaggi, i centri congressi, i trasporti turistici, gli stabilimenti balneari, le terme, i ristoranti, i campeggi, gli impianti di risalita, i musei, le attrazioni turistiche e i parchi divertimento. Il Sistema di Qualità Turistica “Italia” dovrebbe estendere la cultura della qualità a tutti i settori del turismo, attraverso una capillare sensibilizzazione delle aziende, senza dimenticare la promozione del marchio di qualità e delle aziende che lo hanno meritato.

Paese	Organo promotore	Organo Gestore	Marchio
SPAGNA	Governo spagnolo	Istituto Calidad Turísticas Española (pubblico)	
FRANCIA	Governo francese	Direction du Tourisme	
GERMANIA	Federazione tedesca del turismo (Deutscher Tourismus Verband) Governo tedesco (sostegno)	Federazione tedesca del turismo (Deutscher Tourismus Verband) Service Qualität Deutschland	
INGHILTERRA (Enjoy England)	Governo inglese	VisitBritain	
AUSTRIA	Governi regionali		
SVIZZERA	Federazione svizzera del turismo (Schweitzer Tourismus Verband)	Federazione svizzera del turismo Schweitzer Tourismus Verband	

Tabella 2: La Qualità Nazionale dei nostri competitor – benchmark

4. Le sfide

Sono molte le sfide che l'Italia deve affrontare sui temi dell'attrattività e della competitività turistica relativa a prodotti e destinazioni. È, infatti, inutile investire in comunicazione e promozione se prima non si ha qualcosa di valido da vendere e promuovere. Comunicare le sole risorse, come si è visto, oramai non serve più a

molto: si corre solo il rischio di sprecare tempo e denaro, senza ottenere i risultati sperati. È necessario superare la visione di destinazione come territorio per passare a una visione di destinazione-motivazione. Negli ultimi anni, la domanda si è trasformata, passando da un turismo stanziale e passivo ad uno attivo, alla ricerca di emozioni ed esperienze. Oggi, il turista cerca proposte concrete che giustifichino il suo viaggio. L'Italia deve evolvere come destinazione turistica, adottando un'ottica di mercato, passando da un approccio endogeno a una visione esogena della strategia turistica. Se il mercato cerca motivazioni la destinazione Italia dovrà operare per fornirgliela, creando il prodotto-destinazione: è necessario quindi valorizzare le risorse in modo tale che corrispondano ad una specifica tipologia turistica, trasformandole in prodotti esperienziali.

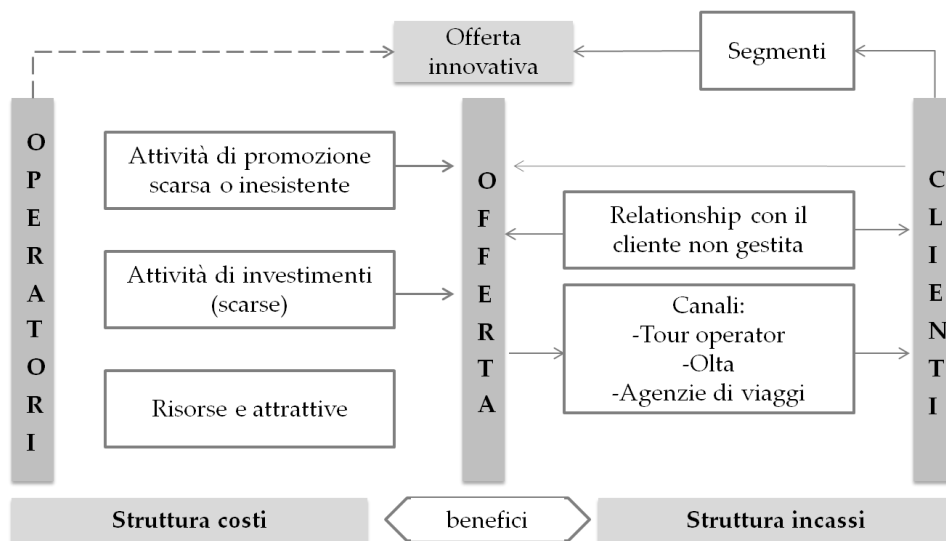
5. Le proposte

- Superamento della classica impostazione delle istituzioni che troppo spesso associano la parola turismo alla sola cultura con conseguente scarsa valorizzazione dei prodotti di nicchia.
- Supporto agli operatori per la creazione di nuovi servizi e prodotti turistici tematizzati e focalizzati (finanziamenti, abbattimento delle barriere all'ingresso, facilitazione alla creazione dei servizi e alla loro commercializzazione).
- Strutturazione di una proposta di prodotti tematici che includano i “locals”, sfruttando la loro esperienza per dare, attraverso lo story telling, valore aggiunto al servizio, valorizzando l'identità e l'unicità della cultura italiana.
- Sviluppo della collaborazione dei partenariati pubblico-privati e di reti tra operatori turistici privati per tipologie di prodotto o offerta.
- Adozione di un Masterplan Strategico Turistico Nazionale che comprenda un Piano dei Prodotti Turistici, un Piano di Promocommercializzazione, un Piano Nazionale di Social Media Marketing e un Piano Nazionale della Qualità Turistica.
- Costruzione di Club di Prodotto o Reti d'impresa tematizzati ed esperienziali a valenza nazionale, uniformando quelli già esistenti a livello regionale (come ad esempio i vari club esistenti per il prodotto bike), promocommercializzando ogni prodotto, contribuendo alla creazione di una nuova immagine e una nuova competitività per l'Italia.
- Creazione di un Sistema di Qualità Turistica Nazionale in ottica di mercato che sia integrato, integrale, riconosciuto a livello internazionale ed operativamente efficiente.

CAPITOLO III - COMPETITIVITÀ E ATTRATTIVITÀ

1. Verso nuovi business model del turismo italiano nelle destinazioni: la collaborazione pubblico-privata⁵⁷

Il modello turistico italiano è ancora quello tipico del turismo di massa, indifferenziato. La struttura dell'offerta turistica italiana è simile a quella di molti altri paesi concorrenti, anche se le bellezze, la cucina e il paesaggio hanno sempre conferito all'Italia un vantaggio competitivo non indifferente. I cambiamenti nella domanda fanno sì che questo vantaggio competitivo si stia sempre più riducendo. A partire dagli anni '90 però altre destinazioni nazionali ed internazionali si sono lanciate sul mercato in maniera massiccia e aggressiva, cogliendo le opportunità offerte dal turismo come leva per lo sviluppo economico dei territori. Nasce così, anche grazie all'irruzione di internet e del modello di trasporto lowcost, un turismo di prodotto, un turismo di collezione, nel quale le destinazioni competono tra loro, creando vere e proprie "attrazioni" attraverso la realizzazione di importanti architetture (es. Guggenheim), sviluppando eventi (es. EXPO o Giochi Olimpici), tematizzando le proprie proposte (es. Design City, Culture City ...) o sfruttando le classificazioni (UNESCO World Heritage Sites). Il modello turistico italiano fatica a svilupparsi a causa della mancanza di un approccio di sviluppo turistico in ottica di mercato e a causa del fatto che non si sia adottato lo stesso livello di innovazione dei concorrenti.



⁵⁷ Human Capital 7/2011, « Politiche turistiche in Italia e il necessario ruolo delle amministrazioni » di J. Ejarque, EDK/TSM

L'Italia oggi si avvale di un modello turistico che poco risponde o si adegua alle domande di un mercato in evoluzione, dinamico e soprattutto motivazionale, come quello attuale. Il modello italiano infatti utilizza ancora un approccio standardizzato, statico e poco efficiente, che si basa sul semplice sfruttamento delle risorse, facendo leva sul prezzo e sul contenimento dei costi per ottenere benefici. La redditività complessiva è a rischio, in quanto bastano pochi fattori esogeni e non controllabili, come la climatologia o la crisi economica, per danneggiare l'intero sistema o il risultato di una stagione turistica. L'analisi del sistema turistico italiano ha permesso infatti di evidenziare i limiti dell'attuale modello, ossia scarsa flessibilità, poca innovazione e costo elevato. È inoltre evidente l'assenza di strategia ad ogni livello.

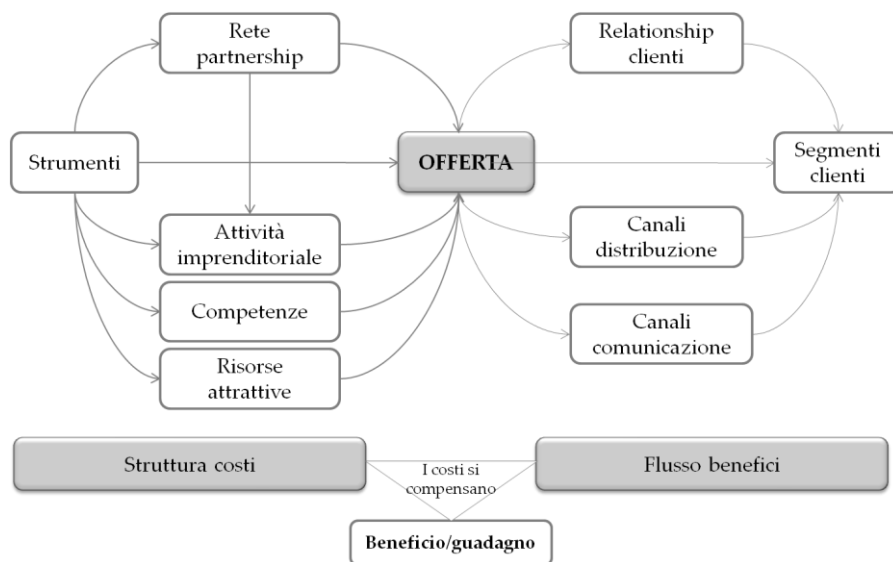
Nel modello italiano le attività di promozione e marketing sono scarse o non sufficientemente sviluppate ed esiste un'oggettiva difficoltà ad effettuare investimenti a causa degli eccessivi costi operativi. Spesso anche le aziende e i consorzi turistici considerano la promozione una responsabilità del settore pubblico, dimenticando che senza un'implicazione e un'assunzione di responsabilità da parte di tutti non è possibile emergere e farsi notare dal mercato.

Un'analisi propositiva del settore turistico italiano e del suo modello di business deve servire per identificare le debolezze e permettere di focalizzare gli sforzi per incrementare la competitività. Spesso mancano proposte di valore, fondamentali invece nel contesto competitivo nel quale oggi si confrontano le destinazioni e le aziende turistiche italiane, o almeno il mercato non le percepisce come tali. La mancanza di organizzazione, l'eccessivo individualismo, la carenza di competenze, la presenza di strutture poco adeguate alla domanda e l'insufficiente caratterizzazione incidono sulla competitività del turismo italiano. Creare un'offerta di valore permette di gestire meglio il rapporto con i clienti, di commercializzare i prodotti senza subire eccessive dipendenze, di segmentare meglio la domanda, creando proposte che garantiscono una maggiore redditività.

I fattori che hanno portato all'innovazione del turismo sono soprattutto la trasformazione della domanda e il peso della tecnologia. Quest'ultima, soprattutto, deve essere in grado di risolvere alcuni dei fattori endogeni che limitano la competitività delle aziende e di posizionare l'offerta sul mercato in modo competitivo. La tecnologia infatti permette di capire e soddisfare i bisogni dei turisti con molta facilità, e può essere inoltre sfruttata per incrementare il valore aggiunto e per garantire una maggiore flessibilità del prodotto.

Il modello di business turistico italiano dovrebbe evolvere verso un modello in cui l'attività imprenditoriale si svolge anche online e in cui il concetto di partnership sia pubblico-privata sia fra privati è ben radicato. Tale modello turistico dovrebbe considerare le competenze un elemento fondamentale dell'offerta, andando così

oltre al semplice sfruttamento delle risorse turistiche, utilizzando altri strumenti (tecnici, umani, economici e fiscali) che permettano la creazione di un'offerta competitiva ed attrattiva. È altresì vero che il miglioramento della competitività turistica è compito anche del settore turistico privato: la sfida è per tutti.



In termini di immissione nel mercato del prodotto turistico nazionale, il sistema turistico italiano attuale mostra un forte livello di dipendenza dalla commercializzazione intermediata soprattutto online, frutto delle dinamiche di mercato, ma soprattutto dell'incapacità generale di posizionarsi sul mercato in modo diretto. L'eccessiva intermediazione e la dipendenza da alcuni player, trasforma il mercato in una somma di imbuto attraverso i quali l'offerta è costretta a passare, intaccando così la redditività finale degli operatori turistici italiani.

L'Italia viaggia a una velocità diversa rispetto al mercato: la domanda infatti è "liquida" mentre il mercato italiano è ancora "solido". La domanda è ormai costituita da una fitta rete di persone con bisogni, domande e identità specifiche che insieme creano delle vere e proprie piattaforme che il settore dovrebbe aggredire con proposte concrete, dinamiche ed adeguate. Il mercato è organizzato in gruppi autonomi: prendendo spunto dal guru del business Seth Godin "il mercato è fatto da tribù".

I driver del turismo italiano dovrebbero essere principalmente quattro: la destagionalizzazione, la personalizzazione, le imprese e la qualità.

La destagionalizzazione necessita di un'offerta personalizzata, quindi rinnovata, dove la qualità rappresenta un elemento importante di differenziazione. Fare leva

infatti sulla differenziazione e sul valore aggiunto permetterebbe al settore turistico italiano di assicurarsi un vantaggio competitivo. Le condizioni esterne e del mercato sono decisive e i fattori esogeni mutevoli e incostanti: la sfida che il sistema italiano deve affrontare è adeguarsi per recuperare l'attrattività persa e per migliorare la propria competitività.

Il sistema turistico italiano si trova attualmente in una situazione operativa che potrebbe essere definita come di assoluto caos a causa della mancanza di una visione strategica di fondo. I concetti di coordinamento, collaborazione e cooperazione, presenti in altri settori dell'economia, sono pressoché assenti nel turismo. Purtroppo, l'individualismo, gli interessi divergenti e le visioni a breve periodo caratterizzano il settore turistico in Italia. Spesso le visioni fra il pubblico e il privato sono divergenti e lontane, il concetto di sistema è assente o è debole nella sua realizzazione. Il settore turistico privato in Italia deve comprendere che l'unica via da percorrere è quella della collaborazione integrata, mentre quello pubblico deve adottare delle politiche di condivisione e una visione di mercato.

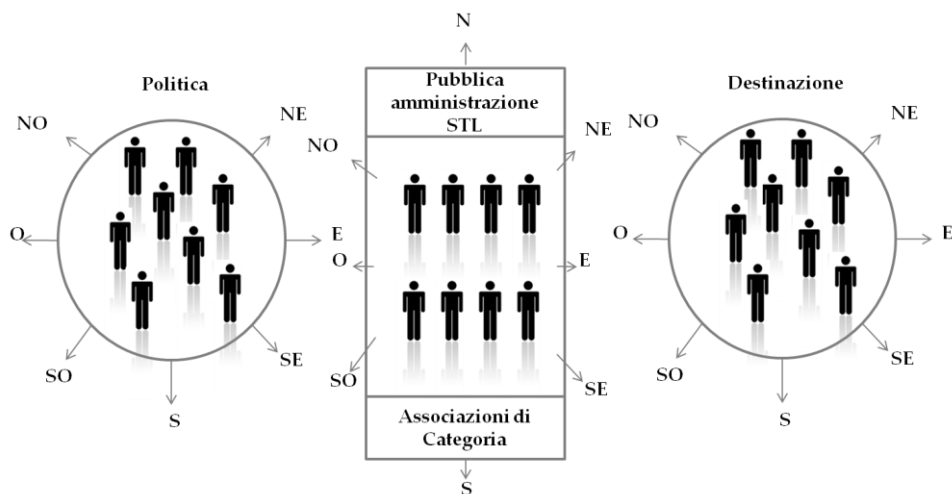


Figura 1: Il modello di business turistico in Italia oggi: caratteristiche

L'offerta turistica competitiva deve essere in grado di generare valore e allo stesso tempo di fidelizzare i clienti/turisti, grazie proprio al costante apporto di valore. Le destinazioni e le aziende turistiche in Italia possono generare valore solo nella misura in cui dispongono di infrastrutture, risorse umane formate, coordinamento e cooperazione. Il modello turistico italiano deve incrementare la propria competitività senza intervenire soltanto sulla riduzione dei costi perché altrimenti rischia di rimanere fuori dal mercato.

1.1. Il ruolo delle imprese nel sistema

Negli ultimi anni, l'evoluzione dell'offerta turistica, in particolare di quella ricettiva, è stata costante: è infatti cresciuta la dimensione media degli alberghi e sono aumentate il numero di strutture appartenenti alle categorie medio alte. Tuttavia non basta: sul mercato infatti oggi operano competitor agguerriti, spesso favoriti da costi operativi e di gestione decisamente inferiori. Il settore turistico italiano quindi per vincere questa sfida deve puntare sul valore aggiunto e sulla qualità, con il sostegno del sistema che deve facilitare gli investimenti.

Il settore pubblico dovrebbe infatti incentivare, con crediti d'imposta e premi di volumetria, gli investimenti mirati all'innovazione tecnologica, all'adeguamento degli standard, ai miglioramenti qualitativi, alle aggregazioni dimensionali e alla creazione di reti di impresa. Una grave problematica inoltre è rappresentata proprio dalla burocrazia che incide pesantemente sui processi d'investimento e di miglioramento delle strutture. Ad esempio, sarebbe utile semplificare l'iter amministrativo per il cambio di destinazione d'uso degli immobili per le imprese ricettive non più competitive.

Anche le imprese turistiche hanno una grande responsabilità nell'incremento della competitività turistica del sistema Italia. L'esperienza dei turisti matura nelle destinazioni proprio attraverso la fruizione dei servizi offerti e generati dalle aziende turistiche, che, a loro volta, costruiscono le proprie proposte sulla base delle risorse e delle infrastrutture del territorio. Pertanto dovrebbe essere naturale un coinvolgimento delle imprese turistiche a tutti i livelli. È necessario quindi che la promozione e la promo-commercializzazione delle offerte del settore turistico della destinazione avvengano in cooperazione e coordinamento fra il settore pubblico e quello privato.

Il ruolo delle aziende deve essere rafforzato e potenziato alla ricerca di un modello più equilibrato e corresponsabile. Siamo consapevoli che è sempre più necessaria una compartecipazione del settore privato nella promozione sia a livello economico sia nelle scelte strategiche.

La collaborazione fra imprese e amministrazioni deve avvenire sia a livello di strategia sia di promozione sia di promocommercializzazione, fondandosi sul rapporto tra pubblico e privato sui principi di efficacia, efficienza, cooperazione, corresponsabilità, trasparenza ed orientamento al mercato.

Lo sviluppo di reti d'impresa invece permetterà di realizzare attività come la promozione, gli investimenti e anche la commercializzazione in modo aggregato e concorrenziale, diminuendo così i costi operativi e contribuendo a creare un'offerta finale differenziata e diversificata. In questo scenario, il ruolo del pubblico

dovrebbe essere di supporto al privato e di 'leader' nella relazione con i turisti e verso il mercato.

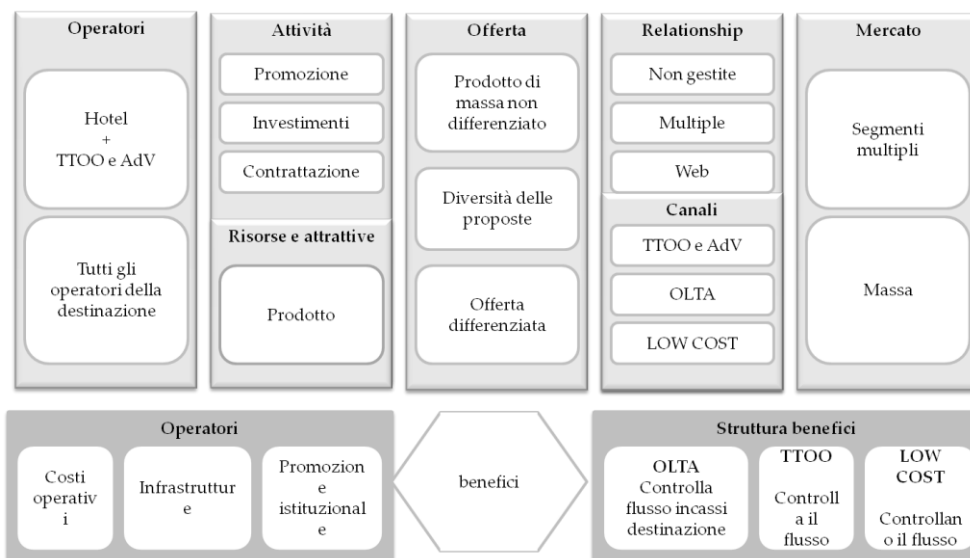


Figura 2: Il modello di business per la destinazione Italia

1.2. Formazione e nuove professioni nel turismo

Considerata l'importanza del settore, la politica e gli imprenditori devono investire nel turismo, non solo a livello economico ma anche livello di risorse umane, sostenendo persone preparate e capaci.

L'offerta formativa turistica in Italia è numerosa, a tutti i livelli (istituti superiori, università, master), ma non sempre è funzionale ai bisogni del settore turistico. Il servizio e la qualità sono strettamente correlati ed entrambi devono essere in grado di soddisfare il turista nazionale ed internazionale, in modo tale da permettere la sua fidelizzazione ed attivare il meccanismo del passaparola e delle raccomandazioni.

Purtroppo, nell'attuale sistema le istituzioni formative forniscono programmi non sempre adeguati alla domanda e ai bisogni del settore turistico. La formazione di nuovi professionisti deve avere un approccio meno teorico e più legato alla realtà effettiva del mercato e delle aziende turistiche. Senza dubbio è fondamentale, soprattutto, nella formazione universitaria, coniugare ancora di più, la formazione teorica con le problematiche reali e concrete del settore. In questo senso, è sicuramente necessaria una maggiore consapevolezza e conoscenza, da parte dei professionisti della formazione, delle dinamiche del mercato e delle aziende, in

modo che possano adeguare la loro formazione ai bisogni reali delle imprese del turismo italiano.

Inoltre, per quanto riguarda i profili professionali, l'offerta formativa dovrebbe allinearsi con la domanda reale del settore. È poco strategico formare numerosi profili che in realtà il mercato non potrà mai assorbire. Il turismo italiano è caratterizzato da un'elevata concentrazione di piccole e medie aziende, create da imprenditori autodidatti che non possiedono una formazione sui temi come il management, la commercializzazione e le lingue. Questa è una debolezza che dovrà necessariamente essere superata. Nel mercato attuale invece è molto importante che si migliori la preparazione e l'aggiornamento professionale degli operatori, in modo tale da incrementare la qualità dei servizi offerti ma anche la semplice rivalorizzazione dei posti di lavoro.

L'evoluzione del turismo ha generato il bisogno di nuove figure professionali, sempre più specializzate, come per esempio, tecnici competenti in qualità così come specialisti in marketing online. Nell'ambito commerciale, si prevede un incremento della domanda di professionisti, esperti nello sviluppo del prodotto turistico e nell'adeguamento ai nuovi trend.

Fra le nuove professionalità emergenti nell'ambito della gestione e della governance delle destinazioni, c'è quella del *Destination Manager*, ovvero del responsabile della strategia per il miglioramento della competitività della destinazione e per il consolidamento del posizionamento della stessa. Nell'ambito del settore dell'accoglienza, invece ci sarà una domanda crescente di professionisti del *Revenue Management*, ossia responsabili della strategia dei prezzi delle camere e di altri servizi e spazi funzionali. La commercializzazione e il marketing sono uno dei campi, dove sicuramente si verificherà un più veloce adeguamento, vista l'incidenza della gestione commerciale. In questo caso, sarà fondamentale in futuro la figura del *Channel Manager*, come responsabile della gestione dei diversi canali di commercializzazione e distribuzione dell'impresa.

Altra figura molto richiesta sarà il *Community Manager*: oggi, i social media sono infatti degli strumenti di marketing fondamentali ma bisogna conoscerli e saperli gestire. Il community manager è proprio il responsabile della gestione delle comunità virtuali e delle reti sociali con fini commerciali o di marketing ed è una figura sempre più richiesta dal mercato, sia dalle destinazioni sia dalle aziende turistiche.

Oggi, la conoscenza dei nuovi canali e delle nuove tecniche, sia che si tratti di marketing sia di pubbliche relazioni, è imprescindibile. La commercializzazione sarà sicuramente molto focalizzata verso la vendita diretta e pertanto i profili che alberghi ed operatori ricercheranno saranno un mix di commerciale con una forte

componente tecnica mentre il tecnico del marketing online dovrà essere un professionista focalizzato sull'*e-commerce*.

Per le destinazioni e le grandi aziende turistiche, saranno necessari i *Brand Manager*, che saranno responsabili della gestione del brand e del potenziamento dei marchi. Il turismo congressuale e MICE avrà bisogno invece di profili completi, con competenze specifiche in diversi ambiti.

Il turismo tuttavia non ha soltanto bisogno di dirigenti, direttori d'albergo, di profili commerciali o di marketing. Il responsabile della manutenzione delle installazioni turistiche così come il gestore energetico dovranno essere competenti, formati e professionali. Un'altra figura interessante sarà il *Guest Experience Manager* o il *Customer Experience Manager*, responsabile dell'esperienza che vive il cliente in un hotel, in una crociera o in una destinazione. Il profilo formativo dovrà essere quello di una persona esperta di marketing e con grande capacità analitica.

Anche nel mondo delle agenzie di viaggi e del tour operating si aprono nuovi bisogni. La concorrenza del web e la specializzazione della domanda hanno aperto le porte ad una progressiva necessità di conoscenze tecnologiche, in particolare per la commercializzazione online e per il community management. L'agente di viaggio dovrà essere sempre meno banconista e sempre più consulente.

1.3. Armonizzare le legislazioni

Per migliorare la competitività turistica, è necessario che l'Italia riconosca la necessità di sviluppare un coordinamento tra le politiche turistiche delle Regioni e il governo centrale, mettendo fine ad iniziative improvvisate e semplificando la governance territoriale del turismo, attraverso l'abolizione e l'accorpamento di centri decisionali superflui. La scarsa omogeneità e, in alcuni casi, la forte disparità della normativa turistica comporta forti difficoltà per il settore turistico ma soprattutto per il mercato e per i turisti. Le valutazioni e i criteri diversi utilizzati, per esempio, nelle classificazioni delle tipologie di strutture ricettive piuttosto che nelle diversità strutturali, sono una problematica che non si può sottovalutare.

Con l'obiettivo di superare le disfunzioni esistenti, derivate dell'attuale schema di competenze in materia del turismo, senza volere effettuare radicali cambiamenti dell'assetto attuale, è necessario portare a termine una revisione della normativa per procedere all'armonizzazione e all'identificazione, in modo chiaro ed univoco delle diverse qualifiche esistenti nelle diverse Regioni.

Il sistema legislativo in vigore in Italia non fornisce indizi ed informazioni chiare ed affidabili al turista e confonde il mercato in un labirinto di leggi regionali, difficilmente comprensibili per il cliente. L'armonizzazione legislativa

permetterebbe di superare una delle problematiche del settore turistico che rende difficoltosa l'identificazione sia delle tipologie ricettive sia dei prodotti da parte dei turisti. Tra le priorità, ad esempio, dovrebbe esserci quella di uniformare l'attuale sistema di classificazione delle strutture ricettive, che ha criteri diversi da regione a regione.

Altri aspetti da non sottovalutare sono la riduzione e la semplificazione della legislazione turistica e il controllo del rispetto delle norme e dei requisiti previsti dalla legge per le attività turistiche, come per esempio gli agriturismi e i bed & breakfast. Allo stesso modo è necessario un maggiore controllo sui temi dell'abusivismo, che penalizzano agenzie di viaggio, guide turistiche e strutture ricettive. Sarebbe poi necessario correlare gli adempimenti in materia di igiene degli alimenti e di sicurezza nei luoghi di lavoro alla dimensione delle imprese ed alle caratteristiche di erogazione del servizio. Sarebbe sicuramente un elemento che aiuterebbe la competitività delle aziende turistiche, con particolare attenzione alle peculiarità delle attività stagionali.

Federturismo Confindustria si batte per portare avanti la proposta di Riforma del titolo V trasferendo la materia del turismo dalla competenza esclusiva delle Regioni alla competenza concorrente dello Stato, realizzando l'indispensabile e ormai indifferibile ruolo di raccordo normativo. In linea con questa visione strutturale, si ritiene che il turismo debba rientrare tra i settori ritenuti strategici per l'economia italiana e pertanto tra le competenze del Ministero dello Sviluppo Economico.

Il turismo deve essere al centro dell'attività del Governo nazionale ma anche dei governi regionali perché è un'attività economica fondamentale per l'economia del Paese. Per la sua trasversalità e complessità ci sono delle materie di competenza più governativa e altre più idonee per le Regioni.

È evidente che l'Italia ha bisogno di una strategia turistica sia a livello nazionale sia a livello regionale, come tutti i paesi suoi concorrenti, in modo tale da permettere al settore turistico italiano di seguire i binari della crescita e dello sviluppo. Per questo motivo, Federturismo Confindustria ritiene necessario un Masterplan a livello nazionale che sia in grado di delineare le linee d'attuazione e politiche sui diversi elementi e fattori che incidono sulla competitività ed attrattività turistica del nostro Paese.

La convergenza delle politiche turistiche regionali verso valori e concetti più in sintonia con la domanda turistica, è uno degli elementi dai quali Federturismo Confindustria ritiene sia necessario partire per costruire le fondamenta dello sviluppo turistico competitivo. Il turismo nazionale e regionale, si confronta con la concorrenza di altri paesi, che come noi hanno le competenze divise fra Stato e

Regioni, come sono ad esempio i casi della Francia, della Spagna, dell'Austria, della Germania e del Regno Unito, ma in cui non sussistono le contrapposizioni esistenti in Italia. Pertanto, è fondamentale che esista un maggiore coordinamento tra le Regioni e il Governo e una maggiore collaborazione e condivisione.

Infine, proprio per la sua trasversalità spesso il settore turistico è condizionato da legislazioni, normative o servizi riguardanti altri settori contigui come ad esempio i trasporti, l'ambiente o la formazione che ne rendono difficile una precisa e puntuale azione di coordinamento complessivo.

1.4. Amministrazioni più sensibili e più vicine al mercato

Il turismo non deve essere considerato solo come un'attività commerciale o culturale ma è un settore strategico per l'economia italiana, strettamente collegato e interdipendente con altri settori economici, come per esempio i trasporti o il settore immobiliare. Deve finalmente essere riconosciuto come vero settore economico al pari degli altri. Non va dimenticato infatti che il turismo vale 136 miliardi di euro l'anno, dà lavoro a 2.2 milioni di persone e pesa da solo più dell'industria dell'auto e dell'arredamento messi insieme. Se poi si considerano anche i settori collegati il valore sale a 162 miliardi per un peso complessivo sul PIL del 10,3%.

Appare quindi evidente il bisogno di sviluppare "politiche trasversali" fra tutti i ministeri o assessorati, siano essi regionali, provinciali o locali, per la promozione dell'intero settore, concentrandosi sul miglioramento della posizione competitiva del turismo italiano e dell'Italia come "destinazione turistica davanti a nuovi mercati e in concorrenza con destinazioni emergenti". È importante riconoscere che il turismo è un vero settore produttivo e non parasociale, con elevate potenzialità di sviluppo, sia a livello locale sia nazionale, dove le imprese sono soggetti centrali. In quanto settore economico produttivo, il turismo per aumentare la propria competitività necessita di politiche non solo promozionali ma industriali.

In questo nuovo scenario, si trovano ad operare anche le amministrazioni pubbliche del turismo che esercitano le loro funzioni applicando politiche turistiche, leggi e procedure che poco rispondono a quello che il turismo attuale richiede. Sicuramente occuparsi del turismo nella Res Publica ha significato per anni applicare esclusivamente una visione amministrativa se non addirittura meramente politica. L'assenza di strategie nelle politiche turistiche ha portato ad una gestione amministrativa, senza direttive né prospettive. Purtroppo, nel mondo delle amministrazioni, il turismo è sempre stato visto soltanto come un settore minore, cui distribuire fondi e contributi. Sicuramente una delle cause della crisi strutturale del turismo italiano è, infatti, la mancanza di politiche strategiche, di vision e di operatività.

Le politiche turistiche per l'erogazione di contributi promosse dalle amministrazioni locali si concentrano prevalentemente su eventi e manifestazioni locali mentre dovrebbero orientarsi in misura maggiore verso politiche che prevedano il rinnovo dell'offerta, la creazione di nuovi prodotti turistici, la riorganizzazione della gestione territoriale, il miglioramento della promozione e soprattutto una migliore gestione della governance del sistema.

Stiamo in questi giorni assistendo alla redazione di nuove leggi regionali che ordinano e riorganizzano il comparto turistico; in alcuni casi, si tratta di leggi fatte in 'laboratorio', ossia totalmente scollegate dalla realtà, formulate su concetti che forse possono funzionare nella teoria ma che nella pratica rischiano di generare scompiglio, confusione e ridurre ancora di più la competitività turistica. Il turismo italiano ha bisogno di concretezza. Le Amministrazioni dovrebbero avere un approccio più attento alla managerialità e più tecniche.

Due sono i filoni principali d'intervento necessari da parte delle amministrazioni nei confronti del turismo. Innanzitutto, è fondamentale incrementare la professionalità e le competenze con personale qualificato e aumentare l'utilizzo di strategie e management vicino al mondo imprenditoriale. Un secondo filone strategico sono la promozione, il supporto all'innovazione e lo sviluppo integrato dell'offerta turistica. In tutti i filoni emerge un aspetto importante e troppo spesso dimenticato, ovvero che per migliorare la competitività del sistema turistico italiano è necessario l'apporto e il contributo delle pubbliche amministrazioni: oggi, infatti sono necessari sistemi di governance, in grado di influire sulla crescita della collaborazione fra il pubblico e il privato.

Il sistema turistico italiano deve approfondire la gestione della destinazione, alla quale possono contribuire le amministrazioni e le aziende apportando una visione strategica del sistema territoriale, disegnando il prodotto-destinazione, costruendo e gestendo il territorio, assumendosi quindi la leadership strategica del turismo sia a livello locale sia sovra-locale. Il turismo è un settore formato da un grande numero di piccole aziende poco abituate a confrontarsi con il mercato attuale e con una strutturale mancanza di visione strategica e di abitudine al coordinamento. È in quest'ambito che l'amministrazione può giocare un ruolo fondamentale, se si considera che il turismo è un settore caratterizzato da regole, permessi e frequente contatto degli operatori con l'amministrazione.

L'attuale approccio poco organico e sistemico del settore ha fatto sì che le amministrazioni fino ad ora non siano state in grado né di guidarlo né di stabilire priorità e visioni strategiche né di creare e dare impulso a veri sistemi organizzati. È curioso osservare che nel paese dei Distretti Industriali, lì dove il sistema pubblico e privato hanno trovato formule di collaborazione che in certi casi si sono

dimostre virtuose, “fallimento” è la parola con cui si può definire la realtà del turismo. Ne è, purtroppo, un esempio il tentativo di creare i Sistemi Turistici Locali, di cui purtroppo si contano pochi casi di successo.

È evidente che il sistema turistico italiano, a tutti i livelli, ha bisogno di governance, di approcci sistemici e di capacità innovativa. È in quest’ambito che l’amministrazione deve assumersi la responsabilità di guardare lontano e fissare i binari dello sviluppo del sistema turistico della destinazione, a livello sia locale sia regionale sia nazionale.

Occuparsi di turismo in un’amministrazione oggi impone un aggiornamento e una profonda conoscenza del settore. È finita l’epoca dell’approccio esclusivamente amministrativo: i dirigenti, i responsabili e i funzionari devono conoscere la realtà del mercato turistico, capire le dinamiche del settore, della domanda e dell’offerta. È necessario accettare che il turismo deve rispondere non ad una visione e ad una volontà particolaristica, legata ad una concezione locale e campanilistica, ma deve essere in linea con il trend della domanda.

È di vitale importanza che il personale delle amministrazioni adotti un approccio responsabile e propositivo per supportare un settore economico, che dipende in grande misura dell’amministrazione. Il capitale umano delle amministrazioni del turismo è importante ma esso deve conoscere, comprendere e capire le dinamiche proprie del settore, supportare e validare le scelte politiche di sviluppo, ma soprattutto essere veramente d’aiuto. In questo senso, è necessario il migliorare le competenze del personale e garantire una maggiore conoscenza del turismo, del marketing, della promozione e della gestione del sistema. Il professionista del turismo all’interno delle amministrazioni dovrà essere più specializzato, più operativo e con una chiara visione di mercato.

Esiste poi un tabù, quello della promocommercializzazione, che si basa sull’idea che le amministrazioni non possano promuovere né offerte né proposte commerciali. Questa visione deve essere trasformata: le amministrazioni non devono né commercializzare né intermediare ma devono supportare le aziende turistiche nella promocommercializzazione. Oggi, questa visione di solo promozione del territorio è superata, non risponde più ai bisogni e ai trend del mercato: quello di cui la destinazione turistica ha bisogno è di “vendersi”, di mostrarsi e rendersi tangibile, in definitiva di poter essere scelta dal turista.

Alcune amministrazioni turistiche hanno già reagito a questa nuova situazione, emanando politiche turistiche più consone alla realtà, compiendo, sul piano operativo, azioni concrete ed utili. Altre amministrazioni, hanno creato modelli innovativi di gestione turistica, attraverso enti di terza generazione, per la promozione istituzionale, per le attività di marketing, in modo tale da favorire un

valido posizionamento della destinazione-regione sui diversi mercati e per la collaborazione e il supporto agli operatori nella attività di promocommercializzazione. Quest'ultimo è un concetto discusso, guardato con diffidenza da alcuni, benché in realtà implichi semplicemente di posizionare e promuovere le proposte di prodotto e le offerte che il settore sviluppa. In realtà, la promocommercializzazione è la risposta alla domanda del mercato e ai bisogni del territorio.

È necessario lavorare insieme agli operatori turistici per incrementare la redditività ed i risultati della loro attività economica, perché questo implica sviluppo e ricchezza complessiva per l'intero territorio. Il mercato richiede risposte, efficienza ed efficacia: questo comporta che le Amministrazione turistiche, tradizionalmente divise fra promozione da una parte e vigilanza dall'altra, si adeguino a questi due obiettivi.

Anche la tipologia di stakeholder è cambiata: non basta più mantenere rapporti con alcuni settori, bensì è necessario cambiare la prospettiva e stabilire rapporti di collaborazione con nuovi soggetti. Concetti come co-marketing e cross-branding, abituali in altri settori economici, sono necessari per assicurare la competitività di una destinazione turistica. È certamente necessaria una profonda chiarezza e una sincera lealtà tra i diversi attori turistici del sistema: ogni soggetto deve assumersi i propri compiti, senza dimenticare che è fondamentale collaborare ed avere una visione complessiva.

La collaborazione tra amministrazioni e settore turistico può solo avere effetti positivi, in quanto un incremento del business degli operatori non può che essere un bene per l'intero sistema.

La burocrazia poi, limita la competitività delle aziende turistiche italiane. Nonostante la telematica e l'e-government, la maggioranza degli adempimenti burocratici richiesti e i rapporti costanti che le imprese italiane del turismo devono avere con l'amministrazione, implicano perdite di tempo, di energie e di risorse. L'incidenza degli oneri amministrativi grava soprattutto sulle imprese di minori dimensioni, che sono la spina dorsale del turismo italiano. La lentezza burocratica e le frequenti incertezze fanno sì che si debba far fronte ad obblighi non direttamente connessi alla propria attività oppure si rischia di cadere in situazioni di irregolarità formale. Per incrementare la competitività delle aziende turistiche italiane è necessaria una semplificazione degli adempimenti a carico delle imprese, che frenano gli investimenti e la crescita del settore così come i contratti di lavoro e gli adempimenti fiscali.

1.5. Come migliorare la governance: i modelli più efficaci

L'attuale modello organizzativo italiano, come già osservato, si basa su un'organizzazione frammentata e poco efficiente. Il lungo dibattito sulla necessità di mantenere o meno un Ministero del Turismo ha di fatto solo rallentato scelte e decisioni strategiche che invece altri Paesi, pur in assenza di un Ministero del Turismo (come la Spagna) hanno preso negli anni scorsi. Servirebbe quindi innanzitutto una presa di coscienza da parte della classe politica e del Governo sulla necessità di agire concretamente e subito con strumenti propri del Ministero dello Sviluppo Economico e tralasciare sterili dibattiti e logiche spartitorie che hanno solo indebolito il turismo in questi anni. In alternativa il turismo dovrebbe restare di competenza della Presidenza del Consiglio in una logica di azione trasversale come da natura del comparto. Il Paese è attualmente dotato di un Piano Strategico Nazionale, le cui linee strategiche sono però deboli, non c'è un orizzonte temporale definito per la sua realizzazione e l'applicazione operativa sembra avere difficoltà in termini di sensibilizzazione e attuazione a livello di singoli territori. È sicuramente un segnale positivo, ma non basta. Le Regioni hanno organizzato la propria governance turistica in maniera autonoma e differenziata e i rapporti e le connessioni tra enti nazionali, regionali e locali ed operatori privati sono, frequentemente, ridotti, se non pressoché assenti. Le tradizionali Agenzie di Promozione Turistica, che in realtà sono una rivisitazione delle vecchie Aziende del Turismo, sono enti di seconda generazione con compiti diversi ma che operano sempre a supporto delle amministrazioni regionali, come braccio esecutivo per la promozione turistica, per la gestione dell'immagine, della pubblicità e della comunicazione della destinazione. È pur vero che c'è stato un tentativo di perfezionamento con i Sistemi Turistici Locali, ma che purtroppo non è andato a buon fine. Questo è un chiaro esempio di mancanza di strategia, ma soprattutto di non conoscenza del settore: è il risultato di decisioni prese a tavolino, senza competenze e senza un confronto reale con il mercato.

In questa sede, nell'analisi a livello regionale, questa organizzazione ha presentato numerose debolezze nonché situazioni diametralmente differenti, con contesti piuttosto critici in alcune regioni e un'organizzazione ottima e funzionale in altre. Purtroppo si osserva una profonda disparità nell'organizzazione operativa del turismo fra una Regione e l'altra. Alcune Regioni italiane dispongono di soggetti specifici dedicati al turismo e alla promozione mentre in altre questo soggetto non esiste.

Nonostante quella del modello organizzativo del turismo in Italia sia una questione discussa frequentemente e oggetto di numerose critiche, ad oggi, è ancora ferma; mentre i nostri competitor da tempo ha costruito una governance turistica efficace ed efficiente, innovativa ed in ottica di mercato.

Si consideri, ad esempio, la situazione spagnola, in cui Turespaña è l'organizzazione preposta alla promozione del turismo in Spagna e all'estero. Nel 2010, il bilancio di Turespaña era pari a € 201.500.000. L'ente è dotato di un Piano Nazionale Strategico di Sviluppo del turismo al 2020. Le agenzie di promozione turistica regionale e locale hanno un ruolo fondamentale: solo quella dell'Andalusia per esempio nel 2009 ha investito ben € 90.400.000. Le varie associazioni e federazioni di imprese sono infine responsabili per la promozione della loro industria. Queste organizzazioni hanno l'obiettivo di unire gli stakeholder e gli attori del settore turistico, promuovendo le migliori pratiche e creando lobby nei confronti del governo centrale. Queste associazioni e federazioni sono supportate da attori chiave, quali imprenditori attivi e rinomati per il successo raggiunto nel proprio ambito professionale. Le linee guida e le raccomandazioni definite da questi enti sono quindi successivamente seguite e applicate a livello centrale proprio in funzione della loro autorevolezza.

Anche lo stato francese non è da meno e adotta un'organizzazione e una politica di governance che rappresenta una best practice a livello europeo. La Francia, infatti, basa tutta la sua politica organizzativa nel settore del turismo su alcuni principi base: la cooperazione e il coordinamento, la facilitazione delle procedure contrattuali. Dato che il turismo è una competenza pubblica, lo stato francese dispone di una DMC nazionale, Atout France, unico attore responsabile della gestione e del coordinamento del settore turistico. Atout France ha la forma giuridica di "gruppo di interesse economico" ed opera con fondi sia pubblici sia privati. Il gruppo di governance e decisionale dell'ente è formato dal Ministro del turismo, dai comitati regionali e locali e da imprenditori turistici rappresentativi e di rilievo. Le strategie a lungo termine sono definite a livello nazionale, quelle a breve termine sono definite a livello regionale e devono espressamente essere condivise con Atout France. La nazione francese è dotata di un codice del turismo che delinea in modo chiaro e univoco i compiti e le modalità operative che ogni attore coinvolto deve seguire, prevedendo anche compiti e limiti di intervento di eventuali raggruppamenti pubblici o pubblico-privati. Il modello francese è espressione di un'organizzazione turistica, sia pubblica sia privata, che concepisce il turismo come un settore a sé stante che necessita di interventi forti e professionali e che non può essere lasciato a se stesso. L'efficienza del sistema e lo spirito commerciale di enti e istituzioni ha permesso alla Francia, paese con una dotazione di risorse nettamente inferiore a quella dell'Italia, di mantenere un buon posizionamento come destinazione a livello mondiale sia per arrivi sia per spesa dei turisti.

1.5.1. Il nuovo ruolo delle amministrazioni italiane

I cambiamenti nel settore turistico fanno sì che si debba dare una chiara priorità al turismo come elemento di dinamismo economico; e per fare questo è necessario un adeguamento alle condizioni di concorrenza nelle destinazioni. Il modello delle Destination Management Organizations (DMO) in Italia è ancora poco diffuso e guardato con diffidenza e perplessità da molti territori, molte amministrazioni e organizzazioni imprenditoriali. Tuttavia questo modello è quello che si è rivelato a livello internazionale il più efficace, in quanto ottimizza risorse economiche e sforzi senza disperderli tra enti che svolgono compiti simili ma accentrando e ridistribuendo tra i soggetti responsabili per specifiche attività e progetti, seguendo la logica del ritorno degli investimenti. Allo stesso modo le DMO permettono di avere una maggiore forza nei confronti degli stakeholder sia politici sia a capo di altri settori connessi al turismo. Le DMO, considerate enti di terza generazione, possono essere un modello di riferimento, al quale concettualmente le amministrazioni possono fare riferimento nel loro rinnovamento. Non bisogna dimenticare che mentre la maggior parte dei modelli di governance turistica italiani può essere considerata di seconda generazione, i nostri competitor stanno già creando modelli di quarta generazione.

Soltanto l'utilizzo delle risorse pubbliche con un approccio efficiente ed efficace può essere la soluzione vincente. Le visioni autoreferenziali e con motivi a volte elettoralistici, sono ormai impensabili. La velocità del mercato è tale che impedisce attitudini egoiste e poco adatte alla realtà. Le amministrazioni italiane devono quindi svolgere un ruolo di supporto e di affiancamento alle imprese di settore per incrementare la competitività complessiva del settore e l'attrattività dell'Italia sul mercato. Esse devono svolgere un ruolo di motori del territorio per incrementare il rinnovamento, l'innovazione e la dinamizzazione del settore, dei prodotti turistici e delle destinazioni. Le nuove amministrazioni dovrebbero avere un ruolo di coordinamento intra e intersettoriale e di reale gestione delle destinazioni, nel senso più operativo del termine. Esse devono operare come punto di riferimento capace, professionale e autorevole sia per il settore turistico nazionale sia per il mercato internazionale, incrementando la loro autorevolezza e reputation sia come enti sia come destinazioni turistiche. Le nuove formule e politiche delle amministrazioni dovranno pertanto anche contemplare una funzione di controllo, valutazione delle performance e di regolazione delle attività nelle destinazioni a favore di una fruizione turistica di qualità per il turista. Esse dovranno non solo realizzare attività di destination marketing ma anche di destination management e promocommercializzazione in maniera efficace (quindi con attenzione ai risultati), efficiente (quindi con attenzione al ROI) e in ottica di mercato (quindi con attenzione ai trend della domanda e alla soddisfazione dei turisti). Le nuove amministrazioni e i nuovi enti per il turismo, infine, sempre in ottica di servizio al settore, dovranno essere in grado di fornire dati e statistiche realmente utili e in

linea con le necessità delle aziende turistiche. Basti pensare che l'Istat necessita di ben due anni dalla data di rilevazione per pubblicare i dati, tempistiche che con la velocità alla quale evolve oggi il mercato, rendono i dati obsoleti già appena pubblicati.

Il rinnovamento nel modo di gestire il turismo da parte delle amministrazioni deve quindi partire innanzitutto dalla presa di coscienza dell'importanza del turismo da parte delle entità politiche, dalla sua considerazione come settore industriale a tutti gli effetti e dalla consapevolezza che per gestire una destinazione sono necessarie risorse umane professionali, esperte e dinamiche ma soprattutto sono necessarie la condivisione e la collaborazione.

CAPITOLO IV - COMPETITIVITÀ E REDDITIVITÀ

1. Incrementare la competitività e redditività del turismo in Italia

Il settore turistico dipende in maniera rilevante dal consumatore finale, ma soprattutto è influenzato nelle sue performance da una moltitudine di fattori esogeni, come la recessione economica, la diminuzione della domanda interna, conseguenza della minore disponibilità economica delle famiglie e delle aziende, la pressione dei canali di commercializzazione internazionali, l'inflazione e gli alti costi delle materie prime, delle energie e del lavoro.

In questo contesto, sono scarse le leve che le aziende hanno a disposizione per mantenersi nel mercato ed essere competitivi. Spesso l'unica arma è il controllo ferreo dei costi e l'introduzione di innovazioni tecnologiche che permettano un incremento dell'efficienza. La sola riduzione dei costi e il mancato miglioramento dell'efficienza può implicare però anche una riduzione della competitività e dei servizi che, davanti ad un mercato ogni volta più esigente come quello attuale, può penalizzare le aziende.

La ricerca dell'efficienza è ormai una questione indispensabile nella gestione delle aziende turistiche, ma non deve essere considerata come una questione temporanea, bensì come un elemento continuativo e sostenuto nel tempo.

Le aziende turistiche italiane si trovano davanti ad uno scenario mutevole, nel quale è fondamentale saper rispondere con efficienza ed efficacia. Le aziende necessitano di avviare programmi e misure di trasformazione per migliorare la propria redditività, rivisitando tutti gli aspetti operativi e funzionali, se non addirittura strutturali.

1.1. Il contesto nel quale si muovono le aziende del turismo in Italia

Il contesto nel quale si muovono oggi le aziende turistiche non è roseo. Tasse, alti costi operativi, difficoltà burocratiche, mancanza di efficienza del sistema e molto altro formano un puzzle tutt'altro che rincuorante.

Il turismo di impronta generalista si trova in una difficile situazione che sicuramente non migliorerà in futuro: le aziende devono essere in grado di agire velocemente ed evolversi. I margini si possono ottenere unicamente seguendo la logica della polarizzazione, quindi o con un prodotto con un alto valore aggiunto, riconosciuto come tale dal mercato, o con un prodotto di massa, dove il margine si ricava dal difficile equilibrio fra costo e prezzo del prodotto la cui redditività viene data dal volume delle vendite. Purtroppo, l'azienda turistica classica, quella che ha

costruito la propria redditività sul prodotto generalista, ossia pensato per la maggioranza della domanda, avrà sempre più difficoltà perché i costi crescono vertiginosamente e al tempo stesso il mercato impone un prezzo che riduce sempre più i margini. Inoltre, nel mercato turistico la concorrenza è tale che, per differenziarsi, è necessaria un'innovazione costante nel prodotto e nei servizi, e pertanto sono necessari investimenti che in una situazione di crisi è difficile sostenere, soprattutto quando manca l'appoggio del sistema bancario. Diventa quindi sempre più urgente trovare un corretto equilibrio fra costi e ricavi. Per ottenere un'alta marginalità quindi bisogna creare valore aggiunto e soprattutto individuare il mercato in grado di riconoscerlo e disponibile a pagarlo. L'altra soluzione è ridurre i costi senza però lesinare sulla qualità del servizio perché altrimenti si corre il rischio che il cliente non acquisti più il prodotto. È necessario investire in tecnologia, in modo tale che si possano così ridurre anche i costi operativi.

Il rischio evidente che corrono le aziende turistiche italiane in una situazione come quella attuale, caratterizzata da una profonda difficoltà del mercato e da un'altrettanta forte riduzione di margini, è quello di concentrare l'attenzione esclusivamente sul taglio dei costi, focalizzando tutte le energie e le risorse sulla commercializzazione, tralasciando la ricerca dell'efficienza. Nei momenti di crisi infatti tutti i piccoli e medi imprenditori hanno in mente un solo pensiero: vendere. E su questo obiettivo costruiscono e organizzano tutto il lavoro dell'azienda, dalla produzione al marketing, dalla finanza all'amministrazione, ecc. Questo tipo di reazione, pur avendo una sua evidente logica, è in realtà un rimedio a breve termine, in quanto anche se si riescono ad incrementare nell'immediato le vendite, la struttura del prodotto così come il servizio ne rimangono sicuramente penalizzati. In questo modo, si corre solo il rischio di perdere il cliente e di trovarsi nuovamente al punto di partenza.

Nella congiuntura attuale, quindi, per ottenere margini adeguati esiste soltanto una via, ossia l'innovazione che permette una maggiore efficienza. Applicata al turismo ha la propria naturale declinazione in due semplici azioni: eliminare ed investire. Eliminare le spese superflue o che non forniscono alcun valore aggiunto al servizio o al cliente. Nella gestione delle aziende turistiche, infatti, ci sono spesso ancora molti retaggi, frutto di un vecchio modo di lavorare, che è indispensabile superare. E poi investire per catturare nuovi clienti, per incrementare la propria quota di mercato e soprattutto per fidelizzare, ossia per mantenere i clienti già acquisiti che spesso nei momenti di difficoltà si tendono a dimenticare, prestando loro meno attenzione.

Le aziende e il settore turistico devono darsi quindi degli obiettivi interni. È necessario innovare, puntando soprattutto sul prodotto e sull'efficienza dei processi, applicando un ferreo criterio volto ad eliminare i costi non percepiti come

valore aggiunto dal cliente; inoltre, è necessario rivedere la commercializzazione e il marketing dell'azienda stessa. Infine, bisogna migliorare la professionalità del proprio personale, in modo tale che sia più produttivo e di conseguenza abbia costi minori.

1.1.1. I costi del personale

A differenza d'altri settori economici, nel turismo il costo della forza lavoro è la principale voce dei bilanci. Le rigidità del sistema e il costo del lavoro in Italia sono insostenibili per molte aziende, ma soprattutto impediscono l'accesso al mercato del lavoro di nuove leve. Secondo i dati dell'Eurostat, il costo orario del lavoro nel turismo italiano è di (euro) 15,8 mentre in Europa (UE 27) è in media di (euro) 13,27. Per quanto riguarda i contributi a carico del datore di lavoro, le aziende italiane hanno un costo del 27,7 %, mentre la media europea è del 22%.

Alla luce delle difficoltà economiche ed occupazionali che il nostro Paese sta attraversando, risulta fondamentale analizzare l'andamento del mercato del lavoro con riferimento all'Industria turistica che rimane l'unico settore nel quale poter investire in termini di occupazione e rilancio del PIL nazionale. Purtroppo, la recente riforma del mercato del lavoro ha introdotto nuove rigidità nell'ordinamento, rendendo ancora più difficoltoso il ricorso alle formule contrattuali flessibili.

Questa tanto attesa Riforma del mercato del lavoro non ha infatti apportato, come era invece auspicato, i giusti correttivi normativi necessari per permettere alle aziende di gestire al meglio le risorse in un contesto di crisi, ma invece ha ulteriormente limitato la possibilità di ricorrere a molti strumenti di flessibilità molto utilizzati nel settore. Nella logica di contrastare l'uso improprio e strumentale degli elementi di flessibilità presenti sia nei contratti collettivi sia nelle leggi sul lavoro, la Riforma ha invece sostanzialmente penalizzato sia le aziende sia i lavoratori del settore, senza di fatto aver minimamente incrementato la percentuale di lavoratori con regolare contratto a tempo indeterminato.

Ridurre le forme di lavoro borderline tra legalità e lavoro nero è sicuramente uno degli obiettivi condivisi da Federturismo Confindustria; questo, però, non può e non deve avvenire attraverso stravolgimenti normativi che privino le aziende della flessibilità propria del settore. La crisi economica che ha colpito l'Europa e la continua fluttuazione della domanda hanno aumentato la ciclicità del nostro settore che, per sopperire ad esigenze immediate e non prevedibili, anche d'urgenza, deve necessariamente ricorrere ad una flessibilità "buona" in entrata, che agisca all'interno di un perimetro legislativo ben definito, in modo tale che il datore di lavoro e il lavoratore abbiano le garanzie necessarie.

Occorre quindi iniziare a ragionare e formulare proposte, partendo dal concetto che non esiste un'equazione matematica certa 'flessibilità = precarietà', e che imporre dei limiti a formule flessibili di lavoro non porta necessariamente ad un aumento dell'occupazione ma genera esclusivamente una maggiore instabilità sia nei rapporti di lavoro sia nella gestione aziendale.

Da sempre i legislatori hanno posto poca attenzione al turismo sottovalutando le potenzialità di questo mercato. Le aziende del settore turistico, oltre alle difficoltà gestionali nazionali, si trovano ad operare in un contesto di forte competizione internazionale e proprio per questo motivo le risorse umane, al fine di migliorare la qualità dell'offerta dei servizi, rivestono un ruolo fondamentale nell'economia del turismo. Proprio in virtù di queste sfide, ma anche per rendere più attrattiva l'Italia ad investimenti stranieri, occorre apportare dei seri correttivi alle forme contrattuali utilizzate dal settore.

Vanno quindi nell'immediato ripristinate ed estese le modalità di ricorso al lavoro intermittente, al lavoro occasionale, all'utilizzo dell'extra e surroga e tolti i limiti normativi (numerici e temporali) al lavoro a tempo determinato, riducendo a sua volta anche la contribuzione prevista per questi istituti.

Questi strumenti hanno permesso alle aziende del settore, parzialmente privo di qualsiasi ammortizzatore sociale, se non la cassa in deroga e la cassa integrazione straordinaria, di gestire al meglio le situazioni di crisi mantenendo quasi inalterata la forza lavoro, ovvero, evitando di disperdere il know-how gradualmente acquisito negli anni. Proprio per questo motivo serve un ampliamento delle causali per le quali è possibile utilizzare queste tipologie contrattuali agendo nello stesso tempo sulla correttezza e genuinità del rapporto di lavoro, come già avviene in materia di comunicazione e versamenti contributivi.

Altro aspetto da non sottovalutare è quello relativo alla pressione fiscale che grava sulle imprese e sul costo del lavoro, provocando così una riduzione della domanda interna e dell'occupazione, dato che nelle aziende del settore il costo del lavoro rappresenta quasi il 70% del costo totale. A questo punto risulta necessario un intervento del governo che preveda una detassazione dei salari e una relativa decontribuzione strutturale, in modo tale da garantire una ripresa del mercato del lavoro e una maggiore dinamicità delle aziende nella gestione delle risorse e nelle nuove assunzioni.

Alla luce del panorama normativo e di quanto previsto dalla recente riforma del mercato del lavoro, L.n. 92/2012, il settore dell'Industria turistica rischia di essere il più colpito dalla crisi e poche sembrano essere le possibilità di sviluppo e mantenimento dei livelli occupazionali.

1.1.2. La pressione fiscale

Anche i nostri paesi concorrenti sono penalizzati dalla forte pressione fiscale: non a caso, lo stesso World Travel & Tourism Council (WTTC) ha ritenuto necessario avvisare l'Unione Europea. Ma il caso specifico dell'Italia è sicuramente più grave perché sta portando al collasso del settore. Con una pressione fiscale pari al 54,8%, la competitività turistica italiana si trova decisamente in difficoltà rispetto ai nostri concorrenti, come la Francia che si attesta intorno al 44,2%, la Spagna appena superiore al 37% e il Regno Unito al 41%. La pressione fiscale sulle imprese turistiche, ha raggiunto un livello insostenibile. Senza dubbio è la più alta in Europa.

Inoltre, il settore turistico italiano deve fare anche i conti con un'Iva che è superiore a quella vigente in molti dei nostri paesi concorrenti. L'Iva che si applica nel turismo italiano è del 10% (alberghi, bar, ristoranti e altri prodotti turistici) mentre in Francia per esempio è solo del 7%. Fortunatamente le difficoltà economiche hanno ridotto anche la forbice con cui si confronta il turismo italiano: per esempio, la Spagna che aveva un'Iva per il turismo dell'8% l'ha incrementata fino al 10%. La media europea invece si attesta attorno al 10,5%.

Ma nel caso dell'Italia, grava anche l'ipotesi di un possibile incremento dell'Iva che qualora fosse applicato metterebbe l'intera offerta turistica italiana in grosse difficoltà, penalizzando ancora di più la competitività del Paese. Ad oggi, il nostro regime IVA del 10% risulta essere pari ad esempio a quella dell'Austria e la Croazia. Ma nell'ottica di incrementare la competitività dell'Italia è sicuramente una cifra troppo alta, soprattutto rispetto ad altri competitor, come il Lussemburgo dove l'aliquota è al 3%, il Belgio, i Paesi Bassi e il Portogallo, che hanno un'Iva al 6%; a seguire, la Grecia con il 6,5%, la Germania e la Francia con il 7%.

Un particolare non trascurabile è l'introduzione di un meccanismo perequativo che consenta alle agenzie di viaggio e ai tour operator di non rimanere colpiti dalla misura in questione. Infatti, per via della particolare metodologia di calcolo dell'Iva a cui sono tenuti gli operatori turistici – incentrato su un modello “base da base”, previsto all'art. 74-ter del DPR 633/72 – la differenza di aliquota fra i servizi acquistati per l'allestimento del pacchetto turistico (generalmente assoggettati ad Iva 10% o non imponibili) e l'imposta applicata sul pacchetto, in misura ordinaria, rimane a carico dell'operatore turistico, che quindi subisce l'Iva come un costo. Pertanto, per porre rimedio a tale disparità di trattamento nei confronti dei tour operator e delle agenzie di viaggio, sarebbe indispensabile introdurre una ripartizione dell'imponibile in base ad un meccanismo che consenta di determinare il margine da tassare tenendo conto delle diverse aliquote Iva applicate dai fornitori dei servizi inclusi nel pacchetto, secondo la logica della “ventilazione dei corrispettivi” prevista già per il commercio al dettaglio (v. DM 24 febbraio 1973).

A questa situazione deve aggiungersi, in particolare per le imprese ricettive, un carico fiscale ancora più aggravato dall'incidenza delle imposte locali, in particolare l'IMU, che incide generalmente in forma spropositata e che minaccia pesantemente la sostenibilità economica del intero settore. Non va neanche dimenticata la tassa sui rifiuti.

Federturismo Confindustria considera l'IMU fortemente penalizzante per tutte le imprese del turismo. Basti pensare che per un albergo 4 stelle di 100 camere in centro a Milano l'IMU ha raggiunto la soglia dei 100.000 euro. Un simile aggravio è contrario alle politiche di sviluppo perché indeboliscono ulteriormente il rilancio del settore turistico. Sicuramente è positiva la sospensione, ma è assolutamente necessaria una profonda revisione dell'IMU per il settore alberghiero, per gli stabilimenti termali e per i cantieri nautici adottando le opportune misure, a partire dalla riduzione della base imponibile attraverso il congelamento del coefficiente di rivalutazione delle rendite catastali dei beni industriali.

Il settore turistico ha bisogno di un concreto segnale di attenzione verso tutte le imprese turistiche che, già ampiamente penalizzate dal differenziale Iva, dall'Irap, dalla tassa di soggiorno e da altre tasse locali come quella sui rifiuti, rischiano il collasso. Federturismo Confindustria apprezza l'impegno di prevedere forme di deducibilità dell'imposta pagata sugli immobili a favore delle imprese.

1.1.3. Tassa di soggiorno

La tassa di soggiorno introdotta da molti comuni italiani riduce pesantemente la competitività delle destinazioni turistiche ed inoltre, risulta difficile capire come viene utilizzato il gettito, soprattutto, in riferimento a quei fattori che incidono sul miglioramento della competitività ed attrattività della destinazione.

L'imposta di soggiorno è stata reintrodotta nell'ordinamento italiano nel maggio 2010, vent'anni dopo la sua abolizione. La scelta è stata effettuata senza tenere conto dell'impatto negativo che l'incremento della pressione fiscale ha sul settore turistico. Di conseguenza, questa tassa è un nuovo onere che viene a gravare sulle imprese turistico ricettive italiane, in un mercato già fortemente provato dalla contrazione dei consumi.

Le perplessità non riguardano solo la tassa in sé quanto il fatto che non assegna all'ente impositore responsabilità politica nei confronti del soggetto passivo (ossia gli alberghi), né riconosce a quest'ultimo alcuna possibilità di influire sulle modalità di utilizzo del proprio contributo. Ci troviamo davanti a una situazione nella quale si rovescia il principio "no taxation without representation".

L'attuale impostazione della tassa di soggiorno è iniqua perché grava solo su alcune categorie di visitatori, e cioè sui turisti che pernottano, e non su altre, come ad esempio gli escursionisti giornalieri, che non alloggiano ma che hanno ugualmente un impatto decisivo sul territorio. Questa situazione sta pesando, in particolare in determinate destinazioni, come per esempio Firenze o Venezia, dove i turisti preferiscono alloggiare in destinazioni limitrofe, dove si applica una tassa minore o semplicemente non si applica. Interessante il caso del Friuli Venezia Giulia che ha deciso di non applicare la tassa, e di utilizzare questo argomento per la sua promozione e comunicazione, come valore differenziale rispetto alle altre regioni vicine.

Federturismo Confindustria considera che la decisione di individuare l'azienda ricettiva come punto di prelievo sia iniqua perché esime dal pagamento tutti coloro che non pernottano all'interno del territorio comunale.

Inoltre, la mancanza di direttrici chiare ha consentito ad ogni comune di applicare l'entità e la tipologia di tassa desiderata. Ai sensi del comma 1 dell'articolo 4 del Decreto Legislativo 14 marzo 2011, n. 23, la misura dell'imposta deve essere definita secondo criteri di gradualità in proporzione al prezzo nonostante la legge, non sono molti i casi in cui viene adottata un'imposta commisurata al prezzo pagato dal cliente. La maggior parte delle delibere comunali che hanno disciplinato la materia si sono orientate all'introduzione di un'imposta commisurata alla tipologia di struttura ricettiva ed alla categoria nonché al numero dei pernottamenti registrati nella struttura stessa. Tutto questo incide notevolmente sulla competitività dell'offerta turistica italiana perché comporta un aumento dei prezzi agli occhi dei clienti, influenzando negativamente la domanda.

Inoltre, non esiste una coerenza d'utilizzo da parte dei Comuni degli introiti provenienti dalla tassa di soggiorno. Per questo motivo, Federturismo Confindustria ha chiesto ai sindaci di 331 Comuni (su 434 che la applicano), informazioni in merito. Il risultato è stato piuttosto sconcertante, in quanto neanche il 10% ha risposto. Se si considera poi che nel 2012 le Amministrazioni comunali hanno incassato dalla tassa di soggiorno apparentemente 163 milioni di euro, 29 in meno rispetto ai 192 stimati, si considera legittimo pensare anche che su questo fronte ci siano ampi spazi di evasione.

La preoccupazione maggiore è che dal censimento effettuato da Federturismo Confindustria emerge l'intenzione dei Comuni di destinare i fondi ottenuti dall'imposta alla manutenzione e al recupero dei beni ambientali e culturali, alle iniziative di promozione, ai servizi per la città, al rifacimento della segnaletica, alla valorizzazione del sistema turistico territoriale e a progetti di sviluppo. Tante buone intenzioni, ma ad oggi l'applicazione dell'imposta, non sembra aver di fatto migliorato in modo percepibile la fruibilità e l'attrattività delle singole

destinazioni. Emerge quindi che la destinazione del ricavato dell'imposta di soggiorno in Italia è molto ampia perché, nelle finalità indicate dalla legge, rientrano molte attività svolte dai comuni che non sono tutte a valenza turistica. Purtroppo nel nostro Paese ogni atto e fatto ha una valenza turistica: ad esempio, qualsiasi attività culturale può essere considerata turistica così come la costruzione o la manutenzione di molte infrastrutture anche se in realtà hanno una scarsa valenza per il turismo. Il gettito dell'imposta di fatto tende ad essere utilizzato per finanziare lo svolgimento di attività che già venivano svolte negli anni precedenti e per tanto non servono al rilancio delle destinazioni. In onore del vero, questa tendenza è dovuta alla diminuzione di risorse a disposizione dei comuni che sono, a causa della diminuzione di proventi dallo Stato, impossibilitati a garantire determinati servizi, se non in presenza di risorse aggiuntive.

Ci sono dei comuni nei quali una parte rilevante del gettito (fra il 15 a 25%) è destinata all'attività promozionale locale, finanziando eventi e sagre, che sicuramente favoriscono l'intrattenimento dei residenti e degli abitanti dei paesi vicini. La maggior parte degli introiti sembrerebbe essere utilizzata per finanziare altre attività ed altri servizi, inclusi gli interventi di manutenzione (giardinaggio, segnaletica, mobilio urbano) ed accoglienza che hanno per oggetto diretto ed indiretto l'estetica della città ed il miglioramento del contesto ambientale. In alcuni casi, ci sono dei precisi regolamenti che ne esplicitano l'utilizzo per la promozione della destinazione o per altri scopi utili allo sviluppo turistico dei territori, come progetti per la realizzazione di itinerari turistici, di circuiti di eccellenza oppure progetti di mobilità turistica interna.

Sicuramente se la tassa di soggiorno fosse applicata per migliorare l'immagine e la qualità dell'accoglienza turistica delle destinazioni, ad esempio l'arredo urbano, le luminarie, la segnaletica e simili sarebbe certamente positivo. In ogni caso, le amministrazioni locali dovrebbero coinvolgere gli operatori per individuare come utilizzare al meglio il gettito d'imposta, al fine di migliorare la competitività turistica locale.

1.1.4. Ticket per i bus e tassa di sbarco

In alcune destinazioni turistiche, già da qualche tempo, viene applicato un ticket per i bus che arrivano con i turisti. Ovviamente questa tassa locale incide sulla competitività di molte destinazioni. Questa opzione permette così ai comuni di ottenere degli introiti anche dai flussi dei visitanti-escursionisti, ma in alcuni casi sta raggiungendo dei limiti insostenibili. I ticket turistici sembravano in molti casi, questa era la versione ufficiale, la soluzione ai problemi relativi alla congestione del traffico e dell'ambiente ma, in realtà, rappresentano un modo per procurare ai Comuni entrate extra, senza apportare nessuna miglioria nell'accoglienza dei turisti che giungono con i mezzi pubblici

L'introduzione di questi ticket ha innanzitutto diminuito l'attrattività del turismo d'autobus: l'aumento dei prezzi ha indotto una parte di turisti ad abbandonare l'uso dell'autobus a favore di altre modalità di trasporto. Questo ha causato non pochi disagi alla mobilità soprattutto degli anziani, che sono tra i principali utilizzatori del mezzo in quanto garantisce la sicurezza personale ed ha un rapporto prezzo/beneficio equilibrato. Tutto questo comporta una costante diminuzione nella scelta della destinazione Italia.

Il turismo in autobus ha sensibili ricadute su altri settori, quali l'industria alberghiera, la ristorazione, le attività culturali, il pellegrinaggio religioso, ecc. Dai dati esistenti risulta che i maggiori costi sopportati dalle imprese di noleggio autobus con conducente per il pagamento dei ticket turistici ammontano tra il 12 e il 15% dei costi di esercizio di tutto il settore.

Per quanto riguarda la tassa di sbarco, ai sensi del comma 3 bis dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 23 del 2011, come modificato dal decreto legge 16 marzo 2012, n. 16, convertito nella legge 26 aprile 2012, n. 4410, i comuni delle isole minori in alternativa all'imposta di soggiorno possono istituire un'imposta di sbarco, da applicare fino ad un massimo di euro 1,50, da riscuotere, unitamente al prezzo del biglietto, da parte delle compagnie di navigazione che forniscono collegamenti marittimi di linea. La compagnia di navigazione, come succede per gli alberghi, è responsabile del pagamento dell'imposta. Al fine di evitare che sullo stesso territorio insista sia la tassa di soggiorno sia la tassa di sbarco, alcuni comuni applicano solo una delle due.

2. Le problematiche di competitività dei diversi settori turistici

2.1. Gli alberghi: uno scenario complesso

L'industria alberghiera italiana, con le sue oltre 34.000 strutture diffuse su tutto il territorio nazionale è la componente più rilevante dell'economia del turismo del nostro Paese. Diversamente da altre realtà, anche vicine come la Spagna, dove il fenomeno turistico si è sviluppato e diffuso in un periodo relativamente più recente, l'Italia risente di una struttura dell'offerta in cui la dimensione media delle strutture è molto piccola, poco più di 28 camere, e dove solo il 16% è qualificata a 4 e 5 stelle.

Anche la penetrazione delle Catene Alberghiere, benché in crescita negli ultimi anni quanto meno nelle diverse forme dell'affiliazione, continua ad essere una delle più basse in Europa.

Malgrado il Paese, grazie ai suoi molteplici attrattori, artistici, culturali, enogastronomici ed ambientali, sarebbe capace di creare una domanda costante durante tutto l'arco dell'anno, sono ancora troppe le strutture di tipo stagionale. La stagionalità è un fattore che incide negativamente nella redditività degli alberghi italiani.

Queste caratteristiche, supportate dalla capacità e dalla iniziativa dei singoli, hanno caratterizzato nel passato l'offerta italiana fatta di un'accoglienza semplice e genuina che per lungo tempo ha costituito un punto di forza del nostro turismo. Ma con l'evoluzione dei mercati, l'accresciuta consapevolezza dei clienti e la potente accelerazione generata dalla crisi di questi ultimi anni che ha portato profonde trasformazioni nelle modalità stesse di approccio e fruizione della vacanza, queste stesse caratteristiche si sono trasformate in criticità strutturali su cui è necessario intervenire il prima possibile.

2.1.1. Principali criticità

Polverizzazione e sottodimensionamento rendono difficile sia l'accesso a nuovi mercati sia la presenza sui canali di vendita disponibili in rete.

La debolezza del nostro sistema di classificazione, condizionato negativamente da un assetto regionale, rende la nostra offerta confusa e poco trasparente agli occhi della clientela nazionale ed internazionale. Lo sviluppo di diverse tipologie di ricettivo, definite spesso in modo approssimativo nelle diverse leggi regionali, ha favorito lo sviluppo di fenomeni di abusivismo, contribuendo ad aumentare le incertezze di clienti e tour operator stranieri.

La trasparenza dell'offerta infatti è diventata ormai un requisito fondamentale così come la presenza di standard minimi di accoglienza comparabili con quelli degli altri mercati. Non aiuta in questo senso, un assetto normativo obsoleto, in buona parte anch'esso su base regionale, che regola – ancora una volta in modo poco chiaro e omogeneo – elementi oramai connaturati all'offerta alberghiera, come la ristorazione o i servizi benessere, ancora condizionati da una disciplina delle licenze di stampo corporativistico e antistorico.

A questo si aggiungono una serie di criticità di contesto perduranti purtroppo nel tempo, in primis, il mancato riconoscimento del settore, già sottolineato, come componente dell'economia del Paese con la conseguente assenza di politiche nazionali dedicate.

La debolezza del sistema di promozione è anch'esso condizionato da un assetto regionale che non trova nessuna corrispondenza nelle logiche del mercato. Le difficoltà di un sistema di infrastrutture che sia nell'accesso dall'estero sia nella

mobilità interna presenta forti limiti che condizionano la fruibilità della nostra offerta. La mancanza di visione e di coordinamento degli interventi, condizionati da una visione fortemente localistica.

A questo si aggiungono le ulteriori criticità dettate dall'aumento esponenziale del carico fiscale sulle imprese e sul settore, generatosi negli ultimi anni. Oltre all'Irap e all'Ires, l'IMU e ora la nuova Tares hanno portato unitamente ad una pleora di ulteriori tributi locali - dalla tassa sulle insegne e gli zerbini, all'occupazione di suolo pubblico ed al passo carrabile - il peso della tassazione per l'aziende alberghiere a livelli insostenibili.

L'imposta di soggiorno, come già analizzato in precedenza, con il poco invidiabile record di più alta d'Europa, incide fortemente sulla domanda, contribuendo ulteriormente all'appiattimento delle tariffe. Su questo fronte, inoltre, è andato crescendo negli ultimi anni il ruolo di due player internazionali che operano sul mercato delle vendite di camere e viaggi on-line. Una presenza sul mercato così forte e pervasiva da incidere sulle politiche tariffarie delle aziende determinando fenomeni di distorsione e condizionamento dell'offerta.

2.1.2. Le proposte Associazione Italiana Confindustria Alberghi

Diverse sono le aree di intervento per il rilancio del settore, tutte ugualmente urgenti ed importanti.

Favorire l'aggregazione delle imprese attraverso sistemi di rete, stimolare i fenomeni di affiliazione e l'adozione di standard trasparenti e riconoscibili.

Adozione di una normativa chiara ed organica sul territorio nazionale e sviluppo di adeguati controlli per superare i fenomeni di abusivismo diffuso.

Superamento delle logiche localistiche e sviluppo di aggregazioni per chiave di prodotto.

Adozione di una politica di promozione nazionale capace di valorizzare gli elementi d'identità in un quadro più ampio e forte di promozione della marca Italia, capace di favorire anche lo sviluppo di nuovi canali di vendita in rete.

Inoltre, soprattutto per il rilancio della competitività degli alberghi italiani, è necessaria la semplificazione normativa e una maggiore sburocratizzazione per liberare energia e favorire l'iniziativa dell'impresa.

2.2. La distribuzione e il tour operating

Il web e il cambiamento del mercato ha trasformato radicalmente il settore dell'organizzazione delle vacanze, del tour operating e delle agenzie di viaggi. Se, da una parte, nella domanda si è diffusa e consolidata la cultura del viaggio e della vacanza come diritto alienabile e stile di vita, dall'altra, la comparsa del web come supporto informativo e canale distributivo ma anche come mezzo per l'acquisto ha cambiato radicalmente le abitudini dei turisti. Le agenzie di viaggio e i tour operator stanno facendo fronte ad una crescente affermazione di web company ed e-mall di riferimento nel settore travel e vacanze. Il classico modello d'agenzia di viaggi o tour operator convivono oggi con nuove tipologie di aziende che utilizzando il web commercializzano non solo letti, ma anche servizi di trasporto, pacchetti vacanza e aggregazione di offerte.

In questo scenario, le agenzie di viaggio risultano penalizzate a vantaggio del "fai da te" e delle prenotazioni on-line; acquisisce un valore crescente la referenza attiva del consumatore (blog/forum) nel percorso di valutazione e scelta; inoltre, si sviluppa un atteggiamento critico ed organizzato sulla qualità dei servizi. È evidente che i servizi dei touroperator e delle agenzie di viaggio hanno caratteristiche diverse rispetto alle offerte degli operatori online. Rilanciare l'agenzia di viaggi come luogo "fisico" dove scegliere e acquistare la vacanza è un obiettivo che la categoria deve fissarsi, sottolineando i punti critici del modello di offerta turistica online rispetto ai benefit e vantaggi competitivi del modello tradizionale, facendo leva sugli elementi insight "favorevoli". È importante sottolineare i vantaggi competitivi delle agenzie di viaggio, senza voler per questo sminuire le prestazioni degli operatori online.

Il contesto in cui opera la distribuzione e il touroperating in Italia è condizionato da diversi fattori. Come già accennato, una caratteristica della domanda turistica italiana è senza dubbio la crescita dell'acquisto dei viaggi online. Tuttavia, ciò non deve indurre a pensare che tale canale possa in futuro soppiantare quello tradizionale dell'intermediazione. Negli Stati Uniti, ad esempio, paese nel quale tra il 2007 ed il 2009 si è avuto un superamento dell'acquisto dei viaggi online rispetto a quelli "off line", recentemente si sta assistendo ad una nuova inversione di tendenza, con una prevalenza di acquisto di viaggi tramite agenzia. La diffusione dell'e-commerce è una variabile di canale, non di sistema economico. La regola principale dei sistemi economici è semplice: i più bravi rispondere alla domanda dei clienti vincono. Questa vittoria oggi passa attraverso la trasparenza, il servizio, la soddisfazione dei clienti. Per questi motivi la domanda e l'offerta cercano di soddisfarsi reciprocamente. Sarebbe sbagliato considerare, in merito al tour operating che esistono due mercati separati, quello del turismo organizzato e quello dell'online.

In realtà, non esiste un target specifico del “fai da te online” perché, ormai, il consumatore postmoderno vuole essere “indipendente e risparmiare”, ma desidera farlo chiedendo al contempo qualità nei servizi ed esigendo ciò che viene promesso, oltre a pretendere assistenza e tutele in caso di disagi. Il vantaggio competitivo dei vari interlocutori di filiera, agenzie di viaggi e tour operator, è che sono infatti sempre al fianco del turista dalla partenza al rientro, impegnandosi sul piano giuridico a soddisfare tutti gli aspetti relativi alla sua vacanza ed offrendogli protezione.

2.2.1. Agenzie di viaggio

Le agenzie di viaggio stanno vivendo un processo accelerato di trasformazione, dovuto al radicale cambio della domanda e per l'avvento del web. Tuttavia, il ruolo dell'agenzia di viaggio rimane, seppur con adattamenti ai tempi attuali, importante per il settore turistico.

Davanti alla standardizzazione, le agenzie di viaggio hanno come punto forte la personalizzazione e la possibilità di comprendere le esigenze del cliente, guidandolo verso una soluzione dei suoi bisogni. Il contatto umano è un punto di riferimento fisico che offre affidamento, assicurazione e supporto pre e post vendita.

In un mercato che tende sempre più alla tematizzazione e alla personalizzazione, le agenzie di viaggio che saranno in grado di incrementare la propria specializzazione saranno favorite. Il supporto di un valido agente infatti permette la costruzione di una vacanza su misura, tailor made: è l'opzione dell'artigianato contro la catena di montaggio standardizzata.

Sicuramente le agenzie di viaggio italiane così come è successo in altri paesi, dovranno intraprendere ed accelerare i propri processi interni di miglioramento e innovazione. Le opzioni sono quelle di diventare veri consulenti di viaggio con un alto valore aggiunto. L'agenzia di viaggio può argomentare la proposta di viaggio sfruttando il web come fonte di informazione, ma aggiungendo la conoscenza diretta e filtrando e sintetizzando la matassa di informazioni raccolte. Il nuovo ruolo delle agenzie di viaggio è quello della consulenza: l'adv consiglia per scegliere la vacanza più adatta tra un'iperofferta di proposte. Questo elemento risulta fondamentale in caso di “superspecializzazione” (tour particolari). Ma soprattutto le agenzie devono fondare il proprio servizio sull'engagement, ossia sulla capacità di instaurare una relazione di fiducia duratura, in grado di portare benefici condivisi.

2.2.2. Criticità principali

Il settore dell'agenzie di viaggio e anche in minore misura i touroperator si trovano ad affrontare un importante problema: l'abusivismo. In particolare, per il consumatore, acquistare un viaggio da un soggetto abusivo si traduce, ad esempio, in mancanza di assicurazioni a copertura dei rischi legati al viaggio o nell'assenza del diritto al rimborso o risarcimento in caso di difformità tra il programma proposto e l'effettiva fruizione dei servizi. L'abusivismo è un fenomeno che ingloba una fetta importante del fatturato complessivo della vendita di viaggi (si stima circa il 20%). Sono necessari maggiori controlli da parte degli organismi deputati, in particolare delle Province che rilasciano le licenze e che hanno il compito di vigilare, dei Comuni e della Guardia di Finanza. Le principali carenze di chi opera abusivamente sono l'assenza di assistenza tecnica e l'inosservanza delle norme previste per gli organizzatori di viaggi. Le conseguenze sono una mancata sicurezza per il viaggiatore, un'evasione fiscale generalizzata e una concorrenza sleale nei confronti degli operatori che invece svolgono con professionalità il proprio lavoro, assolvendo a tutti gli obblighi giuridici ed economici previsti dalla normativa, anche in un momento di grande difficoltà come quello attuale.

Per altro, la lotta all'evasione dei Governi incide sulla redditività del settore delle agenzie di viaggio e del touroperating. Grazie al sistema di tracciabilità con la soglia dei 1.000 euro contanti, il volume di transazioni con strumenti elettronici sta aumentando molto e, di conseguenza, aumentano i costi in commissioni a carico degli operatori. Nel decreto liberalizzazioni, il Governo Monti ha sollecitato l'ABI e le imprese che gestiscono circuiti di pagamento ad applicare, entro il 1° settembre 2012, una serie di regole mirate per ridurre le commissioni a carico degli esercenti sulle transazioni con carta di credito, lasciando però alla "buona volontà" degli istituti finanziari la misura della riduzione. Al momento, non risulta che nessuna misura sia stata presa.

2.2.3. Proposte ASTOI Confindustria Viaggi

E' indispensabile realizzare più controlli su chi si improvvisa organizzatore o venditore di viaggi, senza aver una valida licenza (associazioni, club e circoli privati, ecc).

Sono necessarie misure concrete per controbilanciare una situazione che colpisce in modo trasversale il settore della distribuzione e dell'organizzazione dei viaggi. Allo stato attuale, a fronte delle marginalità degli operatori del settore che, come noto, sono minime, non si può pensare di far assorbire loro ulteriori costi derivanti da commissioni che, spesso, rispondono a percentuali superiori a quelle delle stesse marginalità delle imprese turistiche.

2.2.4. Il tour operating

I tour operator sono una delle tipologie d'aziende di fondamentale importanza del settore turistico, anche se spesso non ancora sufficientemente riconosciuto. Le trasformazioni della domanda hanno inciso ed incidono sul business model di queste aziende.

Il mondo del tour operating si è evoluto, fra altri fattori, per la liberalizzazione del trasporto aereo e per la comparsa delle low cost Airlines che hanno creato un nuovo concetto di mercato, che convive con quello tradizionale. Hanno permesso infatti lo sviluppo del concetto di 'short break', rivoluzionando anche altri settori del turismo, come per esempio il business model aereo, con una trasformazione anche del settore del charter.

Internet e la distribuzione online hanno generato il meccanismo delle vendite dirette dai fornitori ma allo stesso tempo ha fatto apparire nuovi distribution players. Tutto ciò, ha portato, sotto un'apparente disintermediazione, ad un nuovo modello di reintermediazione.

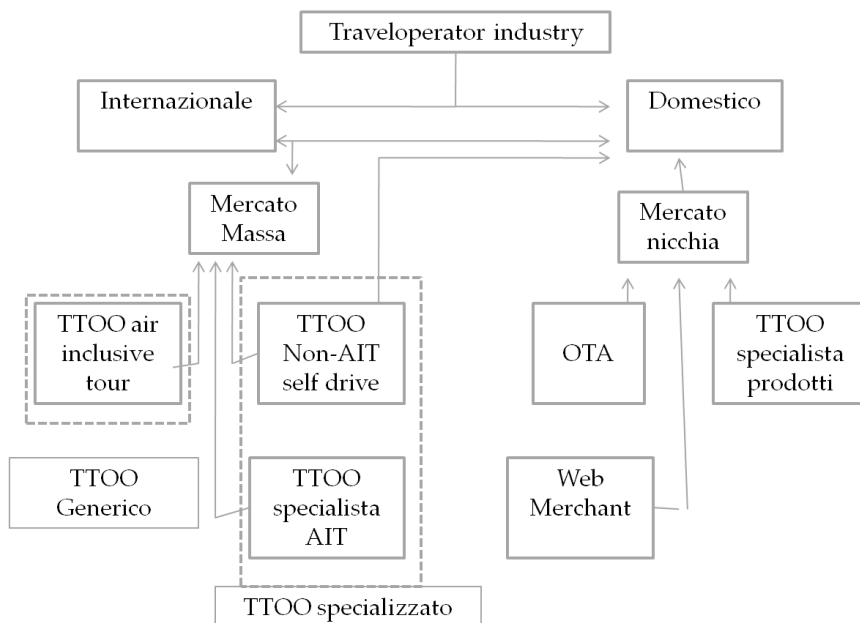
In Europa, in questo ultimo decennio si è passati da un modello di TTOO di massa e generalista a un settore del touroperating caratterizzato da nuovi scenari di business, specializzati nella vendita diretta (telefono – internet), ma anche specializzati per area geografiche, per prodotto o tipo di accomodation, oppure ancora del tipo discounters o i TTOO di nicchia (special interest tourism).

Nel caso specifico dell'Italia, l'industria dei tour operator si è sempre caratterizzata per la presenza di TTOO di massa e generalisti, che hanno sviluppato investimenti in immobili, fatto una gestione alberghiera diretta e tentativi d'integrazione verticale. Questo modello è ancora in uso, con risultati positivi. Tuttavia, si sono anche sviluppati TTOO specialisti per area geografica e per prodotto, che hanno creato un certo dinamismo, migliorando l'offerta turistica italiana.

E pur vero che il touroperating si confronta con un mercato concorrenziale ed agguerrito, ma sicuramente deve innovarsi per essere competitivo ed incrementare la propria redditività. Le principali sfide che il mondo del touroperating internazionale e anche italiano dovranno affrontare saranno il controllo e la riduzione dei costi nella distribuzione, la diminuzione della domanda da parte di alcune destinazioni concorrenziali e l'aumento di proposte di nuove destinazioni. La diversificazione di prodotti e l'introduzione di nuove proposte, come per esempio il turismo verde, il turismo sportivo e via dicendo.

Sulla vendita è possibile applicare diverse strategie. Ci sono alcuni touroperator che decidono di farla direttamente, altri invece che mantengono l'alleanza con le

agenzie di viaggio, come canale di vendite. In questo caso, si assiste a strategie, come la vendita o la promozione in Europa online, lo sviluppo di proprie reti / flagship store o di accordi privilegiati con reti e gruppi d'acquisto.



2.2.5. L'evoluzione del tour operating in Europa

A grandi linee, il settore del touroperating in Europa si sta riorganizzando in due tipologie differenti. Le tendenze della domanda vanno verso l'incremento delle cosiddette "activity holidays" così come verso un aumento della specializzazione, anche se continua ad esserci una domanda di prodotto classico. In ogni caso, anche nel prodotto balneare classico si sta imponendo una domanda targetizzata che i touroperator sono in grado di soddisfare.

Sarebbe sbagliato considerare che esiste un concetto di mass market versus specialisti, perché c'è spazio e domanda per entrambi i modelli, come succede anche in Italia.

L'innovazione e la tecnologia sono fondamentali in questo settore, unitamente alla conoscenza del mercato, dei fornitori e delle destinazioni. In Europa, si osserva un Business Model di touroperator generalista che ha come elemento la ricerca dell'economia di scala, focalizzando il proprio modello sul volume per ottenere marginalità. Si tratta di una tipologia d'affari che ragiona con una certa integrazione verticalizzata, procurando contratti a lunga durata con hotel in destinazioni sicure ma anche cercando l'incremento d'ancillary revenues, anche se

con le condizioni attuali del mercato bisogna lavorare per la creazione di domanda facendo leva sui prezzi/sconti, che ovviamente incidono sulla loro redditività. La chiave del successo in molti casi sta nella loro capacità di differenziazione e di indirizzarsi verso target specifici e redditizi.

Una caratteristica del settore del touroperating è la sua bassa marginalità: la vera sfida quindi è la capacità di creare valore a basso costo. Una delle problematiche generali di tutti i touroperator è il bisogno di offerta di posti aerei, e per questo è necessario che le condizioni imposte dallo Stato siano favorevoli.

Il tour operating generalista o di massa in Europa deve essere molto sviluppato tecnologicamente ed avere piattaforme IT efficienti. E questo implica costanti investimenti.

L'altro modello organizzativo del tour operating, invece è quello del tour operator specializzato, che ha creato un Business model Specialist Tour Operators. L'analisi del mercato indica che ci sono due livelli: da una parte, lo specialista in una o più destinazioni e, dall'altra, lo specialista in determinati prodotti o nicchie di mercato. Questi operatori necessitano di una struttura di costi leggera, che permetta loro anche per il valore del prodotto che vendono di ottenere margini e profitti redditizi. E sono proprio le caratteristiche intrinseche che permettono loro di avere un buon posizionamento del brand, una certa fedeltà del cliente e di differenziarsi dai competitor.

I modelli di business nel touroperating

<i>Vendita diretta</i>	<i>Vendita specializzata</i>	<i>Vendita discount</i>	<i>Prodotti di nicchia</i>
Soprattutto online	<ul style="list-style-type: none"> - Prodotto globale - Le agenzie di viaggio sono considerate consulenti - IT efficienti - Canale principale quello delle agenzie di viaggio che sono remunerate per il loro valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> - Offerta standardizzata - Limitata offerta di prodotti - Alta automatizzazione - Canale: agenzie di viaggio last minute 	<ul style="list-style-type: none"> - Specializzazione dei prodotti - Canale: agenzie di viaggio specializzate con ruolo di consulenti.

2.2.6. Le problematiche del settore del tour operating in Italia

Alle problematiche dei touroperator, come aziende della filiera turistica hanno, si aggiungono la situazione di pesante crisi congiunturale, la fluttuazione del costo del carburante e dei cambi, che stanno esasperando ed accelerando la scomparsa di realtà, non solo "deboli", del comparto turistico dell'organizzazione, dell'intermediazione dei viaggi e del trasporto aereo (oltre 250 tra vettori aerei e

tour operator sono falliti nell'ultimo periodo mentre altri versano in situazioni critiche e numerose agenzie di viaggio ogni anno sono in stato di insolvenza).

Una questione sulla quale è necessario intervenire con urgenza perché non solo limita e penalizza fortemente l'operatività degli operatori, ma danneggia direttamente i turisti, è l'introduzione di un Fondo di Garanzia per le emergenze, che garantisca il rimpatrio o la protezione dei passeggeri italiani in situazioni di crisi o di fallimento di operatori e di compagnie aeree.

Esistono inoltre situazioni di crisi (climatiche o politiche) per le quali l'Unità di Crisi della Farnesina dichiara lo "sconsiglio", totale o parziale di un territorio e, in questi casi, si presentano passeggeri da rimpatriare o rimborsare per la mancata partenza. In queste ultime situazioni, gli operatori si fanno carico di ogni costo relativo al rimpatrio ed alla gestione delle emergenze. Allo stato attuale, in casi di cessazione repentina delle operazioni, i passeggeri italiani non dispongono di alcuna reale protezione sia nel caso abbiano già intrapreso il loro viaggio e si trovino quindi all'estero sia se siano semplicemente in possesso di un biglietto ancora da utilizzare. Esiste in questo senso già un fondo, presso il Dipartimento del Turismo, il cui intervento è peraltro limitato ai soli viaggi a pacchetto, che tuttavia non si alimenta progressivamente nel tempo e, ad oggi, deve ancora liquidare vecchie richieste di risarcimento. Con la formula attuale, rimangono peraltro scoperti tutti i viaggiatori che hanno acquistato singoli biglietti aerei o, comunque, servizi scorporati.

Un'altra criticità importante per il settore del touroperating è la mancanza di un Osservatorio, in grado di monitorizzare la loro attività e che consenta di avere dati statistici reali utili per realizzare efficaci politiche di investimento. La realtà è che lo stesso Osservatorio Nazionale del Turismo, istituito presso il Dipartimento, pur avvalendosi di autorevoli fonti quali Banca d'Italia, Ufficio Italiano dei Cambi, ENIT, Eurostat, Unioncamere - Isnart e UNWTO, riserva una particolarissima attenzione al comparto alberghiero ed all'incoming, ma non fa altrettanto con il mondo dell'organizzazione e della distribuzione di viaggi, come se esso non appartenesse ad una filiera di cui, al contrario, è ingranaggio fondamentale.

E' oggi indispensabile per le imprese che organizzano viaggi identificare tutti i driver che possono consentire loro una formulazione di strategie efficaci, orientate alla produzione con maggiore reattività alla reale domanda e una migliore ottimizzazione dei margini e dei costi. E' quindi necessario identificare un modello dei comportamenti/preferenze del turista sulla base dell'analisi di un insieme di dati già disponibili ma che, ad oggi, sono utilizzati solo parzialmente. L'esistenza, così come strutturata oggi, d'informazioni di "market intelligence" sui numeri dell'economia generata dal comparto del turismo organizzato impedisce alle imprese di svilupparsi e di creare processi virtuosi. Un Osservatorio sul comparto

li metterebbe non solo in grado di fare valutazioni consuntive e di trarre indicazioni di “politica industriale”, ma consentirebbe anche agli operatori di programmare in modo efficace la propria offerta e di gestire in modo efficiente le proprie imprese.

2.2.7. Le proposte ASTOI Confindustria Viaggi

Sarebbe fondamentale istituire un Fondo che, attraverso uno storno dai diritti d'imbarco di soli 50 centesimi a biglietto, consenta agli italiani di partire serenamente per le proprie vacanze. La risposta di tutti i Governi è sempre stata negativa ma, ad esempio, la recente riforma del lavoro del Ministro Fornero ha portato un incremento dei diritti d'imbarco aeroportuali di ben 2 euro, a carico di tutti i cittadini. Oggi, l'incidenza dei diritti aeroportuali supera i 10 euro a biglietto e si ritiene che 0,50 centesimi possano essere destinati a questo Fondo.

Altri Paesi comunitari, come Gran Bretagna o Olanda, si sono dotati di fondi di protezione con meccanismi che hanno consentito loro di affrontare con efficacia situazioni di crisi. Esperienze simili in altri paesi hanno dimostrato che, se non si incorre in una sinistrosità troppo elevata, nel giro di qualche anno si può generare un fondo che si autoalimenta, potendo quindi destinare le ulteriori risorse ad altri progetti per lo sviluppo del comparto. L'ultimo esempio della indifferibilità dell'istituzione di tale Fondo l'abbiamo avuto con lo stop ai voli da parte di Windjet. Nel pieno del picco stagionale, unico periodo in cui gli italiani vanno in vacanza, i tour operator, e non solo, si sono ritrovati a fronteggiare le emergenze dovute alla necessità di proteggere coloro che erano rimasti a terra. Tra i 300.000 passeggeri che erano in possesso di biglietti di Windjet, parte avevano acquistato un pacchetto con i tour operator che, perciò, si sono fatti carico di tutti i costi supplementari per la loro sistemazione mentre i passeggeri che avevano acquistato il singolo biglietto hanno dovuto sostenere direttamente gli ulteriori esborsi per poter usufruire di un volo.

L'assenza di questo Fondo è peraltro uno dei motivi della chiusura sempre più frequente delle aziende del nostro settore e questo è ovvio poiché è impensabile che, in momenti già così critici, queste debbano anche farsi carico delle inadempienze altrui e di tutti i costi supplementari che ne derivano. I tour operator in particolare, poi, non si possono più permettere il rischio di assorbire i costi dovuti ad emergenze ascrivibili ad altri.

Si ritiene urgente la costituzione di un nuovo Fondo di Garanzia che tuteli i viaggiatori nei casi di insolvenza e fallimento di compagnie aeree, tour operator e agenzie di viaggi o di rimpatrio dovuto a situazioni di emergenza. E' necessario quindi destinare ad un unico soggetto diverse risorse, tra cui quelle provenienti dall'attuale meccanismo di alimentazione del Fondo istituito presso il

Dipartimento del Turismo – il 2% stornato dal premio di assicurazione per responsabilità civile che tutti i tour operator e le agenzie di viaggi già pagano - (es. storno da diritti di imbarco o prelievo sui biglietti aerei).

Si rivela fondamentale dunque la creazione di un Osservatorio sul settore che non si limiti solo a monitorare l'incoming ed il mercato domestico, ma che rilevi anche i dati sull'acquisto dei viaggi online e sul turismo outgoing che, al pari degli altri comparti, genera ricchezza ed occupazione per il Paese.

2.3. Il trasporto: mobilità è turismo

La componente leisure degli spostamenti che animano le vie di comunicazione via terra, via mare e via cielo è una realtà di assoluto rilievo per il Belpaese. C'è del resto un'intima connessione tra turismo ed operatori della mobilità – fornitori di trasporto e gestori di infrastrutture – che quindi soffrono ugualmente le problematiche complessive della difficile competitività italiana.

Altri segmenti servono una domanda di mobilità mista, non solo leisure. Per il settore aereo, per dare un'altra misura, la Banca d'Italia dice che i visitatori stranieri spendono poco più di 30 miliardi ogni anno e circa il 30% di essi arriva in aereo; l'Oxford Economics stima che la sola spesa dei visitatori stranieri che hanno viaggiato in aereo giustifica la presenza di 86.000 posti di lavoro diretti, 67.000 indiretti e 35.000 occupati nell'indotto, quota all'1,5% del PIL italiano e valuta 382.000 i posti di lavoro generati dall'industria del trasporto aereo e dal turismo.

Il turista è sempre esposto all'efficienza dei sistemi di mobilità, per lo più multi-modali, e li misura, da un lato, in termini di prezzo e, dall'altro, in termini di fluidità, intelligibilità, accessibilità, comfort. L'esperienza turistica è per definizione preziosa e così il tempo che la scandisce.

D'altra parte il visitatore è oggi sempre più "connesso", veloce, personale, attento all'ambiente che attraversa. Perciò chi fa trasporto tende ad offrire tutto e di più. È visibile la tendenza a trasformare il mero spostamento in "viaggio", ad anticipare e dilatare la percezione della vacanza, del tour, del tempo per sé anche alle fasi e ai tempi di trasferimento iniziali, finali e intermedi.

Non a caso l'offerta di trasporto e persino di mera infrastruttura di transito, come possono essere un treno veloce o un porto, un aeroporto o un'autostrada, sta evolvendo verso modelli di cooperazione più complessi, che percettibilmente associano alla loro funzione propria, ossia l'arrivo puntuale a destinazione, anche l'accompagnamento del viaggiatore per guidarlo dentro i territori che attraversa alla scoperta dei suoi tesori.

Anche la rete autostradale, al di là del suo aspetto di semplice nastro d'asfalto, è il risultato della combinazione di diversi elementi, come progettualità, ricerca, tecnologie, procedure operative e gestionali all'avanguardia, che garantiscono elevati livelli di servizio e di sicurezza, come dimostra la costante riduzione del numero di incidenti e dei morti. Va infatti sottolineato l'impegno delle Società concessionarie che ha portato le autostrade a pedaggio ad essere l'unico sistema viario italiano ad aver raggiunto l'obiettivo posto dall'Unione europea di ridurre del 50% il numero delle vittime per incidente stradale nel periodo 2001-2010.

Le tematiche di specifico interesse turistico devono perciò essere considerate all'interno delle politiche dei trasporti, a fronte del significativo contributo che tutte le modalità (mare, gomma, aria, ferro), singolarmente e nel loro insieme, offrono ai fini della fruizione e dell'attrattività del territorio, dello sviluppo di un turismo policentrico, della stagionalizzazione dei flussi di viaggiatori, dell'offerta di pacchetti turistici competitivi.

Intercettando le nuove esigenze e le nuove caratteristiche della domanda turistica (spostamenti più frequenti, permanenze medie inferiori, origine e destinazione dei flussi, tematizzazione, personalizzazione), i fornitori del trasporto sono determinanti per il miglioramento della qualità dell'esperienza turistica del Paese. Ciò sarà possibile offrendo soluzioni di viaggio sempre più interconnesse e tecnologicamente avanzate, secondo una logica di gestione integrata della mobilità del turista che beneficerà della conseguente riduzione dei costi e dei tempi di percorrenza, della certezza di arrivi e partenze, della maggiore sicurezza nei trasferimenti.

2.3.1. Trasporto aereo

Il Trasporto Aereo rappresenta una infrastruttura fondamentale per la connettività e lo sviluppo turistico di un Paese. Nel caso dell'Italia presenta livelli di criticità e variabilità superiori a quelli comuni ad altri mercati. Nel caso concreto delle aziende aeree, infatti, alla debolezza della domanda ed agli aumenti del costo del carburante si aggiungono una serie di ulteriori criticità.

Il mercato domestico italiano risulta molto frammentato, con una serie di operatori che non raggiungono la massa critica necessaria per competere efficacemente con i maggiori operatori internazionali. Tale frammentazione non ha eguali negli altri paesi europei dove, al contrario, si osserva il processo inverso di consolidamento a livello nazionale.

Il settore ne è consapevole ma, le farraginosità amministrative ed un approccio particolarmente rigido da parte dell'Antitrust, hanno reso di fatto impossibile un processo di aggregazione tra i vettori nazionali.

Il trasporto aereo nazionale vive una fase di particolare difficoltà dovuta da un lato al calo della domanda per effetto della crisi economica (nel 2012 il traffico passeggeri su base nazionale è calato dell'1,3%), dall'altro al continuo aumento dei costi legati spesso a finalità del tutto estranee allo stesso aereo settore. Ne sono un esempio l'ulteriore incremento dell'addizionale comunale sui diritti d'imbarco dal prossimo 1 Luglio, previsto dalla Riforma Fornero per il finanziamento dell'intero sistema degli ammortizzatori sociali ovvero l'introduzione dell'addizionale per Roma Capitale sugli aeroporti romani.

Inoltre, la stretta sulla flessibilità lavorativa in entrata penalizza un settore caratterizzato da una esigenza strutturale di flessibilità. Con il progressivo incremento dell'imposizione diretta ed indiretta, nonché delle tariffe (aeroporti ed Enav), il settore viene ancora una volta fortemente penalizzato in un momento già di per sé delicato e difficile. Con la cosiddetta Riforma Fornero si rischia, inoltre, di depotenziare fortemente il Fondo Speciale per il Trasporto Aereo, l'ammortizzatore sociale che ha fin qui consentito di gestire le pesanti ricadute delle crisi sui livelli occupazionali.

Degna di nota l'Imposta Regionale Emissioni Sonore Aeromobili (IRESA). Questa rappresenta l'ennesimo tributo introdotto, a scapito di un settore strategico per il sistema Paese e dell'equa concorrenza nei confronti di imprese che offrono servizi di trasporto alternativi e/o sostitutivi dell'aeromobile. L'applicazione del tributo, avvenuta con criteri peraltro disomogenei nelle diverse regioni, e con finalità diverse da quelle previste dalla stessa norma istituita (tutela della salute e dell'ambiente), determina inevitabili ulteriori incrementi di costo sugli operatori con effetti nondimeno retroattivi.

In questo scenario, si aggiungono le recenti disposizioni Comunitarie, in particolare le norme che modificano il Regolamento (CE) n. 261/2004 in materia di compensazione ed assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, di cancellazione del volo o di ritardo prolungato. Tali disposizioni, data l'eccezionale onerosità delle misure previste dal Regolamento (in parte rese ancora più stringenti dall'iter di revisione in corso), penalizzano fortemente i vettori aerei anche nei confronti di modalità alternative di trasporto.

Il continuo sovraccarico di extra-oneri sul sistema del Trasporto Aereo è ormai insostenibile per gli operatori del settore, tanto più in un contesto competitivo che vede le Compagnie Aeree italiane svantaggiate rispetto alle Low Cost comunitarie ed ai vettori extracomunitari, quali ad esempio quelli del Golfo Persico, che godono di vantaggi di costo inarrivabili, condizioni asimmetriche di accesso ai fattori produttivi e regole tecniche spesso non uniformi tra tutti i vettori operanti in Italia.

In aggiunta, negli ultimi mesi, i vettori nazionali hanno dovuto assistere alla definizione di nuovi accordi bilaterali, nonché la revisione dei preesistenti, per ampliare il numero di vettori ammessi ad operare sulle rotte nazionali, internazionali ed intercontinentali.

L'Italia ha quindi rinunciato alle storiche e legittime politiche di protezione attuate in tutti altri Paesi comunitari e non solo, concedendo in maniera unilaterale e senza alcuna contropartita per gli operatori italiani collegamenti a quei vettori extra europei, in via di urgenza e senza alcuna istruttoria, già avvantaggiati dalle citate più favorevoli condizioni competitive.

Nel solco di quanto previsto dal Decreto Sviluppo bis del dicembre 2012, in materia di norme applicabili ai vettori che operano stabilmente in Italia, è quindi indispensabile assicurare, anche attraverso un'attività di costante controllo, che l'impianto normativo nazionale sia effettivamente rispettato da tutti, eliminando qualsivoglia difformità tra i vettori aerei, nel rispetto del principio della libera prestazione dei servizi e di una concorrenza leale e sostenibile.

2.3.2. Le crociere

È il segmento crocieristico – nota eccellenza italiana – a caratterizzarsi per una particolare coincidenza tra trasporto e turismo in cui la nave stessa è insieme luogo d'attrazione e mezzo che viaggia verso ulteriori destinazioni. Nel mercato europeo delle crociere, che complessivamente vale 26,7 miliardi di euro e garantisce 315.500 posti di lavoro, l'Italia è il primo Paese con 4,5 miliardi e 100 mila addetti; ha il primato per gli imbarchi, con 1,9 milioni di crocieristi imbarcati dall'Italia, e si qualifica anche come un privilegiato mercato di destinazione, con 65,5 milioni di visite. Nel Mediterraneo, dei 10 maggiori porti per somma di imbarchi, sbarchi e transiti, 5 sono italiani: Civitavecchia, Venezia, Napoli, Livorno e Savona.

La vacanza in crociera viene scelta da un numero sempre più elevato di persone e l'Italia in questo segmento può vantare le migliori aziende. Il segmento crocieristico sta vivendo una esplosione a livello mondiale, soprattutto per le famiglie, che individuano le navi come un luogo ideale di aggregazione, forte della ricca offerta a bordo adibita al relax e al tempo libero, adatta a tutte le esigenze. L'importanza dell'attività economica di questo settore non è soltanto limitata alle aziende crocieristiche, ma si ripercuote anche nei settori dei servizi turistici presenti in ogni destinazione o scalo, anche se per poche ore di permanenza.

La spesa media pro-capite a terra è importante, se si tiene conto che ogni passeggero spende in media 100 euro nelle città d'imbarco e 50 euro in ogni città visitata durante la crociera (Rivista del Turismo).Le navi da crociera di oggi sono

dei veri resort marini, villaggi turistici galleggianti, che hanno il vantaggio di potersi spostare, variare la propria offerta, destagionalizzarla inseguendo le stagioni laddove sono e non quando arrivano. In questo ambito, le società italiane spiccano nel settore internazionale per dinamicità e flessibilità. Le navi di ultima generazione, dotate di spa, casinò, teatri, cinema, discoteche, e molto altro ancora possono accogliere fino a 4.000 passeggeri. Il successo dell'industria crocieristica italiana è in buona parte dovuto alla loro capacità d'internazionalizzare i flussi, in particolare quelli provenienti dagli Stati Uniti che sono di gran lunga il primo mercato, pari a circa il 65% dei crocieristi mondiali. Per questi mercati l'Italia rappresenta un'offerta qualitativamente alta. Sia Costa Crociere sia MSC Crociere sono tra i primi operatori mondiali del settore.

Il contributo dell'industria crocieristica all'economia turistica italiana è innegabile: basta pensare che ci sono ogni anno un alto numero di scali lungo tutta la penisola (fra 60 e 80 in totale), che generano un importante riflesso sull'indotto turistico anche sulla terraferma.

2.3.3. Le proposte Aci, Aiscat, Assaeroporti, Confitarma, Fise

Nonostante la crisi, nella prospettiva di una domanda turistica molto promettente a livello globale e data l'urgenza di misure nazionali di rilancio per la crescita, si può affermare che la mobilità ha un ruolo strategico per il turismo. In questo quadro, tuttavia le categorie del trasporto qui rappresentate avvertono una penalizzazione competitiva su alcuni temi prioritari.

Occorre una fiscalità più attenta e coerentemente finalizzata, per evitare sia il drenaggio di risorse da settori, già provati dagli ultimi aumenti tariffari sia lo spostamento dei flussi di traffico verso scali esteri. Ne sono un esempio, l'incremento ulteriore dell'addizionale comunale sui diritti di imbarco di passeggeri sugli aeromobili, dal 1° luglio 2013, dagli attuali 4,5 a 6,5 euro a passeggero imbarcato per il finanziamento del sistema degli ammortizzatori sociali; o la recente istituzione dell'Imposta Regionale sulle Emissioni Sonore degli Aeromobili (IRESA) avvenuta con criteri peraltro disomogenei nelle diverse regioni; o ancora la tassa di ancoraggio che, nell'arco di venti anni, è cresciuta del 130% a seguito dell'aumento del numero delle navi e della loro stazza media, grazie ai significativi investimenti effettuati dalle compagnie di navigazione.

Occorre un salto di qualità nella capacità di comporre una pianificazione di rete in ottica multimodale, che implica opere mirate, razionali e selettive di miglioramento dei nodi di scambio e dei servizi connessi (collegamenti tra scali portuali ed aeroportuali e città) e di interconnessione di questi ultimi con le reti così come interventi di fluidificazione del traffico in ambito urbano e locale (trasporti

pubblici, parcheggi, ecc.) che contribuirebbero alla valorizzazione del potenziale turistico dei centri storici delle città italiane.

Occorre una governance più snella ed efficace, che superi l'attuale dispersione delle competenze tra livelli centrale e territoriale così come tra autorità ed enti diversificati sullo stesso livello, che determini sia le incoerenze di pianificazione sopra accennate, sia la moltiplicazione delle sedi e delle prassi decisionali con conseguente instabilità e farraginosità del quadro normativo e applicativo di riferimento per le aziende e per gli investimenti.

Occorre che la già istituita Autorità di regolazione, distinta da chi stabilisce "le regole del gioco" (la Ue, lo Stato), operi per garantire efficacemente parità di regole e di condizioni competitive ai soggetti in campo, anche nell'ottica dello sviluppo del mercato nazionale, europeo e internazionale.

Occorre la definizione e l'utilizzo di strumenti e criteri innovativi di sostegno pubblico, con criteri di premio nell'assegnazione dei fondi pubblici per l'adozione di best practice in soluzioni informatiche e piattaforme già sviluppate a livello regionale, interoperabili, e formule che risultino attrattive per il coinvolgimento di capitali privati (Reti d'impresa tra operatori del turismo e dei trasporti; Horizon 2020 Italia e Smart Cities, ..).

Gli ITS sono oggetto anch'essi di investimento, ricerca e primaria attenzione da parte del complesso mondo degli operatori professionali del trasporto qui rappresentati.

Occorre dare continuità, visibilità e diffusione alle attività immediatamente implementabili o già lanciate e con un impatto significativo già nel breve e medio termine, con la messa a fattor comune delle best-practices e meccanismi di premialità anche per la diffusione di soluzioni "smart", fruibili tra gli attori della domanda secondo modalità interoperabili e semplificate, adottando un approccio di sistema. Nell'ottica turistica, tra i campi di applicazione più promettenti figura quello dell'infomobilità con lo sviluppo di piattaforme e dispositivi per la fruizione di informazioni turistiche in tempo reale, secondo la creazione di profili di "utente tipo" e percorsi tematici, e con l'uso di dati ottimizzati in termini di precisione e anonimato in chiave di predizione e ottimizzazione dei flussi turistici. La gestione integrata della mobilità turistica beneficerebbe dello sviluppo di ITS anche grazie all'offerta di servizi di informazione sul trasporto multimodale e di bigliettazione elettronica integrata per il TPL, che consentono il pagamento di altri servizi di mobilità quali parcheggi e taxi.

2.3.4. Trasporto Ferroviario e Turismo

Il trasporto ferroviario e le relative infrastrutture sono una parte essenziale dell'industria del turismo e, più in generale, sono uno dei parametri per misurare la modernità e l'efficienza di un paese. Il trasporto ferroviario incide in maniera significativa sullo sviluppo economico di persone ed imprese, oltre che sul benessere dei cittadini. Inoltre per la sua veste di compatibilità ambientale e di efficienza energetica il trasporto ferroviario è in grado di dare un sostanziale contributo alla nuova economia 'verde'. Per quanto riguarda il trasporto di lunga percorrenza oggi le Imprese Ferroviarie sono impegnate a garantire un'offerta di servizi di qualità in grado di soddisfare le esigenze di mobilità dei viaggiatori e il trasporto delle merci; da qualche anno il mercato AV Italiano, caso unico in Europa, si è aperto alla concorrenza in regime di libero mercato.

L'Alta Velocità, entrata in esercizio nel 2009 e tuttora in fase di sviluppo, corre lungo le principali linee dorsali e trasversali del Paese con una rete di 1.000 km che copre circa il 65% della popolazione lavorativa e residente. L'AV ha trasformato la mobilità in Italia avvicinando le grandi aree urbane con benefici in termini economici e sociali. Un recente studio effettuato da AGICI Finanza d'Impresa ha evidenziato proprio questi benefici.

Lo studio parte dall'osservazione della realtà di due anni pieni di esercizio (2010-2011). L'evidenza empirica mostra come la linea AV abbia comportato rilevanti cambiamenti nei modelli di mobilità delle persone: si è assistito, cioè, ad una forte crescita nell'uso del treno per spostamenti sia di lavoro sia di piacere sia di studio. In soli due anni, infatti, circa venti milioni di viaggiatori hanno scelto di utilizzare annualmente l'AV e, solo sulla Roma-Milano, nel 2010 si è registrato un incremento del 15% di passeggeri. Ciò è dipeso soprattutto dai minori tempi di percorrenza, dai minori costi rispetto alle altre modalità di trasporto, oltre che dal maggior livello di comfort. In tale prospettiva, lo studio ha stimato i benefici complessivi generati da un'opera che, entrata in funzione a fine 2009, produrrà effetti economici, ambientali e sociali almeno per un cinquantennio. In particolare, l'analisi delle ricadute economiche-sociali che analizza gli effetti indiretti generati dall'AV evidenzia la forte correlazione (peraltro già dimostrata da situazioni simili) tra lo sviluppo dei trasporti e la crescita delle economie moderne. In sintesi, i principali fenomeni presi in considerazione sono la dinamica dei prezzi e l'accessibilità alle aree raggiunte dall'AV. La dinamica dei prezzi ha incentivato gli individui allo spostamento. Ciò spiega non solo gli evidenti fenomeni di redistribuzione modale, ma anche l'emergere di quella "nuova" domanda di trasporto. La migliorata accessibilità alle aree AV ha amplificato la capacità dei nodi interessati (Milano, Bologna, Firenze, Roma ecc.) di accedere in tempi e costi minori ad un numero maggiore di mercati di beni e servizi.

Questi fenomeni generano nel complesso, per le comunità interessate, importanti benefici economico-sociali che derivano dagli incrementi dei flussi turistici e di business, dalla maggiore mobilità studentesca, dalla crescita dei valori immobiliari, dagli effetti agglomerativi e dall'ampliamento del mercato del lavoro.

Particolare enfasi va data alla sostenibilità ambientale con enormi risparmi energetici e minori emissioni nell'atmosfera; basti pensare che ogni passeggero che si sposta sull'AV produce mediamente il 70% di CO₂ in meno di chi si sposta in auto e l'80% in meno rispetto a chi viaggia in aereo. Tradotti in quantità, i risparmi sono dell'ordine di 46 kg di CO₂ (treno verso auto) e addirittura 70 kg (treno verso aereo). A fronte di ciò, nel primo anno di utilizzo della AV Milano-Roma si è registrato un risparmio di 28.000 tonnellate di CO₂ e di circa 58.000 nel 2011. Si stima che al 2059 la riduzione di gas serra arriverà a 400.000 tonnellate. In conclusione, lo studio AGICI Finanza d'Impresa evidenzia che, dal differenziale tra le emissioni, non solo di CO₂, generate e quelle evitate dai treni su linea AV, si ricava un beneficio, attualizzato, pari a 690 milioni di €.

In ambito turistico, questo studio ha ipotizzato che buona parte dei flussi generati siano di tipo incrementale/redistributivo, ossia turisti che, in mancanza della nuova infrastruttura, non si sarebbero mai messi in viaggio oppure avrebbero preferito destinazioni diverse. L'effetto redistributivo del sistema AV sul turismo nazionale (che si concentra per circa il 65% in periodi limitati) permette anche uno spostamento e/o una dilatazione del fenomeno stagionale.

2.3.5. Il Turismo e la Ferrovia

Sebbene il moderno turismo organizzato sia nato con il treno (il primo viaggio organizzato dell'era moderna fu ideato nel 1841 dal pastore battista Thomas Cook che portò i suoi fedeli in treno ad una cerimonia), negli ultimi decenni il trasporto ferroviario aveva ceduto il passo al trasporto aereo che aveva guadagnato sostanziose quote di mercato anche nei collegamenti a breve distanza (300-500 km). Con la nascita dell'infrastruttura AV e dei collegamenti veloci e con le trasformazioni nel trasporto aereo, in pochi anni il treno ha riguadagnato consistenti quote di mercato arrivando ad avere il primato su alcune delle rotte europee più redditizie (Londra-Parigi, Amsterdam-Bruxelles, Roma-Milano, Madrid-Barcellona eccetera) sia per affari sia per turismo. L'Attuale rete AV, come abbiamo visto, copre le principali città italiane a vocazione turistica ed il resto della rete ha un'eccellente penetrazione in quasi tutto il territorio italiano, con particolare estensione lungo le coste e le città d'arte. Ciò ha reso il treno il mezzo di spostamento preferito per le vacanze estive di italiani e stranieri.

2.3.6. I programmi per il turismo di Trenitalia

Con le crescenti quote di mercato guadagnate con i nuovi servizi AV il trasporto ferroviario, fin dal lancio nel 2009, ha beneficiato di una serie di opportunità per rientrare a pieno titolo nel segmento del turismo sia nazionale che internazionale.

Il concetto di vacanza si è evoluto trasformandosi da ‘visita a luoghi’ ad ‘esperienza coinvolgente’; ed il viaggio rappresenta una parte fondamentale dell’esperienza. Ecco che con la qualità, il comfort, la velocità e una flessibilità tariffaria, i treni AV hanno sviluppato un forte appeal per il ‘trade’ e per i clienti turistici. Tali benefici ed opportunità sono stati resi disponibili principalmente sul mercato nazionale e sono stati presentati anche sul mercato internazionale con programmi e strategie diverse.

Trenitalia, la principale società italiana, per il mercato nazionale che aveva già un assetto ottimale in termini distributivi e territoriali sono state avviate azioni di partnership e di co-marketing, iniziative B2C e progetti B2B da parte delle imprese ferroviarie. Le azioni di partnership e co-marketing agevolano l’intermodalità del cliente e generano nuove occasioni di traffico: in questa categoria rientrano accordi con Catene Alberghiere/Portali booking, siti Culturali, Parchi a Tema, ecc., accordi di intermodalità con autonoleggio, vettori marittimi, car sharing ecc..

Le iniziative B2C fanno leva principalmente sul CRM ed i programmi di fidelizzazione che permettono di rivolgersi a target specifici sfruttando le offerte in co-marketing dei partner, la bassa stagione e/o altre occasioni di viaggio.

I programmi B2B si rivolgono principalmente al ‘trade’: Tour Operator, Agenzie di Viaggio, OLTA, portali di distribuzione ecc.

Con i nuovi sistemi di Revenue Management (originariamente adottati da vettori aerei ed alberghi), le imprese ferroviarie sono in grado di selezionare delle serie di treni/date da offrire a tariffe speciali che dovranno essere accorpate nel pacchetto di viaggio. Con questi strumenti le imprese ferroviarie hanno iniziato programmi di ricognizione del mercato e di ‘recruitment’ coinvolgendo i grandi tour operator per il turismo nazionale ed i grandi operatori e distributori per il turismo internazionale.

La domanda internazionale, grazie ad una graduale ripresa economica dei paesi più sviluppati e al forte incremento dei paesi emergenti, è in crescita; tuttavia occorre puntualizzare che il contributo dei mercati c.d. ‘maturi’ (USA, Europa, Australia ecc..) ancora costituisce oltre il 70% delle vendite internazionali di Trenitalia. Anche all’estero, fino al 2009, la reputazione dell’infrastruttura ferroviaria era buona in quanto considerata la migliore in Europa per il rapporto qualità/prezzo attraendo però solo alcuni target; giovani, studenti ed i turisti ‘price

sensitive', perdendo invece i target di 'high spenders'. Con l'avvio dell'AV la reputazione è cresciuta ulteriormente, guadagnando ampi target di clientela internazionale in tutti i paesi del mondo. Il comfort, la sicurezza, la velocità e le moderne tecnologie di vendita e distribuzione hanno reso il treno AV attraente ed accessibile a moltissime fasce di clienti permettendo ai touroperator di programmare i tour in treno in maniera permanente sui propri cataloghi. Una serie di prodotti studiati apposta per i mercati internazionali (Eurail Pass, Italy Pass, Interrail ecc.) contribuiscono ad accrescere l'appeal e la penetrazione del treno nel segmento turistico.

Gli attuali e futuri sviluppi vedono una forte impulso del settore delle tecnologie di distribuzione: sviluppando i sistemi web XML aperti le imprese ferroviarie possono infatti costruire una propria rete distributiva diretta evitando di passare attraverso altre imprese ferroviarie mondiali ed altri importanti distributori.

Altri canali già in via di sviluppo riguardano gli accordi con i 3 grandi GDS (Global Distribution System): Amadeus, Travelport e Sabre da sempre distributori del trasporto aereo si sono aperti al trasporto ferroviario e offrono la possibilità di integrare le due forme di trasporto su un'unica piattaforma. Una volta definiti gli accordi con i GDS sarà possibile un'integrazione di tipo 'interline agreement' con i principali vettori aerei, con la possibilità per le imprese ferroviarie di diventare un 'vettore' in coincidenza con i voli di lungo raggio oppure come vettore in 'codeshare' al pari degli accordi di 'alliance' tra i grandi vettori.

Anche il settore dei grandi motori di ricerca è in via di sviluppo sia per i motori generici sia per quelli specifici di travel, come Skyscanner, Priceline, Kayak, e portali di travel, come Expedia, Travelocity ecc. Per completare il quadro delle attività, le imprese ferroviarie hanno già definito strategie di digital e social marketing attraverso le principali piattaforme esistenti.

2.4. Gli stabilimenti balneari

Il turismo balneare in Italia conta oltre 7.400 chilometri di costa con oltre 28.000 stabilimenti balneari. L'offerta balneare italiana è composta per la maggior parte da spiagge attrezzate con servizi specifici, non soltanto sdraio e ombrelloni ma anche la presenza dei bagnini, in quanto la sicurezza è una delle costanti delle spiagge italiane.

Le imprese che operano sul demanio marittimo italiano vivono in una condizione di incertezza sul proprio futuro a causa delle normative che condizionano il rinnovo delle concessioni. Gli stabilimenti balneari e le aziende ad uso turistico-ricreativo costituiscono una realtà fondamentale per il sistema turistico nazionale. Dalle analisi in Italia risultano censite 28.000 concessioni rilasciate per finalità

turistico-ricreative con strutture «amovibili» e circa 1.000 pertinenze demaniali marittime con manufatti «inamovibili» di proprietà dello Stato. Gli stabilimenti balneari, oggetto di concessione, sono una particolarità tutta italiana: il ricorso a tale istituto è motivato dalla natura del bene, appartenente allo Stato, e destinato, tra l'altro, a soddisfare interessi pubblici. Gli stabilimenti sono diffusi in tutto il territorio costiero del Paese ed in alcune particolari aree, come la Versilia e la costa romagnola, abruzzese e marchigiana, hanno raggiunto livelli di significatività non indifferente, contribuendo alla competitività anche dell'offerta alberghiera.

Gli stabilimenti balneari sono delle realtà uniche nel panorama europeo: nella maggior parte dei casi, sono strutture gestite a livello familiare, piccole imprese individuali o società di persone che offrono i servizi di spiaggia, di piccola ristorazione e di intrattenimento. Il settore dà lavoro approssimativamente a 300.000 persone.

Tuttavia, questo settore rischia enormemente a causa della legislazione europea. Nel 2008, la Commissione Europea ha aperto una procedura di infrazione (n. 2008/4908) nei confronti dell'Italia, sollevando la questione di compatibilità con il diritto comunitario della normativa italiana in materia di concessioni del demanio marittimo con finalità turistico-ricreative, nonché delle conseguenti iniziative legislative assunte dalle regioni. In particolare, l'articolo 37, comma 2, del Codice della navigazione, nell'ambito delle procedure di affidamento in concessione di beni del demanio marittimo (con finalità turistico-alberghiere), attribuisce preferenza – il cosiddetto diritto d'insistenza – al concessionario uscente. Per risolvere temporaneamente la questione, è stato approvato il decreto legge 20 dicembre 2009, n. 194 - recante "Proroga di termini previsti da disposizioni legislative" - che, all'art. 1, comma 18, abroga l'articolo 37, comma 2, del Codice della navigazione e, nel contempo, dispone una proroga estensibile, per la specificità del territorio italiano, alle concessioni in atto sino al 2015.

In modo provvisorio, si è approvato una mini proroga di cinque anni delle concessioni balneari, approvata nell'ambito del dl decreto sviluppo bis. Ma sicuramente è necessario agire per poter dare agli stabilimenti balneari una certezza normativa e garantire loro lo sviluppo della propria attività imprenditoriale.

L'obiettivo dovrebbe essere garantire la sopravvivenza delle imprese che operano sulle aree demaniali, assicurando loro il diritto all'uso produttivo per un tempo sufficiente ad ammortizzare gli investimenti così come l'istituzione del diritto di prelazione a favore dei titolari delle concessioni.

2.5. Turismo nautico

Un settore, il cui contributo al PIL secondo l'ultimo Rapporto sull'economia del mare Censis si aggira sui 5 MDI di euro, troppo spesso misconosciuto e sottovalutato, è quello del turismo nautico. Si tratta di una filiera strettamente collegata con la produzione manifatturiera (che vede fra l'altro l'Italia leader mondiale), capace di generare un moltiplicatore del reddito e dell'occupazione che non ha pari nel cluster marittimo, proprio grazie all'indotto generato dall'uso diportistico delle imbarcazioni.

È sufficiente pensare che la spesa media sul territorio del diportista (depurata dal costo dell'ormeggio) è circa il doppio di quella effettuata dal turista cittadino (depurata dal costo dell'alloggio). In media, un Marina turistico genera complessivamente 89 posti di lavoro, di cui 12 direttamente alle dipendenze del porto, 54,5 occupati in attività inserite nell'area portuale e 22,5 occupati nel territorio. Ogni 3,8 imbarcazioni si genera un posto di lavoro in attività turistiche e nei servizi.

Secondo un'analisi di UCINA Confindustria Nautica, liberando il settore dai molti vincoli burocratici, nella sola Sardegna sarebbe possibile creare 2.300 nuovi posti di lavoro.

Dal punto di vista dell'offerta della ricettività portuale, sono stati effettuati importanti investimenti e l'Italia ha registrato un incremento di oltre il 9,58% nel periodo 2007-2012, per un totale di 546 infrastrutture, di cui 77 Marina turistici, 352 porti pubblici polifunzionali, 117 punti di ormeggio. A livello di distribuzione territoriale, al primo posto si posiziona la Sicilia con 89 infrastrutture, seguita dalla Sardegna e dalla Liguria.

2.5.1. Le Criticità

Il 2012 è stato purtroppo un anno nero, a causa dell'istituzione della tassa di possesso sulle imbarcazioni, inizialmente concepita come tassa di soggiorno, dello sproporzionato aumento dei sovracanonici demaniali regionali sulle concessioni marittime, dell'ossessiva attività di controllo fiscale. I risultati: -26% di contratti di ormeggio annuali, -34% di ormeggi in transito, -39% di ricavi per gli approdi a gestione pubblica, -56% della spesa turistica dei diportisti sul territorio, -21% del fatturato del settore charter. Fra strutture portuali, servizi turistici collegati, assistenza alle imbarcazioni, charter, scuole nautiche e di vela, il comparto dava lavoro a 80.000 occupati, prima che la crisi economica - ma soprattutto miopi scelte dei governi nazionale e regionali - provocasse la perdita di circa 20.000 posti di lavoro in tre anni. La metà nel solo 2012.

Il Focus economico dell'edizione 2013 del "Rapporto annuale sul turismo nautico", curato dall'Osservatorio Nautico Nazionale di Genova, ha restituito un'immagine dei profondi cambiamenti delle modalità e dei tempi di fruizione. Emerge come oltre il 50% del campione nel 2012 abbia ridotto il tempo e il raggio di navigazione, con un crollo del 68,9% della sosta fuori dal porto base. Dal confronto tra le risposte fornite con una precedente analisi realizzata nel 2009, è emerso inoltre come, in media, i giorni di navigazione annuali complessivi comprensivi tra vacanze estive, week end e gite giornaliere si siano ridotti del 32,9%, con punte negative del -48% per le imbarcazioni della fascia alta 18-24 metri.

Il 6% dei proprietari ha dichiarato di aver definitivamente dismesso la propria unità nel 2012 e un ulteriore 6,6% ha comprato una barca più piccola proprio nello stesso anno.

Le politiche governative hanno anche messo in fuga i turisti stranieri, oltre a determinare la minore propensione alla navigazione dei diportisti nazionali, lasciando vuoti ben il 34% dei posti barca riservati al transito. In questo caso l'impatto peggiore si è avuto in Liguria e Toscana.

Il settore del charter evidenzia un calo del fatturato 2012 pari al 20,8% rispetto al 2011; dato allarmante considerando che l'Italia ospita il 70% del traffico del noleggio da diporto mondiale. Tutti hanno cambiato i propri modelli di spesa risparmiando fortemente sia sulle spese per la barca sia su quelle effettuate sul territorio. Le prime si sono contratte in media con un range che va dal -28% registrato dalle imbarcazioni tra 18 e 24 metri al -52% delle navi da diporto. Il naviglio minore si posiziona nel mezzo. La spesa annuale sul territorio di tutti coloro che sono a bordo – trasporti, hotellerie, ristorazione, shopping, attività di intrattenimento, sport e cultura – è scesa del 56% rispetto al 2011. Rispetto al 2011 il crollo di consumo di turismo nautico ha ridotto i posti di lavoro (circa 10.000), tra addetti diretti e dell'indotto. Le perdite maggiori si sono registrate nella macro area dell'Alto Tirreno (-3.802 posti di lavoro), seguito dal Sud (-3.200 addetti) e dall'Alto Adriatico (-1.900 posti di lavoro).

Una parziale stima dei danni economici evidenzia che i soli ricavi delle società pubbliche che gestiscono i posti barca nel 2012 hanno segnato una perdita di 50 milioni di euro (al netto dell'Iva), più del doppio di quanto incassato dalla tassa sulle imbarcazioni istituita a dicembre 2011. La riduzione della spesa dei diportisti nei soli marina turistici (25% dell'offerta nazionale dei posti barca) dello scorso anno è stata pari a 500 milioni di euro. Nello stesso periodo sono andati persi anche 280 milioni da Iva e accise sui carburanti, nonostante l'aumento dell'aliquota al 21%. Senza contare i mancati introiti dalla vendita di imbarcazioni, con il mercato nazionale crollato dell'85%.

2.5.2. Le proposte di UCINA Confindustria Nautica

Le miopi scelte dei governi rendono oggi necessaria ed estremamente urgente una vera e propria terapia shock da attuare attraverso i seguenti interventi:

1. rivedere la tassa sulle imbarcazioni, che ha prodotto solo disoccupazione e ha creato una voragine nei conti pubblici, come avvenne nel 2003 quando - già allora - venne constatato che i soli costi di riscossione e controllo erano ben superiori al gettito;
2. sviluppare il noleggio occasionale delle unità da diporto, sostituendo il limite di importo (30.000 euro annui) con un limite in giornate (50) per rilanciare il "consumo" di turismo nautico;
3. delegare al governo l'adeguamento del Codice della Nautica secondo criteri di snellimento burocratico, inclusa la semplificazione delle norme per le navi da diporto dedicate esclusivamente al noleggio e iscritte al Registro Internazionale, delega già prevista dalle norme istitutive del Codice ma lasciata colpevolmente scadere;
4. escludere i natanti dal Redditometro, portando da 4 a 10 metri la misura dalla quale si devono dichiarare le spese, per ridare impulso alla nautica sociale azzerata dalla crisi.

2.6. Terme e turismo termale secondo Federterme

Le terme in Italia sono circa 380, distribuite in maniera omogenea su tutta la penisola, in 20 regioni e in 180 comuni, e rappresentano una risorsa di rilevanza fondamentale per le economie di interi territori. Le aziende termali, infatti, danno lavoro a circa 65.000 addetti, tra occupati diretti ed indiretti, che comprendono sia quanti sono esclusivamente impegnati nell'erogazione delle cure, sia quanti lavorano nell'indotto alberghiero, del commercio e dei servizi. Le terme sono state e sono tutt'ora uno dei motori del turismo italiano e Federterme - Federazione Italiana delle Industrie Termali e delle Acque Minerali Curative, fondata nel 1919, che è tra le fondatrici di Confindustria è l'unica organizzazione italiana rappresentativa delle Aziende termali e riunisce la quasi totalità delle strutture presenti sul territorio.

Gli stabilimenti termali (talvolta congiunti con alberghi termali) sono strutture sanitarie accreditate in grado di offrire, oltre a prevenzione, riabilitazione e cure termali, anche importanti attività di benessere. Sulla base di queste due componenti inscindibili le terme forniscono strumenti atti a favorire il recupero di stili di vita appropriati, realizzando anche programmi antiaging. Federterme si dedica tra le sue attività anche alla ricerca scientifica in materia termale. Nella consapevolezza della necessità che il comparto termale proceda sulla via della ricerca scientifica "riconosciuta" ed ufficiale, infatti, è stata istituita, a partire dal

gennaio 2003 la “Fondazione per la ricerca scientifica termale” (www.fondazioneforst.it). La Fondazione è un ente senza fini di lucro, gestito da un Consiglio di Amministrazione misto pubblico-privato ed è finanziata grazie ai fondi che le vengono destinati dalle Aziende termali. I suoi scopi mirano soprattutto a promuovere e sostenere l’attività di ricerca medico-scientifica in ambito termale, incentrata sugli effetti biomedici e socio-economici delle cure. I progetti di ricerca e i bandi internazionali finanziati dalla Fondazione sono volti a far crescere la base scientifica a sostegno dell’utilizzazione delle acque termali e delle risorse del termalismo terapeutico.

Gli ambiti nosologici di riferimento per i bandi di ricerca riguardano i campi più diversi (reumatologia-ortopedia, otorinolaringoiatria, broncopneumologia, patologie dermatologiche, patologie dell’apparato digerente ed urinario, sistema cardiovascolare, terapia della riabilitazione con mezzo termale, igiene e microbiologia delle strutture termali, economia sanitaria, ecc.). Considerare l’attività della Fondazione per la ricerca scientifica termale, un esempio di eccellenza italiana, è sicuramente un atto dovuto e motivo di orgoglio per l’intero sistema.

2.6.1. Le criticità del comparto

A partire dal 2009, le terme italiane hanno sofferto in misura crescente e preoccupante gli effetti negativi della crisi economica; tali effetti si sono peraltro aggiunti a pregressi e radicati elementi di difficoltà “cronici” del settore, quali i ritardi dei pagamenti della P.A., il mancato aggiornamento dell’Accordo per l’adeguamento delle tariffe termali, la mancanza di sostegno alla destagionalizzazione, l’incidenza del costo del lavoro.

La peculiarità dell’industria termale, le cui aziende operano tanto nel settore sanitario (fornendo, in convenzione con il SSN ed il SSR prestazioni di prevenzione, cura e riabilitazione termale) quanto in quello del benessere e dell’ospitalità turistica, non ha evitato al comparto di risentire della crisi in entrambi i settori.

Ciò ha avuto pesanti conseguenze, oltre che, come ovvio, sulle imprese, anche sulle economie di interi territori, in cui le terme e il loro indotto rappresentano l’attività economica prevalente e/o quasi esclusiva, con una consistente riduzione sia degli addetti diretti ed indiretti (ad es. nelle strutture ricettive, nel commercio e nei servizi) sia dei periodi di impiego dei lavoratori stagionali, che rappresentano il maggior numero dei dipendenti del settore. Tale situazione, acuitasi nel 2011, è esplosa nel 2012, con un calo che si è attestato ben oltre il 10%. Nel triennio 2010-2012, inoltre, i costi di produzione hanno subito un incremento medio del 12,7%, in riferimento ai soli costi dei servizi, della bolletta energetica e del costo del lavoro.

Si è parimenti accresciuta l'incidenza dell'IVA indetraibile, aumentata di un punto percentuale dal settembre 2011.

Peraltro, anche in considerazione delle peculiarità dei trattamenti termali, che richiedono una forte presenza di risorse umane a contatto con la clientela (in particolare, medici, operatori termali, terapisti della riabilitazione) l'incidenza del costo del lavoro, per il settore, è molto elevata, così come quella degli oneri amministrativi ed economici correlati alla conduzione delle concessioni minerarie necessarie per lo sfruttamento dell'acqua termale. Malgrado ciò il tessuto termale italiano continua a rappresentare un patrimonio di grande valore che va tutelato e valorizzato con strumenti appropriati. Sono, quindi, necessari interventi diversificati e specifici, per consentire al settore di recuperare competitività nei confronti dei paesi dell'Europa orientale che usufruiscono di regimi fiscali favorevoli.

Federterme chiede da tempo che vengano adottate politiche specifiche a supporto sia della ricerca scientifica termale sia della promozione e commercializzazione delle terme italiane. In questo quadro di riferimento in cui si innesta, peraltro, una nuova fase di Governo del nostro Paese, il settore termale si auspica che il Ministero della Salute voglia rapidamente procedere al rinnovo, per il 2013-2015, dell'accordo nazionale per l'erogazione delle prestazioni termali, scaduto dal 31 dicembre 2009 e per il quale la legge di stabilità 2013 ha destinato apposite risorse.

E' importante, inoltre, che sia portato a compimento il processo avviato il 17 aprile 2012 con la costituzione, presso il Ministero della Salute, di una commissione composta da rappresentanti del Ministero stesso, dell'INAIL, del mondo accademico e di Federterme, con il compito di rilanciare la sperimentazione scientifica, con particolare riferimento alla riabilitazione e al trattamento dei pazienti in fase post-acuzie da effettuarsi alle terme. Nei primi mesi dell'anno in corso. La Commissione ha ultimato il documento di lavoro, che riassume modalità, criteri e requisiti per essere inseriti nel novero delle aziende titolate ad effettuare la sperimentazione che, fra l'altro, prevede quali partner finanziari anche le Regioni.

Ad oggi, solo la Regione Veneto ha aderito e, con un'apposita delibera, ha dato il via formale alla sperimentazione, che dovrebbe partire non appena saranno ultimati i protocolli scientifici predisposti dall'Università di Padova, all'uopo incaricata. Federterme auspica che, nei prossimi mesi, anche le altre Regioni italiane a forte impatto termale (Campania, Toscana, Emilia Romagna, ecc.) vogliano prendere parte a questo importante progetto. Oltre al già argomentato rinnovo delle tariffe termali, altro tema di assoluto interesse è rappresentato dalla revisione della legge (L.323/2000) di riassetto del settore.

Dal 2000, infatti, il regime normativo disciplinante il settore termale è stato radicalmente innovato dall'entrata in vigore della Legge 24 ottobre 2000, n. 323. Tale legge, approvata nel corso della XIII legislatura, dopo una gestazione ultraventennale, ha permesso di rendere organica la pregressa disciplina, ormai in parte desueta. Per le stesse ragioni oggi Federterme chiede al Governo e al Parlamento una revisione della suddetta legge 323/2000 che la renda più consona alle nuove esigenze maturate nella domanda del mercato di riferimento, in modo tale da consentire un recupero di competitività del sistema termale italiano.

Una base dalla quale partire può ben essere rappresentata dalla proposta AC 4570 presentata nella passata legislatura dal compianto on. Massimo Vannucci ed altri 36 parlamentari di tutti gli schieramenti. La Proposta di Legge Vannucci è stata recentemente ripresentata, nella XVII legislatura, in Senato, come Disegno di Legge recante "Modifiche alla legge 24 ottobre 2000, n. 323, concernente la disciplina del settore termale e delega al Governo per l'adozione di un testo unico delle leggi in materia di attività idrotermali nonché di disposizioni per la promozione delle medesime attività" (A.S. n. 606), presentato il 7 maggio 2013 (annunciato nella seduta ant. n. 19 del 7 maggio 2013) ed attualmente ancora in attesa di assegnazione.

2.6.2. Le proposte di Federterme

La rapida prosecuzione dell'iter parlamentare dell'A.S. n. 606, magari con alcuni aggiornamenti resisi necessari nel frattempo, e la sua conversione in legge potrebbe rappresentare, da sola, lo strumento più adeguato per assicurare un rapido rilancio del settore termale, operando, peraltro, in un contesto economico-finanziario pienamente sostenibile. Altri temi di interesse prioritario per il sistema che, per la loro importanza, pur nelle more di tale attuazione, sarebbe comunque necessario cercare di risolvere anche in una logica di interventi legislativi autonomi sono: la revisione del regime IVA del settore termale, l'operatore termale, la privatizzazione di strutture termali sia comunque utile analizzare, seppur brevemente, alcuni temi che, per la loro importanza.

Revisione del regime IVA del Settore Termale

Il settore termale si inquadra, per la maggior parte della sua attività, tra i servizi sanitari "esenti" ai fini IVA (in base all'art. 10 D.P.R. 26-10-1972 e successive modificazioni e integrazioni). L'effetto di tale qualificazione giuridica è quello di rendere "indetraibile" la quasi totalità dell'IVA assolta sugli acquisti. In base all'applicazione del meccanismo del "pro-rata" e tenuto conto della scarsa incidenza di operazioni attive imponibili ai fini IVA, la percentuale di "indetraibilità" dell'imposta si aggira spesso intorno al 90-92%. Come facilmente intuibile si tratta di un "costo aggiuntivo" che le aziende devono spendere nel loro

conto economico. Il problema risulta particolarmente sensibile per la parte di IVA assolta sulle immobilizzazioni tecniche: il settore opera investimenti medi pari ad € 57.000.000,00/anno e l'incidenza dell'IVA risulta conseguentemente notevolissima. Federterme auspica l'emanazione di un provvedimento che consenta la detrazione IVA almeno per gli investimenti (beni materiali, costruzione di opere, costi di sviluppo e costi pluriennali in genere) e la ricerca scientifica. Sarebbe così possibile, peraltro, rimuovere un ostacolo che di fatto impedisce il ricorso delle Aziende termali al lavoro interinale, dato il maggior costo dello stesso per effetto dell'IVA indetraibile.

Operatore termale

La figura professionale dell'operatore termale, pur prevista dalla legge n. 323/00 è rimasta, sino ad oggi, priva di una reale concretizzazione; tale mancata attuazione ha determinato un clima di profonda incertezza tra le imprese e per quanti, in perfetta buona fede, si iscrivono a corsi di formazione (spesso, a pagamento) che rilasciano titoli di "operatore termale" che, in realtà, non hanno alcuna valenza giuridica. A ciò si aggiunge la paradossale situazione di quanti frequentano, presso istituti di formazione operanti appena oltre frontiera, corsi di "massaggiatore capo bagnino" per vedersi poi riconoscere il titolo così conseguito dal Ministero della Salute. Federterme ritiene percorribile definire il profilo dell'operatore termale, sulla falsariga della normativa da tempo vigente presso la Regione Veneto (l.r. 16 agosto 2002, n. 21) o, in alternativa, secondo quanto proposto dal Ministero della Salute sulla base del percorso formativo già individuato per l'operatore socio sanitario, da integrare con un modulo di 300 ore per consentire all'operatore termale di effettuare il massaggio termale. Dovrà essere, inoltre, previsto un percorso formativo di riqualificazione per il personale presente in azienda.

Privatizzazione di strutture termali

Alcune strutture termali storiche sono - direttamente o indirettamente - sotto il controllo pubblico e presentano un andamento, nella quasi totalità dei casi, negativo, spesso non a causa delle attuali gestioni ma per i debiti ereditati dalle precedenti strategie imprenditoriali. Il peso dei debiti, che poteva originariamente apparire necessaria in quei contesti socio-economici in cui l'impresa termale giocava un ruolo determinante per la vita dell'intera collettività, ha però rivelato, nell'esperienza di settore, conseguenze contraddittorie, rendendo le suddette aziende, pur forti di una tradizione di assoluto rilievo, assolutamente non competitive dal punto di vista imprenditoriale e incapaci, perciò, di fornire adeguate garanzie occupazionali ai soggetti ivi impiegati e di promuovere alcuno sviluppo economico dei territori di riferimento. Si pensi, ad esempio, alla situazione di molte aziende termali dell'ex EAGAT e a quella di altre importanti realtà termali italiane, tutt'ora in mano pubblica. In tale quadro di riferimento,

l'unica reale possibilità di rilancio per le aziende termali a partecipazione pubblica è quella di reperire investitori privati che sappiano innescare, forti di una verificata competenza di settore, una reazione favorevole del mercato che, peraltro, si accompagnerebbe ad un corrispondente e conseguente beneficio per l'Erario. Per tali ragioni, Federterme chiede che il Governo si impegni nell'avviare un concreto programma finalizzato alla privatizzazione a titolo oneroso delle suddette strutture termali che permetta di trasferire a soggetti privati gli stabilimenti termali dei quali sono proprietari Enti pubblici, direttamente o attraverso società controllate. Occorre inoltre individuare apposite forme di finanziamento di lunga durata, anche trentennale, erogate a condizioni di mercato, che consentano all'acquirente una graduale estinzione delle posizioni debitorie stratificatesi nel tempo, senza comprometterne o impedirne l'attività imprenditoriale.

Promozione del sistema terme

Le terme rappresentano una delle eccellenze assolute del nostro Paese, la cui offerta, forte di una componente turistica consolidata, assicura ai territori di riferimento un plus, in grado di completare, integrare ed esaltare le eventuali altre attrattive locali (enogastronomia, arte, bellezze paesaggistiche, cultura, ecc.) ma anche di sostenere e caratterizzare, da sola, l'offerta turistica di territori altrimenti privi di attrattive. Il turismo termale, peraltro, viste le sue caratteristiche, è anche uno strumento ideale per attuare importanti politiche di destagionalizzazione, prolungando i flussi turistici in arrivo nei territori di riferimento a periodi dell'anno che, altrimenti, risulterebbero privi di attrattiva. Federterme già da anni realizza, attraverso il progetto "Terme aperte", attività promozionali mirate, da un lato, per permettere alle aziende termali di "fare Rete" e, dall'altro, per promuovere uno sviluppo integrato e di qualità della conoscenza del "prodotto" terme. Il progetto "Terme aperte" è nato con l'intento di far conoscere le specificità termali dei territori alle famiglie e agli stessi operatori del territorio, attraverso campagne pubblicitarie mirate (l'ultima con Radio RAI) e attraverso la partecipazione a convegni e congressi, sia nazionali sia in altri paesi europei. E' però essenziale accompagnare questi progetti realizzando politiche nazionali e locali di promozione dell'offerta turistica italiana, intesa sia come prodotto complessivo del 'made in Italy' sia come risorsa regionale (strutture termali sono capillarmente presenti in tutto il Paese). Tale progetto dovrebbe essere realizzato attraverso tre aree di intervento:

1. la prima prevede una forma di promozione, a valenza nazionale, che si basa sul vigente articolo 11 della legge n. 323/00, sinora rimasto inattuato. Secondo tale previsione, infatti, l'Ente nazionale italiano per il turismo (ENIT) deve inserire nei propri piani e programmi idonee iniziative per la promozione del termalismo all'estero, quale parte integrante della complessiva offerta turistica

italiana, utilizzando anche a tal fine l'apporto tecnico-organizzativo degli organismi consortili.

2. la seconda dovrebbe essere realizzata attraverso programmi di collaborazione e sensibilizzazione con agenzie di viaggio e tour operator per far emergere l'offerta specifica della minifiliera del benessere da valorizzare. In tale ottica, potrebbe ad esempio immaginarsi uno spazio promozionale delle terme italiane in occasione dell'EXPO 2015.
3. La terza infine prevede la presentazione del "Progetto Terme", già proposto e finanziato a suo tempo dal Ministero per le attività produttive (di cui facevano parte circa undici Regioni italiane, con la Toscana come capofila), finalizzato proprio alla promozione di attività di rilievo come quelle qui prospettate.

CAPITOLO V – DA MARKETING TRADIZIONALE A MARKETING 2.0

Le trasformazioni del mondo del turismo hanno visto una marcata espansione del mercato, con un numero sempre maggiore di destinazioni a livello nazionale e internazionale che competono per attrarre turisti, le cui esigenze e richieste sono in continua evoluzione. Per riuscire a mantenere il proprio vantaggio competitivo, una destinazione, ma anche le imprese turistiche che in essa operano, devono prima di tutto riconoscere come sia cambiato il turismo, e quindi il turista. Oggi i consumatori ricevono oltre 10.000 messaggi differenti al giorno e diventa quindi sempre più difficile per una destinazione o impresa essere notata e percepita dal mercato. Per far sì che ciò accada è quindi necessario cambiare la concezione di *destination marketing*. Per attirare i turisti di oggi non è più sufficiente affidarsi al marketing tradizionale, che è di massa ed indifferenziato, ma bisogna invece riporre maggiore centralità al ruolo del turista. Il modo e le formule tradizionali hanno infatti stancato i turisti moderni, che non sono più facilmente influenzabili nelle sue scelte di viaggio, ma richiedono invece personalizzazione e relazione. Il paradigma nel marketing del turismo deve adeguarsi ed evolversi di conseguenza, passando da un marketing indifferenziato ad un marketing specifico, che preveda un ruolo sempre maggiore delle nuove tecnologie, ma che si basi soprattutto sui concetti di interattività, relazione, ascolto, dialogo, condivisione, interazione e partecipazione. Il marketing delle destinazioni di oggi deve creare un circolo virtuoso basato su una chiara strategia di sviluppo, integrando prodotto turistico, promozione, web marketing e marketing innovativo e non convenzionale.

1 Il destination brand

La definizione del termine marchio (brand) indica un nome, un simbolo, un'immagine, un disegno, o una combinazione di essi con lo scopo di identificare i servizi di un particolare venditore e distinguerli quindi da quelli dei competitor (Kotler, 2002). Nel caso di una destinazione, un marchio deve rappresentare una varietà di valori, proposte ed esperienze che identificano un territorio, differenziandolo dai competitor, comunicandone una specifica personalità⁵⁸. Il brand turistico rappresenta quindi una sintesi degli elementi che compongono la destinazione, che possono essere oggettivi (es. risorse), emozionali o valoriali, comunicandone l'immagine ed il posizionamento. Per le destinazioni ne conseguono vantaggi in termini di riconoscimento da parte del mercato, di competitività, di protezione dai competitor, ma anche di relazione con gli stakeholders interni ed esterni.

⁵⁸ Destination Marketing (2009), J. Ejarque

1.1. Efficacia dei brand turistici italiani

Un brand turistico dovrebbe rappresentare in modo unitario una destinazione, fornendone al turista una chiara identificazione, garanzia, simbolismo, ma anche un punto di partenza per relazionarsi al territorio.

La situazione in Italia sembra invece concentrarsi eccessivamente sugli aspetti grafici del marchio con grandi sforzi estetici che però non sempre rispecchiano l'offerta turistica della destinazione. Un brand turistico non può infatti essere solo un logo o un'icona, ma deve contenere elementi che richiamino esperienze, valori e un posizionamento ben definito. Quando agli sforzi di grafica e design manca una reale corrispondenza in termini di strategie di prodotto innovative o di promocommercializzazione si corre il rischio di indebolire il brand, poiché i turisti non riscontrando nella destinazione le caratteristiche promesse attraverso il logo, ne penalizzeranno il posizionamento e la competitività. Il brand turistico e la comunicazione in genere, non possono quindi essere visti come una soluzione alle problematiche del settore turistico di una destinazione. Dovrebbero invece essere il risultato di una strategia che mira ad integrare, armonizzare e valorizzare il potenziale turistico del territorio, enfatizzandone il legame con le popolazioni locali, i prodotti turistici, in modo tale da fornire al turista una chiara ed immediata identificazione della destinazione.



È evidente che in Italia c'è una carenza generale di strategie di *Destination Branding*, intese come l'insieme di strategie e di azioni focalizzate a costruire una *Unique Destination Proposition* (UDP), in grado di consolidare o creare la *Destination Image* e trasmettere la personalità della destinazione. Il *Destination Branding* è quindi molto più di un semplice disegno grafico. I brand turistici italiani sono spesso sconnessi rispetto alle reali caratteristiche della destinazione: si riscontrano numerosi casi in cui sono stati mantenuti brand amministrativi, che non forniscono al turista una reale indicazione delle caratteristiche, delle unicità e peculiarità che la differenziano dai competitor. I brand turistici in Italia sono infatti ancora troppo spesso percepiti in ottica territoriale ed amministrativa, non riuscendo quindi a comunicare al turista i reali valori e identità che caratterizzano una destinazione. In questo modo, i turisti non percepiscono l'identità, non riescono tantomeno a identificare nel marchio emozionalità ed esperienzialità. Per il settore turistico diventa quindi difficoltoso capitalizzare sul branding della destinazioni, con ripercussioni negative sul riconoscimento da parte del mercato e sulla possibilità di

influenzare positivamente le relazioni con i turisti e quindi complessivamente sul posizionamento della destinazione.



59

Si registrano anche alcuni casi di eccellenza, dove lo sviluppo del brand turistico è stato direttamente collegato alle caratteristiche del territorio. Al turista viene proposto un legame chiaro ed immediato che caratterizza la destinazione non solo per le proprie risorse naturali, ma anche per i propri prodotti turistici, la propria storia e le proprie tradizioni. Nel caso dell'Alto Adige, ad esempio, esiste un evidente legame tra risorse territoriali e logo, con colori scelti in base ai prodotti tipici regionali mentre per la Calabria è evidente il legame con la storia della Regione. Quando il marchio turistico enfatizza il collegamento all'offerta, il settore turistico della destinazione può ottenere di serie di benefici, ossia differenziarsi dai competitor, creare una relazione con i propri turisti, data la capacità del brand di trasmettere esperienzialità ed emozionalità.

Altra caratteristica di un brand turistico dovrebbe essere il coordinamento d'immagine per garantire continuità e riconoscimento da parte del mercato. Nel caso delle destinazioni turistiche italiane, si osserva spesso l'utilizzo contemporaneo di marchi diversi per identificare una stessa regione turistica. In questo senso, è evidente l'incapacità di sviluppare una strategia di branding così come è evidente la scarsa importanza che questi aspetti rivestono nel marketing e nella promozione turistica della destinazione.

⁵⁹ Fonti immagini: <http://www.provincia.bz.it/marchioombrello/elementi/panorama-alto-adige.asp> e http://www.turiscalabria.it/documents/10180/15382/MARCA_CALABRIA.pdf



Le destinazioni italiane corrono quindi il rischio di confondere il turista, non riuscendo a trasmettere con chiarezza ed immediatezza l'immagine, il vantaggio competitivo, la personalità e l'identità della destinazione. Sarebbero necessarie politiche di coordinamento, che prevedano l'utilizzo di un solo marchio, garantendo uniformità per il turista, incrementando conseguentemente il riconoscimento da parte del mercato e quindi la valenza del brand. In numerose regioni italiane, si riscontra inoltre l'assenza di un chiaro collegamento/riferimento tra i brand di destinazioni minori (es. province, comuni) o di siti tematici, club di prodotto, servizi, rispetto al marchio ombrello regionale. Diventa quindi difficoltoso per il turista ricondurre ad una singola entità le varie componenti dell'offerta, riducendo così i benefici che potrebbe invece apportare il brand regionale in termini di riconoscimento da parte del mercato e posizionamento. Si riscontrano anche alcuni casi di eccellenza, come ad esempio l'Alto Adige e anche il Trentino, dove il branding adottato dai vari club di prodotto, nonostante sia differente, risulta in linea con il marchio regionale in termini di colori, stile, grafica, incrementando così la facilità di associazione per il turista.



Uniformità e continuità di un brand turistico dovrebbero essere politiche che si estendono nel tempo. Le destinazioni italiane mostrano invece un'eccessiva tendenza a modificare, o addirittura a cambiare radicalmente, i propri brand turistici, situazione che si riscontra anche a livello nazionale. Essendoci spesso la tendenza a collegare la creazione di un brand a valenze più politiche, appare evidente come questo porti a numerosi cambi di brand nel tempo. Tuttavia questo

appare come un grande errore in quanto in questo modo si perde l'identificazione del territorio e della destinazione da parte della domanda.

Nel caso della Sicilia, ad esempio, dal 1999 ad oggi sono stati utilizzati cinque marchi diversi, confondendo così il turista e ostacolando la penetrazione sul mercato. È da sottolineare che un brand turistico per iniziare a consolidarsi ed essere riconosciuto dal mercato ha bisogno almeno di dieci anni.



Inoltre, la confusione del turista relativa all'immagine e all'identità di una destinazione italiana è spesso acuita dal mancato riconoscimento da parte delle destinazioni dell'importanza della cross-medialità, utilizzando quindi marchi diversi a seconda del canale di comunicazione utilizzato. Le politiche di branding di una destinazione oggi devono essere uniformi su tutti i canali di comunicazione, con particolare attenzione a quelli digitali, oggi piattaforme indispensabili. È quindi sempre più importante parlare di *digital destination branding* e *digital destination marketing*.

1.2 FOCUS: Il brand Italia

Riposizionare l'Italia fra le 10 destinazioni turistiche mondiali dovrebbe essere uno degli obiettivi strategici da raggiungere. Come emerso in precedenza, l'Italia perde ogni anno posizioni nella classifica delle destinazioni turistiche a causa della crescita degli arrivi e delle presenze nei mercati emergenti concorrenti. L'irruzione di nuovi paesi, ma soprattutto la loro maggiore competitività e capacità di realizzare azioni di successo, fanno sì che l'Italia oggi occupi la sesta posizione nel ranking dell'UNWTO, rischiando arretrare ulteriormente in futuro.

Il Piano strategico del turismo nazionale (azione 10 Lancio / rilancio del marchio ombrello per il Paese) indica come l'attuale promozione di città, province e regioni sia scoordinata e come il valore e la riconoscibilità del prodotto italiano si trovi a competere in un mercato molto affollato e competitivo definendo poi come linea di

intervento la necessità di sviluppare e promuovere un “Marchio ombrello” per l’Italia, anche valorizzando quello già esistente e poco valorizzato “Italy Much More”, riportare sempre nelle attività promozionali e commerciali dei prodotti delle Regioni un unico marchio ombrello del brand Italia, soprattutto per i viaggiatori di Paesi lontani che non conoscono le specificità del territorio italiano.



Federturismo Confindustria richiede che siano realizzate iniziative di maggiore efficacia che identifichino il Brand ITALIA con la qualità e la maggiore competitività, ma questo richiede una vera strategia di Destination Branding. Ciò al fine di affrontare la crisi che ha deteriorato velocemente l’immagine nazionale nei mercati internazionali e che rappresenta una difficoltà per un adeguato posizionamento delle aziende turistiche. Pertanto, si ritiene necessaria l’elaborazione di un Piano Generale Nazionale del Brand Italia (PGBI) da adottare all’interno del più ampio Masterplan Strategico Nazionale del Turismo, che determini le politiche trasversali fra i diversi ministeri ed organismi, in modo tale da ridare valore al brand. Il PGBI dovrà servire a facilitare la coesione e la notorietà del brand Italia, unitamente a quello delle Regioni, utilizzando come leva l’immagine di cui attualmente gode l’Italia.

2. L’Italia online ai tempi del 2.0

2.1. Nuovi spazi, nuovi turisti, nuovi approcci

Il marketing delle destinazioni turistiche ha subito, con lo sviluppo delle nuove tecnologie, un radicale cambiamento, che trova la propria origine proprio nel modo in cui i consumatori si relazionano con i media. Le destinazioni turistiche si trovano infatti in uno scenario, dove i turisti sono sempre più propensi alla cross-medialità e dove i canali digitali hanno preso il sopravvento poiché garantiscono immediatezza e personalizzazione. Nel 2012, l’83% dei turisti leisure e il 76% di quelli business ha pianificato le proprie vacanze online; e se ben il 96% dei turisti ha cercato un hotel dove soggiornare direttamente online, il 41% ha effettuato prenotazioni on-line, confermando quindi che non essere presenti nel web significa effettivamente essere invisibili agli occhi del turista.

Non solo l’utilizzo del web è cresciuto nella pianificazione e nella prenotazione delle vacanze, ma è diventato sempre più centrale il ruolo dei social media: il 40%

degli operatori nel settore turistico considera i canali social fondamentali per comunicare con i consumatori⁶⁰. I social media sono quindi parte integrante del processo di ricerca, prenotazione e condivisione di contenuti per i turisti. È sufficiente pensare che nel 2012, il 52% dei turisti ha modificato l'organizzazione della propria vacanza proprio in base ai contenuti rinvenuti sulle piattaforme social e il 12% ha addirittura modificato la propria destinazione finale⁶¹. Diventano quindi sempre più importanti i contenuti pubblicati da altri utenti, spesso ritenuti più autentici e autorevoli di quelli istituzionali.

I turisti di oggi sono sempre più social, ma anche sempre più mobile: nel 2012, il 38% dei viaggiatori ha utilizzato uno smartphone per cercare informazioni turistiche online e ben il 75% ha utilizzato il proprio smartphone durante il soggiorno stesso⁶². È in rapido incremento anche l'utilizzo di applications collegate al settore turistico, il cui download è cresciuto del 116% tra il 2011 e il 2012⁶³. Cresce quindi il bisogno di immediatezza nella comunicazione e nella ricerca di informazioni, che devono essere accessibili in qualunque momento, attraverso il canale preferito dal turista.

A fronte di tali dati, è chiaro che internet oggi è indiscutibilmente parte integrante dell'esperienza turistica. Le destinazioni turistiche dovrebbero rivedere il ruolo della promozione e della comunicazione tradizionale, che andrebbe integrata con strategie di marketing digitale, per avvicinarsi al nuovo turista, costruendo relazioni ed esperienze che lo coinvolgano, generando in questo modo un reale valore aggiunto.

2.2. Italia.it, un nuovo futuro

Al turista attuale piace essere sempre più indipendente nella ricerca di informazioni sulle destinazioni e per questo motivo preferisce indagare in prima persona, tenendo conto anche dell'opinione di altri turisti. In questo scenario, l'Italia è molto indietro: ad oggi, infatti, il nostro Paese non ha un portale turistico in grado di competere con quello di altri paesi concorrenti per completezza, tecnologia contenuti, visibilità e popolarità. La storia del portale Italia.it è sicuramente un esempio della scarsa visione con la quale si gestisce il turismo in Italia.

⁶⁰http://www.slideshare.net/jul_x/social-media-e-turismo-promozione-relazione-e-reputazione-al-tempo-del-social-traveler

⁶¹ http://www.mediabistro.com/alltwitter/social-travel_b31560

⁶²http://www.tnooz.com/2012/05/02/mobile/how-mobile-technology-is-changing-travel-infographic/?utm_source=Tnooz+Mailing+List&utm_medium=email&utm_campaign=d810701c0b-RSS_EMAIL_CAMPAIGN

⁶³ E-Marketer.com

Nel tempi del web 2.0, che sta rapidamente evolvendo verso il 3.0, occorre domandarsi quale tipo di portale web permetterebbe all'Italia di recuperare le enormi opportunità perse nella concorrenza del web turistico. Sicuramente l'approccio nella gestione del portale italia.it dovrebbe essere essenzialmente social.

Ad oggi, quasi tutte le destinazioni hanno creato le proprie piattaforme o portali, con risultati diversi selezionando informazioni specifiche per ogni tipologia di turismo. Ognuna ha la sua immagine, il suo formato, diversi livelli d'informazione. Federturismo Confindustria propone che tutti lavorino per costruire un portale condiviso, omogeneo nel formato e nella struttura informativa, in modo tale che i turisti possano navigare in ogni piattaforma con facilità ed utilizzando la stessa metodologia. La caratteristica di tutti dovrebbe essere la capacità di mettere in evidenza il valore differenziale e specifico di ogni destinazione-regione, in maniera segmentata e in tutte le lingue.

Per tanto, forse l'opzione migliore per italia.it è quella di creare un portale unico, aggregatore e cooperativo, con tutti i canali online e con una funzione prettamente di *social media division marketing*.

2.3. Le destinazioni italiane sul web

Il sistema turistico italiano (fatta eccezione per alcune destinazioni) non è ancora stato in grado di fare azioni mirate di marketing digitale sia per mancanza di conoscenza, sia per difficoltà di gestione e di budget, a danno delle destinazioni stesse e soprattutto dei turisti. La comunicazione online di molte destinazioni italiane è ancora orientata a vecchi modelli, in cui si focalizza maggiore attenzione sulla diffusione di informazioni istituzionali ed amministrative piuttosto che su contenuti esperienziali per il turista. Anche nella comunicazione online prevale un approccio ancora eccessivamente territoriale, confermando una visione endogena del settore turistico che poco si allinea alle attuali richieste del mercato. I turisti di oggi non ritrovano l'immediatezza e la personalizzazione che invece ricercano nella comunicazione, prima, durante e dopo il soggiorno; per le destinazioni risulta quindi compromessa la possibilità di instaurare una relazione con i propri turisti, partecipata, autentica ed esperienziale.

Delle destinazioni regionali analizzate, solo il 29% risulta presente su blog o forum, perdendo importanti occasioni di creare e mantenere relazioni con i propri turisti. I blog, oltre ad essere i media meglio indicizzati, permettono di creare, mantenere e coltivare le relazioni con gli utenti in maniera significativa, in uno spazio online flessibile, integrabile con i social media e personalizzabile. I blog si prestano quindi in modo particolare all'applicazione di concetti come il content marketing e lo story telling, ad oggi poco utilizzati per la comunicazione del settore turistico italiano. L'utilizzo di queste tecnologie permetterebbe invece di sviluppare

contenuti emozionali ed esperienziali per il turista, fornendo contemporaneamente informazioni ed approfondimenti utili nella scelta della destinazione.

Il grado di coinvolgimento dei turisti risulta limitato anche sui canali social, piattaforme che dovrebbero invece invogliare uno scambio di idee, opinioni e contenuti, facilitando quindi la creazione di una relazione e di engagement. Le analisi effettuate hanno evidenziato che circa l'82% delle destinazioni italiane è presente sui principali canali social (Facebook – 90%, Youtube – 76% e Twitter 80%) mentre solo una minoranza utilizza diversi canali social, come ad esempio Pinterest (42%), Foursquare (23%), Issuu (9%), eccetera. Nonostante ci sia una buona diffusione, spesso però i canali social sono aggiornati solo saltuariamente, con pubblicazioni senza un reale contenuto, o foto e video di bassa qualità scarsamente esperienziali per l'utente. La maggioranza delle destinazioni regionali italiane non possiede una strategia di social media marketing e non realizza adeguatamente azioni di Destination Community Management. In questo modo si perdono importanti opportunità di generare engagement per il turista: per le pagine Facebook, lo strumento social decisamente più diffuso, si registrano casi regionali con oltre 210.000 like ma anche situazioni in cui i 'like' non arrivano al centinaio. Il livello di attività e la capacità di coinvolgere gli utenti non sono quindi adeguati alle attuali richieste del mercato, evidenziando come il settore turistico non abbia colto le potenzialità dei social media. Scrivere saltuariamente, pubblicare foto dallo scarso contenuto esperienziale, oltre ad essere una perdita di tempo, può danneggiare la reputazione della destinazione.

Per le destinazioni italiane sarebbe quindi necessario definire il ruolo dei social media all'interno del proprio marketing mix, con un piano strategico che individui obiettivi precisi e misurabili, il target, le tattiche, oltre a definire una struttura organizzata, un budget proporzionato e sistemi di monitoraggio e misurazione. Oggi non è più sufficiente fare affidamento su attività social saltuarie, ma è necessario adottare nuovi modelli di promozione turistica online, utilizzando i nuovi canali e innovando i contenuti. Le destinazioni turistiche non sono più ciò che esse raccontano di loro stesse bensì sono ciò che il mercato e la rete racconta su di loro. Andrebbe ad esempio, valutato l'utilizzo di diverse piattaforme social: se infatti è vero che Facebook e Twitter sono certamente le più diffuse, tuttavia è però importante considerare come stiano cambiando le modalità di consumo dei turisti, sempre più *mobile* e orientati all'immediatezza. Le destinazioni italiane si trovano quindi svantaggiate rispetto a competitor non solo a causa dei limiti nella digitalizzazione delle infrastrutture di comunicazione (sono rarissimi i casi di WIFI con accesso gratuito nelle destinazioni), ma anche a causa di un utilizzo ridotto di un numero più ampio di piattaforme social. La presenza su Instagram, ad esempio (utilizzato solo dal 9% delle destinazioni), sta diventando tanto importante quanto quella su altri social media, poiché permette la condivisione istantanea di immagini dal forte impatto emozionale attraverso la tecnologia mobile. I nuovi

canali di comunicazione si prestano in modo particolare all'utilizzo delle immagini per comunicare con i propri stakeholder, ma rispetto al passato queste devono essere in grado di trasmettere al turista delle emozioni vissute e credibili. Le destinazioni italiane non sembrano invece aver colto il reale potenziale delle immagini: il 90% delle informazioni assorbite dal cervello passa attraverso immagini, eppure si è riscontrata in alcuni casi la quasi totale assenza di fotografie sui portali turistici, o l'utilizzo di immagini ormai obsolete, rappresentative di una visione territoriale, che poco si prestano a suscitare emozioni nel turista. Cresce anche l'importanza della geolocalizzazione, in Italia ancora poco sfruttata, che potrebbe invece permettere di incrementare il valore aggiunto per il turista, velocizzando il reperimento di informazioni di qualità e la condivisione di opinioni. Un utilizzo maggiormente diversificato delle piattaforme social, congiunto ad una maggiore attenzione alla qualità dei contenuti pubblicati, permetterebbe quindi alle destinazioni italiane di rispondere alle nuove esigenze del mercato, promuovendo la condivisione e la connessione, rafforzando l'immagine del brand della destinazione.

3. La Destination Reputation delle destinazioni italiane

Il concetto di *destination reputation* passa spesso in secondo piano rispetto alla reputazione dei singoli operatori turistici di una destinazione, come gli albergatori, i ristoratori, eccetera. Si ha la tendenza a ridurre il concetto di *destination reputation* ai giudizi e ai commenti che i turisti scrivono sui siti di recensioni e blog sugli alberghi, dimenticandosi che quando i turisti cercano, scrivono, commentano, parlano di una struttura ricettiva, piuttosto che di un ristorante, hanno già scelto la loro destinazione. La *destination reputation* dovrebbe quindi essere considerata un aspetto di fondamentale importanza, poiché è difficile che un turista scelga una destinazione la cui reputazione è negativa.

Uno dei grandi problemi del turismo in Italia è il fatto che, mentre gli albergatori e gli operatori si preoccupano della loro reputazione in maniera individuale, quali nessuno si preoccupa della reputation complessiva della destinazione. In generale è possibile affermare che la Destination Reputation nelle Regioni e destinazioni italiane non è sufficientemente gestita.

La reputazione della destinazione turistica è l'insieme delle convinzioni, delle idee, delle opinioni e delle percezioni del mercato nei confronti di una data regione o area turistica. Essa ha un peso notevole, in quanto condiziona l'interesse del mercato e influenza le decisioni dei potenziali turisti. Ben il 74% dei turisti infatti legge e presta attenzione ai commenti e alle opinioni di altri viaggiatori quando sta pianificando il proprio viaggio di piacere. La reputazione di una destinazione non è più il frutto di quello che gli alberghi, gli uffici d'informazione ed accoglienza

turistica, gli enti di promozione e la destinazione stessa dicono, ma bensì il risultato dei contenuti generati dai turisti (Travel Generated Content). Il word of mouth online oggi è uno dei fattori di influenza più decisivi: per i turisti il viaggio non inizia più all'arrivo alla destinazione, ma già al primo momento di ispirazione in cui vengono lette le descrizioni, i commenti, i racconti di altri utenti, che influenzano poi la decisione finale. Il turista moderno è quindi informato, innovatore ma anche profondamente infedele (proprio perché più consapevole delle opzioni presenti sul mercato).

Per le destinazioni diventa fondamentale essere al corrente di come viene percepita la propria immagine dal mercato, che potrebbe non necessariamente corrispondere a ciò che viene raccontato dalla destinazione stessa. Il problema è che a differenza della reputazione dei singoli operatori non ci sono siti di recensioni dedicati alle destinazioni (Tripadvisor, 2spaghi, eccetera); occorre visionare i contenuti, i video, le foto, eccetera presenti in rete nei vari canali di comunicazione utilizzati dai turisti. L'analisi di queste informazioni permette di comprendere i punti di forza e debolezza, iniziando a delineare quale sia la percezione ed il *sentiment* della destinazione.

Il *sentiment* di una destinazione è la somma delle informazioni, delle opinioni e dei contenuti (TGC) presenti in rete: se sono positivi inevitabilmente lo sarà anche il *sentiment*; se invece le opinioni e i commenti evidenziano i limiti della destinazione allora anche il *sentiment* sarà negativo. Il *sentiment* di una destinazione può però anche essere neutrale, situazione che si riscontra se i suggerimenti e i racconti dei turisti non sono in grado di coinvolgere e suscitare emozioni.

L'analisi realizzata indica che nel complesso il *sentiment* del mercato verso le regioni italiane è positivo, ma si registrano comunque alte percentuali di contenuti neutri, ovvero poco emozionali, confermando come non vi sia ancora stata una presa di coscienza da parte del settore turistico riguardo l'importanza sia del web sia di coinvolgere i turisti. Le valutazioni dei turisti, le loro raccomandazioni, i loro commenti in merito a determinate attrattive dovrebbero trasmettere entusiasmo e invogliare altri utenti a ripetere l'esperienza; sicuramente non lasciare indifferenti. Le destinazioni troppo spesso si limitano ancora ad una semplice e sterile trasmissione di informazioni, completamente prive di contenuti esperienziali e che non permettono una rielaborazione, e quindi una personalizzazione, al turista.

Ad oggi, una destinazione non può crearsi in modo autonomo la propria reputazione ma soltanto prenderne atto, perché la reputazione è qualcosa che si riceve e che si guadagna. Ed è per questo che la reputazione è una questione così delicata e deve essere ben gestita e controllata. La Destination Reputation deve essere gestita in maniera professionale e non essere lasciata a sé stessa. La reputazione positiva deve essere incentivata, gestita e orientata affinché fornisca valore aggiunto alla destinazione. Le destinazioni italiane devono prendere

coscienza dell'importanza della Destination Reputation e mettere in opera strategie di gestione della reputazione online. L'improvvisazione non porta benefici ma può avere invece conseguenze piuttosto negative. Conoscere la propria reputazione aiuta a capire come viene percepita dal mercato l'immagine che si comunica, se le caratteristiche e gli aspetti sulle quali si fa leva sono apprezzati dal mercato. Tuttavia, le destinazioni italiane devono comprendere che la propria reputazione non va gestita solo in caso di problematiche o situazioni di crisi. È necessario smettere di reagire ed iniziare a gestire: la reputazione infatti va gestita e non subita.

Misurare la reputazione digitale di una destinazione è un lavoro complesso, data la gran mole di contenuti pubblicato online. Le destinazioni devono quindi monitorare attentamente il web, in modo tale da evitare problemi di reputazione e salvaguardare la propria immagine. Se l'immagine di una destinazione è positiva, si crea naturalmente un effetto volano che ne condiziona la scelta rispetto ad altre destinazioni competitor. Il risultato inciderà positivamente sulla competitività degli operatori del settore, che potranno aggiudicarsi un maggior numero di turisti senza dover ricorrere a riduzioni nei prezzi o a un maggiore appoggio all'intermediazione, riducendo quindi la redditività.

4. Una promozione e promocommercializzazione intelligente ed efficace

4.1. La promozione in Italia e il futuro della promozione

La spesa turistica regionale in Italia vede una marcatissima incidenza delle attività promozionali, che arrivano a pesare per il 39% sulla spesa turistica regionale complessiva⁶⁴: secondo Federturismo Confindustria, vengono spesi ogni anno circa 380 milioni di euro per la promozione turistica, gran parte dei quali sono destinati a sostenere la partecipazione delle Regioni Italiane alle oltre 500 fiere dedicate al settore turistico a livello internazionale⁶⁵.

L'Italia cattura quote sempre minori di flussi turistici anche a causa della scarsa efficacia delle sue politiche di promozione: questo è un assioma riconosciuto da tutti. La dispersione di energie e la scarsa efficacia della promozione del prodotto turistico indebolisce la forza della nostra offerta. Il problema non è solo la mancata identificazione dell'offerta turistica italiana in chiave di mercato ma anche lo scarso

⁶⁴ Studi OCSE sul Turismo ITALIA ANALISI DELLE CRITICITÀ E DELLE POLITICHE

⁶⁵ <http://www.Federturismo Confindustria.it/it/ufficio-stampa/i-comunicati-stampa/384-2013/6411-iorio-e-necessario-investire-meglio-in-promozione-turistica>

coordinamento tra le iniziative degli Enti e gli operatori. In Italia, si occupano di turismo oltre 7.500 assessorati (regioni, province, comuni) e 13.000 enti preposti.

In Italia, prevale ancora un approccio alla promozione turistica tradizionale, dove mass media e fiere rivestono ancora un ruolo fondamentale; si tende a focalizzarsi eccessivamente su una politica di grandi investimenti, speso in campagne pubblicitarie, con uno scarso orientamento al risultato. Il settore turistico italiano non sembra quindi aver colto la profonda trasformazione del mercato, che vede i consumatori sempre più orientati a cross-medialità, immediatezza, autenticità nella comunicazione. La promozione turistica in Italia è ancora improntata sulla base di un ottica territoriale, presentando al mercato contenuti che non sono tematizzati in base alle singole motivazioni di viaggio o differenziati per target turistico. La programmazione della promozione non sembra quindi seguire una strategia in ottica di mercato. Ne consegue l'incapacità dei turisti a riscontrare nelle attività promozionali delle destinazioni italiane la personalizzazione, la specializzazione o l'autenticità che invece ricercano, compromettendo quindi l'efficacia e l'efficienza degli sforzi promozionali. Le recenti modifiche legislative hanno inoltre contribuito all'eccessiva parcellizzazione e frammentazione degli investimenti promozionali, poiché è stata data maggiore autonomia, oltre che maggiori risorse, alle singole organizzazioni per la promozione del settore turistico.

Si riscontra quindi come vi siano molteplici soggetti coinvolti nella programmazione delle azioni promozionali, portando ad azioni poco coordinate non solo a livello nazionale, ma anche a livello regionale, erodendo il potenziale ROI delle singole attività e il grado di penetrazione sul mercato. Lo scarso coordinamento delle attività promozionali compromette quindi non solo la possibilità di sviluppare una programmazione unitaria per il territorio nazionale, ma anche le potenzialità delle singole destinazioni di beneficiare del valore aggiunto che il brand nazionale "Italia" potrebbe apportare.

La promozione è una leva fondamentale per le imprese del comparto turistico ed è per tanto auspicabile da parte del settore pubblico una maggiore consapevolezza. Gli obiettivi, che Federturismo Confindustria considera che la promozione turistica dovrebbe raggiungere sono:

- l'incremento degli introiti turistici e la redditività delle aziende;
- la crescita del turismo attraverso una strategia adeguata alla realtà della destinazione e a quella della domanda;
- l'incremento dell'attrattività della destinazione e della sua riconoscibilità nel mercato.

Perché la promozione del settore possa realmente contribuire alla competitività turistica nazionale sarebbe necessario un maggiore orientamento al risultato nello

sviluppo della programmazione, abbandonando quindi le attuali politiche, focalizzandosi in misura maggiore su azioni che possano contribuire concretamente al posizionamento del Belpaese sullo scenario internazionale. Bisognerebbe anche sviluppare strategie di programmazione coordinate, promuovendo un sistema della gestione delle attività promozionali maggiormente unitario.

Le destinazioni italiane dovrebbero incrementare l'utilizzo delle nuove tecnologie e dei nuovi canali di comunicazione, meno onerosi in termini di investimento, ma più efficaci rispetto ai canali tradizionali, con un ROI misurabile ed in incremento. Si riuscirebbe in questo modo anche a migliorare l'accessibilità informatica per il mercato, riponendo maggiore attenzione ai concetti di multicanalità e contatto diretto con i turisti. La programmazione promozionale andrebbe quindi strutturata con un'ottica più commerciale, mirando ad ottimizzare i tassi di conversione, facilitando ad esempio il processo di prenotazione online. Questo non significa che si debba abbandonare la promozione offline, ma è sicuramente necessario orientarsi verso un migliore equilibrio fra le azioni offline e quelle online.

La focalizzazione delle destinazioni italiane su canali di comunicazione tradizionali ha fatto sì che prevalga tuttora un eccessivo orientamento all'informazione, piuttosto che alla promozione, lasciando trapelare una gestione eccessivamente territoriale ed amministrativa. Tale tendenza andrebbe invertita, poiché non rispecchia le esigenze del mercato, che richiede invece personalizzazione e coinvolgimento. La promozione turistica delle destinazioni italiane dovrebbe quindi essere orientata a segmenti specifici e nicchie di mercato.

4.2. Proposte di Federturismo Confindustria

Federturismo Confindustria ritiene che sia arrivato il momento che la promozione turistica italiana sia ripensata in termini di efficienza e di efficacia, anche per un migliore utilizzo delle risorse economiche, necessario in tempi di ristrettezze.

La promozione deve servire ad incrementare la visibilità, la notorietà dell'Italia e delle destinazioni, ma anche essere in grado di portare risultati concreti e misurabili dell'attività economica e turistica svolta. I requisiti per un'efficace promozione della destinazione turistica sono chiari, e Federturismo Confindustria considera anche che una promozione che non porta prenotazioni sia una promozione inefficace.

Federturismo Confindustria ha elaborato alcune linee guida che gli enti di tutti i livelli, preposti alla programmazione e messa in opera delle azioni di promozione delle destinazioni, dovrebbero seguire:

- farsi notare dal mercato di riferimento per attirare turisti;
- impostare una comunicazione coerente ed integrata;
- adattare i messaggi ai differenti target e canali di comunicazione;
- prestare maggiore attenzione al Social Media Marketing;
- integrare strumenti online e offline (proporzione 60/40 o almeno 50/50);
- far leva sulle esperienze e sulle motivazioni del turista;
- saper pianificare e coordinare gli sforzi anche con gli operatori;
- focalizzarsi sul turista e sui suoi bisogni (e non sul territorio);
- adottare una strategia fondata sulla specializzazione: meno massa più nicchia;
- indirizzarsi a mercati "repeater" (non solo Brics).

In questa visione, Federturismo Confindustria ritiene che anche l'Enit debba fare passi avanti rispetto alla promozione e il marketing finora realizzato. Se è vero che il budget a sua disposizione è insufficiente, tuttavia è necessario che metta in campo nuove strategie e tattiche che permettano un'efficacia promozionale e un ritorno più chiaro e tangibile per le aziende.

In questo senso, sarebbe auspicabile una maggiore cooperazione fra le Regioni e l'Enit nel potenziamento di campagne di pubblicità congiunte, come meccanismo di promozione dei brand delle destinazioni regionali legati al brand Italia.

4.3. La promocommercializzazione in Italia

Una delle maggiori problematiche del sistema turistico italiano è la netta divisione fra la promozione della destinazione, generalmente a carico del soggetto pubblico, e la vendita concreta e specifica delle offerte e dei prodotti turistici, della quale si è sempre occupata, invece, il settore privato. In questo modo, si è venuto ad accentuare lo scollamento fra la realtà dell'offerta e i bisogni della domanda. Il turista, sempre più prosumer, ricerca proposte strutturate, integrate e concrete.

Negli ultimi anni, è apparso un nuovo concetto: la promocommercializzazione, frutto dell'unione di due parole, la promozione, ossia l'attività di comunicazione della destinazione, e la commercializzazione, ossia la presentazione dei prodotti, delle offerte e dei servizi esistenti in una destinazione.

La promocommercializzazione si basa sull'integrazione delle politiche promozionali e commerciali dei soggetti pubblici e privati che operano nel settore turistico locale, riunendo in capo a una sola fonte attività normalmente compiute, come detto, da due soggetti diversi: la promozione, svolta dall'ente pubblico, e la commercializzazione, solitamente di interesse e competenza privata. Essa costituisce l'adattamento al mondo del turismo della pratica di comarketing, che è un consolidato strumento di partnership usato in diversi settori economici. Consiste nel comunicare all'immaginario collettivo e "vendere" nei mercati interni

e globali, il prodotto-destinazione. Le Amministrazioni, attraverso la promocommercializzazione non realizzano attività commerciale ma si limitano a diffondere l'offerta della destinazione in ottica di mercato.

La promocommercializzazione è un processo integrato che serve per ottimizzare la definizione dei prodotti turistici, la loro comunicazione, la loro presentazione e vendita al potenziale cliente. È la via più adeguata e bidirezionale per migliorare le componenti dell'offerta e soddisfare la domanda. È il servizio che le amministrazioni turistiche intraprendono per un reale ed effettivo sviluppo del territorio e delle aziende turistiche di una destinazione. È fondamentale che le amministrazioni italiane rompano il tabù di collegare la promozione complessiva delle risorse ed attrazioni con la promozione degli operatori. Ormai non è possibile scindere una cosa dall'altra: la promozione della destinazione è anche la promozione del sistema economico che è al suo interno.

In particolare, ne hanno bisogno gli alberghi piccoli o di categoria inferiore, che non riescono generalmente a introdursi nei CRS né negli *hotel reservation centralized system* (HRCS). Solo una buona promocommercializzazione può fornire loro un'adeguata visibilità. Non è una problematica propria delle strutture ricettive ma comune a molti altri operatori della filiera turistica (agenzie incoming, musei, agriturismo, terme, eccetera). Solitamente, queste imprese sia per la loro dimensione d'offerta sia per la loro tipologia, sviluppano poche transazioni e, quindi, interessano poco gli operatori dell'intermediazione, hanno difficoltà ad accedere al mercato e a connettersi con i potenziali turisti e non sono facilmente rintracciabili in rete perché non appaiono nelle prime posizioni. La promocommercializzazione non vuole dire che le destinazioni o le amministrazioni facciano intermediazione o attività commerciale: semplicemente devono essere un ulteriore canale di visibilità commerciale per le aziende turistiche italiane.

Una corretta attività di promocommercializzazione fornirebbe alle imprese delle destinazioni italiane visibilità a costi ridotti, incrementi delle vendite a basso costo e un miglior utilizzo dell'immagine.

La competitività di una strategia di promocommercializzazione è determinata dal fatto che il cliente trova l'informazione sulla destinazione insieme o legata alle proposte commerciali della stessa. In questo modo, soddisfa la sua esigenza di fare tutto insieme e di non dovere andare a cercare a posteriori le proposte, i prodotti e le offerte. Per questo motivo, in termini di servizio, le destinazioni italiane per essere competitive dovrebbero facilitare al massimo l'accessibilità dei prodotti turistici al turista, agli operatori e ai distributori sia online sia offline.

Attualmente, in Italia solo poche regioni portano avanti reali strategie e politiche di promocommercializzazione. Tra i siti turistici provinciali meglio posizionati sui

motori di ricerca, ben il 55% non promocommercializza e il 40% promocommercializza solo in alcuni casi. Seppur questi dati rappresentino la sola situazione online è necessario considerare come anche offline la situazione sia del tutto simile.

L'Italia, quindi, si sta muovendo verso la direzione giusta ma rimane ancora ancorata ad un modello in cui gli operatori sono gli unici responsabili della distribuzione delle offerte e delle proposte delle destinazioni e le amministrazioni fungono o solo da soggetti promotori generici e poco efficaci o solo da tramite per la richiesta di informazioni. Come evidente, il ruolo di propulsore promocommerciale dell'offerta italiana non è ancora integrato nel sistema turistico nazionale.

In alcuni casi poi l'approccio alla promocommercializzazione appare estemporaneo, approssimativo ed episodico. È necessaria la redazione di documenti di programmazione e di sviluppo della promocommercializzazione della destinazione Italia e delle sue micro destinazioni. Il solo sostegno del marketing non è più sufficiente ma è la visione strategica che porta valore aggiunto alla commercializzazione dei prodotti degli operatori.

Un'efficace strategia nazionale deve intervenire anche sul piano organizzativo di tutti gli attori della destinazione, che devono adeguarsi sia nell'assetto interno sia in quello esterno alle regole del mercato e al loro funzionamento, come indicato precedentemente. In questo senso, è compito delle destinazioni italiane consolidare la collaborazione degli enti di destination management e marketing con il settore e specificare adeguatamente le modalità di sostegno agli operatori, in base ai compiti e agli obiettivi. Va ribadito a questo proposito come la strategia dei contributi economici si sia rivelata scarsamente produttiva e come la compartecipazione tra il settore pubblico e quello privato sia nel futuro inevitabile.

Anche i soggetti privati dovranno però ridefinire le loro strategie e le loro azioni per evitare sovrapposizioni rispetto alle destinazioni. Questo significa che anche gli operatori privati devono evolvere e adeguare il proprio modo di operare coerentemente con le strategie definite. Ovviamente le aziende, per adeguarsi, devono avere precise garanzie riguardo alla convenienza a farlo.

In questo senso, le reti di imprese sono una possibile modalità per sviluppare una promocommercializzazione forte ed efficace, che rafforzi il ruolo dei consorzi. L'operatività infatti del modello dei consorzi pubblico-privato è ormai insufficiente. Per tanto, le reti di imprese si configurano come la soluzione più idonea.

Esse devono fondarsi sullo sviluppo di collaborazioni tra il settore pubblico e quello privato seguendo la formula della *partnership* e devono essere reti che funzionino secondo il principio di sussidiarietà, di collaborazione e integrazione.

Le reti di imprese per la promocommercializzazione in Italia dovrebbero mirare a definire e organizzare i compiti di tutte le parti coinvolte, impegnandosi a svolgerli nel miglior modo possibile, a creare nuovi modelli di *governance*, più reattivi e partecipativi, in base alle risposte del mercato, per raggiungere buoni risultati e per stabilire con chiarezza le condizioni economiche e di remunerazione (nel caso ci siano) per le attività svolte dalle destinazioni italiane o da terzi coinvolti nella distribuzione del prodotto e delle offerte della destinazione.

Il principio di lavorare in rete è uno dei fondamenti del turismo e della commercializzazione moderna. La rete va creata, gestita e animata costantemente. È necessario esaminare le strategie adottate dagli operatori già presenti sul mercato e, successivamente, metterle a sistema insieme alle azioni delle destinazioni italiane e del sistema paese nel suo complesso. Soltanto in questo modo è possibile costruire alleanze solide e commercializzare sul mercato un prodotto turistico Italia competitivo e di successo.

TURISMO: UNA RINASCITA COMPETITIVA, LA VISIONE DI

GIORGIO SQUINZI.....	I
EMMA MARCEGAGLIA.....	IV
LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO.....	VII
LUIGI ABETE.....	X
DIANA BRACCO.....	XIV
GIUSEPPE CASTAGNA.....	XVIII
PIER LUIGI CELLI.....	XXII
GIACOMO CROSA.....	XXIX
FRANCO ISEPPI.....	XXXIV
OSCAR FARINETTI.....	XXXV
MAURIZIO MADDALONI.....	XLVI
GIORGIO CAIRE DI LAUZET.....	XLIX

GIORGIO SQUINZI

Presidente Confindustria
Amministratore Unico Mapei S.p.A.

Turismo: una rinascita competitiva

Nonostante il perdurare di una crisi grave e profonda che non lascia tregua a nessun comparto produttivo, il settore turistico continua a rappresentare uno degli asset principali dell'economia del paese e dell'intero Vecchio Continente. La cultura, la storia, i "saperi e i sapori" dei nostri territori attraggono ogni anno milioni di turisti da tutto il mondo e pongono l'Italia tra le prime tre destinazioni scelte dai cittadini europei.

Anche per questo, la celebrazione dei vent'anni di Federturismo mi inorgoglisce come presidente di Confindustria e come imprenditore. L'industria del turismo costituisce la terza attività socio-economica europea per importanza produttiva, con il 10% del Pil del Continente e il 12% della forza lavoro Ue.

Non solo. Il settore è un importante strumento di coesione per le Regioni meno avanzate e ha un forte potenziale di sviluppo per le attività imprenditoriali, dal momento che le imprese turistiche, soprattutto nel nostro paese, sono costituite in larga maggioranza da pmi. Migliorare la loro competitività è un obiettivo fondamentale per una crescita dinamica e sostenibile. In un momento di crisi come l'attuale, una simile crescita è possibile solo perseguendo politiche di incentivazione allo sviluppo del settore che siano frutto di un'azione congiunta a livello europeo. Il ruolo dell'Europa è, infatti, incisivo per innovare il comparto, potenziare la qualità dell'offerta e accrescere le competenze professionali dei lavoratori.

Con il Trattato di Lisbona, il turismo è rientrato a pieno titolo tra le materie di competenza che la Ue può sostenere, completando le azioni dei singoli Stati membri e incoraggiando la creazione di un ambiente propizio allo sviluppo delle imprese e alla promozione della cooperazione tra i diversi paesi europei.

Questo riconoscimento costituisce un'importante base di partenza per la definizione di politiche ambiziose in materia di turismo, volte a rafforzare, diffondere e promuovere l'immagine dell'Europa a livello globale.

Un primo passo in questa direzione è stato compiuto con la pubblicazione nel 2010 di una Comunicazione della Commissione interamente centrata sul turismo e con l'approvazione, l'anno successivo, di una Relazione del Parlamento europeo.

Con questi atti – che testimoniano la volontà e l’impegno delle istituzioni Ue ad operare per sostenere il settore – sono stati disegnati i contorni di un quadro completo e strutturato di azioni in cui l’attività di rappresentanza degli interessi di categoria di Federturismo si inserisce utilmente.

Tra i diversi interventi, merita una menzione il lavoro intrapreso nel campo dei visti, tema strettamente collegato alle strategie di promozione della destinazione turistica “Europa”: sono, infatti, milioni i potenziali nuovi visitatori provenienti dai paesi extra Ue che ogni anno presentano domanda per ottenere visti di accesso. La Commissione europea, grazie soprattutto all’impulso dato dal Commissario all’Industria e all’Impresa, Antonio Tajani, ha intrapreso un percorso volto a raggiungere soluzioni condivise affinché l’accesso in Europa di cittadini provenienti da paesi terzi possa essere agevolato con procedure di rilascio dei visti turistici più snelle.

Garantire, poi, un turismo accessibile che permetta alle categorie di persone più svantaggiate, come anziani, disabili, giovani e famiglie a basso reddito, di godere più facilmente delle bellezze del nostro Continente, rappresenta un altro importante ambito di intervento della Ue. Su questo aspetto, tuttavia, permangono delle difficoltà: mentre l’Europa si confronta con la necessità di introdurre criteri di qualità minimi comuni, volti a sostenere la competitività delle imprese turistiche europee, restano i problemi derivanti da un mercato interno non del tutto armonizzato e caratterizzato dalla coesistenza di regole e regimi fiscali molto diversi. Da questo punto di vista, vanno apprezzati gli sforzi della Commissione per lo sviluppo di un label europeo per i sistemi di qualità che permetta di rafforzare la fiducia dei consumatori nei confronti dei prodotti turistici della Ue, nonché di incoraggiare i professionisti del turismo a compiere maggiori sforzi per migliorare i propri servizi.

Una maggiore qualità implica un’attenzione particolare alla formazione e alla qualificazione professionale di quanti operano nel settore. Infatti, solo investendo su nuove figure a livello manageriale, gestionale e imprenditoriale si potranno vincere le sfide alle quali è oggi chiamata l’industria del turismo. In questo senso, appare fondamentale valorizzare e promuovere le esperienze di formazione professionale e universitaria già esistenti, adattare l’attività turistica alle nuove esigenze di mercato, migliorando le competenze professionali dei lavoratori. Anche su questi temi sono state avviate specifiche iniziative a livello europeo che potranno contribuire al rafforzamento competitivo del settore. Un fronte sul quale Federturismo è particolarmente attiva, quale capofila di diverse progettualità finanziate dalla Commissione europea.

Innovazione e Ict sono ulteriori elementi che ricoprono un ruolo primario per aumentare la competitività delle aziende turistiche europee e dare una risposta

non soltanto a un pubblico sempre più orientato all'utilizzo di Internet e delle nuove tecnologie, ma anche al mondo delle imprese, che oggi risulta il primo utilizzatore della rete per la commercializzazione di prodotti turistici. Internet ha radicalmente cambiato il modo in cui i consumatori pianificano e acquistano le loro vacanze e si prevede che nei prossimi anni la domanda si sposterà verso un turismo personalizzato, sempre più incentrato sulle esigenze individuali.

Sebbene le grandi aziende turistiche abbiano risposto alle opportunità offerte da Internet sviluppando applicazioni di e-commerce e reti di prenotazione e distribuzione globale, la maggior parte delle piccole e medie imprese del settore non è riuscita a sostenere i costi delle reti di distribuzione elettronica e ha affermato la propria presenza su Internet grazie a prodotti e servizi pubblicitari. L'iniziativa Ict&Tourism promossa dalla Commissione europea costituisce un altro passo per sostenere le pmi, aiutandole a interconnettersi con tutti gli operatori del mercato, attraverso reti di distribuzione online a prezzi accessibili, contribuendo in tal modo ad aumentare il valore digitale del turismo su Internet.

Numerosi sono stati, dunque, i risultati raggiunti a livello europeo, anche grazie alla cooperazione tra tutte le parti interessate, a riprova di un'Europa vigile e proattiva sulle tematiche di interesse per il settore. Tuttavia, molte ancora sono le sfide che ci aspettano, sfide che richiedono risposte concrete e sforzi di adattamento da parte degli operatori, perché il turismo europeo deve continuare a crescere e a far crescere l'Europa. Il mio auspicio è che, anche con il contributo e l'impegno di Federturismo, si definisca un quadro ambizioso, in grado di dare nuovo slancio alla politica europea del turismo e trasformare il settore in un'industria ancora più competitiva, moderna e sostenibile.

EMMA MARCEGAGLIA

Past President Confindustria
Amministratore Delegato Società Marcegaglia S.p.A.

Turismo: le sfide europee che attendono il settore

Federturismo compie oggi vent'anni.

Venti anni fondamentali per la storia di Confindustria; venti anni in cui gli imprenditori del settore, le associazioni territoriali e di categoria sono riuscite a fare squadra e a costituirsi quale interlocutore unico per affermare, forte e chiare, le priorità del turismo in Italia e in Europa. Nel 1993 nasce, dunque, con questo scopo la Federazione di Confindustria per il Turismo e dalla sua fondazione molti sono stati i risultati raggiunti e grande è stato l'impegno profuso nella direzione della difesa e valorizzazione della categoria sul piano nazionale. Inoltre, l'importanza crescente che l'Europa è andata ricoprendo ed il fatto che il turismo sia rientrato a pieno titolo anche fra le competenze di sostegno dell'UE, hanno fatto sì che lo sguardo della federazione finisse per volgersi anche verso Bruxelles.

Personalmente, sono impegnata da anni nel comparto, avendo fondato e continuando a gestire il gruppo Marcegaglia Turismo, e in qualità di imprenditrice del settore, riconosco la fondamentale importanza di un'efficace azione di rappresentanza degli interessi di categoria. In questo senso, sostanziale è stato l'impulso dato da questa Federazione nella promozione di un'iniziativa europea a sostegno del turismo, terza attività per importanza socio-economica in Europa. Nel 2011 è stata, infatti, approvata dal Parlamento europeo la Relazione dell'On. Carlo Fidanza sull'«Europa quale prima destinazione turistica al mondo», testo che, attraverso un quadro strutturato di azioni, lancia una lungimirante strategia volta a sostenere la crescita del turismo del nostro continente. Grazie all'importante azione di rappresentanza degli interessi svolta da Federturismo a livello europeo, la relazione di iniziativa ha tenuto in particolare rilievo il punto di vista degli imprenditori italiani, promuovendo l'incentivazione dei flussi turistici in entrata, l'investimento sulla formazione del personale impiegato nel settore e l'ideazione di strategie innovative di ICT per le piccole e medie imprese.

La relazione Fidanza lancia, peraltro, un'ulteriore importante sfida legata al regime fiscale applicabile alla vendita di pacchetti vacanze, tematica di grande interesse per noi imprenditori del settore. Dal 1977 gli operatori turistici sono, infatti, sottoposti al Tour Operators Margin Scheme (TOMS), disciplina volta a neutralizzare gli effetti pregiudizievoli dell'applicazione di diverse aliquote IVA alla vendita dei pacchetti vacanza. Il sistema TOMS, pur dovendo fornire una

soluzione a tale problematica, non é attualmente applicato in maniera uniforme nell'Unione europea e non trova riscontro alcuno al di fuori di essa. Inoltre, il recente sviluppo tecnologico e l'avvento di internet hanno inciso sulle abitudini dei consumatori europei, che oggi scelgono di acquistare pacchetti vacanze direttamente da piattaforme globali online. E', dunque, necessario che questa normativa, messa a punto in un periodo storico in cui le vacanze venivano scelte tramite opuscoli cartacei, venga rivista. Noi imprenditori del comparto riteniamo, difatti, fondamentale accelerare i tempi per l'adozione di una nuova direttiva sulla materia che preveda l'inserimento di un meccanismo capace di azzerare ogni distorsione competitiva.

Ma non solo. Recentemente, in molti paesi membri, si é registrato un trend in aumento di consumatori che prenotano i propri viaggi acquistando su diversi siti web invece che optare per pacchetti già organizzati. Essendo tali prenotazioni soggette a contratti separati, con società distinte e, dunque, conclusi tramite pagamenti diversi, non é certo se il consumatore debba ritenersi tutelato dalla direttiva attualmente in vigore. Oggi, dunque, esistono delle incertezze interpretative sulla normativa "pacchetti viaggio tutto compreso", a cui é necessario dare una risposta, in quanto il persistere di tali dubbi finisce per incidere sulla concorrenza tra operatori turistici. La sfida che ci attende consiste, quindi, nell'agire affinché la proposta di direttiva, che a breve verrà presentata dalla Commissione europea e che seguirà il normale l'iter legislativo di codecisione, garantisca al contempo un'efficace tutela della concorrenza e del consumatore.

E le questioni che vedranno impegnata Federturismo nei prossimi mesi a Bruxelles si concentrano anche sulle tematiche più strettamente legate al turismo costiero. Con il recepimento della Direttiva Servizi, cd. Bolkestein, da parte dell'Italia mediante il decreto legislativo n.59 del 2010, le concessioni sul demanio marittimo non potranno più essere rinnovate automaticamente, ma a mezzo di procedura ad evidenza pubblica alla scadenza temporale di ogni concessione. Le nostre imprese balneari, tipicità nazionali che offrono un monitoraggio costante del territorio, sia da un punto di vista ambientale che di sicurezza della balneazione, sono in gran parte rappresentate da piccoli imprenditori, oggi, preoccupati di veder vanificati lunghi anni di lavoro sugli stabilimenti balneari ottenuti in concessione. Proprio per questo motivo, mi felicito della costituzione della neo-nata Federazione europea dei Balneari. La Federazione, che riunisce i gestori di strutture balneari di 4 paesi europei, lavorerà, infatti, affinché si possa giungere ad una soluzione condivisa al regime pregiudizievole della Bolkestein ed al fine di cooperare con le istituzioni europee nell'elaborazione di politiche legate all'ambiente marino, come la Direttiva per la pianificazione dello spazio marittimo e la gestione integrata delle coste e la prossima Comunicazione sulla Crescita Blu.

Infine, una nuova e ambiziosa politica del turismo non può, prescindere da adeguati finanziamenti ad essa dedicati. Le risorse da destinare a questa voce di spesa del budget comunitario rappresentano un delicato argomento da trattare.

E' auspicabile da un lato dare visibilità alle linee di finanziamento dei fondi strutturali già esistenti, sensibilizzando le autorità nazionali, regionali e locali a sviluppare bandi sul turismo in linea con le linee guida europee e dall'altro che l'Europa inserisca nelle prospettive finanziarie per il semestre 2014-2020 un programma volto a supportare le piccole e medie imprese turistiche con l'obiettivo di accrescere la competitività del settore.

I meccanismi di estesa concertazione europea e l'efficace azione di Federturismo nella rappresentanza degli interessi di categoria hanno permesso, in questi anni, agli imprenditori del settore di incidere su decisioni fondamentali per il turismo europeo. Federturismo si è battuta e continua a battersi affinché le nostre voci abbiano una cassa di risonanza, non solo a Roma, ma anche a Bruxelles. Battersi affinché le nostre idee, le nostre richieste non rimangano disattese, ma abbiano un impatto immediato sulle politiche del settore. Molto è stato fatto finora, ma molti risultati possono ancora essere raggiunti. E c'è una buona ragione per continuare in questa direzione: agire affinché la nostra imprenditoria turistica cresca sempre di più e continui a rappresentare una delle punte di diamante dell'economia italiana ed europea.

Nella mia qualità di neo Presidente di BUSINESSEUROPE continuerò a seguire con particolare attenzione tali tematiche.

LUCA CORDERO DI MONTEZEMOLO

Past President Confindustria
Presidente e Amministratore Delegato della Ferrari

Turismo: l'Eccellenza dell'Italia

Il sistema imprenditoriale e tutte le istituzioni sono chiamati ad affrontare e vincere una sfida che non può essere più rinviata: un rilancio incisivo ed efficace dell'intera filiera turistica dell'Italia.

È per questo motivo che ho accolto con piacere l'invito del Presidente Iorio ad offrire un contributo di riflessione e incoraggiamento a questa importante iniziativa di Federturismo. La realizzazione del progetto "Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese" che faccia il punto sullo stato attuale dell'industria turistica e sulle misure che possono essere messe in campo per sostenerla e promuoverla, sia con azioni concrete in Italia che con iniziative mirate all'estero, è un passo fondamentale per poter passare dalle parole ai fatti.

In primo luogo, dobbiamo tutti condividere la consapevolezza che il turismo non è una risorsa economica solo per gli addetti ai lavori e che il sostegno alle attività turistiche non è una prerogativa riservata a pochi, bensì il frutto di un impegno corale di un intero paese. Infatti, ciascuno di noi imprenditori quando va all'estero e promuove i propri prodotti ed i propri marchi sta promuovendo anche l'immagine dell'Italia e, parallelamente, l'attrattività del nostro paese anche come meta turistica contribuisce a sostenere l'immagine di eccellenza del Made in Italy nel mondo. Lo sviluppo del turismo è quindi prioritario per il rilancio della crescita economica in Italia.

Di conseguenza è ancora più grave dover registrare l'assenza di investimenti adeguati e di meccanismi decisionali efficaci. La promozione turistica deve poter essere coordinata a livello centrale, sottraendola agli sprechi derivanti dalla moltitudine di iniziative – finanziate con soldi pubblici – che sono promosse da Regioni, Province, Comuni, Camere di Commercio e consorzi a vario titolo organizzati e che spesso si sovrappongono sugli stessi territori. Il riordino delle competenze sul turismo, con l'integrazione con il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, non deve portare a una riduzione dell'interesse delle istituzioni e delle risorse destinate a questo comparto strategico della nostra economia.

All'interno dell'azienda che ho l'onore di presiedere sappiamo bene, però, come sia fondamentale poter contare e fare affidamento su una squadra affiatata e di qualità per poter affrontare una concorrenza internazionale sempre più agguerrita e

determinata. Senza queste risorse Ferrari non sarebbe il sinonimo di eccellenza che ci viene riconosciuto nel mondo: i nostri risultati sono il frutto del lavoro di donne e uomini straordinari. È questo quindi il primo obiettivo che imprese, associazioni di categoria e istituzioni si devono porre: superare steccati e divisioni per lavorare insieme, con determinazione e puntando sulla qualità, per rendere l'esperienza turistica in Italia indimenticabile.

La natura e la nostra storia ci hanno portato in dote un patrimonio unico. Preserviamolo e valorizziamolo. Incentiviamo un contributo intelligente dei privati, realizziamo progetti urbanistici e di sviluppo infrastrutturale che tengano sempre conto dell'esigenza di favorire la presenza dei turisti, rendiamo sempre più accoglienti i centri storici delle nostre città, predisponiamo piani di formazione seria e sfruttiamo al massimo tutte le occasioni di collaborazione fra istituzioni e imprese che possano avere ricadute serie sui flussi turistici.

Dobbiamo anche avere una visione chiara degli obiettivi prioritari. E da questo punto di vista sono due le priorità su cui puntare: i giovani e i paesi più dinamici dell'economia globale.

I giovani. Facilitiamogli la possibilità di viaggiare, introducendo agevolazioni mirate sia che siano stranieri che italiani. Il nostro paese offre una gamma straordinaria di località per qualsiasi tipo di esperienza turistica. Il ricordo di un viaggio fatto quando si è nel pieno delle proprie energie resta come ricordo indelebile per tutta la vita. E, soprattutto, fa venir voglia di tornare in un posto che si è amato.

I giovani, anche grazie alle nuove tecnologie, possono diventare i migliori ambasciatori dell'Italia nel mondo, condividendo le loro foto, immagini ed avventure. È un investimento per il futuro.

I paesi emergenti. Sono molti i nuovi protagonisti, ormai affermati, dell'economia mondiale. E nel mondo c'è fame di Italia: della nostra cultura, dei nostri prodotti, del vivere italiano. Una sempre più efficace promozione turistica, economica e culturale dell'Italia sui nuovi mercati rappresenterà la chiave per il rilancio non solo del settore turistico, ma dell'economia italiana nel suo complesso.

In conclusione, voglio anche rivendicare come il mio impegno imprenditoriale nel settore dei trasporti ferroviari abbia contribuito ad accrescere la mobilità ed i flussi turistici in Italia. La concorrenza sana e la qualità dei servizi di trasporto sono uno degli ingredienti fondamentali affinché un turista possa apprezzare il paese che visita.

L'innovazione costante, nella qualità dei servizi e nell'approccio alle persone, deve essere parte integrante di una strategia che ci permetta, tutt'insieme, di riportare l'Italia ai vertici delle classifiche mondiali come destinazione turistica.

LUIGI ABETE

Presidente ASSONIME

Migliorare la competitività del settore turistico in Italia

Quando si tratta di un argomento è bene in primo luogo definirlo. Questo vale per tutto, in economia soprattutto. Nel caso del Turismo il compito è quanto mai arduo, ma indispensabile per avere chiare le potenzialità e le ripercussioni di ogni misura attuata. Il Turismo, a differenza di altri servizi, non è un settore, è molto di più; il Turismo è un mercato. È un potente motore di sviluppo in grado di attivare la crescita in una infinità di settori, sia nel comparto dei servizi, sia della manifattura. Il turista è un utilizzatore finale di ogni tipologia di bene, non solo dei servizi strettamente legati al vitto, alloggio e ristorazione. In questo senso allora possiamo affermare che il turismo è un affare di tutti. I problemi del Turismo sono i problemi dell'Italia. Le opportunità del Turismo sono opportunità per l'Italia.

A livello mondiale il turismo è uno dei settori economici che negli ultimi anni ha registrato gli incrementi di attività più rilevanti. Nel 2012 nel Mondo ha varcato la frontiera il miliardesimo viaggiatore. È la prima volta nella storia che ciò accade. La spesa per viaggi e trasporti ha raggiunto 1.300 miliardi di dollari (una cifra pari al Pil della Corea); emergono sulla scena nuovi protagonisti, come è normale che sia in un mondo in cui ormai il ritmo è dettato dagli emergenti. Oggi il paese che spende di più per viaggi all'estero è la Cina: 102 miliardi di dollari nel 2012, contro gli 84 di statunitensi e tedeschi. Di questo aumento l'Italia non ha beneficiato. Nel decennio 2000-10 la quota dell'Italia sugli introiti turistici mondiali è scesa dal 5,8 al 4,1 per cento del totale, misurata in termini percentuali la riduzione è circa il 30 per cento. La flessione appare più evidente soprattutto se si considera che nel 1982 l'Italia raccoglieva il 7,9% delle entrate turistiche mondiali ed era il secondo paese al mondo per quota di mercato. Oggi la quota si è dimezzata e il nostro paese è sceso in quinta posizione, superato dal 2010 dalla Cina.

Se una parte di questa contrazione è fisiologicamente legata all'arrivo di nuovi rilevanti attori nel mercato turistico (Cina e Turchia primi tra tutti), l'Italia ha comunque fatto peggio di altri paesi europei (Spagna, Germania e Portogallo) che sono riusciti a contenere la flessione. Il nodo della questione però, e su questo occorre essere chiari, non è quello di portare 5 o 6 milioni di persone in più, ma è quello di migliorare l'offerta. L'aumento delle presenze e dei visitatori sarà la logica conseguenza. I risultati ottenuti dal nostro paese in termini di arrivi l'anno passato (circa 76 milioni di ingressi) dimostrano che siamo sulla strada giusta. Ma c'è ancora molto da fare.

L'economia italiana così pesantemente colpita dalla crisi economica non può permettersi di non sfruttare al massimo le possibilità che può offrire al nostro sistema economico un asset così importante e strategico come il settore turistico.

In generale questo settore risente dei problemi che affliggono l'intero sistema produttivo italiano: piccole dimensioni di impresa, regolamentazione che non aiuta l'attività imprenditoriale, elevata tassazione, capitale umano non sempre adeguato, arretratezza delle regioni meridionali. In questa prospettiva il settore turistico beneficerebbe degli stessi interventi che aiuterebbero a rimettere l'economia italiana su un sentiero di crescita: semplificazione burocratica e amministrativa, aumento della concorrenza, maggiore efficienza del mercato del lavoro, riduzione della pressione fiscale, miglioramento delle infrastrutture e della qualità dei servizi pubblici.

Al contesto generale si aggiungono delle criticità specifiche del settore turistico.

Un primo elemento di debolezza riguarda la complessità e la modesta efficacia delle politiche per sostenere lo sviluppo turistico. Nell'ultimo decennio, in concomitanza con l'ingresso di nuovi attori sul mercato turistico mondiale e della relativa perdita di quote di mercato del nostro paese, ha cominciato a farsi strada nella politica l'idea che il settore turistico avesse bisogno di interventi pubblici finalizzati a sostenerne lo sviluppo, ma, nonostante gli impegni e i numerosi tentativi fatti dai governi che si sono susseguiti, i risultati delle politiche realizzate non sono stati significativi.

L'insufficienza in termini di risultati delle politiche di sostegno al settore turistico è documentata dalla graduatoria dell'Indice *Travel&Tourism Competitiveness* 2013, elaborato dal *World Economic Forum*, che "misura i fattori e le politiche che rendono attrattivo lo sviluppo del settore turismo e trasporti" nei diversi paesi, l'Italia è 26^a su 140 paesi esaminati, preceduta nella classifica dalla maggior parte dei concorrenti europei (Spagna, Francia, Svizzera, Regno Unito, Paesi Scandinavi), ma anche dagli Stati Uniti e dal Giappone.

I scarsi risultati delle politiche pubbliche sono certamente collegati alle difficoltà di governare efficacemente l'azione di una pluralità di centri decisionali e operativi. A seguito della riforma del titolo V della Costituzione, il turismo non è menzionato dall'articolo 117 e di conseguenza rientra nella competenza legislativa esclusiva delle regioni. Quindi ciascuna regione legifera sulla materia autonomamente, senza un coordinamento e/o una visione unitaria. Vi sono giudizi concordi, tra cui quello di un gruppo di lavoro della Giunta di Assonime di cui sono Presidente, circa l'opportunità di ricondurre questo settore alla competenza concorrente tra stato e regioni, in modo da consentire interventi legislativi dello stato in questo settore. L'azione locale da sola non è sufficiente a dare il necessario impulso al settore del turismo che il mutamento del quadro internazionale richiede, è necessario che la

dimensione nazionale si integri a quella locale. Una più intensa attività di coordinamento delle politiche di settore di competenza diretta delle regioni, potrebbe accrescere l'efficacia degli interventi.

Un secondo elemento di debolezza di questo settore in Italia è dato dalla ancora bassa diffusione della tecnologia, in particolare quella *web*. Secondo l'indagine annuale dell'Eurostat sull'uso delle tecnologie informatiche presso le famiglie e le imprese, nel 2011 solo il 43 per cento delle imprese italiane del settore ricettivo ha venduto almeno l'1 per cento dei propri servizi sul *web*, rispetto al 72 per cento delle imprese spagnole e al 57 per cento medio dei paesi dell'area euro. Questo *gap* rischia di penalizzare ancor di più l'Italia in futuro in quanto in quanto è in aumento la quota di viaggiatori che desidera acquistare i servizi mediante internet, per "costruirsi" il viaggio in base alle proprie specifiche esigenze e per i viaggiatori in cerca dell'offerta *last minute*. Il deficit di vendite via *web* è, almeno in parte legato alla dimensione medio piccola delle imprese turistiche italiane, che hanno evidentemente difficoltà sostenere i costi fissi relativi all'adozione di nuove tecnologie e ad adeguarsi alle esigenze della nuova clientela di paesi culturalmente e linguisticamente lontani. Per rendere più competitivo il settore turistico sarebbe necessario favorire la crescita dimensionale delle imprese, anche attraverso processi di aggregazione tra le imprese e la costituzione di reti (club di prodotto, marchi di qualità, etc.) che aiuterebbe ad aumentare l'acquisizione e il trasferimento di conoscenza e innovazione tra le imprese turistiche. La competitività del turismo italiano beneficerebbe sicuramente anche di un aumento dell'investimento nella formazione degli addetti del settore.

Il ritardo del settore turistico in molte aree del sud merita qualche considerazione a sé. Nel Mezzogiorno le numerose iniziative intraprese a sostegno dello sviluppo di questo settore e le risorse che sono state investite in politiche pubbliche hanno dato pochi risultati: la competitività del sistema turistico meridionale è insufficiente, le strutture e le infrastrutture non sono al livello di quelle di molti paesi concorrenti. In troppi casi sono state attuate politiche di sviluppo turistico autoreferenziali: impiego di personale che non trova collocazione in altri settori e che produce scarso valore aggiunto nel settore turistico, corsi professionali orientati a figure che non trovano collocazione sul mercato, certificazioni di qualità, partecipazione a fiere, etc. Ciò di cui ha bisogno il Mezzogiorno è di una maggiore apertura del settore turistico al mercato, liberandolo da barriere all'ingresso, clientelismi e opacità. A questo problemi si aggiunge la maggiore difficoltà di accesso dall'estero. Nonostante la situazione sia migliorata recentemente grazie alla crescita dell'offerta di alcuni voli *low cost* (Brindisi, Trapani, etc.), il Mezzogiorno è in effetti ancora meno accessibile delle regioni mediterranee della Spagna, soprattutto a causa di un'inferiore dotazione di tratte aeree internazionali, che sono il vettore privilegiato per il turismo dall'estero. Questa carenza influenza particolarmente il settore delle vacanze brevi che invece mostra una forte tendenza

all'aumento. Infine nel Mezzogiorno è necessario un riorientamento dell'offerta turistica a livelli di elevata qualità, che soffrono meno la concorrenza di quei paesi che hanno costi più bassi. Questo *up-grading* del settore turistico nel meridione ha come punto di forza le eccellenze paesaggistiche, artistiche e gastronomiche che caratterizzano questi territori.

DIANA BRACCO

Vicepresidente di Confindustria

Presidente Expo 2015 Spa e Commissario Generale Padiglione Italia

L'Esposizione Universale del 2015 è una grande opportunità di rilancio per l'Italia. Quello di Milano sarà il primo grande evento del dopo crisi, il suggello della ripartenza e della rinascita. Soprattutto nella difficile congiuntura attuale, l'Expo sarà un'eccezionale volano anticiclico di sviluppo economico e occupazionale e una straordinaria occasione per promuovere la nostra immagine nel mondo e incrementare il nostro settore turistico.

Expo rappresenta per l'Italia anche un'essenziale attrattore di capitali: gli investimenti esteri, infatti, ammontano a oltre un miliardo di euro. Germania e Svizzera hanno già stabilito per i loro padiglioni budget rispettivamente di 40 milioni e 19 milioni di euro, la Russia circa 30 milioni, dai Paesi del Golfo ci attendiamo più di 150 milioni, mentre la Repubblica Popolare Cinese avrà il secondo padiglione più grande del sito espositivo dopo quello italiano. Le stime parlano di oltre un milione di visitatori cinesi in Italia durante i sei mesi dell'Esposizione. Inoltre, gli investimenti dei primi partner privati di Expo hanno già superato i 250 milioni di euro. In un momento di crisi, in cui l'Italia fatica ad attrarre investimenti, sono risorse eccezionali che porteranno sviluppo e occupazione nel nostro paese.

Durante il semestre dell'Expo, Milano e l'Italia saranno sotto gli occhi del mondo. Anche per questo il rilancio del turismo è una delle grandi sfide da vincere con l'Expo.

Il patrimonio culturale e paesaggistico italiano è un asset strategico determinante per il successo di Expo 2015. Il nostro Paese ha un vero tesoro fatto di tantissime tradizioni territoriali che nella loro variegata unicità compongono lo straordinario mosaico dello stile di vita italiano famoso in tutto il mondo.

Non a caso l'Articolo 9 della Costituzione Italiana pone tra i principi fondamentali della nostra Repubblica lo sviluppo della cultura e la tutela e salvaguardia del patrimonio storico, artistico, ed ambientale. Un articolo che testimonia la lungimiranza dei Padri costituenti nel sancire l'impegno per proteggere e valorizzare il lascito straordinario della nostra storia millenaria.

Il nostro paesaggio unico al mondo forma un binomio indissolubile con la tradizione agricola italiana: pensiamo ai vigneti in Toscana, agli agrumeti in

Campania, agli uliveti della Puglia e alle risaie della Lombardia (che è la prima regione agricola d'Italia e la terza d'Europa).

Sebbene l'Italia sia una delle mete turistiche internazionali più ambite, c'è ancora molto da fare. Per il nostro Paese il turismo deve diventare un vero asset strategico e in vista del 2015 occorre lavorare perché l'Italia non solo si confermi come meta turistica per eccellenza, ma risalga anche la classifica della World Tourism Organisation in maniera stabile e duratura.

L'obiettivo è insomma dare massima visibilità al patrimonio storico, culturale e paesaggistico di tutto il Paese, portando i flussi turistici in tutte le regioni e le città italiane, in una logica di sistema che coinvolga e valorizzi appieno le peculiarità positive del territorio nazionale. Lo stesso tema al centro dell'Expo, la nutrizione, aiuta in tal senso. Il cibo "made in Italy" costituisce infatti uno dei nostri punti di forza in tutto il mondo: pensiamo all'eccellenza dell'industria italiana in termini di qualità e sicurezza alimentare, di innovazioni nella filiera e nella ricerca in campo agro-alimentare e delle biodiversità.

La ricchezza dell'Italia è costituita da un immenso patrimonio di eventi legati alle tradizioni, alle culture, alla storia, alle tipicità e anche alla religiosità che animano città e borghi grandi e piccoli del nostro Paese nel corso dell'anno. Un patrimonio fatto anche della creatività e dei saperi dell'artigianato e dei modi di produrre dei nostri distretti. Si tratta di eventi che in vista dell'Expo costituiscono un *plus* unico per il nostro Paese, proprio perché sono retaggi della propria identità e autenticità da trasmettere integri nella loro unicità e non replicabilità.

Occorre dunque puntare su un turismo di qualità e innovativo. Infatti il fine del viaggio, nell'ottica delle persone che verranno a visitare l'Esposizione, non è soltanto quello legato al business, ma sarà anche la piena fruizione dei beni – materiali e non – del nostro Paese. Dobbiamo riuscire ad offrire loro sogni, esperienze, emozioni: oltre a padiglioni, monumenti, paesaggi e prodotti enogastronomici, occorre immaginare storie di uomini, di imprese e di territori. Nell'era di internet dobbiamo convincere il mondo a venire in Italia e a vivere l'Expo come un'avventura da fare in prima persona.

Ad esempio, Confindustria, insieme alla Società Expo Spa, al Sistema Camerale e ai nostri operatori del settore, devono arrivare alla creazione di pacchetti "tailor-made", tagliati sulle esigenze personalizzate di ogni potenziale visitatore da proporre con grande anticipo sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dal Web.

Pacchetti come Expo-arte, Expo-musica, Expo-relax, Expo-sport, Expo-shopping, Expo-mountain, Expo-laghi, Expo-mare, differenziati secondo i bisogni e le

disponibilità di diversi tipi di clientela: da quella dell'upper class internazionale a quella business, da quella dei giovani a quella delle famiglie.

L'Expo è davvero l'occasione per darci obiettivi ambiziosi, come quello di far crescere il contributo al PIL dell'intero settore turistico. E' una grande sfida, che richiede una visione corale e l'impegno di tutti: imprese, associazioni di categoria, ENIT, i Comuni e le Provincie, il Ministero del Turismo e tutte le Regioni che tra l'altro saranno protagoniste con loro spazi espositivi all'interno dell'Esposizione.

I numeri dei turisti che ogni anno arrivano nelle aree dell'Italia settentrionale e centrale che distano meno di 3 ore (in treno o in auto) da Milano, sono consistenti. Già nel dossier di candidatura si sottolineava che, durante la stagione estiva, che coinciderà con i mesi di apertura dell'Expo, ogni anno arrivano in quell'area oltre decine di milioni di turisti.

All'interno di questo bacino privilegiato svolgono un ruolo essenziale che andrà ancor più valorizzato località strategiche come: la Riviera ligure e romagnola, le città termali (Salsomaggiore, Montecatini), l'arco alpino e le Dolomiti, il Lago di Garda, il Lago di Como, il Lago d'Iseo e il Lago Maggiore. Senza contare le grandi città d'arte come Venezia e Firenze e quelle di medie dimensioni ma di grande attrattività come Verona, Siena, Torino, Genova, Mantova, Parma, Bologna, Padova, Pisa, Bergamo, Pavia. Tutte mete turistiche che ben si conciliano con la possibilità di una o più escursioni giornaliere all'Expo.

E non va dimenticata neppure l'importanza turistica della stessa città di Milano. Sin dal 2006, il capoluogo lombardo risulta essere la seconda città italiana per numero totale di turisti, davanti a prestigiose città turistiche come Venezia o Firenze, e preceduta soltanto da Roma. E' evidente tuttavia che di fronte alle cifre di visitatori che speriamo di attrarre nel 2015, Milano, da sola, non potrà bastare. I territori vicini avranno così l'opportunità di mettere a disposizione la loro ricettività alberghiera ed extra-alberghiera. I Protocolli d'intesa siglati fra il Sindaco di Milano e i Sindaci di decine di altre città vanno tutti in questa direzione. Solo grazie ad uno sforzo congiunto riusciremo a rilanciare appieno il turismo italiano e a fare dell'Expo un grande successo per il Paese.

In questi quattro anni Confindustria, attraverso il Progetto Speciale Expo 2015, ha lavorato proprio per diffondere la conoscenza dell'evento e delle sue articolazioni presso il Sistema associativo e per offrire ad associazioni e aziende strumenti operativi per individuare le modalità di partecipazione a seconda dei settori. E per coinvolgere tutti i territori, valorizzando le eccellenze di tutte le regioni, puntando sulla tecnologia, sull'arte, sui percorsi culturali che svilupperemo in tutto il Paese. Per i sei mesi di durata dell'Expo la Scala offrirà sempre degli spettacoli, e metteremo in rete la Fenice di Venezia, il San Carlo di Napoli e gli splendidi palcoscenici di Roma. Con Venezia abbiamo già attivato un gemellaggio. La città

lagunare dedicherà infatti ai temi dell'Expo la Biennale di Architettura del 2014, che per l'occasione diventerà dunque una sorta di "anteprima" dell'Esposizione Universale; e anticiperà a maggio la Biennale d'Arte del 2015, affinché i due eventi – Expo e Biennale – possano coincidere e massimizzare così le loro eccezionali potenzialità attrattive per i visitatori di tutto il mondo.

Tutti questi eventi e l'intero fantastico patrimonio dei nostri territori troveranno la migliore vetrina possibile nel Padiglione Italia, che sarà il cuore pulsante dell'Expo e una vera e propria "Porta d'ingresso" del nostro Paese.

Il Padiglione Italia sarà un'eccezionale finestra sulla storia del nostro Paese presentandolo come un luogo unico capace di coniugare tradizione e innovazione, passato e futuro. Un luogo icona molto attrattivo in grado di rappresentare il meglio del nostro Paese: un vero Flagship store delle eccellenze italiane legate al tema dell'Expo. L'obiettivo è quello di far rinascere a livello globale il desiderio di visitare il Bel Paese, sull'esempio di quanto accadeva con il mitico Grand Tour del Settecento e dell'Ottocento.

GIUSEPPE CASTAGNA

Direttore Generale Intesa Sanpaolo

Il Turismo per la crescita

E' ben noto come la crisi economica e finanziaria, innescatasi nel 2008 negli Stati Uniti, abbia influito sulle dinamiche dell'economia reale, in particolare in Europa, provocando una generale caduta dei consumi e della produzione e attivando, al contempo, un circuito negativo dal quale oggi non possiamo dire di essere totalmente usciti. L'economia, quindi, sta vivendo ancora – in particolare nel nostro Paese - gli strascichi della grande turbolenza mondiale, ed il sistema bancario, pur mantenendo la sua solidità strutturale, risente inevitabilmente degli effetti ciclici della crisi, insieme alle imprese ed alle famiglie.

E' quindi necessità comune e condivisa da parte di tutti i soggetti economici – famiglie, imprenditori, banche – individuare i meccanismi per far ripartire il nostro Paese, le sinergie ottimali per la crescita.

Ma quali driver si possono attivare per ricostruire adeguati livelli di fiducia delle famiglie e di competitività del sistema produttivo nazionale? Su quali settori puntare per “ripartire” e creare nuove e profittevoli occasioni di business, di investimento e di lavoro?

Sicuramente occorre rivolgere l'attenzione ai nostri punti di forza, riconosciuti a livello internazionale, come i prodotti “Made in Italy”. Tra i settori che maggiormente li valorizzano, che li possono “mettere a sistema”, massimizzandone l'impatto economico sul territorio, c'è indubbiamente il Turismo. E' un settore che permette, se organizzato e gestito con efficienza e qualità manageriali, di utilizzare al meglio le eccellenze di cui l'Italia dispone: ricchezze ambientali, culturali, paesaggistiche, enogastronomiche e tanto altro. Un settore che, peraltro, il sistema bancario da sempre sostiene con interesse ed attenzione, in tutti i suoi aspetti di filiera. Una filiera lunga che si sviluppa prima, durante e dopo il viaggio del turista e che genera un considerevole impatto economico.

Da qualunque parte lo si guardi - sia dal punto di vista dell'impresa che della finanza - il turismo si configura come un fattore importante e centrale per lo sviluppo economico e sociale del nostro Paese, grazie al considerevole effetto moltiplicativo che esercita su numerosi altri comparti produttivi. Il turista,

particolarmente quello straniero, genera un impatto positivo su un ampio spettro della domanda di beni e servizi, non solo quelli direttamente legati al soggiorno.

Inoltre, se guardiamo allo scenario internazionale, ci accorgiamo come questo mercato sia in continua crescita. La domanda turistica internazionale nel 2012 ha raggiunto e superato per la prima volta il miliardo di turisti, con una previsione di incremento di 43 milioni di arrivi ogni anno fino al 2030. In questo mercato l'Italia è ben posizionata, con un quinto posto nella graduatoria internazionale per domanda turistica straniera: oltre 47 milioni di turisti. Il nostro Paese, inoltre, presenta la più ampia offerta alberghiera a livello europeo in termini di posti letto, ed è al terzo posto per numerosità degli esercizi alberghieri.

Ma se non ci mancano i punti di forza, è altrettanto vero che diversi sono i fattori di debolezza, che peraltro si sono acuiti con la crisi economica: la dimensione media contenuta delle nostre imprese turistiche, la forte stagionalità delle presenze turistiche in alcune aree, un'offerta non sempre sufficientemente organizzata e strutturata, cui va a sommarsi in questo periodo - in Italia come in altri paesi europei - una debolezza della domanda turistica interna.

Da una analisi di un campione di circa 2.500 imprese alberghiere, elaborata dal Servizio Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo, è emerso chiaramente come la debolezza della domanda turistica interna e la stagionalità delle presenze abbiano rappresentato i fattori più penalizzanti per le performance di crescita e reddituali delle imprese nel quadriennio 2008-2011. Alla contrazione del fatturato 2009 delle imprese turistiche nazionali, pari al 6,1% (in termini mediani), è seguita solo una lenta e faticosa ripresa nel biennio successivo. La buona crescita delle presenze straniere ha fatto sì che alcuni comparti di attività, come il turismo d'arte o quello lacustre, registrassero una crescita del fatturato superiore alla media nazionale (pari al 2,9% nel 2011), ma è bene sottolineare come il grado di internazionalizzazione delle presenze giochi un ruolo solo secondario in altri importanti comparti del turismo nazionale, come quello marino, ancora fortemente esposto all'andamento del turismo residente. Nel triennio 2009-2011, inoltre, margini e redditività si sono mantenuti su livelli depressi (il ROI si è assestato, sempre in termini mediani, sul 3,3% nel 2011). Ha pesato la rigidità di alcune voci di costo, ammortizzabili con difficoltà in periodi di calo della domanda e, conseguentemente, di bassa occupazione delle camere.

E' però possibile individuare, all'interno del campione, anche una elevata dispersione delle performance, ovvero un andamento discordante delle imprese appartenenti al "20% peggiore" della distribuzione del fatturato, dei margini e della redditività, rispetto a quelle appartenenti al "20% migliore". Si tratta di un fenomeno che, generalmente, tende ad accentuarsi durante le fasi recessive del ciclo economico, ma che sembra aver continuato a caratterizzare, in verità, anche il

biennio successivo alla crisi 2009. In particolare, le imprese appartenenti al “20% migliore” si sono distinte nel quadriennio 2008-2011 per risultati brillanti: il fatturato è cresciuto mediamente del 16,1%, mentre MON in % del fatturato e ROI si sono assestati su una soglia media del 20,5% e del 17,5% rispettivamente.

Sembra quindi verosimile riuscire a resistere, ed emergere, anche in un contesto caratterizzato da congiuntura poco favorevole come quello attuale. Da ciò deriva chiaramente l’interesse - non solo per gli operatori del turismo ma anche per il sistema bancario - a comprendere quali possano essere le giuste strategie di investimento utili al miglioramento della “competitività turistica” complessiva dei nostri territori, per far sì che la ripresa possa abbracciare uno spettro più ampio di soggetti economici che operano nel settore, e che vi possano essere ricadute positive per l’intero sistema Paese.

A questo riguardo, le analisi svolte sul tema da SRM (Centro Studi collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo) hanno cercato di “quantificare” il valore economico che il turismo può apportare. Tali studi hanno evidenziato che investire sul turismo genera ricchezza: ogni presenza turistica aggiuntiva porta ad un incremento significativo in termini di valore aggiunto territoriale. Le stime di SRM evidenziano, in particolare, che per ogni presenza turistica aggiuntiva in Italia (sia esso un nuovo arrivo o un prolungamento di presenza) si generano 103,4 euro di valore aggiunto. Pertanto, nell’ipotesi di un aumento, per esempio, del 20% delle presenze turistiche, ciò potrebbe generare una crescita del valore aggiunto turistico di circa 16 miliardi di euro, facendo crescere il PIL turistico italiano fino a raggiungere i 100 miliardi circa.

Il turismo rappresenta, quindi, uno dei settori che possono aiutare l’economia italiana ad uscire dalla crisi, grazie alla sua capacità di generare direttamente ed indirettamente ricchezza sul territorio, ma anche grazie alla sua trasversalità. Difatti non c’è solo il tema della “quantità” dei turisti e degli arrivi. Vi è anche il tema, forse ancora più importante, della “qualità” dell’impatto territoriale del turismo. I dati dimostrano chiaramente che là dove vi sono maggiori sinergie tra l’offerta turistica tradizionale e altri ambiti della nostra economia, quali ad esempio l’agroalimentare, l’ambiente e la cultura, si possono generare maggiori ricadute economiche. In particolare, ci sono regioni italiane in cui l’industria turistica riesce a generare ampie relazioni di filiera con questi settori, ottenendo, per questo, performance nettamente superiori alla media nazionale. E’ il caso, solo per fare qualche esempio, del Piemonte, del Lazio o della Campania, dove per ogni turista aggiuntivo si genera un impatto sul PIL significativamente superiore alla media nazionale e di gran lunga migliore di quelle regioni che hanno un turismo monotematico e prevalentemente balneare. Da qui anche la nuova definizione di TAC 2.0 cioè del triangolo Turismo -Agricoltura-Agroindustria-Cultura che può

rappresentare una vera fonte di nuova ricchezza per i territori e che può garantire una maggiore capacità attrattiva per i turisti (in particolare quelli stranieri).

Pertanto, solo favorendo una reale attività di rete (o di filiera e/o di distretto) tra gli operatori diretti del turismo (alberghi, ristoranti, campeggi ecc.) e le imprese che operano in altri settori, ma potenzialmente collegati al turismo, si può favorire una nuova prospettiva, più centrata sul cliente, sull'emozione del viaggio, sulla ricchezza, bellezza e sapore del territorio, che sono i veri punti forti dell'offerta italiana, per altro inimitabile.

Quindi "quantità e qualità" del turismo come punto focale della "ripartenza" del settore. Ovviamente si tratta di obiettivi non facili da raggiungere, perché le dinamiche turistiche ed i processi di creazione della domanda e definizione dell'offerta, presentano molteplici sfaccettature, e negli ultimi anni sono radicalmente cambiati. Infatti, da un più semplice modello di turismo di pura destinazione si è passati ad un modello di turismo fatto di motivazioni e di "esperienze da vivere" in un determinato territorio, in un determinato ambiente.

Intesa Sanpaolo è interessata ad accompagnare questo processo, questa evoluzione, sia dal lato delle strategie di settore – dove il ruolo delle associazioni di categoria come Federturismo è fondamentale – sia dal lato delle singole imprese, dove occorre promuovere la logica di rete, soprattutto tra operatori di settori diversi, ma che possono accomunarsi in progetti centrati sul territorio, sulla qualità e sulla diversificazione dell'offerta. Intesa Sanpaolo - anche avvalendosi del supporto specialistico di Mediocredito Italiano - si è dunque proposta come interlocutrice chiave per le imprese al fine di raccogliere istanze e confrontarsi sulle soluzioni più idonee al sistema.

Per questa ragione abbiamo accolto con grande soddisfazione l'invito di Federturismo a partecipare, attraverso le nostre strutture territoriali, agli incontri organizzati in tutte le Regioni con i più autorevoli esponenti della filiera del turismo.

Tale metodo, profondamente innovativo e sapientemente coordinato da Joseph Ejarque, ha consentito l'elaborazione di una serie articolata di proposte espressione diretta della voce delle imprese.

Il risultato che ne scaturisce riguarda un settore, il turismo, a cui la Banca riserva la massima attenzione, con l'obiettivo di contribuire alla nascita e allo sviluppo di concreti progetti di rete sul territorio, valorizzandone le significative potenzialità.

E' questa una prospettiva concreta per favorire il superamento della difficile congiuntura e vincere la sfida della competitività.

PIER LUIGI CELLI

Presidente ENIT/Agenzia Italia
Direttore Generale Luiss “Guido Carli”

Il progetto *Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese* ha qualcosa di saggio, oltre che di celebrativo del ventennale di Federturismo, nell’aver colto una delle storture di questi nostri tempi: l’indurimento dei punti di vista che fa perdere la ricchezza delle variabili che sono in gioco, correndo il rischio di non capire più la realtà. E, quando si confonde la realtà esterna, oggettiva, con quella che si ritiene la realtà, si comincia a vivere in un mondo che non è il più mondo vero e le reazioni che si mettono in atto, in genere, non incidono più o incidono negativamente sulla realtà. Ben venga, allora, il tentativo di Federturismo di dar nuova rappresentanza ai contributi, alle riflessioni e alle proposte delle imprese aderenti rispetto al tema del turismo italiano, difficilmente inquadrabile in una storia unica, in un solo punto di vista.

La maniera migliore di porsi nei confronti del turismo, e delle sue prospettive competitive nazionali e delle diverse regioni italiane, è quella di considerare più punti di vista, magari per confermare i propri ma dopo aver fatto un giro largo che consenta di guardare le cose da angolature che sono differenti.

Si proverà, allora, a presentare quanto come ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo si sta mettendo in campo attorno alla missione istituzionale di “promuovere l’immagine unitaria dell’offerta turistica nazionale e di favorirne la commercializzazione”, non prima di una traccia di scenario e di un’indicazione di metodo come sono andati a prender forma sulla base dell’esperienza maturata, in questo anno, alla guida dell’Agenzia.

In una dinamica internazionale di crescita dei flussi internazionali di turisti, che per la prima volta l’anno scorso hanno superato il miliardo, la globalizzazione e l’innovazione tecnologica si sono fatti carico di ri-tarare il peso (di vera e propria rendita di posizione) del nostro marchio Italia che, pur confermandosi ai vertici delle classifiche in termini di attrattività legata alla cultura, per il cibo e per lo shopping, risulta sempre più insediato da Paesi che difficilmente avremmo immaginato come competitor, come ad esempio i cosiddetti BRICS (Brasile, Russia, Cina, India e Sudafrica) e la penisola arabica che aumentano, non solo la domanda di turismo, anche la loro capacità attrattiva in termini di offerta turistica.

Cambiano, pertanto, le motivazioni alla base della scelta della destinazione – non necessariamente più da ricercarsi soltanto in motivi culturali, artistici o religiosi -, così come si amplia la categoria di abitudini (non solo alimentari) e aspettative dei turisti di cui tener conto. Un esempio, in questo senso, è dato dalla sfida posta dal mercato cinese, dalle enormi potenzialità in termini di *incoming*, che per il nostro Paese è ancora relativamente nuovo. Se è vero che i cinesi visitano il maggior numero di siti “must see” nel minor tempo possibile, che si muovono in grandi gruppi organizzati, che lo shopping è fondamentale nella scelta del viaggio, occorre rafforzare la nostra logistica, anche interna (point-to-point tra le nostre quattro principali città d’arte e di shopping); ri-orientare la nostra accoglienza, nell’incontro con i giusti e le abitudini (culturali, alimentari o comportamentali) e richieste di servizi del turista cinese; creare nuovi prodotti specifici arte più shopping, incentivando quest’ultimo attraverso strutture dedicate (es. parcheggi nei centri commerciali dedicati ai grandi gruppi in arrivo). Sul fronte tecnologico, i *social networks*, e le piattaforme di acquisto, hanno contribuito a disintermediare la domanda internazionale, che ricerca la migliore combinazione qualità / prezzo, viaggia molto anche “fuori stagione; è interessata all’esclusività dell’evento; e, chiede standard qualitativi internazionali.

Se questo scenario, solo abbozzato e in continua evoluzione in un vivace contesto competitivo internazionale, è esatto, la risposta non può che essere di sistema Paese, valorizzando la “catena del valore del turismo” su cui si fonda il progetto *Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese*. L’assunzione strategica del turismo è, dunque, l’unica opzione praticabile se si intende davvero, come Paese, intercettare le straordinarie opportunità offerte dall’incremento dei flussi del turismo internazionale, perché essa dà il senso e il contenuto ad un nuovo metodo di lavoro: mantenere questo Paese grande come lo ha reso chi ci ha preceduto e renderlo ancora più grande, ciascuno individuando con pazienza e umiltà, il proprio pezzo di concerto da suonare. Si tratta di un cambio di passo, già avvertito da Federturismo con la promozione (ormai nel 2010) di un Piano Nazionale per il Turismo, rispetto a cui il Ministro Piero Gnudi ha offerto una traduzione operativa con il Piano nazionale strategico di sviluppo per il turismo che ha definito strategie, obiettivi e visioni con un ampio orizzonte temporale (il 2020), sopperendo di fatto alla mancanza di una *country strategy* sul turismo. Un’assunzione strategica del turismo è utile, in primo luogo, a comprendere che esso non può esser più vissuto come faccenda di esclusivo interesse degli addetti ai lavori, ma va considerato a tutti gli effetti – soprattutto da parte delle politiche di

governo locale e nazionale - come un comparto produttivo capace di sviluppare occupazione e reddito. Il turismo chiama, infatti, in causa plurimi attori, differenti leve operative e responsabilità larghe, non circoscrivibili; richiamando l'attenzione a non sopravvalutare i disegni strategici che devono essere pur sempre calati nella realtà Paese, con le sue annesse criticità e miserie, che non gioca sempre a favore. Visibilità, reputazione e immagine di destinazioni, imprese, luoghi e persone non sono variabili marginali, o secondarie, nel posizionamento di mercato. Ci sono minuzie quotidiane che possono intaccare le migliori intenzioni di qualsivoglia piano strategico, si pensi alla qualità delle strutture ricettive, alla professionalità del personale, piuttosto dei tassisti o degli autisti del trasporto pubblico locale. Si pone, in questa lettura, di un turismo fatto dalle persone per le persone, l'esigenza di un rinnovato investimento – accanto a quello già encomiabile svolto dagli enti bilaterali – nella formazione, che punti a ri-qualificare le competenze e le professionalità dei nostri operatori turistici e a stimolare nuove capacità imprenditoriali. Abbiamo bisogno di un piano di ammodernamento delle nostre infrastrutture (aeroportuali, viarie, ferroviarie e portuali), quali porte di accesso al nostro Paese, come di un rilevante investimento nella riqualificazione delle nostre strutture ricettive puntando a formule ed esperienze di aggregazione (anche attraverso lo strumento delle reti di impresa) degli operatori, ancora largamente di piccola e media dimensione, per far massa critica su un mercato internazionale dove la presenza di grossi campioni nazionali è sempre più un valore.

Qualsiasi progettazione strategica sul turismo non può non interrogarsi, naturalmente, sui mercati-cliente che si vogliono; non può non porsi l'obiettivo di proporsi come Paese credibile e attraente per la domanda migliore emergente dai flussi turistici europei e dai crescenti flussi mondiali. Qui si colloca, e si misura, l'impegno di ENIT a sostegno del turismo italiano e di una sua "rinascita competitiva".

I primi sforzi, appena assunta la presidenza dell'Agenzia d'intesa con il consiglio d'amministrazione, si sono concentrati nella ri-costruzione di una relazione di fiducia con le Regioni e di un rinnovato rapporto di collaborazione con le associazioni di categoria. Credo si sia trattato di un vero e proprio investimento, se si condivide che la fiducia abbia anche un valore economico. Questa ritrovata sinergia l'abbiamo sperimentata da subito, con dirette positive conseguenze operative. Si segnala la revisione del Catalogo dei Servizi ENIT: le Regioni non pagheranno più i servizi offerti dall'Agenzia per la promozione all'estero dei territori regionali. Alle imprese turistiche aderenti al Club Italia sarà offerta

l'opportunità di usufruire di una riduzione del 50% sul costo complessivo dei servizi richiesti. Ma, la vera innovazione si sta sperimentando sul piano della *governance*: con le Regioni, che sono titolari di una competenza legislativa esclusiva in materia di turismo, ci siamo dati momenti e luoghi di confronto tecnico e operativo, a partire dalla partecipazione alle fiere internazionali; con le associazioni di categoria abbiamo attivato un altrettanto tavolo di coordinamento tecnico; con le altre Amministrazioni dello Stato, secondo una logica di "cooperazione competitiva", abbiamo fatto sistema rispetto al comune campo d'azione – l'estero in funzione del nostro Paese -, basti pensare ai risultati conseguiti in cabina di regia interministeriale (Ministero degli Affari Esteri, Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero del Turismo) in materia di razionalizzazione della presenza italiana all'estero, come ICE, ENIT, Istituti italiani di cultura, Camere di Commercio italiane all'estero e naturalmente come sedi diplomatiche oppure di condivisione (e coordinamento) del calendario e dell'iniziativa promozionali, come avvenuto per l'Anno della cultura italiana negli Usa che è in corso di svolgimento. È motivo d'orgoglio, poi, per l'ENIT il riconoscimento, da parte della Commissione europea in una sua comunicazione, quale best practice europea dell'esperienza di fornitura di supporto materiale e servizi nel disbrigo delle procedure di rilascio dei visti prestata dall'Agenzia a sostegno della rete diplomatica italiana, peraltro potenziata in termini di uomini e di paesi coinvolti come da richiesta delle Regioni e delle Associazioni di categoria, pur consapevoli della necessità di ulteriori impegni che impediscano allo strumento dei visti di rappresentare ancora un "laccio e lacciuolo" per il nostro turismo e la competitività (internazionale) delle nostre destinazioni.

Sul fronte dell'offerta turistica, il cui principale punto si conferma la varietà di attrazioni naturali, storiche e artistiche, enogastronomiche e di opportunità di shopping proposte, accanto ad un'attività di manutenzione e consolidamento di quella più tradizionale (balneare tradizionale, età adulta, famiglie, climatico invernale), senza però coltivare l'ambizione di dar risposta a tutte le aspettative della domanda globale, occorre concentrarsi su quelle dove l'elemento distintivo del territorio giocherebbe a proprio vantaggio in un contesto di accesa competizione, ormai internazionale. Non tutte le aree geografiche, infatti, possono ambire a sviluppare, ad esempio, filiere di prodotto, quali il turismo religioso, quello giovanile o congressuale. Si tratta, allora, di contemperare la ricchezza della diversità di proposte, di cui si è detto, con le esigenze (di economie di scala) dell'unità dell'offerta Paese. Occorre sviluppare un'offerta mirata, che incroci la

richiesta di sostenibilità nei soggiorni lunghi e quella di rapporto tra qualità e prezzo nei viaggi di corto raggio. Un approccio strategico al turismo, anche in questo caso, si rivela vincente. Basterebbe ragionare sui numeri per capire che gran parte del turismo sviluppato in Italia è generato da mare e città d'arte che si confermano il prodotto principale per gli stranieri in Italia; cinque Regioni (Lazio, Lombardia, Toscana, Trentino Alto-Adige e Veneto) pesano per circa il 70 % del turismo e generano la gran parte della crescita degli ultimi anni; dieci regioni coprono il 90% delle notti di stranieri in Italia. Sono numeri che chiedono di essere interpretati neutralmente, superando o vincendo interessi di parte (non solo politici, ma anche di associazione o territoriali). In questo senso, abbiamo bisogno – come auspicato nel Piano nazionale strategico del Turismo - di “una struttura forte che gestisca una nuova banca dati unica completa, affidabile e finalizzata a fornire non solo dati, ma anche analisi e messaggi di rilievo per gli operatori”. Interpretare i numeri come linee di tendenze è compito dell'ENIT, al cui interno è in cantiere la costruzione di una nuova “fabbrica dei prodotti”, a supporto di Regioni e Associazioni di categoria, con il ruolo di identificare quali sono i prodotti prioritari per il turismo internazionale (sia regionali che multi-regionali), definire il posizionamento dei prodotti (contenuto, prezzo, ...), definire obiettivi ed ambizione dei prodotti prioritari e supportare le Regioni e le imprese nella realizzazione e promozione dei prodotti prioritari. Sui prodotti turistici ci sono profili che sfuggono alle competenze dell'ENIT, ma che costituiscono sfide altrettanto decisive, tra cui l'incentivazione di grandi investimenti turistici italiani ed esteri, la realizzazione di nuovi grandi poli turistici (si è parlato di una “nuova Costa Smeralda) e non ultimo quello relativo alla fiscalità (non solo tassa di soggiorno). Nel centrare l'obiettivo di incremento del numero di arrivi e presenze e di maggiore competitività in relazione ai nuovi caratteri della domanda turistica internazionale, come Agenzia Nazionale del Turismo, si è focalizzata la campagna promozionale, dell'anno in corso, sui mercati consolidati – Germania, Francia, Gran Bretagna, Polonia, Russia e Scandinavia. Parallelamente, si è rilanciato il marchio ombrello *Italy much more*, che restituisce immediatamente l'idea che l'Italia è Roma, Milano, Venezia, Firenze e Napoli, ma anche molto di più che può sperimentarsi a partire da queste città in prodotti strutturati che offrano plurime combinazioni logistiche secondo le disponibilità di tempo e di interesse proprie delle culture di viaggio dei popoli e dei paesi cui proviene la domanda internazionale di Italia, come prodotto turistico. La promozione del nostro Paese sempre di più si concentrerà sui nuovi mezzi di comunicazione, i *social networks*. L'ENIT sta ri-definendo la propria strategia di presenza sulla rete, in vista del

prossimo affidamento della gestione del portale Italia.it, in cui troveranno adeguato (almeno al pari dei siti dei concorrenti diretti a livello mondiale) riconoscimento gli esistenti siti regionali, configurandolo come portale di portali e non come duplicato di eccellenze già compresenti. Nel presentare la nostra offerta turistica nazionale secondo una segmentazione che sia la più interregionale possibile, un rinnovato portale Italia.it potrà anche contribuire al superamento della scarsità di informazioni sulla logistica e dell'insufficiente informazione in tema di calendario di eventi artistico-culturali di una data area del Paese che darebbero reason-why al turista per visitare una località durante tutto l'arco dell'anno. Questa presenza digitale non è a detrimento di quella operativa più tradizionale, che può contare su venticinque sedi nel mondo con prospettive di rafforzamento nei mercati consolidati e di ampliamento in quelli di nuovo interesse. Questi uffici o sono vissuti, dalle nostre istituzioni e dai nostri imprenditori, come autentici presidi polifunzionali, capaci di coniugare la dimensione espositiva con quella aggregativa, oppure è meglio avviarne la dismissione. Si sta procedendo ad un aggiornamento, in primo luogo di formula, dei workshop tematici attraverso cui le imprese hanno possibilità di presentarsi nei mercati internazionali, assistiti dagli uffici e dal personale locale di ENIT. Da ultimo, l'Agenzia Nazionale del Turismo si è fatta carico della partecipazione unitaria dell'Italia alle fiere del settore congressuale, in seguito al procedimento di liquidazione a cui è stata sottoposta la società Convention Bureau.

Il progetto *Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese* ci offre quantomeno una pista di riflessione, che chiede di essere ulteriormente condivisa: il turismo rappresenta un settore importante, per l'Italia, in termini di pil prodotto e di occupazione di forza lavoro, con una particolare nota distintiva: investimenti di prospettiva, come sistema Paese, nel settore turistico possono garantire ritorni economici ed occupazionali di breve / medio termine, difficilmente assicurabili da altri comparti produttivi. Il turismo italiano, citando il Presidente della Repubblica, ha dunque «tutte le potenzialità per essere il volano per la ripresa dell'economia del nostro Paese», pur esigendo risposte nuove: una pianificazione strategica nazionale e locale; l'istituzione di meccanismi strutturati di coordinamento tra Governo, Regioni e Associazioni di categoria; un approccio manageriale diffuso e orientato al mercato; una riqualificazione innovativa dell'offerta; una positiva collaborazione tra pubblico e privato; una creativa capacità dei territori (amministrazioni e imprese) di far sistema nell'offerta di percorsi di qualità. Se intendiamo, come Paese, restare all'onore del mondo non

dobbiamo «temere – richiamando, di nuovo, il presidente Napolitano – di ritrovarci uniti intorno a grandi obiettivi e dire che sono comuni a tutti». Uno di questi è, certamente, il turismo. E, il prossimo EXPO può costituire, se considerato correttamente secondo questa logica, una formidabile occasione e opportunità di promozione dell'intera offerta turistica nazionale, con itinerari mirati ai segmenti secondari (es. enogastronomia, festival, eventi artistici-culturali-musicali).

In queste brevi riflessioni si è inteso affermare l'esigenza di tenere insieme due punti di vista, lavorando con interessi anche contrastanti, quello della competitività e del mercato turistico con quello della solidarietà e della responsabilità sociale come enti e organizzazioni chiamati alla promozione delle varie tipologie dell'offerta turistica nazionale. Nel comporre valori che di per sé non sono immediatamente componibili, valori che se vengono lasciati andare per conto proprio tendono a confliggere, il nuovo corso dell'ENIT che, senza obliarne la lunga tradizione (l'ENIT è stato fondato nel 1919), punta – con generose iniezioni di passione, dedizione di tempo ed investimento economico, secondo uno spirito e logica di servizio al Paese – a ri-darne reputazione e ri-dimensionarne la dotazione organica e finanziaria, attualmente al di sotto dei diretti competitor e dei fabbisogni connessi alla missione istituzionale d'individuazione e attrazione di nuovi mercati, vocazioni, prodotti turistici. Vincere i pregiudizi sulla qualità di chi lavora all'interno, e sul valore aggiunto rappresentato dai servizi, dell'Agenzia, non è semplice, ma è la ragione sufficiente a dar gusto e sapore agli sforzi quotidiani volti a dar nuova identità all'ENIT, e su cui ri-cercare nuove e originali convergenze, innanzi tutto con le associazioni di categoria il cui contributo è decisivo nella ri-costruzione di società, capaci di interconnettere flussi e luoghi.

Pier Luigi Celli

GIACOMO CROSA

Presidente Onorario C.S.A.IN.

Noi turisti dai tempi di Olimpia

Sono stato un turista privilegiato: prima come atleta, poi come allenatore-Maestro di Sport, infine come giornalista ed è anche per questo che neanche provo a definire le molte sfaccettature che comporta l'interazione tra il complesso fenomeno turistico e lo sport.

Considero questo esercizio più materia per esperti in economia, statistica e sociologia. Avrei poi difficoltà a ragionare, perché nella parola *sport* ci si è abituati a far confluire anche tutto quello che sarebbe meglio descrivere come attività fisica generalizzata e divertimento attraverso il movimento.

Turismo e sport nella sua realtà concettuale è diventato un cocktail di elementi difficilmente scomponibili.

C'è di tutto. C'è il turismo di chi è spettatore di un Grande Evento: Giochi Olimpici, Campionati Mondiali o di Area geografica delle varie discipline sportive.

C'è il turismo agonistico di massa ben rappresentato, ma non è il solo, dal fenomeno della corsa di maratona in cui il *turista* recita anche il ruolo di protagonista atleta.

C'è il turismo in cui la possibilità dell'esercizio fisico in tutte le sue possibili espressioni, diventa un servizio imprescindibile affinché la struttura alberghiera e l'organizzazione di questa, possano essere competitive sul mercato.

C'è poi il turismo di *spostamento*. In questo caso penso, limitandomi al paese Italia, alle centinaia di migliaia di tesserati delle diverse Federazioni sportive (le ultime cifre raccontano del superamento della soglia dei quattro milioni nel totale), che nel fine settimana viaggiano lungo la penisola o più semplicemente tra regione e regione o tra provincia e provincia per dare un senso alla loro passione.

Sappiamo tutti che il calcio, giusto o sbagliato che sia, è lo sport più frequentato nel nostro paese. Se serve un numero, basta prendere atto che la Lega Nazionale dilettanti ha stimato di organizzare in un anno almeno 700.000 partite.

E ancora. C'è il turismo in cui lo sport è un quasi pretesto, e qui non si può non pensare alle crociere organizzate con i colori della squadra di calcio o le vacanze programmate nella sede del raduno pre-campionato della stessa.

Per finire e per farla breve, non posso non evidenziare il golf, sport per la cronaca tornato a essere olimpico, esercizio sportivo che più di ogni altro evoca l'immagine e il concetto di turismo.

Quale giocatore di golf ne vivo le bellezze, i piaceri e le delusioni.

In questo settore c'è chi è più credibile di me.

Donato Di Ponziano, presidente della PGA Europea (Associazione dei giocatori professionisti) e Membro del Board della Ryder Cup, è un combattente di lungo corso sul terreno golf-turismo. La conversazione più recente che ho avuto con lui è sintetizzata in queste sue domande retoriche: "In quel *cenacolo* dove i nostri ministri si sono concentrati a pensare a tutte le soluzioni possibili per rilanciare la nostra economia, credi che ci sia stato qualcuno che abbia voluto parlare del fenomeno golf e dei suoi 15 miliardi di euro di volume d'affari che, soltanto in Europa, produce e nel quale purtroppo l'Italia interviene per una percentuale inserita nel bilancio sotto la voce "altro"?"

Nel tempo vi è stato, forse, personaggio politico di spicco che abbia voluto evidenziare che nel vecchio continente il golf è giocato da circa otto milioni di persone e che oltre la metà di queste compiono la scelta per le loro vacanze in altri paesi sulla base o meno dell'esistenza di campi da golf?

L'Italia con le sue bellezze naturali, i suoi monumenti, le sue tradizioni culinarie e il suo clima, potrebbe benissimo diventare uno di quei paesi, addirittura migliore della Spagna, il Portogallo, la Turchia, il Marocco, la Tunisia che ormai da decenni hanno compreso che con il golf ed il suo indotto, la borsa del turismo cresce con maggiore facilità.

Possibile che nessuno parli mai delle oltre 180.000 persone occupate nel settore, una forza lavoro di sicuro interesse economico?

La storia del turismo golfistico in Italia ha soprattutto ricevuto da parte di nostri amministratori pubblici tante belle dichiarazioni d'intenti che mai sinora hanno avuto riscontro in fatti concreti. Guarda per esempio quei benemeriti che si sono spinti a fare gli imprenditori del golf in Sicilia, una regione che difficilmente potrebbe trovare rivali al mondo per la sua vocazione di essere una destinazione golfistica.

Prendi per esempio il Golf Resort di Donna Fugata. La Regione Sicilia aveva assicurato agli imprenditori che in brevissimo tempo si sarebbero terminati i lavori necessari per l'apertura dell'aeroporto di Comiso. Risultato: sono passati più di dieci anni per vedere un piccolo passo avanti, e tra poco si aprirà ufficialmente l'aeroporto. Speriamo adesso che non si debba aspettare troppo per vedere atterrare i charter dal nord dell'Europa.

Non parliamo poi della Sardegna, hai visto cosa ne è stata della legge regionale che doveva promuovere lo sviluppo di campi da golf sul territorio? Tutto fermo con la scusa delle solite elezioni...

Eppure basterebbe seguire l'esempio di altri paesi, basterebbe aver voglia di leggere i numeri, basterebbe viaggiare e osservare con curiosità, basterebbe tutto sommato molto poco".

La mia reazione a questi punti interrogativi ed esclamativi è stata quella di prender su mazze e palline e andare a giocare 18 buche.

Tornando al discorso generale, e per esperienza personale, credo che il futuro dello sport nella sua rappresentazione a piramide avrà una sempre minor superficie di praticanti di alto livello agonistico e, di contro, una dilatazione di quello che si può definire "sport sociale". In quest'ultimo si trovano persone di ogni età (trenta milioni?) che hanno motivazioni forti. Basta offrir loro buone e ben organizzate occasioni per potersi confrontare, ed il gioco è fatto, anche per il turismo.

Nel rendervi partecipi di questi semplici pensieri mi son trovato ad immaginare e a chiedermi: ma quando si sarà posto, se mai si è posto, il problema della intersezione tra Sport e Turismo ?

Mi son trovato così alle radici della nostra cultura. Mi sono trovato al cospetto di quell'*uomo agonale* che era alla base della sapienza greca.

Mi sono trovato al cospetto di un mondo e di una società, che più di tremila anni fa seppe creare manifestazioni sportive che con il termine *periodos* voleva sottolineare essere un *circuito*.

Ecco quindi i Giochi di Olimpia, in onore di Zeus e quelli Pitici, a Delfi, in onore di Apollo, entrambi con cadenza quadriennale.

Biennali, invece, erano i Giochi nemei a Nemea, in Argolide, un altro omaggio a Zeus e infine a Corinto, i Giochi istmici, in onore di Poseidone.

Su tutti, per prestigio politico, culturale e tecnico, come a voi noto, si elevarono i Giochi Olimpici che si tenevano in riva al fiume Alfeo nel territorio rurale di Olimpia, nell'Elide peloponnesiaca, ai piedi della collina di Kronos.

Il fenomeno turistico legato a questi Giochi cominciò a manifestarsi compiutamente nella maturità della manifestazione quando la sua durata, dal solo giorno e dalla gara unica, la corsa a piedi sulla distanza dello *stadion* (192,27metri) del periodo arcaico, arrivò ai sei giorni ed ad un programma di sport più esteso.

C'è chi ha calcolato che dagli anni del V secolo a.C. si assiepassero sulle sponde in terrapieno dello stadio di Olimpia non meno di quarantamila persone.

Il pubblico era composto in parte da locali ma la maggioranza proveniva dai paesi greci occidentali, Magna Grecia, e dall'Asia minore. Si viaggiava per mare e per terra. Facendo fatica, ma per tutti ne valeva evidentemente la pena.

Nel tempo, per i benestanti ma non solo, un viaggio a Olimpia divenne la tappa obbligatoria di un imperdibile percorso turistico-culturale.

La monumentalità del luogo aveva al centro il tempio di Zeus e la sua statua d'oro e avorio, alta non meno di 12 metri che Fidia realizzò nella seconda metà del V secolo a.C. e considerata una delle "Sette meraviglie del mondo".

Nel mondo greco e poi romano i giorni di vigilia e quelli dei Giochi e delle gare, rappresentavano il momento sublime dell'esposizione sociale. Esserci era importante, indispensabile.

Era normale che al pubblico olimpico si mescolassero personaggi importanti della politica, scrittori, filosofi, commercianti, pronti a manifestare al popolo panellenico le loro arti tra una pausa e l'altra delle gare e delle premiazioni. Presenzialismo si direbbe ai giorni nostri.

Nelle settimane dei giochi (gli atleti, i loro allenatori e le delegazioni delle polis che essi rappresentavano arrivavano un mese prima della data stabilita) Olimpia si trasformava dimenticando così la propria sonnolenza.

Caldo, polvere e precarie condizioni igieniche, erano la situazione di base. In ogni caso, il pathos dei Giochi era più forte di tutto: delle fatiche del viaggio e delle particolarità logistiche.

Le locande degne di questo nome si contavano sulle dita di una mano e i giacigli migliori andavano inevitabilmente ai più ricchi. E così, la stragrande maggioranza dei viaggiatori-spettatori arrivava a Olimpia provvisto di una tenda, altrimenti

l'affittava sul luogo o più semplicemente dormiva all'aperto coprendosi di stelle. Il bosco sacro e i suoi dintorni si trasformavano in un'immensa tendopoli disseminata di bancarelle e chioschi che vendevano di tutto, dal cibo ai souvenir. Nella relatività del tempo, poesia a parte, c'era chi considerava i Giochi di Olimpia un'ottima occasione per fare affari.

Oggi diremmo che le infrastrutture turistiche del luogo non erano all'altezza dell'avvenimento, ma erano giorni esaltanti, frenetici. Tutti ne erano storditi. Atleti e spettatori.

E lo stordimento raggiungeva l'apice il sesto giorno quello dedicato alle premiazioni dei vincitori.

Rilievi archeologici hanno evidenziato e dimostrato come dopo le cerimonie ufficiali fossero organizzate grandi feste con banchetti che avevano come *special guest* gli olimpionici bellamente incoronati con i rami intrecciati dell'ulivo sacro e a suo tempo recisi con un falchetto d'oro dai sacerdoti.

Il filosofo stoico Epitteto (I secolo d.C.) ebbe modo di scrivere nei suoi "Discorsi": *"Ma nella vita accadono alcune cose spiacevoli e dure. E non accadono a Olimpia? Non ti senti soffocare? Non sei oppresso e pigiato? Non ti bagni in malo modo? Non ti trovi fradicio ogni volta che piove? Non hai abbastanza tumulto e grida e altri fastidi? Ma io credo che tu subisci e sopporti tutto ciò perché ti appare compensato dal carattere memorabile dello spettacolo"*.

Servono altre spiegazioni?

Turismo: una rinascita competitiva, la visione degli imprenditori

Il viaggio oggi rispecchia sempre più un tipo di turismo omologante e “mordi e fuggi” che non tiene conto della qualità dell’esperienza, negando in tal modo l’aspetto più alto e nobile di questa pratica, ovvero essere strumento di comprensione di luoghi, popoli, culture.

L’approccio al turismo di domani per il Touring Club Italiano non può prescindere da due aspetti: personalizzazione e territorio.

Da più parti sono evidenti segnali che testimoniano questa tensione verso un turismo più “personale”. Il viaggiatore, come consumatore evoluto, esprime esigenze diversificate e mutevoli che muovono dai suoi interessi, dai fenomeni sociali e dai condizionamenti culturali dell’ambiente in cui è immerso. Conseguentemente i turismi si sono progressivamente moltiplicati negli anni superando le classiche distinzioni e dando origine a una frammentazione elevata che risponde a esigenze personali espresse da nicchie di mercato ed enfatizzando la contaminazione tra tipologie diverse. Inoltre, diventa fondamentale non solo il “dove” ma anche il “come” si viaggia. Concetti quali sostenibilità, tutela del paesaggio e delle risorse naturali sono sempre più spesso interiorizzati dai turisti nell’idea stessa di viaggio. Non va dimenticato, poi, che stanno acquisendo una valenza turistica anche aspetti che tradizionalmente venivano considerati poco o per nulla turistici: è il caso delle tradizionali artigianali, sempre più spesso al centro dell’esperienza di viaggio, così come dell’enogastronomia e, più in generale, dell’agricoltura.

Sono domande crescenti cui il sistema di offerta non sembra dare tempestive ed efficaci risposte. La proposta rimane per lo più rigida anche perché condizionata da un hardware (trasporti, ricettività, professionalità) che, anziché accogliere questi segni e promuovere innovazione, favorisce la concentrazione nei “soliti luoghi”, nei “soliti modi” e nelle “solite stagioni”. E tuttavia, per quanto riguarda il nostro Paese, la domanda tiene certamente più che in altri settori produttivi ma quella potenziale è valutabile come ancora più elevata, se e quando una politica turistica nazionale, rispettosa dei ruoli locali che le leggi prevedono ma più coordinata e sinergica, consentisse una promozione e un’offerta nuove. Nel porre mano, prossimamente, ai provvedimenti tesi a favorire la crescita necessaria che tutto il Paese attende, il comparto turistico merita, dunque, di avere un’attenzione prioritaria.

Secondo elemento: il territorio. Guardando a quanto successo negli ultimi decenni, la riforma legislativa realizzatasi con l'approvazione della legge quadro n. 135/2001 e la successiva modifica del Titolo V della Costituzione, ad esempio, hanno sancito – nonostante i conflitti di competenze che hanno caratterizzato gli ultimi anni – una chiara interpretazione del turismo in chiave territoriale. Esso, infatti, prima ancora di essere servizio, industria ed economia è territorio, dunque contraddistinto dalle specificità ambientali, storiche e culturali che presenta e che costituiscono la vera struttura dell'offerta turistica e della sua identità.

È in questo senso, ad esempio, che va letto l'aggettivo "locale" scelto dal legislatore 12 anni fa per qualificare i Sistemi turistici: non tanto un tentativo di connotare il turismo solo come fenomeno "localistico" (riconciliabile a scelte prettamente autonome che non necessitano di ampia condivisione e coordinamento), quanto, al contrario, di trovare nella specificità del territorio, locale per definizione, l'essenza stessa di un'offerta non standardizzata, non banale e non necessariamente di massa.

Si tratta di un passaggio di estrema importanza che, se per certi versi può sembrare quasi scontato, è molto rilevante soprattutto in questi ultimi anni in cui l'esigenza di una ricomposizione e di un coordinamento nazionale, non solo nel turismo, sono stati più volte messi in discussione.

Porre l'accento sul locale, infatti, significa responsabilizzare fortemente gli enti pubblici periferici che non sono più soltanto chiamati a un ruolo di mera attuazione, di esecuzione di azioni "calate dall'alto" ma di vera e propria iniziativa e di governo.

Se, dunque, legittimamente le Regioni hanno tali competenze e facoltà, resta il fatto che per recuperare competitività occorre una più diffusa condivisione delle politiche che, per essere vincenti, devono far leva sul locale superando, però, i localismi.

Un cenno su come affrontare il prossimo futuro, per concludere. Il turismo – è noto – costituisce una risorsa economica e occupazionale importante per il nostro Paese anche se molto sottovalutato e, spesso, tenuto in considerazione più nelle parole che nei fatti dalla politica. Questo, però, non deve portarci a lamentare soltanto l'assenza di attenzione al settore ma a rivendicare, piuttosto, la necessità di una vera svolta *tourism oriented* sulla base di un assunto fondamentale: il turismo, non fa bene solo a se stesso ma all'Italia intera.

Vediamo perché. È unanimemente riconosciuto che è per definizione "trasversale", ovvero entra in contatto con una serie di altri settori, anche esterni alla filiera

turistica propriamente detta: si pensi ai trasporti, alla cultura, alle tecnologie solo per citare gli esempi più eclatanti.

Tale trasversalità dimostra come, paradossalmente, un'agenda nazionale di sviluppo turistico non debba avere necessariamente contenuti turistici o mettere in campo soltanto politiche dedicate ma occuparsi, invece, di porre le condizioni di base per favorire *anche* il turismo innestando in Italia un processo di ripresa e sviluppo complessivo.

Puntare veramente su uno sviluppo turistico vuol dire, infatti, poter contare su un Paese in cui le disparità territoriali (in termini di reddito, istruzione, accessibilità, assistenza sanitaria, infrastrutture di comunicazione ecc.) non siano ancora questioni sul tappeto ma risolte o in via di rapida risoluzione, in cui la criminalità organizzata rappresenti un punto fermo di lotta per lo Stato in nome della civiltà, della democrazia e della libertà di tutti i cittadini, in cui parole come sostenibilità ambientale, difesa del suolo e del territorio non vengano percepite come ostacoli al progresso (che non può essere più quello che caratterizzava l'Italia all'indomani della Seconda guerra mondiale) ma quali uniche alternative per stare al passo con il mondo che cambia e per consegnare alle future generazioni un'Italia migliore di quella che abbiamo ricevuto, in cui la cultura – e le sue tantissime manifestazioni materiali e immateriali – sia considerata non solo un costo ma un'opportunità di crescita sociale e anche economica.

Forse, se l'Italia credesse di più nel turismo, sarebbe un Paese migliore.

OSCAR FARINETTI

Presidente EATALY S.r.l.

La mia idea di Turismo

L'accoglienza (saper offrire e saper ricevere)

Adoro parlare di accoglienza, di futuro, di soluzioni.

L'accoglienza o meglio, la capacità di accoglienza è un valore primario per una persona e diventa un valore assoluto per un popolo. Essere capaci di accogliere distingue i popoli tra proattivi e passivi, tra felici e infelici, tra generosi ed egoisti, tra intelligenti e ritardati, tra furbi e stupidi, tra sapienti e ignoranti. Specificatamente, in questo XXI secolo la capacità di accoglienza segnerà il solco tra popoli vincenti e perdenti. La capacità di accoglienza non è solo quella di saper offrire, mettendo il forestiero a proprio agio, ma è anche saper ricevere: l'integrazione che diventa interazione. È un valore perennemente in movimento che sa mettere insieme posizioni apparentemente contrastanti, come umiltà e curiosità abbinate all'orgoglio e alla sapienza, come l'informalità abbinata all'autorevolezza, l'onestà alla furbizia, la tolleranza al tempismo.

Un popolo che sa accogliere è un grande popolo, ha davanti a sé un futuro meraviglioso. Un popolo che sa accogliere è capace di dare ma anche di ricevere, quindi perennemente in crescita. Occorre saper accogliere a pagamento con grande flessibilità, dunque i 3 pubblici a bassa, media e alta propensione alla spesa, ma occorre anche saper accogliere a gratis, cioè le persone che arrivano in cerca di vita e di lavoro. È qui la capacità di integrazione, che si evolve fino a diventare interazione, svolge un ruolo cruciale.

In questo documento affrontiamo la capacità di accoglienza del popolo italiano come turismo internazionale. Servirebbe un altro documento sul turismo nazionale, un altro ancora sull'immigrazione e infine uno sulle relazioni umane all'interno del nostro popolo. Occorrerebbe un'integrazione tra questi 4 documenti, allo scopo di cercare una soluzione universale al miglioramento della qualità della vita del popolo italiano. Non è escluso che nel prossimo futuro mi cimenterò. Per ora accontentiamoci di ragionare e trovare soluzioni sul tema del turismo in Italia dal mondo.

In questo campo oggi la nostra capacità di accoglienza vale tra 45 e 50 milioni di turisti per anno. Visto così, in termini assoluti, sembra un buon numero, siamo 5i al

mondo. Ma come ben sapete, esistono sempre 2 modi di giudicare. Guardarsi o confrontarsi. Se ci confrontiamo, scopriamo che la Spagna è più brava di noi (57 milioni) e che la Francia addirittura quasi ci doppia: 80 milioni, prima al mondo.

Quindi, dopo aver verificato che sui 3 assets principali dell'offerta turistica (enogastronomia, paesaggi, opere d'arte) non siamo da meno, anzi, dobbiamo chiederci in quali campi siamo inferiori e trovare soluzioni per batterli. Per ora sappiamo che accoglienza vale 47,5, acogida vale 57 e accueil vale 80, sic!

Però sappiamo anche che "accudì 'l furestier" (accoglienza in romagnolo), vale da sola 15, evviva!

Il maggior numero di turisti stranieri per Km² al mondo, su di un mare che oggettivamente non è il più bello del mondo. Chiudiamo così, con una nota di speranza, il capitolo dell'accoglienza.

Il futuro (guardando alle meraviglie del passato)

"Il più rimane da fare, per questo il futuro è meraviglioso". Questa potente frase di INGVAR KAMPRAD (fondatore di Ikea) vale come non mai per l'Italia in campo turistico. Il futuro è meraviglioso perché le nostre potenzialità sono immense, probabilmente le prime al mondo. Il più rimane da fare poiché fino ad oggi abbiamo fatto veramente poco come istituzioni e non certo molto come singoli operatori. Quindi è ora che ci rimbocchiamo le maniche e incominciamo a lavorare. Ma prima vorrei chiarire qual è la mia idea di futuro.

- 1- Occorre che ciascuno di noi riprenda il fascino del futuro.
- 2- Per farlo bisogna prima di tutto cancellare quest'idea punitiva del futuro che tende a trasformare il senso del dovere in sacrifici. "Devo lavorare di più per assicurare un futuro ai miei figli", "devo studiare tanto perché in futuro il mio titolo mi aiuterà a trovare lavoro" etc. No, sbagliato. Lavoro perché il mio lavoro mi piace o mi diverte. I miei figli faranno come me, si aggiusteranno, intanto vedono come mi diverto. Studio perché mi piace, oppure non studio perché non mi piace.
- 3- Il futuro non deve essere per forza progresso ma cambiamento, cambiamento verso la partecipazione. È più moderno un ascensore o una scalinata? La scalinata è attività fisica che ci migliora il corpo. Su di una scala di un condominio si può installare alle pareti una mostra sul Rinascimento con semplici cartelli di immagini e scritte, che da Iacopo de Medici a Michelangelo Buonarroti ci racconta quel meraviglioso momento dell'Italia e magari ci fa venire voglia di un nuovo rinascimento. Magari fermandoci ai vari piani facciamo 2 chiacchiere con qualche coinquilino, parlando magari del

Rinascimento anziché del più e del meno. E magari questo ci aiuterà ad evitare di bisticciare alla prossima assemblea di condominio. In questo senso la scala è molto più futuro dell'ascensore. Pensate al telefono cellulare. Ad un certo punto ci siamo messi a scriverci sopra ed è stato un boom. L'uso del cellulare esplose quando viene inserita in lui una funzione antica: scrivere.

- 4- Il futuro è guardare alle meraviglie del passato, riprenderle e inserirle con armonia negli oggetti o nei servizi del progresso. Pensate all'automobile del futuro, sarà tanto più efficiente quanto riuscirà ad assomigliare al suo predecessore: il cavallo. Tu fischiavi e il cavallo accorreva, ora perdiamo le nostre auto nei parcheggi affollati. Il cavallo non inquinava, anzi le sue defecazioni diventavano sano concime per i campi. Il cavallo quando diventava vecchio e non serviva più al trasporto si autoriproduceva creando un cavallino. Pensate ad un'automobile composta da materiali al 100% riciclabili, che non inquina ma anzi produce nuova energia e che se ne esce da solo dal garage facendosi trovare sotto casa. È un cavallo, null'altro che un cavallo, con in più le caratteristiche che ce l'avevano fatta preferire a suo tempo, di cui ne sottolineo una che mi aiuta a introdurre il 5° e ultimo punto sul futuro: su di un'automobile ci stiamo comodi in un numero nettamente maggiore di 1.
- 5- Il futuro è maggiore benessere per tutti. La miglior distribuzione della ricchezza, il maggior accesso alla felicità, alla cultura, al divertimento, sono futuro. La concentrazione è passato, un brutto passato. Quando immaginiamo il futuro pensiamo ai tanti, non ai pochi. E' nettamente più bello, più divertente, più utile. Anche se più difficile. Perdonate questa divagazione sul futuro. Ma ritengo abbiate ben compreso che divagazione non è se pensiamo che più turismo internazionale sia futuro. Ne discende che la mia idea di turismo sia molto correlata alla mia idea di futuro.

Le soluzioni (come incrementare del 17% l'anno per 6 anni)

Sono un imprenditore, non certo un professore. Quando poi ho visto l'elenco dei relatori di "Italia decide 2014" mi sono accorto di stare tra una maggioranza bulgara di professori.

Magari impegnandomi riesco a farlo anche un po', il professore. Tuttavia, visto che di professori ne avete già in abbondanza (e non è certo male) ho pensato che fosse preferibile, più utile per voi, essere me stesso. Quindi parlo per come sono e cioè sempre alla ricerca delle soluzioni. 5 minuti per lamentarmi e 55 per risolvere. Trovo che un documento senza una precisa proposta di soluzioni sia tempo perso. Non solo, odio le soluzioni generiche del tipo "occorre una politica che favorisca un servizio dei trasporti maggiormente confortevole e puntuale per i nostri turisti". Preferisco dire "bisogna pulire la metropolitana di Roma, le stazioni e i treni.

Riparare e mantenere le scale mobili e i tappeti rullanti in modo che funzionino sempre: 6 mesi di lavoro, 200 addetti, 3.5 milioni di investimento” e poi magari dire anche dove trovo i soldi e a che cosa o a chi li tolgo. Anche il linguaggio e lo stile di scrittura che uso, come vedete, è tutt'altro che professorale. Non ricordo assolutamente quante cartelle devo scrivere (perché me lo hanno pure detto, sic!) e neppure gli ottimi suggerimenti sulla scaletta degli argomenti dell'ottimo documento di indirizzo che mi è giunto. Quindi farò il numero di cartelle che mi viene e come noterete, affronto gli argomenti per come la mia conformazione di imprenditore anti-modello mi impone.

Le soluzioni, dicevo. Di seguito vi proporrò le mie soluzioni per raggiungere un obiettivo, che secondo me è raggiungibile in 6 anni: 120 milioni di turisti stranieri in Italia per anno, primi al mondo, più 150% nel fatturato, oltre il 20% del nostro PIL. Dopo aver verificato che il nostro Paese ne ha le potenzialità in quanto possiede il mix di bellezze tra paesaggi, opere d'arte e cibo più potente al mondo, è evidente che occorre agire sulla nostra capacità di accoglienza:

- 1- Migliorare l'attrattività attraverso il marketing.
- 2- Migliorare le infrastrutture.
- 3- Investire sull'educazione all'accoglienza.

Ma prima di tutto bisogna che ci rendiamo conto del perché è vitale oggi per l'Italia investire sul turismo. Vitale nel senso che o si fa o si muore. Partiamo quindi dal contesto generale.

La crisi del Nord del Mondo (società dei consumi e progresso tecnologico)

Stiamo correndo ad alta velocità come struzzi, che non vogliono vedere, contro un muro dove tra non molto ci spiaccicheremo. Esiste una dicotomia irrisolvibile tra il nostro modello economico di civiltà e l'impostazione del progresso tecnologico.

Il modello che ci siamo dati dalla rivoluzione industriale in poi si chiama “società dei consumi”. È un modello semplice che si basa su 3 mosse in successione ripetuta: posto di lavoro, salario, consumo. Il lavoro, durante il quale produciamo, ci fornisce un salario o un guadagno, cioè soldi, grazie ai quali consumiamo, compriamo beni e servizi. Consumando creiamo nuovi posti di lavoro e così via in una spirale virtuosa (lavoro → salario → consumo → più lavoro → più salari → più consumi ...) che da circa 150 anni e in particolare negli ultimi 60, ha determinato un miglioramento della qualità della vita del Nord del Mondo come

mai era avvenuto nella storia dell'umanità. 20 anni di vita media in più, più qualità, miglior distribuzione della ricchezza, eccetera.

Insieme alla Rivoluzione Industriale (ma ne è addirittura la premessa) si è sviluppata l'innovazione, la quale ha subito un impulso esponenziale negli ultimi 60 anni e direi iper-esponenziale negli ultimi 20, con l'avvento della scienza digitale applicata.

Il fatto è che mentre nella prima fase l'innovazione ha determinato la creazione di una moltitudine di posti di lavoro, oggi, in questa ultima fase, li cancella. È successo che, a causa del notevole aumento del costo del lavoro, tutta l'innovazione e dunque la ricerca si è spostata verso come avere il minor numero di lavoratori possibili, mantenendo inalterata, anzi magari incrementando ulteriormente la quantità prodotta. Il telepass ha cancellato i casellanti, le macchine self service stanno annullando i benzinai, i robot in fabbrica sostituiscono gli operai, i software raffinati fanno a meno dei ragionieri, i magazzini automatici dei magazzinieri, la stampa on-line dei poligrafici, i servizi on-line dei bancari, le vendite on-line dei commercianti, i diserbanti dei contadini e così via, potrei quasi non fermarmi. Un numero discreto di nuovi posti di lavoro per ingegneri e inventori sta creando la distruzione di una quantità enorme di posti di lavoro meno creativi.

La "società dei consumi" si è intricata. Venendo a mancare la prima mossa, il posto di lavoro, la spirale si ferma o meglio cambia direzione, tornando indietro. Senza lavoro non c'è salario quindi si fermano i consumi e così all'indietro, con la stessa velocità di prima, ma stavolta verso un livello sempre peggiore della qualità di vita.

O si cambia il modello del progresso, dell'innovazione, oppure ci inventiamo un nuovo modello di civiltà, non più basato sul lavoro e sui consumi. È un nodo non semplice da risolvere. Ma non facciamone un dramma, come sempre è avvenuto nella storia dell'umanità sapremo trovare una soluzione. Siamo passati dalla civiltà delle guerre a quella delle religioni, dal Medioevo al Rinascimento, dalla supremazia dell'agricoltura a quella dell'industria e poi ancora a quella della finanza. Siamo passati dall' Illuminismo al Romanticismo.

L'umanità sa cambiare i propri modelli di civiltà, sono passaggi epocali ma non sempre indolori. L'attuale generazione dei viventi, cioè noi, in particolare tutti i cittadini del Nord del Mondo sono di fronte a scelte straordinarie, così straordinarie da definirsi epocali. Bene le faremo. Ma ci vorrà un po' di tempo e nel frattempo vivranno meglio le Nazioni forti nelle esportazioni.

In questo quadro l'Italia ha una grande chance. Paradossalmente le nostre debolezze e cioè il fatto di non essere stati capaci a sfruttare appieno le italiane

potenzialità, possono diventare il punto di partenza della riscossa. Possiamo raddoppiare le nostre esportazioni di agro-alimentari, ancora migliorare nettamente quelle di moda, design e industria manifatturiera di precisione. Possiamo sfruttare molto meglio l'enorme dotazione di opere d'arte che possediamo. Possiamo infine più che raddoppiare i flussi turistici stranieri verso il nostro paese. Insomma, se puntassimo pesantemente sulle nostre vocazioni, potremmo in pochi anni cambiare faccia all'Italia, rendendola una delle nazioni più ricche al mondo. Mentre se non saremo capaci di farlo annegheremo nella melma della crisi epocale. Non abbiamo scelta e poi sarebbe da pazzi non sfruttare le nostre possibilità.

Sarà dura per la Francia migliorare ancora turismo ed esportazioni di agro-alimentare, dove sono già stati bravi, fin troppo rispetto alle oggettive qualità da offrire. Sarà dura per Londra aumentare ancora il numero di turisti internazionali che è quasi 3 volte quello di Roma (20 milioni contro 8). Per noi invece potrebbe essere facile raddoppiare le esportazioni di specialità alimentari e il numero di turisti stranieri. Sarebbero 180 miliardi di Euro nuovi e freschi che entrerebbero nelle nostre casse. Una meraviglia.

E ora prima del turismo parliamo un attimo dell'ampiamente correlato mondo del cibo. D'altra parte vengo da lì.

L'agro-alimentare (dobbiamo semplificare e “pulire”)

Tutto il mondo vorrebbe mangiare come noi. Infatti l'agro-alimentare è uno dei rari settori che segna incrementi nelle esportazioni. Abbiamo sfondato il tetto dei 30 M.di nel 2012. Il cibo italiano, oltre a riscuotere un successo sempre maggiore nei ristoranti all'estero, costituisce uno dei più potenti punti di attrazione per il turismo verso l'Italia. Eppure si può fare di più, molto di più. All'estero, vicino ai 30 M.di di prodotti originali, vengono venduti, almeno per il doppio della cifra, svariate imitazioni come il Parmesan, il San Marzan, il Culatello fatto in Perù, la Pasta Napolitan, l'olio di oliva che di italiano ha solo la bandierina eccetera. Nei ristoranti italiani all'estero spesso si mangia male e così avviene anche in Italia in molti ristoranti, osterie e taverne dislocate nei pressi delle più belle piazze del mondo. Perché?

Incominciamo dalle esportazioni. Tra DOP, IGT, IGP, DOC, DOCG, Consorzi, regole di tutela e tutte le Conf... e le Cold... siamo riusciti a combinare un casino pazzesco. Non riusciamo quasi a capirci tra noi, figuriamoci spiegarlo agli stranieri. Il problema è la confusione, la burocrazia, le troppe regole. Dobbiamo diventare più semplici, trovare un modo nuovo e facilmente comprensibile di tutelare l'origine.

C'è ancora un aspetto: il "pulito". Slow Food dice "buono, pulito e giusto". Questa visione ha sfondato nel mondo. Di buono ora ce n'è in abbondanza, bisogna affrontare con semplicità il tema del "pulito". Anche in questo aspetto, tra biologico, biodinamico, agricoltura integrata, i vari enti di certificazione e tutte le Federazioni, ci abbiamo dato dentro in quanto a complicazione. Il cibo pulito, cioè a residuo zero (di chimica), è il futuro. Assisteremo ad una domanda sempre crescente di cibo sano e ad una voglia da parte del consumatore di capire sempre meglio. Sarebbe fantastico riuscire a creare addirittura un'offerta nazionale sul "pulito" e spiegarla al mondo. Ecco la proposta:

- A. creiamo un disciplinare unico Italia, sull'agroalimentare, composto da 3 sole regole: 1) no OGM, 2) no concimi chimici, 3) no diserbanti.
- B. Per ogni categoria di prodotto un'altra regola semplice. Esempio, vino: -50% dei solfiti consentiti; olio: 100% olive italiane; salumi: 100% suini nati e allevati in Italia; formaggi: solo latte italiano, eccetera.
- C. Riappropriamoci del tricolore che è un bene nazionale. Creiamo un marchio "La Mela Tricolore" e concediamola solo ai prodotti agroalimentari che rispettano il "Disciplinare Italia" (4 regole).
- D. Concentriamo tutti gli investimenti a comunicare al mondo che basta cercare la "Mela Tricolore" (ricordate la pubblicità che fece "pura lana vergine" o "vero cuoio"?).

Con queste 4 mosse, semplici da capire e da comunicare, risolveremo in un colpo sia il problema della riconoscibilità del prodotto vero italiano, sia quello del distinguersi nel mondo sul tema del "pulito". Servirà coraggio e pure molta determinazione in sede Europea, ma si potrà portare a compimento l'intero progetto in 2 anni. Certamente non butteremo via i nostri marchi di denominazione e di indicazione, i quali troveranno un'armonia con la Mela Tricolore e saranno utili per chi desidera approfondire. Dovremo tuttavia semplificare un po'.

Naturalmente ho pronto un programma approfondito con i tempi e i metodi, i controlli, gli investimenti, il reperimento delle risorse. Tutto facile, credetemi, assolutamente realizzabile. Risultato sicuro, secondo me, raddoppio delle esportazioni in 6 anni. C'è un se... naturalmente, ma lo vediamo alla fine, nell'ultima cartella.

Ora, con lo stesso spirito, passiamo al turismo.

Il turismo (dobbiamo trattarli meglio)

Abbiamo già ripetuto infinite volte che possediamo i paesaggi più belli del mondo, il patrimonio artistico più potente al mondo e il cibo più buono del mondo. Non innervositevi. Il ripeterlo ci aiuta nell'orgoglio. Questo mio modo di dire "il meglio al mondo" ci carica. La carica e l'orgoglio sono alla base del successo di un'intrapresa e forse sono pure 2 caratteristiche fondamentali un po' mancate alle istituzioni del turismo italiano. Se giudichiamo che 47,5 milioni di turisti siano pochi (per me lo sono eccome!) dobbiamo lavorare su tutto ciò che sta intorno a questi 3 assets, dove evidentemente siamo deboli.

Ristoranti, Osterie, Taverne, Trattorie: creiamo un disciplinare di 4 regole ferree:

- 1) solo prodotti con la Mela Tricolore;
- 2) cucina di mercato;
- 3) prezzi chiari e grande cortesia;
- 4) conoscenza delle bellezze paesaggistiche e artistiche circostanti.

I locali che adottano e rispettano questo disciplinare avranno diritto ad esporre il marchio del Piatto e delle Posate Tricolori e ad essere presenti sulla guida on-line "Italia Vera".

Alberghi, Hotel, Pensioni, Ostelli: creiamo un disciplinare di poche regole ferree:

- 1) pulizia assoluta;
- 2) servizi tutti in funzione;
- 3) grande cortesia;
- 4) colazioni con prodotti a "Mela Tricolore" e cucina di mercato;
- 5) conoscenza delle bellezze paesaggistiche e artistiche circostanti.

I locali che adottano e rispettano questo disciplinare avranno diritto ad esporre il marchio del Letto Tricolore ed essere presenti sulla guida on-line "Italia Vera".

Musei: creiamo un disciplinare di poche regole ferree:

- 1) tutti i custodi di sala sono a disposizione dei visitatori per il 100% del tempo e con grande cortesia sono pronti a fornire, in almeno 3 lingue, tutte le informazioni sulle opere, di cui conoscono ogni particolare;
- 2) accanto ad ogni opera è esposto un cartello che in 5 lingue fornisce le informazioni principali;
- 3) sono acquistabili audioguide digitali molto approfondite in almeno 7 lingue, sia con strumento indipendente, sia scaricabili su smartphone. I musei che

adottano e rispettano questo disciplinare avranno diritto ad esporre il marchio David Tricolore e ad essere presenti sulla guida "Italia Vera".

Naturalmente come potete immaginare, ho previsto un piano operativo che tiene conto dei metodi di adesione, autocertificazione, selezione e controllo dei ristoranti, hotel e musei. Come costruire la squadra, un piano degli investimenti e dove attingere le risorse. Un piano dei costi e dei ricavi. In poco tempo questa attività potrebbe perfino produrre utili.

I Paesaggi: in poco tempo, sfruttando l'opera di un centinaio di specialisti provinciali, dobbiamo censire i 5.000 più importanti paesaggi italiani. Sto parlando di piazze, strade, borghi, valli, viste, colline, montagne, pianure e mari. Ogni paesaggio va raccontato, descritto, spiegato nelle sue origini, nei suoi particolari, in tutta la sua bellezza. Il tutto si troverà sulla guida "Italia Vera".

La prima accoglienza: nei principali aeroporti, nelle principali stazioni, nelle 20 barriere autostradali strategiche, nelle 20 più importanti città italiane devono essere installate delle aree "Italia Vera Welcome" dove i turisti in arrivo troveranno persone straordinarie e sorridenti, una cartellonistica di accoglienza originale e magari un caffè espresso vero italiano. In quest'area potranno ricevere le informazioni base, i servizi di prenotazione se servono ed acquistare la guida "Italia Vera" on-line, oppure cartacea. Naturalmente "Italia Vera" on-line potrà essere scaricata a pagamento dovunque e dovrà essere comunicata come uno strumento così autorevole da meritare un prezzo conseguente. L'aggiornamento sarà trime-strale e compreso nel prezzo per un anno.

I trasporti dall'estero: la nostra compagnia aerea di bandiera si dovrà attrezzare per affrontare i maggiori flussi. Tariffe di concorrenza, accordi con altre compagnie e un servizio a bordo di standard italiano, in particolare nel cibo. Tra i servizi di bordo, una forte promo verso la guida "Italia Vera".

Un portale potente "Italia Welcome": chiunque da ogni parte del mondo deve poter accedere con facilità e semplicità alla nostra offerta di ospitalità. Entrando sul nostro sito deve riuscire a comprendere immediatamente la potenza del mix delle bellezze italiane e trovare offerte molto allettanti ma concrete per soddisfare ogni profilo turistico: città d'arte, l'enogastronomia, la storia dell'arte e la cultura, il mare, la montagna eccetera, sia proposte monotematiche, sia miste. Sarà necessario selezionare le agenzie di viaggio italiane attraverso un disciplinare. Su "Italia Welcome" appariranno solo le agenzie che lo adotteranno. Naturalmente su "Italia Welcome" sarà possibile acquistare, scaricandola, la fantastica e completissima guida "Italia Vera".

La promozione all'estero: occorre investire in pubblicità nei principali paesi del mondo. Immagini e spot che rappresentino con incomparabile bellezza la nostra incomparabile bellezza e poi rimandino a "Italia Welcome" e "Italia Vera". Utilizziamo i nostri testimonial più credibili e meno costosi: Leonardo Da Vinci, Michelangelo Buonarroti, Dante Alighieri, Cristoforo Colombo, Marco Polo, Giulio Cesare e così via. Più saremo forti nella rete, meno dovremo investire sui media tradizionali.

I trasporti interni: in questo campo serve veramente un grosso sforzo. Mentre i treni veloci funzionano bene e sono puliti (segno che la concorrenza fa bene al mercato), quelli regionali, locali e le metropolitane costituiscono un reale problema per il turismo. Quando un turista straniero prende il treno che unisce Fiumicino a Roma riceve un'immagine dell'Italia penosa, se per caso ha necessità di utilizzare il gabinetto l'immagine diventa schifosa. La metropolitana di Roma è sporca, nelle stazioni e nei sottopassaggi le scale mobili e i tappeti rullanti spesso non funzionano. Per un giapponese è inconcepibile ma anche gli altri popoli ci trovano osceni. Bisogna ripulire, mettere in funzione e mantenere bene tutto. E bisogna farlo in fretta. Usiamo i forestali, abbiamo una moltitudine di dipendenti pubblici con poco lavoro da svolgere, saranno ben lieti di impegnarsi in qualcosa di utile per la Nazione. Occorrerà spiegare loro che non è solo utile ma vitale, saranno ancora più lieti. Il Sindaco Giuliani ripulì New York in 18 mesi e non solo dalla sporcizia. Non vedo perché non potremmo farlo pure noi.

Un programma di educazione al turismo: non è solo una questione di scienza e conoscenza. È una questione di coscienza. Occorre toccare le coscienze di tutti gli italiani. Un lavoro educativo che parta dalle cose minime come salutare, sorridere, essere disponibili, non buttare in terra, fino a quelle un pelino più complesse come amare e studiare il proprio territorio, essere d'esempio eccetera.. .

Su questo programma dobbiamo raccogliere l'adesione di tutti i media, i giornalisti, i politici, gli insegnanti, i funzionari pubblici. Meno rancori, meno rabbia, meno pettegolezzi, più leggerezza, più verità, più ascolto, più tolleranza. In una parola, più adesione al bene comune. Inoltre la scuola pubblica italiana deve specializzarsi sul turismo. Dall'inserimento della materia nelle scuole generiche primarie fino ad istituire un liceo e un corso di laurea specifici di alto livello.

Centralizzazione con rispetto della bio-diversità: la federalizzazione del turismo, con deleghe forti alle Regioni, ha creato squilibri, sprechi e scarsa efficienza. Pur lasciando alcune funzioni alle Regioni, occorre una politica armonica centralizzata, riportando alla competenza dello Stato i programmi e le decisioni strategiche. L'Italia è il paese più bio-diverso al mondo, ma l'unico modo per farlo cogliere al mondo è che lo dica l'Italia intera. Poi magari lasciamo la narrazione alle singole Regioni, ma in modo armonico, le une con le altre.

Creare un gruppo dirigente di altissima competenza e con forte autonomia: a partire dal Ministro. Dobbiamo sceglierlo tra i massimi esperti del nostro Paese. Deve avere portafoglio e la possibilità di crearsi un gruppo dirigente, una task force costituita in parte da interni e in parte da nuovi arrivi dall'esterno. Per lavorare in armonia la stessa cosa dovrebbe avvenire per il Ministero dell'Agricoltura e quello dei Beni Artistici, storici e culturali.

E ora sto per dire una cosa forte: i Ministri e i loro gruppi dirigenti devono avere la possibilità di licenziare i funzionari pubblici che operano contro il bene dello Stato. Sostengo che, a fronte di tanti ottimi dirigenti e dipendenti pubblici che si impegnano e fanno del bene all'Italia, ve ne sono altri, ahimè non pochi, che invece giocano contro il nostro Paese. A volte per pigrizia, altre per piccolezza, cattiveria, stupida autoreferenzialità fermano il progresso, ingigantiscono la burocrazia, impe-discono l'intrapresa. Ve ne sono nei Ministeri, nelle Regioni, Province, Comuni, ma anche nelle Sovraintendenze, nei Musei e in numerose altre istituzioni pubbliche. Di fronte ad un reiterato comportamento contro il bene e il progresso dell'Italia, queste persone vanno licenziate. Ne più ne meno come avviene nelle aziende private. Se non otterremo questo, tutto ciò che ho proposto prima sarà inutile perché irrealizzabile. Occorre che politica e sindacati si fermino a ragionare su questo tema e trovino l'unica soluzione possibile: l'adeguamento tra pubblico e privato nel trattamento dei lavoratori a tutti i livelli di diritti e doveri.

Ecco, ho terminato. Perdonate questo finale duro ma credo sia lampante a tutti che siamo in emergenza. Dobbiamo buttare velocemente il brutto e concentrarci sul bello, che c'è, statene pur certi, c'è. Succede però spesso che quel brutto che sta intorno al bello non ce lo lascia vedere, il bello.

Il più rimane da fare. Per questo il futuro è meraviglioso.

MAURIZIO MADDALONI

Presidente ISNART S.p.A.

I trend del turismo e le strategie a supporto delle imprese

Dagli ultimi dati del World Tourism Organization-UNWTO nel 2012, con oltre 1 miliardo di arrivi turistici nel mondo, si è registrata una crescita del +4% rispetto al 2011, trend positivo seppur più contenuto rispetto alle previsioni fornite negli anni pre-crisi.

Tuttavia, all'interno di tale scenario, le previsioni a lungo termine prospettano un'economia turistica che da un lato evidenzia una crescita più energica delle destinazioni emergenti (Sud America, Asia, Africa) dall'altro mostra un trend più rallentato per le altre economie (Europa e Usa in primis).

L'Europa resta comunque un colosso turistico e da sola ha accolto nel 2012 circa 535 milioni di arrivi internazionali (17 milioni in più rispetto al 2011), registrando una crescita del +3%.

Dagli studi condotti dall'Osservatorio Nazionale del Turismo Unioncamere, nel 2012 si sono registrate in Italia oltre 845 milioni di presenze, di cui il 42,7% in strutture ricettive e il 57,3% in abitazioni private, in calo rispetto al 2011 del -3,7%. Il principale bacino di provenienza dei turisti è stato quello domestico (60,7%) il cui trend negativo ha inciso sull'andamento generale (-11,7% la diminuzione degli italiani nelle strutture ricettive), stabili i flussi stranieri (39,3% del totale). Con un ritorno di concentrazione dei flussi nei picchi stagionali.

Il turismo ha generato sui territori un impatto economico di 72,2 miliardi di euro, stabili i consumi rispetto al 2011 (+2,1%) dopo la forte contrazione registrata dal 2008 (-6,7% 2012/2008).

Sebbene, dunque, il turismo tenga più di altri settori economici, i dati restituiscono uno scenario che mostra luci ed ombre e sul quale occorre intervenire. Il settore turistico presenta, infatti, molteplici debolezze, alcune strutturali altre invece di natura congiunturale e nuove sfide per gli operatori e le Istituzioni.

Sul fronte della Governance, le debolezze prodotte della devolution sono così riassumibili: un sistema caratterizzato da norme disomogenee, i Sistemi Turistici Locali non completamente attuati ed una promozione frammentaria e sovrapposta tra i territori e le Istituzioni di competenza.

Su queste problematiche strutturali è costante la disponibilità del Sistema Camerale ad operare con gli organi di Governo per la condivisione delle esigenze e delle soluzioni adatte al tessuto imprenditoriale nazionale e del settore turistico in particolare.

Mentre, per le altre criticità relative direttamente al sistema di offerta è possibile, oltretutto doveroso, intervenire su alcuni fattori di fondamentale importanza per lo sviluppo e la competitività del settore. In prima linea il web, l'intermediazione, la formazione del personale, la promozione e l'innovazione del sistema di offerta.

In particolare, i dati mostrano alcuni dei principali punti di debolezza della filiera turistica:

- lo scarso utilizzo del web da parte delle imprese: a fronte della crescita di una domanda sempre più esigente e al passo con i tempi le imprese devono adeguarsi all'utilizzo di nuovi canali di promo commercializzazione. I turisti che prenotano online il soggiorno nelle strutture ricettive passano dal 35% nel 2010 al 47,2% nel 2012 ma soltanto l'11,7% attraverso i grandi portali.
- un'offerta ancora poco strutturata: si rende necessaria l'integrazione delle agenzie di viaggio all'interno della filiera turistica locale, in quanto ponte con i bacini di origine dei flussi e vetrina per i territori. Gli operatori dell'intermediazione, infatti, conoscono le risorse attrattive del territorio ma da sole non sono in grado di vendere un prodotto specializzato e completo come richiesto dalla clientela.
- la formazione del personale: in un mercato del lavoro in cui aumentano le competenze e le specializzazioni anche all'interno dei singoli settori, in quello turistico si risente ancora della scarsa richiesta di personale laureato (1% contro il 12% nel resto del settore dell'industria e dei servizi).

Alla luce delle attuali tendenze e criticità della domanda e dell'offerta, il Sistema Camerale risponde fornendo supporto alle imprese attraverso il perseguimento di alcuni importanti obiettivi.

In prima linea, conoscere il mercato per governarne le dinamiche e orientare le strategie. Studiare le dinamiche turistiche per comprendere le esigenze del mercato, infatti, è uno degli obiettivi strategici che Unioncamere persegue da oltre 15 anni attraverso l'Osservatorio Nazionale del Turismo confluito a seguito della Legge 80 del 2005 nell'Osservatorio Nazionale del Turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri in sede al Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo.

Alla forte competitività internazionale il sistema delle imprese italiane, con Unioncamere e le Camere di Commercio come "cabina di regia", risponde

attraverso l'innalzamento qualitativo dell'offerta turistica attraverso il marchio "Ospitalità Italiana", progetto promosso dal sistema camerale e attuato da Isnart volto alla certificazione delle imprese turistiche che fanno della qualità dell'accoglienza il loro obiettivo cardine. Ad oggi sono 7mila le imprese che credono in questo progetto, nato nel 1997, che dal 2010 ha superato i confini nazionali coinvolgendo quasi 1500 ristoranti che operano all'estero e che per la loro natura veramente "Made in Italy" sono riusciti ad ottenere il marchio "Ospitalità Italiana Ristoranti Italiani nel Mondo".

A garanzia dell'efficacia di tale percorso di qualificazione e rilancio dell'offerta turistica, la formazione alle imprese si posiziona come prerogativa degli obiettivi prefissati dal Sistema Camerale.

Per essere presenti sul mercato, però, è necessario anche puntare sulla promozione e sull'innovazione, parole cardine per mostrarsi ad una platea sempre più esigente ed informata e differenziarsi rispetto a competitors sempre più dinamici. Proprio le Camere di Commercio sia in Italia che all'estero possono supportare in maniera sempre più incisiva la promozione del nostro Paese attraverso la rete delle Camere di Commercio e dei Ristoranti Italiani nel Mondo.

Tra le iniziative promosse dal Sistema Camerale, inoltre, lo sviluppo di nuove infrastrutture telematiche, a banda larga, in tutte le porte di accesso (porti ed aeroporti) che consentano la divulgazione delle informazioni dell'offerta turistica del territorio ai viaggiatori, una informazione selezionata che indirizzi il turista verso quelle strutture turistiche, culturali, naturalistiche e di servizio del territorio che hanno fatto della qualità del servizio offerto al cliente il loro primo obiettivo.

GIORGIO CAIRE di LAUZET

Presidente e Amministratore Delegato Dream&Charme Srl

Turismo: The Italian Factor

Il turismo italiano rappresenta sempre di più un'opportunità straordinaria per l'Italia e per l'Europa anche grazie alla caratteristica naturale che lo caratterizza e che ho denominato "The Italian Factor".

Quell'elemento intangibile così speciale e caratterizzante che si vive solo nel nostro Paese. Qualcosa che non è possibile esportare se non nei suoi prodotti, nelle sue emozioni e nelle sue sensazioni, ma per poterne beneficiare...è necessario recarsi fisicamente in Italia.

Ciò genera da una parte la creazione di posti di lavoro, indotto, aziende, concorrenza e crescita economica, e dall'altra la necessità di fare sistema, creare servizi e infrastrutture, al fine di mantenere la nostra promessa riempiendo di significato questo Italian Factor, strategico per il futuro dell'Italia nel quale sono impegnato personalmente dal 1990.

Desidero ringraziare il Presidente Renzo Iorio per avermi dato la possibilità di esprimere il punto di vista di chi opera come imprenditore nel segmento alto del mercato turistico italiano e sono convinto che il progetto "Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese" possa rappresentare il progetto organico e strutturato necessario a rilanciare anche il segmento dell'eccellenza turistica italiana.

Il progetto dovrà, a mio avviso, essere promosso e indirizzato nei canali e con le modalità più adeguate per culture, tradizioni, abitudini e desideri delle persone che all'estero amano "l'idea dell'Italia" che ha ancora un grandissimo potere di attrazione anche se purtroppo ancora troppo spesso l'accesso a questa Italia eccellente avviene in modo improvvisato, poco professionale e destrutturato. Ciò rischia di generare delusioni e un passaparola negativo solo per incapacità gestionali e di valorizzazione del potenziale italiano.

Nella fascia medio bassa del mercato si è fatto molto e l'offerta è molto ampia ma nel segmento alto con uno stretto legame alle eccellenze italiane come il design, la moda, i vini, l'alta cucina, l'arte, ecc. ci sono solo iniziative di singoli imprenditori.

Proprio in questo segmento che più caratterizza l'essenza dell'eccellenza italiana così ineguagliabile, ricercata e che tutto il mondo ci riconosce è necessario un progetto integrato a supporto di un suo sviluppo, promozione e protezione.

Sono convinto che per quanto riguarda il segmento alto dell'offerta turistica italiana anche le dimore storiche, di design o di charme contengano moltissimi elementi che caratterizzano il nostro unico lifestyle.

Sono inoltre distribuite su tutto il territorio e, per mia esperienza personale come imprenditore di settore, forniscono uno straordinario potenziale occupazionale oltre all'indotto che ne deriva.

Il lavoro necessario alla gestione, manutenzione, promozione, commercializzazione, ecc. di queste strutture ricettive genera un importante "nuovo" indotto verso hotel, ristoranti, trasporti, terme, stabilimenti balneari, ecc. e rappresenta un'opportunità sia per i giovani sia per i meno giovani avendo una spettro di attività e di necessità di preparazione professionale molto variegata.

In Italia abbiamo un potenziale di oltre 35.000 dimore utilizzabili a scopo ricettivo di alta gamma, ciò significa, in base ai nostri parametri, la creazione di circa 700.000 posti di lavoro, in Dream&Charme, che ho fondato nel 2007, abbiamo già creato un indotto occupazionale per la gestione delle dimore di oltre 10.000 persone. Questo aspetto è quello che ci rende più orgogliosi in quanto sentiamo profondamente, nel nostro piccolo, di contribuire onestamente e con il grandissimo impegno di persone appassionate e motivate a far rilanciare il nostro magnifico paese.

Si consideri inoltre che la richiesta dei buyers stranieri per l'acquisto di soggiorni in dimore italiane dotate di tutti i comfort e di esperienze nell'Italia di alta gamma è cresciuta in modo esponenziale come verificato anche nelle più recenti fiere del settore del turismo di lusso. Ci troviamo quindi nella situazione paradossale di avere la disponibilità di un'ottima qualità di "prodotto" con un volume potenziale di offerta in crescita (mi riferisco naturalmente a tutta la filiera del segmento del turismo di alta gamma e non solo alle dimore), di un significativo volume di domanda proveniente da tutto il mondo ma una ridottissima capacità di tradurre in occupazione e fatturato questo potenziale peraltro riconosciuto come il più grande potenziale di sviluppo del nostro paese, da sempre.

Ritengo che l'approccio delle istituzioni per il futuro dovrebbe essere maggiormente focalizzato a favorire, agevolare e incentivare le numerosissime eccellenze italiane che sono in grado di soddisfare le esigenze sempre più frequenti di turisti sempre più demanding.

È il momento di passare a una gestione strutturata e programmatica con un progetto che non lasci nulla al caso e che dia linee guida gestionali, fiscali, economiche chiare e a supporto degli imprenditori del turismo considerando che l'eccellenza italiana è l'elemento, come in altri settori, che traina anche tutto il resto del turismo aspirazionale low cost verso l'Italia.

L'Italia ha ancora un'ottima reputazione naturale nel resto del mondo ma è venuto il momento di esprimere il valore di questo piccolo-grande paese, un valore che risiede nella sua natura, storia, cultura, arte, ecc. come tutti sappiamo.

E' il momento di investire seriamente e di promuovere questa differenza competitiva a livello globale e a supporto della crescita europea nell'ottica di esaltare le nostre caratteristiche uniche come elemento caratterizzante l'Europa intera come lo sono altri stati europei per le loro specifiche caratteristiche.

L'Italia dovrebbe essere riconosciuta dall'Europa come la meta turistica primaria del vecchio continente valorizzando contemporaneamente altre caratteristiche distintive degli altri paesi membri in un'ottica di squadra che valorizza e promuove i propri paesi/talenti naturali.

Come la Cina nel suo modello vuole essere "la fabbrica del mondo" l'Europa e in particolare l'Italia dovrebbe impegnarsi seriamente per diventare la prima destinazione turistica al mondo.

Anche i visitatori dell'Expo nel 2015 dovranno avere la sorpresa, visitando l'Italia, che non è solo un paese reso grande dal suo passato ma anche dal suo presente grazie a persone, istituzioni e aziende impegnate a migliorarlo ogni giorno e che vale la pena di visitare.

Una corretta promozione del turismo di alta gamma ha come primo effetto collaterale un incremento delle vendite di prodotti italiani, possiamo quindi considerare la promozione del turismo anche come un potente strumento di rilancio dell'economia italiana anche al di fuori dei ricavi derivanti dall'attività degli operatori turistici.

Si pensi ad esempio alla Cina. Entro il 2020 i cinesi investiranno oltre 2.000 miliardi di dollari all'estero e la prima destinazione degli investimenti è: l'Europa.

La Cina ha il più alto numero di milionari e di miliardari al mondo, è il primo mercato mondiale per l'industria automobilistica e il secondo per i prodotti di lusso, di cui i più richiesti sono quelli italiani che i cinesi amano sempre di più acquistare direttamente in Italia.

Nei suoi forzieri, il governo di Pechino ha inoltre accumulato le più ampie riserve di valuta estera al mondo con cui, se volesse, potrebbe comprare l'Italia oppure i debiti sovrani di Portogallo, Irlanda, Grecia e Spagna, ma anche Google, IBM, Microsoft e tutte le proprietà immobiliari di Manhattan e Washington.

Non solo Cina. Si prevedono entro il 2018 circa 194 milioni di milionari che dai paesi BRICS si muoveranno, acquisteranno prodotti e servizi di alto livello e anche per questo sono convinto che l'Italia debba riconquistare la vetta dei desideri di queste persone ritrovando la propria capacità di attrazione man mano persa negli ultimi decenni, valorizzando il nostro straordinario patrimonio artistico/culturale/paesaggistico, creando nuovi posti di lavoro e fornendo il massimo supporto al futuro dell'Italia eccellente e sostenibile.

PARTE SECONDA

REGIONE ABRUZZO

METODOLOGIA	115
PARTE PRIMA	117
Il turismo nella regione Abruzzo	117
Analisi generale del settore	117
L'offerta turistica ricettiva	119
Rapporto qualità prezzo dell'offerta	121
L'offerta ristorativa	121
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	122
Osterie Tipiche Abruzzesi	123
Club di Prodotto Business, Golf & Family	123
Le attrazioni turistiche in Abruzzo	123
Accessibilità territoriale	125
L'offerta formativa per il turismo	125
La destinazione turistica Abruzzo online	125
Metodo di analisi	125
Nel Web	126
Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento	126
Punti forti	129
Debolezze	129
PARTE SECONDA	130
Assi di intervento	130
1. Governance territoriale	130
- DMC (Destination Management Company)	131
- PMC (Product Management Company)	131
2. Lobbying	134
3. Internazionalizzazione della domanda turistica	136
4. Destinazioni minori	138
Spopolamento	139
Località di recente costituzione	139
Mancanza di piani di destinazione d'uso delle aree territoriali	140
5. Prodotto, digitalizzazione & web marketing	140
Prodotto	140
Digitalizzazione	141
Web & social media marketing	142
CONCLUSIONI	143

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Abruzzo unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico abruzzese.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Abruzzo attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Governance territoriale
2. Lobbying
3. Internazionalizzazione della domanda
4. Località minori
5. Sistema bancario
6. Prodotto, digitalizzazione e web marketing

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Abruzzo

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Abruzzo. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

Analisi generale del settore

Gli arrivi e le presenze in Abruzzo hanno subito un brusco calo a causa del sisma avvenuto nel 2009, che ne ha danneggiato l'immagine come potenziale meta turistica, oltre ad averne ridotto la capacità ricettiva, in quanto molti posti letto sono stati occupati dagli sfollati. Come si nota dai grafici, infatti, nel 2009 si è verificata una riduzione di circa 200.000 arrivi e quasi un milione di presenze.

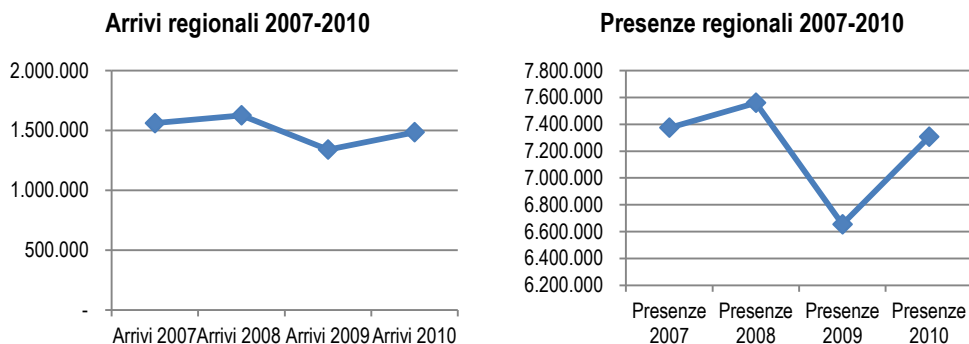


Figura 1: Dati Istat, serie storiche regionali, 2007-2010

I dati mostrano come oggi sia in corso una fase di ripresa, che rivela un incremento degli arrivi e delle presenze. Il mercato e l'offerta abruzzese si stanno dimostrando reciprocamente proattivi, evidenziando un buon livello di competitività e attrattività della Regione.

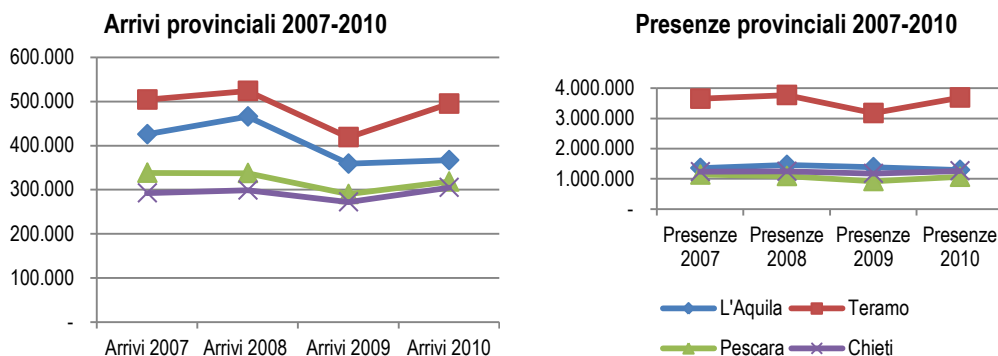


Figura 2: Dati Istat, serie storiche provinciali, 2007-2010

Le province di Teramo e L'Aquila risultano essere quelle maggiormente colpite dal sisma: è quindi comprensibile, in particolare per L'Aquila, il calo sensibile di arrivi. Teramo funge da traino per le presenze, probabilmente grazie allo sviluppo del turismo balneare. Le altre tre province invece hanno difficoltà ad attrarre i turisti, evidenziando problematiche a posizionarsi sul mercato: probabilmente per i turisti non è così evidente il valore aggiunto di questi territori rispetto ad altre destinazioni concorrenti.

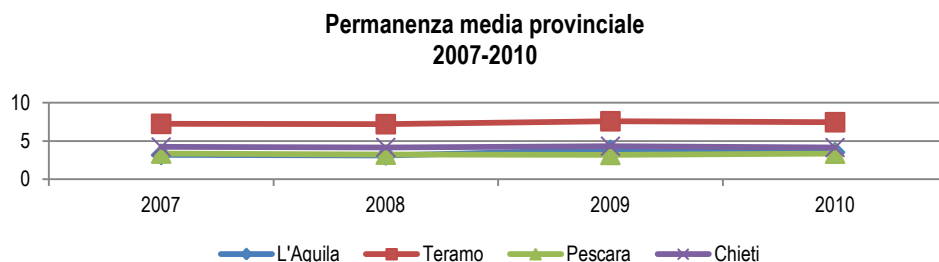


Figura 3: Dati Istat, serie storiche provinciali, 2007-2010

In relazione alla permanenza media, l'Abruzzo è una regione che viaggia a doppia velocità: la provincia di Teramo, che propone un modello di vacanza balneare tradizionale e stanziale, registra periodi di permanenza superiori alla settimana, richiamando una tipologia di clientela abbastanza fidelizzata; per il resto del territorio, invece, la permanenza media non supera i 3 giorni.

I dati confermano quindi per la provincia di Teramo una prevalenza di turismo balneare. È bene notare che l'incremento della permanenza media registrata nel 2009 è riconducibile all'ospitalità offerta dalle strutture ricettive alle vittime del terremoto in attesa di sistemazione. La permanenza media invece risulta decisamente inferiore per Chieti e Pescara, nonostante la presenza del prodotto

balneare. Pescara inoltre non riesce a posizionarsi come destinazione per il turismo di città.

Le ricadute sul territorio si concentrano maggiormente sulla provincia di Teramo, con evidenti effetti negativi sul resto della Regione.

Stagionalità presenze provinciali 2010

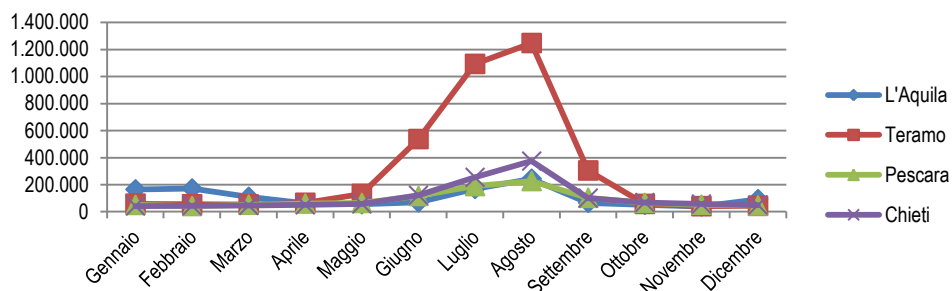


Figura 4: Dati Istat, presenza provinciali, anno 2010

Per ciò che concerne la stagionalità delle presenze si notano anche in questo caso due situazioni differenti, ovvero una forte stagionalità estiva sulla provincia di Teramo, presumibilmente per il prodotto balneare, e invece una buona stagionalità, anche se numericamente poco consistente, per tutte le altre province abruzzesi che registrano anch'esse un picco nella stagione estiva - ma decisamente meno marcato rispetto a Teramo - mantenendo un livello costante di presenze durante gli altri mesi. Il mix di prodotti turistici (neve, naturalistico, culturale, ecc) gioca sicuramente a favore di questa situazione. Doppia stagionalità per L'Aquila, per la presenza del turismo legato alla montagna invernale.

L'offerta turistica ricettiva

Al fine dell'analisi dell'offerta ricettiva abruzzese, si sono comparati i dati relativi al numero di strutture ricettive presenti per provincia e i relativi posti letto offerti, come illustrato dai grafici a seguire.

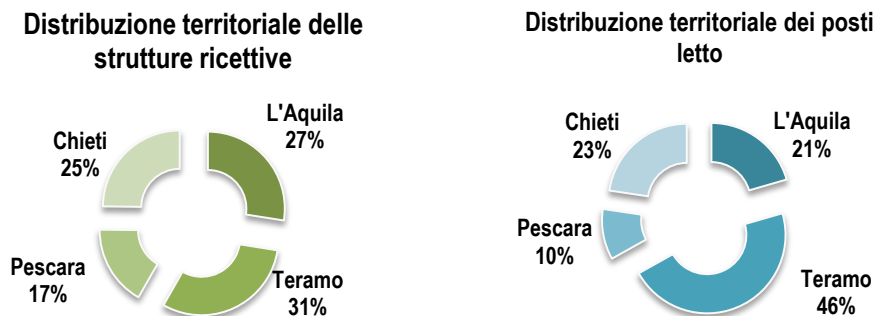


Figura 5: Dati Istat, numero strutture e posti letto, dati provinciali, anno 2010

La distribuzione delle strutture ricettive sul territorio appare in linea con la domanda turistica: i posti letto, per lo più in strutture di grandi dimensioni, si concentrano a Teramo, ossia la destinazione con il maggior numero di presenze. Si nota un leggero gap invece tra la domanda e offerta ricettiva a Chieti e a L'Aquila, con una disponibilità di posti letto e strutture ricettive superiore alla reale domanda.

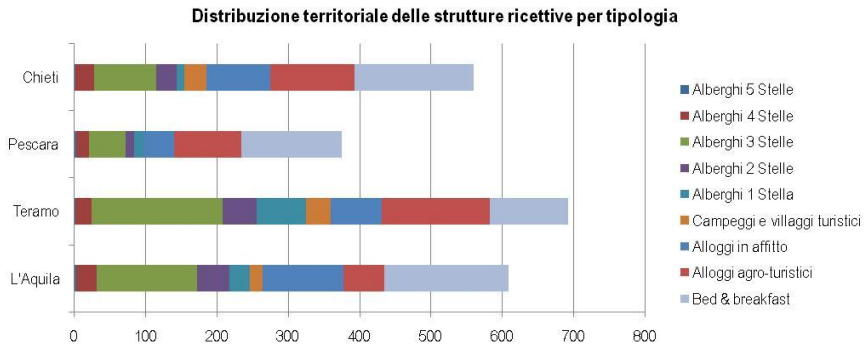


Figura 6: Dati Istat, tipologia strutture, anno 2010

Le strutture ricettive presenti sul territorio evidenziano un consolidamento delle strutture extralberghiere (B&B e agriturismi, e qualche albergo diffuso) su tutto il territorio, in particolare per Pescara e Chieti, che si contraddistinguono per una offerta di tipo rurale. Per ciò che concerne il settore alberghiero, l'offerta di strutture di lusso appare esigua, mentre le strutture di media categoria sono numerose.

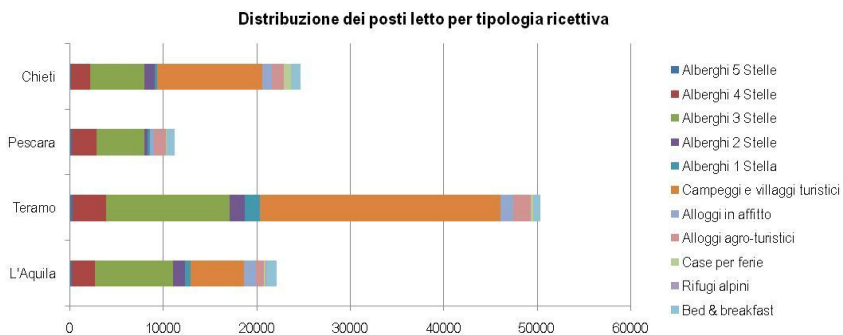


Figura 7: Dati Istat, posti letto provinciali, anno 2010

Se si analizzano i posti letto, invece, la capacità ricettiva, ad esclusione di campeggi e villaggi, si concentra prevalentemente in strutture alberghiere di media categoria, con un livello discreto di servizi. Questo fattore penalizza l'attrattività dell'offerta, come viene evidenziato nell'analisi delle recensioni. Anche in questo caso, è precluso il turismo di determinate categorie (es. lusso). Importante da notare, infine, la capacità legata ai campeggi e ai villaggi per Chieti e Teramo, dovuta alla prevalenza di turismo balneare.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

A seguire si presenta l'analisi dei prezzi medi relativi a una camera doppia in bassa stagione durante il weekend per ogni provincia abruzzese per le strutture ricettive riportate.

	Alberghi 3 Stelle*	Alberghi 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Chieti	€ 65,30	€74,5	€72,5	€80
Pescara	€ 64,00	€129,33	€62,93	€81
Teramo	€68,00	€93	€60**	€65**
L'Aquila	€74,15	€116,25	€100**	€70**

*I prezzi si riferiscono ad una camera doppia per una sola notte in albergo a 3 stelle

In Abruzzo i prezzi sono globalmente competitivi, in relazione ad altre destinazioni competitor italiane, in particolar modo per gli alberghi a 3 stelle, anche rispetto ai B&B e agli agriturismi. Questo fattore può essere sfruttato per facilitare la destagionalizzazione e il consolidamento dell'attività turistica durante tutto l'anno.

Si può però notare un allineamento generale dei prezzi per le diverse categorie: ad eccezione dei 4 stelle, infatti, tutte le altre strutture presentano prezzi piuttosto simili. Questo comporta una destabilizzazione del mercato: gli alberghi di categoria media e bassa si trovano a competere con le strutture extra alberghiere, senza poter esplicitare e far pagare il loro valore aggiunto. Ben differenziato invece il segmento alberghiero a 4 stelle, che ha un'offerta di soggiorno e di servizi adeguata alla categoria di appartenenza.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Gambero Rosso	
Tre forchette:	Reale (Castel di Sandro, L'Aquila)
Due forchette:	Villa Maiella (Chieti) L'Angolo d'Abruzzo (L'Aquila) La Bandiera (Pescara) Magione Papale (L'Aquila) Al Metrò (Chieti) Mediterraneo (Teramo)
Tre Gamberi (valorizzazione della tradizione)	Vecchia Marina (Teramo)

ABRUZZO E MOLISE (4* 1***)

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Castel di Sangro	AQ	☆☆	Reale (trasferito)
L'Aquila	AQ	☆N	Magione Papale
Guardiagrele	CH	☆	Villa Maiella
Civitella Casanova	PE	☆N	La Bandiera
Pescara	PE	☆	Café les Pailotes

Come è possibile notare dalle tabelle, sono presenti 8 ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso a vari livelli e 5 ristoranti che hanno guadagnato le stelle Michelin, per un totale di 13 ristoranti riconosciuti per l'alta qualità dei prodotti e della cucina.

L'enogastronomia potrebbe quindi essere un prodotto turistico e conferire valore aggiunto all'offerta complessiva dell'Abruzzo, con alcune strutture anche di primissimo livello. Appare buona anche l'attenzione dedicata alla valorizzazione delle tradizioni con ben 20 prodotti di origine abruzzese tutelati e 143 prodotti tradizionali riconosciuti. Sono quindi presenti le risorse per una maggiore valorizzazione del prodotto enogastronomico, al momento poco sviluppato.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

L'approccio adottato per lo sviluppo dei prodotti turistici appare di tipo territoriale invece che motivazionale, non in linea quindi con le attuali logiche di mercato. Risultano fortemente penalizzate le province che non hanno un'offerta attrattiva e competitiva o semplicemente sufficientemente strutturata.

I Main Product appaiono poco diversificati e quelli secondari insufficientemente valorizzati. Il prodotto balneare ovviamente è quello maggiormente sviluppato ma è poco tematizzato e targetizzato così come sono poco sfruttate le sinergie con i prodotti secondari.

Territorio	Main Products	Prodotti Secondari
Abruzzo	Mare Montagna Invernale Montagna Estiva	Ecoturismo Tour-scoperta Didattica ambientale Enogastronomia Salute e benessere Turismo sportivo Turismo storico-culturale-religioso
Chieti	Balneare	Montagna estiva Montagna invernale Enogastronomia Sportivo
Pescara	Balneare	Turismo storico-culturale-religioso

		Enogastronomia Salute e benessere Congressuale/d'affari
Teramo	Balneare	Montagna estiva Montagna invernale Sportivo
L'Aquila	Montagna estiva Montagna invernale	Turismo storico - culturale - religioso Enogastronomia Salute e benessere Sportivo

Ai prodotti turistici sopra indicati si affiancano due Club di Prodotto, ossia unioni di imprenditori e aziende che hanno la stessa offerta tematizzata, dedicata specificatamente a determinati turismi. Tuttavia, non sembra che abbiano una forte attività promo commerciale.

Osterie Tipiche Abruzzesi (progetto depositato nel 2006) si inserisce nell'ambito del progetto comunitario European Country Inn - Le locande dell'Europa Rurale che coinvolge i GAL abruzzesi, laziali, pugliesi, sardi e toscani e, a livello internazionale, i GAL di Francia, Svezia, Ungheria e Romania. Il sito di riferimento per questo Club di Prodotto non è attivo e pur esistendo un regolamento, il turista non dispone di informazioni sugli aderenti o sugli standard garantiti dalla loro offerta. Si tratta di un'iniziativa sicuramente interessante, con un suo appeal che però non è promossa adeguatamente e per tanto è difficilmente sfruttabile dagli operatori e dall'intero sistema turistico abruzzese come vantaggio competitivo.

Club di Prodotto Business, Golf & Family: si tratta del risultato di una collaborazione tra EBTU e il Consorzio Abruzzotravelling (Progetto del 2010) che si inserisce nell'ambito del Programma "AR.CO" - Programma di sviluppo per la crescita dell'occupazione – finalizzato a migliorare e potenziare la promocommercializzazione dell'Abruzzo e della filiera turistica Abruzzotravelling, ponendo attenzione ai club di prodotto e alle aree interne (territorio ARCO). Anche in questo caso non si trovano online informazioni dettagliate relative alla realizzazione operativa di tali club di prodotto.

I Club di Prodotto non sono quindi adeguatamente sfruttati per sviluppare un'offerta tematizzata in linea con l'attuale domanda di mercato, più attenta alle attività e alle motivazioni piuttosto che al territorio in quanto tale.

Le attrazioni turistiche in Abruzzo

A seguire sono presentati i principali prodotti della destinazione Abruzzo e le relative risorse collegate.

Il prodotto balneare è di primaria importanza per l’Abruzzo: non a caso, i flussi turistici si concentrano sulle località costiere (in particolare, per la provincia di Teramo), limitando le ricadute alle sole zone limitrofe, in parte perché c’è una scarsa sinergia fra gli operatori e in parte perché si tratta di un turismo molto stanziale. Sono presenti 133 km di costa balneabile nelle province di Teramo, Pescara e Chieti. Nel 2012 sono state classificate “Bandiera Blu” 14 spiagge in Abruzzo, di cui solo una nella provincia di Pescara. Inoltre, è presente una sola area marina protetta, quella di Torre del Cerrano.

Si nota l’assenza di offerte tematizzate e targetizzate incentrate su attività pertinenti al prodotto balneare, quali sport d’acqua, escursioni, gite in barca ecc. La standardizzazione stessa delle proposte è pensata per un pubblico familiare generico, non in linea con l’attuale segmento familiare, oggi è a sua volta segmentato.

Le risorse presenti sul territorio per il prodotto balneare sono esigue e il prodotto stesso fa riferimento ad una tipologia di turismo di massa e territoriale, ormai superato. L’assenza di un approccio motivazionale riduce l’attrattività e la redditività del prodotto. La mancanza di proposte per lo svolgimento di attività complementari al prodotto balneare potrebbe essere indicativo di uno scarso livello di cooperazione tra i soggetti coinvolti nella filiera del turismo.

L’offerta turistica relativa al prodotto montagna estiva e invernale si basa sulla presenza di risorse naturali sul territorio, tra cui i 3 parchi nazionali (Parco Nazionale d’Abruzzo, Parco Nazionale della Majella e Parco Nazionale del Gran Sasso – tra l’altro, area protetta con una delle maggiori biodiversità vegetali in Europa) e il Parco Regionale Sirente-Velino. Sicuramente queste risorse potrebbero posizionare l’Abruzzo come destinazione naturalistica di primo ordine nel mercato, anche europeo.

L’offerta sciistica abruzzese annovera 3 comprensori principali e alcuni minori, prevalentemente sviluppati per lo sci di discesa: il comprensorio dell’Altopiano delle 5 Miglia (Roccaraso) che offre 30 impianti di risalita e 100 km di piste; il comprensorio Altopiano delle Rocche che offre 70 km di piste e 18 impianti di risalita; e il Campo Imperatore che dispone di 60 km di piste da sci di fondo. I comprensori minori comprendono le stazioni sciistiche di Pescasseroli, Opi, Passolanciano-Majelletta e Scanno.

L’offerta termale abruzzese è piuttosto limitata, con soli tre centri nelle province di Pescara e de L’Aquila.

Accessibilità territoriale

La rete autostradale presenta problematiche legate all'accessibilità dei territori dell'entroterra, in particolare sulla direttiva est-ovest. Ne risentono quindi i territori già penalizzati da politiche che favoriscono il turismo balneare. Tuttavia la rete autostradale facilita l'accessibilità anche di un importante bacino come il Lazio - Roma.

La rete ferroviaria è estesa: risultano problematici i collegamenti interni alla Regione (anche a causa della morfologia del territorio), mentre è ben servita la parte costiera.

I collegamenti aerei sono esigui sia in termini di passeggeri sia in termini di collegamenti. Questo fatto senz'altro penalizza il turismo straniero. Appare buona invece la competitività dei prezzi vista la percentuale di voli effettuati con vettori low-cost.

Non si riscontra la presenza di porti marittimi rilevanti a livello nazionale.

L'offerta formativa per il turismo

Tipologia di istituto	Natura del Corso
Istituti Superiori	12 istituti tecnici per il turismo 6 istituti professionali per i servizi alberghieri e ristorazione
Università degli studi Gabriele d'Annunzio di Chieti	Laurea di I livello: Lingue e letterature straniere – curriculum per il turismo
Università degli Studi di Teramo	Laurea di I Livello: Scienze del turismo e dello sport Laurea di II Livello: Progettazione e gestione dei sistemi turistici

L'offerta formativa per il turismo è limitata: si corre il rischio così di disperdere talenti verso altre regioni/nazioni che offrono una formazione più specifica. Mancano infatti corsi specializzati di alto livello per la gestione dei sistemi turistici.

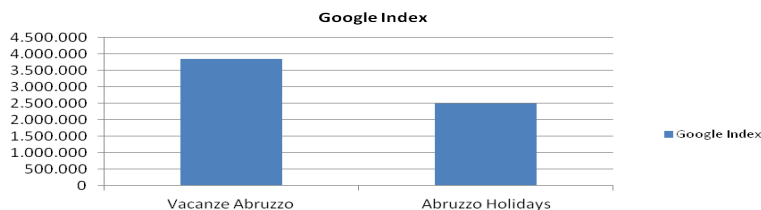
La destinazione turistica Abruzzo online

Metodo di analisi

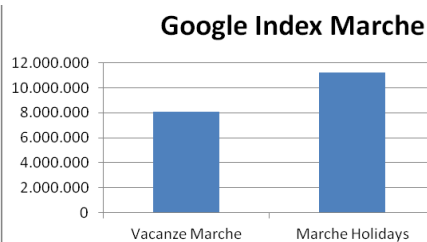
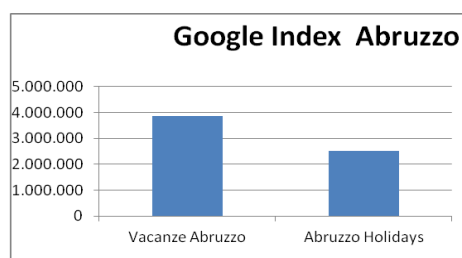
L'analisi sull'esposizione e visibilità nel web è stata realizzata utilizzando lo strumento di Ricerca di Google. Sono stati usati come filtri, per personalizzare la

ricerca, il tipo di contenuti (il Web nella sua totalità, i Forum e i Blog), la valenza geografica (Italia per i risultati in lingua italiana e tutti i Paesi per i risultati in lingua inglese), la lingua (italiano – inglese) e l'ultimo aggiornamento temporale (in qualsiasi data, ovvero i dati indicizzati da Google, presenti in rete a febbraio 2013). L'analisi ha preso in considerazione le parole chiave composte da "vacanze + Regione" e "Regione + holidays".

Nel Web



Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è: 'Vacanze Abruzzo'. Questo dato comparato a quello della composizione dei turisti sul territorio conferma una presenza limitata dei turisti stranieri così come dell'Abruzzo sullo scenario internazionale. Sul web è indicizzato un numero maggiore di materiale in lingua italiana, relativo al tema *Vacanze* in Abruzzo. Da un confronto con la regione Marche, territorio simile per tipologia di prodotti vacanza, si nota una decisa inferiorità del materiale turistico presente in rete, circa la metà. Anche per quanto concerne la lingua inglese risulta decisamente superiore il materiale della regione Marche.



Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca per il tema "Vacanze Abruzzo" è andato peggiorando (ita). La crescita dal 2011 delle ricerche per "Abruzzo holidays" dimostra una nuova attenzione da parte del mercato straniero.

Trend

Interesse in Ricerca Google: **vacanze abruzzo**. Italia, 2004 - Presente.



Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Termini di ricerca

vacanze Abruz

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti

Limita a

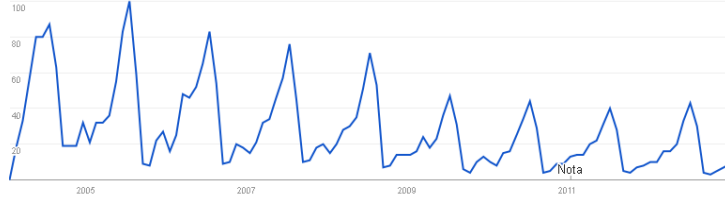
Ricerca Google

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

Intestazioni notizie

Previsione



Trend

Interesse in Ricerca Google: **abruzzo holidays**. Tutto il mondo, 2004 - Presente.



Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Termini di ricerca

abruzzo holiday

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti

Limita a

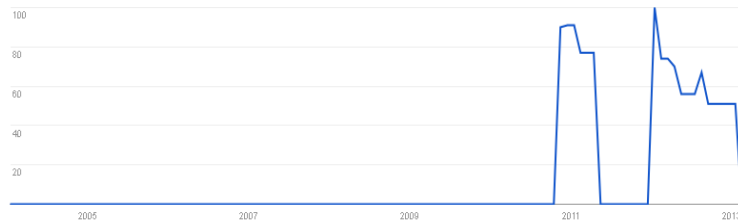
Ricerca Google

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

Intestazioni notizie

Previsione



Confrontando le due regioni sui trend di ricerca legati alle vacanze (ita), si nota un certo parallelismo con segno negativo.

Trend

Interesse in Ricerca Google: **vacanze abruzzo, vacanze marche**. Italia, 2004 - Presente.



Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Termini di ricerca

vacanze abruz:

vacanze march

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti

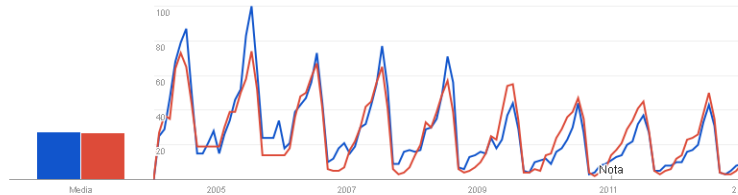
Limita a

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

Intestazioni notizie

Previsione



L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range è da 0 a 10. Un punteggio di zero significa che vi è un'attività del brand pari a zero o vicina a zero. Un punteggio di dieci significa che il brand ha praticamente saturato il social web e sarà riconosciuto dagli utenti. L'indice rileva che il brand Abruzzo ha un punteggio di 5/10, inferiore rispetto a quello del brand Marche (6,4/10), evidenziando uno stato migliorabile del brand.

ABRUZZO

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 🗨️

MAGNITUDE

5.0

MARCHE

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 🗨️

MAGNITUDE

6.4

Il livello di attività social del brand abruzzese rivela un notevole margine di miglioramento.

PRIME CONCLUSIONI

Punti forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Buona capacità di ripresa in seguito a catastrofi (terremoto): buona risposta sia del mercato sia del tessuto imprenditoriale;- Buona permanenza media dei turisti a Teramo (7 giorni);- Buona tematizzazione dell'offerta ricettiva per il prodotto rurale;- Competitività dei prezzi;- Presenza di numerosi prodotti enogastronomici di rilievo;- Presenza di numerosi ristoranti riconosciuti;- Grande riconoscibilità delle risorse naturali a livello nazionale;- Buona presenza e interazione sui maggiori social media.	<ul style="list-style-type: none">- Problemi di posizionamento di alcune province;- Portfolio prodotti limitato nei main product;- Mancanza di tematizzazione e targetizzazione dei prodotti;- Scarsa valorizzazione dei prodotti secondari;- Modello di turismo di massa territoriale (non modello motivazionale);- Eccessiva dipendenza dal mercato nazionale;- Grandi difficoltà di posizionamento a livello internazionale;- Accessibilità territoriale verso l'entroterra problematica;- Collegamenti aerei esigui;- Offerta formativa di buon livello limitata;- Limitate le informazioni e la presenza dell'Abruzzo online per i turisti internazionali;- Scarsa presenza su forum e blog;- Trend di ricerca online di informazioni turistiche sull'Abruzzo in calo;- Limitato livello di promocommercializzazione online.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Abruzzo e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Abruzzo e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Governance territoriale
2. Lobbying
3. Internazionalizzazione della domanda
4. Località minori
5. Sistema bancario
6. Prodotto, digitalizzazione e web marketing

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Governance territoriale

Abruzzo Promozione Turismo è stata soppressa dal 1 ottobre c.a. per effetto dell'art.1 della Legge Regionale n. 30 del 23.08.2011, *"Soppressione dell'Azienda di Promozione Turistica della Regione Abruzzo (APTR)"*, e dell'art.20 della Legge Regionale n. 1 del 10.01.2012, *"Disposizioni finanziarie per la redazione del bilancio annuale 2012 e pluriennale 2012 - 2014 della Regione Abruzzo (Legge Finanziaria Regionale 2012)"*. Di conseguenza, tutte le funzioni sono state assorbite dalla Regione Abruzzo -Direzione Sviluppo Economico e del Turismo.

Organizzazione	Funzione
Regione Abruzzo – Direzione Sviluppo Economico e del Turismo	Ruolo di “ordinatore”, pianificatore e stimolatore dello sviluppo qualitativo e quantitativo del settore turistico regionale, con particolare riguardo alla sostenibilità delle sue ricadute in chiave economica, ambientale, sociale, occupazionale. Compiti di ideazione, coordinamento e gestione operativa delle attività di marketing finalizzate a promuovere l’immagine della marca Abruzzo e dei suoi territori e prodotti, a favorirne la commercializzazione del sistema di offerta, perseguendo gli obiettivi stabiliti.
Province e Comuni	Sviluppo turistico del territorio, in collaborazione con i Comuni, gli operatori, i cittadini, attraverso, ad esempio, l’organizzazione di manifestazioni, campagne di comunicazione e la valorizzazione dell’offerta turistica locale. Svolge inoltre compiti di abilitazione, autorizzazione e vigilanza sugli operatori turistici.
Uffici IAT	Presenti su tutto il territorio regionale - servizio di informazione e distribuzione materiali.
STL/DMC/PMC	Focus a seguire

La grande novità, rispetto al panorama italiano, del nuovo disegno della governance turistica è la forte rilevanza che viene conferita al privato nella promozione e nella gestione territoriale (Destination Management). La soppressione dell’APT Regionale, le cui funzioni promozionali sono state assorbite dalla Regione Abruzzo -Direzione Sviluppo Economico può aver creato un “vuoto”, che deve essere colmato o con l’istituzione di un “soggetto” dedicato o con la realizzazione massiccia di attività di promozione e promocommercializzazione.

È difficile che l’apparato amministrativo - sia per sua natura sia per tipologia - possa agire con l’elasticità e l’efficienza operativa necessaria oggi nel mercato turistico. Sicuramente, il ruolo delle DMC locali e territoriali è importante ma è altrettanto importante lavorare sul Destination marketing e sulla Destination Branding Reputation.

- **DMC (Destination Management Company)**, rappresentano un organismo territoriale che elabora e gestisce lo sviluppo turistico riferito ad una o più destinazioni attraverso la partecipazione ed il sostegno economico e finanziario degli attori del turismo. Sono orientate ad un approccio motivazionale delle vacanze.
- **PMC (Product Management Company)**, seguono un orientamento “per prodotto” e che persegue logiche di specializzazione e costruzione di circuiti “tematici” regionali con l’obiettivo di rafforzare l’operatività regionale per le linee mare; montagne, parchi, ecoturismo; borghi, enogastronomico, artistico, culturale e religioso; congressuale, business, grandi eventi). Esse intervengono

nella preparazione delle strategie di marketing: posizionamento, produzione, promozione e commercializzazione, miglioramento dei servizi ricettivi, servizi complementari, risorse fruibili, uffici di informazione al turista e consumatore, creazione di proposte di prodotto turistico alla carta.

Questi soggetti hanno come riferimento gli STL, per quanto riguarda gli aspetti territoriali, e la Regione per quanto attiene agli aspetti di promozione e commercializzazione. Questa soluzione, se riesce ad operare con prospettiva di mercato, abbandonando la visione politico-amministrativa, risolverebbe il problema del modello STL, che sulla carta sembrava un buon sistema bottom-up per organizzare il prodotto mentre di fatto realtà si è rivelato inefficiente, soprattutto per la mancanza di strategie operative e proposte in grado di soddisfare i trend della domanda.

	CENTRALE	LOCALE
FUNZIONE	REGIONE/APTR	STL/DMC
Promozione, Comunicazione	– Promozione e comunicazione della marca regionale e delle sotto-marche locali sui mercati esterni	– Promozione e comunicazione della marca locale sui mercati limitrofi e sul turista in area
Gestione del Portale Turistico Regionale	– Disegno degli standard e delle funzionalità “trasversali” del Portale regionale – Gestione della redazione centrale e popolamento contenuti di scala regionale del Portale	– Gestione delle funzionalità su standard prefissati – Popolamento contenuti di scala locale del Portale (locale), che va a popolare quello regionale
Informazione e Assistenza al turista	– Coordinamento della struttura e degli standard della rete IAT – Coordinamento degli standard della rete <i>call center</i> – Gestione del <i>call center</i> centrale (reindirizzamento su quelli d’area)	– Gestione della rete IAT su standard prefissati – Gestione del <i>call center</i> locale su standard prefissati
Attività di supporto alla vendita	– Coordinamento di iniziative di supporto alla vendita di scala regionale (workshop, apertura contatti con buyer, ecc.)	– Chiusura di accordi commerciali
Gestione Prenotazioni	– Eventuale centrale booking regionale realizzata mediante reindirizzamento su eventuali centrali booking locali	– Gestione (popolamento, processo) della centrale di booking relativo al STL
Gestione di Servizi turistici	– Eventuale gestione diretta di servizi all’ospite su scala regionale (es. visitcard Abruzzo)	– Eventuale gestione diretta di servizi all’ospite su scala locale (es. trasporti, specifiche escursioni/visite, gestione di centri di servizio al turista ecc.)

Nel novembre 2012 sono stati pubblicati i bandi per le azioni di co-marketing e per le DMC.

Esse hanno un approccio di prodotto, in linea con l’attuale domanda di mercato che richiede un modello turistico orientato alla tematizzazione e svincolato dal concetto territoriale. Alcune di queste realtà si stanno già costituendo e si riscontra un ottimo livello di coinvolgimento degli imprenditori turistici locali, che hanno risposto in maniera positiva e proattiva a questa iniziativa. Unica preoccupazione è

data dalla tempistica, in quanto l’Abruzzo deve essere operativo velocemente per recuperare il gap che ne ha rallentato lo sviluppo turistico.

Un esempio è la neo costituita DMC “Oltre il mare” che vanta la partecipazione, anche economica, di oltre 30 strutture ricettive, di oltre 45 operatori turistici e fornitori di servizi per il turismo e 16 Comuni. Queste nuove organizzazioni, però, si collocano in un contesto molto particolare: la regione Abruzzo si caratterizza, infatti, per la presenza di 305 comuni, un numero piuttosto elevato considerata la superficie territoriale. La maggior parte di questi comuni desidera promuovere in modo autonomo le proprie ricchezze e sviluppare il proprio comparto turistico, nonostante di fatti molti non possiedano nemmeno i requisiti necessari per essere propriamente considerati dei comuni turistici. È quindi necessario definire una leadership per costruire uno o più prodotti-destinazione, in linea con la domanda e il mercato e secondo precisi criteri turistici e tecnici.

Inoltre, in termini di governance il tessuto amministrativo sia regionale sia locale risulta piuttosto debole. Questo comporta una certa fragilità, oltre ad un’oggettiva difficoltà ad applicare una visione strategica territoriale globale per la destinazione Abruzzo. Senza dubbio, per la Regione la vera sfida sarà passare dal modello di turismo di territorio al modello di turismo di destinazione-prodotto e soprattutto a quello basato sull’esperienza turistica.

È importante segnalare altresì il ruolo delle Camere di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato: esse hanno una grande forza e investono ingenti somme per lo sviluppo della competitività turistica ma purtroppo lo fanno senza un reale confronto con gli imprenditori e gli altri enti e soggetti strategici che detengono competenza nelle materie turistiche, come ad esempio la Regione o gli STL, oggi DMC.

Ad intervenire nella governance turistica abruzzese quindi sono la Direzione Sviluppo Economico e del Turismo della Regione, i vari Comuni, le DMC/DMO e le Camere di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato. Questi enti hanno operato, fino ad oggi, senza alcun reciproco coinvolgimento, eccezion fatta per le DMC/DMO, che essendo di nuova costituzione non possono essere prese come termine di paragone né possono essere passabili di alcun giudizio in merito alla loro efficacia. In relazione a queste ultime è però necessario mettere in evidenza come ognuna di esse realizzi una propria strategia di prodotto, con proprie caratteristiche, vision, posizionamento e operatività. La collaborazione pubblico-privata avviene a livello interno tra i soggetti appartenenti all’organizzazione.

A livello regionale il Polo del Turismo “Abruzzo Innovatur” (che ad oggi conta 9 soci, 46 partner e 2000 imprese) dovrà fungere da “facilitatore” delle imprese, delle

DMC e delle PMC, indirizzandole in maniera unitaria sia nell'individuazione dei mercati sia delle tecnologie innovative.

Il polo fornirà alle DMC e alle PMC gli asset, le piattaforme e le reti tecnologiche indispensabili per un sviluppo turistico innovativo del territorio, con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti.

Sarà necessario che esso definisca una strategia regione unitaria e soprattutto un piano prodotti regionale gerarchizzato..

Pertanto si ritiene necessaria una governance operativa e strategica regionale forte, in grado di coinvolgere e sensibilizzare le DMC verso una politica turistica comune, con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti. Tale coordinamento sovra-DMC, dovrà prevedere un elevato coinvolgimento del settore privato, dovrà avere carattere altamente operativo, requisiti minimi di programmazione da seguire e sistemi di controllo del rispetto degli stessi, oltre che di valutazione delle performance.

2. Lobbying

Il territorio Abruzzese è stato da tutti, sempre e all'unanimità, riconosciuto e identificato come il territorio più integro e incontaminato d'Italia, tant'è che è considerata la Regione Verde d'Europa o la Regione dei Parchi. Tuttavia, questo elemento non viene sfruttato come vantaggio competitivo nei confronti dei competitor.

La regione può contare su tre Parchi Nazionali (Parco Nazionale Abruzzo Lazio e Molise, Parco Nazionale Gran Sasso - Monti della Laga e Parco Nazionale della Maiella), un'Area di Protezione Esterna (A.P.E.) al Parco Nazionale di Abruzzo, Lazio e Molise, un Parco Naturale Regionale (Parco Sirente-Velino), ben 11 Riserve Naturali Statali, 12 Riserve Naturali Regionali, 7 Parchi Territoriali Attrezzati (Riserve di Interesse Provinciale), 2 Aree di particolare interesse vegetazionale e 127 S.I.C. (Siti di Interesse comunitario), in parte individuati internamente al perimetro delle aree protette in parte esterne alle medesime.

Nel biennio 2009-2011 il valore aggiunto del Parco Nazionale d'Abruzzo, è cresciuto del 6,8%, con un incremento dell'imprenditoria giovanile e femminile e rivelando una buona capacità di attirare flussi turistici. I tre parchi nazionali abruzzesi oggi contano una superficie protetta di 5.351 kmq (il 15,6% del totale dei parchi nazionali), con una popolazione di 262.103 abitanti (8,8% di tutti i parchi nazionali) e con un valore aggiunto di 2,9 miliardi di euro (l'8,5% di tutti i parchi nazionali).

Nonostante l'importanza di queste realtà negli anni si è verificato un costante decremento delle attività economiche all'interno del cosiddetto "Sistema Parchi"¹ e per tutti i settori macroeconomici: industria, turismo e agricoltura. In termini organizzativi ed amministrativi, invece, è presente l'Autorità Ambientale che si propone di inserire la componente ambientale nella programmazione regionale e tra le scelte di crescita del territorio in un'ottica di sviluppo sostenibile.

La Regione Abruzzo, con Legge Regionale n. 27 del 9 agosto 2006, ha attribuito all'Autorità Ambientale le funzioni proprie in tema di valutazione ambientale strategica nell'ambito della programmazione con i compiti definiti nella delibera CIPE del 4 agosto 2000, n. 83.

Nello specifico, l'Autorità Ambientale (A.A.) ha il compito di garantire un processo corretto, trasparente e partecipato, di valutazione degli effetti ambientali significativi, che si faccia carico anche delle fasi attuative, oltre che della verifica "continua" del grado di conseguimento degli obiettivi e del controllo degli effetti, previsti e imprevisti, del piano/programma; di assicurare la valutazione degli aspetti legati allo sviluppo sostenibile, alla protezione e al miglioramento dell'ambiente, alla tutela della biodiversità e del patrimonio naturale e culturale e di assicurare la coerenza delle strategie e delle azioni programmate con la politica ambientale e la conformità con la normativa comunitaria, nazionale e regionale in materia di ambiente.

Oltre ciò, ha il compito di collaborare alle iniziative di informazione, comunicazione, promozione e concertazione per quanto concerne i contenuti ambientali di sviluppo sostenibile e di svolgere attività di comunicazione ambientale per quanto concerne la divulgazione presso gli Enti locali delle procedure legate alla Valutazione Ambientale Strategica. Ulteriore problematica riguardo a questi aspetti è la presenza di numerosi piani di sviluppo del turismo verde che sono però rimasti solamente sulla carta e la regione o gli operatori non è stata in grado di tradurli operativamente.

All'Autorità Ambientale si affiancano numerosi altri soggetti, quali gli enti parco, le comunità, ecc. i quali a vario titolo operano e intervengono sui temi della tutela ambientale e sulla gestione delle numerose risorse presenti in regione. Tali enti possiedono un grande potere di indirizzo e controllo e questo può talvolta rappresentare una limitazione della capacità decisionale strategica sia delle realtà amministrative - che si vedono spesso costrette a tenere conto del parere di tali enti nelle fasi sia di concepimento sia di deliberazione degli atti - sia degli imprenditori abruzzesi nell'applicazione dei propri piani strategici e operativi.

¹ Abruzzo Cronache, Politiche ambientali, Sito Regione Abruzzo, 2001

Considerato tutto ciò, appare evidente come gli equilibri tra tutela ambientale e sviluppo di altri settori economici nel contesto del territorio abruzzese siano precari.

Indubbiamente la conservazione di tutte le eccellenze ambientali dell’Abruzzo è determinante sia per il valore in sé di queste risorse sia per la notorietà e la visibilità che possono conferire alla Regione a livello nazionale ed internazionale. È infatti riduttivo non considerare le risorse ambientali in chiave turistica. È necessario quindi realizzare delle azioni strategiche per trovare un equilibrio tra gli interessi di tutela e quelli di sviluppo e valorizzazione turistica delle risorse ambientali.

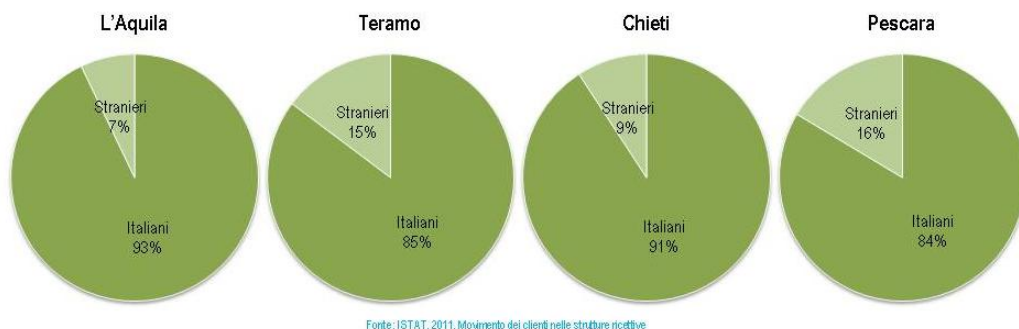
Ciò potrebbe essere possibile innanzitutto attraverso un’azione di sensibilizzazione di tutti gli attori che operano nel settore ambientale, al fine di far comprendere loro l’importanza del turismo per la destinazione Abruzzo e la necessità di sviluppare reti di collaborazione.

È altresì necessario definire un piano di sviluppo e di gestione turistico - ambientale delle aree territoriali nelle quali sono presenti i Parchi, che sia condiviso, sottoscritto e vincolante per tutti i soggetti interessati (Regione, Comuni, Autorità Ambientale, Enti di gestione, DMC/DMO, ecc.).

Una delle problematiche del settore turistico abruzzese è data dalla sua frammentazione e dalla mancanza di un approccio “economico” e “d’impresa”. Il settore non ha saputo, fino ad oggi, affrontare in modo sistemico lo sviluppo turistico, subendo negli anni le scelte e le strategie stabilite dall’alto. La scarsa collaborazione fra pubblico e privato senza dubbio ha avuto conseguenze negative per l’intera economia turistica. Negli ultimi tempi, tuttavia la situazione è cambiata, a favore di un maggiore coinvolgimento tra le due realtà che dovrebbe tradursi in un disegno di strategie concrete in grado di ridurre il gap competitivo della Regione attraverso l’attività del Polo del Turismo, delle PMC e delle DMC.

3. Internazionalizzazione della domanda turistica

Come illustrato dai grafici a seguire la situazione dei mercati di provenienza in Abruzzo è problematica: in tutte le province si evidenzia un’eccessiva dipendenza dal mercato nazionale e un’esigua componente di turismo straniero, indicando una forte difficoltà a posizionarsi sullo scenario internazionale.



L'eccessiva quota di turisti italiani incide negativamente sullo sviluppo del turismo perché offre minori ricadute sul territorio, data la loro minore propensione alla spesa. Da notare, infine, come questo dato sia notevolmente differente dalla media nazionale, che seppur vedendo una prevalenza di turismo domestico, non raggiunge mai percentuali così alte (la media italiana si attesta indicativamente su un 75% di turisti nazionali sul totale).

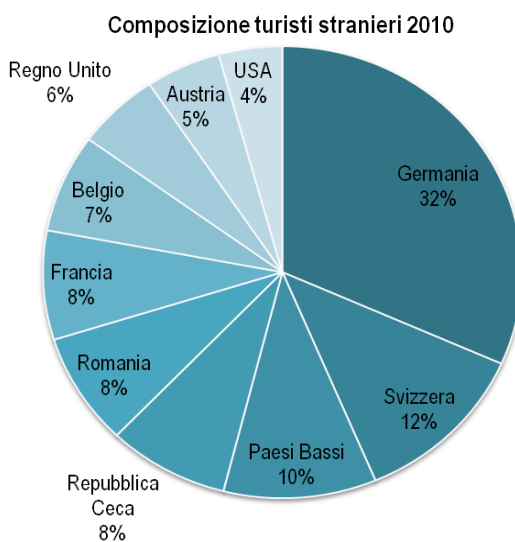


Figura 8: Dati Istat, presenze, anno 2010

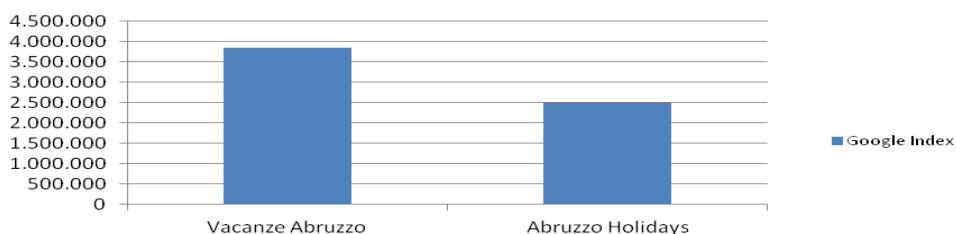
Analizzando i primi 10 paesi internazionali di provenienza, a livello regionale, si nota un'incidenza del turismo tedesco, che però non fa presumere una reale dipendenza della destinazione da questo mercato. Nel complesso, tenuto conto del panorama attuale, l'Abruzzo rivela una sufficiente capacità di diversificazione dei mercati di provenienza. Date le risorse e le attrattive del territorio, l'Abruzzo può e deve incrementare il numero di visitatori stranieri.

Si notano alte percentuali anche per i mercati ceco e rumeno (per un 16% totale) mentre sono del tutto assenti i turisti provenienti dai paesi dell'Europa Orientale

(Polonia, Ungheria, ecc.), mercati che invece potrebbero essere potenzialmente interessati al prodotto regionale, soprattutto balneare e sciistico. Limitate le presenze di turisti extra-europei o nord-europei, generalmente capaci di una maggiore spesa turistica.

La difficoltà di posizionamento sullo scenario internazionale è confermata anche dalle analisi realizzate online.

Google Index



Il Google Index, come illustrato in precedenza, rileva che fra i temi individuati quello che registra un indice di presenza maggiore è “Vacanze Abruzzo”. Sul web quindi è indicizzato in misura maggiore materiale in lingua italiana relativo al tema *Vacanze* in Abruzzo. Inoltre, la Regione appare poco associata alla domanda di vacanze tematiche e specifiche.

La dipendenza dal mercato italiano non è di per sé un fattore negativo per la destinazione ma, seguendo una visione imprenditoriale del settore, sicuramente è meno redditizio, in quanto porta meno indotto al settore turistico abruzzese.

Incrementare le quote di turismo internazionale però è un’operazione che richiede visione, capacità e un’attenta pianificazione, in quanto necessita del coinvolgimento di molti attori della filiera: dagli enti aeroportuali alle compagnie aeree, fino ai tour operator incoming e outgoing, e via dicendo.

La pianificazione deve essere realizzata a livello regionale, coinvolgendo in uno sforzo sincrono e condiviso tutte le DMC/DMO presenti in Regione, che potranno commercializzare l’offerta turistica, seguendo le linee strategiche individuate a livello regionale.

4. Destinazioni minori

Il territorio dell’Abruzzo vede, da un lato, la presenza di aree e comuni molto forti sia economicamente sia in termini di popolazione residente e istituzioni politiche e, dall’altro, la nascita di nuove località e la presenza diffusa di comuni minori.

Queste due ultime realtà influenzano l'offerta turistica sia in termini di programmazione sia di sviluppo strategico territoriale.

Nello specifico le maggiori problematiche sono:

Spopolamento

I centri urbani minori vedono un costante calo della popolazione, dovuto al trasferimento di molti residenti in località maggiori e al ridotto tasso di natalità che negli ultimi 10 anni ha colpito l'Italia. Questi due fenomeni hanno causato la riduzione sistematica delle attività e dei servizi presenti: oggi, molti centri sono divenuti quasi località "fantasma", in cui l'offerta è quasi inesistente.

Questa situazione ha provocato l'insoddisfazione dei turisti che, una volta arrivati, non avevano la possibilità di uscire dalla struttura e trovare una località dinamica e viva nella quale divertirsi o passare una serata in relax. Gli operatori, per non perdere quote di mercato, hanno iniziato a creare vere e proprie "oasi" all'interno delle strutture stesse, offrendo programmi settimanali di animazione e sostenendone direttamente i costi. Tale sistema di offerta, però, non può avere ampi margini nel futuro, proprio a causa della difficile sostenibilità dei costi e redditività per gli operatori turistici.

È necessario sviluppare sinergie tra le diverse realtà (pubbliche amministrazioni, operatori di ogni settore economico, operatori turistici e residenti) affinché questi comuni possano continuare ad offrire un buon livello di servizi e di attività. Non si tratta di organizzare feste di paese, che sicuramente contribuiscono ad animare il territorio ma che non risolvono il problema. Bisogna sviluppare e valorizzare le attività economiche per arrestare la migrazione della popolazione residente e rendere questi luoghi nuovamente attivi e dinamici.

Località di recente costituzione

La regione Abruzzo conta diversi comuni che possiedono una storia piuttosto recente. Questo fatto spesso si traduce nella mancanza di una cultura turistica nel senso più esteso del termine. Nati come insediamenti industriali o residenziali, questi comuni non concepiscono il turismo come un settore economico a sé stante, con proprie problematiche e necessità specifiche.

In alcune aree ciò rappresenta un limite per lo sviluppo turistico sia per la mancanza di strategie mirate a livello comunale sia per la mancanza di una vera e propria cultura dell'accoglienza, che riduce l'attrattività delle destinazioni. È possibile superare questa debolezza, realizzando attività di sensibilizzazione e di formazione nei confronti di tutto il tessuto economico e residenziale.

Mancanza di piani di destinazione d'uso delle aree territoriali

In Abruzzo esistono alcune realtà territoriali, soprattutto nell'area costiera che non hanno specifiche destinazioni d'uso delle aree che le costituiscono, rendendone problematica la fruizione.

Non esiste cioè un'organizzazione interna alla destinazione: le aree residenziali si confondono con quelle commerciali e con quelle turistiche, creando situazioni problematiche per ciascuna categoria di fruitori. In aree residenziali, ad esempio, non dovrebbero essere presenti locali notturni per turisti che disturbano la quiete dei residenti così come dovrebbero esserci invece attività commerciali in aree di passaggio e così via. Alcune, se non la maggior parte, di queste situazioni sono difficilmente risolvibili poiché tale programmazione sarebbe stata necessaria nei decenni precedenti e ora la destinazione d'uso di aree precostituite è difficilmente modificabile. Possono essere messe in atto da parte delle amministrazioni azioni correttive di vario genere ma richiedono un grande impegno e una condivisione delle strategie e della loro pianificazione da parte di tutti i soggetti e degli stakeholder. però necessario aumentare la sensibilizzazione di questi soggetti verso i temi del turismo e circa la necessità di cooperazione tra tutti questi soggetti.

5. Prodotto, digitalizzazione & web marketing

L'innovazione è fondamentale nel turismo, proprio a causa della continua evoluzione del mercato e dei nuovi trend della domanda turistica. Il turista oggi è sempre più curioso, tecnologico ma soprattutto esigente e le destinazioni devono essere in grado di soddisfare tutte le sue richieste. Se non sono in grado di farlo rischiano di perdere attrattività e competitività, oltre a quote importanti di mercato. L'innovazione nel turismo, quindi, è un fattore chiave.

A seguire si analizzeranno brevemente tre filoni di applicazione del concetto di innovazione, particolarmente importanti per la realtà abruzzese.

Prodotto

Il tema dei prodotti turistici è stato più volte affrontato in questo documento in relazione alla mancanza di una strategia di destinazioni-prodotto specifica, per la carenza di una gerarchizzazione dei prodotti presenti ma soprattutto per l'approccio eccessivamente territoriale che hanno gli attuali prodotti turistici.

Le destinazioni abruzzesi si propongono con la stessa immagine e gli stessi prodotti da sempre, senza rendersi conto che il turista è cambiato così come è cambiato il suo modo di fare turismo e di fruire delle risorse. Gli operatori turistici sono preoccupati che l'immagine turistica dell'Abruzzo possa essere danneggiata dalla presenza di prodotto turistici poco evoluti, senza valore aggiunto e con scarso orientamento all'esperienza, che è invece quello che la domanda persegue. I

prodotti turistici della Regione sono principalmente incentrati sullo sfruttamento passivo del territorio, senza dare spazio all'esperienza da vivere.

È necessario passare da un approccio territoriale a uno motivazionale ed esperienziale. La costituzione delle DMO/DMC può agevolare questo processo di rinnovamento ma è necessaria però una programmazione di portfolio prodotti.

L'innovazione in tal senso può prevedere interventi su vari livelli:

- Innovazione di portfolio: progettare nuovi prodotti rispetto a quelli tradizionali o tematizzare quelli già presenti, incrementando così l'offerta di prodotti turistici da immettere nel mercato.
- Innovazione nella gerarchizzazione: individuare i prodotti da valorizzare maggiormente e quelli da promuovere come secondari o minori, rinnovando i main products della destinazione secondo logiche maggiormente di mercato.
- Innovazione nel valore aggiunto: i prodotti attuali sono poveri in termini di valore aggiunto e di emozionalità per i turisti; è necessario ristrutturarli e individuare tutti quegli aspetti, servizi, attività e facilitazioni che possono incrementare il valore dei prodotti turistici agli occhi del turista.

Ciò può essere possibile solo con un alto livello di coordinamento tra strategie regionali e operatività delle PMC/DMC locali attuato dal Polo del Turismo.

Digitalizzazione

L'attuale mercato turistico si sta orientando sempre più verso una fruizione digitalizzata del territorio. I turisti postmoderni infatti non vogliono perdere tempo ad organizzare le attività da fare in loco. Gli strumenti digitali come gli smartphone, i tablet e i GPS permettono loro di muoversi agevolmente anche in località che non conoscono, ottimizzando così i tempi ma, soprattutto, la loro esperienza. Molte destinazioni si stanno innovando in tal senso, proponendosi come "smart destination" o semplicemente organizzandosi per offrire ai turisti servizi connessi alla digitalizzazione, come ad esempio l'accesso wifi gratuito, la possibilità di prenotare servizi online o di scaricare applicazioni per cellulari dedicate, eccetera. Questi servizi non sono necessari solo per incrementare la visibilità della destinazione ma sono imprescindibili per il turista che li considera sempre meno facoltativi.

L'Abruzzo non possiede una buona offerta in tal senso e la conformazione stessa del territorio non favorisce iniziative di questo tipo: l'Adsl non dispone delle infrastrutture di banda sufficienti e i vincoli ambientali limitano l'installazione di tali infrastrutture nella maggior parte del territorio abruzzese. Tuttavia, è necessario risolvere questo problema: gli operatori turistici devono interfacciarsi proattivamente con tutti gli altri attori e soggetti del territorio, dalla Regione ai

fornitori di servizi internet, fino agli enti di tutela ambientale, per trovare una soluzione concertata e ottimale che soddisfi le esigenze di tutti.

Web & social media marketing

Come emerso dall'analisi, si registra una presenza limitata di contenuti online così come della visibilità della Regione sullo scenario internazionale. Sul web, in relazione al tema *Vacanze in Abruzzo*, è indicizzato un numero maggiore di materiale in lingua italiana. I contenuti turistici online sono esigui sia in italiano sia in inglese. Negli anni, poi, il trend di ricerca ha assunto un andamento negativo per il materiale italiano e una tendenza positiva per quello in lingua, dimostrando una nuova attenzione da parte del mercato straniero.

Infine, le attività social relative al brand della Regione presentano ampi margini di miglioramento. È necessario sviluppare in misura maggiore il social media marketing per incrementare la visibilità dell'Abruzzo come destinazione turistica. I turisti post-moderni, come detto in precedenza, amano sfruttare le opportunità che il web offre loro e sempre più utilizzano questo mezzo per condividere le loro esperienze con amici reali e virtuali, per consigliare, valutare e raccontare le destinazioni e la loro offerta turistica.

È necessario che la destinazione Abruzzo lavori maggiormente sul web e sui social media, aumentando la propria visibilità, incrementando la promocommercializzazione dei prodotti e delle offerte turistiche e favorendo la condivisione dei contenuti tra gli utenti, il buzz o passaparola e il coinvolgimento dei turisti.

CONCLUSIONI

- Creare una governance regionale forte, in grado di coinvolgere e sensibilizzare le DMC/DMO verso una politica turistica comune, con chiari orientamenti strategici e di prodotto.
- Realizzare un coordinamento sovra-DMC/DMO a carattere altamente manageriale ed operativo concretizzato dal Polo del Turismo che dovrà essere in grado di fornire alle DMC e alle PMC gli asset, le piattaforme e le reti tecnologiche indispensabili per un sviluppo turistico innovativo del territorio, con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti..
- Prevedere requisiti minimi di programmazione e sistemi di controllo per il rispetto degli stessi, oltre che di valutazione delle performance delle DMO/DMC.
- Realizzare un'azione di sensibilizzazione di tutti gli attori che operano nel settore ambientale al fine di illustrare loro le relazioni tra turismo e risorse parco.
- Sviluppare reti di collaborazione con i soggetti operanti per la tutela e la gestione ambientale.
- Definire un piano di sviluppo e di gestione turistico-ambientale delle aree territoriali nelle quali sono presenti i Parchi, condiviso, sottoscritto e vincolante per tutti i soggetti interessati (Regione, Comuni, Autorità Ambientale, Enti di gestione, DMC/DMO, ecc.).
- Pianificare, a livello regionale, l'incremento del turismo internazionale, coinvolgendo in uno sforzo sincrono e condiviso tutte le PMC presenti in sul territorio per commercializzare l'offerta turistica, seguendo le linee strategiche individuate a livello regionale.
- Realizzare sforzi integrati tra pubbliche amministrazioni, operatori di ogni settore economico e residenti affinché i comuni minori continuino ad offrire un buon livello di servizi e di attività turistiche e non.
- Creare un'unione in ottica turistica dei comuni minori che possiedono problematiche simili per incrementare la loro influenza e il loro peso politico, in modo tale permetterne lo sviluppo turistico ed economico.
- Realizzare attività di formazione per tutto il tessuto economico e residenziale per far comprendere loro l'importanza del turismo e le sue specifiche
- Mettere in atto, da parte delle amministrazioni, azioni correttive per rendere più equilibrate le diverse aree di fruizione (residenziali, commerciali, turistiche) delle località abruzzesi.
- Sensibilizzare e aprire il confronto con gli istituti bancari e di credito affinché strutturino un portfolio di prodotti bancari dedicati agli imprenditori turistici.
- Innovare il portfolio, la gerarchizzazione e il valore aggiunto dei prodotti turistici sulla base di un coordinamento tra strategie regionali e operatività delle DMO/DMC locali attuato dal Polo del Turismo.

- Creare un tavolo di confronto tra operatori turistici, Regione, fornitori di servizi internet e enti di tutela ambientale per risolvere il problema delle infrastrutture per la digitalizzazione.
- Investire maggiormente sul web e sui social media.
- Lavorare sul Destination Branding e sulla Destination reputation
- Aumentare la visibilità online, la promo-commercializzazione dei prodotti sul web, la condivisione dei contenuti degli utenti, il passaparola e il coinvolgimento – engagement - dei turisti online.
- Incrementare e migliorare l'accessibilità ferroviaria ed aerea dell'Abruzzo
- Destagionalizzare (ad esempio, proponendo un portfolio prodotti che valorizzi maggiormente le mezze stagioni o allunghi quelle principali).

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Ernesto Paolo ALBA, Dario COLECCHI, Carlo DE NARDELLIS, Luciano DE NARDELLIS, Fabio SPINOSA e Giuseppe VAGNOZZI

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Massimo Ricci, Direttore Filiale Imprese di Pescara Banca dell'Adriatico.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE BASILICATA

SOMMARIO

METODOLOGIA	148
PARTE PRIMA.....	150
Il turismo nella regione Basilicata.....	150
Analisi generale del settore	150
Analisi dei mercati.....	153
L'offerta turistica ricettiva	154
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	156
Il turismo delle seconde case in Basilicata	156
L'offerta ristorativa	157
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	157
FOCUS: il turismo balneare in Basilicata	159
FOCUS: il turismo culturale in Basilicata	160
Altre risorse turistiche	160
Accessibilità.....	161
Il sostegno al turismo	163
L'offerta formativa per il turismo	164
La destinazione turistica Basilicata online	165
Presenza della Basilicata sul web.....	166
Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento	166
Prime conclusioni.....	169
Punti Forti.....	169
Debolezze	169
PARTE SECONDA	170
Assi di intervento.....	170
1. La Basilicata pugliese: sviluppo di un'identità turistica autonoma	170
2. La governance dei grandi attrattori.....	172
2.1. Management strategico	174
2.2. Affiancamento al settore	175
2.3. Destagionalizzazione.....	176
3. Il Metapontino: piano di sviluppo turistico dell'area	176
3.1. Sviluppo della governance e dell'imprenditoria	178
3.2. Sviluppo della notorietà e visibilità	179
3.3. Sviluppo della promocommercializzazione	180
4. Riequilibrio del gap tra domanda e offerta	180
4.1 Riequilibrio dell'offerta di posti letto	181
4.2 Riequilibrio dell'offerta rispetto alla domanda attuale turistica di prodotto.....	183

4.3 Riequilibrio delle ricadute sul territorio	184
5. Considerazioni ulteriori	185
5.1. Sviluppo di Potenza e del Vulture	185
5.2. Presenza online.....	185
5.3 Matera destinazione culturale	187
CONCLUSIONI	189

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Basilicata unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico lucano.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Basilicata attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. La Basilicata pugliese: sviluppo di un'identità turistica autonoma
2. La governance dei grandi attrattori
3. Il Metapontino: piano di sviluppo dell'area
4. Riequilibrio del gap tra domanda e offerta turistica

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Basilicata

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Basilicata. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

Analisi generale del settore

L'analisi generale del settore rivela come la destinazione Basilicata si trovi attualmente, nonostante alcuni limiti che la penalizzano, in un momento di forte sviluppo turistico. La Basilicata ha fatto irruzione negli ultimi anni nel panorama turistico italiano, raggiungendo un discreto posizionamento, grazie al cinema che le ha dato una grande visibilità: nel mercato internazionale con il film 'La passione' di Mel Gibson, girato a Matera, e in quello nazionale con 'Basilicata coast to coast'. Come illustrato dai grafici a seguire, la Basilicata registra performance piuttosto positive sia per gli arrivi sia per le presenze. Tale crescita è stata fino al 2009 graduale per poi diventare successivamente più consistente.

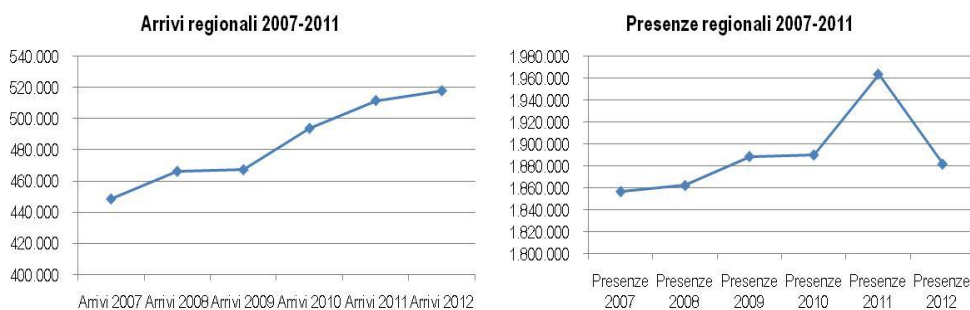


Figura 1: Dati ISTAT, arrivi e presenze regionali, anni 2007-2011, Unioncamere Basilicata

Si osserva però come, nonostante la Regione sia inizialmente riuscita a superare gli effetti della crisi economica che ha colpito il comparto turistico a livello nazionale, a partire dal 2012 vi sia una contrazione delle presenze turistiche. Si osserva comunque come l'attrattività e la visibilità turistica regionale abbiano subito un incremento positivo negli ultimi anni.

Analizzando il dettaglio provinciale appare evidente che le performance migliori siano registrate dalla destinazione Matera, che attesta un incremento sia degli

arrivi sia delle presenze. La Provincia di Matera ha due poli di grande attrazione turistica: la città di Matera, dichiarata Patrimonio dell'Umanità UNESCO, e il Metapontino, rinomata per il turismo balneare.

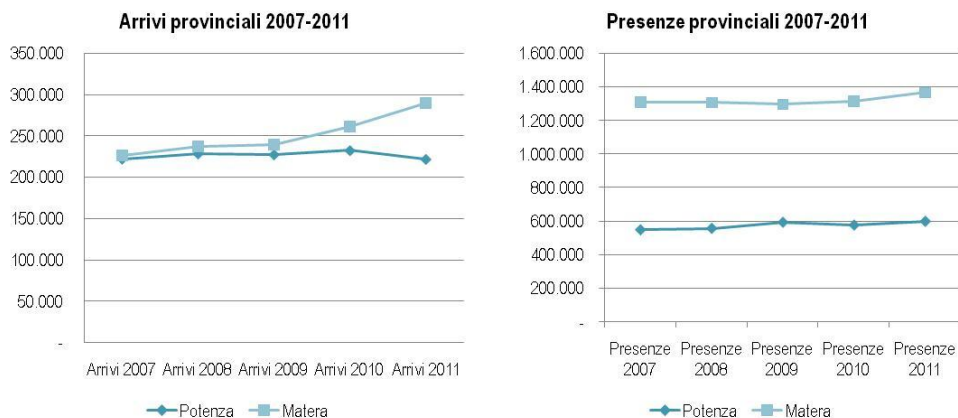


Figura 2: Dati ISTAT, arrivi e presenze provinciali, anni 2007-2011

La provincia di Potenza, invece, denota una certa difficoltà a trattenere i turisti sul proprio territorio, registrando un leggero calo degli arrivi e un livello piuttosto basso di presenze. Questi dati suggeriscono la necessità di incrementare l'attrattività della provincia. Una delle cause principali del decremento della provincia di Potenza si può ricondurre alla riduzione dei flussi di turismo di affari e alla mobilità di lavoro: non bisogna infatti dimenticare che negli ultimi anni l'indotto proveniente dalla presenza della Fiat e del settore petrolifero si è notevolmente ridotto. Stesso fenomeno ha colpito anche Matera, con la crisi dell'industria dei salotti; tuttavia, quest'ultima è riuscita a compensare molto bene il decremento della mobilità d'affari con quella strettamente turistica. Di fatto, quindi, l'incremento effettivo di Matera è superiore a quello rilevato.

La permanenza media regionale è complessivamente in lieve diminuzione, risultato di due tendenze contrapposte: da un lato, un lieve incremento della permanenza media a Potenza, dovuto alla valorizzazione di alcune risorse turistiche, e dall'altro, una contrazione della stessa nella provincia di Matera, che passa dai 5,7 giorni del 2007 ai 4,7 giorni del 2011. Come detto, trend leggermente in crescita per Potenza, dove comunque la permanenza media non riesce a superare la soglia dei 3 giorni.

Permanenza media regionale e provinciale 2007-2011

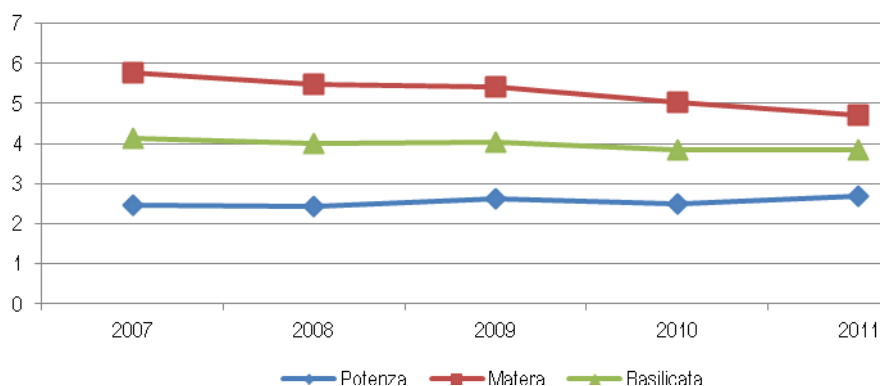


Figura 3: Dati ISTAT, permanenza media provinciale, anni 2007-2011

La riduzione della permanenza media conferma la tendenza generale dei turisti a ridurre i soggiorni, rendendo il modello delle vacanze settimanali al mare un modello obsoleto. Inoltre, l'attività ricettiva di Matera risente del fatto che molti turisti preferiscono soggiornare in Puglia. In questo senso, è da segnalare che Matera porta valore aggiunto all'attrattività turistica della regione vicina più che alla Basilicata stessa.

Per ciò che concerne i dati relativi alla stagionalità dei flussi, è evidente una marcata stagionalità della provincia di Potenza e soprattutto di Matera, a causa del Metapontino. Questi dati confermano quindi come il prodotto balneare sia di primaria importanza per il turismo lucano e come la provincia di Matera (e il Metapontino) sia trainante per le presenze turistiche regionali.

Le aziende presenti nel Metapontino si rifanno principalmente al modello dell'hotel-club; attualmente è in corso un processo di riconversione e miglioramento delle strutture esistenti. Per quanto riguarda, invece, l'offerta balneare di Potenza questa è circoscritta soprattutto a Maratea, la cui offerta è più ridotta e gli hotel sono generalmente di piccole e medie dimensioni.

Stagionalità presenze provinciali 2011

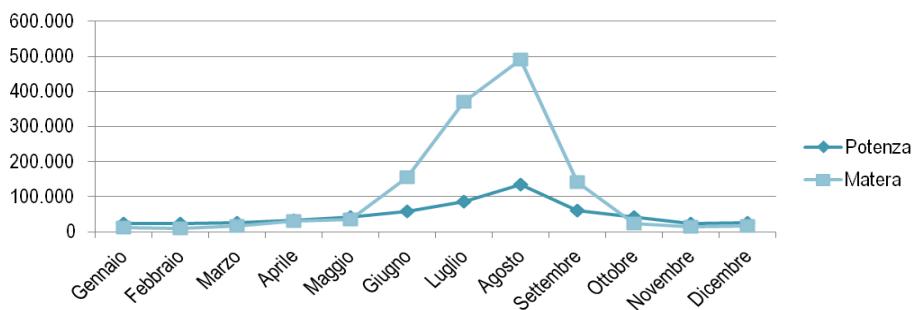


Figura 4: Dati ISTAT, presenze provinciali per mese, anno 2011

Sorprende l'assenza di un incremento degli arrivi per la provincia di Matera nei mesi primaverili e autunnali, data l'attrattività della Città dei Sassi come meta culturale e le iniziative mirate alla destagionalizzazione dei flussi turistici; ciò conferma la difficoltà dell'intera Basilicata a destagionalizzare. Assente un picco invernale, che sottolinea la scarsa rilevanza del turismo montano invernale, che ha un interesse soprattutto locale.

Analisi dei mercati

La Basilicata è una destinazione prevalentemente interessata da flussi di turisti italiani, con quote di stranieri che riescono a malapena a superare il 10% del totale delle presenze. Questo dato evidenzia le grandi difficoltà della Regione a posizionarsi sullo scenario internazionale.

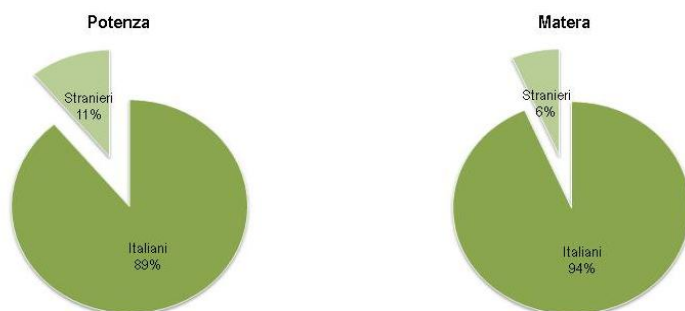


Figura 5: Dati ISTAT, presenze provinciali per nazionalità dei turisti, anno 2011

Sorprende in particolare come la provincia di Matera abbia meno turisti stranieri di Potenza, dato l'appeal culturale della città di Matera. Il prodotto culturale sembra non riuscire ad emergere a causa della forte incidenza del prodotto balneare che attrae un mercato di prossimità e nazionale. Il Metapontino infatti ha perso parte dei suoi flussi turistici internazionali tradizionalmente promossi da tour operator.

I principali 10 mercati di provenienza dei turisti stranieri per numero di presenze sono la Germania, la Francia, gli Stati Uniti, la Romania, la Svizzera, il Regno Unito, la Spagna, l'Olanda, il Belgio e, infine, il Canada. Nonostante le presenze straniere sul territorio regionale siano limitate, si nota una buona diversificazione dei mercati internazionali.

Composizione presenze straniere 2011*

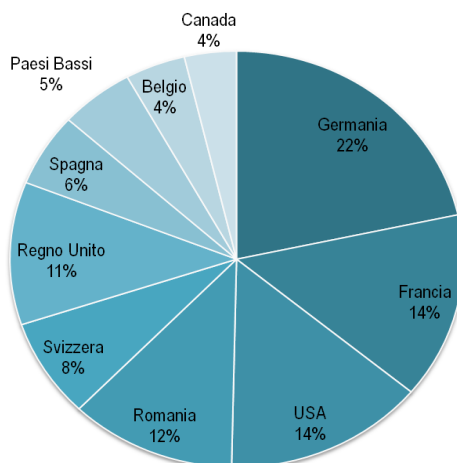


Figura 6: Dati ISTAT, Top 10 paesi di provenienza dei turisti stranieri, presenze, 2011

I tre mercati principali (Germania, Francia e USA) costituiscono il 50% delle presenze. Di rilievo anche le presenze di turisti provenienti da Romania, Svizzera e Regno Unito. È da notare come unitamente a mercati tradizionali come la Germania e la Francia si trovino alte percentuali di mercati meno consolidati a livello nazionale, come gli Stati Uniti e la Romania. Assenti i mercati dell'Europa settentrionale. Rimane tuttavia preoccupante il numero limitato di turisti internazionali rispetto al mercato italiano.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva della Basilicata è stata analizzata sulla base dei dati relativi al numero di strutture ricettive presenti, alla loro tipologia e all'offerta di posti letto presenti a livello provinciale.

Analizzando la distribuzione provinciale per tipologia di strutture appare evidente come l'offerta ricettiva sia piuttosto frammentata, con una buona componente di strutture extralberghiere sia a Matera sia a Potenza. In realtà, in Basilicata la maggior parte dell'offerta ricettiva è costituita da strutture di piccole e medie dimensioni, a gestione familiare.

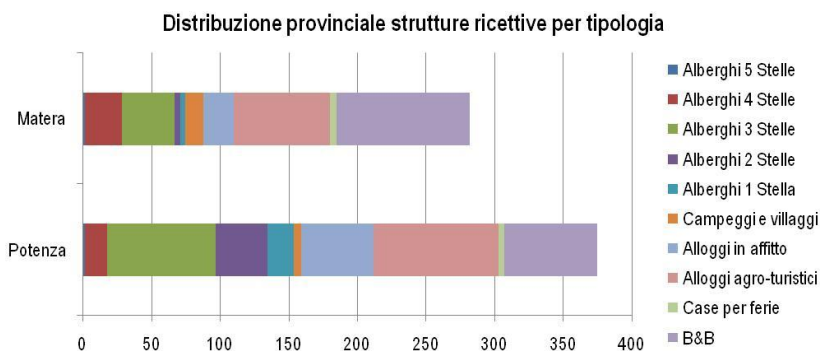


Figura 7: Dati ISTAT, distribuzione provinciale strutture ricettive per tipologia, 2011

Il fenomeno extralberghiero è consolidato e in crescita, tanto che la Regione tra il 2010 e il 2011 ha registrato un aumento delle presenze nei B&B pari al 47%. Al contempo, le presenze nel comparto alberghiero sono stabili mentre risultano in lieve diminuzione per gli alberghi di categoria media.

Secondo un'indagine indipendente AISLO, il turismo è considerato l'unico settore che può espandersi e su cui esiste una pubblica opinione favorevole, motivo che ha permesso uno sviluppo dell'offerta extralberghiera negli ultimi anni.

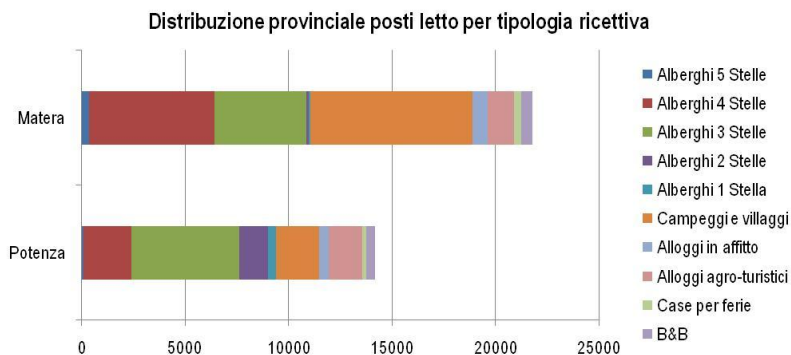


Figura 8: Dati ISTAT, distribuzione provinciale strutture ricettive per tipologia, 2011

Com'è possibile notare dal grafico relativo alla distribuzione provinciale dei posti letto, Matera è la provincia che ha la maggiore capacità ricettiva, grazie alla costruzione di nuove strutture proprio nella città di Matera e alla consolidata tradizione turistica balneare del Metapontino.

A livello regionale, si nota una forte incidenza del settore alberghiero ed una buona componente di posti letto di categoria medio-alta, in linea con la preferenza dei turisti per questa tipologia di strutture. Sicuramente, si tratta di un vantaggio competitivo.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

La tabella a seguire presenta i risultati dell'analisi dei prezzi medi per tipologia ricettiva e per provincia, come può risultare da una semplice ricerca su Booking.com, per una camera doppia per una notte in bassa stagione¹. Di fatto, la Basilicata si presenta sul mercato come una destinazione competitiva a livello di prezzi sia per quanto riguarda il sistema alberghiero sia per l'offerta extralberghiera.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Potenza	€ 69,22	€ 83,35	€ 70**	€ 70**
Maratea	€ 68,58	€ 128,43	€ 66,67	n/a
Matera	€ 86,36	€ 129,54	€ 66,77	n/a

Come è possibile notare, i prezzi sono piuttosto disomogenei sul territorio regionale, più alti per Matera e Maratea e mediamente più contenuti per Potenza. I prezzi delle strutture extralberghiere tendono ad allinearsi agli hotel a 3 stelle, diventandone così diretti competitor.

Quest'ultima è una situazione abbastanza diffusa nella penisola italiana: tuttavia, la Basilicata potrebbe sfruttare la qualità media superiore delle sue strutture extralberghiere per tematizzare l'offerta, come in parte è stato già fatto dall'APT Basilicata con la costituzione del Club di Prodotto Ospitalità Glamour, al quale appartengono oltre a numerosi hotel, anche masserie ed agriturismi.

Il turismo delle seconde case in Basilicata

Il turismo delle seconde case nel Mezzogiorno è un fenomeno diffuso e la Basilicata non fa eccezione. Secondo il XVI Rapporto sul Turismo Italiano, nel 2006 le presenze ufficiali in Basilicata si attestano a circa 1.744.00 mentre quelle stimate di turisti che utilizzano le abitazioni per vacanza (secondo case) si aggirano intorno alle 3.131.000 unità. Questo è un fenomeno molto importante soprattutto a Maratea, dove esiste un'offerta 'parallela' consistente, e per le destinazioni della costa jonica.

Ciò significa che ad ogni pernottamento ufficialmente registrato ne corrispondono 2,8 informali. È evidente la presenza di un turismo sommerso che ha conseguenze negative a livello fiscale, occupazionale e anche sulla qualità dell'accoglienza

¹ È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni.

offerta al turista. In Basilicata il fenomeno delle seconde case riguarda in gran parte turisti di prossimità, in particolare lucani ma anche pugliesi, che ritengono la vicinanza un fattore determinante per restare all'interno dei confini regionali. Ne risentono quindi sia il territorio per le ricadute limitate sia gli operatori turistici, che per le caratteristiche stesse della domanda e per la tipologia dell'offerta si trovano ad affrontare una stagionalità molto marcata, che incide pesantemente sulla loro redditività.

L'offerta ristorativa

Nonostante la presenza di vini DOC di buona qualità, così come di prodotti tipici rinomati, l'enogastronomia non è un fattore d'attrattività capace di generare flussi turistici. In generale, il livello medio della ristorazione della Basilicata è buono, come confermato dalle recensioni e dai commenti presenti in rete.

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin. Nonostante la ricchezza di risorse enogastronomiche presenti sul territorio lucano, è assente un'offerta ristorativa di alto livello così come quella di medio livello risulta piuttosto limitata, come appare evidente dall'elenco sotto riportato.

Ristoranti Gambero Rosso	Ristoranti stellati Michelin
Frank Rizzuti Cucina del Sud (2 Forchette) - PZ	n/a
Baccanti (1 Forchetta) - MT	
San Pietro Barisano (1 Forchetta) - MT	
Palazzo dei Poeti (1 Forchetta) - MT	
Tipicamente (1 Forchetta) - PZ	

I dati evidenziano una scarsa valorizzazione del prodotto enogastronomico a livello regionale, che invece potrebbe rappresentare un valore aggiunto notevole per l'offerta turistica della Basilicata sia come prodotto autonomo sia come complemento dell'offerta turistica primaria, ossia balneare e culturale.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Il portfolio prodotti della regione Basilicata è definito dal Piano Turistico Regionale del 2008, che riporta come indicazioni di prodotti quanto indicato in tabella:

Main Products	Prodotti Secondari	
Balneare	Cineturismo	Turismo sociale

Culturale (Matera)	Enogastronomico	Scolastico
Natura	Terme e benessere	Congressuale
Rurale/scoperta	Montagna invernale	Equiturismo
	Sport /outdoor	Mototurismo e automobilismo
	Religioso	La caccia e la pesca sportiva
	Grandi eventi	Geoturismo

In virtù della limitata estensione geografica e delle particolari caratteristiche territoriali, la Basilicata presenta una grande varietà di prodotti turistici, organizzati secondo una gerarchia ben precisa che vede principalmente due grandi prodotti turistici (main products), ovvero il turismo balneare e quello culturale, e poi altri prodotti complementari.

È parallelamente in atto una strategia di valorizzazione del territorio, in particolare per quelle zone che non sono 'naturalmente turistiche', al contrario di Matera e del Metapontino, ossia la zona del Pollino, di Melfi, ecc. La strategia adottata segue la logica del prodotto-destinazione, ossia di costruire la destinazione a partire dal prodotto e non dal territorio.

Questo implica l'adozione di una visione di mercato, che prevede di identificare dei prodotti trasversali al territorio, in modo tale da creare un'offerta integrata ed organica, in linea con le esigenze del mercato. Questa logica finora è stata seguita per la creazione dei quattro prodotti principali, che sono i veri fattori d'attrazione turistica della Basilicata; successivamente sarà anche applicata per lo sviluppo di alcuni dei prodotti secondari.

Inoltre, è stato dato sostegno, a diversi livelli, agli operatori turistici. In seguito alla redazione del Piano Turistico Regionale e del Piano strategico di Marketing, è stata, per esempio, creata e definita l'organizzazione di vari **club di prodotto**, ad oggi già operativi, quali strumento di tematizzazione e promocommercializzazione all'interno del portfolio prodotti.

Club di prodotto	Descrizione
Bike	Il "Club di Prodotto Cicloturismo", dedicato a cicloamatori e cicloturisti, comprende alberghi, villaggi turistici, camping e agriturismi che includono servizi dedicati.
Vacanza attiva	Il "Club di Prodotto Vacanza Attiva" è ideato per turisti che amano trascorrere le proprie vacanze praticando attività sportive nella natura.
Walking	Il "Club di Prodotto Walking", a completo servizio del turista appassionato di passeggiate ed escursioni en plein air, comprende alberghi, villaggi turistici, campeggi, rifugi alpini e agriturismi che includono servizi dedicati.
Mountain Bike	Il "Club di Prodotto Mountain Bike", rivolto a bikers alla ricerca di soluzioni off road su due ruote, comprende alberghi, rifugi, agriturismi e B&B con servizi dedicati.

Glamour	Il "Club di Prodotto Ospitalità Glamour" è pensato per gli appassionati di atmosfere d'incanto, ambienti eleganti, cultori di luoghi raffinati e dai particolari ricercati.
B&B Quality	Il "Club di Prodotto B&B Qualità" è al servizio di chi cerca vacanze tranquille e all'insegna del comfort e comprende dimore storiche e incantevoli costruzioni immerse nella natura, che offrono servizi dedicati.
Sapori (Enogastronomia)	Il "Club di Prodotto Sapori di Basilicata", si rivolge agli amanti del buon cibo e del buon vino interessati anche a soggiorni in spazi diversificati e accoglienti.
Family (Balneare)	Il "Club di Prodotto Family", ideato per il divertimento dei più piccoli e per il relax dei genitori, offre soluzioni di soggiorno in alberghi, villaggi e camping, case e appartamenti per vacanza con servizi dedicati.

I club di prodotto, buon esempio di destination management e marketing della Basilicata e frutto di una adeguata capacità propulsiva dell'Amministrazione, sono il risultato dell'adozione di una strategia di marketing basata sulla motivazione piuttosto che sulla destinazione, in linea quindi con le attuali logiche di mercato.

I club di prodotto presentano un livello organizzativo adeguato: ognuno di essi è dotato di un sito web dedicato, dove è possibile accedere ad offerte specifiche, andando direttamente al link della struttura di interesse o prenotando online. Vi è quindi una buona valenza promocommerciale. Buono anche il livello di coordinamento in termini di immagine dei vari club di prodotto poiché grafica e loghi hanno una linea comune tra loro, favorendo così un posizionamento unico e definito nonché una buona riconoscibilità dell'immagine della Regione.

FOCUS: il turismo balneare in Basilicata

Il turismo balneare è di fondamentale importanza per la Basilicata: come per molte regioni del Mezzogiorno e come evidenziato dai dati precedenti, presenta però una marcata stagionalità estiva. Il 70% delle presenze in Basilicata si concentra, infatti, nei mesi estivi e per due terzi nelle località balneari. Di particolare rilievo Maratea e il Metapontino, che da soli polarizzano il 68,5% delle presenze regionali.

Nel 2011 si è però verificata una leggera flessione delle presenze nei due mesi centrali estivi e parallelamente si è registrato un incremento nei mesi di maggio, giugno e settembre, contribuendo ad un leggero allungamento della stagionalità. I flussi turistici interessati al turismo balneare sono in prevalenza nazionali o di prossimità; il mercato estero invece sembra non avere interesse per il prodotto balneare Lucano. Per cambiare questo trend, gli operatori turistici (soprattutto del Metapontino) stanno lavorando in modo coordinato per organizzarsi in rete di imprese e presentarsi insieme su alcuni mercati.

FOCUS: il turismo culturale in Basilicata

Il turismo culturale in Basilicata è polarizzato da Matera, sito UNESCO per l'unicità dello sviluppo dell'insediamento umano: la città conta ben il 10% delle presenze regionali e circa il 33% delle presenze straniere.

Le risorse culturali presenti sul territorio lucano sono numerose, se considerata l'estensione limitata del territorio: in prevalenza, si hanno siti storici ed archeologici, oltre che numerose testimonianze di carattere religioso. Di grande importanza, è anche il patrimonio culturale immateriale, fatto di tradizioni, feste e sagre che contribuiscono a rendere viva e a promuovere il folklore della Regione.

Sicuramente il turismo culturale in Basilicata presenta ampie potenzialità di sviluppo e crescita ma occorre 'pacchettizzare' ed organizzare l'offerta, in modo tale da renderla più riconoscibile e fruibile turisticamente. Se il prodotto Matera infatti ha una grande attrazione, altre risorse e destinazioni, come per esempio Venosa e Melfi, non hanno lo stesso grado di riconoscibilità da parte del mercato.

Altre risorse turistiche

Natura/scoperta

Il territorio regionale vede circa il 25% della propria superficie classificata come area protetta. In Basilicata sono presenti infatti due parchi nazionali (Pollino e Val d'Agri) e due parchi regionali (Murgia Materana e Gallipoli-Cognato).

Lo sviluppo di piste ciclabili per il club di prodotto "bike" appare ancora limitato a livello regionale (nel 2009 erano solo due). È in atto lo sviluppo del turismo attivo e di avventura. La Regione, attraverso fondi europei, seguendo la strategia di creare risorse di interesse per il mercato, ha infatti realizzato delle attrattive particolari, come per esempio 'il 'Volo dell'Angelo', 'Il Volo dell'Aquila', eccetera, per portare flussi turistici nelle zone meno sviluppate turisticamente. Oltre ad una strategia per la creazione di nuove attrattive, si stanno inoltre cercando di potenziare quelle già esistenti per creare nuovi prodotti turistici, soprattutto nelle zone interne e nei parchi naturali, ma anche nelle zone del Pollino come la Valle d'Agri.

Enogastronomia

La Basilicata vanta 47 prodotti tradizionali e 9 prodotti tutelati; altri sono ancora in fase di riconoscimento. Le diverse "Strade del Gusto" valorizzano e rendono fruibili le tipicità enogastronomiche del territorio. Inoltre, il patrimonio culinario del territorio gode del mantenimento dei metodi di agricoltura e allevamento tradizionali, oltre che di boschi, pascoli e acque incontaminate.

Montagna invernale

In Basilicata sono presenti quattro aree sciistiche (Sirino, Sellata, Volturino, Pollino) caratterizzate in prevalenza da un turismo di prossimità. Le aree presentano problemi d'attrattività: la presenza infatti di impianti poco competitivi rispetto ad altre regioni non ne permettono un'adeguata valorizzazione ai fini turistici e rendono difficile il posizionamento della Regione come destinazione di turismo sciistico.

Accessibilità

Il principale problema per la crescita e lo sviluppo turistico della Basilicata è l'accessibilità, che sicuramente incide negativamente sulla sua competitività. La Regione non ha infatti un aeroporto e quindi la strategia per catturare ed attirare nuovi flussi turistici, soprattutto internazionali, è subordinata e vincolata agli aeroporti di Bari e Napoli.

L'accessibilità è quindi un fattore determinante per la Basilicata: la tabella a seguire ne illustra la situazione nel dettaglio.

La Regione è raggiungibile principalmente in auto mentre per quanto riguarda la rete ferroviaria e aerea le infrastrutture appaiono poco adeguate o limitate.

Rete autostradale	Presente solo una direttiva Salerno-Reggio Calabria, ma i collegamenti interni alla Regione si basano principalmente su strade statali.
Rete ferroviaria	Una sola direttiva principale nord-sud (attraversa Potenza) e linee lungo la costa. 347 km complessivi per 37 stazioni. Assenti linee ad alta velocità e i collegamenti interni alla Regione sono fortemente compromessi. Non sono presenti collegamenti con le Ferrovie dello Stato per Matera.
Gli aeroporti	Assenti a livello regionale. Collegamenti con navette con gli aeroporti di Bari e Napoli, appare comunque complessivamente limitata l'accessibilità aerea della Regione.

L'attuale organizzazione dell'accessibilità territoriale della Basilicata favorisce il turismo interno e di prossimità e limita inevitabilmente il turismo internazionale. I collegamenti ferroviari sono limitati per la mancanza di treni ad alta velocità e quelli aerei svantaggiati dalla lontananza dell'Aeroporto di Napoli (quasi tre ore di viaggio). L'Aeroporto di Bari invece potrebbe essere sfruttato in misura maggiore per attirare flussi internazionali.

Sicuramente, per sfruttare i grandi flussi turistici, soprattutto generati dai voli low cost su entrambi gli aeroporti, sarebbe necessario sviluppare dei collegamenti su gomma in corrispondenza dei voli, come per esempio servizi shuttle e navette. Ad

oggi, esistono collegamenti di questo tipo fra l'aeroporto di Bari, Matera e il Metapontino. È evidente che per imprimere un'accelerazione alla crescita e allo sviluppo turistico della Basilicata è essenziale migliorare questi aspetti legati all'accessibilità.

L'organizzazione del sistema turistico

L'organizzazione del sistema turistico della Basilicata vede un dipartimento regionale definire le strategie di sviluppo turistico, un'agenzia di promozione turistica sviluppare operativamente le strategie definite dal dipartimento e le singole aree turistiche operare a supporto della filiera e della costruzione dell'offerta.

Soggetto	Funzioni
Regione - Dipartimento attività produttive	Sono di competenza regionale tutte le funzioni di programmazione, indirizzo, incentivazione, coordinamento e controllo finalizzate alla organizzazione e sviluppo del turismo regionale, nonché le politiche relative ai rapporti con l'Unione Europea, lo Stato e le altre Regioni.
Agenzia di Promozione Territoriale	L'Agenzia di Promozione Territoriale, in raccordo con la programmazione regionale, promuove lo sviluppo turistico delle risorse locali e regionali, attraverso azioni tese a caratterizzare, valorizzare e pubblicizzare, in maniera integrata, l'insieme delle risorse storiche, naturali, culturali e paesaggistiche locali, compresi i prodotti dell'agricoltura e dell'artigianato locale, per aumentare l'attrattività turistica del territorio e favorire nuove forme di sviluppo economico sostenibile.
Province	Classificazione e controllo delle strutture ricettive, accertamento dei requisiti di legge per l'esercizio delle attività professionali, fissazione delle tariffe massime prefissate a tutela degli utenti, svolgimento, vigilanza e controllo delle attività delle Agenzie di viaggi e turismo e delle associazioni senza scopo di lucro.
Comuni	Funzioni regionali in materia di utilizzazione del demanio marittimo, lacuale e fluviale a fini turistici, vigilanza e controllo sul vincolo di destinazione d'uso, vigilanza e applicazione delle sanzioni amministrative in materia di classificazione, di trasmissione e pubblicazione dei prezzi dei servizi delle strutture ricettive, delle attività turistiche ad uso pubblico gestite in regime di concessione, formulazione proposte specifiche all'A.P.T. per iniziative o manifestazioni turistiche, ai fini dell'inserimento delle stesse nei programmi di attività dell' A.P.T.; possibilità di avvalersi del supporto dell'A.P.T. per iniziative o manifestazioni, deliberate nell'ambito della propria competenza, con particolare riferimento alla valorizzazione del patrimonio ambientale, storico, culturale ed artistico; attivazione di Uffici di informazione ed assistenza turistica.
Altri soggetti	Enti parco, Pro-loco, Camere di Commercio, Comunità montane, Uffici I.A.T...

L'organizzazione del sistema turistico appare quindi adeguata, con compiti definiti per i vari soggetti coinvolti; non si evidenziano situazioni di sovrapposizione di competenze. Per quanto riguarda il livello di coinvolgimento delle realtà locali, rimane da valutare fino a che punto siano effettivamente coinvolti gli operatori turistici nello sviluppo delle strategie che risultano a volte essere imposte piuttosto che co-determinate. La presenza di un Piano Turistico Regionale farebbe

presupporre una chiara visione strategica, ma non appare sufficientemente aggiornato al contrario del Piano Strategico Marketing, aggiornato al 2012. Il modello di Governance operativo esistente in Basilicata si sta dimostrando efficiente, con una regia e un'operatività unica che evita il dispendio di risorse ed energie.

Da segnalare però la presenza di troppi consorzi turistici, di fatto non strutturati e solo sulla carta, e la loro oggettiva difficoltà a proporsi con una struttura propria di promocommercializzazione. Inoltre, è da evidenziare la debolezza dimostrata nell'ambito dei PIOT, dove non sono stati capaci di assumersi la piena responsabilità, sfruttando l'opportunità per porre le premesse per la costituzione di sistemi turistici locali.

Il sostegno al turismo

Nella tabella che segue viene proposta una selezione delle voci relative al sostegno al turismo per la regione Basilicata (l'analisi è a titolo esemplificativo e non esaustivo). Si osserva una buona componente di fondi europei e appare altresì adeguata la promozione del patrimonio culturale, che potrebbe favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici.

Progetto	Area di intervento	Fondi
Dipartimento attività produttive – turismo: contributi per piccoli eventi	Promozione territoriale e sostegno dell'animazione locale anche a fruizione turistica e sostegno alle pro-loco	€210.000 (2006-2007) €250.000 annuali (2006-2007) per il sostegno alle pro-loco
FESR 2007-2013 – Asse IV	Valorizzazione dei beni culturali e naturali: accrescere e rendere competitivo lo sviluppo turistico sostenibile, valorizzando le risorse culturali e naturali e della biodiversità presenti sul territorio regionale	€102.400.000
FESR 2007-2013 – Asse I	Accessibilità : assicurare ai cittadini e alle imprese elevati standard di accessibilità e qualità di servizi per la mobilità di merci e persone, mediante il potenziamento delle reti di trasporto e dei sistemi logistici.	€87.900.000
P.S.R 2007-2013	Programma di sviluppo rurale per la Basilicata, fondi dedicati allo sviluppo di attività agrituristiche	n/a

La regione Basilicata per ottenere i fondi Europei ha adottato il modello dei Piani Integrali, denominati P.I.O.T. (Pacchetti Integrati di Offerta Turistica), un modello di sviluppo turistico territoriale. Nel complesso, nonostante i fondi riservati al turismo sembrino adeguati, gli operatori evidenziano come talvolta vi sia una dispersione dei fondi europei verso settori non collegati al turismo in senso stretto.

I P.I.O.T sono progetti strategici condivisi da attori pubblici e privati finalizzati a mettere in rete le diverse risorse culturali, naturali e paesaggistiche di un medesimo territorio. L'obiettivo è quello di creare un partenariato stabile in grado di favorire lo sviluppo di forme imprenditoriali innovative e la commercializzazione di prodotti turistici mirati, in linea con il Piano Turistico Regionale. Il finanziamento dei P.I.O.T. è previsto nell'ambito dell'Asse IV (Valorizzazione dei Beni Culturali e Naturali) del Programma Operativo FESR Basilicata 2007-2013.

Ovviamente, le proposte si sono moltiplicate, creando un elevato numero di progetti, che non favorisce quindi una gestione efficiente dei fondi a loro destinanti.

Ad oggi, i PIOT presentati e approvati sono:

- PIOT "Antica Lucania / Gusti, Natura & Cultura"
- PIOT "Appennino Lucano Val d'Agri-Lagonegrese"
- PIOT "Area Nord"
- PIOT "Basilicata NaturaCultura"
- PIOT "Feudi Federiciani - Terre di Aristeo"
- PIOT "Maratea Terramare"
- PIOT "Matera"
- PIOT Metapontino-Basso Sinni
- PIOT Montagne di Emozioni
- PIOT Monti della Basilicata
- PIOT Pollino

Ad oggi i diversi progetti sono in fase di realizzazione. Il rischio di questa frammentazione è quello di non riuscire ad avere sufficiente massa critica sul mercato e non ottenere quindi i risultati desiderati. Tuttavia, si tratta di un modello che, se adeguatamente gestito, può rappresentare un buon motore per lo sviluppo turistico della Basilicata, soprattutto se si riuscisse a promuovere lo sviluppo di progetti di maggiore rilievo ed importanza, creando prodotti e proposte turistiche esperienziali adeguatamente promo-commercializzate.

L'offerta formativa per il turismo

L'analisi dell'offerta formativa mira a individuare eventuali debolezze regionali in termini di competenze e professionalità nel settore turistico. L'analisi degli istituti di formazione presentata a seguire è a titolo indicativo e non esaustivo o significativo del reale livello attuale di formazione degli imprenditori e operatori turistici lucani.

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	3 istituti tecnici, settore economico, indirizzo turismo 5 istituti professionali servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera
Università degli Studi della Basilicata	Corso di Laurea II livello: Scienze del turismo e patrimoni culturali

Nel complesso, l'offerta di formazione turistica risulta eccessivamente limitata sia per quanto riguarda le scuole superiori sia a livello universitario. La Basilicata rischia così di disperdere talenti, attratti da percorsi di studi maggiormente specializzati, che però poi facilmente indirizzano i futuri operatori verso differenti destinazioni, compromettendo così in parte il know how locale.

I corsi universitari di specializzazione sono insufficienti: è assente quindi una formazione di alto livello per manager e amministratori del sistema turistico. Si segnalano però iniziative mirate alla formazione di figure professionali addette all'amministrazione del sistema turistico come quella promossa da Fondirigenti "I Turismi: il management della filiera". Assente anche una formazione dedicata all'enogastronomia. Inoltre, gli operatori turistici indicano che la conoscenza tecnica dei propri operatori è insufficiente. È evidente il bisogno di incrementare il livello di formazione in ambiti come la managerialità, la gestione, la commercializzazione e il marketing.

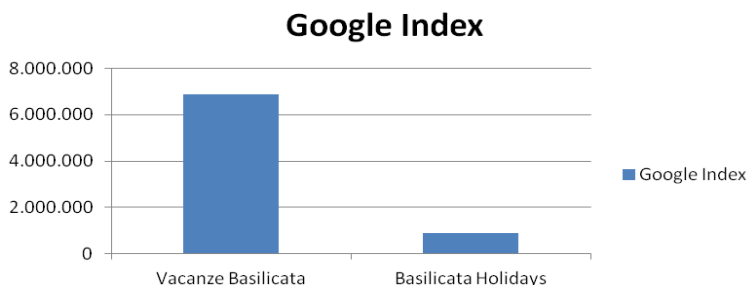
La destinazione turistica Basilicata online

I contenuti presenti in rete inerenti il turismo in Basilicata sono prevalentemente in lingua italiana. Questo dato, comparato a quello della composizione dei flussi dei turisti, conferma la presenza limitata della Basilicata sullo scenario internazionale. Facendo un confronto tra la destinazione Basilicata e le Marche, sua destinazione competitor, risulta esserci una netta differenza in relazione alla quantità di materiale presente online. La Basilicata si trova in una posizione di forte svantaggio, soprattutto in termini di quantità di contenuti in lingua inglese.

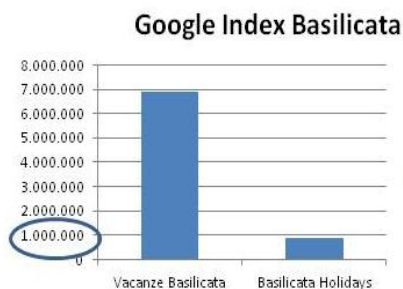
I trend di ricerca sul web per il tema vacanze turismo negli ultimi anni appaiono in lieve calo sia per la Basilicata sia per le Marche. Anche il livello di attività del brand all'interno dei più importanti social media evidenzia uno svantaggio della Basilicata rispetto alle Marche.

Presenza della Basilicata sul web

Il Google Index che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati, quello che ottiene un indice di presenza maggiore è in lingua italiana, ulteriore dato a conferma della debolezza della Regione sui mercati internazionali.



Sempre da un confronto con le Marche si nota una certa inferiorità della Basilicata in relazione ai contenuti turistici a disposizione in rete. Questa differenza è davvero notevole per quanto riguarda il materiale in lingua inglese, dove le Marche prevalgono in modo evidente.



Nel web, le Marche possono vantare molti più contenuti turistici indicizzati rispetto alla Basilicata, soprattutto in inglese. Scarsa, infine, la presenza di forum in lingua inglese sul turismo in Basilicata.

Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca per il tema Vacanze Basilicata ha assunto un andamento negativo in lingua italiana, come evidenziato dal grafico a seguire.

Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Termini di ricerca

vacanze Basilica

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti

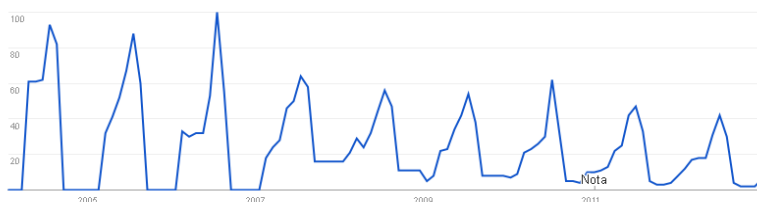
Limita a

Ricerca Google

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

 Intestazioni notizie

 Previsione


Mettendo a confronto la Basilicata e le Marche in relazione ai trend di ricerca legati alle vacanze, si nota una certa subordinazione della Basilicata, che registra un volume di ricerche online piuttosto ridotto.

Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Termini di ricerca

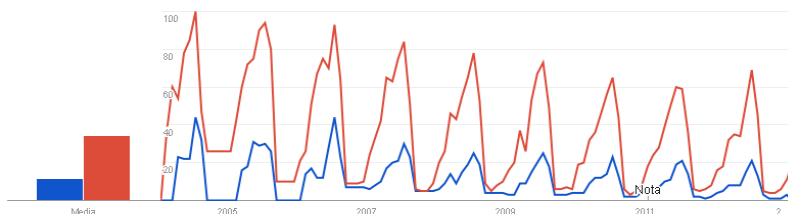
vacanze basili

vacanze marche

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti

Limita a



Alla luce di quanto emerso da queste analisi appare evidente la necessità di incrementare la domanda, ovvero le ricerche, per la Basilicata online.

L'Amministrazione ha sostenuto diverse azioni in questo ambito, creando siti web promozionali in diverse lingue, gestiti direttamente da personale madrelingua (russo, tedesco, francese, inglese) e promuovendo numerose iniziative di social marketing. Tuttavia, queste azioni non sono state continuative e per tanto non sono riuscite a consolidare la visibilità della Basilicata in rete.

L'indice di magnitudine di How Sociable, infine, fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range è da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand pari a zero o molto scarsa mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il social web e sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti.

L'indice rileva che il brand Basilicata ha un punteggio di 4.4/10, decisamente inferiore rispetto a quello del brand Marche, evidenziando uno stato migliorabile del brand.



La popolarità del brand ha quindi ampio margine di miglioramento. Sarebbe necessario sviluppare, per dare supporto agli operatori turistici e facilitare la loro visibilità nel mercato, un'attività di web marketing e social media marketing continuativa e ben pianificata strategicamente e operativamente.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Arrivi e presenze in crescita fino al 2011- Permanenza media in incremento per la provincia di Potenza- Buona stagionalità di Potenza- Buona composizione dei mercati di provenienza dei flussi anche se le quote sono ridotte- Buona offerta extralberghiera- Buona componente di posti letto di categoria medio-alta- Buona offerta di club di prodotto (buon livello promo-commerciale e di coordinamento)- Organizzazione turistica a livello regionale adeguata- Buoni livelli di sostegno al settore turistico.- Risorse turistiche con livello di attrattività 1	<ul style="list-style-type: none">- Presenze turistiche a livello regionale in riduzione a partire dal 2012- Permanenza media in calo in provincia di Matera- Eccessiva stagionalità di Matera- Eccessiva dipendenza della Regione dal mercato turistico nazionale, quote internazionali che non superano l'11% del totale dei flussi- Prezzi disomogenei a livello regionale.- Turismo di prossimità consistente- Diffusione del fenomeno delle seconde case- Scarsa valorizzazione del prodotto enogastronomico- Scarso contributo del turismo all'economia regionale- Polarizzazione dei flussi a Maratea e nel Metapontino- Accessibilità territoriale limitata- Scarsa presenza online della Basilicata- Contenuti online in lingua inglese limitati- Trend e livelli di ricerca della Basilicata come meta turistica online negativi- Ridotta popolarità online del brand e scarso engagement- Ridotta visibilità e notorietà della Regione come destinazione turistica

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Basilicata e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori ed enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Basilicata e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. La Basilicata pugliese: sviluppo di un'identità turistica autonoma
2. La governance dei grandi attrattori
3. Il Metapontino: piano di sviluppo dell'area
4. Riequilibrio del gap tra domanda e offerta

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, delle considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. La Basilicata pugliese: sviluppo di un'identità turistica autonoma

La regione Basilicata si caratterizza per essere collocata geograficamente tra tre regioni turisticamente piuttosto forti e riconosciute; prima tra tutte la Puglia, la Campania e, infine, la Calabria. La Basilicata può vantare risorse turistiche di primo livello sia nell'entroterra sia nelle sue aree costiere, ma purtroppo soffre della vicinanza di queste regioni, in particolare della Puglia, che le sottraggono potenziali turisti, sfruttando anche alcune delle sue attrattive.

La Basilicata sta vivendo recentemente una grande notorietà come meta turistica e sta riuscendo ad attirare nelle sue province quote sempre maggiori di turisti, divenendo un "must" tra le destinazioni italiane.

La grande notorietà e riconoscibilità della Puglia, unitamente ad una carenza di immagine e posizionamento della Basilicata come destinazione turistica, genera una certa confusione tra i turisti che ritengono molte aree lucane parte della Puglia. Un esempio lampante è l'area del Metapontino, spesso considerata parte della

provincia di Taranto. Oppure, spesso alcune destinazioni lucane, pur riconosciute tali, sono considerate unicamente come mete escursionistiche per chi soggiorna in Puglia: è il caso dei Sassi di Matera.

Il tessuto imprenditoriale lucano stesso ammette di avere maggiori contatti con gli imprenditori e operatori turistici pugliesi piuttosto che con quelli della Basilicata. Ad ulteriore conferma di quanto il legame con la Puglia sia forte, si può ritenere che il notevole incremento dei flussi di arrivi in Basilicata sia direttamente riconducibile alle politiche di sviluppo portate avanti dalla società "Aeroporti di Puglia S.p.A." di proprietà della regione Puglia, che gestisce tutti e quattro gli aeroporti pugliesi.

Gli aeroporti di Bari e Brindisi, in particolare, sono i più importanti per traffico passeggeri, in particolare per il traffico turistico, e il massiccio incremento di collegamenti degli ultimi anni, soprattutto delle compagnie low cost, ha portato grandi benefici ad entrambe le Regioni - in termini di flussi turistici- in virtù del fatto che il principale aeroporto che serve la Basilicata è proprio quello di Bari.

Infine, è da notare la presenza di più collegamenti tra Matera e la Puglia, sia in termini di offerte turistiche sia di accessibilità territoriale, piuttosto che tra Matera e altre destinazioni lucane. Si tratta di un aspetto da non sottovalutare nelle politiche e nelle strategie di sviluppo turistico dell'intera Basilicata.

Le cause di questa situazione sono da ricercarsi nella naturale collocazione geografica della Regione, nel suo recente sviluppo turistico e quindi nella sua ridotta riconoscibilità, oltre che nella mancanza di un posizionamento ben definito nel mercato in termini di prodotto e di destinazione.

Gli effetti sono sostanzialmente la riduzione o la difficoltà di sviluppo di flussi turistici autonomi, oltre che la conseguente riduzione delle ricadute economiche sul territorio sia per il settore turistico sia per quei settori coinvolti nell'indotto.

Come evidenziato in analisi, infatti, il contributo economico del turismo alla Basilicata è decisamente inferiore rispetto alla media delle altre regioni a livello nazionale.

Per superare queste difficoltà la Basilicata si sta già muovendo: pare, infatti, siano presenti protocolli d'intesa per la promozione e la commercializzazione congiunta dell'offerta turistica di Puglia, Basilicata e Calabria, di cui però, non si conoscono ancora i dettagli.

Per superare strategicamente questa debolezza e a supporto di questi accordi, sarebbero però necessari ulteriori sforzi:

- Definizione di un chiaro posizionamento della Basilicata come destinazione turistica a valenza strategica pluriennale, definito sulla base della domanda turistica.
- Creazione di un'identità di destinazione unica e differenziata rispetto ai competitor, in linea con il posizionamento scelto e compartecipata con il tessuto imprenditoriale, da comunicare in modo cross mediale.
- Definizione del prodotto-destinazione e strutturazione di un portfolio prodotti gerarchizzato, tematizzato in base agli interessi dei turisti; definizione per ogni prodotto individuato delle precise modalità di comunicazione, promozione e commercializzazione sulla base di una griglia prodotti-mercati-target-strumenti.
- Creazione di reti di collaborazione più forti tra operatori lucani per creare sinergie in termini di prodotto e dirottare i turisti che soggiornano in Puglia verso la Basilicata.
- Miglioramento degli strumenti di accoglienza, soprattutto a Matera, in modo tale da 'vendere' meglio i servizi proposti dagli operatori turistici lucani, anche al turista mordi e fuggi, e per incrementare il livello di spesa (pocket money) durante la sua permanenza nella destinazione.

A titolo di esempio, poniamo il caso che vengano riconosciuti come valori differenzianti della Basilicata l'alta qualità dell'offerta e l'unicità dei luoghi e si stabilisca di posizionare la Regione sul mercato come "destinazione glamour e di classe". In tal caso, i main product saranno la tradizione, la cultura e l'enogastronomia, commercializzati attraverso i Club di Prodotto Glamour, B&B Quality e Sapori, verso target di alto livello, in mercati ad alta redditività, che cercano servizi migliori e che quindi scelgono la Basilicata rispetto alla Puglia proprio perché in grado di garantire tali livelli.

In tal caso, sarebbe necessario valorizzare maggiormente la qualità della ristorazione, cercando di incrementare il numero di ristoranti riconosciuti ma anche agendo su altre componenti dell'offerta, ad esempio prevedendo corsi di aggiornamento professionale per tutti gli operatori turistici, istituendo meccanismi di riconoscimento e premiazione degli sforzi realizzati dagli imprenditori in termini di incremento della qualità, eccetera.

2. La governance dei grandi attrattori

La Basilicata possiede un attrattore di primo livello, ovvero una risorsa che è in grado di generare autonomamente flussi di turisti verso la destinazione e che rappresenta una motivazione chiave per la quale i turisti decidono di visitare la Basilicata. Si tratta dei Sassi di Matera, un attrattore dalle caratteristiche uniche al

mondo e con un forte legame con la tradizione e con la cultura del luogo nonché facilmente riconoscibile dai turisti proprio per le sue peculiarità.

Riconosciuti patrimonio dell'umanità Unesco, i Sassi di Matera non sono un monumento bensì un sistema di vita, un modello di sviluppo umano, un insediamento urbano unico in territorio murgico. Matera sorge, infatti, su un altopiano calcareo che presenta una spettacolare anomalia: un solco centrale, un vero e proprio canyon di 70-80 metri, attraversato dal torrente Gravina. I Rioni dei Sassi sono nati verso la fine del quindicesimo secolo e l'avvicinarsi di popolazioni nel corso del tempo ha lasciato un intricato sistema urbano, in cui le costruzioni si sono sovrapposte alle cavità naturali.

I Sassi di Matera, se debitamente organizzati turisticamente e se inseriti in una più ampia strategia di sviluppo turistico, possono rappresentare un vero e proprio motore per il turismo in Basilicata. Possono, infatti, contribuire sia alla creazione di un'immagine ben definita della destinazione, posizionando la Basilicata nella mappa delle destinazioni turistiche italiane riconosciute a livello nazionale e internazionale, sia alla costruzione di prodotti collegati che valorizzino anche il resto del territorio regionale, apportando così benefici in termini turistici a tutta la Regione.

Attualmente i Sassi di Matera sono riconosciuti e godono di una buona notorietà a livello nazionale. Tuttavia, come già detto sono principalmente meta di escursioni giornaliere, ossia di turisti che vengono a visitarli in giornata, ma soggiornano in Puglia, dove effettuano gran parte dei consumi turistici, riducendo così la redditività del tessuto imprenditoriale lucano.

I margini, quindi, sarebbero notevolmente più ampi se la destinazione Matera fosse in grado di trattenere i turisti, farli soggiornare in provincia e incoraggiarli a visitare altri territori della Basilicata, rendendo questi ultimi maggiormente attrattivi agli occhi del turista.

Allo stesso modo sarebbe necessario far conoscere in misura maggiore i Sassi di Matera a livello internazionale, comunicandoli, promuovendoli e commercializzandoli come un prodotto-destinazione che vale di per sé una visita in Basilicata, la 'reason why' per fare un viaggio in Italia. Ovviamente, ad essi deve essere affiancata una buona offerta in gradi di garantire valore aggiunto e prodotti complementari sufficienti.

Per fare tutto ciò, le linee di intervento possono essere principalmente tre: interventi in termini di governance interna e gestione dell'offerta, interventi di supporto al tessuto imprenditoriale turistico lucano e interventi volti alla destagionalizzazione.

2.1. Management strategico

Il turismo in Basilicata, come esposto in analisi, sta vivendo un buon momento di sviluppo; ciò nonostante l'offerta e il territorio sembrano ancora in una fase di prima strutturazione.

Il portfolio prodotti non è consolidato, l'offerta è frammentata e non coordinata e le iniziative, seppur molto valide, sono isolate piuttosto che parte integrante di un'unica strategia di destinazione. A ciò si aggiunge, la ridotta riconoscibilità della destinazione nei mercati internazionali e lo scarso posizionamento anche a livello nazionale, nonostante, in quest'ultimo caso, stia guadagnando posizioni grazie alle attività portate avanti negli ultimi anni. Tutto ciò fa presumere una certa debolezza del sistema in termini di destination management.

Il Destination Management nasce dall'esigenza di integrare - all'interno di un processo strategico - le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattività e i servizi turistici in modo tale da interessare la domanda di mercato e posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche stesse del territorio.

La scarsa attività di destination management in Basilicata è ancora più evidente se si analizzano le singole situazioni territoriali interne alla Regione. Il Metapontino, ad esempio, possiede grande potenzialità ma le risorse non sono state finora gestite a livello strategico in modo adeguato e pertanto l'area di fatto non è valorizzata, come sarà poi evidenziato in un apposito capitolo. Stessa situazione per il Vulture, area con buone potenzialità di sviluppo del prodotto turistico ma non adeguatamente sviluppata a livello di governance del settore e di gestione strategica.

Questa situazione limita fortemente lo sviluppo del turismo in Basilicata. Sarebbe necessaria una maggiore pianificazione strategica a lungo termine da parte della Regione per incrementare i flussi di turisti e di conseguenza accrescere la redditività di tutta l'economia regionale.

La Basilicata deve adottare una gestione strategica delle località turistiche, pianificando e controllando le attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti affinché si sia in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattività e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, e dall'altro, di organizzare tutti questi elementi in proposte concrete, in grado di intercettare la domanda in modo competitivo ed adeguato alla capacità del territorio.

La pianificazione strategica di destination management dovrà essere realizzata sia a livello regionale sia territoriale, sviluppando piani specifici di intervento sia per le aree con maggiori potenzialità sia per quelle in via di sviluppo, al fine di stimolarne la crescita turistica. In questo senso, risulta fondamentale la gestione e la promo-commercializzazione coordinata dei PIOT, ad oggi realtà scarsamente efficaci in quanto a coordinamento e capacità di promo-commercializzazione.

2.2. Affiancamento al settore

Gli imprenditori lucani in alcuni casi notano, per quanto concerne il turismo, l'esistenza di un gap tra il settore pubblico e quello privato. I grandi sforzi di alcuni imprenditori e del sistema turistico nel suo complesso non sembrano infatti supportati sufficientemente dagli enti competenti a livello istituzionale.

Il sistema turistico lucano, in realtà, presenta numerose situazioni di collaborazione pubblico privata: ne sono un esempio lampante i Club di Prodotto della Basilicata, così come i progetti dei PIOT, che però devono ancora essere costituiti e successivamente dovranno confrontarsi con il mercato.

I Club di Prodotto sono stati istituiti dall'APT Basilicata a favore e in supporto agli operatori che, aderendo al progetto e rispettando determinati standard di qualità e di tematizzazione dell'offerta, godono di una maggiore visibilità rispetto agli altri operatori, seguendo la logica per cui viene premiato chi maggiormente si impegna per costruire un'offerta in linea con le esigenze dell'attuale domanda.

I PIOT, invece, si delineano come uno strumento mediante il quale valorizzare i beni culturali e naturali della Basilicata per strutturare una migliore e più competitiva offerta turistica sui mercati nazionali ed esteri. L'obiettivo dei PIOT è creare, su uno specifico territorio, un partenariato stabile fra attori pubblici e soggetti privati, in grado di favorire lo sviluppo di forme imprenditoriali innovative e la commercializzazione di prodotti turistici in linea con il Piano Turistico Regionale.

Ciò nonostante, appare evidente la necessità di incrementare tale cooperazione, soprattutto nei confronti degli imprenditori turistici che si trovano ad operare nelle zone più svantaggiate della Regione o in destinazioni, come il Metapontino, nelle quali appare più evidente la necessità di un intervento pubblico-privato per sostenere la competitività e l'attrattività turistica.

Se quindi a livello regionale la collaborazione è buona, a livello dei singoli territori la situazione appare differente, con aree nelle quali manca, o pare mancare, il confronto delle istituzioni e degli enti con il tessuto imprenditoriale. Ciò porta gli imprenditori ad una mancanza di fiducia in tali enti e ad una perdita di forza nei

confronti del mercato. Le iniziative in atto sono numerose ma è necessaria una maggiore comunicazione interna tra APT Basilicata ed imprenditori, in modo tale da rendere note le azioni in atto e la visione dell'ente a lungo termine, nonché per far comprendere i vantaggi che il settore può trarre da tali iniziative.

2.3. Destagionalizzazione

La Basilicata si caratterizza per una forte stagionalità estiva per la presenza di un forte turismo balneare di tipo classico che fa leva su un modello di vacanza tradizionale, senza valore aggiunto, basato sulle risorse esistenti nella destinazione più che sui servizi e sulle attività. Considerando l'attuale evoluzione della domanda che vuole una vacanza in linea con i propri interessi e servizi tematizzati, appare evidente come il turismo balneare debba essere ristrutturato o quanto meno affiancato da prodotti complementari che lo rendano competitivo sul mercato e permettano la destagionalizzazione dei flussi.

Esistono numerosi elementi che potrebbero distribuire i flussi lungo tutto l'arco dell'anno e che ad oggi non sembrano sufficientemente sfruttati, come per esempio, le ottime condizioni climatiche, la ricchezza di risorse culturali, archeologiche, una forte tradizione e molti altri ancora. La Regione, inoltre, diversamente da altre destinazioni nazionali a vocazione balneare, possiede le infrastrutture adeguate a sviluppare un'offerta competitiva anche in altri periodi dell'anno: gran parte delle strutture ricettive lucane, infatti, sono attrezzate per un tale servizio.

La destagionalizzazione è possibile attraverso la costruzione di prodotti turistici ad alto valore aggiunto e attraverso accordi che facilitino l'accessibilità commerciale della destinazione nei periodi di media stagione, come ad esempio collaborazioni con cral, club ciclistici, scuole e istituti ma anche associazioni e tour operator tematici.

3. Il Metapontino: piano di sviluppo turistico dell'area

Il Metapontino è un territorio che si trova nella parte ionica della Basilicata e vanta un'area costiera di 35 km circa, da Metaponto a Nova Siri, con caratteristiche opposte a quella tirrenica. Sono presenti vasti arenili di sabbia e spiagge di sabbia e ciottoli nel tratto di costa più a sud che guarda verso il Parco Nazionale del Pollino. Metaponto e Policoro sono le principali destinazioni della costa ionica, Nova Siri, più a sud, invece, si sta sviluppando turisticamente solamente negli ultimi anni.

La destinazione è raggiungibile in auto tramite due statali (SS 407 e SS 598), che a nord della Regione si collegano all'Autostrada A3 Salerno - Reggio Calabria. La

costa è servita anche dalle Ferrovie dello Stato, ma i collegamenti sono regionali. Nel complesso, quindi, l'accessibilità territoriale non è eccellente e presenta ampi margini di miglioramento.

Il Metapontino rappresenta la "riserva" di turisti poiché in esso si concentra, principalmente nei quattro mesi estivi, oltre il 33% degli arrivi e il 63% delle presenze turistiche regionali. Si tratta di flussi turistici provenienti essenzialmente dalle regioni limitrofe (50% circa). Il target prevalente è la famiglia, organizzata individualmente e in modo autonomo, ma sono presenti anche gruppi sociali pianificati tramite intermediazione tradizionale.

Il Metapontino si caratterizza per un clima costantemente mite ed è soprannominato la "California del Sud" per la fiorente agricoltura che qui si è sviluppata e che oggi rappresenta una parte consistente dell'economia locale. Il settore turistico metapontino si caratterizza per una grande offerta ricettiva, a volte addirittura superiore alla domanda stessa.

Si evidenzia una situazione a macchia di leopardo, con strutture ricettive in crescita ed altre in calo, in un contesto che vede una competizione sempre maggiore tra strutture alberghiere e altre forme di ospitalità.

Rispetto al resto della Regione, sulla costa ionica si evidenzia una crescita del turn over dei flussi turistici e dunque si ha un aumento del numero complessivo di ospiti ma non si ha un eguale incremento del numero dei pernottamenti, confermando così il fenomeno di vacanze sempre più brevi.

In termini di prodotto turistico il Metapontino è una destinazione che offre principalmente il prodotto balneare classico, senza valore aggiunto o servizi tematizzanti.

Il PIOT "Metapontino Basso Sinni" intende valorizzare le varie componenti integrabili, tematiche, motivazionali e, soprattutto, destagionalizzanti dell'offerta turistica, come ad esempio, il prodotto storico e culturale, dedicato alla promozione dei siti archeologici, della relativa rete museale, del Parco letterario di Isabella Morra e della poesia di Albino Pierro.

Dalle linee FESR 2007-2013 emerge che il PIOT Metapontino Basso Sinni intende creare: un prodotto enogastronomico dedicato alla valorizzazione dei prodotti agricoli dell'area; un prodotto relax e benessere dedicato alla valorizzazione della vacanza al mare coniugata con le attività agrituristiche di campagna; un prodotto turismo attivo e sportivo dedicato alla valorizzazione delle attività nautiche e di terra (vela, windsurf, trekking, cicloturismo) e, infine, un prodotto natura dedicato alla valorizzazione delle riserve naturali del territorio.

Si ritiene che per sviluppare in misura maggiore il Metapontino sia innanzitutto necessario intervenire su tre aspetti principali: la notorietà e la visibilità, lo sviluppo della governance e dell'imprenditorialità e la commercializzazione.

3.1. Sviluppo della governance e dell'imprenditoria

La destinazione, come emerso dall'analisi, si caratterizza per situazioni piuttosto differenti in cui aree già sviluppate turisticamente si affiancano ad altre che invece solo recentemente hanno iniziato una fase di crescita turistica. La situazione, quindi, richiede una governance mirata, in grado di affrontare e superare tutte le problematiche del Metapontino in modo integrato e specifico.

Le iniziative portate avanti dalla Regione e dall'APT Basilicata sono ovviamente orientate allo sviluppo dell'intero territorio regionale e difficilmente coinvolgono singoli territori, se non in termini promozionali o di comunicazione e informazione al turista. Il Metapontino, quindi, viene coinvolto dalla governance regionale in qualità di destinazione unitamente alle altre aree territoriali.

Questo sistema non permette di realizzare una gestione strategica adeguata della destinazione 'costa ionica' sia per la necessità di interventi mirati e specifici sia per garantire un maggiore controllo del rispetto della strategia una volta implementata ed il suo miglioramento in accordo con il tessuto imprenditoriale locale.

È necessario ristrutturare parte dell'offerta del Metapontino, se si intende incrementarne lo sviluppo turistico, ossia bisogna individuare e definire il percorso di creazione del prodotto-destinazione in concertazione e a supporto dell'imprenditoria locale.

Il PIOT Metapontino sembra non avere ancora una chiara strategia di destination management e marketing, forse anche a causa dell'inadeguatezza del sostegno economico riservato ai progetti presentati. Tale ente dovrebbe favorire la collaborazione pubblico privata e sostenere l'imprenditoria turistica locale anche attraverso l'erogazione di aiuti e finanziamenti. Questi ultimi però sono vincolati al rispetto della progettazione sottoscritta dall'ente e, considerato che sono passati diversi anni dalla data di redazione del Progetto, paiono non più in linea con la domanda del mercato.

È necessaria una governance turistica territoriale forte, in grado di fornire un indirizzo allo sviluppo turistico del Metapontino, definendo mission, vision e la strada da percorrere per la creazione di un'offerta competitiva e attrattiva.

La governance, poi, dovrà operare in stretto contatto con gli operatori turistici locali sia per un confronto con essi sia per la realizzazione di iniziative in partenariato.

3.2. Sviluppo della notorietà e visibilità

Come detto nel primo capitolo del presente documento, il Metapontino è spesso considerato dai turisti nazionali un'area della regione Puglia, una naturale continuazione delle coste tarantine. Ugualmente, la destinazione Basilicata, e quindi anche il Metapontino, non è riconosciuta dai mercati internazionali come destinazione turistica.

Dalle indicazioni del Rapporto MOSA² sul Metapontino emerge che chi ha già visitato l'area la definisca "dinamica, dotata di una buona base di offerta e che ha avviato un percorso di qualificazione e di potenziamento dei rapporti con il mercato". Anche i turisti stessi, quindi, riconoscono le necessità di dare maggiore visibilità a quest'area sul mercato turistico e incrementarne la notorietà. Allo stesso modo il PIOT Metapontino, nella sua progettazione sottoscritta, indica tra le sue principali debolezze proprio l'assenza di un brand forte e riconoscibile.

Il Metapontino deve essere in grado di emergere come destinazione in uno scenario turistico sempre più competitivo e dove i turisti sono sempre più tempestati dalla azioni di comunicazione e promozione turistica. Lo sviluppo di notorietà e visibilità del Metapontino, quindi, è innanzitutto necessaria per posizionare la destinazione tra le mete turistiche riconosciute come tali dal turista, ma è altrettanto fondamentale per emergere rispetto ai competitor.

Per riuscire a raggiungere questi due obiettivi innanzitutto è necessario che la destinazione adotti una strategia turistica, stabilisca un posizionamento distintivo e definisca una sua immagine ben definita da comunicare poi con i mezzi e verso i target più appropriati in maniera cross mediale, puntando all'efficacia ed efficienza della comunicazione piuttosto che al semplice e passivo atto di diffusione delle informazioni.

È necessario mettere in atto una strategia, non solo per il Metapontino ma per l'intera Basilicata, per la presenza nella rete social e nei media di partecipazione per cogliere diverse opportunità di comunicazione, di relazione e di vendita. Ottenere follower e fan del Metapontino, incrementare la visibilità, la notorietà, la reputazione e il passaparola sono tutti obiettivi finalizzati a guadagnare più prenotazioni per gli operatori.

² Indagine sulla domanda turistica nell'area jonica realizzata dalla Mosa, l'azienda speciale della Camera di commercio di Matera

Attraverso il web e i Social Media la Destinazione parla al turista ma è necessario diffondere le informazioni giuste. Diventare social non vuol dire solo investire in tecnologia e non vuol dire nemmeno avere una pagina su Facebook o un account su Twitter. Bisogna saper conversare, dialogare, partecipare e co-creare, comunicando il messaggio giusto al proprio turista, in funzione dei suoi interessi, creando contenuti specifici per motivazione, target, temi vacanza, risorse e attività. Sviluppare un posizionamento del brand “destinazione Metapontino” significherebbe anche allinearsi alle attuali strategie di comunicazione della regione Basilicata, concentrate proprio sullo story telling online.

3.3. Sviluppo della promo-commercializzazione

Il Metapontino vive di un turismo familiare principalmente di prossimità che apporta ridotte ricadute economiche al territorio. Una volta definita la strategia ed aver comunicato il prodotto destinazione del Metapontino, il passo successivo fondamentale è commercializzarlo.

La Regione ha già messo a disposizione degli operatori turistici lucani diversi strumenti commerciali, primi tra tutti i Club di Prodotto con i relativi portali dotati di sistema di prenotazione online. Tuttavia, il Metapontino dovrebbe incrementare la propria presenza commerciale sia online sia offline affinché la notorietà e visibilità si traducano in prenotazioni e quindi in maggiore redditività per il settore turistico nel suo complesso.

È necessario innanzitutto che supportare l’imprenditoria nella costruzione di offerte tematizzate e appetibili per il turista, che abbiano un chiaro valore aggiunto e un prezzo competitivo. Allo stesso tempo, dovrà essere poi affiancata nella diffusione commerciale di tali offerte sui canali istituzionali turistici, come ad esempio sul portale turistico regionale, oltre che su canali tematici specializzati e verso operatori e intermediari nazionali e internazionali.

Sui temi della commercializzazione, il canale web dovrà essere considerato come il canale principale di diffusione delle offerte al mercato (dando la possibilità di prenotazione e acquisto online sia delle offerte complete sia dei singoli servizi). È quindi importante che gli operatori siano adeguatamente formati sull’utilizzo di questo canale.

4. Riequilibrio del gap tra domanda e offerta

La Basilicata presenta attualmente una offerta disallineata, sotto vari punti di vista, rispetto alla domanda del mercato turistico. Non a caso proprio l’APT Basilicata

dichiara nel Piano Marketing 2012 che una delle principali criticità della Regione è proprio la debolezza del sistema di offerta.

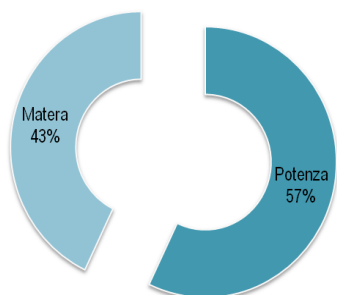
Prima di realizzare attività di comunicazione e promo-commercializzazione e affinché queste si traducano in prenotazioni è fondamentale che l'offerta corrisponda esattamente a ciò che il turista richiede e ricerca. Se ciò non avviene, infatti, si rischia solamente di disperdere risorse ed energie, senza ottenere risultati, proprio per il fatto che nel momento in cui il turista si rende conto che la Basilicata non è in grado di proporgli un'offerta in linea con le sue esigenze, sceglie un'altra destinazione per le proprie vacanze.

L'analisi ha evidenziato tre principali disequilibri esistenti tra domanda e offerta turistica in Basilicata: un disallineamento tra i posti letto offerti e quelli realmente richiesti dal mercato, un'offerta di prodotti non sempre adeguata agli attuali trend della domanda e, infine, una ricaduta economica ridotta sul territorio generata dal turismo. Tali aspetti sono approfonditi a seguire.

4.1 Riequilibrio dell'offerta di posti letto

Come illustrato dai grafici a seguire, la distribuzione delle strutture ricettive sul territorio appare piuttosto omogenea, anche se si nota una maggiore capacità in termini di posti letto nella provincia di Matera, in linea con i flussi turistici.

Distribuzione provinciale strutture ricettive



Distribuzione provinciale posti letto

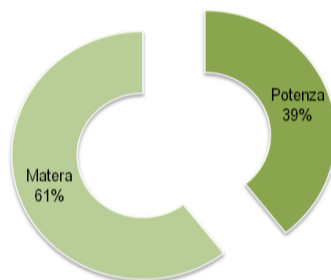


Figura 9: Dati ISTAT, distribuzione strutture ricettive e posti letto per provincia, 2011

La capacità ricettiva della provincia di Potenza sembra però sovradimensionata se rapportata ai flussi turistici che interessano tale provincia, con il rischio che si creino problematiche di ridotta occupazione media e di conseguenza limiti della redditività del settore a livello provinciale.

Il recente sviluppo turistico del territorio ha probabilmente portato molti operatori a credere nelle opportunità offerta da questo settore, spingendoli così ad aprire

nuove strutture extralberghiere, senza considerare la quota già consistente di offerta alberghiera presente a Potenza.

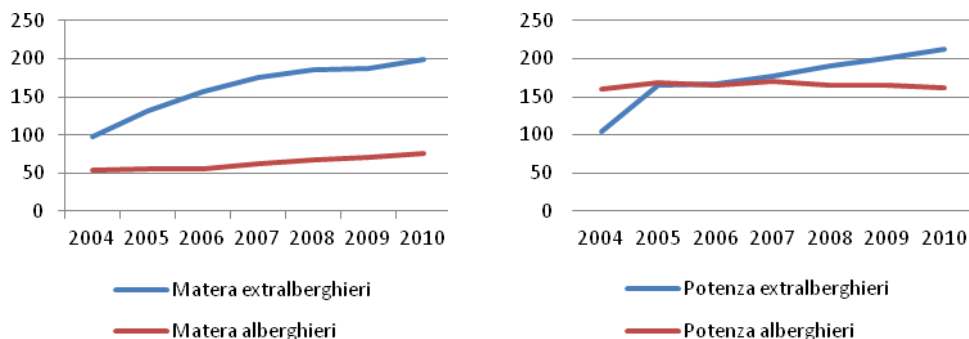


Figura 10: Dati ISTAT, Numero di strutture ricettive alberghiere e complementari per provincia, serie storiche 2004-2010

Come evidenziano i grafici, infatti, gli incrementi nel numero di strutture extralberghiere per le due province sono molto simili, ma l'offerta alberghiera, seppur stabile per numero di esercizi, è notevolmente differente in termini numerici: Potenza conta quasi il doppio delle strutture alberghiere di Matera. Confrontando questo dato con quello dei flussi turistici verso la Basilicata appare evidente che Potenza si trovi in una situazione di difficoltà in termini di occupazione alberghiera. Se il numero di arrivi, infatti, può essere simile, le presenze evidenziano una debolezza di Potenza.

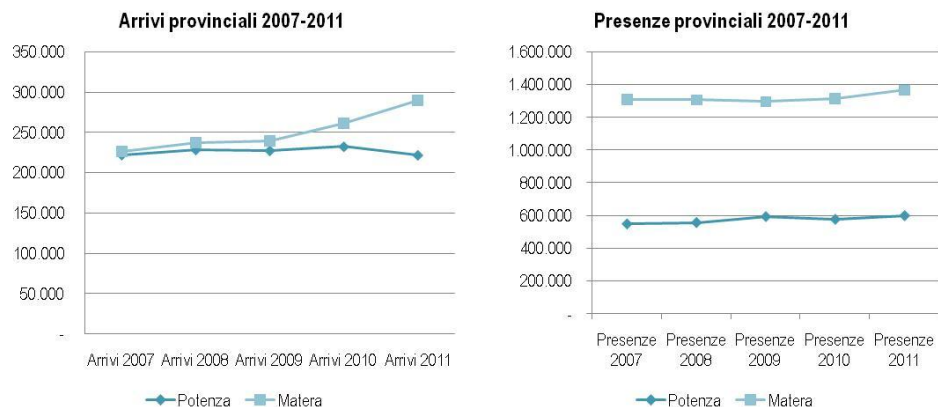


Figura 11: Dati ISTAT, arrivi e presenze provinciali, anni 2007-2011

Il numero limitato di pernottamenti si traduce, in riferimento al numero di strutture, in una minore occupazione di camere media per struttura, riducendo i margini di redditività degli imprenditori.

Il modello di turismo attuale si sta sempre più orientando allo short break con dinamiche difficilmente superabili e margini di intervento delle destinazioni in tal

senso piuttosto ridotti. È necessario aumentare la notorietà delle diverse località della provincia di Potenza come destinazione turistiche, cercando di incrementarne gli arrivi e, al tempo stesso, qualificando e tematizzando l'offerta ricettiva per aumentarne la competitività e l'attrattività verso il mercato.

4.2 Riequilibrio dell'offerta rispetto alla domanda attuale turistica di prodotto

Come già indicato in passato dall'APT Basilicata nel Piano Marketing del 2011, una delle principali criticità è la presenza di pochi prodotti turistici e quindi tra gli obiettivi è presente la trasformazione delle risorse territoriali in prodotti turistici appetibili ed adeguati alla domanda del mercato. La strategia di prodotto punta ad accrescere l'attrattività e la competitività del brand Basilicata nei confronti del mercato turistico, puntando sull'idea di una Regione da scoprire, dal paesaggio preservato, nascosto, segreto, utilizzando storie di territori ed esperienze memorabili (story telling).

Anche in questo caso si nota una discrasia tra le strategie complessive regionali e l'attuazione di tali logiche a livello localistico. Se da un lato l'APT Basilicata mira alla costruzione dei prodotti regionali e del prodotto-destinazione seguendo le logiche della tematizzazione e della soddisfazione degli interessi dei turisti purtroppo non avviene altrettanto a livello di micro destinazioni.

La comunicazione esperienziale (digital diary, Basilicata coast to coast, ecc.) e la promo-commercializzazione tematizzata (club di prodotto) devono essere però sostenute da un prodotto strutturato non solo a livello regionale ma anche a livello locale. Altrimenti si corre il rischio di riuscire sì ad attirare i turisti che però una volta arrivati sul territorio non riscontrano un livello sufficiente di servizi e proposte, pari alle aspettative, facendo perdere così concretezza e credibilità ai messaggi promozionali realizzati e creando un gap tra l'immagine comunicata e quella reale della destinazione.

Il turista postmoderno cerca infatti prodotti concreti, tangibili, desidera vivere esperienze ed essere accompagnato in modo semplice e veloce verso le proposte in grado di soddisfarlo. I prodotti attualmente proposti dalla Basilicata, ad eccezione dei Club di Prodotto, non offrono sufficiente valore aggiunto, hanno servizi limitati e non sono facilmente accessibili a livello commerciale.

È necessario gerarchizzare e tematizzare in misura maggiore i prodotti turistici, fornire valore aggiunto ai servizi offerti, incrementare la governance e la collaborazione a livello di micro destinazioni affinché tali strategie si traducano in operatività. A titolo esemplificativo si possono prevedere le seguenti attività:

- gerarchizzazione e tematizzazione del futuro portfolio prodotti turistici;

- redazione di un piano strategico dettagliato a livello di micro destinazione, individuando gli interventi necessari in termini di prodotti e servizi turistici per costituire destinazioni-prodotto;
- creazione di reti di collaborazione tra gli operatori territoriali e costante interfaccia con essi (è possibile, ad esempio, organizzare corsi di formazione sulla creazione del prodotto esperienziale, proporre collaborazioni pubblico-private per la fornitura di servizi specifici ma anche offrire consulenza gratuita agli operatori che intendono rinnovare la propria offerta, ecc.).

4.3 Riequilibrio delle ricadute sul territorio

Il settore del turismo (alberghi e ristoranti) dà lavoro in Basilicata a 7.900 persone, pari al 3,7% dell'occupazione regionale. Il valore aggiunto generato dal settore turistico in Basilicata si attesta nel 2008 a 297 milioni di euro, contribuendo per il 3% alla ricchezza complessiva del sistema economico regionale. Tale percentuale, seppur considerevole, è inferiore alla media nazionale³; inoltre, risulta decisamente sottodimensionata rispetto al contributo effettivo apportato dal settore al PIL, che raggiunge in realtà quasi il 6%. Tuttavia questo sottodimensionamento del contributo del turismo sul PIL regionale può sminuire il ruolo del settore nell'economia complessiva regionale agli occhi di imprenditori e stakeholders.

Nel complesso e, in confronto alla media italiana, il contributo del turismo all'economia regionale potrebbe quindi essere incrementato. Tuttavia è evidente che le ricadute economiche e l'indotto provocati da un maggiore sfruttamento del turismo, come risorsa economica, potrebbero essere notevoli.

È necessario riequilibrare questa situazione in cui a fronte di risorse di grande pregio e notorietà non si riesce a sviluppare un turismo forte in grado di apportare consistenti ricadute sul territorio. È possibile che questa situazione derivi dal fatto che la Basilicata è una destinazione di turismo di prossimità e fortemente interessata da flussi escursionistici.

Gli interventi per superare questa debolezza potrebbero essere i seguenti:

- incremento della commercializzazione sia prima del viaggio sia e soprattutto in loco, cercando di accrescere la spesa media non solo del turista che soggiorna in Basilicata ma anche del semplice escursionista;
- rendere l'offerta più visibile, incrementando la comunicazione promocommerciale online, offline e in destinazione.
- incrementare l'attrattività dei prodotti e dei servizi, rendendoli più esperienziali, tematizzati e quindi più appetibili per i turisti;

³ Fonte: Piano Turistico Regionale 2008, TourisMonitor 2011, Touring Club Italiano

- incrementare le azioni di social media marketing per aumentare la visibilità e la destination reputation della Basilicata come destinazione turistica.

5. Considerazioni ulteriori

Si riportano alcune considerazioni accessorie che si ritengono fondamentali, a supporto di quanto indicato nel presente documento, per lo sviluppo del settore turistico lucano.

5.1. Sviluppo di Potenza e del Vulture

Il turismo nel Vulture è prettamente naturalistico e Monticchio ne è il luogo più rappresentativo, dove è possibile esplorare, sia a piedi sia in mountain bike, la ricca vegetazione, i laghi e i monumenti, tra tutti l'Abbazia di San Michele, che offre un panorama suggestivo del paesaggio circostante. Oltre a Monticchio, vi è la fiumara di Atella, dove si possono percorrere sentieri naturalistici incantevoli, come quelli del bosco comunale di Bucito, assegnato alle associazioni WWF e LIPU. Dal punto di vista culturale, la zona del Vulture presenta diversi castelli e chiese di un certo interesse. Tra i luoghi di culto religioso più distintivi sono da menzionare l'Abbazia della SS.Trinità a Venosa, la Cattedrale di Santa Maria Assunta a Melfi, l'Abbazia di San Michele a Monticchio e la Cattedrale di Rapolla.

Tutte queste risorse non hanno forza autonoma sufficiente per giustificare un soggiorno in quest'area. Oltretutto, non sono veri e propri prodotti turistici e il carattere esperienziale così come il valore aggiunto è ridotto.

Esistono tuttavia risorse sufficienti per strutturare un'offerta turistica realmente competitiva e attrattiva che permetta a Potenza di emergere come destinazione turistica sul mercato. Questa azione si collega in maniera trasversale a quanto detto in precedenza in termini di strutturazione di prodotti per specifiche aree e di incremento della collaborazione tra istituzioni e operatori turistici locali.

Andrebbe inoltre incrementato lo sviluppo turistico della Basilicata centro-meridionale, che propone risorse turistiche naturalistiche di tutto rilievo, come il Parco Nazionale del Pollino o il Parco Appennino Lucano Val d'Agri. Anche in questo caso andrebbero strutturati prodotti turistici che risultino essere in ottica motivazionale e fruibili al turista, facilitando l'esperienzialità della vacanza. Sarebbe auspicabile incrementare la collaborazione tra enti pubblici e operatori privati per favorire lo sviluppo turistico della destinazioni presenti sul territorio.

5.2. Presenza online

La Basilicata ha avviato negli ultimi anni un'interessante attività di comunicazione e promozione del brand della destinazione attraverso il canale web, puntando sullo story telling e sulla presenza online della destinazione.

Nel marketing turistico attuale tuttavia non basta essere presenti in rete, è necessario produrre contenuti efficaci, in grado di generare 'buzz', ossia capaci di generare condivisione e stimolare la diffusione, creando un effetto virale. In quest'ottica, al primo posto, si piazzano i contenuti che coinvolgono l'utente in modo ludico attraverso gare o giochi. Ugualmente producono molte condivisioni e conversioni quelli che vengono presentati come 'free' o 'gratuiti'.

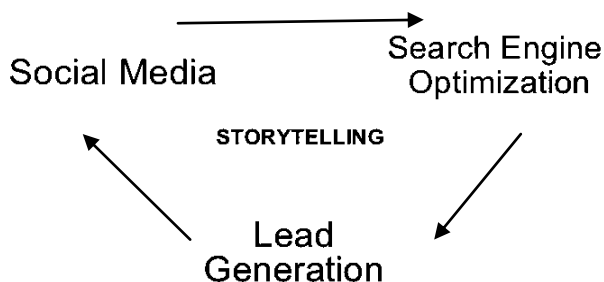
A seguire, ci sono poi quelli dove gli utenti sono coinvolti nei processi decisionali e vengono chiamati a partecipare attivamente: maggiore è il loro coinvolgimento maggiore è il successo.

E qui si arriva ad un altro punto focale: la partecipazione. Nel momento in cui il contenuto è condiviso è fondamentale poi esserci, ossia partecipare alle eventuali conversazioni che ne possono derivare. Una volta distribuiti i contenuti sui diversi canali online e social, sono tre le azioni da fare: osservare, facilitare e partecipare.

Osservare vuol dire monitorare le reazioni degli utenti per capire quante conversazioni ha generato il contenuto, il sentiment e l'impatto generale in rete. Questo permette anche di comprendere l'efficacia delle azioni effettuate e capire cosa piace al mercato.

Facilitare significa invece rendere la condivisione semplice ed immediata. È consigliabile quindi aggiungere 'share buttons' in tutte le pagine e rendere tutti i contenuti il più digitali possibile. Ma non solo: facilitare vuol dire anche creare relazioni con gli influencers, gli opinion leader del settore in modo tale che essi stessi condividano i contenuti sui propri canali.

E poi infine partecipare, ossia essere presenti in modo attivo, prendere parte alle conversazioni, rispondere alle domande in modo preciso, preparato e amichevole.



Mettere in relazione la destinazione con i propri turisti, acquisiti e potenziali, è molto utile e redditizio. Non a caso il settore turistico internazionale dal 2009 al 2010 ha incrementato del 52% il budget destinato al Social Media Marketing (fonte: marketing sherpa 2010). I risultati sono tangibili: incremento del traffico verso il sito, incremento delle prenotazioni, della popolarità e dell'immagine della destinazione.

La Basilicata deve essere in grado di seguire queste logiche per essere competitiva e attrattiva sul mercato turistico.

5.3 Matera destinazione culturale

Matera, come evidenziato nell'analisi precedentemente esposta, è certamente un attrattore turistico rilevante per la Basilicata, polarizzando i flussi turistici legati al prodotto culturale. Le risorse culturali della città sono notevoli, a partire dai Sassi di Matera che, come precedentemente scritto, sono particolarmente riconosciuti ed apprezzati dal mercato.

Sono poi presenti numerose chiese, musei, la Cattedrale, oltre che eventi tradizionali un patrimonio immateriale che contribuisce a garantire alla città un buon livello di autenticità e unicità.

La visibilità di Matera come destinazione culturale è certamente consolidata sul mercato nazionale, mentre è ancora in fase di sviluppo per quanto riguarda lo scenario internazionale delle destinazioni. A questo proposito sono quindi favorevoli, ed importanti, gli sforzi relativi alla candidatura della città come "Capitale Europea della Cultura per il 2019" o ad esempio, l'inserimento della città come tappa all'interno del Giro d'Italia 2013. Tali operazioni mediatiche e di comunicazione possono sicuramente incrementare la visibilità della città sullo scenario internazionale delle destinazioni, ma devono essere supportate da un adeguato sviluppo del prodotto cultura. Sarebbe infatti penalizzante per l'ulteriore sviluppo turistico della città, che alle operazioni di comunicazione non corrispondesse una strutturazione del prodotto cultura in linea con le richieste del mercato, con il rischio di lasciare i turisti insoddisfatti.

Per la città di Matera andrebbe incrementata la fruibilità del prodotto cultura, rendendolo una motivazione di soggiorno per il turista. In questo modo si riuscirebbe non solo ad incrementare l'attrattività di Matera come destinazione, ma ne risentirebbe positivamente la permanenza media, poiché Matera cesserebbe di essere una destinazione per l'escursione di una (o mezza) giornata. La fruibilità del prodotto culturale potrebbe essere incrementata ad esempio attraverso la strutturazione di una card apposita o tramite l'aggregazione di operatori che promuovano esperienze diversificate, includendo ad esempio anche degustazioni

di prodotti tipici, visite guidate nei luoghi di produzione, eccetera. In questo modo il prodotto culturale acquisirebbe una valenza esperienziale per i turisti, dimostrandosi in linea con le loro esigenze e favorendo quindi il posizionamento e lo sviluppo turistico della città.



CONCLUSIONI

- Incremento delle risorse dedicate al settore turistico e alle attività di marketing e management connesse.
- Sviluppo dell'efficienza e efficacia delle strategie social che solo di recente hanno assunto una dimensione percepibile.
- Definizione di un posizionamento chiaro della Basilicata come destinazione turistica sulla base della domanda turistica, con valenza strategica pluriennale.
- Definizione del prodotto-destinazione e strutturazione del portfolio prodotti gerarchizzato, tematizzato sulla base degli interessi dei turisti; definizione per ogni prodotto individuato delle precise modalità di comunicazione, promozione e commercializzazione sulla base di una griglia prodotti-mercato-target-strumenti.
- Creazione di reti di collaborazione più forti tra operatori lucani per creare sinergie in termini di prodotto e dirottare i turisti che soggiornano in Puglia verso la Basilicata.
- Incremento della notorietà dei Sassi di Matera a livello internazionale.
- Sviluppo a Matera di una buona offerta, in grado di garantire valore aggiunto e prodotti complementari sufficienti.
- Definizione di una pianificazione strategica di destination management a livello regionale e territoriale.
- Sviluppo di piani specifici di intervento per le aree con maggiori potenzialità e per quelle in via di sviluppo al fine di stimolarne la crescita turistica.
- Incremento della comunicazione interna tra APT Basilicata e imprenditori per far conoscere le azioni in atto e la visione dell'ente a lungo termine nonché per far comprendere i vantaggi che il settore può trarre da tali iniziative.
- Costruzione di prodotti turistici stagionalizzanti ad alto valore aggiunto.
- Definizione di accordi che facilitino l'accessibilità commerciale della destinazione nei periodi di media stagione.
- Ristrutturazione dell'offerta del Metapontino, al fine di incrementare lo sviluppo turistico dell'area.
- Strutturazione di una governance turistica territoriale forte, in grado di fornire un indirizzo al Metapontino per il suo sviluppo in senso turistico.
- Elaborazione per l'area del Metapontino di una strategia turistica, di un posizionamento distintivo e di un'immagine ben definita.
- Realizzazione di una strategia di partecipazione per il Metapontino, basata sulla presenza in rete e sui social media per cogliere opportunità di comunicazione, di relazione e di vendita.
- Supporto all'imprenditoria metapontina nella costruzione di offerte tematizzate e appetibili per il turista, comprensive di un valore aggiunto e di un prezzo competitivo.

- Affiancamento dell'imprenditoria metapontina nella diffusione commerciale di tali offerte sui canali istituzionali turistici.
- Formazione degli operatori sulla commercializzazione online.
- Incremento della notorietà di Potenza come destinazione turistica al fine di incrementarne gli arrivi.
- Incremento della competitività dell'offerta ricettiva della provincia di Potenza, qualificandola e tematizzandola per aumentarne l'attrattività verso il mercato.
- Gerarchizzazione e tematizzazione del futuro portfolio prodotti turistici.
- Redazione di un piano strategico dettagliato a livello di micro destinazione, individuando gli interventi necessari in termini di prodotti e servizi turistici.
- Creazione di reti di collaborazione tra gli operatori territoriali e costante interfaccia con essi (è possibile, ad esempio, programmare corsi di formazione sulla creazione del prodotto esperienziale; proporre collaborazioni pubblico-private per la fornitura di servizi specifici; offrire consulenza gratuita agli operatori che intendono rinnovare la propria offerta, ecc.).
- Incremento della commercializzazione sia prima del viaggio, sia e soprattutto in loco cercando di incrementare la spesa media non solo del turista che soggiorna in Basilicata ma anche del semplice escursionista.
- Incremento della visibilità dell'offerta attraverso una maggiore comunicazione promocommerciale online, offline e in destinazione.
- Incremento dell'attrattività dei prodotti e dei servizi, tematizzandoli e potenziandone il carattere esperienziale, rendendoli così più appetibili per i turisti.
- Realizzazione di un Piano di Content Marketing Turistico.
- Incremento dell'engagement online coinvolgendo i fan e follower.
- Incremento della fruibilità del prodotto culturale di Matera, integrazione e messa a sistema dei servizi per favorire la permanenza sul territorio.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Rocco ARCASENSA, Antonello DE SANTIS, Francesco GAROFALO, Giovanni MATARAZZO, Nunzio OLIVERI, Amedeo STIGLIANO, Giuseppe STIGLIANO, Amedeo TUCCI e Carmela TRIUNFO

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Eugenio Caniglia, Area Calabro Lucana Banco di Napoli.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE CALABRIA

SOMMARIO

METODOLOGIA	193
PARTE PRIMA.....	195
Il turismo nella regione Calabria	195
L'importanza del turismo in Calabria	195
Analisi generale del settore	196
Analisi dei mercati.....	200
L'offerta turistica ricettiva	201
L'offerta ristorativa	204
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	204
FOCUS: il prodotto balneare	205
FOCUS: il prodotto culturale.....	206
FOCUS: il turismo verde e naturalistico	206
L'organizzazione del sistema turistico	207
Il sostegno al turismo	208
L'offerta formativa per il turismo	210
La destinazione turistica Calabria online	210
L'offerta di contenuti della Calabria online.....	210
Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento	211
Prime conclusioni.....	213
Punti Forti.....	213
Debolezze	213
PARTE SECONDA	214
Assi di intervento.....	214
1. Un approccio tradizionale	214
1.1 Destagionalizzazione e riequilibrio territoriale.....	214
1.2 Da territori a motivazioni	216
1.3 La dipendenza dal mercato italiano.....	217
2. Il turista 2.0	218
2.1 I nuovi canali di comunicazione.....	218
2.2 La commercializzazione diretta e intermediata	219
3. Ricettività ed accoglienza.....	221
3.1 La qualità delle strutture e la professionalità	221
3.2 I servizi offerti al turista	222
4. Accessibilità	222
5. La frammentazione del sistema turistico.....	224
CONCLUSIONI	226

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni. Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Calabria unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio. Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico calabrese.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Calabria attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Un approccio tradizionale
2. Il turista 2.0
3. Ricettività ed accoglienza
4. Accessibilità
5. La frammentazione del sistema turistico

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Calabria

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo in Calabria. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo in Calabria

L'economia turistica calabrese si caratterizza per la forte incidenza di un turismo nazionale che rappresenta circa il 92% della spesa turistica totale. Poiché il turismo straniero è così limitato, gli effetti generati dalla spesa turistica sull'economia locale sono modesti, in quanto generalmente sono proprio gli stranieri ad avere una maggiore propensione alla spesa. Inoltre, a causa del fenomeno delle seconde case o dei pernottamenti a casa di amici e/o familiari, anche la spesa generata dai turisti italiani ha ricadute sul territorio piuttosto esigue. Di fatto, gran parte del flusso turistico esistente in Calabria è generato del cosiddetto "turismo di ritorno o turismo etnico".

Il comparto alberghi e ristoranti dà impiego a circa 20.700 unità, contribuendo per circa il 3% all'occupazione regionale. Questo dato, inferiore alla media nazionale, varia molto a seconda della realtà provinciale: le destinazioni di maggiore rilievo ovviamente registrano un'occupazione nettamente superiore rispetto ad altre realtà regionali.

Complessivamente l'incidenza del valore aggiunto del turismo si attesta intorno al 5,9%. Tuttavia, si nota una forte incidenza del turismo interno, che genera un valore aggiunto di poco inferiore a quello prodotto dai restanti flussi turistici, evidenziando quindi le oggettive difficoltà di posizionamento della destinazione Calabria rispetto ad altre destinazioni italiane.

	Anno 2010
Spesa turistica (milioni di €)	2.097
Valore aggiunto del turismo (milioni di €)	1.567
Valore aggiunto da turismo interno (milioni di €)	1.347
Incidenza % valore aggiunto turistico su valore aggiunto regionale	5,9

Fonte: Calabria 2011. Undicesimo rapporto sul turismo

Analisi generale del settore

A seguire sono presentati i dati relativi agli arrivi e alle presenze nella regione Calabria negli ultimi 5 anni, cui fanno seguito i dati a livello provinciale.

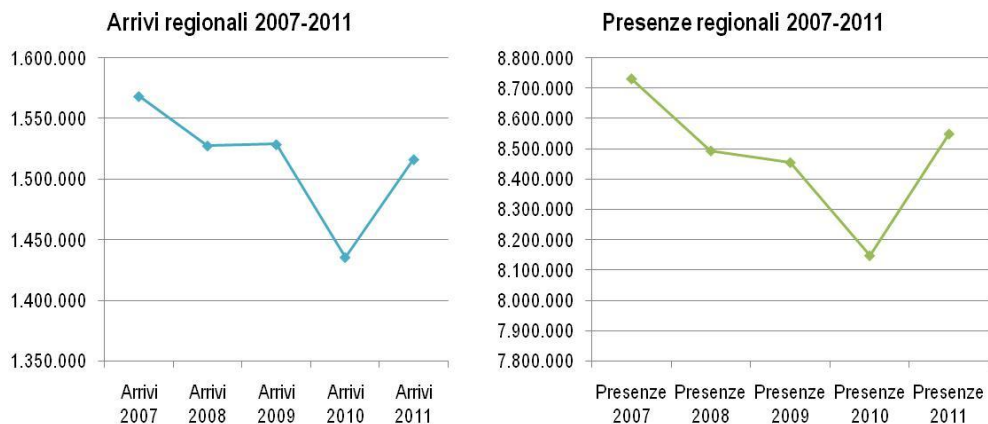


Figura 1. Arrivi e presenze regionali. Serie storica. Fonti: dati ISTAT e Regione Calabria, 12° Rapporto sul turismo

I grafici mostrano come arrivi e presenze in Calabria mantengano nel tempo trend simili: i due indicatori evidenziano un declino tra il 2007 ed il 2010, periodo che coincide con l'acuirsi dell'attuale congiuntura economica negativa. Si assiste poi ad una ripresa a partire dal 2011, che però non consente alla Regione di recuperare i flussi turistici pre-crisi registrati prima del 2007. Nel complesso quindi, nonostante la Regione stia recuperando flussi turistici, i dati sembrerebbero indicare che la Calabria sta raggiungendo il suo livello massimo di attrattività come destinazione.

Tuttavia, osservando le attrattive e la potenzialità della Calabria, è evidente che questa interpretazione non è sostenibile. Più probabilmente invece si può imputare lo la mancata crescita turistica della Regione all'attuale organizzazione ed offerta dei prodotti turistici, improntati ancora su un modello territoriale, che prevede il semplice sfruttamento delle risorse (prevalentemente mare), senza l'elaborazione di alcun valore aggiunto e senza alcuna tematizzazione.

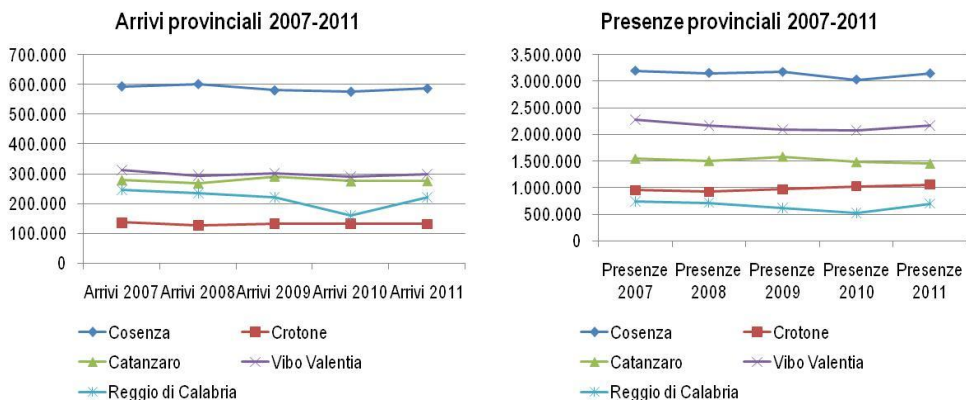


Figura 2. Arrivi e presenze provinciali. Serie storica. Fonti: Dati ISTAT e Regione Calabria, 12° Rapporto sul turismo.

L'analisi provinciale degli arrivi e delle presenze invece evidenzia una situazione diversificata.

Per quanto riguarda gli arrivi, la provincia di Cosenza risulta essere quella trainante, ma in generale si nota un trend sostanzialmente abbastanza stabile nel tempo, ad eccezione della provincia di Reggio Calabria che, in particolare tra il 2009 ed il 2010, ha registrato un brusco calo. Di fatto, la Calabria ha subito una perdita di flussi turistici stranieri e in parte anche italiani, che non è più stata in grado di recuperare, se non attraverso un turismo di prossimità.

Per quanto riguarda invece le presenze, la situazione è più omogenea. Rimane importante, in quanto a quote di mercato, la provincia di Cosenza, ma si registrano flussi turistici rilevanti anche per la provincia di Vibo Valentia. Come per gli arrivi, anche per le presenze i trend sono relativamente stazionari nel tempo, ad eccezione della provincia di Reggio Calabria che, tra il 2007 ed il 2010, ha registrato una marcata riduzione delle presenze. Da segnalare il trend positivo per la provincia di Crotone, che lascia quindi intuire un conseguente incremento della permanenza media.

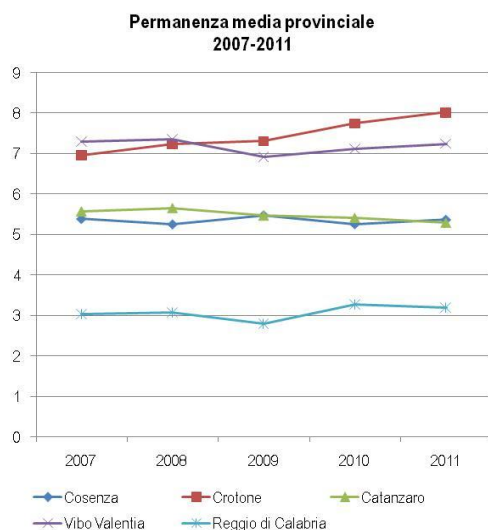


Figura 3. Permanenza media provinciale. Serie storica. Fonti: dati ISTAT e Regione Calabria, 12° Rapporto sul turismo.

La Calabria registra tre situazioni ben distinte per quanto riguarda la permanenza media. La provincia di Reggio Calabria si distingue per una permanenza media decisamente ridotta, che fatica a superare la soglia dei tre giorni, attestandosi quindi intorno a valori tipici di una destinazione short-break/culturale piuttosto che balneare. Ne risente quindi il territorio a causa delle ricadute ridotte, ma soprattutto le aziende turistiche la cui redditività è compromessa dalla permanenza ridotta dei turisti.

Cosenza e Catanzaro invece registrano una permanenza media che si attesta mediamente tra i 5 e i 6 giorni, anche questa piuttosto stazionaria, evidenziando quindi una situazione tipica di destinazioni turistica di massa (prodotto balneare). In totale controtendenza rispetto alla generale riduzione dei periodi di soggiorno, a Vibo Valentia e a Crotona la permanenza media supera i 7 giorni. I dati confermano comunque come a livello regionale prevalga una tipologia di vacanza ancora orientata alla tradizionale "settimana al mare", che però risulta poco sostenibile a lungo termine, considerando gli attuali trend della domanda sia italiana sia estera.

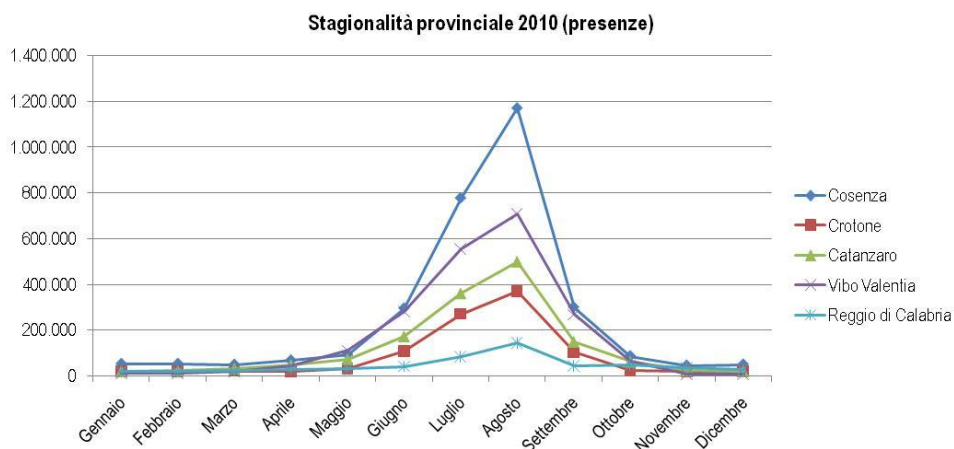


Figura 4. Stagionalità provinciale. Fonte: dati ISTAT.

L'analisi della stagionalità dei flussi turistici indica chiaramente come il prodotto balneare di massa sia di importanza fondamentale per il settore turistico regionale. Ad esclusione della provincia di Reggio Calabria, che vede un picco estivo meno marcato, tutte le altre province registrano una netta concentrazione delle presenze nei mesi estivi tra giugno ed agosto.

È evidente un'incapacità della Regione a valorizzare le risorse alternative presenti sul territorio e a destagionalizzare, posizionandosi per esempio come meta ideale per il turismo senior che generalmente effettua soggiorni al mare anche nei mesi non prettamente estivi.

Oltre a penalizzare lo sviluppo turistico dell'entroterra, ne risentono inevitabilmente le attività economiche, concentrate nelle destinazioni balneari, proprio per il periodo di attività ridotto. La presenza di una stagionalità così acuta pone dei limiti e crea delle difficoltà anche alle destinazioni della Calabria che registrano problemi di sovraffollamento turistico, oltre a non riuscire a sviluppare attività commerciali redditizie durante tutto l'arco dell'anno, compromettendo così lo sviluppo economico complessivo locale.

Analisi dei mercati

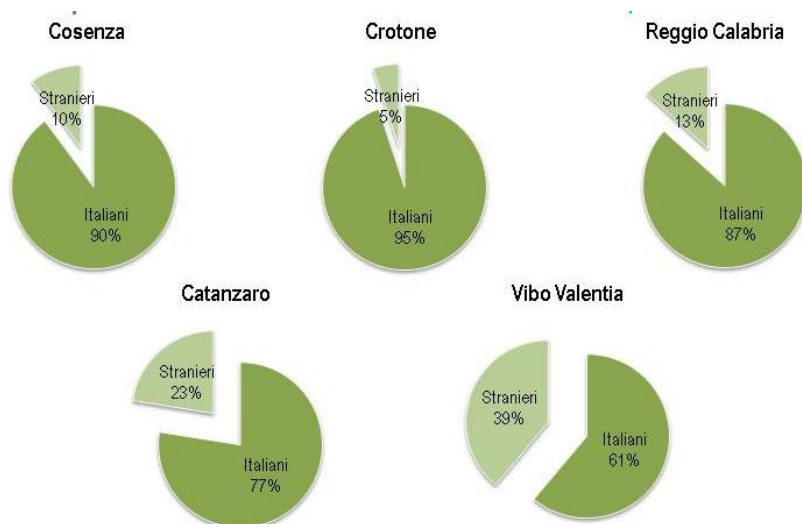


Figura 5. La composizione provinciale delle presenze turistiche. Fonte: Regione Calabria, 12° Rapporto sul turismo.

L'analisi della composizione dei flussi turistici sul territorio regionale mette in evidenza come la Calabria sia una destinazione prevalentemente per italiani. Sono presenti situazioni che registrano una composizione delle presenze particolarmente critica, come le province di Cosenza e Crotona, dove gli stranieri non superano neanche il 10% del totale. Anche le province di Catanzaro e Reggio Calabria mostrano evidenti problematiche di posizionamento sullo scenario internazionale, con una percentuale di turisti italiani che in media si attestano intorno all'82% del totale.

Complessivamente quindi, nonostante la provincia di Vibo Valentia registri una composizione più favorevole, la regione Calabria evidenzia forti difficoltà legate al proprio posizionamento sullo scenario internazionale, con una altrettanto forte dipendenza dal mercato italiano. Ne risentono quindi le ricadute sul territorio, data la maggiore propensione alle spesa dei turisti stranieri. I dati lasciano anche intuire una forte incidenza del turismo interno e di prossimità (Campania, Basilicata, Lazio), oltre che di turisti di origine calabrese, ma residenti in altre regioni, che generalmente è associato ad una minore redditività poiché particolarmente legato al fenomeno delle seconde case e/o all'ospitalità a casa di parenti e/o amici.

Composizione delle presenze straniere 2011*

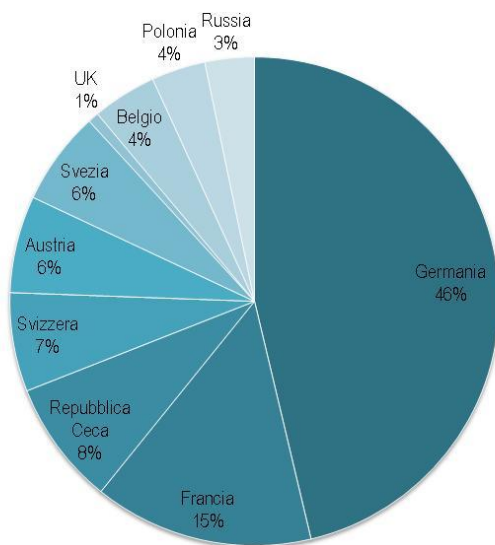


Figura 6. Composizione delle presenze straniere. Fonte: Regione Calabria, 12° Rapporto sul turismo (* top 10 mercati di provenienza).

L'analisi della composizione delle presenze turistiche straniere (che prende in considerazione i primi 10 paesi di provenienza), sottolinea la marcata incidenza del mercato tedesco, che arriva a rappresentarne ben il 46% sul totale dei primi 10 paesi di provenienza e oltre il 35% se vengono prese in considerazione le presenze di tutti i mercati stranieri. La Calabria, che comunque già registra quote di mercati internazionali decisamente contenute, evidenzia una ridotta diversificazione del portfolio. Il mercato tedesco è assai interessante ma anche bersaglio prediletto di molte altre destinazioni concorrenti, anche del Mediterraneo. Essendo il principale mercato straniero, se si verificasse una progressiva perdita d'interesse della Germania verso la destinazione Calabria, la situazione diventerebbe critica.

Si sottolinea inoltre la presenza di quote di mercato significative di Paesi, come la Repubblica Ceca e la Polonia, generalmente associati ad una minore redditività. Da sottolineare gli sforzi che la Calabria sta sostenendo per attirare flussi di turisti russi, gestiti da tour operator.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva della Calabria è stata analizzata a livello provinciale, elaborando i dati ISTAT che si riferiscono al numero e alla categoria delle strutture ricettive e dei posti letto offerti.

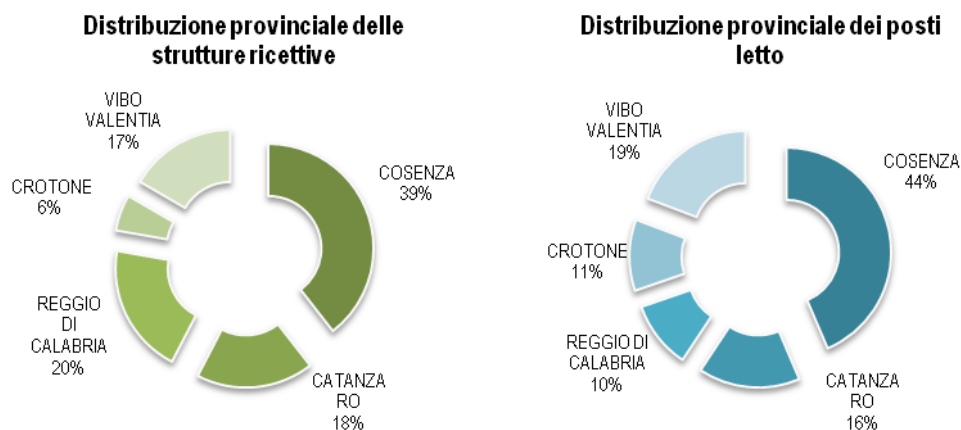


Figura 7. Ripartizione provinciale delle strutture ricettive e dei posti letto. Fonte: dati ISTAT.

La distribuzione delle strutture ricettive e dei posti letto si concentra nella provincia di Cosenza, quindi in linea con i flussi turistici precedentemente analizzati. La distribuzione di strutture ricettive e posti letto nelle restanti province è abbastanza omogenea, ad eccezione della provincia di Crotona che vede un numero di strutture ricettive decisamente inferiore rispetto alle altre realtà provinciali. La Calabria non mostra problematiche di eccessiva sovra offerta di posti letto, soprattutto per la ridotta stagionalità operativa delle strutture. Nella provincia di Cosenza, si registra una presenza più massiccia di strutture di maggiori dimensioni (sia per la parte ionica sia per quella tirrenica). In generale, si riscontra un'offerta di strutture di tipo orizzontale, in linea con quelle richieste dal prodotto balneare tradizionale; per Reggio Calabria invece sembrerebbero prevalere strutture ricettive di dimensioni più contenute.

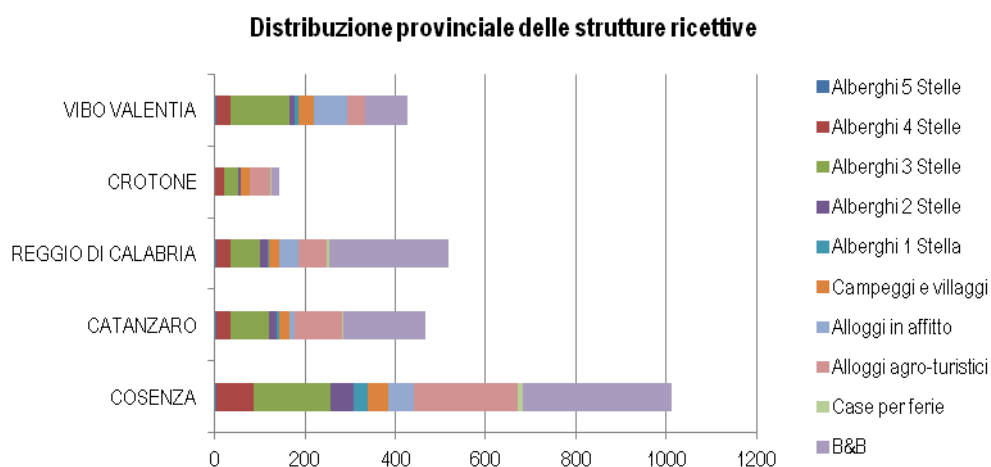


Figura 8. Distribuzione provinciale delle strutture ricettive. Fonte: dati ISTAT.

Dall'analisi della distribuzione provinciale delle strutture ricettive emerge che la Calabria ha un'offerta ricettiva piuttosto frammentata, con una buona incidenza delle strutture extralberghiere, in particolare agriturismi e B&B.

Per quanto riguarda, invece, l'offerta alberghiera prevalgono su tutto il territorio regionale le strutture di categoria media anche se la provincia di Cosenza registra una maggiore incidenza di strutture a 4 stelle. Limitata, a livello regionale, la presenza di strutture di lusso.

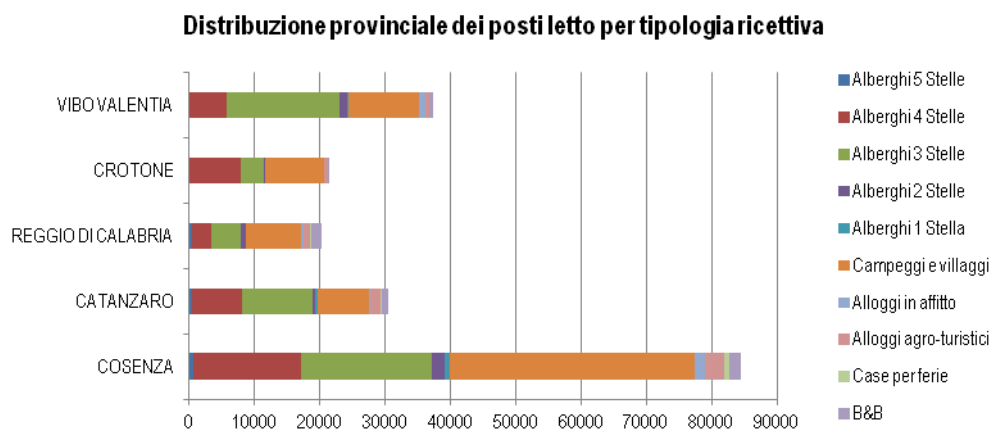


Figura 9. Distribuzione provinciale dei posti letto. Fonte: dati ISTAT.

La capacità ricettiva tende quindi ad essere polarizzata dalle strutture alberghiere e dai campeggi, confermando quindi l'incidenza del prodotto balneare. Si osserva una buona capacità ricettiva delle strutture alberghiere a 4 stelle. Come precedentemente accennato risulta scarsa la rilevanza di strutture di lusso su tutto il territorio regionale.

La regione Calabria si caratterizza per la marcata incidenza del prodotto balneare di massa, che ha favorito lo sviluppo di un'offerta di hotel orizzontali e resort di prima generazione, che se un tempo proponevano servizi e standard qualitativi adeguate per un turismo di massa, oggi non sono più competitivi proprio per la loro incapacità ad adeguarsi alle nuove richieste della domanda.

È importante sottolineare come la Calabria sia passata da un modello di vendita intermediata attraverso TTOO ad una dipendenza dalle OLTA. Gli albergatori calabresi non sono stati in grado di sviluppare strategie né individuali né collettive di collaborazione e di promo-commercializzazione per far fronte alla diminuzione dei flussi gestiti dal tour operating. Ciò ha portato inevitabilmente gli albergatori a dipendere per il booking, in molti casi, in percentuali eccessive, dalle agenzie online. La promo-commercializzazione risulta quindi limitata a causa della dipendenza dall'intermediazione, fatto che rende l'accessibilità commerciale

dell'offerta difficoltosa. In questo contesto, è da evidenziare l'importanza dei tour operator locali d'incoming nel veicolare l'offerta turistica della Calabria in altri Paesi.

L'offerta extralberghiera ha registrato negli ultimi anni una forte crescita, supportata da aiuti ed incentivi pubblici, che ha portato ad un incremento dei posti letto, contribuendo così a creare una situazione di svantaggio competitivo per le strutture ricettive.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso	Ristoranti stellati Michelin
2 Forchette	1 Stella
Dattilo - KR	Gambero Rosso - RC
La Tavernetta - CS	Dattilo - KR
L'Approdo - VV	L'Approdo - VV
Taverna Kerkira - RC	
La Locanda di Alia - CS	
Da Ercole - KR	

L'offerta ristorativa stellata risulta essere piuttosto limitata sul territorio regionale così come è totalmente assente l'offerta ristorativa di altissimo livello. I dati suggeriscono quindi una scarsa valorizzazione del prodotto enogastronomico, nonostante la Regione presenti una gamma di risorse piuttosto ampia.

A livello regionale si contano 250 prodotti tradizionali e 40 prodotti di origine tutelata (inclusi i vini). Sono quindi presenti un numero di risorse tali da permettere una migliore valorizzazione del prodotto enogastronomico. In alcune realtà provinciali, come ad esempio, Cosenza, sono stati effettuati diversi tentativi volti ad una maggiore organizzazione dell'offerta ristorativa, ma complessivamente il prodotto enogastronomico non riesce ad emergere come motore di attrattività per la Calabria.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Il portfolio prodotti della Calabria, che sembrerebbe bene esprimere le potenzialità del territorio, è presentato nella tabella che segue.

Main Products

Prodotti Secondari

<u>Balneare</u>	Arte e cultura
	Natura – vacanza attiva
	Enogastronomia
	Eventi
	Terme e benessere

Il portfolio prodotti, presentato anche nel Piano Regionale di Sviluppo Turistico 2011-2013, evidenzia una scarsa diversificazione del portfolio, con una netta incidenza e focalizzazione verso il prodotto balneare di massa, che non è differenziante per la Regione in rapporto con i competitor. I prodotti sono presentati in ottica territoriale piuttosto che motivazionale, quindi non in linea con le attuali tendenze del mercato, che vedono i turisti alla ricerca di proposte in grado di generare esperienze e suscitare emozioni. Lo stesso prodotto balneare, di fondamentale importanza per il territorio regionale, è poco tematizzato, senza alcun valore aggiunto per il turista che non trova quindi risposta alle proprie esigenze. L'offerta balneare è caratterizzata di fatto da un livello qualitativo del prodotto e dei servizi complementari medio-basso.

Gli operatori sono infatti consapevoli della necessità di adottare un preciso indirizzo strategico, che porti alla strutturazione di un portfolio di prodotti-destinazione in grado di trasformare l'attuale modello turistico in un modello di turismo segmentato e motivazionale. Le Amministrazioni invece si concentrano in misura maggiore su azioni di tipo comunicazionale e pubblicitario, che però hanno un'efficacia inferiore in quanto propongono un'offerta che non corrisponde più alla realtà del mercato.

FOCUS: il prodotto balneare

Il turismo balneare è il prodotto più consolidato della Calabria, dato che viene confermato dalla marcata stagionalità estiva dei flussi turistici.

Le coste della Calabria (circa 700 km di coste balneabili) hanno una morfologia diversificata, che vede alternarsi spiagge bianche di sabbia finissima a promontori rocciosi. Sono presenti anche alcune grotte, isole e riserve marine che contribuiscono ad incrementare l'attrattività della Regione come destinazione ideale per un soggiorno al mare.

La Calabria, nonostante l'estensione delle proprie coste, conta solo 6 spiagge Bandiera Blu, in provincia di Cosenza, Crotone e Reggio Calabria, ma spiccano alcune località balneari particolarmente riconosciute dal mercato come possono essere La Costa degli Dei (Tropea), La Riviera dei Cedri, il Golfo di Corigliano, Amantea e il Golfo di S. Eufemia, Golfo di Squillace, eccetera.

Il turismo balneare è strutturato secondo una concezione ancora tradizionale, ossia di massa, anche grazie alla riconoscibilità di cui godono le principali destinazioni

presenti sul territorio, soprattutto nel mercato italiano. Si tratta però di un'offerta che ha perso ormai gran parte della sua notorietà; il sistema turistico calabrese (operatori e amministrazioni) infatti non è stato attento alla concorrenza e ha vissuto gli ultimi anni senza reagire e senza introdurre modifiche al prodotto, soprattutto in termini di valore aggiunto e valore differenziale.

Sul portale istituzionale, ad esempio, sono semplicemente presentate le risorse ed i territori, senza alcun valore aggiunto per il turista, senza evidenziare possibili collegamenti tra il prodotto balneare e la vacanza estiva o l'enogastronomia. Non bisogna dimenticare che il turismo balneare di massa sta attraversando un'acuta fase di maturità: per la Calabria diventa quindi fondamentale rinnovare la propria offerta, in modo da recuperare la propria attrattività come destinazione e mantenere un livello adeguato di competitività.

FOCUS: il prodotto culturale

Nonostante la Calabria abbia un grande potenziale, il turismo culturale fatica ad emergere. Le risorse culturali in Calabria sono poco valorizzate a fini turistici, ma sono comunque piuttosto numerose: su tutto il territorio regionale sono presenti ben 277 musei, 309 zone di interesse archeologico, 507 edifici di natura religiosa, 19 centri storici vincolati.

Le principali destinazioni culturali in Calabria sono Cosenza e Reggio Calabria, che presentano risorse urbane tipiche delle città d'arte.

- Cosenza si distingue per il suo Duomo e per il suo centro storico, che conserva ancora oggi il suo carattere medievale.
- Reggio Calabria, oltre al centro storico di grande attrattiva, vanta alcune realtà museali molto interessanti, come il Museo Archeologico Nazionale della Magna Grecia. I Bronzi di Riace, nonostante godano di un buon livello di attrattività, non sono sufficienti a posizionare Reggio Calabria come destinazione culturale.

I due capoluoghi di provincia hanno un buon livello di autenticità e identità locale, ma ad oggi non risultano adeguatamente valorizzati. Il prodotto culturale in Calabria è quindi poco specializzato e diversificato, faticando così a posizionarsi e distinguersi sul mercato. Stesso discorso vale per il patrimonio culturale immateriale (es. tradizioni, feste popolari, eccetera), un patrimonio di grande valore che tuttavia è poco sfruttato a fini turistici, attirando l'attenzione solo della popolazione locale.

FOCUS: il turismo verde e naturalistico

La Calabria gode di un ricco patrimonio naturalistico: il Parco Nazionale del Pollino, il Parco Nazionale delle Sila e il Parco Nazionale dell'Aspromonte. Sono quindi presenti risorse ed attrattive che potrebbero fungere da attrattori per il turismo naturalistico e attivo, ma che faticano ad emergere adeguatamente. Il prodotto natura/vacanza attiva è infatti poco sviluppato e tematizzato, poco strutturato ed organizzato agli occhi del turista. Gli operatori specializzati non riescono a posizionarsi, proprio perché il mercato non associa la Calabria a questa tipologia di turismo. Inoltre, gran parte del tessuto imprenditoriale è privo di una vera cultura dell'accoglienza e dell'ospitalità, limitando quindi ulteriormente la competitività del prodotto naturalistico e vacanza attiva.

L'organizzazione del sistema turistico

La struttura del sistema di Governance operativa della Calabria è così costituita:

Organizzazione	Funzioni
Regione	Programmazione e coordinamento delle iniziative turistiche e relativi finanziamenti, promozione in Italia e all'estero dell'immagine unitaria turistica della Calabria, coordinamento per la raccolta dei dati del sistema turistico e della loro diffusione, attuazione degli interventi finanziati dall'Unione Europea, programmazione e qualificazione dell'offerta turistica, tutela del turista,
Province	Verifica dei livelli qualitativi offerti dagli operatori, informazione, accoglienza e assistenza turistica, promozione delle singole località a livello provinciale, rilevazione e trasmissione dati statistici alla regione, classificazione delle strutture ricettive e dei prezzi, esami di abilitazione alla professione turistica, tenuta albo delle associazioni pro-loco e la loro incentivazione, promozione dell'attività imprenditoriale nel settore turistico,
Comuni	Formulazione della richiesta alle province per l'attivazione di uffici IAT, realizzazione di manifestazioni di interesse turistico, individuazione e realizzazione di azioni promozionali a livello comunale, autorizzazione all'attività per le strutture ricettive.
Sistemi Turistici Locali (5 – uno per ogni provincia)	Il Sistema Turistico Locale è finalizzato a: sviluppare moderne potenzialità turistiche; integrare differenti tipologie e forme di turismo per valorizzarne la stagionalizzazione; irrobustire la qualità dei prodotti turistici esistenti; incrementare e sviluppare la domanda turistica.
Comitato Istituzionale per le Politiche Turistiche	Il Comitato, oltre al compito di coordinare, raccordare, monitorare e supportare i diversi STL della Regione, assicura, il coordinamento in ordine a: valorizzazione e promozione del territorio e dei prodotti turistici; funzionalità dell'assetto organizzativo e gestionale del turismo calabrese; modalità di partecipazione alle iniziative regionali del sistema delle autonomie locali, degli operatori e delle associazioni di imprese, anche per quanto riguarda lo svolgimento di funzioni di commercializzazione.
Altri operatori coinvolti	Pro-loco, uffici IAT, GAL.

Sulla carta, si osserva come i compiti siano ben definiti per i vari soggetti coinvolti, anche se l'organizzazione del sistema turistico regionale appare ancora improntata

su un'ottica territoriale ormai superata, che punta più sulla comunicazione e sulla promozione, invece che sulla strutturazione del prodotto. Uno dei principali problemi della Calabria è la mancanza di un'organizzazione del sistema turistico istituzionale, in grado di creare e gestire i prodotti turistici. Ad oggi, infatti, questo ruolo è in mano agli STL, che però adottano visioni localistiche e territoriali ormai superate.

Si nota inoltre come sia assente un soggetto che si occupi della promo-commercializzazione dell'offerta turistica calabrese in modo integrale e logico, compromettendo così ulteriormente l'accessibilità commerciale dei prodotti. È evidente che esiste un forte gap fra la promozione e la promo-commercializzazione delle proposte degli operatori.

Gli operatori turistici della Calabria ritengono che le Amministrazioni Pubbliche abbiano una visione poco operativa e scarsamente connessa con le dinamiche di mercato. Esiste un palese deficit di governance strategica e di destination management, che impedisce di trasformare il business model turistico della Calabria in un sistema moderno, competitivo, efficiente ed efficace. Ne sono un esempio i progetti in merito al portale turistico regionale, finanziati con il POR CALABRIA FESR 2007-2013, che prevedono diverse azioni per attrarre nuovi flussi turistici nazionali ed internazionali, ma che di fatto, a parte il costo eccessivo, sono risultati inefficienti ed inefficace agli scopi prefissati, non veicolando i potenziali turisti verso le offerte e le proposte degli operatori turistici.

Il sostegno al turismo

Il sostegno economico riservato al turismo appare ingente, con un buon numero di progetti rivolti alla valorizzazione delle risorse culturali e ambientali presenti sul territorio. Sono inoltre presenti fondi riservati alla ristrutturazione e al miglioramento della qualità delle strutture ricettive esistenti sul territorio, oltre che per la costruzione di nuovi immobili di lusso.

Linee strategiche del Piano		Azioni del Piano	Risorse POR Calabria FESR 2007/2013 5.3 "Turismo sostenibile"	Linea d'intervento	Altre risorse	Fonte Altre risorse	Dotazione finanziaria totale	
LS1	Creazione delle destinazioni e dei prodotti turistici sostenibili	A	Promozione di nuovi prodotti turistici	€ 3.000.000,00	5.3.2.2	€ 0,00	nd	€ 3.000.000,00
		B	Potenziamento dei servizi al turismo	€ 5.989.440,30	5.3.2.2	€ 0,00	nd	€ 5.989.440,30
		C	Valorizzazione degli attrattori nelle aree turistiche	€ 23.984.160,50	5.3.2.1	€ 0,00	nd	€ 28.966.561,00
				€ 4.982.400,50	5.3.1.1			
		D	Sviluppo degli itinerari turistici regionali	€ 10.000.000,00	5.3.2.1	€ 0,00	nd	€ 10.000.000,00
Totale LS1			€ 47.956.001,30	nd	€ 0,00	nd	€ 47.956.001,30	
LS2	Riqualificazione e potenziamento del sistema dell'ospitalità	E	Qualificazione delle strutture ricettive esistenti	€ 41.000.000,00	5.3.2.3	€ 3.000.000,00	POR Calabria FSE 2007/2013 - Obiettivo Operativo A.2	€ 44.000.000,00
		F	Promozione di nuove forme di ospitalità di qualità	€ 21.000.000,00	5.3.2.3	€ 0,00	nd	€ 21.000.000,00
		G	Emersione e qualificazione della ricettività in seconde case	€ 7.973.600,80	5.3.2.3	€ 0,00	nd	€ 7.973.600,80
		Totale LS2			€ 69.973.600,80	nd	€ 3.000.000,00	nd
Linee strategiche del Piano		Azioni del Piano	Risorse POR Calabria FESR 2007/2013 5.3 "Turismo sostenibile"	Linea d'intervento	Altre risorse	Fonte Altre risorse	Dotazione finanziaria totale	
LS3	Azioni di sistema per la governance e promozione turistica	H	Attuazione del Piano di marketing turistico regionale ⁹⁸	€ 21.784.259,23	5.3.3.1	€ 0,00	nd	€ 21.784.259,23
		I	Sostegno alla domanda turistica	€ 800.000,00	5.3.3.1	€ 0,00	nd	€ 800.000,00
		L	Creazione di marchi per le aree turistiche	€ 1.000.000,00	5.3.2.1	€ 0,00	nd	€ 1.000.000,00
		M	Costruzione di un sistema di governance territoriale	€ 1.000.000,00	5.3.2.1	€ 0,00	nd	€ 1.000.000,00
		Totale LS3			€ 24.584.259,23	nd	€ 0,00	nd
Risorse totali			€ 142.513.861,33	nd	€ 3.000.000,00	nd	€ 145.513.861,33	
di cui Linee di intervento POR Calabria FESR 2007/2013 5.3 "Turismo sostenibile"								
5.3.1.1			€ 4.982.400,50					
5.3.2.1			€ 35.984.160,50					
5.3.2.2			€ 8.989.440,30					
5.3.2.3			€ 69.973.600,80					
5.3.3.1			€ 22.584.259,23					

Figura 10. Piano Finanziario del Piano Regionale di Sviluppo Turistico 2011-2013

Si evidenziano anche alcuni progetti volti ad incrementare le attività di comunicazione e promozione istituzionale dell'offerta turistica regionale e ad ammodernare i canali commerciali. Lo scarso livello di commercializzazione, oltre che la presenza limitata dei portali istituzionali sulle nuove piattaforme di comunicazione (es. canali social) lascerebbe però intuire la necessità di integrare tali azioni con una strategia in linea con le logiche della domanda turistica.

Nonostante l'utilizzo di cospicui fondi europei, la Calabria non è riuscita a migliorare la propria competitività nel panorama turistico. Gli investimenti LS1 non hanno migliorato l'attrattività complessiva della Regione, in quanto strutturati secondo una logica endogena e territoriale. È evidente che se la Calabria vuole risorgere turisticamente, deve cambiare radicalmente le politiche e le strategie finora adottate.

Il Piano Russia, che prevede la stipulazione di accordi ed incentivi con vettori e tour operator russi, è sicuramente una soluzione utile che può facilitare l'arrivo di flussi turistici, contrastando così in parte la riduzione dei turisti provenienti da altri mercati. Nonostante sia un'operazione positiva, tuttavia non è sufficiente a risolvere i problemi strutturali della Calabria.

L'offerta formativa per il turismo

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	33 istituti superiori per la formazione del settore turistico
Università della Calabria	Corso di laurea di I livello: Scienze Turistiche
	Corso di laurea II livello: Valorizzazione dei sistemi turistico – culturali

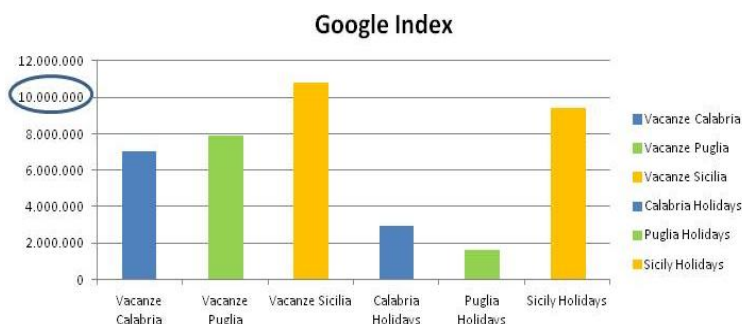
L'offerta formativa riservata al turismo appare adeguata per quanto riguarda l'istruzione media superiore, ma piuttosto ridotta per quanto riguarda il livello universitario. I corsi risultano piuttosto generici, compromettendo quindi la formazione di figure specializzate nella gestione e nell'amministrazione dei sistemi turistici, rischiando così di disperdere talenti in altre regioni dove l'offerta formativa risulta più ampia e specializzata. Sicuramente, la Calabria ha bisogno di nuove leve e di nuovi professionisti del turismo per incrementare gli standard di servizio, soprattutto negli ambiti gestionali, nella commercializzazione e nel marketing.

Gli operatori stessi sono consapevoli delle proprie carenze professionali e del diffuso livello di improvvisazione imprenditoriale, poco sostenibile in un futuro dove la domanda turistica richiede preparazione, conoscenza tecnica e flessibilità.

La destinazione turistica Calabria online

L'offerta di contenuti della Calabria online

Il Google Index è un indicatore che determina il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento pertinenti alla ricerca fatta. Tra i temi ricercati per la Calabria, quello che ottiene un indice di presenza maggiore è "vacanze Calabria". La prevalenza di contenuti in lingua italiana conferma una visibilità limitata della Regione sullo scenario internazionale e la marcata dipendenza dal turismo italiano.



L'analisi mette in evidenza come vi sia una netta differenza tra la quantità di contenuti online in italiano, inerenti le vacanze, tra Calabria (7.040.000 risultati) e la

Sicilia (10.800.000). Se invece si effettua un confronto con la Puglia la situazione risulta simile per i contenuti in lingua italiana (7.880.000) mentre per quelli in lingua inglese la Calabria è meglio indicizzata.

È stata condotta inoltre un'analisi analoga sui forum ed i blog, dai quali risulta una maggiore incidenza dei contenuti in lingua italiana. Anche in questo caso, i dati sono stati messi a confronto sia con quelli della Sicilia sia con quelli Puglia per forum e blog e il distacco tra le tre regioni risulta essere minore, ma è sempre la Sicilia a destare maggiore interesse.

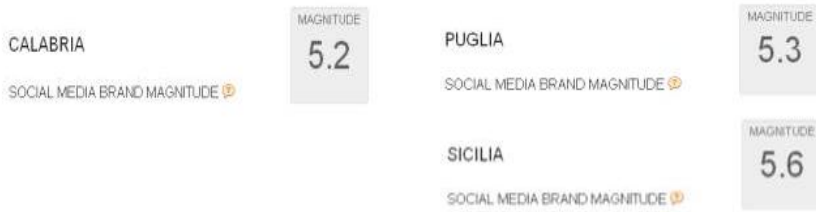
Delle regioni del Sud d'Italia, la Calabria è quella che risulta meno ricercata ed è anche quella meno presente in rete. Sia gli operatori turistici sia le pubbliche amministrazioni evidentemente non hanno compreso l'importanza di internet come strumento per posizionarsi con successo sul mercato.

Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

I trend di ricerca sul web per il tema vacanze turismo negli ultimi anni appaiono in lieve calo sia per la Calabria sia per Sicilia sia per la Puglia. Inoltre, i trend di ricerca per la Calabria risultano inferiori, confermando quindi un'oggettiva difficoltà della Regione a posizionarsi sul mercato, oltre una perdita di visibilità e notorietà.



L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand nulla o molto scarsa. Un punteggio di 'dieci' invece significa che il brand ha praticamente saturato il social web e sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti.



L'indice rileva che il brand Calabria ha un punteggio di 5.2/10, inferiore rispetto ai brand Puglia e Sicilia, evidenziando ampi margini di miglioramento. La mancanza di contenuti online così come la debole presenza sui social media penalizza il brand, la visibilità e la notorietà della Regione nel mercato turistico.

L'utilizzo strategico di alcuni strumenti social potrebbero generare più engagement, migliorando di conseguenza anche il sentiment del brand.

Da osservare che il portale turistico ufficiale non promo-commercializza così come i siti turistici di consorzi provinciali e STL, perdendo così la possibilità di generare visite, traffico, linkbuilding e prenotazioni, di fidelizzare il turista, offrendo un servizio completo e utile.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">– Flussi turistici in ripresa dopo un periodo negativo– Permanenza media piuttosto elevata per tutte le province ad esclusione di Reggio Calabria– Distribuzione delle strutture ricettive e dei posti letto in linea con i flussi turistici– Buona incidenza di strutture extra-alberghiere come B&B e agriturismi– Prezzi competitivi per il periodo considerato– Destinazioni balneari riconosciute dal mercato– Ampie risorse culturali, naturali ed enogastronomiche– Organizzazione del sistema turistico che almeno sulla carta presenta una chiara ripartizione dei compiti– Sostegno al turismo ingente	<ul style="list-style-type: none">– La Calabria fa fatica a recuperare i flussi turistici pre-crisi– Marcata stagionalità estiva–evidenti difficoltà a destagionalizzare– Penalizzazione dello sviluppo turistico dell’entroterra– Affollamento turistico estivo– Marcata dipendenza dal turismo italiano– Difficoltà di posizionamento sullo scenario internazionale delle destinazioni– Portfolio dei principali mercati di provenienza poco diversificato–incidenza del mercato tedesco– Offerta alberghiera di hotel orizzontali/resort di prima generazione, inadeguati alle attuali richieste del mercato– Portfolio dei prodotti limitato e con marcata incidenza del prodotto balneare– Si segue ancora un approccio territoriale piuttosto che motivazionale– Scarsa valorizzazione delle risorse enogastronomiche, culturali, naturalistiche e termali– Accessibilità compromessa, soprattutto per l’entroterra– Formazione a livello universitario poco specializzata– Contenuti online relativi alle vacanze in Calabria minori rispetto a Regioni competitor e prevalentemente in italiano– Scarsa presenza e gestione dei canali social, che incide sul sentiment del brand– Assenza di promo-commercializzazione

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Calabria e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Calabria e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Un approccio tradizionale
2. Il turista 2.0
3. Ricettività ed accoglienza
4. Accessibilità
5. La frammentazione del sistema turistico

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Un approccio tradizionale

1.1 Destagionalizzazione e riequilibrio territoriale

L'analisi del settore turistico calabrese ha rivelato la marcata dipendenza della Regione dal turismo balneare di massa. Il grafico sottostante conferma ulteriormente la criticità della situazione: secondo la classificazione ISTAT, il 94% delle presenze registrate nel 2011 nelle sole località ad interesse turistico è concentrato in zone balneari.

Distribuzione delle presenze nelle località ad interesse turistico (2011)

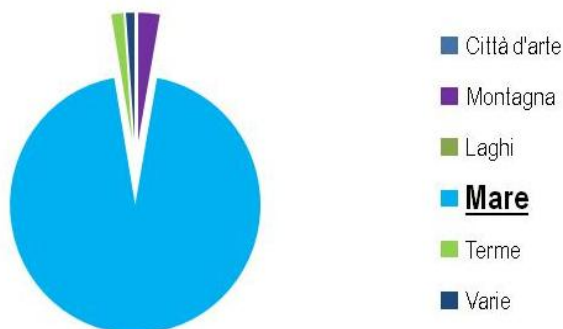


Figura 11. La distribuzione delle presenze turistiche per località di interesse. Fonte: Dati ISTAT (2011).

La Calabria soffre quindi di una marcatissima stagionalità estiva che comporta un sovraffollamento estivo nelle località balneari più riconosciute dal mercato, dove prevale ancora un'offerta di scarsa qualità e senza valore aggiunto.

Obiettivo prioritario per la Regione deve essere la valorizzazione a fini turistici delle risorse alternative presenti sul territorio, favorendo la destagionalizzazione ed una redistribuzione dei flussi, sviluppando così l'entroterra come destinazione. Questa valorizzazione dovrebbe essere fatta in chiave di prodotto turistico e non territoriale.

La Calabria, come altre regioni del Mezzogiorno, a fronte di un patrimonio storico-artistico di tutto rilievo, ha grandi difficoltà a tradurre le proprie potenzialità in una domanda turistica effettiva. Spicca l'esempio emblematico dei Bronzi di Riace, che da oltre tre anni sono adagiati in una sala di Palazzo Campanella (sede del Consiglio Regionale della Calabria), in attesa di essere ricollocati all'interno del Museo Nazionale Archeologico di Reggio Calabria¹. Di grande interesse anche il patrimonio culturale immateriale, che potrebbe riscuotere un buon grado di successo, data l'attenzione sempre crescente del turista per l'autenticità, l'unicità e la tipicità.

La Calabria avrebbe quindi le risorse necessarie per posizionarsi come destinazione culturale, in particolare Reggio Calabria o Cosenza, ma è necessaria una maggiore specializzazione e diversificazione dell'offerta, per far sì che la cultura possa effettivamente diventare una motivazione di viaggio fondamentale per il turista. Ugualmente le risorse naturali presenti sul territorio, se adeguatamente valorizzate e strutturate in prodotti turistici, potrebbero contribuire allo sviluppo di determinate destinazioni dell'entroterra.

¹ Fonte: www.ansa.it

La Regione per posizionarsi come destinazione multi-prodotto dovrebbe abbandonare il proprio modello turistico incentrato principalmente sulla sola risorsa balneare. Sono necessarie politiche strategiche più lungimiranti, che mirino a sfruttare (a fini turistici) il potenziale che offre l'intero territorio, attraverso un'offerta diversificata, strutturata, programmata e pacchettizzata per il turista. Ne conseguirebbero benefici non solo in termini di destagionalizzazione dei flussi turistici, ma anche in termini di riequilibrio territoriale, migliorando in generale il posizionamento della Regione.

1.2 Da territori a motivazioni

L'incidenza consolidata del prodotto balneare, che è stato certamente un asse fondamentale per lo sviluppo turistico della Calabria, ha fatto sì che si instaurasse nel tempo un approccio turistico prettamente territoriale e di destinazione piuttosto che motivazionale.

Il mercato è cambiato più velocemente di quanto abbiano saputo fare le destinazioni e ad oggi l'attenzione si è spostata dalle risorse ai contenuti: i turisti cercano un prodotto turistico esperienziale, in grado di suscitare emozioni in linea con le loro motivazioni. I modelli turistici amministrativi e territoriali sono ormai superati e non garantiscono più alle destinazioni sufficiente differenziazione tali da risultare competitivi sul mercato. Per la Calabria è quindi fondamentale innovare la propria offerta turistica, ristrutturandola in ottica di mercato cosicché sia in grado di creare e comunicare valore aggiunto per il turista.

Si potrebbe ad esempio pensare di seguire il modello dei club di prodotto o di rete d'impresa così da permettere una reale strutturazione ed organizzazione dei prodotti proposti al turista. È necessaria una ristrutturazione sia dei prodotti più consolidati, come il balneare, sia di quelli emergenti, come il culturale o naturalistico.

I prodotti andrebbero sviluppati promuovendo l'aggregazione degli operatori coinvolti nel settore turistico, coinvolgendo la filiera del turismo intesa in senso ampio e costituendo regolamenti che permettano l'aggregazione di attori la cui offerta corrisponda a specifici segmenti.

Per il prodotto balneare, ad esempio, se si volesse sviluppare un prodotto dedicato alle famiglie, andrebbero coinvolti stabilimenti balneari con appositi servizi di animazione ed intrattenimento, attori specializzati nell'organizzazione di escursioni o sport acquatici per i più piccoli, strutture ricettive che offrano servizi mirati a famiglie e bambini e via dicendo. Tale approccio andrebbe sviluppato anche per prodotti turistici tutt'ora in fase di sviluppo, come il naturalistico per il

quale si potrebbe pensare di implementare ad esempio un club dedicato al walking.

L'adozione di un approccio motivazionale porterebbe molti benefici alla Calabria, in primis, la creazione di valore aggiunto per il turista, grazie all' miglioramento della qualità dell'attuale offerta turistica.

Ne beneficerebbero anche la riconoscibilità e l'accessibilità commerciale dei prodotti turistici (anche minori), contribuendo quindi ad una maggiore diversificazione del portfolio prodotti e ad una riduzione dell'attuale stagionalità estiva. Per il raggiungimento di tali obiettivi, oltre all'interesse da parte degli operatori, deve essere presente una visione lungimirante della Regione, in grado di sostenere il tessuto imprenditoriale attraverso indirizzi specifici ed incentivi.

1.3 La dipendenza dal mercato italiano

Il mercato italiano è di fondamentale importanza per la Calabria: come evidenzia il grafico sottostante, a livello regionale gli italiani rappresentano in media l'85% delle presenze complessive, rendendo di fatto la Calabria dipendente dal turismo nazionale.

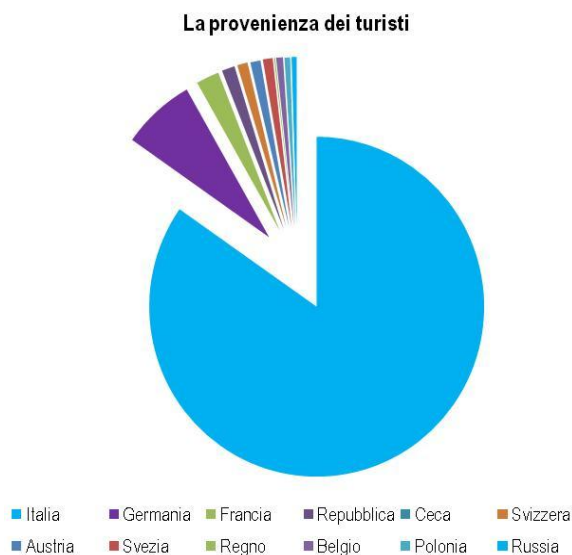


Figura 12. La composizione delle presenze turistiche. Fonte: Regione Calabria - 12° Rapporto sul turismo.

L'attuale situazione è probabilmente il risultato di politiche turiste eccessivamente territoriali, che hanno quindi reso più difficoltoso il posizionamento della Regione sullo scenario internazionale, a causa di un prodotto primario non differenziante rispetto ad altre realtà che si affacciano sul Mediterraneo.

Una tale dipendenza dal turismo nazionale ha inevitabili conseguenze negative, come ad esempio, le ridotte ricadute sul territorio, data la minore propensione alla spesa dei turisti italiani rispetto a quelli stranieri. Inoltre, una dipendenza così marcata da mono-mercato rende la Regione più vulnerabile ad eventuali riduzioni o oscillazioni delle quote (come visto nella prima parte dell'analisi). Data l'incidenza minima che gli altri mercati hanno sul portfolio della Calabria diventa più complicato compensare le eventuali quote in calo del mercato italiano con presenze turistiche straniere, soprattutto tenendo conto del fatto che il secondo mercato di provenienza è quello tedesco, che attualmente registra una riduzione delle quote outbound a favore del turismo interno.

La Regione deve quindi porsi come obiettivo primario una maggiore diversificazione del proprio portfolio mercati, assicurandosi così più stabilità in caso di flessioni del mercato italiano, ma soprattutto migliorando il proprio posizionamento sullo scenario internazionale, incrementando quindi redditività e ricadute sul territorio. Il passaggio da un approccio territoriale ad uno motivazionale può certamente essere un primo passo in tale direzione, poiché contribuirebbe a rendere la Calabria una destinazione in grado di rispondere alle attuali richieste del mercato (internazionale). Andrebbe però incrementata l'accessibilità promo-commerciale e la visibilità dei prodotti turistici della Regione, utilizzando strumenti per la promozione e la comunicazione adeguati e moderni. Ad oggi infatti la Calabria sembra utilizzare canali per la comunicazione piuttosto tradizionali, non quindi in linea con gli attuali trend del mercato, che invece fa un uso sempre più massiccio dei social media. Inoltre, andrebbe soprattutto sviluppata la promo-commercializzazione affiancata alla comunicazione.

2. Il turista 2.0

2.1 I nuovi canali di comunicazione

L'analisi illustrata nella sezione precedente ha evidenziato una limitata presenza online della destinazione Calabria. È presente un portale istituzionale regionale, oltre a diversi portali per realtà minori, come province e comuni, ma turiscalabria.it, ad esempio, non è presente sui principali canali social, come Twitter, Facebook o Youtube. Gli strumenti di comunicazione e promozione utilizzati dalla Regione sembrerebbero quindi inadeguati alle attuali richieste del mercato, focalizzandosi eccessivamente su canali tradizionali come l'editoria, la presenza a fiere e workshop, eccetera. Se oggi le destinazioni sono ciò che il mercato racconta di loro, allora la Calabria ha grandi problemi di visibilità.

I turisti moderni hanno ormai abbandonato modelli di comunicazione unidirezionali: vogliono essere coinvolti e comunicare con la destinazione di loro

interesse, in qualunque luogo ed in qualunque momento. È proprio per questo motivo che diventa fondamentale per le destinazioni aprirsi ai nuovi canali di comunicazione che offrono la possibilità coinvolgere e conversare con i propri turisti, creando quindi engagement ed emozionalità.

È importante quindi che la Calabria rinnovi il proprio mix di canali per la comunicazione e promozione turistica, incrementando soprattutto gli sforzi sul web, le cui potenzialità non sono ad oggi sfruttate. Questo non vuole dire fare grandi investimenti pubblicitari nei canali social, ma semplicemente accrescere il livello di engagement e reputation.

Il portale istituzionale della Calabria, ad esempio, è un sito “vetrina”, che non soddisfa i turisti alla ricerca di motivazioni di viaggio ed emozioni. Andrebbe ad esempio riservata particolare attenzione all’utilizzo delle immagini, componente fondamentale della navigazione online, visto che il 90% delle informazioni recepite dal cervello arrivano attraverso le immagini; un potenziale ad oggi poco sfruttato dai portali turistici della Calabria.

Come precedentemente accennato, la presenza sui principali social media del settore turistico calabrese è eccessivamente limitata, compromettendo quindi la generazione di engagement per il turista, ma anche indebolendo il sentiment del brand. Ad oggi i social media sono un vero e proprio strumento di ricerca per i turisti (oltre che un possibile canale di vendita), ma soprattutto un luogo in cui vengono condivise esperienze, immagini, consigli e recensioni. La mancata presenza su canali social come Twitter, Facebook, TripAdvisor, priva la Regione di un punto di contatto con i propri turisti, rendendola quindi meno accessibile (soprattutto per i mercati esteri). Si perdono inoltre occasioni di generare buzz, passaparola e coinvolgimento. La Regione dovrebbe quindi accedere a questi nuovi canali digitali, gestendoli in maniera strategica così da incrementare il sentiment e la reputation online del brand. Andrebbero organizzati corsi di formazione per gli operatori di social media marketing, mentre a livello regionale si potrebbe pensare di formare un social media team ed un social media marketing plan.

2.2 La commercializzazione diretta e intermediata

Una delle principali debolezze emerse dall’analisi del sistema turistico della Calabria riguarda la promo-commercializzazione: il portale regionale così come quelli provinciali e comunali non dispongono del booking online. Su questo frangente, la Calabria è complessivamente molto indietro. Se le Amministrazioni, da una parte, hanno una visione basata esclusivamente sulla comunicazione del territorio e non sulla sua promo-commercializzazione, gli operatori, dall’altra,

hanno sempre vissuto di rendita, grazie ai flussi autonomi di turisti o frutto dell'intermediazione.

Oggi, l'85% dei turisti europei utilizza internet per ottenere informazioni su una destinazione mentre il 56% effettua prenotazioni online. La promo-commercializzazione è quindi un requisito fondamentale al quale gli operatori del settore devono adeguarsi per garantirsi un futuro e una redditività. Il mercato moderno, oltre ad esigere modelli di comunicazione cross-mediali, desidera immediatezza: è quindi necessario che l'offerta turistica di una destinazione sia facilmente acquistabile in qualunque momento, altrimenti si rischia di perdere importanti quote di mercato. Non disponendo di un sistema di booking online diretto dal proprio sito istituzionale, l'accessibilità commerciale dell'offerta turistica della Calabria è più difficoltosa, rischiando così di perdere ulteriori quote di mercato.

Per la Regione è necessario sviluppare la promo-commercializzazione diretta (come indicato nel Piano Regionale di Sviluppo Strategico), attraverso il portale regionale, ma anche attraverso i portali delle singole destinazioni, cosicché i prodotti siano facilmente acquistabili per il turista. Andrebbe offerta la possibilità di prenotare soggiorni nelle strutture ricettive o pacchetti vacanza, ma anche acquistare servizi complementari, come visite guidate, escursioni, degustazioni, eccetera, per favorire il passaggio da un turismo di territorio ad uno motivazionale. L'utilizzo degli strumenti di promo-commercializzazione permetterebbe un maggior controllo sulla soddisfazione delle richieste dei turisti, oltre che maggiori possibilità di fidelizzazione e fruibilità dei servizi. I benefici per gli operatori turistici arriverebbero non solo in termini di redditività (l'intermediazione è più costosa) ma anche in termini di supporto operativo e di collaborazione con enti regionali e territoriali.

La regione Calabria, che presenta quote di mercato internazionale piuttosto ridotte, dovrebbe sviluppare ulteriormente le quote di commercializzazione intermediata (ad oggi piuttosto esigue). Nonostante questo approccio generalmente penalizzi la redditività degli operatori, per la destinazione Calabria potrebbe avere diversi risvolti:

- potrebbe favorire l'apertura verso nuovi mercati interessanti per lo sviluppo strategico della destinazione, altrimenti difficilmente raggiungibili, ad esempio i mercati long-haul, ma anche quelli del nord-Europa
- potrebbe favorire la destagionalizzazione dei flussi attraverso, ad esempio, lo sviluppo di prodotti altamente tematizzati (es. enogastronomia) che risultino più strutturati e vendibili a target del mercato specifici.

Un'ulteriore sviluppo della commercializzazione intermediata per la Calabria dovrebbe quindi mirare allo sviluppo di nuovi mercati e di nuovi prodotti turistici, puntando su target di nicchia e proposte esperienziali piuttosto che sulla quantità ed sul turismo balneare di massa.

3. Ricettività ed accoglienza

3.1 La qualità delle strutture e la professionalità

L'offerta ricettiva del settore turistico calabrese si caratterizza per la grande prevalenza di alloggi in affitto (particolarmente consistente il fenomeno delle seconde case), che hanno nel tempo reso le altre strutture una forma di ricettività secondaria. Per quanto riguarda gli alberghi, inoltre, anche a causa della marcata incidenza del prodotto balneare di massa, sono presenti strutture di prima generazione, con un livello qualitativo medio-basso, non adeguate alle attuali richieste del mercato.

Il basso livello qualitativo dell'attuale offerta ricettiva è probabilmente dovuto, in parte, alla mancanza di un'adeguata cultura dell'accoglienza e, in parte, ai massicci flussi turistici legati al prodotto balneare, che hanno sempre garantito alti tassi di occupazione nonostante non fossero presenti tutti i requisiti per rispondere alle esigenze del mercato. Al giorno d'oggi, i turisti riservano un'attenzione sempre maggiore ai nuovi metodi di comunicazione e prenotazione, e le recensioni sui canali web, come TripAdvisor o Booking.com, sono considerati fondamentali dall'81% dei turisti. È quindi importante che l'offerta ricettiva promossa dagli operatori sia in linea con le richieste del mercato per evitare la diffusione di recensioni negative.

La destinazione Calabria, come emerge anche dal Piano Regionale di Sviluppo Turistico 2011-2013, deve rinnovare la propria offerta ricettiva regionale in termini sia strutturali sia di servizi offerti al turista. Questo permetterebbe di riqualificarla, evitando di danneggiare la reputazione dell'intera Calabria come destinazione, oltre a renderla più omogenea a livello regionale. Sono presenti diversi fondi riservati al miglioramento e ampliamento delle strutture ricettive, ma prima di tutto è necessario che gli operatori abbandonino una visione eccessivamente endogena a favore invece di una visione di mercato. Andrebbe quindi migliorato il livello di professionalità degli operatori del sistema turistico calabrese, sensibilizzandoli verso il cliente.

3.2 I servizi offerti al turista

L'approccio eccessivamente territoriale che per anni ha caratterizzato l'offerta turistica calabrese, ha favorito lo sviluppo di un turismo balneare di massa dallo scarso valore aggiunto per il turista, con pochi servizi complementari. L'attrattività e la competitività della Regione come destinazione turistica inevitabilmente ne risentono.

La regione Calabria, anche per favorire il passaggio da un turismo di territorio ad un turismo motivazionale, dovrebbe quindi incentivare lo sviluppo di servizi complementari alle risorse turistiche primarie, garantendo così al turista la possibilità di vivere esperienze ed emozioni. Per il prodotto balneare, ad esempio, andrebbero sviluppati ulteriormente i servizi di animazione o riservati ai bambini, oltre che le possibilità legate al divertimento per il target dei giovani adulti.

Concetti simili andrebbero sviluppati anche per prodotti secondari, permettendo quindi ai turisti di vedere nella destinazione Calabria motivazioni di viaggio piuttosto che la semplice risorsa mare.

4. Accessibilità

L'accessibilità regionale risulta essere fortemente penalizzata soprattutto per le zone interne, a causa dei collegamenti ferroviari e autostradali eccessivamente limitati e concentrati sulle zone costiere, in particolare sulla costa tirrenica.

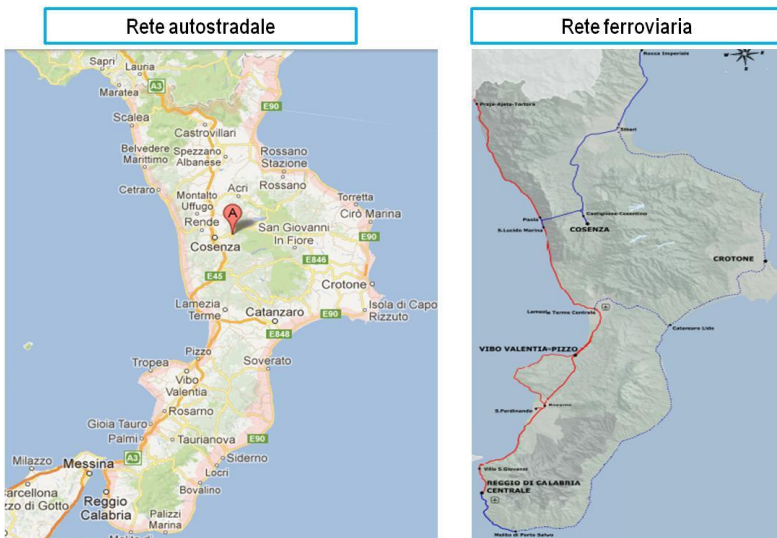


Figura 13. Fonte: Google Maps - www.rfi.it

L'autostrada A3 (che ad oggi non possiede i requisiti minimi per essere considerata tale) è da anni al centro di acce polemiche a causa del protrarsi dei lavori di

completamento, che incidono sui tempi di percorrenza dei turisti, ma anche sulla reputazione della Calabria come destinazione turistica.

Per quanto riguarda il traffico aeroportuale, c'è una scarsa incidenza di vettori con collegamenti internazionali e nazionali. Il traffico dei vettori tradizionali così come di quelli low cost, è ridotto (nullo per Reggio Calabria e Crotona), penalizzando ulteriormente l'accessibilità e l'attrattiva turistica della Regione. La Calabria però deve sviluppare la propria attrattiva turistica, in modo tale da generare domanda ed avere forza sufficiente per convincere i vettori low cost ad aprire nuovi collegamenti.

Rete autostradale	Presente il collegamento autostradale A3 sulla direttrice nord-sud (Salerno-Reggio Calabria). Penalizzati i collegamenti interni e gli assi trasversali che si basano su strade statali e provinciali.
Rete ferroviaria	852 km di linee, 117 stazioni attive. Assenti le linee ad alta velocità. I collegamenti ferroviari risultano essere particolarmente penalizzanti per le aree interne, concentrandosi sulle coste ed in particolare sulla direttrice Salerno-Reggio Calabria.
Gli aeroporti	Aeroporto di Lamezia Terme 2.281.929 passeggeri nel 2011 Il 46,6% dei passeggeri dipende da vettori low cost Aeroporto di Reggio Calabria 519.585 passeggeri nel 2011 Opera solamente con vettori tradizionali Aeroporto di Crotona 123.811 passeggeri nel 2011 Opera solamente con vettori tradizionali
I porti marittimi	Porto di Reggio Calabria Assicura collegamenti con la Sicilia, oltre che con le Isole Eolie e con Malta. Altri porti di dimensioni minori: Vibo Valentia, Crotona, Villa S. Giovanni.

L'attuale situazione delle infrastrutture in Calabria rende il possesso di un'automobile una necessità: si deduce quindi come il sistema trasporti possa essere uno dei deterrenti nell'attrazione di flussi turistici internazionali, favorendo quindi ulteriormente i flussi turistici interni e di prossimità, incrementando così la dipendenza della Regione dal mono-mercato italiano.

Per lo sviluppo turistico della Regione, soprattutto per quanto riguarda l'apertura verso nuovi mercati, sarebbe auspicabile ampliare il range di destinazioni degli aeroporti presenti, prestando maggiore attenzione verso possibili accordi commerciali che garantiscano rotte operate da compagnie low cost, oggi di primaria importanza nella generazione di flussi turistici.

Sarebbe inoltre utile ampliare i servizi navetta che garantiscano collegamenti tra gli aeroporti e le destinazioni di maggiore interesse a livello regionale. Sarebbe auspicabile che tali servizi di shuttle bus non fossero attivi esclusivamente nella

stagione estiva (come attualmente accade per l'aeroporto di Lamezia Terme), ma anche in altri periodi dell'anno, favorendo così la destagionalizzazione dei flussi turistici. Si potrebbe inoltre estendere tali servizi anche a destinazioni non esclusivamente legate al prodotto balneare, collegando ad esempio località di interesse culturale o artistico.

La regione Calabria trarrebbe inoltre beneficio anche dal completamento dei lavori per la messa in sicurezza dell'autostrada A3, oltre che da un maggiore sviluppo delle infrastrutture sulla costa Ionica e nell'entroterra, ad oggi particolarmente penalizzate.

5. La frammentazione del sistema turistico

L'analisi dell'organizzazione del sistema turistico ha messo in evidenza come nonostante i compiti dei soggetti coinvolti siano ben definiti, prevalga ancora un approccio improntato in ottica territoriale, che poco si concilia con le esigenze attuali del mercato.

Sul territorio sono presenti 5 Sistemi Turistici Locali, che corrispondono alle province, confermando quindi come il sistema turistico calabrese sia ancora strutturato in chiave amministrativa e territoriale.

- STL Provincia di Cosenza
- STL Provincia di Vibo Valentia "Tropea e la Costa degli Dei"
- STL Provincia di Catanzaro "Terra fra due mari"
- STL Provincia di Crotona "Krotoniate"
- STL Provincia di Reggio Calabria "Arenile d'Aspromonte"

Come emerge dal Piano Regionale di Sviluppo Turistico 2011-2013, tutti gli STL sono stati riconosciuti dalla Regione. A livello operativo, tuttavia, non è presente un sistema di governance che permetta al territorio di emergere come sistema turistico competitivo, impedendo così lo sviluppo di un approccio cooperativo e collaborativo tra i vari soggetti coinvolti, anche a causa di un'imprenditoria eccessivamente frammentata e con una visione endogena e a breve termine. Ne consegue uno scarso controllo del territorio, che mette quindi a repentaglio la possibilità di attuare scelte strategiche unitarie mirate allo sviluppo turistico della destinazione Calabria.

Nonostante nel Piano Regionale di Sviluppo Turistico siano previsti adeguamenti del sistema turistico calabrese così da favorirne l'orientamento alle attuali richieste del mercato, ad oggi sussistono ancora le difficoltà di organizzazione e gestione sopra elencate.

Per la Calabria diventa quindi prioritario promuovere un'organizzazione turistica maggiormente focalizzata sulla cooperazione e collaborazione tra i vari soggetti coinvolti, sostenendo in particolare lo sviluppo di partnership tra pubblico e privato. Andrebbe rivisto il sistema di sostegno riservato agli attuali STL, favorendone lo sviluppo in ottica di mercato attraverso una politica turistica condivisa. Si dovrebbe prendere distanza dalla visione localistica e amministrativa che attualmente prevale, strutturando un sistema organizzativo operativamente capace di rispondere alle richieste del mercato.

In quest'ottica, il ruolo della Regione dovrebbe seguire il modello di una DMO a valenza regionale, in grado di applicare una politica turistica comune con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti. Il modello della DMO fornirebbe lo strumento operativo che attualmente manca al sistema turistico calabrese per lo sviluppo di aggregazione e collaborazione tra il settore pubblico e privato, creando le basi necessarie per favorire l'armonizzazione delle politiche turistiche e la riduzione dell'attuale frammentazione del sistema.

Non appaiono invece chiare le indicazioni del Piano Regionale di Sviluppo Turistico relative alla commercializzazione, alla promozione e alla promo-commercializzazione dell'offerta turistica regionale. Esso, infatti, prevede la nascita di un'agenzia per la promozione del brand regionale come soggetto autonomo e indipendente dall'ente regionale, dedicato allo sviluppo e alla coordinazione delle politiche strategiche per il settore turistico. Per la regione Calabria sarebbe invece auspicabile che venisse costituito un ente unico di meta-management, che gestisca congiuntamente l'indirizzo strategico del sistema turistico, la promozione e la promo-commercializzazione dell'offerta turistica soprattutto in ottica di social media marketing management.

CONCLUSIONI

- Posizionamento della Regione come destinazione multi-prodotto, abbandonando l'attuale modello che basa la propria offerta turistica sulla sola risorsa balneare.
- Sviluppo di politiche strategiche lungimiranti che mirino a creare un'offerta diversificata, strutturata, programmata e pacchettizzata per il turista.
- Riorganizzazione dell'offerta turistica della Regione, integrando risorse e servizi, tematizzandola in base alle motivazioni di viaggio del turista, discostandosi dall'attuale modello territoriale.
- Sviluppo di club di prodotto e filiere di prodotto-destinazione, in modo tale da permettere una reale strutturazione ed organizzazione dei prodotti turistici già consolidati, come il balneare, o dei prodotti emergenti, come il culturale o naturalistico.
- Sviluppo dei prodotti, promuovendo l'aggregazione tra operatori, coinvolgendo la filiera del turismo intesa in senso ampio e costituendo regolamenti che permettano l'aggregazione di attori la cui offerta corrisponda a specifici segmenti.
- Incremento della riconoscibilità e dell'accessibilità commerciale dei prodotti turistici (anche minori), favorendo la diversificazione del portfolio prodotti e la riduzione dell'attuale stagionalità estiva.
- Diversificazione del portfolio dei mercati, assicurandosi più stabilità in caso di flessioni del mercato italiano e migliorando il proprio posizionamento sullo scenario internazionale.
- Incremento dell'accessibilità commerciale e della visibilità dei prodotti turistici della Regione, utilizzando strumenti per la promozione e la comunicazione adeguati, creando engagement ed emozionalità.
- Rinnovo dei canali utilizzati per la comunicazione e promozione turistica, con particolare incremento degli sforzi rivolti al mondo web, le cui potenzialità non sono ad oggi sfruttate a favore delle destinazioni Calabria.
- Sensibilizzazione degli operatori e della Regione verso il content marketing e lo story telling, così da creare uno spazio in grado di generare engagement.
- Organizzazione di corsi di formazione per gli operatori sul social media marketing mentre a livello regionale si potrebbe pensare di formare un social media team ed un social media marketing plan.
- Sviluppo della promo-commercializzazione diretta, attraverso il portale regionale e attraverso quelli delle singole destinazioni, cosicché i prodotti siano facilmente acquistabili per il turista.
- Creazione di booking online per prenotare soggiorni nelle strutture ricettive o pacchetti vacanza, ma anche per acquistare servizi complementari.

- Sviluppo di ulteriori quote di commercializzazione intermediata (ad oggi piuttosto esigue) al fine di entrare in nuovi mercati, puntando piuttosto a target di nicchia e proposte esperienziali.
- Rinnovamento dell'offerta ricettiva regionale in termini sia strutturali sia di servizi offerti al turista.
- Miglioramento della professionalità degli operatori del sistema turistico calabrese, incrementando l'orientamento al cliente oltre che la specializzazione.
- Sviluppo di servizi complementari alle risorse turistiche primarie, garantendo quindi al turista la possibilità di vivere esperienze ed emozioni.
- Ampliamento del range di destinazioni degli aeroporti presenti in Regione, sviluppando possibili accordi commerciali che garantiscano rotte operate da compagnie low cost.
- Ampliamento dei servizi navetta che garantiscano collegamenti tra gli aeroporti e le destinazioni di maggiore interesse a livello regionale, non esclusivamente durante la stagione estiva e non solo verso destinazioni balneari.
- Creazione di un'organizzazione turistica maggiormente focalizzata sulla cooperazione e collaborazione tra i vari soggetti coinvolti, sostenendo in particolare lo sviluppo di partnership tra pubblico e privato.
- Sostegno allo sviluppo e all'innovazione locale, secondo una strategia condivisa che favorisca il supporto agli STL e quindi la creazione ed il rafforzamento di reti di cooperazione tra gli operatori del settore turistico. In quest'ottica, il ruolo della Regione dovrebbe seguire il modello di una DMO a valenza regionale.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Filippo ARECCHI, Bruno FABIANO, Alfonso COSENTINO, Domenico MASO, Umberto MAZZEO, Vincenzo MONACO, Francesco MONTESANO, Giuseppe NUCERA, Vittorino PELLI, Vittoria PIZZI, Dina PORPIGLIA e Antonino TRAMONTANA

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Eugenio Caniglia, Area Calabro Lucana Banco di Napoli.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE CAMPANIA

SOMMARIO

METODOLOGIA	231
PARTE PRIMA.....	233
Il turismo nella regione Campania	233
Analisi generale del settore	233
Analisi dei mercati.....	236
Focus: un confronto con Napoli	237
L'offerta turistica ricettiva	239
FOCUS: Un confronto con Napoli	242
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	242
FOCUS: I prezzi medi di Napoli	243
L'offerta ristorativa	244
L'importanza del turismo in Campania	244
Il portfolio prodotti	245
Il turismo balneare	246
Il turismo culturale	246
Il turismo congressuale	247
Altri turismi	248
FOCUS: Napoli città d'arte	249
Accessibilità.....	250
L'organizzazione del sistema turistico	251
Il sostegno al turismo	253
L'offerta formativa per il turismo	254
Le destinazioni turistiche Campania e Napoli online	254
L'offerta di contenuti della Campania online	255
FOCUS: Un confronto Campania/Napoli	255
Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento	256
FOCUS: Trend di ricerca Vacanze Campania/Napoli	256
Prime conclusioni.....	258
Punti Forti.....	258
Debolezze	258
PARTE SECONDA	259
Assi di intervento.....	259
1. Sfruttamento delle risorse.....	259
1.1 Disequilibrio territoriale	259
1.2 Strutturazione del prodotto	261

1.3 Servizi al turista	262
2. La governance turistica	263
2.1. Un modello di governance poco attuale	264
2.1.1. L'aggiornamento legislativo	264
2.1.2. L'approccio territoriale	265
2.1.3. L'enfasi sulla cultura.....	266
3. Comunicazione e promo commercializzazione.....	267
3.1 Gli strumenti 2.0	267
3.2 La promocommercializzazione	268
3.3 La commercializzazione intermediata.....	269
4. Accessibilità	270
4.1 Il sistema aeroportuale.....	270
4.2 L'accessibilità stradale e ferroviaria.....	271
Ulteriori considerazioni	271
Il turismo congressuale.....	271
L'enogastronomia.....	272
Accoglienza e professionalità	274
CONCLUSIONI	275

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Campania unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico campano.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria Confindustria prendere

posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Campania attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Sfruttamento delle risorse
2. La governance turistica
3. Comunicazione e commercializzazione
4. Accessibilità

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Campania

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo in Campania. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

Analisi generale del settore

I dati relativi agli arrivi e alle presenze in Campania sono stati analizzati escludendo la provincia di Napoli che, per le sue caratteristiche peculiari dal punto di vista turistico e per gli alti livelli di attrattività, è stata analizzata in maniera disgiunta dal resto della Regione al fine di permetterne un'analisi specifica.

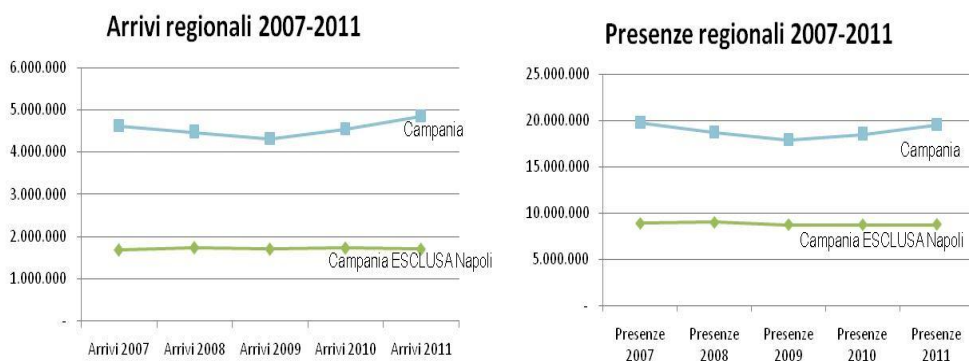


Figura 1. Arrivi e presenze, serie storica. Fonte: Dati ISTAT, 18° Rapporto sul Turismo Italiano.

Come evidenzia il grafico, la provincia di Napoli è una realtà fondamentale per il settore turistico campano: da una parte, infatti garantisce flussi turistici in crescita, soprattutto a partire dal 2010, e, dall'altra, assicura l'attrattività della Regione come destinazione turistica, in particolare dopo il biennio negativo tra il 2007 ed il 2009.

Nelle seguenti analisi viene proposta un'analisi provinciale dei flussi turistici. Data l'importanza della provincia di Napoli per il settore turistico campano si è scelto di analizzarla separatamente in seguito, anche per garantire un confronto più equo delle destinazioni turistiche minori presenti sul territorio campano.

Un'analisi dei flussi turistici più dettagliata evidenzia situazioni diverse: la provincia di Salerno risulta trainante sia per gli arrivi sia per le presenze, probabilmente anche grazie all'incidenza del turismo balneare e di destinazioni turistiche molto note anche sullo scenario internazionale, come la costiera Amalfitana.

Segue, anche se ad una notevole distanza, la provincia di Caserta, unitamente a quelle di Benevento ed Avellino, con arrivi e presenze turistiche stabili nel tempo. Ad esclusione della provincia di Salerno, quindi le restanti province della Campania faticano ad emergere e a posizionarsi in modo competitivo sullo scenario nazionale. La Campania riesce di fatto a mantenere ancora il proprio posizionamento ma si evidenziano già i primi segnali di problematiche che in futuro potrebbero penalizzare l'attività turistica dell'intera Regione.

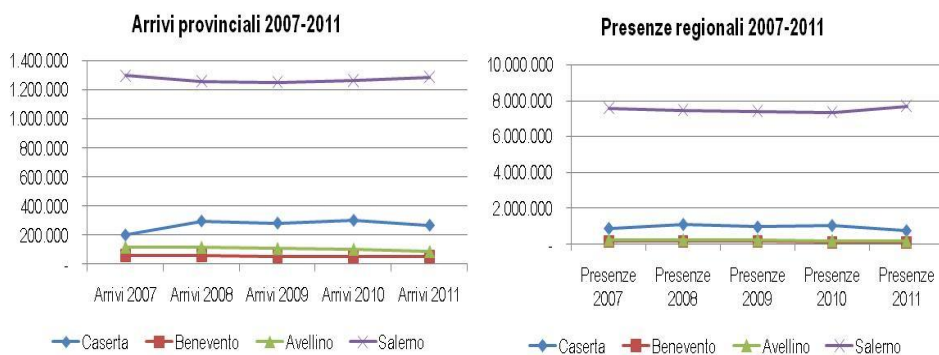


Figura 2. Arrivi e presenze, serie storica. Fonte: Dati ISTAT, 18° Rapporto sul Turismo Italiano.

Anche l'analisi della permanenza media mostra una situazione distinta tra le diverse province del territorio campano.

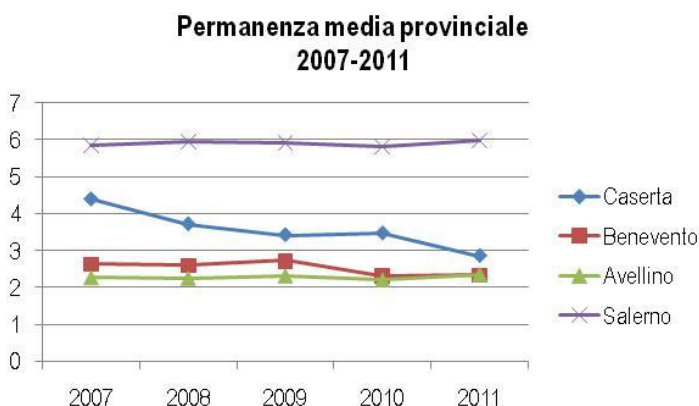


Figura 3. Permanenza media. Fonte: Dati ISTAT.

Nonostante una lieve flessione nel 2010, la provincia di Salerno registra la permanenza più elevata, intorno ai 6 giorni, confermando quindi la marcata incidenza di un turismo balneare di massa incentrato sul modello della tradizionale settimana al mare. La provincia di Caserta invece evidenzia una marcata diminuzione della permanenza media che, tra il 2007 ed il 2011, si è ridotta di oltre un giorno.

I dati indicano quindi come la Regione abbia difficoltà a mantenere il proprio grado di attrattività sul mercato, non riuscendo a valorizzare e posizionare adeguatamente i propri prodotti turistici. Caserta è senza dubbio la destinazione più in crisi, in quanto registra perdite di flussi sia nel segmento del turismo culturale sia in quello balneare mentre quello enogastronomico, che potrebbe rappresentare un'importante risorsa, stenta a crescere.

Permanenza media bassa, intorno ai 2,5 giorni, per le province di Benevento ed Avellino, che quindi registrano ricadute economiche contenute sul territorio, oltre a difficoltà di posizionamento sullo scenario delle destinazioni.

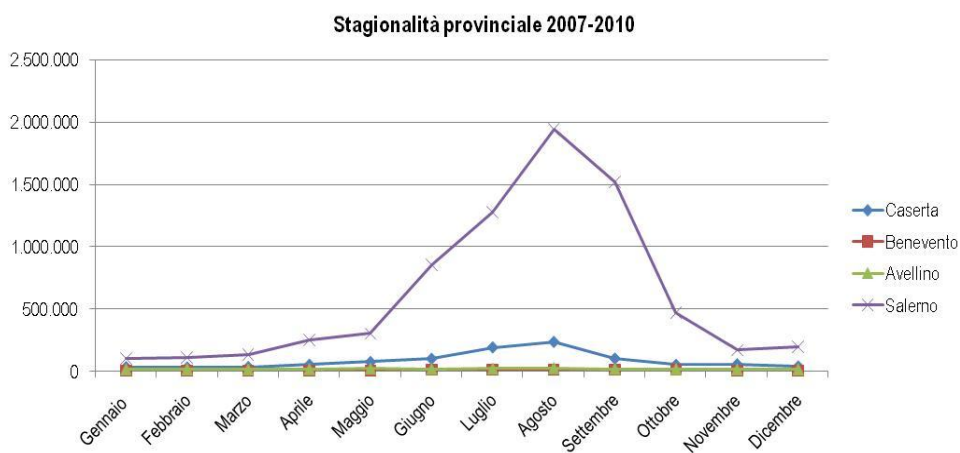


Figura 4. Stagionalità provinciale. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi della stagionalità dei flussi turistici conferma la presenza all'interno della Campania di realtà turistiche ben distinte, coerentemente con le diverse tipologie di turismo presenti. La provincia di Salerno evidenzia una marcata stagionalità estiva, a conferma dell'incidenza del prodotto balneare. A differenza di molte altre regioni italiane però la stagionalità è piuttosto ampia, da maggio fino ad ottobre/novembre. I dati indicano comunque come vi siano difficoltà legate alle valorizzazione di risorse alternative e al sovraffollamento estivo. Anche la Costiera Amalfitana inizia a manifestare qualche segnale di sofferenza mentre Sorrento

rimane stabile nel tempo. Caserta invece mostra solo un lieve picco stagionale estivo mentre le province di Benevento ed Avellino hanno flussi turistici contenuti ma ben distribuiti durante tutto l'arco dell'anno.

Analisi dei mercati

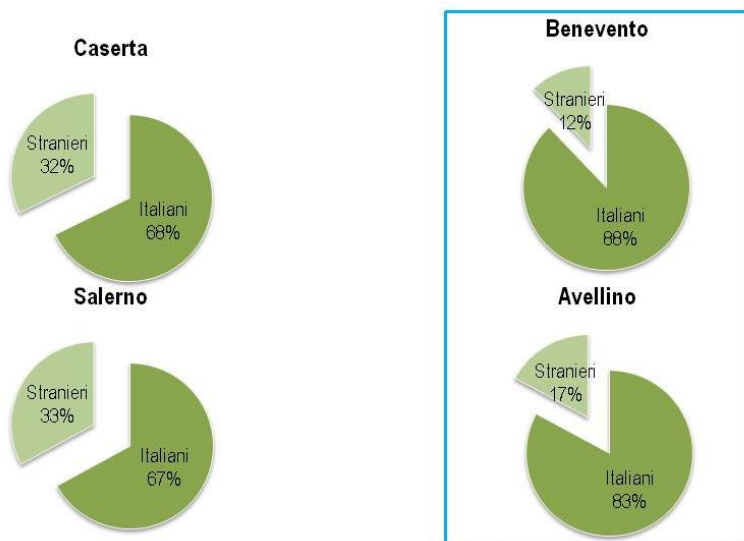


Figura 5. Composizione delle presenze. Fonte: Dati ISTAT.

Come emerge dal grafico, la destinazione Campania vede una marcata incidenza del turismo italiano, in particolare per le province di Benevento ed Avellino, dove le presenze straniero faticano ad arrivare alla soglia del 20%, superando per la provincia di Benevento di poco il 10%. Una tale incidenza del turismo italiano, seppur positiva, conferma la crescente difficoltà di posizionamento della Regione sullo scenario internazionale. Risultano inoltre penalizzate le ricadute sul territorio, data la minore propensione alla spesa dei turisti italiani.

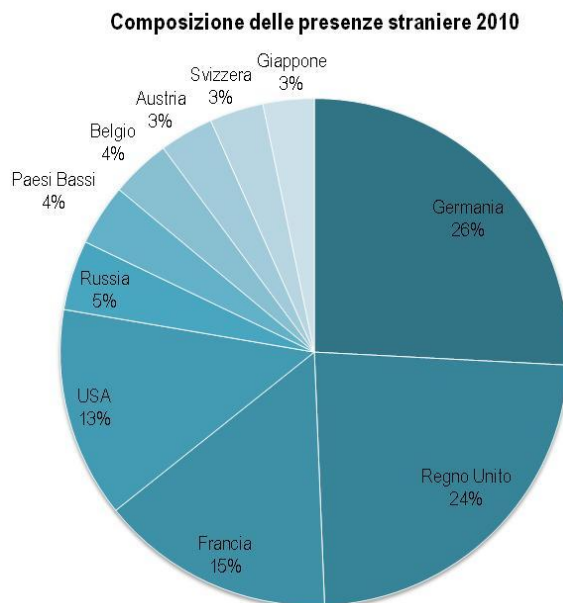


Figura 6. Composizione delle presenze straniere. Fonte: Dati ISTAT.

La composizione delle presenze straniere rivela la presenza di quattro mercati principali: la Germania, il Regno Unito, la Francia e gli Stati Uniti d’America che complessivamente rappresentano oltre il 75% delle presenze totali. I mercati secondari, tra cui figura anche il Giappone, una realtà poco riscontrata in altre realtà italiane, garantiscono tutti un buon livello di redditività. Il portfolio dei mercati campano si distingue quindi da quello di molte altre regioni italiane che vedono in crescita la quote di mercati a minore redditività, come ad esempio i Paesi dell’Est Europa.

Focus: un confronto con Napoli

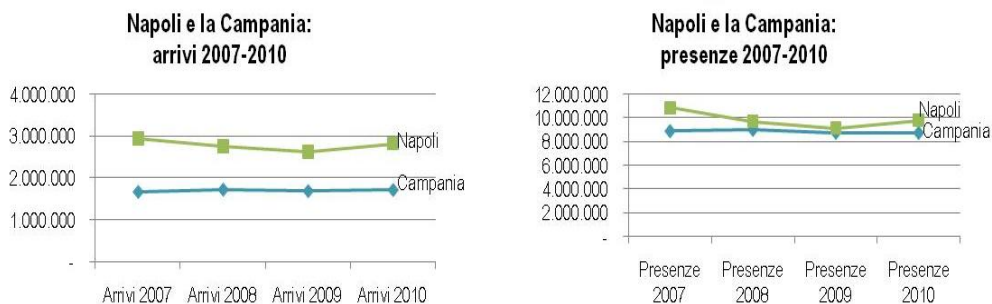


Figura 7. Arrivi e presenze. Fonte: Dati ISTAT.

I flussi turistici della provincia di Napoli, come precedentemente accennato, sono di fondamentale importanza per il settore turistico di tutta la Regione. Come evidenziano i grafici, infatti, la provincia del capoluogo campano registra arrivi e presenze superiori a quelle delle restanti province. I dati confermano il buon posizionamento della Provincia sullo scenario nazionale ed internazionale.

La vocazione turistica della provincia di Napoli è indiscussa, anche grazie alla presenza di destinazioni turistiche consolidate e riconosciute a livello internazionale, come Sorrento, Ischia, Procida e Capri. Nelle isole tuttavia è in atto un processo di trasformazione, soprattutto a Ischia, dove il prodotto turistico delle terme, oltre ad attraversare le problematiche classiche del comparto, ha subito la perdita di importanti quote di mercato, come quello inglese.

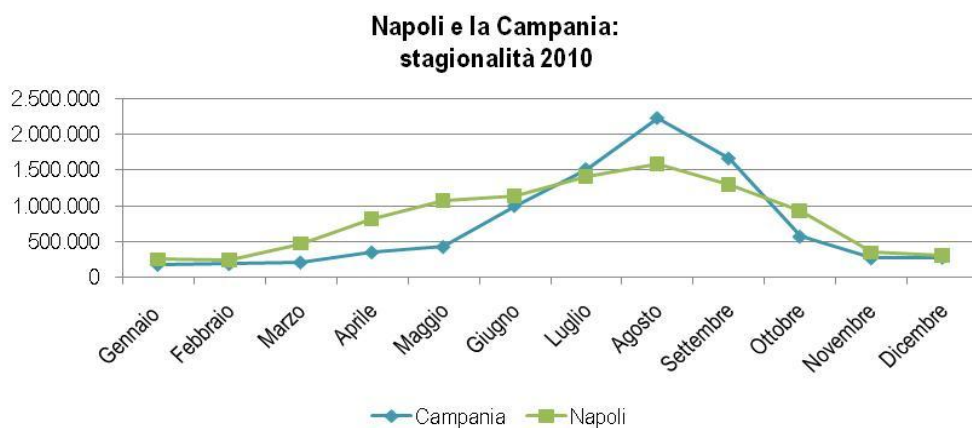


Figura 8. Stagionalità. Fonte: Dati ISTAT.

La distribuzione dei flussi turistici durante l'arco dell'anno evidenzia una buona valorizzazione sia della risorsa balneare (presente nella penisola sorrentina e nelle isole) sia di quella culturale della provincia di Napoli. Si osserva infatti una buona distribuzione delle presenze turistiche da marzo ad ottobre, con un lieve innalzamento delle presenze nei mesi di luglio e agosto, compatibilmente con il prodotto balneare.

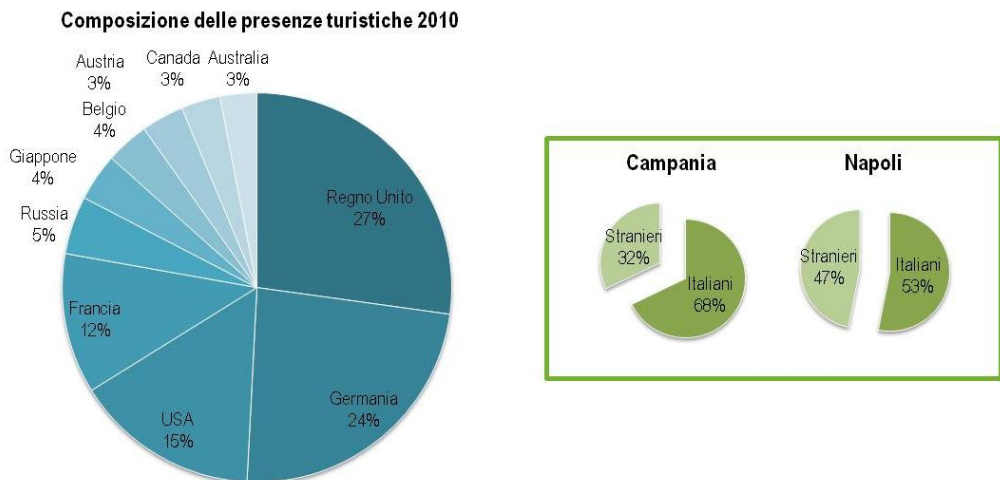


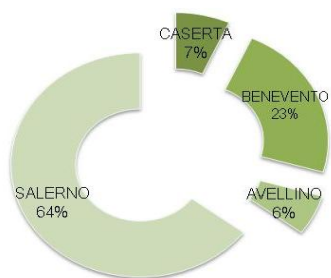
Figura 9. Composizione dei flussi turistici. Fonte: Dati ISTAT.

Mettendo a confronto la composizione delle presenze turistiche della provincia di Napoli con quelle delle restanti destinazioni del territorio campano il capoluogo evidenzia una maggiore incidenza dei flussi turistici stranieri. Il dato conferma quindi il posizionamento favorevole della destinazione sullo scenario internazionale, oltre a confermare la maggiore attrattività del prodotto culturale per i mercati internazionali rispetto a quello balneare, generalmente più apprezzato dal mercato italiano. La composizione delle presenze straniere per la provincia di Napoli risulta invece in linea con quella delle altre province, con i quattro mercati principali che costituiscono circa il 75% delle presenze complessive. Si sottolinea, anche in questo caso, l'incidenza dei turisti provenienti dal Giappone (assenti i cinesi) e anche la buona diversificazione dei mercati secondari, tutti capaci di un buon livello di redditività.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva della Campania è stata analizzata a livello provinciale, elaborando i dati ISTAT relativi al numero e alla categoria delle strutture ricettive e dei posti letto offerti. Anche in questo caso si è scelto di analizzare in separata sede la provincia di Napoli, dato il suo ruolo fondamentale nel sistema turistico regionale.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive



Distribuzione provinciale dei posti letto

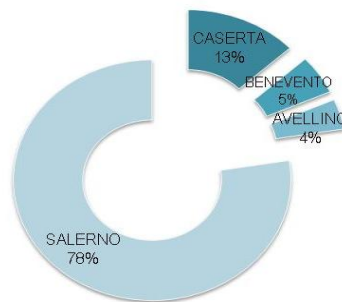


Figura 10. Le strutture ricettive. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi della distribuzione dell'offerta ricettiva mette in evidenza una marcata concentrazione nella provincia di Salerno sia per le strutture ricettive sia per i posti letto. Si conferma quindi il ruolo trainante della Provincia all'interno del settore turistico, in linea con i flussi turistici più consistenti.

Per quanto riguarda le restanti province, nella provincia di Caserta così come per quella di Salerno prevalgono strutture ricettive di dimensioni maggiori, compatibili con la presenza del prodotto balneare di massa. Avellino, e soprattutto Benevento, presentano invece strutture ricettive di dimensioni più contenute, oltre che un numero più esiguo di strutture ricettive.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive per tipologia

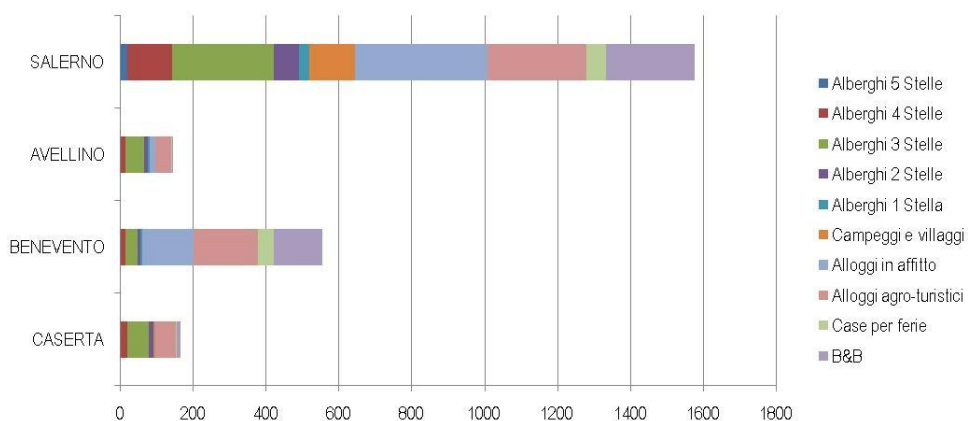


Figura 11. La distribuzione delle strutture ricettive. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi dettagliata dell'offerta ricettiva campana evidenzia una situazione frammentata su tutto il territorio regionale, differente per ogni singola provincia. Si osserva in particolare una forte incidenza della ricettività extra-alberghiera, con

alloggi in affitto, agriturismi e B&B. In particolare nella provincia di Benevento, dove il settore extra-alberghiero è decisamente più consolidato rispetto a quello alberghiero.

Nel resto del territorio regionale si osserva invece la prevalenza di strutture alberghiere di categoria media; le strutture di lusso (5 stelle) invece sono presenti solo nella provincia di Salerno, precludendo l'attrattività della Regione a determinati target.

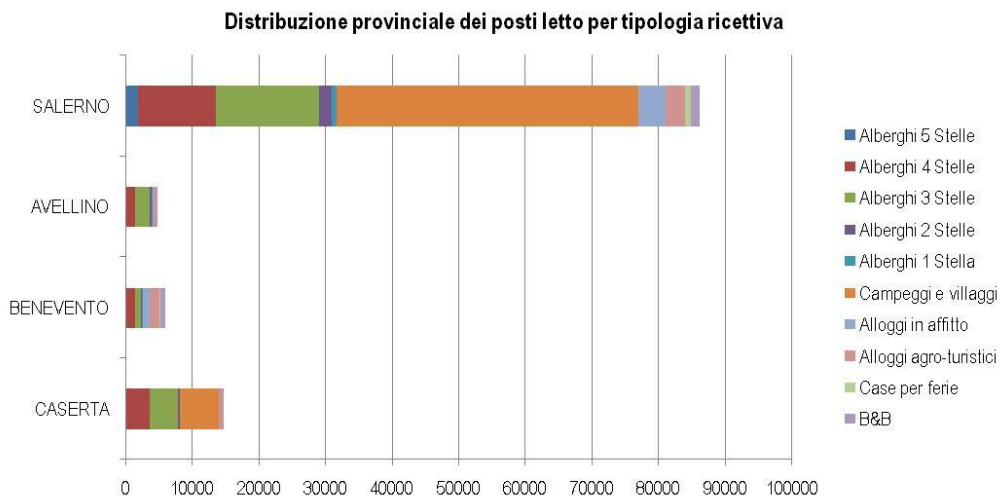


Figura 12. La distribuzione delle capacità ricettiva. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi della distribuzione dei posti letto evidenzia la polarizzazione della capacità ricettiva nella provincia di Salerno, dove si osserva una particolare incidenza di campeggi e villaggi turistici, compatibili con il turismo balneare. A differenza di altre realtà italiane a Salerno sono presenti anche strutture di lusso, probabilmente legate a destinazioni esclusive della costiera Amalfitana.

Anche se la capacità ricettiva delle province di Caserta, Avellino e Benevento è decisamente limitata, va sottolineata l'incidenza delle strutture alberghiere a 4 stelle.

FOCUS: Un confronto con Napoli

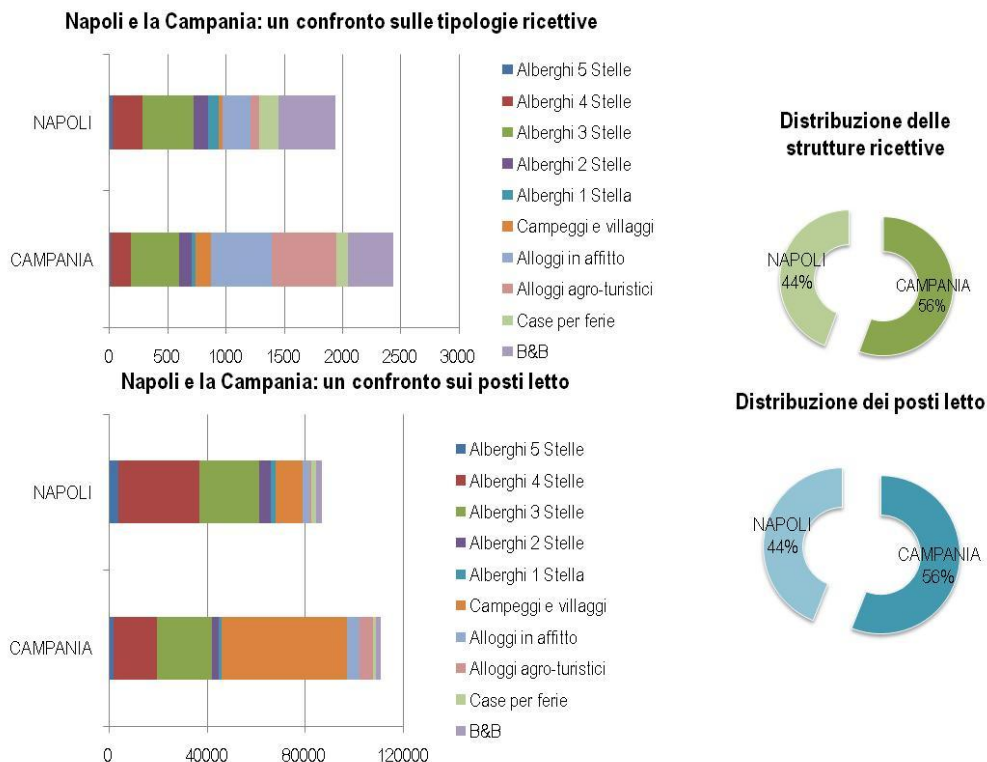


Figura 13. Le strutture ricettive in provincia di Napoli. Fonte: Dati ISTAT.

Anche per quanto riguarda la ricettività turistica, la provincia di Napoli è una realtà di fondamentale importanza a livello regionale. Come si osserva infatti dai grafici, la Provincia vede concentrarsi sul proprio territorio ben il 56% delle strutture ricettive e dei posti letto. Come per il resto della Regione, anche in provincia di Napoli si registra una buona incidenza delle strutture ricettive extra-alberghiere, in particolare alloggi in affitto e B&B.

A differenza delle restanti province, però su Napoli è più consistente la presenza di strutture alberghiere di categoria media superiore (4 stelle) e di lusso (5 stelle). Presenti anche campeggi e villaggi turistici, in linea con il turismo balneare della provincia.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

L'analisi del rapporto qualità prezzo dell'offerta ricettiva della Campania è stata effettuata analizzando i prezzi medi delle strutture alberghiere ed extra-alberghiere

così come potrebbero risultare da una semplice ricerca su booking.com. Si è scelto di prendere in considerazione un periodo di bassa stagione, richiedendo disponibilità per una camera doppia per una sola notte¹.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Salerno (inclusa Costiera Amalfitana)	€118.50	€149.83	€81.88	€66.67
Caserta	€62.33	€84.07	€58.50	€78.00
Avellino	€63.65	€69.92	€65**	€70**
Benevento	€65.25	€106.33	€66.80	n/a

Tabella 1. Fonte: booking.com (** prezzi in riferimento ad una sola struttura).

Dall'analisi emerge una situazione poco omogenea a livello regionale, in linea con il diverso grado di attrattività dei territori. Salerno ha prezzi concorrenziali per il periodo considerato (bassa stagione), adeguati alla sua attrattività, anche se più elevati rispetto alle restanti province campane. Quest'ultime, per quanto riguarda il settore alberghiero di media categoria, riportano prezzi omogenei mentre per le strutture ricettive di categoria superiore la situazione è più diversificata.

I prezzi delle strutture extra-alberghiere per le province di Avellino, Caserta e Benevento tendono ad allinearsi a quelli delle strutture alberghiere di media categoria e possono quindi considerarsi loro diretti competitor. Le strutture alberghiere hanno difficoltà a fare emergere il proprio potenziale valore aggiunto rispetto ad altre formule di ricettività.

FOCUS: I prezzi medi di Napoli

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B
Napoli	€99.04	€141.17	€88.70
Firenze	€153.43	€235.09	€131.30
Roma	€203.66	€259.60	€221.76
Lisbona	€104.73	€148.35	€111.55
Marsiglia	€93.98	€124.41	€98.71

Tabella 2. Fonte: booking.com

Anche per la città di Napoli sono stati analizzati i prezzi medi delle strutture ricettive per verificare il livello di concorrenzialità di Napoli rispetto ad altre città competitor. L'analisi è stata realizzata sulla base ad una ricerca effettuata su booking.com per una camera doppia per una notte in periodo di bassa stagione.

¹ È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni.

Come evidenzia la tabella, rispetto ad altre città d'arte italiane ed europee, Napoli risulta avere prezzi decisamente inferiori, superata solo dalla città di Marsiglia. Come per le altre destinazioni campane, i prezzi delle strutture extra-alberghiere di Napoli sono simili a quelli registrati per le strutture alberghiere di categoria media, dato che suggerisce quindi una forte competizione diretta.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso	Ristoranti stellati Michelin
Don Alfonso 1890 – NA	L'Olivo del Capri Palace – NA
La Torre del Saracino – NA	Quattro Passi – NA
Oasis Sapori Antichi – AV	Il Mosaico del Terme Manzi Hotel – NA
Taverna Estia – NA	on Alfonso 1890 – NA
L'Olivo del Capri Palace – NA	La Torre del Saracino – NA
Quattro Passi – NA	Rossellinis – SA
Il Mosaico del Terme Manzi Hotel – NA	La Locanda di Bu – AV
Il San Pietro – SA	Il Buco – NA
Il Faro del Capo d'Orso – SA	Marennà – AV
Taverna del Capitano – NA	L'Accanto – NA
La Caravella – SA	Maxi – NA
Monastero Santa Rosa – SA	Oasis Sapori Antichi – AV
	Le Colonne – CE
	Antica Osteria Nonna Rosa – NA
	Vairo del Volturmo – CE
	La Caravella – SA
	Taverna Estia – NA
	Locanda Severino – SA
	Il Riccio – NA
	Il Papavero – SA
	Indaco – NA
	Taverna del Capitano – NA
	Pappacarbone – SA
	Il Comandante – NA
	Il Faro di Capo d'Orso – SA
	La Sponda – SA
	La Casa del Nonno 13 – SA
	Il Flauto di Pan – SA
	Le Trabe – SA
	San Pietro – SA

L'offerta ristorativa di alto livello risulta estesa: sul territorio sono presenti anche alcune strutture di primissimo ordine. Si osserva una maggiore concentrazione delle strutture premiate da Gambero Rosso e Stelle Michelin nelle province di Napoli e Salerno, suggerendo come nelle altre province non vi sia un'altrettanto adeguata valorizzazione delle risorse enogastronomiche come prodotto a valenza turistica.

L'importanza del turismo in Campania²

Il turismo in Campania è una realtà importante per l'economia regionale, con un PIL turistico pari a circa 3,5 miliardi di euro, che contribuisce per il 3,7% al PIL complessivo regionale. Rispetto ad altre regioni del Sud Italia, la Campania mostra quindi una vocazione turistica superiore, con il contributo al PIL complessivo

² Fonte: Il ruolo del turismo nello sviluppo economico della Campania (SRM).

regionale più elevato. Ogni presenza turistica aggiuntiva in Campania genera 74 euro di PIL turistico, superando sia la media delle regioni del Mezzogiorno (41 euro di PIL turistico per ogni presenza aggiuntiva), sia la media nazionale (63 euro di PIL turistico per ogni presenza aggiuntiva). La spesa turistica complessiva degli stranieri supera i 1.200 milioni di euro, attestandosi quindi la prima regione in meridione. Inoltre, l'indotto del turismo coinvolge numerosi settori: la spesa turistica è infatti destinata ad alberghi e ristoranti (55%), beni culturali (14%), moda (10%), alimentare (7%), trasporti (6%). L'occupazione generata dal settore turistico campano è un elemento di sostegno non solo per l'economia regionale ma anche per quella di tutto il Sud Italia. Gli occupati del settore turistico in senso stretto (alberghi e ristoranti) sono oltre 75.700 unità e rappresentano il 4,2% degli occupati della Regione e il 27,9% degli occupati del settore turistico del Mezzogiorno. Il sistema imprenditoriale turistico campano si caratterizza inoltre per la presenza di numerose piccole imprese, che rappresentano circa il 50% delle imprese turistiche a livello regionale.

Il portfolio prodotti

Provincia	Main Products	Prodotti secondari
Caserta	Balneare	Natura
Salerno	Enogastronomia	Termale
	Culturale	Religioso
		Congressuale (Salerno)
Benevento	Culturale	Enogastronomia
		Terme
		Natura
		Religioso
Avellino	Culturale	Montagna invernale
	Natura-vacanza attiva	Enogastronomia

Il portfolio di prodotti regionali è diversificato, anche se la principale vocazione turistica della Regione è il turismo balneare e, nel caso della provincia di Napoli, il turismo culturale. È necessario fare però una considerazione importante: il turismo in Campania è nato e cresciuto grazie alla domanda. L'organizzazione e l'offerta turistica sono la conseguenza diretta di una richiesta del mercato, che per fortuna si mantiene, anche se a fatica. La Campania non presenta quindi una gerarchizzazione dei prodotti turistici o una strategia specifica di prodotto-destinazione e, nelle destinazioni meno note e riconosciute, già se ne vedono le conseguenze. I prodotti turistici sono proposti in ottica territoriale e di destinazione piuttosto che in ottica motivazionale come richiederebbe invece il mercato attuale. Tale approccio, vista l'incidenza del prodotto balneare di massa, penalizza lo sviluppo turistico delle province interne alla Regione (Benevento ed Avellino), le cui risorse turistiche faticano ad essere valorizzate e posizionate

adeguatamente sul mercato. Inoltre, la mancanza di un piano strategico regionale rende più complessa la gerarchizzazione dei prodotti turistici e la gestione unitaria a livello regionale del sistema turistico. Tra gli operatori manca infatti coordinamento, fatto che limita lo sviluppo del settore turistico campano e di conseguenza il posizionamento e la competitività della Regione.

Il turismo balneare

La domanda turistica in Campania si caratterizza per l'incidenza del prodotto balneare, soprattutto per le province di Salerno, Caserta e Napoli. Il 35% delle presenze regionali è infatti dovuta al turismo balneare, dato comunque inferiore rispetto ad altre regioni che si affacciano sul mediterraneo. Le presenze nelle località costiere rappresentano il 24,5% delle presenze balneari del sud Italia e quasi il 7% di quelle nazionali. La Campania conta circa 512 km di coste, di cui 348 km balneabili. La Regione risulta quindi tra le prime in Italia per chilometraggio di coste non adatte alla balneazione, aspetto che potrebbe incidere sulla reputazione della Regione. Si contano comunque 13 spiagge "Bandiere Blu" e circa 1.135 stabilimenti balneari (dati aggiornati al 2008). La Campania vanta la presenza di alcune destinazioni balneari, particolarmente riconosciute sia dal mercato italiano sia dal mercato internazionale, tra cui la Costiera Amalfitana (sito UNESCO), Ischia, Capri, Castellabate e altre ancora. Il prodotto balneare risulta però ancora organizzato in ottica territoriale e di destinazione piuttosto che motivazionale come invece richiederebbe il mercato odierno: non si tratta quindi un prodotto differenziante per la Regione rispetto a competitor nazionali e internazionali che si affacciano sul mediterraneo.

Il turismo culturale

Il turismo culturale, oltre a quello balneare, è un prodotto primario della Campania: la Regione attira infatti il maggior numero di turisti stranieri rispetto a tutto il Mezzogiorno. Il patrimonio culturale della Campania è diffuso su tutto il territorio regionale, differenziandosi da altre destinazioni nazionali che vedono una maggiore concentrazione su singoli poli.

Nel 2010, le presenze nelle città di interesse storico-artistico sono state circa 2,5 milioni, dato che pesa per il 43,1% sui flussi turistici culturali del Mezzogiorno, e per il 13,6% sulle presenze turistiche complessive della Regione. Nonostante il patrimonio culturale sia diffuso su tutto il territorio, si osserva una marcata concentrazione dei flussi turistici nella provincia di Napoli: qui infatti si concentrano il 79,3% dei visitatori e l'89,7% degli introiti. I dati sembrerebbero quindi indicare concrete difficoltà a valorizzare adeguatamente le risorse culturali

presenti sul resto del territorio, che annovera invece un ricco patrimonio costituito da circa 400 biblioteche, oltre 100 musei ed un numero elevato di chiese e cappelle. La Regione Campania ha stilato una lista degli attrattori culturali di maggiore importanza: Pompei e sistema archeologico vesuviano (sito UNESCO, nel 2012 gli scavi di Pompei hanno visto oltre 2,3 milioni di visitatori), Paestum Velia, Certosa di Padula, Campi Flegrei, Reggia di Caserta (sito UNESCO, oltre 571.000 visitatori nel 2012), Napoli e il sistema museale napoletano. Sono presenti anche 7 itinerari di grande interesse turistico.

I grandi attrattori culturali della Campania tendono quindi a polarizzare i flussi turistici: nel 2008, l'87% dei visitatori era concentrato proprio nei primi 10 siti turistici della Regione, con particolare enfasi nella provincia di Napoli (grafico).



Figura 14 Fonte: Regione Campania

La Campania nel 2008 risultava la seconda regione italiana (dopo il Lazio) per gli introiti lordi derivanti dal turismo culturale, con un costo medio per biglietto tra i più cari d'Italia, ma con un rapporto tra non paganti e visitatori totali tra i più bassi in Italia.

Il turismo congressuale

Il turismo congressuale è una realtà ancora in fase di sviluppo, principalmente per Napoli. Nel 2012, si stima che le presenze turistiche legate al prodotto congressuale siano state circa 2 milioni, per un totale di partecipanti ad eventi pari a circa 1 milione e 250 mila unità (5.000 gli eventi nel 2012).

Ad oggi, il sistema congressuale della Campania non è coordinato a livello regionale. Nel 2012, è stato però siglato un accordo di programma che prevede la creazione di un convention bureau che permetta il coordinamento delle azioni per lo sviluppo del prodotto congressuale a livello regionale. L'investimento autorizzato dalla giunta è pari a 400.000 euro. In base a tale accordo, è previsto il potenziamento delle 10 principali destinazioni congressuali della Regione: sono quindi previste azioni di consulenza alle PMI ed enti locali per la comprensione dei principi di competitività e sostenibilità delle destinazioni congressuali, per favorire

processi di aggregazione e la nascita di club di prodotto o reti d'impresa dedicati al congressuale. L'accordo riserva anche particolare attenzione alla formazione, con 50 corsi dedicati al personale del settore.

Su tutto il territorio regionale sono presenti strutture congressuali sia a cura di operatori privati (come per esempio hotel) sia a carico delle amministrazioni locali.



Altri turismi

Il turismo enogastronomico

La Campania è una regione ricca di eccellenze enogastronomiche. Si contano:

- 333 prodotti tradizionali (che costituiscono circa il 20% dei prodotti tradizionali del Mezzogiorno);
- 20 prodotti agroalimentari DOP e IGP;
- 19 vini DOC;
- 11 strade del vino attualmente riconosciute.

Nonostante l'evidente ricchezza del patrimonio enogastronomico, che vanta alcune eccellenze riconosciute a livello mondiale, come la pizza, la mozzarella di bufala, eccetera, il prodotto enogastronomico non è adeguatamente valorizzato ai fini turistici. Fa eccezione la provincia di Salerno che risulta tra le prime 20 destinazioni enogastronomiche in Italia (8° posto), secondo l'11° Rapporto annuale sul turismo enogastronomico (2013) a cura del Censis. Salerno è anche la seconda provincia italiana per numero di prodotti a denominazione tutelata e numero di presidi Slow Food.

Il turismo termale

Il turismo termale è una realtà, attualmente, in sofferenza rispetto ad altre tipologie di prodotto, dato curioso se si considera la ricca offerta di oltre 114 imprese termali, che posizionano la Campania come prima regione in Italia per numero di imprese termali. Spicca in modo particolare il comune di Ischia, destinazione termale internazionale, che registra la più alta concentrazione di imprese termali. Il problema dell'offerta termale della Regione è la sua incapacità ad adeguarsi ai mutamenti del mercato, che richiede un'impostazione più esperienziale, orientata al benessere del corpo e della mente piuttosto che ad una nozione curativa.

Il turismo naturalistico

Il turismo naturalistico è un prodotto scarsamente valorizzato a livello regionale, nonostante sul territorio siano presenti risorse di tutto rilievo. Si contano due parchi nazionali (Parco Nazionale del Cilento e Vallo del Diano, Parco Nazionale del Vesuvio), 9 parchi regionali e 18 aree protette. Le aree protette occupano il 27% del territorio regionale e contribuiscono per il 13% al totale delle aree protette nazionali, seconde solo all'Abruzzo. La Regione ha quindi grandi possibilità di sviluppare un prodotto naturalistico competitivo ma deve effettuare scelte strategiche mirate. Da sottolineare, negli ultimi sei anni, la forte crescita di B&B e agriturismi, tipologie ricettive che generalmente favoriscono lo sviluppo di prodotti turistici legati alle risorse naturalistiche.

FOCUS: Napoli città d'arte

Il turismo culturale risulta di primaria importanza per la città di Napoli, che registra arrivi e presenze superiori alle restanti province, confermandosi come realtà trainante per il turismo della Campania, oltre ad essere una tra le città culturali più riconosciute dal mercato nazionale ed internazionale.

Il centro storico della città è riconosciuto come patrimonio UNESCO dal 1995, anche grazie alle molteplici testimonianze storiche presenti nella città (es. arte Bizantina, Romana ecc.). Sono inoltre presenti numerose realtà museali (48 dal sito dell'EPT di Napoli), oltre che chiese, castelli (Castel Nuovo, Castel Capuano ecc.), palazzi storici (es. Palazzo Reale), le tombe di Virgilio e Leopardi.

Come da tabella, la provincia di Napoli risulta quindi la realtà culturale con il maggior numero di risorse a livello regionale.

RISORSE CULTURALI								
Provincia	Scavi e Parchi	Musei	Palazzi e Ville	Santuari Certose e Chiese	Archeologia Subacquea Sotterranea	Castelli	Anfiteatri e Teatri	Altri Monumenti
Napoli	22	83	10	39	17	9	6	7
Salerno	7	53	1	21	6	5	0	2
Caserta	3	26	4	11	1	5	0	1
Avellino	6	34	0	7	0	3	1	1
Benevento	1	27	0	12	1	5	1	1

Fonte: Regione Campania

Sono inoltre particolarmente rilevanti da un punto di vista dell'attrattività e della visibilità gli scavi archeologici di Pompei in provincia di Napoli, che con oltre 2,3 milioni di visitatori annuali totalizzano introiti superiori ai 18 milioni di euro (nel 2009).

Si segnala la presenza della Campania Artec card, una card turistica che permette di visitare musei, siti archeologici a prezzi vantaggiosi e di fruire gratuitamente del trasporto pubblico. La card può essere acquistata attraverso diversi circuiti (es. Napoli centro antico, Napoli e Caserta, Castelli di Napoli ecc.), includendo anche aree turistiche al di fuori del capoluogo regionale. La durata della card può variare dai 3 ai 7 giorni.

Napoli è una destinazione che per molti anni ha fatto parte del circuito italiano delle città d'arte, insieme a Roma, Firenze e Venezia. Purtroppo, la domanda, a causa principalmente della crisi e della diminuzione dei giorni di vacanza, si è ridotta. Stessa situazione si sta verificando anche ad Ischia e in modo diverso a Capri.

Accessibilità

Rete autostradale	Rete autostradale presente principalmente sul versante ovest della regione, oltre una tratta che permette collegamenti sulla direttrice est-ovest. Le tratte autostradali presenti sono: A1, A3, A1, A30 e A56 (tangenziale di Napoli). Rete di strade statali e provinciali piuttosto estesa.
Rete ferroviaria	1.120 km di linee complessive per 144 stazioni attive. Come per la rete autostradale si nota una maggiore concentrazione delle linee sul versante ovest della Regione ed una tratta che permette collegamenti con l'interno. Presenti linee ad alta velocità: Trenitalia offre collegamenti diretti (Frecciarossa) da Napoli e Salerno con Milano e Roma, situazione simile per Italo.
Gli aeroporti	<p>Aeroporto di Napoli 5.725.033 passeggeri nel 2011 Il 35,6% dei passeggeri ha utilizzato vettori low-cost</p> <p>Aeroporto di Salerno 24.631 passeggeri nel 2011 La totalità dei passeggeri ha utilizzato vettori tradizionali</p>

**I porti
marittimi**

Porto di Napoli

7.439.763 passeggeri nel 2012 (-1% rispetto al 2011) inclusi traghetti e crociere (circa 1.2 milioni di passeggeri derivanti dal traffico crocieristico).

Porto di Sorrento

Porto di Castellammare di Stabia

Altri: Salerno, Bagnoli, Capri, Torre Annunziata, Marina di Camerota, Vico Equense, Seiano

L'accessibilità regionale varia a seconda della provincia considerata, anche se in generale è piuttosto agevole grazie alla presenza dell'aeroporto di Napoli e delle linee ad alta velocità.

Le province interne (Avellino e Benevento in particolare) sono penalizzate dalle reti stradale e ferroviaria, che tendono a concentrarsi sul versante costiero con una sola direttrice per i collegamenti interni. Per quanto riguarda la rete ferroviaria, ad esclusione delle tratte ad alta velocità, ci sono alcune criticità legate alla qualità delle infrastrutture e dei servizi, che comportano tempi di percorrenza prolungati, su treni obsoleti e poco adatti alle attuali esigenze del mercato.

Per quanto riguarda l'accessibilità aerea, la Regione ha due poli aeroportuali di rilievo, anche se è quello di Napoli a registrare un traffico nettamente superiore di passeggeri, posizionandosi al numero otto della classifica degli aeroporti italiani. Si osserva una percentuale piuttosto ridotta di tratte operate da vettori low-cost, ad oggi fondamentali nel generare flussi turistici.

Il porto di Napoli è una realtà fondamentale a livello nazionale per il traffico passeggeri, soprattutto crocieristico.

La principale problematica del trasporto turistico è costituita dalla morfologia del territorio che rende difficoltosi gli spostamenti, allungando, soprattutto d'estate, i tempi di percorrenza. In questo senso, un'iniziativa interessante è stata l'attivazione del Metrò dal Mare un servizio di aliscafi che collegava Napoli, da una parte, con Amalfi e Positano e, dall'altra, con le località del Cilento. Questa iniziativa attivata nel 2012, molto apprezzata dagli operatori, non è detto che si ripeta negli anni a venire.

L'organizzazione del sistema turistico

Org.	Funzioni
Regione	Programmazione, coordinamento e controllo delle attività e delle iniziative turistiche di interesse regionale; promozione e valorizzazione dell'immagine unitaria e complessiva del turismo campano, del suo patrimonio di risorse e prodotti; riconoscimento dei Sistemi Turistici Locali (STL) in coerenza con il Piano Territoriale Regionale (PTR) e correlata vigilanza sull'attuazione dei programmi di attività degli stessi, tutela dei diritti

	degli utenti dei servizi turistici campani; istituzione e regolamentazione del servizio di informazione e accoglienza turistica (IAT); incentivazione dell'offerta turistica regionale, in ordine alla realizzazione, riqualificazione ed ammodernamento dei beni, impianti e servizi turistici gestiti dalle imprese; determinazione e regolamentazione degli standard di qualità delle strutture ricettive; vigilanza sulla qualità dei servizi turistici offerti; organizzazione e sviluppo di un sistema informativo turistico regionale, per il coordinamento della raccolta dati per l'elaborazione e la diffusione delle informazioni concernenti la domanda e l'offerta turistica regionale; organizzazione dell'osservatorio regionale sul turismo.
Province	Partecipazione alla formazione dell'atto di indirizzo dello sviluppo turistico regionale annuale; promozione dei STL, anche attraverso la partecipazione agli stessi; attuazione delle procedure amministrative in materia di agenzie di viaggio e turismo; tenuta degli albi delle associazioni pro loco, nonché assegnazione ed erogazione di contributi alle medesime associazioni
Comuni	Promozione dei STL, anche attraverso la partecipazione agli stessi; attivazione delle strutture di informazione e (li accoglienza turistica (IAT); armonizzazione dell'erogazione di servizi pubblici, degli orari di apertura e chiusura degli esercizi commerciali in funzione delle esigenze dei flussi turistici; organizzazione dei servizi turistici di base relativi all'accoglienza; attuazione delle procedure amministrative in materia di strutture ricettive; trasmissione dei dati relativi all'offerta turistica disponibile sui territorio comunale alle strutture di IAT.
Aziende autonome di soggiorno cura e turismo Napoli – Castellammare di Stabia – Ischia e Procida – Capri – Pompei – Pozzuoli – Vico Equense – Sorrento	Enti Provinciali del Turismo <i>Il DDL "Organizzazione del sistema turistico" depositato a novembre 2011 non prevede più questi due organi, ma la presenza di STL (ne sono stati individuati 8 a livello regionale, ad oggi non ancora attivi)</i>
Agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali della Campania	Promuovere la cultura della tutela dei diritti del turista; programmare e realizzare campagne promozionali, attività e iniziative di comunicazione necessarie allo svolgimento di azioni finalizzate alla promozione del turismo e dei beni culturali della regione; organizzare la partecipazione a fiere nazionali e internazionali finalizzate alla promozione in Italia e all'estero della ricchezza dell'offerta del turismo, coordinare a livello regionale l'attività degli IAT, garantendo la messa a sistema della rete di informazione, gestire le attività dei club di prodotto nell'ambito delle politiche turistiche regionali; svolgere attività di promozione e marketing territoriale in relazione alle eccellenze del sistema turistico campano, anche attraverso il raccordo delle azioni dei singoli STL; assicurare il monitoraggio costante del sistema turistico della Campania.

L'organizzazione del sistema turistico Campano non appare chiara: numerosi sono i soggetti coinvolti, i cui compiti si sovrappongono, creando una gestione poco funzionale ed efficiente del sistema turistico regionale. Sono presenti inoltre enti improntati sulla base di sistemi turistici non più compatibili con le dinamiche attuali di mercato che rischiano solo di penalizzare lo sviluppo competitivo della Regione come destinazione turistica. Il lungo commissariamento delle Aziende Autonome di Soggiorno Cura e Turismo ha generato diverse inefficienze, promuovendo attività poco coordinate, senza una chiara strategia di fondo. Anche le politiche di promozione e marketing realizzate dalla Campania sono lontane dalle logiche funzionali del mercato.

Il sostegno al turismo

A seguire, si propone una breve selezione dei fondi riservati al sostegno del settore turistico della regione Campania. I dati presentati hanno uno scopo prettamente esemplificativo e non esaustivo della situazione in essere.

Progetto	Area di intervento	Fondi
POR- FESR 2007-2013	Obiettivo recupero beni culturali. Interventi di ripristino e riqualificazione del patrimonio storico, archeologico, monumentale dei comuni Campania nonché manifestazioni che promuovano i territori e la costruzione di percorsi turistico-culturali.	€3.000.000 (2013)
POR- FESR 2007-2013	Piano Regionale di Interventi ai fini dell'incremento dell'offerta turistica campana. Azioni di valorizzazione, conservazione, gestione e fruizione del patrimonio di interesse storico, artistico, architettonico e paesistico afferente ad aree suscettibili di valorizzazione e gestione integrata.	€36.000.000 (2013)
POR – FESR 2007-2013	Raccontare la Regione Campania attraverso la scoperta dei suoi attrattori culturali, mirando, ai fini dello sviluppo di un turismo di qualità, ad una moderna attività di promozione e valorizzazione dei beni culturali che riguardi non solo le eccellenze storiche, architettoniche ed archeologiche ampiamente inseriti nei grandi circuiti turistico – culturali, ma anche delle cosiddette "risorse minori" diffuse sul territorio regionale.	€16.000.000 (2011)
POR – FESR 2007-2013	Concessione di aiuti in «de minimis» destinati alla realizzazione e gestione di festival e/o eventi internazionali a sfondo culturale, finalizzati a mobilitare significativi flussi di visitatori e turisti, anche ai fini della destagionalizzazione dei flussi di visita e allungamento della stagione turistica.	€5.000.000 (2011)
Rimanzene POR 2000- 2006	Misura 4.5 destinata al sostegno, sviluppo, riqualificazione dei sistemi turistici locali ed alla realizzazione di itinerari turistici.	€52.000.000 (2013)
FSE e FESR	Piano Strategico di intervento per la formazione nella filiera del turismo in Campania. Innovare l'accoglienza, promuovere l'identità e la sostenibilità, valorizzare e gestire il patrimonio culturale. A queste si aggiungono alcune azioni di sistema, come la rilevazione dei fabbisogni formativi del comparto turistico in Campania, e alcuni progetti pilota in specifici ambiti territoriali attraverso la creazione di scuole-imprese, e strumenti per il miglioramento dell'offerta e facilitazione dell'accesso all'alta formazione.	€50.000.000 (2012)
Regione	Sviluppo del turismo congressuale	€400.000 (2012)
P.O.In	Progetto interregionale: Campania, Calabria, Sicilia, Puglia. Valorizzazione ed integrazione su scala interregionale dei Poli e degli attrattori culturali, naturali e paesaggistici in essi localizzati. Competitività delle imprese del settore turistico, culturale ed ambientale e promozione dell'offerta delle	€1.031.151.814 (2007-2013)

Sulla carta il sostegno al turismo appare adeguato, certamente superiore a quello riscontrato in altre regioni italiane ed ha permesso la realizzazione di grandi interventi il cui ROI rimane però ad oggi ancora da valutare. Consistente il sostegno riservato allo sviluppo e alla valorizzazione del turismo congressuale, alle imprese e alla formazione degli operatori turistici.

L'offerta formativa per il turismo

L'offerta formativa riservata al turismo è piuttosto ampia e varia, anche se sono assenti corsi avanzati e specializzati nella gestione e nell'amministrazione del sistema turistico. Sorprende inoltre come, a livello universitario, non vi sia una maggiore specializzazione del settore enogastronomico, data l'importanza delle risorse presenti sul territorio.

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	74 istituti professionali alberghieri
	19 istituti tecnici per il turismo
Università degli studi di Napoli "Parthenope"	Corso di laurea di I livello: Management delle imprese turistiche
	Corso di laurea di II livello: Management internazionale e del turismo
Università degli studi di Napoli "Federico II"	Corso di Laurea I livello: Scienze del turismo
	Corso di laurea di II livello: Progettazione e gestione dei sistemi turistici
Università degli studi Suor Orsola Benincasa	Corso di laurea I livello: Turismo per i beni culturali
Università degli studi del Sannio	Corso di laurea I livello: Economia dei servizi – curriculum in economia dei servizi turistici
	Corso di laurea di II livello: Economia e management – curriculum in economia e gestione dei servizi turistici
Seconda Università degli studi di Napoli	Corso di laurea I livello: Scienze del turismo per i beni culturali

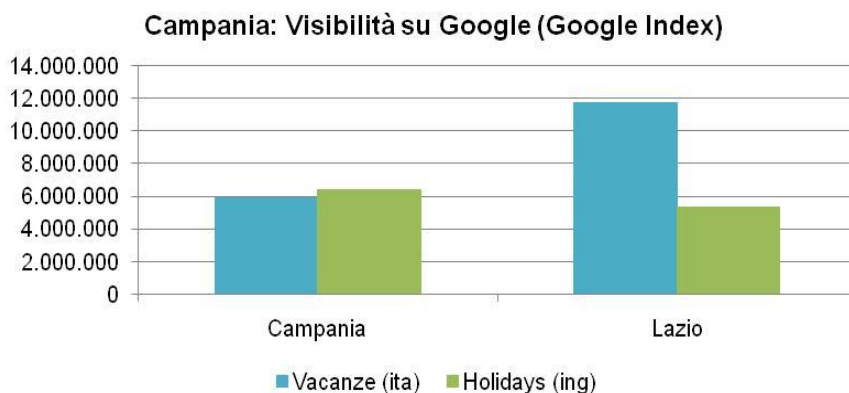
Le destinazioni turistiche Campania e Napoli online

L'analisi online della destinazione Campania e a seguire della destinazione Napoli ha esaminato la visibilità, l'influenza, il coinvolgimento ed infine la presenza delle destinazioni sui social media.

L'offerta di contenuti della Campania online

Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva per la Campania una lieve prevalenza di contenuti online indicizzati in lingua inglese rispetto a quelli in lingua italiana. Questo dato non trova conferma nella composizione dei flussi turistici, data la maggiore incidenza dei turisti italiani rispetto a quelli internazionali.

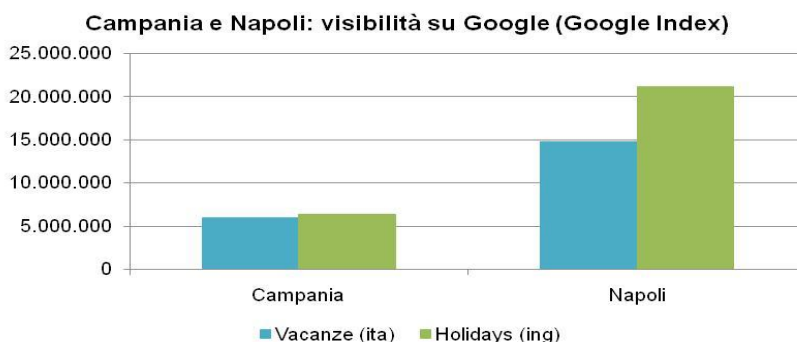
La visibilità della Regione sul web è stata messa a confronto con la regione Lazio, territorio simile per vocazione turistica, risorse e prodotti. Come evidenzia il grafico, si i contenuti inerenti alla regione Lazio in lingua italiana superano largamente quelli relativi alla Campania. Per quanto riguarda invece i contenuti indicizzati in lingua inglese, la Campania è avvantaggiata, confermando quindi un posizionamento favorevole sullo scenario internazionale.



Un'analisi simile è stata effettuata per quanto riguarda la visibilità della Campania su blog e forum. I risultati evidenziano sia per i blog sia per i forum, una netta prevalenza di contenuti indicizzati in lingua italiana per la Campania. Da un confronto con il Lazio risulta che in rete si parla poco di entrambe le regioni; sui forum si attesta una lieve prevalenza di contenuti in lingua italiana relativi al Lazio rispetto alla Campania.

FOCUS: Un confronto Campania/Napoli

La visibilità sul web della Campania è stata messa a confronto con la presenza di contenuti online indicizzati inerenti a Napoli.



Come evidenzia il grafico, i contenuti online indicizzati relativi a Napoli sono decisamente superiori rispetto a quelli inerenti alla Regione. I dati confermano quindi il posizionamento favorevole del capoluogo regionale sullo scenario internazionale.

Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

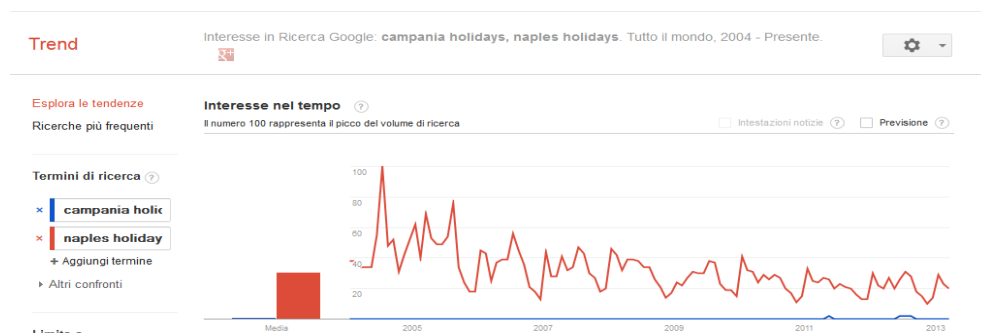
I trend di ricerca relativi alle vacanze in Campania, come evidente nel grafico sotto, hanno assunto un andamento lievemente negativo negli anni, anche se meno evidente rispetto alle altre regioni italiane.



Da un confronto con il Lazio, i trend di ricerca per la Campania risultano migliori.

FOCUS: Trend di ricerca Vacanze Campania/Napoli

I trend di ricerca relativi alla Campania sono stati messi a confronto anche con quelli inerenti a Napoli, evidenziando due situazioni ben distinte: i trend del capoluogo infatti hanno registrato nel tempo un andamento positivo contrariamente a quanto succede per la Regione.



È però dal confronto tra i trend di ricerca in lingua inglese che emerge una netta superiorità della città di Napoli in termini di visibilità e posizionamento sullo scenario internazionale.

Per la regione Campania e la città di Napoli è stata analizzata anche la presenza e l'attività sui social media utilizzando lo strumento How Sociable. L'indice di magnitudine di **How Sociable** fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range è da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand inesistente o molto scarsa mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il web e molto probabilmente sarà riconosciuto dagli utenti.



Il brand Campania risulta avere un indice di magnitudine di 5.3 inferiore sia a quello della regione Lazio sia a quello della città di Napoli. Esiste quindi un grande potenziale di sviluppo sui social media per il brand regionale ma anche per il brand del capoluogo. Di certo, aumentare la propria visibilità sui canali social e utilizzare gli strumenti in maniera più strategica potrebbe generare più engagement, migliorando di conseguenza anche il sentiment del brand.

Infine si segnala come il portale turistico ufficiale (www.incampania.com) così come i siti turistici di consorzi provinciali e STL non promo-commercializzano, perdendo così la possibilità di generare visite e prenotazioni, di migliorare il brand, di fidelizzare il turista, offrendogli un servizio completo e utile.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">– Posizionamento della Regione sullo scenario internazionale delle destinazioni piuttosto favorevole.– Portfolio dei mercati di provenienza diversificato e con un buon livello di redditività.– Napoli mostra un buon livello di destagionalizzazione.– Napoli è una destinazione con una buona visibilità e riconoscimento sul mercato internazionale.– Incidenza favorevole di strutture ricettive extra-alberghiere e di strutture alberghiere di categoria superiore.– Napoli risulta avere prezzi delle strutture ricettive concorrenziali per il periodo considerato.– Offerta ristorativa di alto livello diffusa sul territorio.– Sostegno al turismo e formazione riservata al turismo adeguati.– Buona visibilità sul web in lingua inglese ed italiana per il brand regionale, anche se prevalgono i contenuti relativi alla città di Napoli.	<ul style="list-style-type: none">– La provincia di Salerno polarizza i flussi turistici, penalizzando lo sviluppo turistico delle province minori.– Permanenza media in forte calo per la provincia di Caserta.– Marcata stagionalità estiva per la provincia di Salerno, a causa del turismo balneare di massa.– Avellino e Benevento poco riconosciute dal mercato nazionale ed internazionale.– Prezzi delle strutture ricettive poco omogenei a livello regionale.– Portfolio dei prodotti strutturato in ottica territoriale.– Scarsa valorizzazione delle risorse alternative al balneare e culturale.– Territori dell'entroterra poco valorizzati ai fini turistici.– Accessibilità regionale favorevole.– La gestione degli strumenti social potrebbe essere incrementata e migliorata.– Assenza di promocommercializzazione da portale ufficiale.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Campania e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Campania e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Sfruttamento delle risorse
2. La governance turistica
3. Comunicazione e commercializzazione
4. Accessibilità

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Sfruttamento delle risorse

1.1 Disequilibrio territoriale

L'analisi del settore turistico della Campania ha messo in evidenza come il prodotto culturale ed il prodotto balneare siano realtà di fondamentale importanza per l'intera Regione.

Distribuzione delle presenze turistiche sul territorio

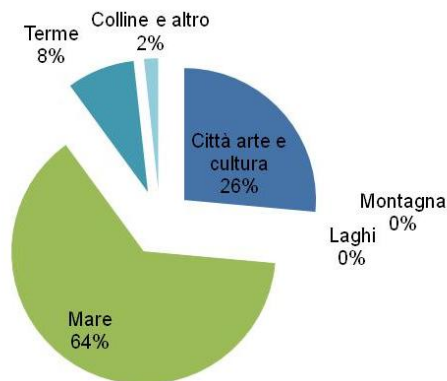


Figura 15. Fonte: Dati ISTAT.

Il grafico sopra conferma che la distribuzione dei flussi turistici sul territorio (secondo i dati ISTAT) è poco omogenea ed eccessivamente focalizzata sulle destinazioni balneari e sulle città di interesse storico, artistico e culturale (Napoli in particolare). Ne consegue quindi un marcato squilibrio territoriale, con le province di Napoli e Salerno che polarizzano i flussi turistici, aggiudicandosi nel 2011 ben il 94,3% delle presenze complessive a livello regionale. Al contrario invece, le province di Avellino e Benevento faticano ad emergere mentre Caserta vede la propria competitività ridursi nel tempo.

L'attuale situazione di squilibrio comporta tassi di affollamento turistico elevati, soprattutto nei mesi estivi, per le province di Salerno e Napoli che soffrono quindi di una marcata stagionalità estiva (Salerno in particolare). Sarebbe quindi auspicabile a livello regionale favorire una distribuzione dei flussi turistici più equilibrata.

La provincia di Avellino, nota anche come Irpinia, è ricca di risorse storiche, culturali, naturalistiche ed enogastronomiche che racchiudono in sé le caratteristiche uniche e autentiche dell'Italia. Tuttavia, queste risorse non sono sufficientemente valorizzate ai fini turistici e, di conseguenza, la provincia fatica ad emergere sullo scenario delle destinazioni e a trattenere i turisti sul proprio territorio. Non a caso, le presenze si attestano intorno all'1% delle presenze complessive regionali e la permanenza media fatica a superare la soglia dei 2,5 giorni. L'Irpinia dovrebbe trasformare le proprie risorse in prodotti turistici di nicchia, seguendo un'impostazione motivazionale e facilitarne l'accessibilità commerciale.

La provincia di Benevento, conosciuta come la terra dei Sanniti, dei Longobardi e delle Streghe, è un territorio ricco di storia e cultura, che ospita monumenti unici (famoso l'Arco di Traiano), oltre a vantare risorse naturalistiche ed enogastronomiche di grande rilievo che contribuiscono ad incrementare il livello di autenticità della provincia. Come per la provincia di Avellino, le risorse presenti sul territorio non sono però strutturate e valorizzate adeguatamente in ottica turistica. È necessario sviluppare strategie di destination management e marketing che permettano al territorio di essere riconosciuto dal mercato, oltre ad incrementare gli sforzi di commercializzazione per renderlo più accessibile al turista.

La provincia di Caserta è l'unica realtà a livello regionale a registrare una contrazione delle presenze turistiche, dato confermato da una permanenza media anche in sensibile calo. La provincia di Caserta ha due prodotti principali: quello balneare ed il prodotto culturale, grazie alla presenza della Reggia di Caserta, uno dei monumenti più visitati a livello culturale. Sono anche presenti importanti risorse dal punto di vista naturalistico che ad oggi non sono però adeguatamente valorizzate in ottica turistica. Nonostante la provincia goda di attrattori importanti (le spiagge sabbiose, le risorse culturali, eccetera), la riduzione dei flussi turistici indicano la necessità di ristrutturare il prodotto. È necessario adottare strategie che consentano una maggiore integrazione tra le varie risorse turistiche presenti sul territorio, in modo tale da permettere ai turisti di vivere un'esperienza globale, oltre a definire una strategia di comunicazione e promozione.

1.2 Strutturazione del prodotto

Come precedentemente accennato, il turismo della Campania si basa su due prodotti principali: il turismo balneare ed il turismo culturale. La Regione trae beneficio dalla presenza di destinazioni balneari riconosciute sul mercato internazionale, come possono Ischia e Capri o l'esclusiva Costiera Amalfitana. Situazione simile si riscontra per le risorse culturali, in particolare della città di Napoli, che godono di una buona visibilità sullo scenario internazionale e che hanno nel tempo garantito flussi turistici consistenti per il settore turistico regionale. Nel corso degli anni, per la Campania è quindi stato sufficiente proporsi come territorio ricco di risorse riconosciute dal mercato per mantenere attrattività e competitività ma ad oggi tali sforzi non sono più sufficienti.

Il mercato è cambiato, rapidamente, passando da un mercato di massa alla ricerca di vacanze omogenee e standardizzate a modelli individualizzati, che mettono l'esperienzialità e le emozioni al centro del soggiorno. Per questo motivo, per le destinazioni turistiche non è più sufficiente proporsi come semplici "contenitori di risorse" ma diventa necessario proporre contenuti in linea con le motivazioni e le

“reason why” dei turisti. Le destinazioni turistiche che promuovono esperienze di massa, poco individualizzate e targettizzate sono quindi sempre più a rischio di essere escluse dal mercato, a favore invece di quelle destinazioni in grado di proporre i loro prodotti in ottica motivazionale, pacchettizzati sulla base delle reali esigenze del turista. In Campania, il prodotto balneare, culturale così come i restanti prodotti turistici, come quello termale, sono ancora strutturati in ottica territoriale, poco compatibili con le esigenze del turista moderno.

Gli operatori e le amministrazioni hanno una visione endogena del turismo e faticano a cogliere le richieste del mercato moderno, continuando a proporre modelli turistici che se in passato garantivano competitività oggi invece rischiano di ridurla. Sarebbe necessario innovare il portfolio dei prodotti a livello regionale, ristrutturando sia i prodotti consolidati sia sviluppandone di nuovi in ottica di mercato, fornendo quindi esperienze e motivazioni al turista. Inoltre, sarebbe necessario adottare un modello turistico che favorisca una maggiore collaborazione tra enti pubblici ed operatori privati e che differenzi l’offerta turistica regionale basandosi sulla teoria della lunga coda.

Ad oggi, la destinazione Campania è riconosciuta dal mercato esclusivamente in relazione ai prodotti balneare e culturale; è necessario invece valorizzare anche gli altri prodotti turistici del territorio, in modo tale che la Regione possa posizionarsi sul mercato come destinazione multi-prodotto, con un’offerta targettizzata, diversificata e gerarchizzata, che faccia riferimento a mercati di nicchia e non più di massa. Affinché ciò accada è necessario che i prodotti turistici campani diventino più tangibili e fruibili (soprattutto nel caso di prodotti ad oggi poco riconosciuti, come ad esempio l’enogastronomia), sviluppando reti fra gli operatori e una sinergia chiara ed operativa con le amministrazioni, soprattutto quella regionale, incrementando così la collaborazione pubblico-privata. E’ inoltre fondamentale che venga adottata una logica promo-commerciale piuttosto che esclusivamente comunicazionale, in modo tale da rendere i prodotti turistici facilmente accessibili e prenotabili dal turista.

1.3 Servizi al turista

L’incidenza di prodotti di massa ha impedito lo sviluppo di un’offerta turistica con un chiaro valore aggiunto per il turista. Chi decide di recarsi in Campania può effettuare la classica vacanza al mare oppure l’altrettanto tradizionale soggiorno all’insegna della cultura, tendenzialmente organizzandosi il viaggio in modo autonomo. I servizi al turista presenti sul territorio sono principalmente di tipo tradizionale (es. per il prodotto balneare: stabilimenti attrezzati). La mancanza di servizi complementari alle singole risorse turistiche rende la fruizione turistica

passiva, di tipo territoriale mentre invece i turisti moderni vogliono vivere le vacanze in modo attivo e dinamico.

Per mantenere il livello di attrattività e competitività della Campania è necessario che le Amministrazioni ma soprattutto gli operatori prendano coscienza dell'importanza che le esperienze turistiche oggi rivestono per il mercato. Un incremento dei servizi al turista influisce sulla soddisfazione dei clienti e quindi è portare un aumento della redditività degli operatori.

Data l'importanza del turismo balneare, che vede generalmente una marcata incidenza delle famiglie, sarebbe opportuno sviluppare servizi dedicati, come baby club, spiagge appositamente attrezzate, animazione riservata ai bambini, opzioni di ristorazione specifiche e via dicendo. Allo stesso modo, per chi sceglie la Campania per godere delle risorse culturali si possono prevedere servizi legati a risorse alternative, come visite guidate nei luoghi di produzione dei prodotti tipici e degustazioni, escursioni nei borghi, in grado di rendere il soggiorno esperienziale, incrementando il valore aggiunto percepito e conseguentemente la redditività degli operatori.

Il turista è più incline a spendere per un'offerta in grado di rispondere alle sue singole motivazioni di viaggio. Se il turismo balneare e culturale della Campania vogliono continuare ad essere competitivi devono targetizzare ed innovare la propria offerta.

È importante che i servizi una volta creati vengano anche adeguatamente promossi e promocommercializzati: il turista deve infatti poter accedere facilmente a tutte le informazioni necessarie prima di intraprendere il viaggio e deve anche poter prenotare online i servizi desiderati, in modo tale da fruirne comodamente una volta giunto sul territorio.

2. La governance turistica

La governance turistica della destinazione Campania è a livello strategico e di programmazione responsabilità dell'ente regionale. Le province hanno solo compiti amministrativi nonché un ruolo di indirizzo verso l'ente regionale per la definizione degli interventi strategici di sviluppo turistico. I Comuni invece sono responsabili principalmente della promozione degli STL e l'Agenzia Regionale è responsabile delle azioni di promozione e comunicazione. La commercializzazione è lasciata in mano al settore privato.

Oggi, questo contesto organizzativo presenta alcune debolezze che limitano lo sviluppo dell'attrattività e della competitività della destinazione Campania sul mercato. Innanzitutto, tale organizzazione si rifà a un modello di governance tradizionale, incentrato sul concetto di territorio, attualmente poco efficace. Inoltre, l'operato di tutto il sistema di governance appare eccessivamente incentrato sul turismo culturale e sulle risorse di tipo archeologico, storico ed artistico, limitando così gli interventi ad un solo prodotto turistico quando in realtà la Regione dispone di un'offerta molto più ampia.

2.1. Un modello di governance poco attuale

Come indicato in analisi e introdotto nel presente capitolo, il modello organizzativo e di governance della destinazione Campania appare nel suo complesso poco efficace. Le cause principali di questa debolezza sono innanzitutto di tipo amministrativo, per cui sono presenti troppi enti a livello locale che rispondono a modelli legislativi datati, e successivamente, di tipo strategico, ossia rispondono ad una vision eccessivamente territoriale e non di prodotto.

2.1.1. L'aggiornamento legislativo

In Campania sono ancora presenti otto Aziende Autonome di Soggiorno Cura e Turismo (Napoli – Castellammare di Stabia – Ischia e Procida – Capri – Pompei – Pozzuoli – Vico Equense – Sorrento) e gli Enti Provinciali del Turismo. Entrambi questi soggetti erano stati abrogati attraverso DDL "Organizzazione del sistema turistico" depositato a novembre 2011. Questa norma prevedeva la sostituzione di questi due organi con l'istituzione di STL, ovvero di Sistemi Turistici Locali. L'analisi ha rilevato la presenza di 8 STL a livello regionale, ad oggi però non ancora operativi.

Si è venuta così a creare una situazione in cui sono presenti contemporaneamente tre diversi soggetti che dovrebbero occuparsi di attività molto simili, quali la promozione e l'informazione turistica, due dei quali non dovrebbero più esser operativi mentre il terzo, che dovrebbe esserlo, non lo è.

Questa organizzazione turistica inevitabilmente grava sulla destinazione non solo per le risorse economiche che una tale governance richiede ma anche per una sovrapposizione di ruoli e attività che non permette una gestione razionale ed efficiente delle stesse. Il turista così come il settore imprenditoriale campano non possono quindi contare su un referente unico ed autorevole con il quale interfacciarsi, capace di offrire un reale supporto. Si trovano invece di fronte a un gran numero di enti senza capire quale di essi possa essere il referente competente.

Alla luce di questi fatti risulta quindi necessario un effettivo aggiornamento della legislazione turistica regionale non solo a livello teorico ma anche e soprattutto pratico. Tale riorganizzazione permetterebbe di ottimizzare le risorse e gli sforzi dell'intero sistema di governance turistica territoriale.

2.1.2. L'approccio territoriale

L'organizzazione del settore turistico della Campania è improntata su un modello territoriale. Le competenze sono suddivise secondo una visione amministrativa del territorio (province, comuni, ecc.) invece che secondo logiche di mercato, ovvero di prodotto turistico.

Il mantenimento di una suddivisione come quella attuale, di tipo amministrativo, provoca inefficienze a vari livelli. Innanzitutto, causa limiti nel coordinamento tra enti e soggetti che, occupandosi di aree nettamente differenti, hanno difficoltà ad interfacciarsi gli uni con gli altri. Inoltre, limita lo sviluppo del marketing strategico in quanto gli stessi prodotti turistici riferiti a risorse presenti in differenti aree sono sviluppati, gestiti e promossi in maniera non univoca.

A titolo di esempio, basta notare come il turismo culturale nell'area Napoletana sia gestito e promosso in modo del tutto scollegato a quello del resto della Regione, nonostante il target di riferimento, gli interessi e le motivazioni del mercato turistico siano gli stessi. Infine, una strutturazione della governance di questo tipo causa limiti nei confronti del mercato, oltre che per quanto detto in precedenza anche perché confonde i turisti nel momento in cui essi devono interfacciarsi con la destinazione. Essi, infatti, non conoscono i limiti amministrativi ma intendono solo la destinazione in quanto meta turistica.

Il sistema turistico campano quindi potrebbe essere migliorato superando gli attuali limiti e organizzando la governance turistica in maniera più consona alle necessità del settore e del mercato.

Come indicato in precedenza, gli STL potrebbero essere una risposta efficace a questa necessità nel momento e nella misura siano creati seguendo un'ottica di prodotto. Le numerose esperienze nazionali, tuttavia, si sono spesso dimostrate fallimentari e tale modello con tutti i limiti che ha dato prova di avere è già a sua volta superato.

La Campania potrebbe, ad esempio, creare reti di collaborazione pubblico-private che uniscano operatori ed istituzioni per competenze di prodotto turistico, come ad esempio le Unioni di Prodotto o i Club di Prodotto.

2.1.3. L'enfasi sulla cultura

Nel 2010, le presenze nelle città di interesse storico-artistico sono state circa 2,5 milioni, di cui il 79,3% dei visitatori e l'89,7% degli introiti a Napoli. Sul territorio regionale si contano circa 400 biblioteche, oltre 100 musei ed un numero elevato di chiese e cappelle. Infine, come già indicato in analisi, la Campania nel 2008 risultava la seconda regione italiana (dopo il Lazio) per introiti lordi derivanti dal turismo culturale.

Questi dati lasciano facilmente intuire l'importanza che il settore culturale riveste per il turismo. Questo fatto unitamente alla visibilità e alla notorietà delle risorse culturali fa sì che la maggior parte degli sforzi regionali si concentrino su questo prodotto turistico. La Regione, infatti, presta molta attenzione alle risorse culturali come attrattori turistici in termini sia di promozione sia di comunicazione sia nel supporto economico dedicato.

Nonostante le risorse economiche siano sempre più limitate, esse tuttavia si concentrano esclusivamente su questo settore, senza considerare gli altri prodotti del territorio. Questa situazione provoca una mancata valorizzazione dei prodotti secondari, causando da un lato la creazione di un'offerta monoprodotto poco attrattiva e competitiva sul mercato, e dall'altro, la progressiva riduzione delle quote degli altri prodotti e turismi del territorio che risultano così ulteriormente svantaggiati.

Purtroppo, si tratta di una situazione molto diffusa in Italia a causa del ricco patrimonio culturale ed artistico e per un'attitudine conservatrice tipica di molte istituzioni ed enti di metamanagement turistico. In Campania, questa situazione è particolarmente accentuata sia per la forza delle risorse di cui dispone sia per la debolezza attuale dei prodotti secondari ed alternativi.

La Campania dovrebbe valorizzare in misura maggiore anche i prodotti turistici secondari, sviluppandoli e mettendoli a sistema in un portfolio di offerta più equilibrato ed integrato.

Ciò permetterebbe, tra l'altro, alla Regione di garantirsi maggiori quote di mercato, in quanto consentirebbe di aprirsi a nuovi target e a nuovi mercati. Infine, una maggiore valorizzazione dei prodotti turistici non culturali permetterebbe alla destinazione di rispondere nel lungo periodo in maniera più dinamica e proattiva ad una eventuale crisi proprio della vacanza culturale.

3. Comunicazione e promo commercializzazione

3.1 Gli strumenti 2.0

L'analisi relativa alla presenza online della Campania ha rilevato evidenti difficoltà della Regione ad allinearsi alle attuali richieste di un mercato sempre più orientato verso il web 2.0. La Campania è presente in rete con un portale ufficiale e diversi portali minori, come quelli degli EPT a valenza provinciale. Si osserva però come per i siti istituzionali analizzati non siano sfruttate a pieno le potenzialità del web 2.0: il portale www.incampania.com ad esempio è presente su Facebook e ha un canale Youtube, dove manca però un adeguato livello di engagement e coinvolgimento dei follower. Manca inoltre un account Twitter, ad oggi uno strumento social fondamentale per le destinazioni. Gli strumenti di comunicazione e promozione utilizzati dalla Regione risultano quindi inadeguati alle attuali richieste del mercato, promuovendo un approccio territoriale, di semplice presentazione delle risorse turistiche piuttosto che un approccio motivazionale, volto a coinvolgere gli utenti e a creare esperienze per il turista che naviga e ricerca informazioni. La Campania evidenzia difficoltà anche a livello della visibilità sul web, incapace di trasmettere contenuti, di generare racconti e coinvolgimento da parte dei turisti.

I turisti moderni hanno ormai abbandonato modelli di comunicazione unidirezionali: si aspettano invece di essere coinvolti in una conversazione con la destinazione di loro interesse, ma soprattutto di poter comunicare con quest'ultima in qualunque luogo ed in qualunque momento attraverso lo strumento da loro preferito. È proprio per questo che è fondamentale per le destinazioni aprirsi a canali di comunicazione che offrano la possibilità coinvolgere e conversare con i propri turisti, sviluppando engagement.

Per la Campania è quindi necessario innovare il proprio mix di canali di comunicazione, al fine di incrementare la propria presenza sui canali social e a rinnovare il portale istituzionale in modo tale che sia in linea con le attuali richieste del mercato. Il portale www.incampania.com inoltre non promocommercializza, rendendo quindi meno accessibile commercialmente la Regione.

È necessario che sia le amministrazioni sia gli operatori comprendano l'importanza di generare engagement con i turisti. Oggi, per una destinazione è fondamentale essere raccontata dai propri visitatori, molto più di quanto possa essere importante raccontarsi; non a caso, i turisti sempre più spesso si affidano a siti di recensioni (es. Tripadvisor) piuttosto che a portali commerciali. È quindi necessario che la Campania ponga maggiore attenzione su temi come lo storytelling, il content marketing, ma anche sull'utilizzo delle immagini, attualmente poco valorizzate sui

portali istituzionali. Attraverso questi strumenti la Campania potrebbe quindi riformulare le proprie strategie online, orientandosi verso un approccio esperienziale in linea con la domanda.

Come precedentemente accennato, la presenza sui principali social è eccessivamente limitato, oltre ad essere gestito in maniera poco strategica. Il profilo Facebook, nonostante abbia un discreto seguito (quasi 6.000 like) non è aggiornato: l'ultimo post risale al 2011.

La situazione è simile per il canale di Youtube. La mancata gestione strategica dei (seppur limitati) canali social aperti rischia di danneggiare la reputazione online della Regione. La mancata gestione e/o presenza della Regione su portali come Twitter, Facebook, eccetera priva la Campania di un punto di contatto ad oggi fondamentale con i propri turisti, rendendola quindi meno accessibile al mercato. Si perdono così importanti occasioni per generare buzz, WOM e coinvolgimento. Per la Regione sarebbe opportuno prima di tutto tornare a gestire in maniera oculata i canali social già esistenti: Youtube può ad esempio essere un ottimo strumento per suscitare nei turisti emozioni, visto l'impatto positivo delle immagini video per trasmettere informazioni. Andrebbero inoltre aperti e gestiti altri canali ad oggi fondamentali, come Twitter. Si sottolinea però l'importanza di una gestione strategica degli strumenti social attraverso l'elaborazione di un social media marketing plan. Andrebbero inoltre previsti corsi di formazione per gli operatori pubblici e privati al fine di sensibilizzarli circa l'importanza dei canali social all'interno di una strategia per lo sviluppo di una destinazione.

3.2 La promocommercializzazione

Una delle principali debolezze evidenziate dall'analisi online della destinazione Campania è sicuramente la ridotta accessibilità commerciale dei suoi prodotti turistici e dei suoi operatori. Il portale ufficiale della Campania infatti non promocommercializza, e si riscontra una situazione analoga anche per gli altri siti presi in considerazione durante l'analisi. In questo modo, per il turista diventa complicato prenotare online soggiorni e servizi, e questo rappresenta un grave limite soprattutto in un mercato, come quello attuale, che richiede immediatezza. Oggi, l'85% dei turisti europei utilizza internet per ottenere informazioni su una destinazione mentre il 56% effettua prenotazioni online, orientandosi sempre meno verso il mercato intermediato. La promo-commercializzazione è quindi un requisito fondamentale al quale gli operatori del settore devono sapersi adeguare per garantirsi un futuro e una redditività. Il mercato moderno, oltre ad esigere modelli di comunicazione cross-mediali, desidera immediatezza: è quindi necessario che l'offerta turistica di una destinazione sia facilmente acquistabile in qualunque momento altrimenti si rischiano di perdere importanti quote di

mercato. La Campania, oltre a non disporre di un sistema di booking online sul proprio portale istituzionale, non facilita neppure l'accesso alle proposte delle agenzie di viaggio e degli operatori incoming campani.

È necessario sviluppare la promocommercializzazione diretta o indiretta, attraverso il portale regionale e anche attraverso i portali delle singole destinazioni cosicché i prodotti siano facilmente acquistabili dal turista. Andrebbe offerta la possibilità di prenotare soggiorni nelle strutture ricettive o pacchetti vacanza, ma anche di acquistare servizi complementari, come visite guidate, escursioni, degustazioni, eccetera, per favorire il passaggio da un turismo di territorio ad uno motivazionale. L'utilizzo degli strumenti di promo-commercializzazione permetterebbe inoltre un maggior controllo sulla soddisfazione delle richieste dei turisti e faciliterebbe la fidelizzazione. I benefici per gli operatori turistici arriverebbero non solo in termini di redditività (l'intermediazione è più costosa) ma anche in termini di supporto operativo e di collaborazione con enti regionali e territoriali.

3.3 La commercializzazione intermediata

Come precedentemente accennato, il mercato di oggi risulta orientato in misura maggiore verso la commercializzazione diretta, poiché garantisce non solo convenienza economica per i turisti e maggiore redditività per gli operatori, ma anche perché assicura al turista immediatezza ed una maggiore flessibilità nell'accessibilità commerciale dei prodotti turistici di una destinazione. Le destinazioni ugualmente evidenziano la stessa tendenza, ossia ad orientarsi verso la promo-commercializzazione diretta. Tuttavia, per la Campania è importante considerare anche la via dell'intermediazione, soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo turistico delle province che ad oggi sono meno riconosciute dal mercato.

La commercializzazione intermediata infatti, pur risultando in teoria più costosa per gli operatori del settore, offre la possibilità di rendere più accessibili al mercato sia le destinazioni meno note sia i prodotti turistici in fase di sviluppo. Per la Campania, la commercializzazione intermediata potrebbe quindi favorire il posizionamento delle province di Benevento ed Avellino, che non possono contare su turismi consolidati a livello regionale, come quello culturale o balneare. La commercializzazione intermediata, attraverso operatori che mirino a prodotti di nicchia e che propongano un approccio esperienziale, potrebbe quindi essere uno strumento adatto per favorire lo sviluppo di prodotti secondari per la Campania, come il turismo naturalistico, attivo, enogastronomico, eccetera. Una maggiore visibilità ed accessibilità commerciale dei prodotti secondari da parte di intermediari specializzati gioverebbe anche alla Regione in termini di destagionalizzazione dei flussi, per province come Salerno che ad oggi registrano un'eccessiva concentrazione nei mesi estivi.

4. Accessibilità

4.1 Il sistema aeroportuale

La Campania dispone di due aeroporti principali per quanto riguarda il traffico passeggeri: l'aeroporto di Napoli e quello di Salerno. Come evidenziato in precedenza, i due aeroporti hanno però dati relativi al traffico passeggeri decisamente differenti: l'aeroporto del capoluogo nel 2011 ha visto oltre 5.700.000 passeggeri, posizionandosi quindi all'8° posto sullo scenario nazionale, mentre quello di Salerno non ha superato la soglia dei 25.000 passeggeri. Operativamente, quindi, l'accessibilità aerea è garantita quasi esclusivamente dall'aeroporto internazionale di Napoli.

Ad oggi, i collegamenti con i vettori low-cost sono prioritari per una destinazione, in quanto la rendono facilmente accessibile (anche economicamente) ai turisti e permettono quindi di incrementarne le quote, almeno per i mercati di prossimità (Europei). L'aeroporto internazionale di Napoli purtroppo ha una componente piuttosto limitata di voli operati con vettori low-cost. Nel 2011, solo il 35% dei passeggeri circa ha viaggiato con vettori low-cost, percentuale inferiore a molte altre realtà a livello nazionale.

La Campania rischia quindi di vedere le proprie quote di mercato compromesse a causa di un'offerta insufficiente di collegamenti low-cost. Sarebbe quindi auspicabile, per incrementare la competitività del sistema turistico campano, promuovere iniziative a lungo termine e in ottica di mercato con le compagnie aeree. In tal senso, andrebbero promossi accordi con i vettori low cost, garantendo prezzi più concorrenziali per il raggiungimento della Regione da parte di un ventaglio più ampio di destinazioni.

Accessibilità aeroportuale significa anche facilità di collegamenti con le principali destinazioni turistiche di una Regione. Dall'aeroporto internazionale di Napoli sono presenti collegamenti cadenzati con shuttle bus per Caserta, Avellino e Benevento oltre che per Salerno. È solo però su quest'ultima tratta che sono state inserite alcune fermate intermedie in corrispondenza di rinomate destinazioni turistiche. Questo penalizza ulteriormente le restanti province, che hanno già difficoltà ad attrarre flussi turistici. Sarebbe quindi necessario ampliare i collegamenti dall'aeroporto per le province di Caserta, Avellino e Benevento, includendo collegamenti con destinazioni di interesse turistico.

4.2 L'accessibilità stradale e ferroviaria

Come evidenziato precedentemente nell'analisi, la Campania soffre di un'accessibilità stradale e ferroviaria eccessivamente focalizzata sulle zone costiere della Regione rispetto alle province ed ai territori interni. I collegamenti per l'entroterra sono infatti limitati o provvisti di infrastrutture ad oggi non adeguate alle richieste dei turisti moderni (i problemi legati alle infrastrutture si riscontrano anche nella parte ovest della Regione).

Questa situazione penalizza la competitività della Regione, visti i tempi di percorrenza prolungati, ma ne risentono anche le singole destinazioni che hanno già difficoltà ad attirare turisti.

- La Regione beneficerebbe quindi di un ammodernamento delle attuali infrastrutture dei trasporti, soprattutto ferroviarie, sia per quanto riguarda le zone interne sia per quanto riguarda lo sviluppo di linee secondarie nella zona costiera.
- Lo sviluppo di una rete autostradale più estesa per il versante est della Regione favorirebbe l'accessibilità a destinazioni oggi secondarie, permettendo anche collegamenti, come precedentemente suggerito, più agevoli con i shuttle bus dall'aeroporto.
- Un'ulteriore estensione della rete ferroviaria, con linee ad alta velocità nelle zone interne alla Regione migliorerebbe l'accessibilità di zone ad oggi penalizzate, e quindi l'attrattività turistica complessiva dell'intera Regione.

Ulteriori considerazioni

Il turismo congressuale

Il turismo congressuale è un prodotto ancora in fase di sviluppo, poiché l'offerta turistica della Regione si è concentrata per molto tempo sui prodotti maggiormente riconosciuti dal mercato, ossia il balneare e il culturale. Oggi però, soprattutto per la città di Napoli, il turismo congressuale si sta rivelando una realtà con un buon potenziale di crescita.

Attualmente, però il prodotto congressuale della Campania non gode di grande visibilità e di un buon posizionamento sullo scenario nazionale anche a causa di un modello di governance inadatto alle attuali richieste del mercato. La Regione infatti non ha un convention bureau regionale, in grado di coordinare l'offerta congressuale. Inoltre, anche a causa delle difficoltà legate alla visibilità del

prodotto congressuale, gli eventi ospitati sul territorio regionale sono prevalentemente di rilievo nazionale, problematica che accomuna numerose destinazioni congressuali italiane.

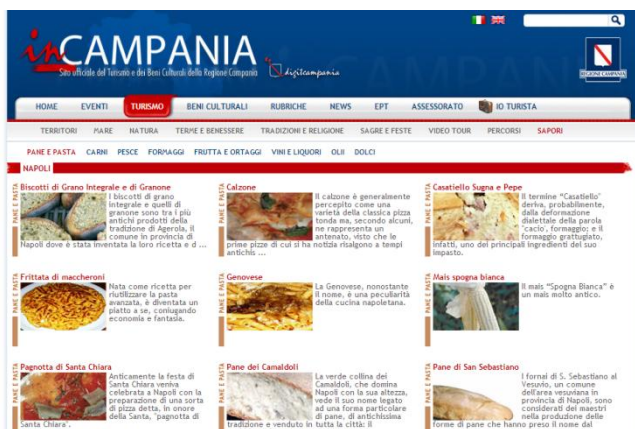
Per favorire lo sviluppo del prodotto congressuale della Campania sarebbe quindi importante che l'accordo di programma siglato nel 2012 che prevede la nascita di un convention bureau regionale venga portato avanti. La nascita di un ente a livello regionale permetterebbe infatti il coordinamento dell'offerta congressuale, mettendo a sistema tutte le risorse presenti. Inoltre, dovrebbe diventare il punto di riferimento per il mercato dei congressi e/o convegni a livello nazionale ed internazionale. Il convention bureau dovrebbe quindi, prima di tutto, sensibilizzare gli operatori del settore riguardo le potenzialità di sviluppo che il prodotto congressuale può offrire loro. Successivamente dovrebbe coordinare le varie destinazioni congressuali della Regione (ad oggi ne sono state identificate 10), in modo da sviluppare una maggiore forza commerciale nei confronti delle destinazioni competitor. Infine, dovrebbe incrementare le azioni di promozione e sensibilizzazione dei mercati di interesse, cercando di aumentare il numero di eventi a scala internazionale, focalizzandosi anche su iniziative di nicchia ma con una buona diversificazione dei mercati.

L'enogastronomia

Nonostante la Regione si caratterizzi per la presenza di risorse enogastronomiche di tutto rilievo sullo scenario nazionale ed internazionale, il prodotto enogastronomico in Campania è una realtà piuttosto limitata.

Il prodotto enogastronomico è un vero motore di attrattività per l'Italia, con un fatturato che nel 2012 ha superato i 5 miliardi di euro. La Campania sembra però non saper cogliere le opportunità che tale prodotto potrebbe offrire in termini di sviluppo turistico. Come precedentemente accennato, la provincia di Salerno è l'unica a distinguersi per la propria offerta enogastronomica, soprattutto per quanto riguarda il livello qualitativo dell'offerta. Sono invece escluse dalle principali destinazioni enogastronomiche italiane città, come Napoli, Caserta, che invece vantano prodotti tradizionali riconosciuti in tutto il mondo, come la Mozzarella di Bufala Campana DOP o la pizza Napoletana.

Anche il portale istituzionale non valorizza le risorse enogastronomiche come segmento portante dell'offerta turistica regionale, riservando sul sito solo una sezione denominata "sapori" che però è una semplice vetrina di presentazione dei principali prodotti regionali, che non offre al turista alcuna esperienzialità o la possibilità di prenotare/organizzare una vacanza all'insegna dei gusti e dei sapori autentici della Regione.



Per lo sviluppo turistico della Campania sarebbe anzitutto necessario che le amministrazioni e gli operatori del settore riconoscessero l'importanza dell'esperienza culinaria. I prodotti enogastronomici possono infatti trasmettere, molto più di altre risorse, i valori di autenticità e unicità di un territorio, oltre a rafforzare il rapporto tra destinazione e turista. Il prodotto enogastronomico infatti, se adeguatamente strutturato, ha quindi la capacità di generare esperienze, suscitare emozioni e diventare quindi una motivazione di viaggio.

La Campania dovrebbe quindi strutturare il prodotto enogastronomico, come per i restanti prodotti del portfolio, in ottica di mercato, promuovendo un approccio motivazionale e abbandonando l'attuale visione territoriale ed endogena. Per permettere al prodotto enogastronomico campano di emergere, incrementando quindi la competitività della destinazione, è necessario facilitarne la fruibilità ed accessibilità al turista. L'offerta andrebbe quindi pacchettizzata in base alle motivazioni di viaggio, che possono vedere l'enogastronomia come dimensione primaria, o come elemento complementare ad altri prodotti turistici. Andrebbero sviluppate maggiori iniziative legate all'enogastronomia, come visite guidate nei centri di produzione tradizionali, corsi di cucina per imparare a preparare un prodotto tipico (la pizza), oppure un club di prodotto mirato a soggiorni short-break incentrati sull'esperienza enogastronomica.

Altro aspetto importante relativo al prodotto enogastronomico, è la sua capacità di stagionalizzare i flussi turistici. La strutturazione del prodotto enogastronomico potrebbe favorire lo sviluppo delle mezze stagioni (primavera ed autunno) per territori che soffrono attualmente di una marcata stagionalità estiva, ma potrebbe anche favorire lo sviluppo turistico di territori che faticano ad emergere come destinazioni, e quindi favorire un ri-equilibrio territoriale.

Accoglienza e professionalità

L'attrattività della Campania è riconosciuta a livello nazionale ed internazionale, tanto che la Regione risulta la settima in Italia per numero di presenze registrate nel 2011. L'attenzione dei mercati verso la Regione non sembra però corrispondere ad un livello qualitativo dell'accoglienza e della professionalità degli operatori del settore.

Il settore turistico Campano soffre infatti dell'inadeguato livello formativo dei propri operatori, forse anche a causa di un tessuto imprenditoriale composto da piccole e medie imprese a conduzione familiare. Si aggiunge inoltre uno scarso orientamento alla fidelizzazione, con una visione eccessivamente economica del turista unitamente ad una scarsa propensione ad offrire un livello di servizio adeguato alle attuali richieste del mercato. Ciò rappresenta un importante limite per la Regione, che potrebbe vedere la propria attrattività danneggiata da una mentalità di attesa del turista.

Anche se in passato l'attenzione al cliente poteva essere superflua, soprattutto per destinazioni con modelli turistici improntati sul turismo di massa, come la Campania, oggi invece è necessario che gli operatori del settore siano consapevoli delle dinamiche che animano il mercato turistico. Gli operatori dovrebbero quindi essere sensibilizzati riguardo l'importanza di un'accoglienza turistica in linea con i valori ricercati dal turista. Al giorno d'oggi, ad esempio, i turisti riservano sempre maggiore attenzione ai nuovi canali di comunicazione, tra cui le recensioni online su TripAdvisor, Booking.com, eccetera. Un livello qualitativo dei servizi dell'accoglienza in linea con le aspettative dei cliente potrebbe quindi garantire recensioni positive agli operatori campani, una dimensione da non sottovalutare visto che l'81% dei turisti le considerano fondamentali ed il 49% dei viaggiatori non effettua una prenotazione presso una struttura priva di recensioni. Andrebbe quindi adottata un'attitudine manageriale più consapevole sul lungo termine, con una visione strategica e obiettivi precisi e raggiungibili, con visioni specifiche, poiché l'inadeguatezza dell'accoglienza e la mancanza di professionalità del sistema turistico campano potrebbero non solo indebolire le singole attività degli operatori e la loro redditività, ma anche il posizionamento della destinazione regionale.

CONCLUSIONI

- Incremento degli sforzi rivolti ad una distribuzione più equilibrata dei flussi turistici a livello regionale.
- Strutturazione dei prodotti turistici di nicchia in ottica motivazionale affinché risultino esperienziali per il turista e facilmente accessibili.
- Sviluppo di strategie di destination management e marketing che permettano alle destinazioni minori di essere riconosciute dal mercato.
- Innovazione del portfolio prodotti a livello regionale, ristrutturando i prodotti già consolidati e a svilupparne di nuovi, in ottica di mercato, fornendo esperienze e motivazioni al turista.
- Adozione di un modello turistico che preveda una maggiore collaborazione tra enti pubblici ed operatori privati..
- Valorizzazione dei prodotti turistici secondari, in modo tale che la Regione possa posizionarsi sullo scenario come destinazione multi-prodotto.
- Adozione di una logica promo-commerciale piuttosto che esclusivamente comunicazionale, facilitando così l'accessibilità dei prodotti turistici al turista.
- Creazione di servizi che rendano il soggiorno dei turisti esperienziale, incrementando il valore aggiunto percepito e conseguentemente la redditività degli operatori.
- Innovazione del mix di canali di comunicazione, per incrementare la propria presenza sui canali social e per rinnovare il portale istituzionale.
- Sensibilizzazione sia delle amministrazioni sia degli operatori affinché comprendano l'importanza di generare engagement con i turisti.
- Gestione strategica dei canali social già esistenti: Youtube può ad esempio essere un ottimo strumento per suscitare nei turisti emozioni, dato l'impatto positivo delle immagini video per trasmettere informazioni.
- Apertura di nuovi canali social ed elaborazione di un social media plan per una gestione strategica ed efficace.
- Sviluppo della promo-commercializzazione diretta, attraverso il portale regionale, e i portali delle singole destinazioni, per facilitare la prenotazione e l'acquisto di prodotti.
- Incremento della commercializzazione intermediata, attraverso operatori che mirino a prodotti di nicchia e che propongano un approccio esperienziale, per favorire lo sviluppo di prodotti secondari.
- Sviluppo di accordi con le compagnie low cost, per garantire prezzi più concorrenziali e favorire l'accessibilità della Regione.
- Ampliamento dei collegamenti su strada dall'aeroporto di Napoli per le province di Caserta, Avellino e Benevento, includendo collegamenti con destinazioni di interesse turistico.
- Ammodernamento delle attuali infrastrutture dei trasporti.

- Creazione di un convention bureau regionale, come da programma siglato nel 2012, per favorire lo sviluppo del prodotto congressuale.
- Sensibilizzazione degli operatori del settore riguardo le potenzialità di sviluppo che il prodotto congressuale può offrire.
- Incremento delle azioni di promozione e sensibilizzazione dei mercati di interesse per incrementare il numero di eventi a scala internazionale.
- Sensibilizzazione delle amministrazioni e degli operatori del settore circa l'importanza dell'esperienza enogastronomica per lo sviluppo turistico della Regione.
- Sviluppo di maggiori iniziative legate all'enogastronomia.
- Sensibilizzazione degli operatori circa l'importanza di un'accoglienza turistica in linea con i valori ricercati oggi dal turista, lontana dall'attuale visione eccessivamente economica.
- Sviluppo di un'attitudine manageriale più consapevole sul lungo termine, con una visione strategica e obiettivi precisi e raggiungibili, con visioni specifiche.
- Organizzazione del sistema di governance in linea con le attuali esigenze del settore e del mercato.
- Aggiornamento della legislazione turistica regionale non solo a livello teorico ma anche e soprattutto pratico.
- Valorizzazione dei prodotti turistici secondari da parte della governance al fine di sviluppare un portfolio di offerta più equilibrato ed integrato.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Silvana ALFANO, Francesco ARPINO, Rosa BOCCARDI, Vincenzo BORRELLI, Stefania CAPALDO, Giancarlo CARRIERO, Lorenzo CINQUE, Anna CIOFFI, Angioletto DE NEGRI, Valeria DELLA ROCCA, Cesare FOÀ, Roberto LARINGE, Michelangelo LURGI, Valentina MAIORANO, Marilena MANNO, Gianna MAZZARELLA, Enrica PROCACCINI, Raffaele RUSSO, Antonietta SANNINO, Francesco PAESANO, Lucia SCAPOLATIELLO, Paola SAVARESE e Maurizio SALVI.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Michele Blasi, Area Napoli e Provincia Banco di Napoli, e Fabio Murino, Area Campania Banco di Napoli.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE EMILIA ROMAGNA

SOMMARIO

METODOLOGIA	280
PARTE PRIMA.....	282
Il turismo nella regione Emilia Romagna	282
L'importanza del turismo in Emilia Romagna	282
Analisi generale del settore	282
Analisi dei mercati.....	284
L'offerta turistica ricettiva	286
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	288
FOCUS: il prodotto culturale (UdP Città d'Arte)	289
FOCUS: il turismo congressuale (Rimini).....	291
FOCUS: il turismo attivo/natura (UdP Appennino e Verde)	291
Accessibilità.....	292
L'organizzazione del sistema turistico	294
Focus: le Unioni di Prodotto	295
La promo-commercializzazione	296
Il sostegno al turismo.....	297
L'offerta formativa per il turismo	298
La destinazione turistica Emilia Romagna online.....	299
PRIME CONCLUSIONI.....	300
Punti Forti.....	300
Debolezze	300
PARTE SECONDA	301
Assi di intervento.....	301
1. La concentrazione del turismo in Riviera.....	301
1.1. Destagionalizzazione	302
1.2. Riequilibrio delle ricadute economiche e degli sforzi promozionali.....	304
1.3. Offerta turistica	305
1.3.1. Valorizzazione dell'entroterra	305
1.3.2. Rinnovamento del prodotto tradizionale	306
1.4. Riduzione sensibilità ai trend del mercato.....	307
2. Presenza online	308
2.1. Breve analisi dell'Emilia Romagna online	308

2.1.1. L'offerta online di contenuti dell'Emilia Romagna	308
2.1.2. Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento	309
2.2. Content Marketing	310
3. Piano Strategico Regionale per il Turismo	312
3.1. Collegamento del turismo con altri settori.....	312
3.2. Prodotti	314
3.2.1. Prodotto termale.....	314
3.2.2. Prodotto montagna invernale.....	315
3.3. Eccessiva frammentazione	315
3.3.1. Club di Prodotto.....	315
3.3.2. Infrastrutture.....	317
4. Collaborazione tra imprenditori turistici.....	317
CONCLUSIONI	319

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Emilia Romagna unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico dell’Emilia Romagna.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Emilia Romagna attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

La sezione successiva è suddivisa in diverse linee di intervento, secondo quanto emerso durante l'incontro:

1. La concentrazione del turismo in Riviera
2. Presenza online
3. Piano Strategico Regionale
4. Collaborazione tra imprenditori
5. Promo-commercializzazione

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Emilia Romagna

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo in Emilia Romagna. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo in Emilia Romagna¹

Per comprendere l'importanza del turismo in Emilia Romagna è sufficiente considerare che il settore pesa per l'8,7% sul valore aggiunto complessivo regionale, dato superiore alla media nazionale, e che nel 2011 il fatturato del settore turistico ha superato gli 11 miliardi di euro. Nel 2008 risultano occupate nel settore turismo (alberghi e ristoranti) 118.200 persone, il 5,4% dell'occupazione totale regionale. Sicuramente l'Emilia Romagna è una regione con una forte vocazione turistica.

Analisi generale del settore

I dati degli ultimi cinque anni evidenziano performance regionali positive, con un incremento degli arrivi più marcato dal 2010. L'analisi delle presenze turistiche risulta difficile a causa di un problema tecnico delle rilevazioni in provincia di Reggio Emilia che ha impedito di tracciare un quadro completo. Non è stato possibile raccogliere dati corretti e più aggiornati.

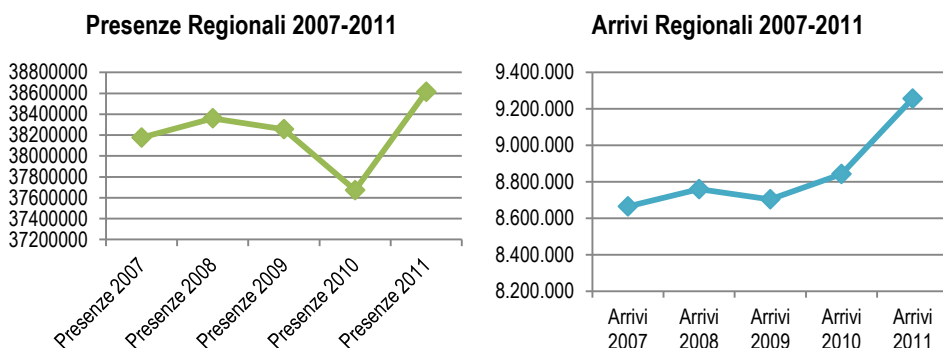


Grafico 1: Regione Emilia Romagna - Rapporti Annuali sul Movimento Turistico 2007- 2011

¹ Fonti: Newsletter Il Sole 24 Ore, Maggio 2012, TurisMonitor 2011, Touring Club Italiano, 18° Rapporto sul Turismo Italiano.

Analizzando il dettaglio provinciale relativo agli arrivi e alle presenze per lo stesso periodo, è possibile notare come la provincia di Rimini polarizzi i flussi turistici sia per gli arrivi sia per le presenze, seguita da Ravenna e Forlì-Cesena, e con grande distacco dalle altre province. Le destinazioni della Riviera romagnola sono ovviamente il motore turistico della Regione, sia per gli arrivi sia per le presenze.

Bologna è la provincia che evidenzia i trend di crescita migliori a partire dal 2010, anche se le presenze non crescono alla stessa velocità. La città di Bologna in particolare si sta consolidando come destinazione di turismo culturale e congressuale. Nonostante la grande attrattiva di Ferrara per le sue risorse culturali e di Parma per il suo turismo culturale-musicale e per l'enogastronomia, gli arrivi e le presenze risultano stabili così come lo sono a Modena e Piacenza.

Come precedentemente indicato, risulta difficile l'analisi delle presenze turistiche per la provincia di Reggio Emilia a causa di un problema tecnico delle rilevazioni per cui i dati diffusi non corrispondono alla reale situazione.

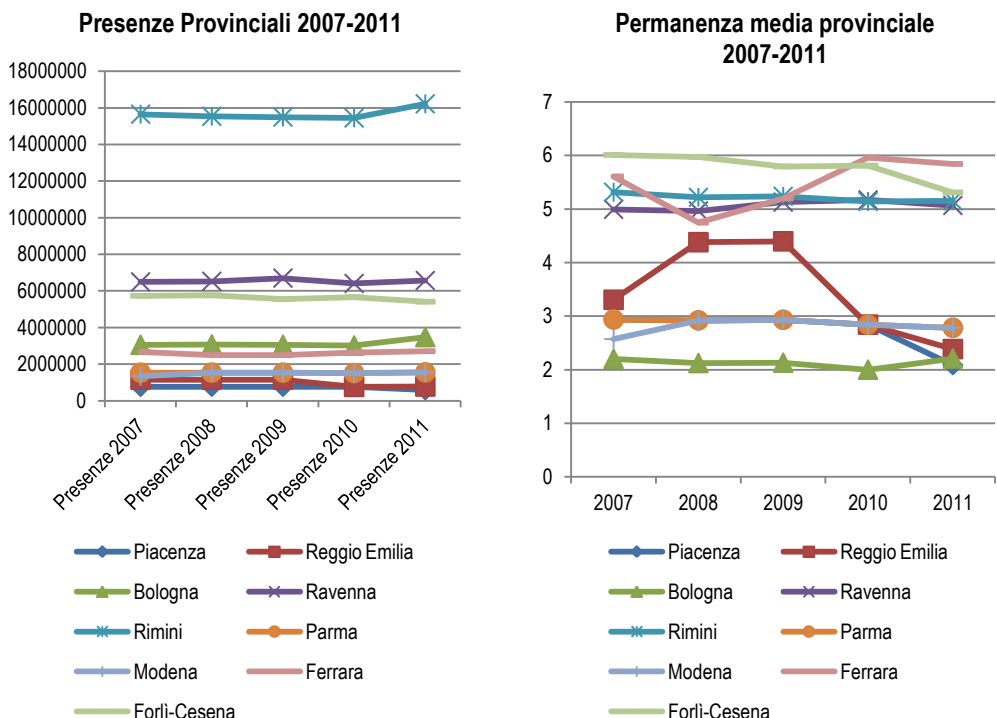
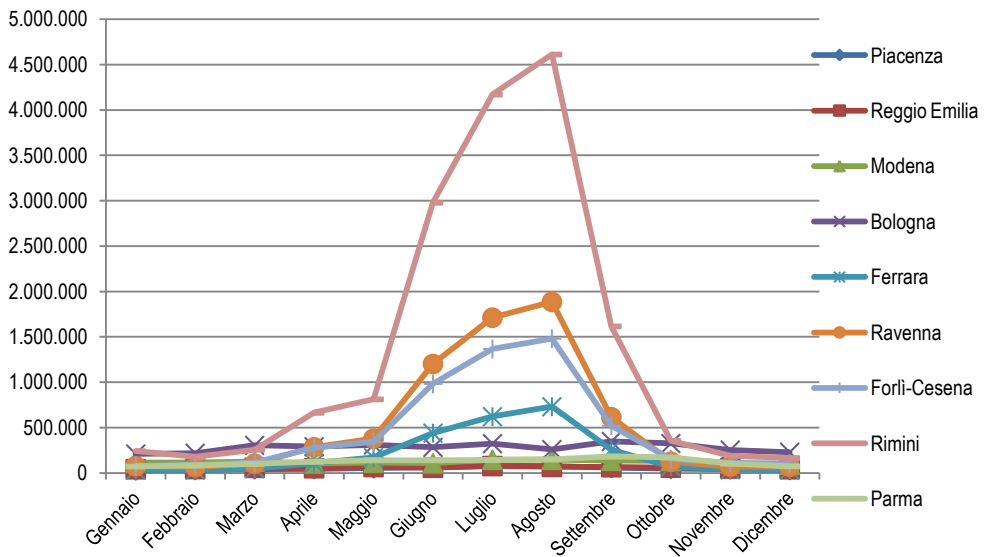


Grafico 2: Regione Emilia Romagna - Rapporti Annuali sul Movimento Turistico 2007-2011

Per ciò che concerne la permanenza media, la Regione presenta situazioni piuttosto differenziate; le province della riviera romagnola per esempio registrano una permanenza media tra i 5 e i 6 giorni, in linea con il prodotto balneare di massa. Per Rimini e Ravenna la permanenza media è invece sostanzialmente stabile mentre risulta in crescita per Ferrara e in calo per Forlì – Cesena. La permanenza media nelle altre province nel complesso fatica a superare la soglia dei 3 giorni.

I dati suggeriscono un'economia turistica in trasformazione: da una parte, ci sono le destinazioni costiere che riescono a mantenere un'attività economica incentrata sul turismo, dall'altra, invece, ci sono le province interne che registrano ricadute economiche sul territorio molto più contenute.

Analizzando la distribuzione dei flussi turistici (presenze) durante l'anno, appare evidente la marcata stagionalità estiva di Rimini, seguita da Ravenna, Forlì – Cesena e Ferrara, dato che conferma l'incidenza del prodotto balneare sui flussi turistici dell'Emilia Romagna. Un'attenta analisi delle attrattive e del territorio però indica buoni margini di crescita per lo sviluppo anche di altre tipologie di prodotti turistici.



Fonte: Grafico 3: Regione Emilia Romagna - Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

Analisi dei mercati

Il termine mercati in senso turistico sta ad indicare la composizione dei flussi di turisti che soggiornano in una destinazione (presenze), in base al paese di provenienza. Analizzare i mercati di una destinazione è fondamentale sia per

comprendere gli effetti del turismo sulla sua economia - i turisti nazionali in media infatti spendono di meno rispetto a quelli internazionali - sia per profilare il prodotto della destinazione, che dovrà essere in linea con tali mercati. La diversificazione dei mercati inoltre è un fattore fondamentale per la sostenibilità del settore turistico, oltre che un indicatore del livello di competitività e di dinamicità del settore e degli operatori.

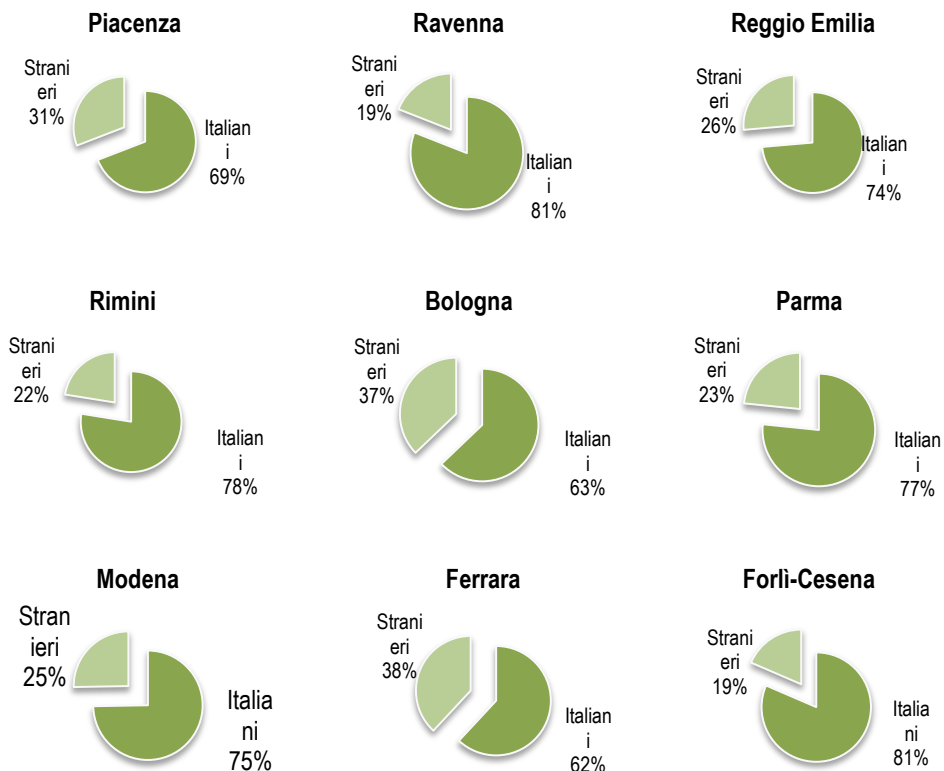


Grafico 4: Regione Emilia Romagna - Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

I grafici illustrano le percentuali di turismo nazionale rispetto alle quote di turisti internazionali. Come è possibile notare, l'Emilia Romagna è una destinazione prevalentemente per italiani, in particolare nella Riviera Romagnola gli stranieri faticano a superare il 20% delle presenze, ad eccezione fatta per Ferrara che registra valori più elevati grazie al suo appeal culturale. Le presenze straniere sono limitate anche per l'entroterra; solo Bologna mostra una maggiore incidenza delle presenze internazionali che si attestano intorno al 37% del totale.

Si conferma quindi per la maggior parte delle destinazioni una difficoltà di posizionamento sullo scenario internazionale. La perdita di consistenza del

turismo internazionale ha portato ad una maggiore focalizzazione del mercato domestico, in modo tale da non incidere sulla redditività del settore.

In relazione ai paesi di provenienza dei flussi turistici che soggiornano in Emilia Romagna si osserva una forte incidenza del mercato russo, che nel 2011 ha raggiunto circa il 14% delle presenze complessive, principale mercato infatti dopo quello tedesco. Il mercato russo tende a concentrare le proprie quote principalmente nelle destinazioni costiere e si sta rivelando quindi un interessante salvagente per il turismo balneare romagnolo.

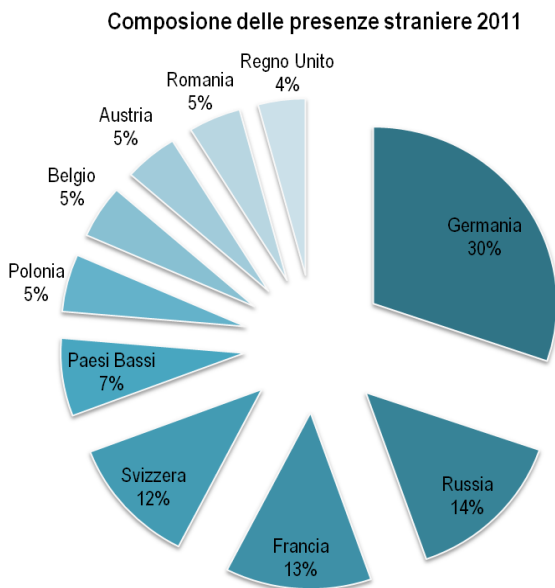


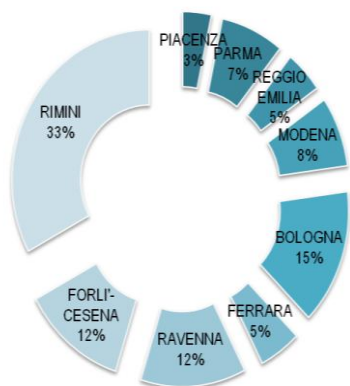
Grafico 5: Regione Emilia Romagna - Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

Buone le componenti di turisti provenienti dai mercati tradizionali, come Francia, Svizzera e Paesi Bassi, anche se sono mercati che, insieme al Regno Unito, hanno visto una progressiva riduzione delle presenze. **Emerge quindi una diversificazione dei mercati di provenienza piuttosto soddisfacente, che lascia supporre un'attitudine propositiva alla ricerca di nuovi mercati.**

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva è stata analizzata prendendo in considerazione i dati relativi al numero di strutture e di posti letto con dettaglio provinciale. Il settore alberghiero ha una marcata incidenza nella Riviera Romagnola, in particolare nella provincia di Rimini dove si concentra l'offerta ricettiva con una prevalenza di strutture di categoria e capacità media.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive



Distribuzione provinciale dei posti letto

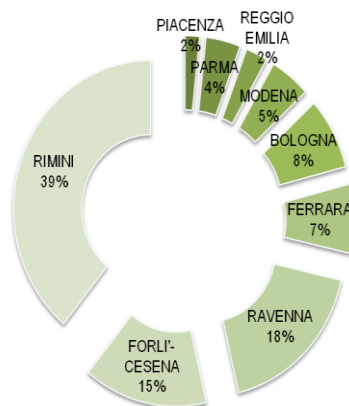


Grafico 6: ISTAT, 2011, Movimento dei clienti nelle strutture ricettive

L'offerta ricettiva riminese si caratterizza per la presenza di un gran numero di strutture, per la maggior parte a gestione familiare, di piccole e medie dimensioni e di categoria medio-bassa. Si segnala anche che a fronte di un'offerta aggressiva e innovativa come prodotto turistico, la Provincia evidenzia un grado di informatizzazione delle singole strutture ricettive mediamente fra i più bassi, se confrontato con quello delle altre province dell'Emilia-Romagna².

Nel complesso, si nota una maggiore concentrazione delle strutture ricettive nelle quattro province della Riviera Romagnola, quindi in linea con la rilevanza del prodotto balneare sui flussi turistici regionali. La capacità ricettiva delle restanti province è piuttosto limitata ma comunque adeguata rispetto ai flussi turistici.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive per tipologia

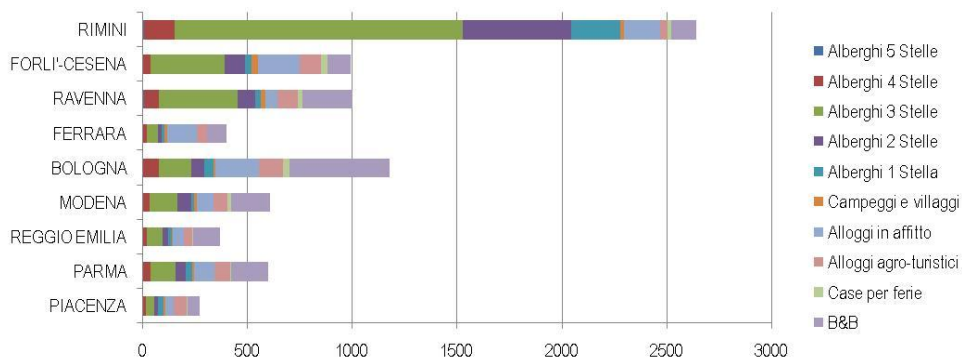


Grafico 7: ISTAT, 2011. La capacità delle strutture ricettive

² Estratto del documento "Conoscere e innovare l'offerta ricettiva del sistema turistico regionale", 4° Rapporto annuale ERVET.

Lo sviluppo turistico dell'Emilia Romagna ha stimolato la crescita di una notevole offerta ricettiva, fatta di strutture di piccole dimensioni e di b&b. L'offerta delle province dell'entroterra è invece più frammentata, con una buona incidenza delle strutture extralberghiere ed in particolare dei B&B. Relativamente limitata, invece, l'incidenza degli alloggi in affitto. Com'è possibile osservare dal grafico relativo alla distribuzione provinciale dei posti letto, la capacità ricettiva degli alberghi e dei campeggi è concentrata in misura maggiore nelle province che si affacciano sul Mare Adriatico. In ogni caso, l'incidenza del settore alberghiero regionale rispetto ad altre realtà in Italia risulta piuttosto elevata.

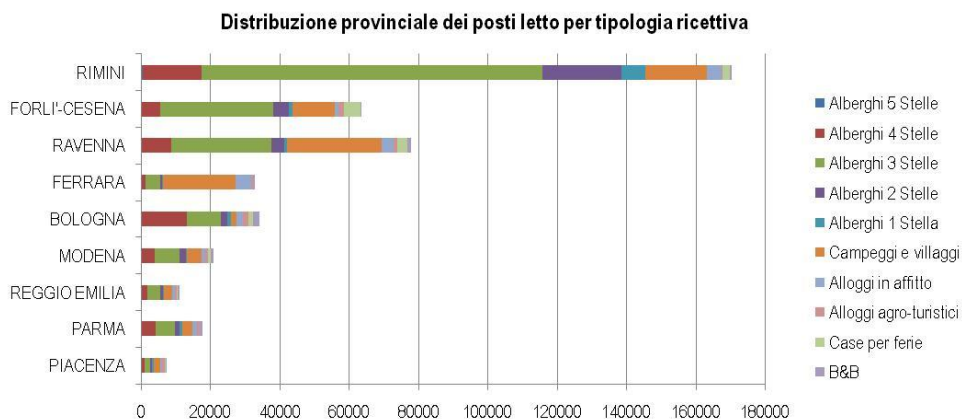


Grafico 8: ISTAT, 2011. La capacità delle strutture ricettive

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Il portfolio prodotti dell'Emilia Romagna, per la grandezza territoriale della destinazione e per le sue caratteristiche, è piuttosto eterogeneo e ampio. Ma a differenza di altre regioni italiane, il portfolio prodotti è incentrato sul prodotto e segue una logica trasversale dei territori.

L'intero sistema turistico considera il turismo un settore economico e per tanto favorisce l'adozione di un approccio strategico e di mercato così come un alto livello di collaborazione pubblico-privato, decisamente superiore rispetto ad altre destinazioni italiane competitor.

	Main Products	Prodotti Secondari	
<u>Bologna</u>	Arte e cultura - musica Enogastronomia	Congressuale Terme e benessere Motori	Vacanza attiva - natura Montagna invernale

<u>Parma</u>	Arte e cultura Enogastronomia	Vacanza attiva – natura Terme e benessere	Congressuale Montagna invernale Motori
<u>Piacenza</u>	Arte e cultura	Vacanza attiva – natura Enogastronomia	Congressuale Montagna invernale
<u>Modena</u>	Arte e cultura Enogastronomia	Motori Vacanza attiva - natura	Congressuale Montagna invernale
<u>Reggio Emilia</u>	Arte e cultura	Montagna invernale Vacanza attiva – natura	Enogastronomia Congressuale
<u>Ferrara</u>	Balneare	Arte e cultura Terme e benessere	Enogastronomia Congressuale
<u>Ravenna</u>	Balneare	Arte e cultura Terme e benessere	Vacanza attiva – natura Enogastronomia
<u>Rimini</u>	Balneare Congressuale	Arte e cultura Terme e benessere	Vacanza attiva – natura Enogastronomia
<u>Forlì - Cesena</u>	Balneare Vacanza attiva - natura	Arte e cultura Terme e benessere	Montagna invernale Enogastronomia Congressuale

L'Emilia Romagna non è dotata di un piano strategico a livello regionale ma è ancora vigente un modello di organizzazione turistica impostato sulla Legge regionale n. 7/1998. Il modello di collaborazione pubblico-privato con le Unioni di Prodotto hanno generato una gerarchizzazione dei prodotti turistici. Sicuramente, il modello, seppur valido, deve evolversi per poter continuare a garantire gli stessi vantaggi competitivi alla Regione.



FOCUS: il prodotto culturale (UdP Città d'Arte)

Il turismo culturale in Emilia Romagna è il secondo prodotto turistico per rilevanza. Nel 2011, si sono registrate circa 4.992.000 presenze legate al prodotto cultura, dato in crescita del 5,1% rispetto al 2010. La permanenza media è ridotta e fatica a superare la soglia dei 3 giorni, con conseguenze negative per le ricadute sul territorio.

Le principali città d'arte della Regione, riconosciute dall'Unione di Prodotto Città d'Arte, sono i capoluoghi provinciali, tra cui spiccano Modena, Ferrara e Ravenna che sono siti UNESCO (in attesa di riconoscimento anche Bologna). Le attrattive presenti sui vari territori sono presentate nella tabella a seguire.

	Arte e Storia	Paesaggi	Altre Attività	Personaggi	
Piacenza	Piazza Grande Tondo del Botticelli La sala dei Teatini	I castelli	Cicloturismo o Musica	Verdi	
Parma	Teatro Farnese Duomo di Fidenza Galleria Nazionale	I castelli del Ducato La Certosa di Parma	Musica Religiosità Cibo	Toscanini Correggio	
Reggio Emilia	Basilica della Ghiara Piazza san Prospero Teatro Valli	Castelli Matildici Palazzo dei Principi	Motori Musica	Matilde di Canossa Fratelli Cervi	
Modena	Duomo Piazza Grande	Carpi I castelli	Motori	Pavarotti Enzo Ferrari	
Bologna	Piazza Maggiore Pinacoteca Nazionale MAMbo	Imolese Colli Bolognesi	Valle del Samoggia Città universitaria Musica	Motori Cibo	Mozart Marconi Pasolini
Ferrara	Cattedrale San Giorgio Palazzo dei Diamanti Monastero di Sant'Antonio	I castelli e le delizie Estensi	Musica Palto	Bike	Ludovico Ariosto
Ravenna	8 monumenti riconosciuti dall'UNESCO Museo e tomba di Dante	Le pinete La collina e la pianura	Archeologia Cicloturismo	Cibo	Dante Alighieri Rossini
Forlì – Cesena	Biblioteca Malatestiana a Musei San Domenico Pinacoteca Civica	I borghi Le località termali	Artigianat o Musica e ballo	Natura	G. Pascoli A. Saffi Artusi
Rimini	Sant'Arcangelo di Romagna Villa Franceschi	Mondaino, San Leo, Montefiore Conca,	Musica Religiosità	Motori	Federico Fellini
		Verucchio, Sant'Agata Feltria			

FOCUS: il turismo congressuale (Rimini)³

Il turismo congressuale in Emilia Romagna si concentra nel polo di Rimini, che nel 2011 prodotto circa 2.500.000 presenze, dato in flessione comunque rispetto all'anno precedente.

L'attività congressuale nella Provincia di Rimini

	2008	2009	2010	2011
Incontri	6.847	6.820	6.937	6.649
Partecipanti	1.136.057	1.121.480	1.182.429	1.329.672
Presenze congressuali	2.518.724	2.590.309	2.715.439	2.518.298

Pesa sulla flessione delle presenze soprattutto il calo di eventi nazionali e regionali, che sono diminuiti rispettivamente del 13% e del 3,4% dal 2010. Sono in netta diminuzione anche le presenze congressuali italiane mentre si registra un trend positivo per quelle straniere, anche grazie al lieve aumento di eventi a carattere internazionale (+3.5%). Tuttavia, il numero di incontri internazionali per il sistema congressuale di Rimini e provincia è inferiore rispetto alle tendenze del mercato globale; sono quindi evidenti oggettive difficoltà di posizionamento della Provincia sullo scenario internazionale delle destinazioni congressuali.

Positivo lo sforzo sostenuto complessivamente a Rimini, sia da parte del pubblico sia del privato, per lo sviluppo di nuove infrastrutture, come il Centro Congressi e Fiera di Rimini, che sicuramente sono la prova di una lungimiranza del settore nel tentativo di trovare soluzioni per destagionalizzare e per assicurare l'attività economica a gran parte del comparto. Anche la realizzazione del Rimini Convention Bureau è da considerare in questo ottica.

FOCUS: il turismo attivo/natura (UdP Appennino e Verde)⁴

Il turismo legato ai territori dell'Appennino Emiliano, e quindi della vacanza attiva-natura ha registrato circa 963.362 presenze nel 2011, quindi in leggero calo rispetto all'anno precedente ma con un lieve incremento degli arrivi. È il mercato italiano a registrare i cali più evidenti, mentre i turisti stranieri incrementano i loro

³ Regione Emilia Romagna Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011 - Osservatorio Congressuale della Provincia di Rimini Il sistema congressuale riminese nel 2011

⁴ Sito www.appenninoeverde.it - Regione Emilia Romagna Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

pernottamenti fino al 10%. Il turismo legato al prodotto attivo-natura vede una forte incidenza del mercato italiano, in particolare del turismo di prossimità.

Il territorio regionale conta due parchi nazionali (Appennino Tosco-Emiliano e Foreste Cesentinesi), oltre che 15 parchi regionali, offrendo al turista una proposta piuttosto varia. Sono anche presenti numerosi parchi avventura (11) dislocati su tutto il territorio regionale.

Per quanto riguarda la vacanza attiva, i turisti che soggiornano nelle aree appenniniche sono interessati al prodotto bike/cicloturismo, che presenta alcuni club di prodotto a dimensione provinciale oltre uno regionale (Bike Emilia Romagna). Sono presenti inoltre numerosi percorsi per la pratica di diverse attività sportive. Il turismo legato alla montagna invernale fatica ad emergere a causa dell'incidenza del turismo italiano e di prossimità e per la presenza di impianti sciistici non rilevanti a livello nazionale, con problematiche tecniche che ne compromettono un corretto funzionamento.

L'analisi del turismo in Emilia Romagna evidenzia un forte squilibrio. La Regione senza dubbio ha numerosi attrattive e presenta buoni indici di competitività; tuttavia, il peso del turismo balneare è decisamente superiore rispetto alle altre tipologie turistiche. Il turismo enogastronomico ha un peso residuale così come quello termale. Le città d'arte tentano di emergere come destinazioni e di posizionarsi nel segmento culturale e nel turismo di week end ma con risultati inferiori a quelli sperati. Il principale problema degli operatori e delle destinazioni turistiche è che il mercato non percepisce l'Emilia Romagna come una destinazione multi prodotto. In pratica, il turismo balneare 'schiaccia' le altre tipologie di prodotto.

Sono stati fatti alcuni tentativi interessanti per costruire altri prodotti-destinazione, per esempio, attraverso la realizzazione di un prodotto che includa note aziende del territorio, come la Ducati e la Ferrari. Ovviamente, il vantaggio competitivo dato dalla notorietà e dalla riconoscibilità di questi marchi è funzionale alla logica di prodotto motivazionale. Altro esempio, anche se però legato più ad una concezione territoriale piuttosto che motivazionale, sono le Strade dei Vini e Sapori, che però - forse proprio per la logica diversa - non stanno dando i risultati sperati.

Accessibilità

L'accessibilità territoriale dal punto di vista turistico è molto favorevole: i turisti riescono infatti a raggiungere le principali destinazioni turistiche emiliane e romagnole senza eccessivi sforzi in termini di tempistiche e di costi. La tabella a

seguire illustra brevemente i risultati relativi all'analisi dell'accessibilità per ogni mezzo di trasporto con il quale è possibile raggiungere le destinazioni regionali.

Rete autostradale	Circa 570 km di rete autostradale. La regione è attraversata dalle autostrade A1, A13, A14, A15, A21 e A22. La rete di strade secondarie è particolarmente estesa, raggiungendo quasi i 10.000 km.
Rete ferroviaria	La rete ferroviaria si estende per 1.306 km e sono attive 144 stazioni. Presenti linee ad alta velocità per circa 500 km, che permettono collegamenti da Torino, Milano, Venezia, Firenze a Bologna e Rimini. La rete ferroviaria è ben distribuita sul territorio, leggermente penalizzate solo le province di Reggio Emilia e Modena.
Gli aeroporti	Aeroporto di Bologna 5.815.971 passeggeri nel 2011 41% dei passeggeri con vettori low-cost 83 destinazioni di cui 11 in Italia, 66 in Europa e 6 intercontinentali Aeroporto di Rimini 916.239 passeggeri nel 2011 49.7% dei passeggeri con vettori low-cost 21 destinazioni di cui una sola in Italia (Roma) – numerose le compagnie che garantiscono collegamenti con Mosca. Aeroporti di Forlì e Parma

La rete autostradale è estesa, e permette collegamenti con le principali città nazionali e internazionali. Bologna funge da snodo e da svincolo, facilitando l'accesso per i mercati del Nord Italia (est e ovest) e questo sicuramente rappresenta un notevole vantaggio competitivo per l'Emilia Romagna.

Anche la rete ferroviaria è soddisfacente e presenta un buon numero di collegamenti con le principali città italiane, grazie alla presenza di linee ad alta velocità gestite sia da Trenitalia sia da Nuovo Trasporto Viaggiatori. Bologna rappresenta uno dei maggiori hub dei collegamenti ferroviari ad alta velocità permettendo connessioni sia verso est (Venezia) sia verso ovest (Milano) sia verso sud (Firenze – Roma – Napoli).

L'Aeroporto di Bologna ha chiuso il 2011 raggiungendo un nuovo record di traffico con 5,9 milioni passeggeri. Ad aumentare sono stati soprattutto i passeggeri nazionali (+10,0%). Riguardo alla suddivisione per tipologia di vettore, i passeggeri su voli di linea tradizionali sono stati 3.026.671 mentre quelli su voli low cost 2.421.824. L'aeroporto di Bologna ha sviluppato una strategia di sviluppo aggressiva, con azioni di marketing focalizzate a migliorare l'offerta di collegamenti. È da sottolineare la strategia di collaborazione messa in atto con i vettori low cost, fra cui Ryanair, Wizz Air, Belle Air, ecc, che hanno consentito allo scalo di crescere notevolmente, di penetrare in nuovi mercati, oltre a rafforzare la competitività di Bologna come destinazione city break.

La Regione ha anche due altri aeroporti, a Rimini e a Forlì. L'aeroporto di Rimini, Federico Fellini, è fondamentalmente un aeroporto di voli charter. Due sono i principali mercati d'origine: Russia e Germania e, in misura minore, Svizzera. L'aeroporto di Rimini ha sviluppato con gli operatori alberghieri locali delle interessanti collaborazioni di commercializzazione per incentivare i vettori aerei a stabilire nuovi collegamenti.

L'aeroporto di Forlì ha invece chiuso la sua operatività, come conseguenza del Piano Aeroporti del Governo (denominato Piano Passera), che lo considera non strategico. L'aeroporto di Forlì operava di fatto solo come aeroporto low cost, ponendosi come diretto concorrente sia dell'aeroporto di Bologna sia di Rimini e diminuendone il loro potenziale.

Per ciò che concerne i collegamenti aerei si evidenzia una buona percentuale di voli operati con vettori low cost. Importanti i collegamenti aerei con la Russia, che favoriscono lo sviluppo di un mercato che si sta rivelando primario per la Regione.

L'organizzazione del sistema turistico

L'organizzazione turistica regionale, anche se ormai risale alla Legge regionale n. 7/1998, è sicuramente valida perché presenta un approccio differenziato fra parte strategica e parte operativa.

Ente	Funzioni
Regione	È l'organo istituzionale competente alla definizione delle politiche turistiche regionali. La programmazione e il coordinamento delle attività in campo turistico, la promozione in Italia ed all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale, lo sviluppo qualitativo delle attività di comunicazione e commercializzazione turistica. Promuove i processi di aggregazione delle imprese e di integrazione pubblico-privata. La programmazione regionale è definita dal Programma poliennale per la promozione e la commercializzazione turistica. Persegue inoltre: lo sviluppo del sistema informativo turistico regionale (SiTur); lo sviluppo dell'Osservatorio Regionale sul Turismo.
Province	Programmazione della promozione turistica locale comprensiva delle eventuali iniziative di promozione e valorizzazione dei territori e delle destinazioni turistiche e del coordinamento delle attività dei Comuni per l'accoglienza e l'informazione. Promozione, attraverso forme di concertazione con gli Enti locali, dei Sistemi Turistici Locali. Verifiche per il riconoscimento della qualifica di IAT. Attività di agenzia di viaggio e turismo: rilascio/revoca autorizzazione per l'esercizio dell'attività, accertamento denominazione prescelta, accertamenti per apertura di sede secondaria o filiale. Professioni turistiche: formazione professionale, commissioni giudicatrici d'esame per l'abilitazione all'esercizio delle professioni, elenchi provinciali degli abilitati; rilascio dei diplomi di abilitazione e dei tesserini di riconoscimento. Sviluppo, coordinamento e gestione di un servizio di statistica provinciale del turismo. Comunicazione dei prezzi e delle tariffe dei servizi e delle strutture ricettive alberghiere ed extra alberghiere.

Comuni	Valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio. In questo ambito, i Comuni assicurano il servizio di accoglienza, assistenza e informazione di carattere locale ; organizzano o partecipano a manifestazioni di intrattenimento, iniziative di animazione e promozione turistica di interesse locale. Possono inoltre far parte della rete integrata di servizi di informazione turistica di interesse regionale.
APT Servizi	Sviluppo e innovazione del sistema turistico regionale. I compiti sono: gestione ed attuazione dei progetti e dei piani regionali in materia di turismo; specializzazione nella realizzazione di progetti sui mercati internazionali; promozione e valorizzazione integrata delle risorse turistico-ambientali, storico-culturali, dell'artigianato locale e dei prodotti tipici dell'agricoltura; ausilio tecnico-scientifico per le decisioni della Regione in materia di turismo; validazione dei progetti turistici da realizzarsi sui mercati internazionali; coordinamento e fornitura di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese turistiche.

L'APT Servizi S.r.l. è la società costituita dalla Regione Emilia-Romagna (che detiene il 51% delle quote sociali) e dal sistema delle Camere di Commercio della Regione (che ne detiene il 49%) che, in modo congiunto, hanno deciso di intervenire nel settore turistico destinando risorse economiche alle azioni di promozione e commercializzazione turistica. Si tratta di un modello pubblico interessante, soprattutto se si pensa che è stato costituito nel 1998.

Questo soggetto ha un'impostazione strettamente operativa e un chiaro approccio di mercato, soprattutto nella gestione e nella messa in atto di progetti e piani regionali in materia di turismo. La collaborazione e l'integrazione fra pubblico e privato rappresenta sicuramente un vantaggio competitivo per l'Emilia Romagna, anche se al di là dell'implicazione economica, il settore privato riveste un ruolo ancora piuttosto marginale. Se l'APT Servizi rappresenta il primo livello operativo, le Unioni di Prodotto, associazioni costituite ai sensi della Legge regionale n. 7/1998 e successive modificazioni, sono invece aggregazioni di soggetti istituzionali pubblici e di soggetti privati (in particolare, aggregazioni di imprese) interessati allo sviluppo e all'offerta.

Focus: le Unioni di Prodotto

Sono aggregazioni di soggetti istituzionali pubblici (quali Enti locali e Camere di Commercio) e di soggetti privati (in particolare, aggregazioni di imprese come possono essere consorzi, club di prodotto ecc.) interessati allo sviluppo e all'offerta dei quattro grandi comparti turistici della Regione: mare, città d'arte, terme e Appennino. Ogni anno, le Assemblee di queste quattro associazioni concertano e approvano i "Progetti di marketing e promozione turistica di prevalente interesse per il mercato italiano"; tali progetti vengono finanziati e gestiti dalla "parte pubblica" dell'Unione. I privati invece costruiscono i loro progetti di commercializzazione turistica in sinergia con le indicazioni dei Progetti di marketing e promozione.

Le Unioni di prodotto rappresentano il secondo livello della "filiera regionale" dei soggetti che operano nell'ambito della promozione turistica (APT-UdP-Province) ed il punto di incontro della promozione (attuata dai soci pubblici) e della commercializzazione (attuata dai soci privati). È in questo forte contesto di collaborazione che nascono i "pacchetti turistici" dei Club di prodotto (aggregazioni di imprese) che caratterizzano il turismo emiliano - romagnolo per la ricchezza delle proposte e per l'eccellente livello di qualità dei prodotti/servizi offerti. La Regione, per garantire lo sviluppo delle Unioni di Prodotto, cofinanzia annualmente sia i Progetti di marketing e promozione turistica sia le iniziative di commercializzazione in forma di co-marketing.

La promo-commercializzazione

L'Emilia Romagna è una delle destinazioni che ha saputo meglio sviluppare la promo-commercializzazione della sua offerta, grazie ad un buon livello di collaborazione fra il pubblico e il privato. Si sono sviluppate delle strategie e degli strumenti in ottica promocommerciale, come per esempio, Rimini Winter Hotel, azione specifica per stimolare il turismo in bassa stagione, oppure il Rimini Movida Pass, card per 9 feste in 9 locali diversi, per promuovere la destinazione al segmento giovanile.

Un esempio d'eccellenza nella promo-commercializzazione favorita dagli imprenditori è Rimini Promotions srl, nata nel 2004 e formata dalle associazioni e cooperative di albergatori delle diverse destinazioni della Riviera con l'intento di incentivare i vettori low cost e i charter a creare collegamenti fra i principali mercati outgoing e l'Aeroporto Federico Fellini, oltre che l'acquisto dei posti vuoti per pieno dei voli e la loro posteriore rivendita, creando appositi pacchetti, mentre che l'aeroporto creato RiminiGo per vendere i biglietti in outgoing. L'iniziativa è partita con capitale privato e con il supporto della Provincia di Rimini e della società di gestione dell'aeroporto.

Questo meccanismo di promo-commercializzazione ha permesso di consolidare l'offerta e le destinazioni, garantendo una buona attività economica al comparto. Questo modello ha permesso anche di creare i "Riviera Rimini Flug Hotels", che rende Riviera di Rimini Promotions il primo e unico club di prodotto nella provincia di Rimini in grado di vendere pacchetti volo + hotel o residence a Cattolica, Misano, Riccione, Rimini, Bellaria Igea Marina per trascorrere al mare le vacanze, garantendo la sostenibilità dei collegamenti aerei dal mercato tedesco.

La collaborazione e il partenariato fra pubblico e privato è in Emilia Romagna sviluppato, come lo dimostra www.visitemiliaromagna.com; il portale internet

della società Prenota Emilia Romagna s.r.l. è costituita da Confcommercio Emilia Romagna e Confesercenti Emilia Romagna e promossa da APT Servizi s.r.l., struttura di servizio della Regione Emilia-Romagna.

La finalità della società che è stata fondata nel dicembre 2007 è quella di favorire la vendita online dei prodotti turistici delle imprese dell'Emilia Romagna coerentemente con la politica turistica della Regione. Possono essere ospitati all'interno del portale i Club di Prodotto, le agenzie di viaggio e le imprese ricettive, che hanno la sede principale e il proprio centro decisionale nel territorio regionale e aderiscono a una delle quattro Unioni di Prodotto definite dalla normativa regionale (Costa, Appennino, Terme e Città d'Arte).

Sicuramente l'innovazione nell'ambito del partenariato pubblico-privato presente in questa Regione rende la sua offerta turistica molto più competitiva rispetto ai suoi diretti competitor.

Il sostegno al turismo

Si presentano qui a seguire i maggiori progetti di finanziamento destinati al settore turistico della regione Emilia Romagna. Tale elenco è da intendersi indicativo e non esaustivo ma rappresenta comunque un'indicazione di massima delle risorse destinate al settore e un'indicazione delle linee di intervento seguite.

Progetto	Area di intervento	Fondi
POR FESR 2007-2013 Asse 4	Sostegno alla localizzazione delle imprese. Il bando ha come obiettivo il mantenimento del livello di competitività del sistema economico delle aree colpite dal sisma, favorendo la rivitalizzazione delle attività economiche e dei servizi nell'area danneggiata dal sisma.	n/a
POR FESR 2007-2013 Asse 4	Al fine di mantenere il livello di attrattività delle aree colpite dal sisma, attraverso la rivitalizzazione delle attività economiche e dei servizi, la Regione Emilia-Romagna intende promuovere la definizione di proposte da parte delle amministrazioni comunali interessate, relative ad interventi finalizzati all'estensione di servizi necessari all'insediamento di attività funzionali per la ripresa economica e la riappropriazione del territorio urbano.	
Turismo congressuale e fieristico	Il bando ha come obiettivo lo sviluppo e la riqualificazione del turismo congressuale e fieristico in Emilia-Romagna, affinché costituisca un polo di eccellenza.	€7.000.000
Commercializzazione turistica 2013	Per incentivare gli investimenti delle imprese nell'ambito della promo-commercializzazione dei prodotti e dei servizi offerti dal settore turistico emiliano-romagnolo, la Regione cofinanzia annualmente i progetti presentati dalle aggregazioni di imprese quali i club di prodotto, i consorzi, le cooperative turistiche,	n/a

altre tipologie di raggruppamenti.

Progetto Ernest	Europeo	La Regione Emilia-Romagna concede contributi alle province costiere, che hanno sul proprio territorio stabilimenti balneari per progetti che coinvolgono imprese turistiche ed eventualmente anche Enti Locali, che permettano agli stabilimenti balneari di adottare misure di risparmio idrico, energetico, di riduzione dell'impatto ambientale o misure specifiche per l'adeguamento degli stabilimenti per la creazione di un'offerta di qualità che consenta la massima sicurezza e fruibilità degli stessi a tutti i turisti.	Progetto attivato nel 2010
-----------------	---------	--	----------------------------

Nel complesso, gli interventi appaiono buoni e le linee di intervento interessanti. Si possono notare interventi volti alla commercializzazione che interessano collaborazioni pubblico-private. Anche la presenza di specifici finanziamenti, dedicati al settore turistico dopo il sisma, sono segno evidente dell'importanza ricoperta da questo settore nell'economia regionale.

L'offerta formativa per il turismo⁵

L'offerta formativa per il turismo risulta adeguata, presentando un grande numero di corsi sia per le scuole superiori sia a livello universitario.

Sono attivi anche diversi master di primo livello che offrono una formazione altamente specialistica, oltre ai corsi dell'ALMA, la Scuola Internazionale di Cucina Italiana, a prova del grande peso che l'enogastronomia riveste in questa Regione.

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	22 Istituti professionali Alberghiero 4 Istituti Tecnici per il Turismo
Università degli studi di Bologna	Corso di Laurea I Livello: Economia del Turismo Corso di Laurea I Livello: Lingue e letterature straniere – curriculum in addetto linguistico al turismo culturale Corsi di Laurea II Livello: Economia e management del turismo
Università Cattolica del Sacro Cuore – Sede di Piacenza	Master I livello: Marketing territoriale, MUMAT – attrazione di investimenti, turismo e cultura Master I livello: Manager dello sviluppo turistico territoriale e valorizzazione dei beni culturali (MUST)
Università degli studi di	Master I livello: Italian Gastronomi and Tourism

⁵ Fonte: www.ontit.it – comuni.it

Scienze Gastronomiche -
Sede di Colorno

ALMA – Scuola
Internazionale di Cucina
Italiana

Corsi base e avanzati di cucina italiana e pasticceria, Wine Academy
(corsi per sommelier), corsi dedicati al management della ristorazione

Gli imprenditori possono godere di personale sufficientemente formato. Il settore tuttavia denuncia carenze in termini formativi sia degli enti istituzionali sia dei suoi stessi imprenditori ed operatori, ammettendo la necessità di effettuare adeguati corsi di aggiornamento.

La destinazione turistica Emilia Romagna online

Il contenuto presente in rete inerente alle vacanze in Emilia Romagna è prevalentemente in lingua inglese. Questo dato, comparato a quello della composizione dei flussi turistici sul territorio dell'Emilia Romagna, non corrisponde alla realtà, in quanto è più alta la percentuale di turisti italiani. Confrontando la quantità di contenuto indicizzato online con il Veneto, regione competitor in termini di prodotto e di offerta complessiva, l'Emilia Romagna appare in netto svantaggio.

I trend di ricerca sul web per il tema vacanze negli ultimi anni appaiono in leggero calo sia per l'Emilia Romagna sia per il Veneto. Nonostante abbia numerosi fan e follower, anche l'attività del brand Emilia Romagna all'interno dei più importanti social media risulta più debole rispetto al Veneto.

Alcuni strumenti social potrebbero generare più engagement, se utilizzati in maniera più strategica, migliorando di conseguenza anche il sentiment del brand, che risulta meno positivo di quello Veneto. L'Emilia Romagna è una delle poche regioni che applica in Italia la promocommercializzazione attraverso il portale www.visitemiliaromagna.it, prestando attenzione alla promozione online ma anche ai social media, come dimostra il progetto Blog Ville Emilia Romagna.

Infine, analizzando i portali turistici che compaiono nelle prime pagine di Google per una ricerca generica in relazione alla destinazione, è da notare come il portale turistico ufficiale promocommercializzi, a differenza di molti siti turistici di consorzi provinciali e comunali. In questo modo purtroppo si perde la possibilità di generare visite e prenotazioni, di migliorare l'immagine del brand, di fidelizzare il turista, non offrendogli un servizio completo e utile.

PRIME CONCLUSIONI

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> - Arrivi in crescita - Prodotto balneare tradizionale mantiene una permanenza media di 5/6 giorni - Permanenza media in aumento per Ferrara - Buona stagionalità per Bologna, Modena e Reggio Emilia - Buon portfolio di mercati di provenienza dei flussi - Prezzi competitivi della ricettività nella riviera romagnola - Offerta ristorativa di ottimo livello - Varietà e ricchezza di risorse - Forte contributo del settore turistico sul PIL regionale - Portfolio prodotti ben organizzato e gerarchizzato - Unioni di Prodotto ben organizzate - Buona accessibilità territoriale - Buona organizzazione dei siti istituzionali turistici - Buon engagement sui social 	<ul style="list-style-type: none"> - Problematiche nelle rilevazioni statistiche - Polarizzazione dei flussi sulla provincia di Rimini - Debolezza delle province dell'entroterra - Permanenza media in calo per Forlì-Cesena - Ridotta e forte stagionalità nella provincia di Rimini (maggio-settembre) - Picchi stagionali anche a Ravenna, Forlì-Cesena e Ferrara - Eccessiva dipendenza dal mercato nazionale - Offerta ricettiva tradizionale alberghiera di medio livello - Ridotta presenza commerciale dell'offerta extralberghiera online - Prezzi poco competitivi nell'entroterra - Concentrazione dell'indotto economico e della generazione di spesa turistica nella riviera romagnola - Club di Prodotto a carattere localistico e non sempre adeguatamente comunicati - Eccessiva sensibilità della riviera romagnola ai trend del mercato (trend altalenanti) - Debolezza dell'offerta termale regionale - Mancanza di un Piano Strategico Regionale sul Turismo per i prossimi 10 anni - Minore presenza di contenuti turistici online rispetto ai competitor - Trend di ricerca online in calo - Mancanza di coordinamento dei siti istituzionali turistici provinciali - Debolezza commerciale a livello localistico

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Emilia Romagna e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Emilia Romagna e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. La concentrazione del turismo in Riviera
2. Presenza online
3. Piano Strategico Regionale
4. Collaborazione tra imprenditori

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. La concentrazione del turismo in Riviera

Il turismo balneare è il prodotto più rilevante dell'Emilia Romagna: nel 2011 il 64% degli arrivi e il 73% delle presenze si sono concentrati nella Riviera Romagnola. Se invece si considerano solamente le quattro province interessate al turismo balneare, arrivi e presenze arrivano a pesare rispettivamente il 93% e il 95% sui flussi turistici.

La Riviera Romagnola si estende su una superficie di circa 2.354 kmq, includendo diciannove comuni che sono tra le località leisure più riconosciute a livello nazionale e internazionale; spiccano Cattolica, Cervia, Cesenatico, Rimini, Ravenna, Forlì ecc. Sulla Riviera si contano 8 spiagge Bandiera Blu, oltre a 1.430 stabilimenti balneari disseminati lungo i 110 km di costa balneabile.

Il mercato italiano si mostra sostanzialmente stabile, registrando un lieve incremento delle presenze nel 2011 (+3%). È invece il mercato straniero a registrare gli incrementi più sensibili: nel 2011 gli arrivi sono aumentati del 10% mentre le presenze del 6%. I mercati stranieri più di rilievo sono la Russia, la Germania e la

Francia mentre il Regno Unito e i Paesi Scandinavi hanno registrato un calo considerevole.

Si riscontrano nel complesso alcune debolezze e squilibri nell'intero sistema turistico regionale, come l'eccessiva stagionalità dei flussi, la presenza di un forte squilibrio in termini sia di ricadute economiche sia di risorse dedicate, l'eccessiva sensibilità ai trend di mercato dimostrata in analisi e il rinnovamento necessario dell'offerta.

1.1. Destagionalizzazione

Come riportato nella prima parte del presente documento, i dati relativi alle presenze turistiche nelle diverse province emiliane e romagnole mostrano come la stagionalità nelle località della Riviera porti ad un picco estivo marcato e breve nelle province di Rimini, Ravenna e Forlì-Cesena.

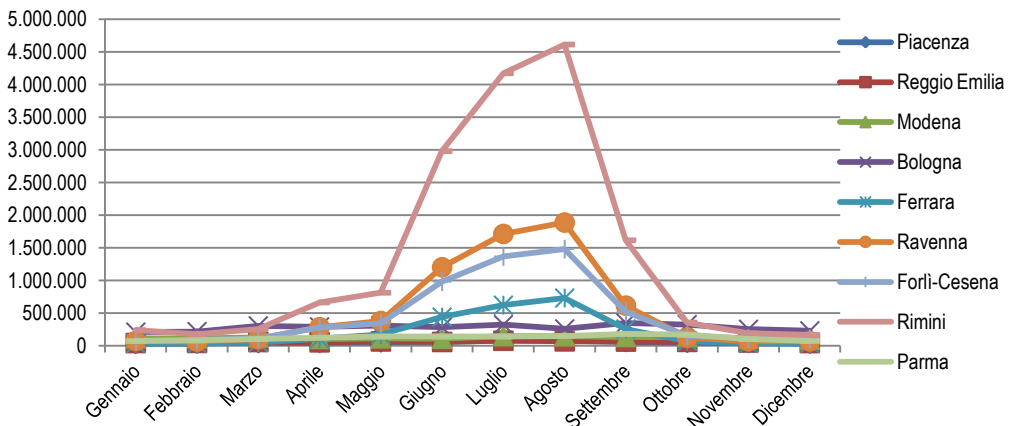


Grafico 9: Regione Emilia Romagna - Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

Il problema dell'eccessiva stagionalità si presenta soprattutto nella provincia di Rimini che raggiunge livelli di congestione altissimi nel mese di agosto.

Il turismo congressuale e MICE permette un lieve allungamento della stagione nei mesi di aprile, maggio ed ottobre, senza riuscire però a raggiungere livelli sufficienti al mantenimento della redditività dell'intero sistema.

La stagionalità è una problematica comune a molte destinazioni nazionali ed il caso di Rimini è uno dei pochi che ha visto un ruolo attivo e proattivo di istituzioni e imprenditori nello sviluppo di azioni volte a combatterla, divenendo un caso di studio spesso citato. Ne sono esempio i parchi divertimento della riviera, che

rappresentano il distretto a più alta concentrazione d'Italia e fungono da veri e propri attrattori turistici, contribuendo positivamente alla destagionalizzazione. Nonostante il successo ottenuto con il prodotto congressuale, la provincia di Rimini continua a soffrire dell'eccessiva stagionalità estiva non riuscendo a raggiungere livelli di redditività sufficienti a permettere l'apertura degli esercizi nei mesi di bassa stagione, limitando quindi lo sviluppo ulteriore dell'offerta fuori stagione. In ogni caso, la dinamicità dell'imprenditoria locale e la volontà manifestata a livello della governance rappresentano sicuramente due buoni presupposti per il successo. Le iniziative da intraprendere per raggiungere tale obiettivo possono essere molteplici:

- Incremento dell'internazionalizzazione dei flussi turistici (attualmente eccessivamente incentrati nel mercato nazionale) con particolare attenzione ai mercati che effettuano vacanze fuori stagione.

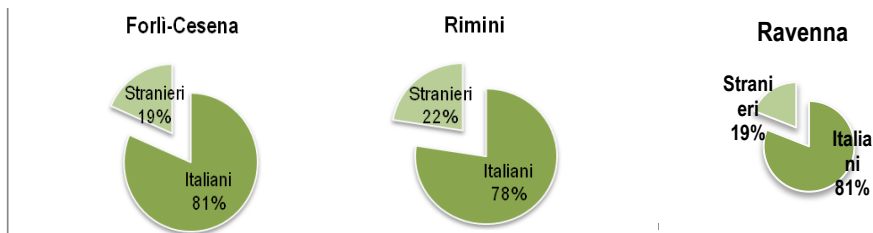


Grafico 10: Regione Emilia Romagna - Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

Com'è possibile osservare dai grafici e come già evidenziato in analisi, la percentuale di turisti internazionali nelle province della Riviera è piuttosto bassa rispetto alle quote di turisti nazionali. Esistono mercati internazionali che hanno una ridotta stagionalità degli arrivi e preferiscono effettuare le vacanze nei mesi autunnali o primaverili. La Riviera Romagnola ha vissuto il suo splendore con il mercato tedesco, che sicuramente ne ha determinato lo sviluppo turistico, ma che oggi non ne riconosce più la stessa notorietà e reputazione.

Per le caratteristiche delle diverse destinazioni della Riviera (Rimini, Cattolica, Riccione, ...) sarebbe ottimale per la Regione riuscire ad introdursi in altri mercati. Interessanti sono gli sforzi effettuati da alcuni operatori per creare reti d'impresa sul modello dei club di prodotto. Dal 2006, per esempio, si è affacciato sul panorama internazionale dei Club di Prodotto 'Riccione Turismo', che ha lanciato una nuova sfida: vendere proposte di vacanza complete, differenziate e specializzate (vacanze leisure per famiglie e per giovani, vacanze per sportivi, soggiorni enogastronomici e benessere, soggiorni business), facendo leva sull'intero tessuto socio-imprenditoriale pubblico e privato di Riccione.

Il risultato è un'offerta molto varia ed estremamente qualitativa. L'obiettivo è riposizionare la località balneare in testa verso i mercati stranieri europei ed extra europei, offrendo un prodotto turistico altamente competitivo, giovane, unico, completo e diversificato, creato su misura per ogni segmento di clientela.

Attualmente la sua offerta raggruppa 133 operatori turistici riccionesi, di cui 80 strutture ricettive tra hotel e campeggi.

- Creazione di prodotti turistici specifici destagionalizzanti (prodotto culturale, enogastronomico, ecc.) ai quali dovrà essere affiancato un adeguato livello di servizi accessori e complementari.

Data la ricchezza di risorse presenti in Regione è possibile ipotizzare la maggiore valorizzazione degli esistenti prodotti destagionalizzanti o la creazione di prodotti e servizi specifici che permettano di ampliare il bacino di turisti presenti in Riviera durante i mesi primaverili ed estivi.

1.2. Riequilibrio delle ricadute economiche e degli sforzi promozionali

Il turismo è una dimensione economica importante per l'Emilia Romagna, ma è fortemente concentrato sulla Riviera Romagnola: quasi l'80% del giro d'affari legato al settore a livello regionale deriva, infatti, proprio da questa zona. Allo stesso modo le risorse economiche così come gli sforzi promozionali destinati allo sviluppo turistico spesso si concentrano in misura maggiore nelle aree costiere, a discapito di tutti gli altri prodotti regionali. Si viene a creare quindi un forte squilibrio che interessa sia la spesa dei turisti e quindi la redditività degli operatori sia le risorse economiche e promozionali messe a disposizione di quest'area.

Tale situazione deriva ovviamente dal grande numero di turisti che queste province richiamano durante la stagione estiva, trasformando Rimini e le altre destinazioni balneare della Riviera nei motori di crescita del turismo regionale. Data la riconoscibilità delle destinazioni, la grande offerta turistica in esse presente e la loro altrettanto grande forza di attrazione appare evidente come il ruolo del prodotto balneare in Regione sia di prim'ordine e non possa non essere considerato il main product regionale, con la conseguente predominanza sugli altri prodotti in termini di risorse e promozioni dedicate.

Tuttavia, considerata la forte variabilità e sensibilità di questo prodotto ai trend del mercato, sarebbe opportuno riequilibrare il turismo a livello territoriale, affiancando al prodotto balneare altri prodotti primari, come ad esempio, il

culturale e l'enogastronomico, in grado di apportare risorse economiche (sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta) su tutto il territorio regionale.

Ciò non significa ridurre gli investimenti e le risorse destinate al turismo balneare bensì distribuire tali risorse in maniera più adeguata, al fine di permettere la costruzione di un'offerta che attiri turisti su tutto il territorio regionale e che, quindi, permetta di agevolare l'indotto e la spesa turistica, creando redditività anche per le altre province.

1.3. Offerta turistica

L'offerta turistica dell'Emilia Romagna, come indicato in analisi, è ben sviluppata. Il territorio e le risorse sono già stati tradotti in prodotto turistico, il valore aggiunto è buono così come il livello di strutturazione dei prodotti e il loro livello di commercializzazione. L'Emilia Romagna, da questo punto di vista, appare una delle poche realtà nazionali veramente strutturate, secondo le nuove logiche del mercato turistico.

La Riviera Romagnola presenta un prodotto balneare di massa: i turisti effettuano la loro tradizionale settimana al mare, utilizzando principalmente solo i servizi di base, ossia gli stabilimenti balneari e l'alloggio. Al prodotto balneare nelle province della costa si affiancano altri prodotti, come il congressuale, il culturale, il turismo attivo e sportivo e quello enogastronomico, che però risultano poco sviluppati e riscontrano un interesse limitato da parte dei turisti. L'offerta quindi si concentra su un unico prodotto e su una varietà limitata di servizi.

L'eccessiva dipendenza da un singolo prodotto e da singole categorie di servizi rappresenta una grave debolezza del sistema. Per il mantenimento delle quote di mercato, infatti, un'offerta di questo tipo necessita di essere sempre rinnovata mantenendo così alti i livelli di qualità, oppure ha bisogno di incrementarne la varietà, in modo tale da avere altri prodotti e servizi da offrire, qualora si presentassero dei cali di domanda per il prodotto tradizionale o variassero le modalità di soggiorno dei turisti.

L'offerta degli stabilimenti balneari della Riviera Romagnola sono un interessante esempio d'innovazione, in quanto sono stati in grado di trasformarsi da semplici erogatori di lettino ed ombrellone in fornitori attenti di svariati servizi. Per quanto detto finora si propongono qui a seguire alcuni orientamenti e linee di intervento attuabili al fine di superare tali debolezze.

1.3.1. Valorizzazione dell'entroterra

La provincia di Rimini già da anni realizza azioni volte alla valorizzazione dell'entroterra provinciale. Tuttavia i risultati non sembrano adeguati e i flussi continuano a concentrarsi nelle aree balneari, senza rappresentare realmente dei potenziali bacini per il resto della Regione.

Ciò provoca, oltre ai noti fenomeni di congestione delle coste, anche un'immagine errata della destinazione: l'Emilia Romagna, infatti, possiede molti altri prodotti turistici e molte altre destinazioni che vanno oltre al semplice turismo balneare.

Sarebbe utile, invece, mettere a sistema l'intera offerta regionale creando una forte rete tra tutti i prodotti e tutti i territori affinché i turisti siano a conoscenza della ricchezza dell'offerta e del fatto che anche altri territori, oltre alla Riviera, sono meritevoli di un soggiorno. Gli interventi in tal senso potrebbero essere numerosi:

1. Accordi con tour operator per la commercializzazione di soggiorni con visita di risorse e destinazioni dell'entroterra.
2. Messa a sistema dei prodotti per creare connessioni tra di essi (sconto su attività legate al prodotto motori per chi usufruisce dei servizi in spiaggia, ingressi dei musei dell'entroterra ridotti o sconti su escursioni giornaliere per chi soggiorna in hotel, eccetera).
3. Incremento delle risorse economiche e promozionali destinate ai prodotti turistici delle destinazioni dell'entroterra per garantire maggiore visibilità e notorietà degli stessi sul mercato.

1.3.2. Rinnovamento del prodotto tradizionale

Il prodotto balneare tradizionalmente offerto nella Riviera Romagnola risponde ad un modello di turismo di massa che è riuscito negli anni a rinnovarsi e a riproporsi in modo sempre attuale. La sostanza, i contenuti, tuttavia, rimangono pressoché invariati. E se, da un lato, questa capacità di rinnovamento ha permesso finora di mantenere buone quote di mercato, dall'altra, la concorrenza sta diventando sempre più agguerrita e la Riviera rischia di perdere competitività.

Destinazioni anche non troppo lontane, infatti, sono state negli ultimi anni in grado di rinnovare la propria offerta e la propria immagine, facendosi spazio nel mercato e guadagnando sempre maggiore notorietà.

È quindi necessario pensare ad uno sviluppo strategico a lungo termine dell'offerta turistica della Riviera Romagnola, rendendo i contenuti offerti più emozionali e targettizzati, come richiesto dal mercato turistico attuale. Sarà necessario valutare l'evoluzione della vacanza, da settimanale verso il modello short break o dei soggiorni brevi, così come considerare l'evoluzione dei turisti e degli strumenti da

loro utilizzati per cercare informazioni sulle mete potenziali di soggiorno e via dicendo.

1.4. Riduzione sensibilità ai trend del mercato

Nel corso degli anni, le presenze per la Riviera Romagnola si sono rivelate piuttosto altalenanti, come evidenziato dal grafico a seguire.



Grafico 11: 18° Rapporto sul turismo Italiano – Regione Emilia Romagna Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

La Riviera Romagnola risulta quindi particolarmente sensibile all'attuale congiuntura economica, oltre a trovarsi in una fase di maturità per il prodotto balneare di massa. Una tale sensibilità ai trend del mercato e alle situazioni esogene può rappresentare una grave debolezza per il sistema imprenditoriale delle province costiere, che si trova costretto ad operare in una situazione di costante incertezza.

La mancanza di stabilità nella domanda turistica costringe, a sua volta, le Amministrazioni e gli Enti di Promozione ad incrementare gli sforzi promozionali per questo prodotto.

La soluzione migliore sarebbe cercare di rendere più stabile la domanda, mirando alla fidelizzazione e al passaparola (WOM) positivo. Gli operatori della Riviera romagnola stanno sostituendo i flussi turistici provenienti dalla Germania con quelli della Russia. I risultati di queste politiche sono sicuramente positivi ma sarebbe ottimale diminuire la dipendenza da un unico mercato.

Ciò è possibile soltanto realizzando azioni forti, dirette alla fidelizzazione dei clienti (ad esempio, con azioni di direct marketing personalizzato), e alla creazione di una buona reputation online, attraverso attività di content marketing e social media marketing sia in Italia sia all'estero.

2. Presenza online

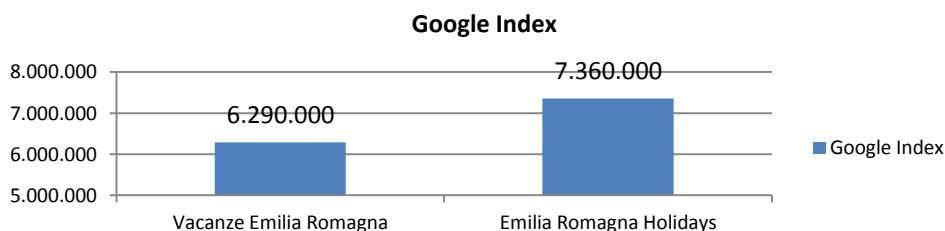
L'Emilia Romagna è una destinazione regionale che, come indicato già brevemente nella prima parte del documento, opera sufficientemente bene sullo strumento web. Si riporta a seguire il dettaglio dell'analisi, ai fini di un più approfondito studio della situazione, con l'obiettivo di individuare gli interventi necessari al miglioramento del posizionamento online della destinazione Emilia Romagna. Questi strumenti infatti già oggi ma ancor più nel futuro rappresenteranno la reale piattaforma capace di determinare l'immagine di una destinazione, oltre a rappresentare la fonte di informazioni, di confronto sui temi del turismo e sulle possibilità e offerte di soggiorno.

2.1. Breve analisi dell'Emilia Romagna online

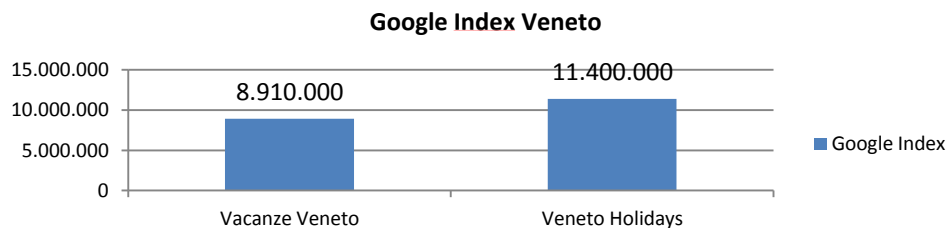
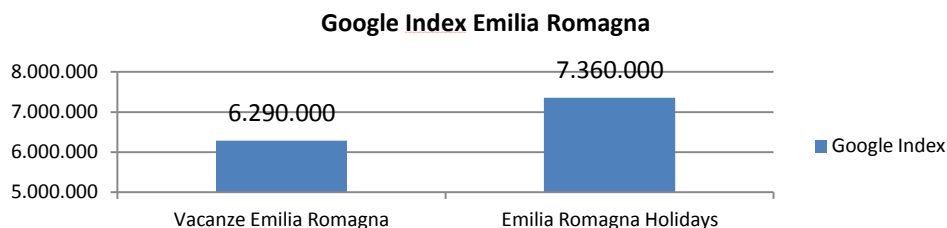
L'analisi è stata realizzata in lingua italiana e in inglese in relazione a parole chiave che legano la destinazione Emilia Romagna al settore dei viaggi e dei soggiorni ("vacanze" e "holidays") per ogni strumento di analisi utilizzato. I dati emersi sono stati confrontati con quelli della regione Veneto, simile in termini di competitività e offerta turistica.

2.1.1. L'offerta online di contenuti dell'Emilia Romagna

Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è: Holidays Emilia Romagna.



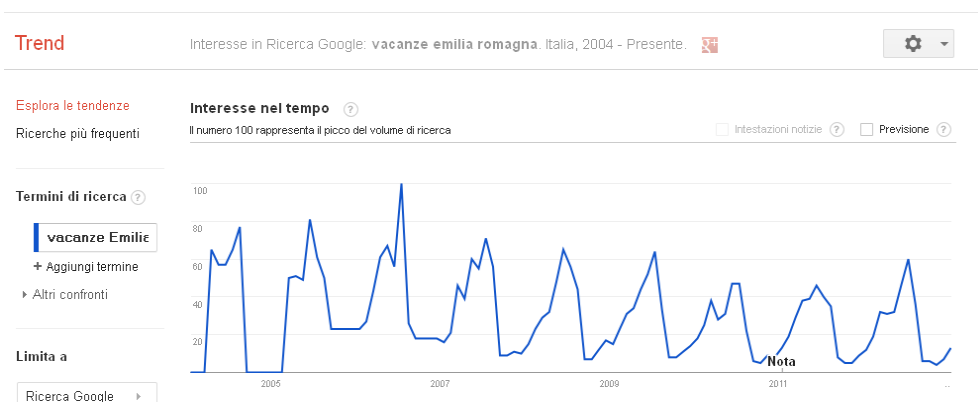
Questo dato, comparato a quello della composizione dei flussi turistici sul territorio dell'Emilia Romagna, non corrisponde alla realtà, che vede una più alta percentuale di turisti italiani.



Sempre da un confronto con il Veneto, si nota una netta inferiorità di materiale turistico online da parte dell'Emilia Romagna sia per la lingua italiana sia per la lingua inglese.

2.1.2. Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca per il tema Vacanze Emilia Romagna ha assunto un andamento leggermente negativo (ita).



Mettendo a confronto le due regioni sui trend di ricerca legati alle vacanze, si nota un certo parallelismo con volumi lievemente superiori per il Veneto.

Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

 Intestazioni notizie ?
 Previsione ?

Termini di ricerca

 vacanze emilia

 vacanze veneto

+ Aggiungi termine

 Altri confronti

Limita a



L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand molto scarsa mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il social web ed è riconosciuto dagli utenti in rete.

EMILIA ROMAGNA

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 🗣️

MAGNITUDE

4.8

VENETO

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 🗣️

MAGNITUDE

5.3

L'indice rileva che il brand Emilia Romagna ha un punteggio di 4,8/10, inferiore rispetto a quello del brand Veneto, evidenziando ampi margini di miglioramento. Sicuramente, la forte notorietà di alcune singole destinazioni va a sfavore della destinazione Emilia Romagna.

2.2. Content Marketing

Oggi, per documentarsi il turista cerca informazioni, immagini, filmati. È assetato di informazione, vuole sapere, capire, conoscere per poi valutare.

Il vero problema delle destinazioni è che fondamentalmente il consumatore non si fida e pensa sempre che l'informazione divulgata dalle destinazioni sia pubblicitaria e per tanto falsa e tendenziosa. E questo è il motivo principale per cui i turisti cercano informazioni nel web e desiderano conoscere le opinioni di altri utenti principalmente nei blog. Secondo uno studio Ipsos, circa 60 milioni di europei hanno dichiarato che preferiscono acquistare un prodotto o un servizio di cui hanno letto dei commenti positivi. In internet esistono diverse modalità per promuovere il sito della destinazione o dell'azienda, come per esempio, campagne

CPC, il SEM, eMail Marketing, Marketing d'affiliazione, Social Media Marketing, ecc. Ma sicuramente una delle modalità più efficaci ed economiche è il marketing di contenuti.

Secondo un rapporto di Brand Point, il 99% delle aziende che fanno e-marketing, utilizza almeno una formula di marketing di contenuti nelle sue azioni virali. Per ottenere dei risultati oggi è necessario adeguarsi ai clienti/utenti, dando loro contenuti che rispondano ai loro interessi, aggiornati e con la maggiore varietà di formati possibile. Soltanto così si può pensare di soddisfare la domanda 2.0. Gli obiettivi di una destinazione sono di suscitare interesse, convincere, trasformare l'interesse in decisione, fidelizzare, far parlare di sé, rendere il turista il primo promotore della propria destinazione e, in quanto tale, anche il più efficace, attivando così il famoso quanto prezioso passaparola. Bisogna saper conversare, dialogare, partecipare e co-creare.

Il marketing di contenuti ha grandi benefici perché permette di costruire una base solida di notorietà e di reputation online, grazie ai retweet, alle raccomandazioni e ai commenti degli utenti. Ma anche perché permette di posizionare le destinazioni nei motori di ricerca per ottenere risultati organici e, a discapito dei link sponsorizzati, permette di generare a basso costo traffico verso il sito web della destinazione. Lo storytelling e i contenuti sono delle armi formidabili per le destinazioni e le aziende turistiche così come le immagini e le fotografie.

La **Destination Content Strategy** è una vera e propria strategia operativa - e non un piano marketing - capace di indicare quali contenuti (scritti e visuali) pubblicare, per quale tipologia di pubblico, su quale canale, specificando le tempistiche e le modalità. Una strategia di contenuti per l'Emilia Romagna dovrebbe prevedere quindi in primis una creazione più consistente di contenuti e una loro maggiore promozione nei social media. Senz'altro, il primo step, quindi, è realizzare e pubblicare contenuti accattivanti, redatti in ottica SEO. L'obiettivo deve essere creare una comunità, e per farlo, è necessario catturare l'attenzione degli utenti e fidelizzarli, soprattutto degli "heavy-users", ossia di quegli utenti che si collegano alla rete più della media. I contenuti creati devono incentivare la partecipazione degli utenti e dei membri della comunità. In questo modo, l'Emilia Romagna potrà cercare di innescare il meccanismo del passaparola e della raccomandazione. L'iniziativa Blog Ville ha contribuito considerevolmente ad aumentare la notorietà della destinazione attraverso i blogger; tuttavia sarebbe auspicabile un lavoro più continuativo di destination reputation.

3. Piano Strategico Regionale per il Turismo

La regione Emilia Romagna non è dotata di un Piano Strategico pluriennale per il settore turistico. Essa dispone di Piani Operativi annuali e di Piani specifici per le Unioni di Prodotto ma anche questi ultimi hanno una competenza temporale limitata in termini di intervento (breve-medio termine).

Nonostante l'organizzazione sia ottima e permetta di raggiungere gli obiettivi individuati con una certa efficacia, appare evidente come le singole strategie di prodotto siano poco coordinate a livello regionale e, in alcune situazioni, si verifichino dei gap che il territorio e la governance turistica non sono stati in grado di superare negli anni. Tali problematiche, come sarà illustrato a seguire, sono soprattutto legate alla difficoltà di connessione tra alcuni settori specifici ed il settore turistico, all'eccessiva frammentazione dell'offerta e ad alcune debolezze in termini di prodotto.

3.1. Collegamento del turismo con altri settori

L'enogastronomia regionale è un esempio lampante della difficoltà di connessione tra alcuni settori specifici e il turismo. Nonostante infatti offra numerose eccellenze e produzioni di pregio, l'enogastronomia ha difficoltà ad emergere come prodotto turistico.

L'offerta ristorativa⁶ è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin. Come è possibile notare dall'elenco a seguire, l'offerta ristorativa stellata è vasta e strutture di altissimo livello contribuiscono all'offerta legata al prodotto enogastronomico regionale.

Ristoranti Gambero Rosso	Ristoranti stellati Michelin
Osteria Franciscana (3 Forchette) – MO	Osteria Franciscana (3 stelle) – MO
Il Povero Diavolo (3 Forchette) – RN	San Domenico (2 stelle) – Bologna
Paolo Teverini (2 Forchette) – FC	Il Rigoletto (2 stelle) – RE
Il Piastrino (2 Forchette) – RN	I Portici (1 stella) – BO
Magnolia (2 Forchette) – FC	Marconi (1 stella) – BO
San Domenico (2 Forchette) – Bologna	Trattoria da Amerigo (1 stella) – BO
Vite (2 Forchette) – RN	Paolo Teverini (1 stella) – FC
Antica Osteria del Teatro (2 Forchette) – PC	Magnolia (1 stella) – FC
Leoni (2 Forchette) – BO	La Frasca (1 stella) – FC
Villa Maria Luigia (2 Forchette) – PR	La Capanna di Eraclio (1 stella) – FE
Marconi (2 Forchette) – BO	Hostaria dal Mare (1 stella) – MO
La Frasca (2 Forchette) – RA	Strada Facendo (1 stella) – MO
L'Erba del Re (2 Forchette) – MO	L'erba del Re (1 stella) – MO

⁶ Sito emiliaromagnaturismo.it Strade dei vini e dei sapori Emilia Romagna, Coldiretti Emilia Romagna UnionCamere – Impresa Turismo 2011

Azzurra (2 Forchette) - RN	La Fiaschetta (1 stella) – PC
	La Palta (1 stella) – PC
	Nido del Picchio (1 stella) – PC
	Antica Osteria del Teatro (1 stella) – PC
	Al Tramezzo (1 stella) – PR
	Parizzi (1 stella) – PR
	Antica Corte Pallavicina (1 stella) – PR
	Locanda Stella d’Oro (1 stella) – PR
	Cà Matilde (1 stella) – RE
	Arnaldo – Clinica Gastronomica (1 stella)
	Il Piastrino (1 stella) – RN
	Guido (1 stella) – RN
	Il Povero Diavolo (1 stella) – RN

Il collegamento tra enogastronomia e turismo è stato realizzato attraverso la creazione di una diffusa rete museale fondata sull’enogastronomia tipica regionale e sui suoi prodotti, chiamata “I Musei del Gusto dell’Emilia Romagna”. La rete vanta un sito dedicato alla promozione dei 19 musei disseminati su tutto il territorio, molti dei quali dedicati a specifiche produzioni tipiche rinomate a livello internazionale come il Parmigiano Reggiano, l’Aceto Balsamico, il Prosciutto di Parma. Tra di essi anche l’Enoteca Regionale e il Museo Casa Artusi con le sue numerose iniziative a valenza turistica. Tale collegamento ha avuto un tale successo che nella sola provincia di Parma, i 4 musei dedicati al cibo hanno registrato nel 2010 circa 90.000 visitatori. L’Emilia Romagna gode anche della figura di Pellegrino Artusi, riconosciuto a livello internazionale come il padre della cucina italiana.

Il turismo legato ai prodotti enogastronomici è quindi consolidato, tanto che l’Emilia Romagna risulta la seconda regione in Italia, dopo la Toscana, scelta per un soggiorno enogastronomico. La Regione conta 33 prodotti di origine tutelata (18 DOP e 15 IGP), oltre che 285 prodotti tradizionali riconosciuti. Spiccano in modo particolare prodotti come la Mortadella di Bologna, il Parmigiano Reggiano, l’Aceto Balsamico di Modena, il Prosciutto di Parma ecc. Vanno aggiunti i vini, di cui 20 DOP e 9 IGT, che possono essere degustati nelle 15 strade dei vini e dei sapori distribuite su tutto il territorio regionale.

Quello dell’enogastronomia è solo uno degli esempi di possibili interconnessioni tra il turismo ed altri settori. Un altro, in ordine di importanza, è il turismo legato ai Motori, grazie alla presenza dell’Autodromo di Imola e di famose case automobilistiche come Ferrari, Maserati, Lamborghini e Ducati. Più volte, però, gli operatori del territorio hanno trovato difficile coinvolgere i turisti presenti sul territorio e stimolare il loro interesse verso questa tipologia di turismo.

Partendo dal presupposto che questi prodotti turistici sono già sufficientemente strutturati (nel caso dell’enogastronomia e dei motori in particolare modo), l’Emilia

Romagna dovrebbe incrementare non solo il loro livello di fruibilità ma anche la loro forza commerciale, rendendoli più attrattivi agli occhi dei turisti, magari incrementando il loro livello di esperienzialità.

3.2. Prodotti

L'Emilia Romagna gode di un buon portfolio prodotti, tuttavia si sono riscontrate due situazioni di debolezza che attraverso una programmazione strategica regionale potrebbero essere migliorate e superate. Si tratta di due realtà tra loro molto differenti: quella del prodotto termale, molto strutturato e noto ma che ha raggiunto una fase di maturità e rischia il declino, e quella del prodotto montano invernale, meno noto e il cui potenziale pare non essere ancora stato del tutto sfruttato.

3.2.1. Prodotto termale⁷

Il turismo termale nel 2011 ha registrato 1.148.830 presenze, un dato in sensibile calo rispetto all'anno precedente dovuto non solo ad una contrazione del mercato italiano ma anche ad una diminuzione dei turisti stranieri. Ne risente la permanenza media che fatica a superare i 3,5 giorni, penalizzando le ricadute sul territorio.

Presenti sul territorio 25 centri termali disseminati su 8 province, anche se è il comprensorio di Parma ad ospitare le strutture maggiormente riconosciute, in particolare Salsomaggiore Terme. Ed è proprio il comprensorio parmense a vedere una contrazione maggiore di arrivi e presenze: rispettivamente del 6% e del 18%. Andamenti sostanzialmente negativi anche per le località termali nel ravennate e in provincia di Forlì – Cesena. Solo la provincia di Bologna riesce a mantenere un lieve trend positivo.

La situazione dell'Emilia Romagna quindi si caratterizza per la presenza di una grande offerta termale che però registra una perdita sempre maggiore di quote di mercato.

Il prodotto termale nel turismo sta vivendo, da un lato, un periodo di forte domanda, in quanto i valori del benessere, del relax e dello star bene con se stessi sono ormai parte integrante della domanda turistica, e dall'altro, invece un periodo di grande crisi, a causa dell'incapacità degli stabilimenti di rinnovarsi per

⁷ Fonti dei dati: Sito web emiliaromagnaterme.it- Regione Emilia Romagna Rapporto Annuale sul Movimento Turistico 2011

soddisfare una domanda che richiede servizi per rilassarsi piuttosto che cure per guarire specifiche patologie.

È necessario, quindi, rivedere l'offerta termale dell'Emilia Romagna secondo un nuovo approccio, più vicino alle richieste del mercato, ossia più esperienziale, orientato verso il benessere. Tuttavia, la situazione risulta difficilmente superabile anche per gli ingenti investimenti che la ristrutturazione degli stabilimenti termali richiederebbe.

Per tutti questi motivi una programmazione strategica a lungo termine potrebbe aiutare a comprendere come gestire il rinnovamento dell'offerta termale emiliana e romagnola, come renderla maggiormente competitiva e attrattiva e quali azioni mettere in atto per sostenerne lo sviluppo.

3.2.2. Prodotto montagna invernale

L'Emilia Romagna offre 300 km sciabili, 3.000 km di percorsi a disposizione degli appassionati del fondo, due palazzi del ghiaccio e 14 snow park con un'organizzazione complessiva ottima che comprende anche un'offerta di nicchia (snow kite, ice climbing, eccetera).

Tuttavia il prodotto montano invernale dell'Emilia Romagna non emerge come prodotto turistico, tant'è che il sito istituzionale stesso fa più leva sulla fruizione estiva dell'Appennino. Anche i dati relativi alle presenze confermano questa debolezza: non risultano d'inverno picchi di turisti nelle province appenniniche. Sicuramente si tratta di un prodotto minore, che può contare su un bacino di turisti prevalentemente di tipo nazionale, ma proprio per il fatto che la strutturazione dello stesso è buona e i servizi e le attività offerti sono numerosi e varie, sarebbe possibile pensare ad una sua maggiore valorizzazione.

3.3. Eccessiva frammentazione

La mancanza di un Piano Strategico Regionale del Turismo provoca anche alcune situazioni di frammentazione dell'offerta turistica, soprattutto legate ai club di prodotto, ai prodotti minori e, seppur in misura minore, alle infrastrutture.

3.2.1. Club di Prodotto

L'Emilia Romagna si caratterizza per la presenza delle Unioni di Prodotto, alle quali si affiancano però i più diffusi e tradizionali Club di Prodotto, che però in questa destinazione giocano un ruolo nuovo rispetto a quello svolto nelle altre regioni.

I privati partecipano alle Unioni di Prodotto in forma di aggregazioni, ovvero di club di Prodotto e sono proprio loro a costruire progetti di commercializzazione turistica in piena sinergia con le indicazioni dei Progetti di marketing e promozione. E sono proprio questi "pacchetti turistici" a caratterizzare il turismo emiliano-romagnolo per la ricchezza delle proposte e per l'eccellente livello di qualità dei prodotti/servizi offerti.

In Regione sono presenti numerosi club di prodotto, che nella maggior parte dei casi hanno una valenza solo locale, non regionale. In generale, essi hanno dimostrato debolezze in termini di accessibilità delle informazioni e commerciale (i siti dedicati non sono posizionati nei motori di ricerca).

Club di Prodotto*

- Active hotels (Bellaria)
- Cesenatico Bike and Beach Club Hotels
- Riccione Bike Hotels
- Riccione Family Hotels
- Rimini Bike Hotels
- Bike Emilia Romagna
- Club d'Eccellenza Bio-Agriturismi
- Verdecceccellenza Club (agriturismi)
- Agricycle (agriturismi)
- ...

** Sono segnalati solo i Club di Prodotto che hanno un regolamento consultabile online che prestabilisce i servizi minimi che le strutture ricettive devono offrire per poter aderire.*

Al fine di promuovere lo sviluppo integrato dei prodotti e dei servizi turistici, la Regione cofinanzia

annualmente i progetti di promo commercializzazione presentati dalle aggregazioni di imprese, quali i club di prodotto, i consorzi, le cooperative turistiche ed altre tipologie di imprese turistiche costituite in forma di impresa.

Tuttavia una tale organizzazione dei club di prodotto dimostra diverse debolezze:

- Disomogeneità di standard garantiti ai turisti tra i vari territori
- Mancanza di coordinamento delle strategie commerciali e del tipo di offerta (se i privati non creano club di prodotto tematici in alcune aree soprattutto)
- Difficoltà di accessibilità informativa e commerciale verso il mercato (non tutti i club possiedono siti dedicati, non sono posizionati sui motori di ricerca, e via dicendo).

Un piano strategico regionale, in grado di stabilire le linee guide e i criteri per incrementare i prodotti-destinazioni, permetterebbe di coordinare meglio la creazione di club di prodotto a livello locale, assicurando quindi una maggiore omogeneità e una maggiore forza commerciale a livello regionale.

3.2.2. Infrastrutture

Ultimo aspetto, ma non meno importante, è la mancanza di aggregazione a livello strategico tra le maggiori infrastrutture regionali ovvero l'ente fieristico, il sistema aeroportuale e quello congressuale. Tale preoccupazione è stata espressa dallo stesso settore turistico, che soffre il ridotto livello di coordinamento e cooperazione tra l'eccessivo numero di attori presenti sul territorio.

Gli strumenti per facilitare tali rapporti appaiono tuttavia sufficienti e l'unica raccomandazione potrebbe essere quella di definire una programmazione strategica regionale a lungo termine per coinvolgere attivamente questi attori.

4. Collaborazione tra imprenditori turistici

A livello nazionale, una delle maggiori debolezze del settore turistico è la mancanza di coordinamento e dialogo tra il settore pubblico e quello privato. L'Emilia Romagna rappresenta in questo senso un'eccezione, evidenziando una governance turistica strutturata, in grado di garantire un buon rapporto e coordinamento tra istituzioni e tessuto imprenditoriale.

La difficoltà più evidente in questa Regione appare invece la creazione di collaborazioni tra privati. Gli imprenditori hanno espresso difficoltà a trovare interlocutori aperti a portare avanti iniziative e attività comuni all'interno del settore stesso. Ad esempio, gli albergatori non sempre riescono a stringere accordi con i produttori di prodotti tipici o con le guide turistiche per offrire un valore aggiunto al turista.

I Club di Prodotto sono una forma di aggregazione tra imprenditori che potrebbe permettere di superare questa situazione ma quanto detto nel paragrafo precedente rende evidente come questi soggetti siano eccessivamente deboli per riuscire a svolgere realmente un ruolo di connessione tra gli operatori appartenenti a differenti categorie di servizi.

È necessario che l'Emilia Romagna favorisca questo tipo di interfaccia sensibilizzando gli operatori a parlare tra di loro e a confrontarsi con i soggetti che offrono differenti servizi, al fine di creare reti e sviluppare sinergie e collaborazioni che garantiscano un valore aggiunto al turista.

Ciò sarebbe possibile realizzando corsi di formazione mirati o attraverso la messa in atto di specifici progetti che permettano lo sviluppo di sinergie. Tuttavia, l'alto turnover nella gestione dei servizi potrebbe rappresentare una difficoltà per il

mantenimento di buoni standard di collaborazione. Anche in quest'ultimo caso però, la creazione di una cultura della cooperazione tramite appositi corsi o attraverso lo sviluppo di progetti dedicati potrebbe essere una soluzione ottimale.

Sempre in relazione alla necessità di formazione, si è rilevata una discrasia tra la domanda e l'offerta di prodotti e servizi altamente specialistici e di nicchia. Da un lato, i turisti realizzano vacanze tematizzate in base ai loro interessi, dall'altro lato, gli operatori cercano di creare prodotti che vadano incontro alle esigenze di questa domanda, senza però riuscire a offrire un livello di specializzazione e approfondimento adeguato. Sarebbe necessario quindi formare adeguatamente gli operatori, soprattutto ed in modo particolare quelli che si inseriscono in iniziative di tematizzazione dell'offerta.

CONCLUSIONI

- Incremento dell'internazionalizzazione dei flussi turistici (attualmente eccessivamente concentrati nel mercato nazionale) verso mercati che effettuano vacanze fuori stagione.
- Creazione di prodotti turistici specifici destagionalizzanti (prodotto culturale, enogastronomico, ecc.), ai quali dovrà essere affiancato un adeguato livello di servizi accessori e complementari.
- Distribuzione delle risorse in maniera adeguata al fine di permettere la costruzione di un'offerta che attiri turisti in maniera diffusa sul territorio regionale e quindi permetta di agevolare l'indotto e la spesa turistica creando redditività anche per le altre province.
- Definizione di accordi con tour operator per commercializzazione soggiorni con visita di risorse e destinazioni dell'entroterra.
- Messa a sistema dei prodotti per creare connessioni tra di essi (sconto su attività legate al prodotto motori per chi usufruisce dei servizi in spiaggia, ingressi dei musei dell'entroterra ridotti o sconti su escursioni giornaliere per chi soggiorna in hotel, eccetera).
- Incremento delle risorse economiche e promozionali destinate ai prodotti turistici delle destinazioni dell'entroterra per garantire maggiore visibilità e notorietà degli stessi sul mercato.
- Realizzazione di azioni dirette alla fidelizzazione dei clienti (ad esempio con azioni di direct marketing personalizzato).
- Realizzazione di azioni dirette alla creazione di una buona reputation online, realizzando attività di content marketing e social media marketing sia in Italia sia all'estero.
- Realizzazione di attività di content marketing.
- Incremento del livello di fruibilità e della forza commerciale dei prodotti connessi con altri settori rendendoli più attrattivi agli occhi dei turisti incrementando il livello di esperienzialità della fruizione.
- Adozione di una programmazione strategica a lungo termine per comprendere come gestire il rinnovamento dell'offerta termale emiliana e romagnola, come renderla maggiormente competitiva e attrattiva e quali azioni mettere in atto per sostenerne lo sviluppo.
- Adozione di un piano strategico regionale per coordinare maggiormente la creazione di club di prodotto a livello locale che assicurerebbe una maggiore omogeneità e una maggiore forza commerciale a livello regionale.
- Definizione di una programmazione strategica regionale a lungo termine coinvolgendo attivamente i maggiori attori e gestori di grandi infrastrutture (aeroporti, fiera, centri congressi).
- Formazione dedicata o realizzazione di specifici progetti che permettano la creazione di sinergie tra operatori di varie categorie di servizi.
- Formazione altamente specialistica per gli operatori che offrono prodotti turistici dedicati alle nicchie di appassionati o altamente tematizzati.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Luigi BELLUZZI, Riccardo CAPO, Marianna DI GIANANTE, Fausto PAPA, Susanne PLAETH, Patrick ROMANO, Andrea ROMEO e Claudio SABATTINI.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Lorella Spaccini, Direzione Regionale Emilia Romagna, Marche, Abruzzo e Molise, e Giuseppe Pallotta, Direttore Generale Cassa di Risparmio in Bologna.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA

SOMMARIO

METODOLOGIA	323
PARTE PRIMA.....	325
Il turismo nella regione Friuli Venezia Giulia.....	325
Analisi generale del settore.....	325
Analisi dei mercati.....	328
L'offerta turistica ricettiva.....	330
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	332
L'offerta ristorativa	333
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	334
FOCUS: il turismo balneare	334
FOCUS: il turismo dei grandi eventi	336
FOCUS: il turismo montano invernale.....	336
FOCUS: il turismo culturale	337
FOCUS: Turismo di citybreak e Trieste	338
FOCUS: il turismo attivo e naturalistico	338
FOCUS: il turismo enogastronomico.....	339
L'organizzazione del sistema turistico	339
Il sostegno al turismo.....	340
L'offerta formativa per il turismo	341
La destinazione turistica Friuli Venezia Giulia online	342
La presenza in rete del Friuli Venezia Giulia	343
Dimensione, influenza e coinvolgimento	344
Sentiment.....	346
Prime conclusioni.....	347
Punti Forti.....	347
Debolezze	347
PARTE SECONDA	348
Assi di intervento.....	348
1. Notorietà e attrattività.....	348
Conoscenza da parte del mercato	350
Immagine di destinazione	350
Costruzione di attrattori distintivi	351
2. Tangibilizzazione dell'offerta.....	351
Incrementare gli elementi che rendono tangibili i prodotti turistici	353
Spirito commerciale del tessuto imprenditoriale	354
3. Esperienzialità e valori immateriali.....	354

Valorizzazione della cultura immateriale	355
Valorizzazione dei prodotti di nicchia	355
4. Accessibilità territoriale	356
Sistemi di trasporto: aereo e treno.....	357
Accessibilità interna: proposte alternative ai main products	358
5. Politiche strategiche.....	358
Sostenibilità a lungo termine	359
Mancanza di una visione definita	359
Collaborazione tra pubblico e privato	359
CONCLUSIONI	361

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Friuli Venezia Giulia unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico friulano.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Friuli Venezia Giulia attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

La sezione successiva è suddivisa in diverse linee di intervento, secondo quanto emerso durante l'incontro:

1. Notorietà e attrattività
2. Tangibilizzazione dell'offerta
3. Esperienzialità e valori immateriali
4. Accessibilità territoriale
5. Politiche strategiche nel turismo

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Friuli Venezia Giulia

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Friuli Venezia Giulia. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore per raggiungere un aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati adoperati per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole realtà in esso presenti.

L'importanza del turismo in Friuli Venezia Giulia

Nel 2012 il turismo in Friuli Venezia Giulia ha registrato 19 milioni di presenze complessive, che hanno generato un giro d'affari pari a 2,9 miliardi di euro. Il turismo pesa per il 9,66% sul PIL regionale (dato in crescita rispetto al 2011) e gli occupati del settore turistico (ristoranti e alberghi) sono stimati sulle 35.000 unità. Il turismo ha una certa incidenza sull'economia regionale e il settore presenta notevoli potenzialità di sviluppo e di ottimizzazione del suo contributo sull'economia regionale. Esiste ancora un ampio margine di crescita per raggiungere il quale però è necessario cambiare, abbandonare una visione endogena del turismo e, soprattutto, adottare una strategia di sviluppo che punti ad un'efficace collaborazione fra pubblico e privato.

Analisi generale del settore

Il turismo in Friuli Venezia Giulia sta vivendo negli ultimi anni una situazione particolare di sviluppo. Come illustrano i grafici a seguire, gli arrivi in Regione mantengono il trend di crescita inaugurato nel 2007 che aveva sbloccato una situazione pre esistente di crisi. **Le presenze sono altalenanti ed evidenziano mostrano un calo, prima dal 2008 al 2010, e poi di nuovo nel 2012.** L'enorme differenza è probabilmente determinata dall'incremento di arrivi dei turisti-croceristi nel Porto di Trieste. Sorprende il calo dal 2009 al 2010, con oltre 200.000 presenze in meno.

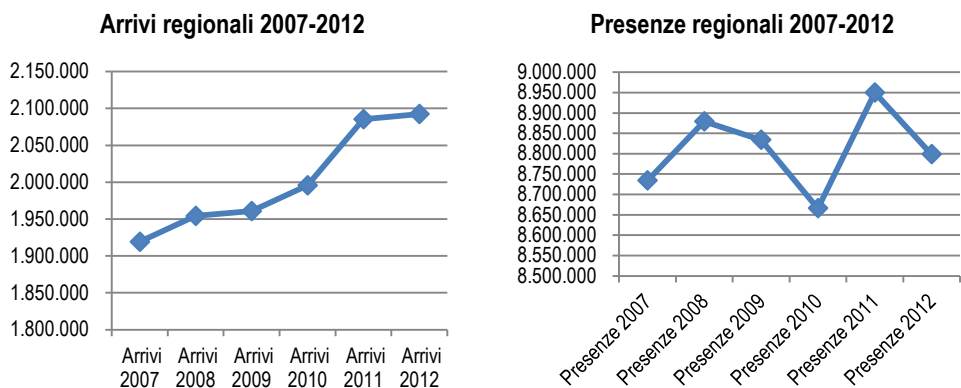


Figura 1: Fonte: ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive – Regione in Cifre 2012, Regione Friuli Venezia Giulia

È da osservare come le variazioni in assoluto siano in realtà meno profonde di quanto appaia nel grafico: la variazione più grande avvenuta tra il 2010 e il 2011 nel numero di presenze non supera, infatti, le 300.000 unità totali.

La Regione evidenzia però comunque delle difficoltà a mantenere nel tempo un buon grado di attrattività e competitività, soprattutto in relazione alle presenze e quindi alla durata del soggiorno dei turisti. Senza dubbio, il comparto turistico del Friuli Venezia Giulia sta facendo i conti con un cambiamento di tendenza, in particolare nel turismo balneare; Trieste, nello specifico, invece, ha subito una riduzione del flusso di turisti d'affari e congressuale.

Se si analizzano i dati a livello provinciale si presentano due situazioni chiaramente differenti a livello regionale. Da un lato, c'è la provincia di Udine che risulta trainante per arrivi e presenze, polarizzando i flussi turistici anche grazie al turismo balneare, e soprattutto per l'enorme peso di Lignano come attrattore turistico e, dall'altro lato, si posizionano tutte le altre province che mostrano livelli nettamente inferiori di flussi turistici.

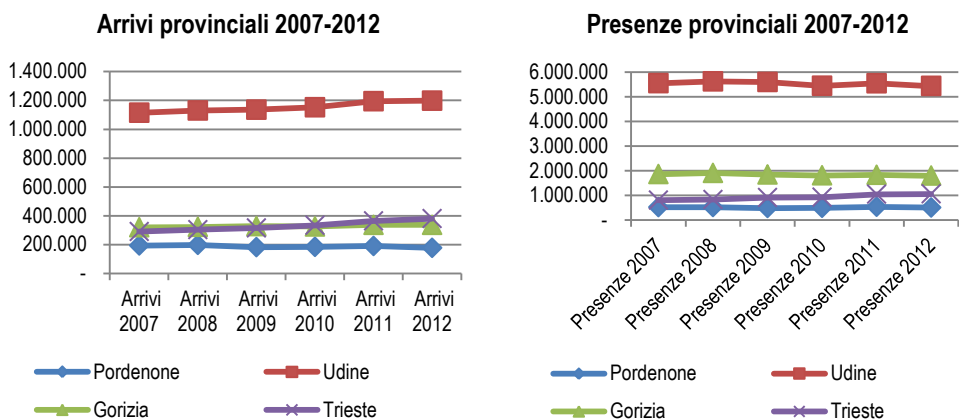


Figura 2: Fonte: ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive – Regione in Cifre 2012, Regione Friuli Venezia Giulia

Arrivi e presenze hanno comunque una tendenza stazionaria per tutte le province, con un calo tra il 2009 e il 2010 e tra il 2011 e il 2012. Si osservano difficoltà di posizionamento più marcate per le province di Trieste – che ha visto una diminuzione del turismo d'affari - e di Pordenone, che faticano ad attrarre turisti sul proprio territorio. I dati relativi alla permanenza media nelle quattro province mostrano anche in questo caso due situazioni contrapposte: da una parte, Udine e Gorizia che grazie al balneare riescono a raggiungere rispettivamente i 5 e 6 giorni di permanenza media ma che registrano un costante calo e, dall'altra, Pordenone e Trieste che non raggiungono i tre giorni ma registrano invece un trend generale positivo.

Udine (Lignano Sabbiadoro) e Gorizia (Grado) mostrano una permanenza media piuttosto alta, forse ancora legata ad una tipologia di turismo balneare di massa che sembra però aver raggiunto un certo livello di maturità, soprattutto per quanto riguarda i mercati di provenienza dei turisti.

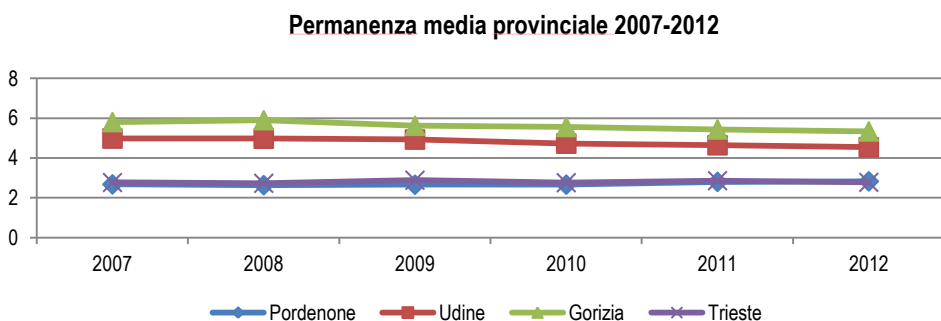


Figura 3: Fonte ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive – Regione in Cifre 2012, Regione Friuli Venezia Giulia

La prevalenza del prodotto balneare emerge anche dall'analisi della stagionalità delle presenze; il fenomeno risulta evidente, soprattutto per le province di Udine e Gorizia.

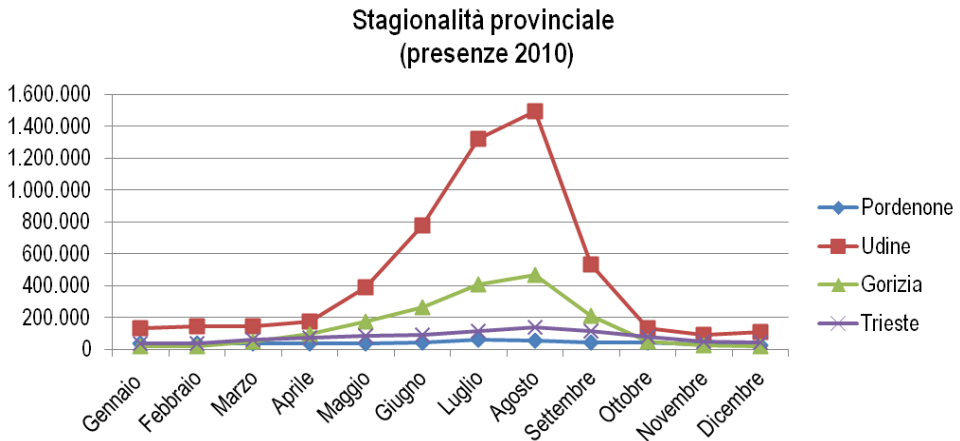


Figura 4: Fonte: ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive

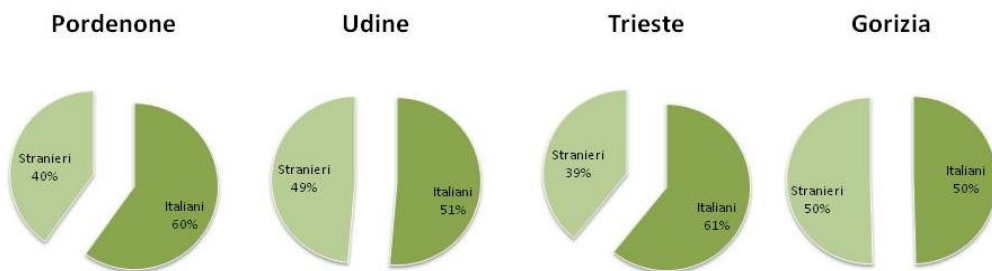
È curioso notare come la provincia di Udine non registri un picco invernale nonostante la presenza dell'arco alpino nella parte nord e di numerosi impianti sciistici, nei quali la Regione ha peraltro investito considerevoli risorse per migliorarli e renderli più competitivi. Questo dato conferma una certa difficoltà di posizionamento per il prodotto della montagna invernale.

Faticano ad emergere come destinazioni turistiche Trieste e Pordenone, che mantengono livelli costanti di turisti durante l'anno ma con quote di mercato, come detto in precedenza, relativamente basse.

In tal senso, stupisce la mancanza di un picco estivo per la provincia di Trieste, il che rende evidente come le sue coste siano prevalentemente sfruttate dai residenti e come la vicinanza con Istria rappresenti uno svantaggio per la provincia, che vede i turisti preferire le coste croate a quelle italiane. Trieste inoltre, evidenzia una certa difficoltà a posizionarsi come destinazione city break e di turismo culturale.

Analisi dei mercati

L'analisi dei mercati è stata realizzata analizzando le presenze nazionali e internazionali di turisti per ogni provincia del Friuli Venezia Giulia.



Fonte: ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive

Come appare dai grafici sopra riportati, esiste una buona componente di turismo straniero per tutte le province del Friuli Venezia Giulia, grazie alla vicinanza con l’Austria e la Germania. I dati lasciano quindi supporre effetti positivi per le ricadute sul territorio data la maggiore propensione alla spesa dei turisti stranieri. Tuttavia, allo stesso tempo, si nota una grande dipendenza, soprattutto dal mercato austriaco. Dato che le spiagge di Grado e Lignano sono da sempre lo sbocco naturale di questi mercati, il sistema turistico del Friuli Venezia Giulia non ha sentito l’esigenza di sviluppare alcuna attività di commercializzazione e marketing. Di fatto, la rendita di posizione della destinazioni ha adagiato gli operatori. Il posizionamento della Regione sullo scenario internazionale è quindi facilitato dalla posizione geografica privilegiata che favorisce un turismo di vicinanza (anche straniero).

Questa situazione è ben visibile nel grafico a seguire, dove si analizza la composizione dei flussi di turisti stranieri a seconda del paese di provenienza.

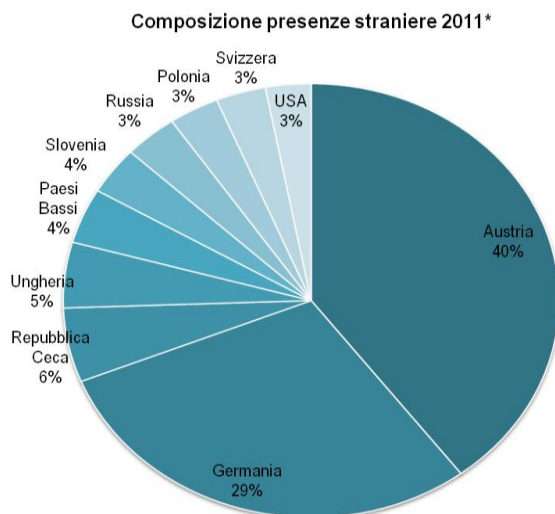


Figura 5: *Prime dieci nazioni per presenze, Regione in Cifre 2012, Regione Friuli Venezia Giulia

I mercati Austriaco e Tedesco presentano un'incidenza molto marcata, tanto che le due nazioni insieme contribuiscono per il 70% alle presenze regionali (top 10 nazioni). Per il Friuli Venezia Giulia i paesi di lingua tedesca sono stati storicamente dei sicuri generatori di grandi flussi ma l'eccessiva dipendenza che si è venuta a creare ha posto la Regione in una condizione di debolezza nel momento in cui questi hanno iniziato a ridurre le loro quote e presenze.

Nel complesso sono evidenti quindi le difficoltà a diversificare i mercati di provenienza, oltre che una dipendenza dal turismo di prossimità.

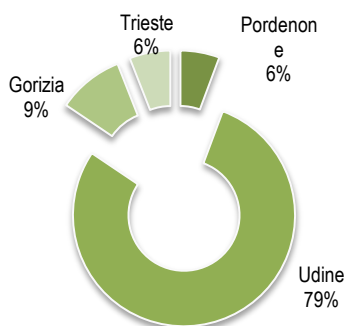
Infine, merita una considerazione la presenza di una componente rilevante di turisti provenienti dall'Est Europa, che potrebbero costituire un nuovo mercato di prossimità per la Regione ma che, rispetto ai mercati di flussi tradizionali come quello tedesco e austriaco, non sono ancora a un livello tale da garantire la redditività dei mercati tradizionali. Tuttavia, il Friuli Venezia Giulia, essendo la Regione italiana più prossima all'Europa Orientale, potrebbe proprio sfruttare la sua 'italianità' per attirare maggiori flussi turistici provenienti da questi mercati.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva del Friuli Venezia Giulia si caratterizza per una concentrazione di strutture in un'unica provincia, quella di Udine, che da sola detiene quasi l'80% del totale delle strutture ricettive e il 67% dei posti letto regionali. Tale situazione è piuttosto particolare nel panorama delle regioni italiane, che seppur spesso vedono una provincia prevalere sulle altre, difficilmente raggiungono queste proporzioni. Anche se la dimensione della Provincia d'Udine è nettamente superiore alle altre tre, il motivo reale di questa sproporzione è in gran parte imputabile alla presenza della destinazione Lignano Sabbiadoro, località ad alta vocazione turistica.

Lignano è infatti una destinazione creata ad hoc per essere turistica: basti pensare che la denominazione Sabbiadoro è stata aggiunta in seguito proprio per aumentarne l'attrattività. È dotata di un gran numero di strutture ricettive di piccole e medie dimensioni, oltre ad un gran numero di appartamenti turistici.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive



Distribuzione provinciale dei posti letto

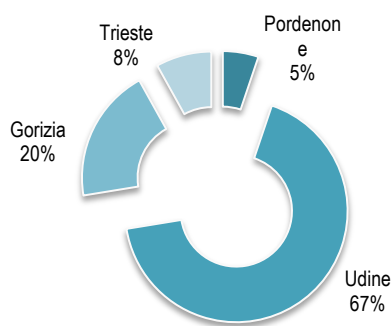


Figura 6: Fonte ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive e distribuzione provinciale dei posti letto

La provincia di Gorizia presenta principalmente strutture di dimensioni medie, oltre ad alcune più grandi, presumibilmente riconducibili alla presenza del turismo balneare di Grado. Risultano invece più contenute le province di Trieste, per le sue dimensioni ridotte, e di Pordenone, per la sua scarsa vocazione turistica.

Il grafico a seguire illustra le quote relative al numero di strutture ricettive presenti in ogni provincia, a seconda della loro tipologia; si evidenzia un'offerta altamente frammentata e polarizzata nella provincia di Udine.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive per tipologia

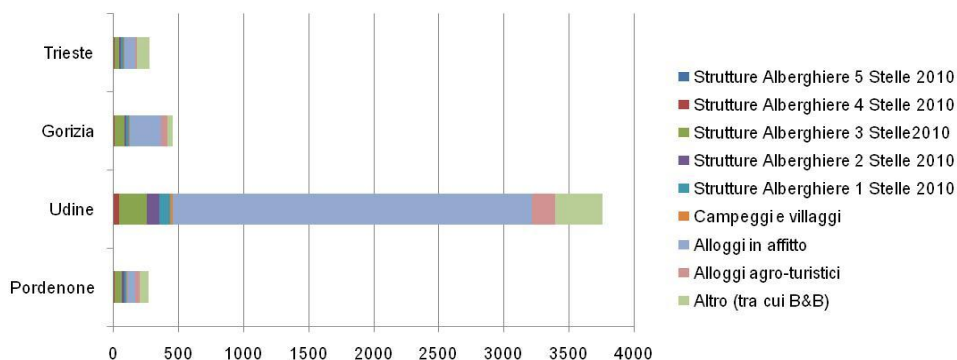


Figura 7: Fonte Regione in Cifre 2012, Regione Friuli Venezia Giulia

In generale, si può affermare che complessivamente il livello dell'offerta turistica del Friuli Venezia Giulia è di tipo medio e medio basso. Si osserva inoltre una forte incidenza di alloggi in affitto soprattutto nella provincia di Udine, in particolare a Lignano Sabbiadoro. Secondo gli operatori consultati, emerge un notevole peso

dell'attività informale. Il settore extralberghiero risulta essere dominante anche sul resto del territorio regionale.

Il grafico a seguire illustra, invece, la distribuzione provinciale dei posti letto, sempre suddivisi a seconda della tipologia ricettiva.

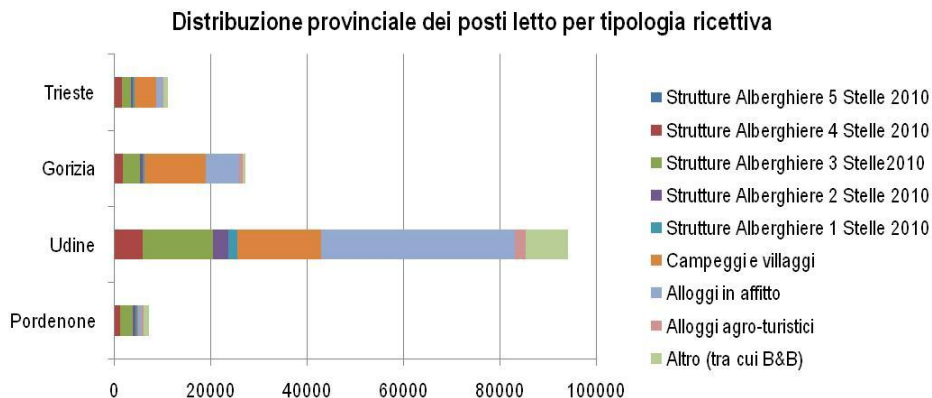


Figura 8: Fonte Regione in Cifre 2012, Regione Friuli Venezia Giulia

Anche in questo caso la capacità ricettiva è polarizzata nella provincia di Udine, seguita dalla provincia di Gorizia. Per queste due province una percentuale importante dei posti letto deriva da campeggi e alloggi in affitto, dato probabilmente riconducibile al turismo balneare.

La capacità ricettiva di tipo alberghiero si concentra in strutture di categoria media, limitando quindi l'attrattività del territorio a determinati target. Strana è la ridotta presenza di agriturismi e B&B, strutture che invece sembrano adatte al territorio rurale che caratterizza alcune aree della Regione. Tale dato, inoltre, è in controtendenza rispetto al resto del territorio nazionale che vede una crescita di questa tipologia ricettiva.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

Uno dei problemi principali del settore è la sua forte stagionalità cui si unisce la difficoltà di applicare economie di scala che di fatto ne compromettono la competitività e la redditività turistica. I prezzi medi in Friuli Venezia sono mediamente concorrenziali ed omogenei a livello regionale, anche se risultano essere leggermente più elevati per le province di Trieste e Gorizia.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa dovrebbe essere lo specchio dell'attrattività enogastronomica di una destinazione. In questa sede, è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso	Ristoranti stellati Michelin
n/a	n/a
Agli Amici - UD Osteria Altran - UD Castello di Trussio dell'Aquila d'Oro - GO La Primula - PN Campiello - UD La Taverna - UD Il Cecchini - PN La Torre - PN Lokanda Devetak - GO	Agli Amici - UD Il Cacciato della Subida - GO Castello di Trussio dell'Aquila d'Oro - GO Il Cecchini - PN La Primula - PN La Taverna - UD Al Ferarut - UD Osteria Altran - UD

È assente la ristorazione di altissimo livello; quella di medio livello risulta piuttosto limitata, ma presenta un'offerta interessante. Nonostante le risorse presenti sul territorio riconosciute a livello internazionale, come il Prosciutto di San Daniele e i rinomati vini bianchi come il Ramandolo e il Picolit, purtroppo, il prodotto enogastronomico che sicuramente potrebbe essere un valore aggiunto per il settore turistico è scarsamente valorizzato a livello regionale,.. Anche l'esistenza di una ricca offerta vitivinicola non trova riscontro nello sviluppo di un turismo enologico consistente che sicuramente potrebbe aiutare e stimolare la crescita di flussi turistici.

Gli sforzi portati avanti a livello regionale per promuovere e commercializzare l'offerta enogastronomica sono stati tuttavia consistenti. L'Agenzia per il turismo regionale, Turismo Friuli Venezia Giulia, infatti, negli anni passati aveva creato un Club di Prodotto dedicato, soppresso poi dall'offerta regionale, che di fatto ne ha così reso più difficile la percezione e la fruizione da parte dei turisti. Nonostante siano ancora in atto attività mirate di promozione di tipo tradizionale, come la presenza a fiere di settore, il prodotto continua a non essere riconosciuto dal mercato turistico, probabilmente a causa della scarsa capacità di branding e di commercializzazione dei consorzi di promozione dei prodotti e dei singoli produttori.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

A seguire si presenta l'analisi del portfolio dei prodotti turistici della destinazione Friuli Venezia Giulia sia a livello regionale sia con il dettaglio provinciale e con la suddivisione tra main products e prodotti secondari.

www.turismo1vg.it

Territorio	Main Products	Prodotti Secondari	
Friuli Venezia Giulia	Balneare Grandi eventi	Montagna invernale Cultura/città d'arte Enogastronomia Turismo religioso	Natura/vacanza attiva Congressuale Terme e wellness Nautico Golf
Pordenone	Montano invernale Montano estivo Natura – vacanza attiva	Arte e cultura Enogastronomia Terme e wellness Cultura Congressuale	
Udine	Balneare Arte e cultura Grandi eventi	Enogastronomia Natura – vacanza attiva Montano invernale Terme e wellness Nautico Golf	
Trieste	Arte e cultura Balneare	Natura Congressuale Nautico Golf	
Gorizia	Balneare Arte e cultura	Congressuale Nautico Terme e wellness Golf	

Fonte: Piano strategico e operativo 2012, Turismo FVG

FOCUS: il turismo balneare

Il turismo balneare è il comparto turistico con maggiore incidenza, come dimostra la marcata stagionalità estiva soprattutto per la provincia di Udine. Il turismo balneare polarizza il 75% delle presenze regionali per il Friuli Venezia Giulia. Nel 2012, ha confermato la sua attrattività, mantenendo costante il leggero incremento di arrivi e presenze, già registrato nel 2011 (+2.6%).

Il Friuli Venezia Giulia offre circa 132 km di coste; le destinazioni balneari più note sono Lignano Sabbiadoro (spiaggia "Bandiera Blu"), Grado (spiaggia "Bandiera Blu") e alcune località della provincia di Trieste (Barcola, Sistiana, ecc.).

Particolarmente importante è soprattutto Lignano Sabbiadoro che tende a polarizzare tutti i flussi turistici, anche grazie alla sua ricca offerta complementare (gite nella Laguna di Marano, eventi tematici, animazione in spiaggia), alla vita notturna (anche se molti sono stati chiusi durante gli ultimi anni) e alla presenza di parchi divertimenti (Aquasplash, Gulliverlandia, Luna Park).

Il modello turistico di Lignano fondamentalemente è quello della destinazione di turismo di massa degli anni '70 e '80, anche se sono stati fatti diversi tentativi per differenziare l'offerta e aumentare il valore aggiunto della destinazione, soprattutto nel segmento del turismo per famiglie con figli: numerose sono infatti le attività per bambini da praticare in spiaggia, le iniziative per i più grandi e i miniclub per i più piccoli, gli intrattenimenti e i parchi pensati proprio per i bambini (Parchi Junior e altri parchi divertimento).

Negli ultimi anni, tuttavia, la destinazione sta rivelando una certa difficoltà a mantenere le quote di turisti, soprattutto stranieri, a causa della mancanza di rinnovamento dell'offerta sia di servizi sia delle strutture. Nel 2012 sono stati avviati però importanti investimenti immobiliari che dovrebbero aiutare a migliorare l'immagine dell'offerta della destinazione.

Grado invece è una destinazione che si trova al punto più alto del suo ciclo di maturità turistica e sta attraversando attualmente una fase di declino, con una conseguente problematica di percezione da parte del mercato. Sicuramente Grado soffre anche di una perdita di notorietà presso il suo mercato prioritario, ossia l'Austria. Al balneare si affiancano solamente le terme, che però hanno un approccio di tipo curativo poco in linea con gli attuali trend del mercato (sabbie), e presentano servizi ed infrastrutture ormai altamente datate. Esistono diversi progetti per la costruzione di un centro ludico-termale ma ad oggi non hanno trovato ancora nessun investitore. Da notare che sia le Terme di Grado sia le spiagge sono gestite dalla società pubblica GIT (capitale del Comune di Grado e della Amministrazione Regionale).

L'animazione territoriale è limitata ed il target medio dei turisti vede la predominanza di un turismo della terza età.

Data la conformazione più rocciosa, le località nei pressi di Trieste sono interessate soprattutto da un turismo locale e di prossimità a causa proprio della limitatezza della battaglia delle spiagge.

FOCUS: il turismo dei grandi eventi

Il turismo dei grandi eventi ha visto un crescente investimento pubblico nel Friuli Venezia Giulia e viene proposto come un prodotto trasversale legato al prodotto touring, scoperta, enogastronomia, culturale ma anche mare e montagna. La sistematizzazione dei grandi eventi è organizzata con l'idea di stimolare i flussi turistici e le ricadute sul territorio, attraverso diverse iniziative volte a favorire il pernottamento dei turisti: ad esempio, se per assistere ad un concerto si decide di pernottare sul territorio è possibile ottenere il biglietto gratuitamente.

Questa strategia dovrebbe servire a rinnovare in parte l'immagine della destinazione e fornire una certa visibilità alla stessa. Una tale politica tuttavia appare difficilmente sostenibile sul lungo periodo per i grandi investimenti che richiede sia in termini economici sia in termini di promozione. Non esistono in merito dati sulla reale ricaduta turistica e sull'impatto per le aziende del comparto di questa azione dell'Amministrazione Regionale.

FOCUS: il turismo montano invernale

Il turismo montano invernale per il Friuli Venezia Giulia è principalmente focalizzato sullo sci alpino. È presente un'offerta complementare di altre attività praticabili sul territorio, come lo sci di fondo e passeggiate con cavalli, ma appare piuttosto ancora limitata e in fase di sviluppo.

È altresì presente una scuola di rilievo internazionale di sleddog che tuttavia rimane un prodotto di nicchia che ha difficoltà ad emergere. L'offerta d'impianti sciistici è notevole per la dimensione della Regione; sono presenti infatti a Tarvisio, Sella Nevea, Forni di Sopra-Sauris, Piancavallo e Ravascletto-Zoncolan. Tutti questi poli sciistici di piccole-medie dimensioni sono gestiti dall'Agenzia Regionale Promotur, che negli ultimi anni ha sostenuto cospicui investimenti per il loro ammodernamento. La problematica principale per una crescita turistica risiede però nella mancanza di posti letto, limitata ad alberghi di piccole o medie dimensioni.

L'Agenzia Regionale Promotur è stata istituita con la legge regionale n°17 del 22 dicembre 2011, quale ente pubblico economico funzionale della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia preposto al concorso, nel quadro della politica di programmazione regionale, della promozione e della gestione dello sviluppo turistico e sportivo della pratica dello sci nella Regione Friuli Venezia Giulia. In particolare, questo soggetto opera nell'acquisizione in proprietà o in uso a qualsiasi titolo e cessione di impianti di risalita e relative pertinenze, di piste da sci, di strutture fisse, mobili e immobili funzionali alle attività turistico-sportive così

come la gestione degli impianti di risalita, di proprietà o di terzi nonchè la gestione di strutture sportive sulla neve. La particolarità di questo soggetto gli consentirebbe di gestire ed intervenire anche nella realizzazione di strutture ricettive.

I mercati principali dell'offerta invernale in Friuli Venezia Giulia sono quelli locali, prevalentemente formati da turisti individuali oppure facenti parte di un turismo intermedio proveniente dell'Est Europa (es. Polonia, Repubblica Ceca ecc.). Tuttavia, i flussi stranieri non garantiscono una grande redditività in termini di spesa media, sicuramente inferiore rispetto ad altre realtà internazionali che potrebbero invece essere attratte da questo prodotto.

Le località più riconosciute per il turismo montano invernale si trovano in provincia di Pordenone e Udine. Si tratta di Sella Nevea con i suoi 30 km di piste per lo sci di discesa; Tarvisio con i suoi 33 km di piste da discesa e 50 km di piste da fondo e l'area del Piancavallo con i suoi 25 km di piste da sci di discesa e altrettanti per lo sci di fondo. L'offerta degli impianti sciistici è buona ma, come già evidenziato, l'offerta alberghiera è insufficiente e di basso livello.

FOCUS: il turismo culturale

Il patrimonio culturale del territorio friulano è frutto di testimonianze di diversi periodi, risalenti al romano, longobardo, veneziano ed asburgico. L'offerta museale così come il turismo culturale si concentra prevalentemente nelle province di Udine, Trieste e Gorizia, oltre alla città di Aquileia, nota per il suo ampio patrimonio archeologico romano.

Non sono presenti nel territorio regionale molti attrattori di primo livello, ovvero capaci di attirare autonomi flussi di turisti ma le risorse culturali sono comunque numerose e di notevole interesse e risalenti, come già detto, a diversi momenti storici. Tali risorse culturali tuttavia solo in pochi casi vengono presentate in ottica esperienziale, ad eccezione, dei caffè storici di Trieste, della figura di Joyce e di altri letterati e, in misura minore, dei percorsi della grande guerra. Le risorse museali, poi, godono di una visibilità e notorietà limitata e non fungono da complemento ad altri prodotti turistici.

I mercati principali interessati a questa tipologia di prodotto rimangono quelli classici, in particolare Italia, Austria e Germania oltre ai Paesi dell'Est-Europeo. Le principali azioni di promozione si rivolgono alle famiglie, al turismo organizzato e alla terza età. Uno sforzo in termini promocommerciali è stato fatto a partire dal 2007 con l'introduzione della Friuli Venezia Giulia Card che propone un'offerta di sconti integrata con musei, trasporti pubblici, parchi divertimento, terme, teatri.

La Regione è capofila del progetto interregionale “L’Italia delle Grande Guerra” accanto ad altre Regioni (Lombardia, Trentino Alto Adige, Veneto), e ha come obiettivo la valorizzazione e l’incremento della fruibilità del patrimonio storico e culturale ancora oggi presente sui territori segnati da questo periodo storico.

FOCUS: Turismo di citybreak e Trieste

Trieste è una destinazione che sta vivendo una profonda trasformazione turistica. La città infatti ha sempre vissuto di un turismo d'affari; tuttavia, la perdita di alcune industrie ne ha ridotto la connotazione di business city. Inoltre, Trieste ha avuto, nel recente passato, una certa attività come destinazione congressuale, utilizzando come location per i convegni la Stazione Marittima ubicata davanti al mare. Nonostante sia posizionata in questa posizione privilegiata, tuttavia, la struttura presenta alcuni limiti, legati alla sua funzione originaria, ossia di terminal di crociere. Inoltre, la proprietà della stessa è l’Autorità Portuale di Trieste, che ovviamente ha priorità diverse da quelle congressuali; la sua politica ha quindi portato a una netta riduzione del numero di riunioni e di congressi, con un conseguente impatto negativo sul settore economico e turistico della città.

Trieste e i suoi operatori turistici però hanno saputo innovarsi e sviluppare nuove proposte turistiche, soprattutto proponendosi sul mercato leisure e citybreak, con buoni risultati. In ogni caso, sicuramente gli operatori turistici triestini si trovano a confronto con una realtà difficile. Basta pensare per esempio che la principale attrazione turistica della città, il Castello di Miramare, che senza dubbio è la più visitata della Regione, attira turisti che per la maggior parte non pernottano a Trieste.

FOCUS: il turismo attivo e naturalistico

Il turismo attivo e legato alle risorse naturali beneficia della conformazione del territorio friulano, che offre la possibilità di praticare una vasta gamma di attività. I mercati maggiormente interessati sono quelli classici (Italia, Austria e Germania), anche se gli sforzi promozionali sembrerebbero concentrarsi in misura maggiore sul mercato italiano.

Particolarmente rilevanti le Dolomiti Friulane, classificate Patrimonio Mondiale dell’UNESCO, dove si trova anche l’omonimo Parco Naturale. Sul territorio sono presenti anche numerose riserve naturali e il Parco Naturale delle Prealpi Giulie. In relazione al prodotto bike a livello regionale si registrano ben 23 itinerari per le MTB ed è attivo anche un club di prodotto, Club Bici Hotels, cui risulta però

difficile accedere dal sito istituzionale, oltre a risultare mal indicizzato sui motori di ricerca.

In relazione al prodotto trekking invece sul territorio sono presenti 55 percorsi segnalati, 4 parchi avventura, palestre e salite per l'arrampicata, numerosi torrenti per praticare il canyoning, la possibilità di organizzare uscite dog trekking o a cavallo. La Regione fa parte inoltre del progetto "La Via Alpina" che ha l'obiettivo di valorizzare il patrimonio naturale e culturale delle Alpi mettendo a disposizione una serie di itinerari.

L'offerta per gli amanti del turismo attivo è quindi piuttosto ampia ma fatica ad emergere dal punto di vista commerciale proprio per il mancato posizionamento del Friuli Venezia Giulia come destinazione dedicata a questa tipologia di turismo.

FOCUS: il turismo enogastronomico

Il turismo enogastronomico in Friuli Venezia Giulia non ricopre un ruolo primario; è piuttosto considerato un prodotto da proporre in sinergia con altre tipologie di offerte e motivazioni di soggiorno. Il territorio regionale gode di alcune peculiarità enogastronomiche rinomate a livello internazionale, come ad esempio il prosciutto San Daniele, prodotto D.O.P per eccellenza. Sono inoltre presenti 8 zone D.O.C. dove nascono prestigiosi vini regionali a marchio D.O.C.G. La regione inoltre conta un totale di 18 prodotti tutelati, oltre che 143 prodotti tradizionali. Buona inoltre la varietà dell'offerta enogastronomica a livello regionale, che può contare su prodotti tipici montani o del mare, data la morfologia del territorio. Le risorse primarie sulle quali costruire il prodotto sono quindi molte e diversificate; tuttavia, faticano ad emergere a livello nazionale ed internazionale ed il collegamento con il territorio non è sempre immediato. Nel Piano Strategico e Operativo 2012 dell'Amministrazione Regionale si manifesta la volontà di ricreare un Club di Prodotto dedicato che in precedenza esisteva e che poi è stato soppresso.

L'organizzazione del sistema turistico

L'organizzazione del sistema turistico della regione Friuli Venezia Giulia appare ben definita, senza sovrapposizioni di ruoli tra i vari soggetti coinvolti ed un disegno gerarchico complessivamente buono.

Ente	Funzioni
Regione	Si occupa della disciplina organica del turismo, erogazione di misure per gli operatori del settore turistico, iniziative rivolte a enti pubblici e privati per la promozione e valorizzazione del territorio, incentivi per il turismo.

Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia	Ente funzionale della Regione preposto alla programmazione, alla progettazione e all'indirizzo dello sviluppo del sistema turistico. Promozione dell'immagine complessiva della regione; coordinamento dei diversi attori del sistema turistico; definizione e sviluppo del sistema di accoglienza turistica; sviluppo delle azioni di promozione e incentivazione di strumenti di integrazione pubblico - privato; programmazione, progettazione e indirizzo dello sviluppo del sistema turistico regionale; definizione di strategie volte all'incremento dei flussi turistici, alla destagionalizzazione e all'ampliamento dell'offerta.
Consorti turistici	Presenti 9 consorzi riconosciuti a livello regionale. Valorizzazione del territorio regionale e del patrimonio storico, culturale e enogastronomico. Obiettivo principale dei consorzi è commercializzare l'offerta turistica.
Province	Programmazione, promozione, realizzazione, finanziamento o raccordo di iniziative di valorizzazione ambientale, culturale, paesaggistica finalizzate alla crescita produttiva ed allo sviluppo qualitativo e quantitativo del settore turistico nel suo territorio.
Altri operatori	G.A.L., uffici I.A.T., pro-loco, enti parco, comuni, comunità montane.

Rispetto ad altre realtà a livello nazionale, il Friuli Venezia Giulia si caratterizza per la centralizzazione operativa delle competenze in materia turistica sia per la promozione sia per la gestione delle destinazioni locali; tali competenze sono ricoperte da una DMO regionale, l'Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia, che risponde direttamente all'ente regionale e che collabora verticalmente con i Consorzi e le Province. Questa centralità ha permesso la definizione a livello regionale di un piano strategico e operativo pluriennale di sviluppo turistico. Il modello di DMO verticale, in teoria, consente una maggiore efficienza progettuale nella creazione di prodotti turistici di filiera e per lo sviluppo del prodotto-destinazione.

La collaborazione pubblico-privato è stata sviluppata attraverso la creazione di club di prodotto, un'opzione, in realtà poco evoluta di reti d'azienda con la partecipazione dell'ente pubblico e con la collaborazione dei consorzi per le attività di promo-commercializzazione delle offerte di soggiorno. È da notare tuttavia come negli ultimi anni tali club si siano ridotti di numero.

Il sostegno al turismo

La tabella a seguire presenta alcuni esempi di interventi realizzati a sostegno dello sviluppo turistico della regione Friuli Venezia Giulia. Tale elenco è indicativo e non esaustivo della totalità dei finanziamenti disposti attualmente ma intende fornire un'idea delle politiche regionali su questo tema.

Progetto	Area di intervento	Fondi
Finanziamenti agevolati a medio e lungo termine per le imprese	Acquisto, costruzione, rinnovo, trasformazione e ampliamento degli immobili per l'esercizio dell'attività turistica; realizzazione, ampliamento e rinnovo di altri impianti e opere inerenti all'attività turistica.	n/a

turistiche		
Piano di Sviluppo Locale Alpi Prealpi Giulie	Far uscire la gente dall'autostrada. Incoraggiare la scoperta del territorio generalmente considerato solo come punto di passaggio. Azioni finalizzate alla comunicazione delle risorse presenti sul territorio, per dare visibilità alla ricettività di B&B, alla valorizzazione delle risorse ambientali e allo sviluppo di attività promozionali e di marketing.	€ 5.433.563
	Cura e valorizzazione del patrimonio rurale in Friuli Venezia Giulia	€496.801
PSR 2007-2013	Aiuti per la riqualificazione e aumento dei posti letto in B&B e affittacamere non professionali	€398.000
	Aiuti per la riqualificazione e aumento dei posti letto in affittacamere professionali	€440.000
	Aiuti per la riqualificazione, il potenziamento e la creazione di strutture a finalita' culturale per la diffusione della conoscenza del territorio tra la popolazione e i turisti	€150.000
	Aiuti per riqualificazione-aumento posti letto negli agriturismi	€240.000

Come si può osservare i finanziamenti coinvolgono sia il settore pubblico con azioni promozionali specifiche sia interventi volti al sostegno dell'imprenditoria e dello sviluppo di una nuova offerta turistica tematizzata. L'impatto effettivo di questi investimenti ha permesso a determinate micro destinazioni, come per esempio Sauris, di incrementare effettivamente la propria attrattività; tuttavia, la gestione non è stata in grado di mantenere nel tempo i risultati raggiunti. La Regione ha anche utilizzato i Fondi Europei per lo sviluppo di determinate zone di montagna in chiave turistica.

L'offerta formativa per il turismo

La tabella a seguire presenta l'attuale offerta formativa sui temi del turismo e del management in Friuli Venezia Giulia.

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	1 istituto tecnico per il turismo
	2 istituti professionali per i servizi commerciali e turistici
Università degli Studi di Udine	Corso di Laurea di I livello: Scienze e tecniche del turismo culturale
Mib Trieste	International Master in Tourism
	Executive Master in Wine Business

Fonte: www.oritt.it

Come è possibile vedere dal grafico, l'offerta formativa per il turismo è eccessivamente limitata, correndo così il rischio di disperdere talenti in cerca di una laurea di II livello o master per una formazione specialistica per la gestione dei sistemi turistici per manager o amministratori mentre spicca l'offerta formativa dedicata al wine business. Uno dei problemi del settore turistico del Friuli Venezia Giulia è proprio rappresentato dal basso livello di conoscenza tecnica e dalla mancanza di aggiornamento sia degli operatori sia degli imprenditori. Il settore turistico è costituito da una maggioranza di aziende a gestione familiare, con operatori 'self made'. È auspicabile quindi un incremento di formazione e un miglioramento della professionalità degli operatori del Friuli Venezia Giulia in ambiti come il management, la gestione aziendale, la commercializzazione, il web marketing ed altre settori.

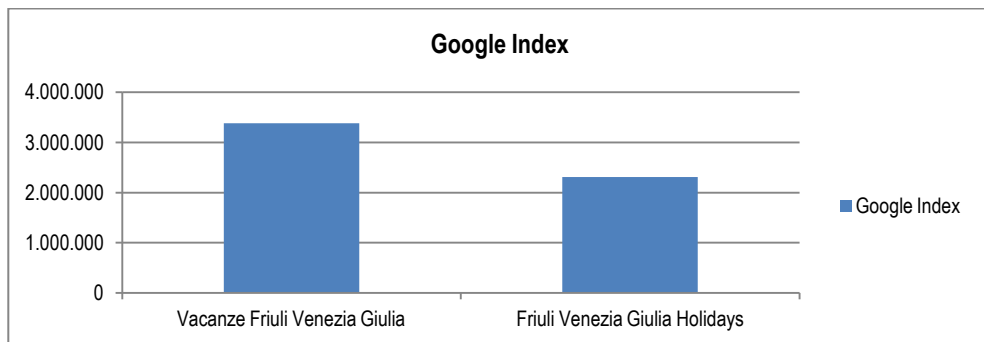
La destinazione turistica Friuli Venezia Giulia online

Il contenuto presente in rete inerente le vacanze in Friuli Venezia Giulia è prevalentemente in lingua italiana anche se la differenza con la quantità di materiale in lingua inglese non è grande e la presenza online della Regione appare quindi nel complesso buona. Di fatto, la visibilità del Friuli Venezia Giulia in rete è relativamente consistente. Tuttavia, un confronto con i suoi diretti competitor vede il Friuli Venezia Giulia in svantaggio in termini di presenza di contenuti tematici, compromettendone così la competitività.

I trend di ricerca sul web per il tema vacanze in Friuli Venezia Giulia negli ultimi anni appaiono in calo, registrando una situazione simile a molte altre destinazioni nazionali. Il volume di ricerche, tuttavia, è inferiore a quello dei suoi competitor, come sarà illustrato a seguire. L'attività del brand regionale sui social media è decisamente migliorabile, in modo tale da aumentare il livello di engagement e sfruttare meglio le potenzialità degli strumenti del web 2.0.

Il sito ufficiale del turismo promocommercializza contrariamente a quanto succede a livello provinciale, dove consorzi ed altri soggetti preposti perdono la possibilità di generare visite e prenotazioni.

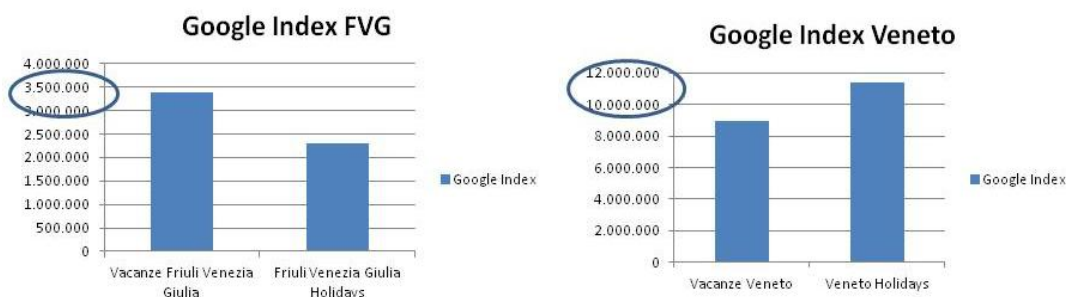
La presenza in rete del Friuli Venezia Giulia



Il Google Index che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è: Vacanze Friuli Venezia Giulia. Tuttavia, la differenza con la quantità di materiale in lingua inglese non è grande e questo dato trova riscontro se comparato a quello della composizione dei flussi turistici sul territorio. È evidente la focalizzazione del Friuli Venezia Giulia sul mercato di lingua tedesca; tuttavia, il mancato posizionamento in lingua inglese può danneggiare la sua popularity nel mercato internazionale.

Nel web, il Friuli Venezia Giulia ha più contenuti turistici indicizzati in italiano, ma con valori non di molto superiori rispetto all'inglese.

Da un confronto con la regione Veneto, territorio simile per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza, seppur di dimensioni più contenute, si osserva una certa inferiorità di contenuti turistica in rete da parte del Friuli Venezia Giulia in entrambi i mercati.



Nel web, il Friuli Venezia Giulia ha molto meno materiale turistico indicizzato rispetto al Veneto sia in italiano sia in inglese.

Dimensione, influenza e coinvolgimento

Il trend di ricerca per il tema in italiano “Vacanze Friuli Venezia Giulia” ha registrato dei picchi di positività a partire dal 2009.



Il trend di ricerca per il tema in italiano “Vacanze Friuli” è presente dal 2005. Questo dimostra però che il mercato turistico non associa anche le destinazioni o sotto marchi turistici del Friuli Venezia Giulia, specialmente Trieste.



Le persone cercano più informazioni sulle vacanze in Veneto rispetto al Friuli Venezia Giulia, che ovviamente ha una minore riconoscibilità sul mercato.

Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

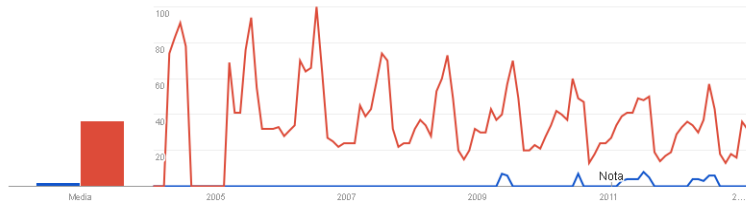
Termini di ricerca 

-  vacanze friuli ven
-  vacanze veneti
- + Aggiungi termine
- ▶ Altri confronti

... ..

Interesse nel tempo 

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

 Intestazioni notizie  Previsione 

Anche con le parole chiave Vacanze Friuli, il Veneto genera più interesse.

Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

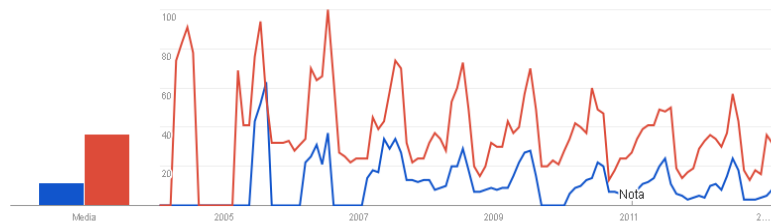
Termini di ricerca 

-  vacanze friuli
-  vacanze veneti
- + Aggiungi termine
- ▶ Altri confronti

Limita a

Interesse nel tempo 

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

 Intestazioni notizie  Previsione 

L'indice di magnitudine di How Sociable, invece, fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand quasi nulla mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il social web e sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti che navigano.

L'indice rileva che il brand Friuli Venezia Giulia ha un punteggio di 4,4/10, inferiore rispetto a quello del brand Veneto (5,3/10), evidenziando una condizione di ampio miglioramento.



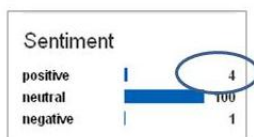
Il livello di attività social del brand Friuli Venezia Giulia presenta notevoli margini di miglioramento. Il sentiment infatti analizzato attraverso la metodologia Four Tourism così come la Destination Reputation sono ridotte e devono essere incrementate.

Sentiment

Vacanze Friuli Venezia Giulia



Vacanze Veneto



Il sentiment è invece l'indice che misura quello che si dice di un brand sui social media, la "voce" degli utenti espressa sotto forma di feedback che possono essere positivi, negativi o neutrali. Il sentiment per le vacanze in Friuli Venezia Giulia risulta essere meno positivo rispetto al sentiment per il Veneto.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Arrivi in costante aumento- Permanenza media stabile per prodotto culturale- Alte componenti straniere sul totale dei flussi turistici- Prezzi concorrenziali- Numerose e diversificate risorse enogastronomiche di pregio- Buone risorse culturali uniche e distintive (ma poco valorizzate)- Buona accessibilità territoriale dall'estero- Organizzazione turistica centralizzata (DMO regionale)- Buona collaborazione tra istituzioni e consorzi turistici- Linee di finanziamento buone- Buon trend di ricerche online	<ul style="list-style-type: none">- Presenze altalenanti- Polarizzazione dei flussi su Udine- Permanenza media in calo per il balneare- Forte e limitata stagionalità nella provincia di Udine- Nessuna stagionalità invernale: prodotto montano invernale poco sviluppato- Eccessiva e preoccupante dipendenza da un unico mercato: quello austro-tedesco- Presenza di numerosi mercati a ridotta redditività- Concentrazione di posti letto e strutture sulla provincia di Udine: ridotta offerta sulle altre province- Incidenza degli alloggi in affitto- Scarsa valorizzazione di agriturismi e B&B- Monoprodotto: incidenza del balneare- Offerta alberghiera non tematizzata e di basso livello- Prodotto culturale poco valorizzato- Prodotto sportivo con molte potenzialità ma poco valorizzato e promosso- Accessibilità territoriale non ottima per gli italiani- Formazione turistica limitata- Presenza online migliorabile- Scarsa presenza sui forum e blog internazionali- Ridotto numero di ricerche online rispetto ai competitor- Mancanza di un brand univoco e riconoscibile sui social media- Club di prodotto poco accessibili

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Friuli Venezia Giulia e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Friuli Venezia Giulia e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Notorietà e attrattività
2. Tangibilizzazione dell'offerta
3. Esperienzialità e valori immateriali
4. Accessibilità territoriale
5. Politiche strategiche nel turismo

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Notorietà e attrattività

La regione Friuli Venezia Giulia non riesce a farsi riconoscere come potenziale destinazione turistica sia a livello nazionale sia internazionale. Solo la località balneare di Lignano Sabbiadoro viene considerata come possibile meta di vacanza dai turisti mentre la città di Trieste, pur essendo conosciuta, non viene considerata propriamente la meta ideale per trascorrere una vacanza.

Allo stesso modo, il prodotto trainante per la Regione, ossia quello balneare, soffre la vicinanza delle coste istriane, più economiche e di grande fascino. Sicuramente Lignano e Grado devono riflettere, da una parte, su come adeguare la propria offerta ai nuovi trend della domanda, e dall'altra, a come ricambiare la propria clientela, anche solo per motivi anagrafici (mature generation), soprattutto per Grado.

Tutte le altre risorse della Regione invece non riescono ad emergere sul mercato. Neppure il Prosciutto di San Daniele, molto rinomato a livello nazionale, è in grado di creare un collegamento con il territorio e di differenziare l'enogastronomia regionale rispetto ai competitor, a differenza di quanto invece successo a Parma con il Prosciutto o a Reggio Emilia con il Parmigiano, oggi affermate destinazioni turistiche.

Il Friuli Venezia Giulia, quindi, non è in grado di distinguersi né per notorietà (non viene in mente al potenziale turista), né per attrattività (risorse riconosciute che giustificano il soggiorno). Tale debolezza grava pesantemente sulla destinazione che nonostante veda i flussi turistici in arrivo in costante aumento, registra una permanenza media sempre minore ed una eccessiva dipendenza dal mercato austro-tedesco.

Nella situazione in cui si trova attualmente il Friuli Venezia Giulia appare difficile realizzare politiche di apertura verso nuovi mercati nazionali e internazionali o verso nuovi target di domanda.

Le cause di tale debolezza possono essere ricercate innanzitutto in uno sviluppo turistico poco equilibrato a livello territoriale e poco attento alla sostenibilità: in passato si sono infatti sviluppati turisticamente solo alcuni territori, quelli legati al turismo balneare, mentre gli altri hanno continuato a rimanere legati all'agricoltura e all'industria e solo recentemente stanno cercando di sviluppare una propria immagine turistica. Inoltre poi la Regione risente, come già detto, della vicinanza di aree ad altissima vocazione turistica, come Venezia, Verona, Cortina d'Ampezzo, Istria e in generale, tutta la Croazia, che godono di una notorietà tale da rendere difficile alle destinazioni friulane di emergere. La mancanza di un attrattore unico sia esso materiale o immateriale, in grado di attirare autonomamente flussi di turisti, rende ancor più difficile comunicare e diffondere sul mercato un'immagine turistica ben definita della Regione.

Inoltre, a tutto ciò si aggiungono le scelte politiche che negli ultimi dieci anni hanno cambiato più volte sia il brand sia l'immagine grafica sia la strategia pubblicitaria. Non si intende assolutamente in questa sede valutare l'efficacia di tale azioni, ma semplicemente si desidera far notare come la politica turistica punti principalmente su questi aspetti, senza tenere conto che l'identità turistica e la personalità di una destinazione si costruiscono nel tempo e sul lungo periodo.

Brevemente a seguire si presentano i tre elementi sui quali sarebbe necessario intervenire per migliorare il posizionamento della destinazione Friuli Venezia Giulia, ossia la conoscenza da parte del mercato, la definizione di un'immagine turistica e la costruzione di attrattori distintivi.

Conoscenza da parte del mercato

I mercati nazionale ed internazionale hanno difficoltà a riconoscere il Friuli Venezia Giulia come destinazione turistica e i turisti che già la conoscono, di fatto, non riescono ad associarle con un prodotto-destinazione specifico e competitivo, se non per il turismo balneare.

In passato, proprio per incrementarne la notorietà sono state realizzate azioni mirate, sia di carattere più tradizionale, come presentazioni, road show e partecipazioni a fiere, sia meno convenzionali, come la promozione ai caselli autostradali e l'iniziativa del digital diary creato con la collaborazione di blogger internazionali.

Tuttavia, sembra che le attività di comunicazione e promozione realizzate finora non abbiano avuto la forza per far emergere il Friuli Venezia Giulia come destinazione turistica. Gli operatori lamentano l'attuazione di una politica di marketing eccessivamente incentrata sull'e-marketing e poco in linea con i loro interessi.

Immagine di destinazione

Secondo uno studio realizzato da Ogilvy & Mather nel 2007 per conto dell'Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia, i turisti non associano un'immagine positiva alla destinazione Friuli Venezia Giulia. Il clima così come l'offerta (ad esempio, la limitatezza di servizi e attività alternative nelle località balneari in caso di maltempo) sicuramente sono due limiti gravi riconosciuti ed associati alla destinazione.

Allo stesso modo la comunicazione realizzata negli ultimi anni non è stata in grado di posizionare il Friuli Venezia Giulia sul mercato: se in passato il claim "Ospiti di Gente Unica", era un claim attinente alle caratteristiche del territorio ma poco supportato a livello di esperienzialità di prodotto, ora "LIVE" è concettualmente ben sviluppabile ma poco collegato alla realtà effettiva della destinazione ma soprattutto non in linea con la tipologia di turisti esistenti e con il livello di riconoscibilità del Friuli Venezia Giulia.

I grandi eventi live che vi sono organizzati, infatti, sono sostenuti e voluti dalla Regione con grandi sforzi sia di attività sia economici e per questo non sono sostenibili sul lungo termine. Se gli eventi a carattere più locale non sono capaci di attirare autonomamente flussi, i grandi eventi che invece permettono di raggiungere questo secondo obiettivo rimangono però scollegati al territorio in termini culturali, tradizionali e di patrimonio intangibile.

È necessario quindi sviluppare una strategia di posizionamento diversa e costruire un'immagine del Friuli Venezia Giulia in grado di trasmettere un'idea di modernità e rinnovamento della destinazione, facilitando anche un collegamento esperienziale con il territorio e le sue caratteristiche.

Costruzione di attrattori distintivi

Il Friuli Venezia Giulia, come detto in precedenza, gode di un grande numero di risorse uniche che di fatto sono poco valorizzate e sfruttate, soprattutto di carattere culturale, come per esempio Aquileia, Civiale, il Castello di Miramare o la città stessa di Trieste, oppure di carattere enogastronomico, come il già citato Prosciutto di San Daniele e i grandi vini come il Ramandolo e il Picolit.

Queste risorse non sono considerate e proposte come dei fattori di motivazione per realizzare un viaggio, come "simboli" della Regione che ne delineano un'immagine e ne connotano l'offerta. Ad esse, non viene così fornita la "forza" per emergere nel mercato e divenire una reason why per scegliere il Friuli Venezia Giulia.

Per divenire attrattori distintivi tali risorse dovrebbero innanzitutto essere strutturate in modo tale da essere dei veri e propri prodotti turistici: i prosciuttifici dovrebbero essere visitabili e dovrebbero essere collegati a visite esperienziali (un esempio di notevole interesse in tal senso può essere l'Heineken Museum ad Amsterdam), le strade del vino dovrebbero divenire maggiormente fruibili e le cantine non dovrebbero essere aperte solo in occasione dell'omonimo evento (un esempio di eccellenza in tal senso è La Rioja). Allo stesso modo il Castello di Miramare dovrebbe avere una valenza più commerciale e una vocazione più turistica, ad esempio arricchendo la visita del castello con visite guidate narrate. La stessa Aquileia, un museo a cielo aperto, non ha una grande valenza commerciale e presenta servizi piuttosto limitati.

Una volta ristrutturati i prodotti è necessario comunicarli adeguatamente sia in termini turistici verso il mercato nazionale e internazionale sia trasversalmente toccando altri settori (cultura, arte, comunicazione, stile di vita, ecc.).

2. Tangibilizzazione dell'offerta

L'offerta turistica friulana è ricca e vanta numerose risorse di pregio, prodotti turistici consolidati (come il balneare) e un'ampia gamma di servizi anche di nicchia (soggiorni in igloo, escursioni in sleddog, visite alla base delle Frece Tricolori, eccetera).

Il portfolio prodotti attuale è diversificato e sono presenti buoni collegamenti con i fattori motivazionali di soggiorno, ossia con gli interessi e le attività che i turisti desiderano praticare nelle destinazioni delle loro vacanze. Ciò nonostante emergono principalmente i prodotti tradizionali (culturale, sci alpino, turismo attivo in montagna, ecc.) e soltanto in misura minore i prodotti di nicchia maggiormente tematizzati.

La mancanza di differenziazione dell'offerta rispetto ad altre destinazioni competitor a livello nazionale ed internazionale riducono la competitività e l'attrattività del Friuli Venezia Giulia nel mercato.

Il turismo balneare familiare è l'attrattore principale in termini di flussi turistici e rappresenta il prodotto core della Regione, nonostante ora stia vivendo un momento di avanzata maturità. Ad esso, si affiancano un numero forse eccessivo di prodotti secondari che rischiano solo di confondere il turista. Infine, dal sito istituzionale e dal Piano Strategico risultano operativi 4 Club di Prodotto (Family Hotel, Dimore di Charme, Alberghi Diffusi e Bici Hotels) però difficilmente reperibili da un turista potenzialmente interessato.

Il prodotto principale, il balneare, è ben strutturato, con numerosi servizi targettizzati e attività complementari associate, come ad esempio, nel caso dei servizi per famiglie, i baby club in spiaggia ed i parchi tematici. Non vale lo stesso discorso, però, per gli altri prodotti che soffrono talvolta della mancanza di un supporto verso il mercato.

Le risorse culturali, ad esempio, non sempre offrono un adeguato sostegno in termini di servizi, spesso non adeguatamente promossi: è presente una card a livello regionale ma le visite guidate non sono sempre facilmente accessibili al turista. In alcuni casi si conosce la programmazione delle visite solamente recandosi all'Ufficio di Informazione ed Accoglienza Turistica o cercando volontariamente tale informazione online. Ciò riduce il numero di potenziali visitatori alle sole persone che già in anticipo desiderano fruire di questi servizi, non intercettando tutte quelle quote di mercato che invece rappresentano un potenziale.

È necessario quindi organizzare in modo più integrato e coeso il portfolio prodotti, targettizzando i prodotti main e rendendo più chiara l'organizzazione dei prodotti secondari dedicati alle nicchie.

Sono necessari infine due ulteriori interventi, ossia rendere maggiormente tangibili le attuali offerte di prodotti e incrementare lo spirito commerciale del tessuto imprenditoriale friulano.

Incrementare gli elementi che rendono tangibili i prodotti turistici

I prodotti turistici del Friuli Venezia Giulia, come già detto, sono già sufficientemente strutturati ma non trovano un posizionamento definito sul mercato a causa del loro carattere forse poco tangibile. A ciò si aggiunge anche una debolezza in termini di notorietà e posizionamento della Regione che di fatto ostacola lo sviluppo del turismo.

Alcune iniziative realizzate, come la card regionale e il box promosso in collaborazione con la Mondadori, rappresentano un buono sforzo per superare questo limite. Tuttavia sarebbe necessario un intervento più diretto, incentrato sui singoli prodotti turistici. Ogni prodotto dovrebbe essere:

- gerarchizzato, in modo tale da rendere più evidente per il turista il valore di ogni singolo prodotto;
- differenziato dai competitor attraverso la tematizzazione e una comunicazione targettizzata specifica;
- più tangibile, esplicitando i fattori in grado di renderlo più fruibile per il turista.

Questi fattori possono essere:

- la creazione di un'offerta integrata dove tutti gli elementi sono collegati, in modo tale da permettere al turista di conoscerli in qualsiasi momento. Ad esempio, all'acquisto di servizi legati al turismo naturalistico si possono unire degli sconti per visite guidate con il CAI o riduzioni per i noleggi delle attrezzature. I noleggi delle attrezzature a loro volta potrebbero essere associate ad altre attività o a sconti per l'uso degli impianti sportivi della zona, e così via.
- la facilitazione sia commerciale sia agli occhi del turista, applicando un modello simile a quello dei club di prodotto che non si limiti però ad aggregare la sola offerta ricettiva ma coinvolga tutta la filiera legata al prodotto. Un esempio, è il sito della Valle d'Isarco dedicato agli amanti del bike.
- la pacchettizzazione dei prodotti, ossia la messa a sistema dell'attuale offerta commerciale, creando pacchetti, offerte, box vacanza, relativi ad un singolo prodotto turistico, in modo tale da realizzare una vetrina commerciale a disposizione del turista nella quale, oltre a trovare informazioni su tutti i servizi collegati, gli si propongono anche le differenti soluzioni commerciali possibili.

Spirito commerciale del tessuto imprenditoriale

L'imprenditoria turistica del Friuli Venezia Giulia presenta, da un lato, imprenditori dalla pluriennale esperienza nel settore, che operano da anni in destinazioni rinomate, come Lignano Sabbiadoro e Grado, e dall'altro, operatori con minore esperienza che non hanno mai avuto un reale confronto con il mercato e mancano di una visione strategica.

L'imprenditorialità però talvolta non possiede il dinamismo necessario per essere in linea con i trend del mercato, evidenziando una certa carenza di spirito commerciale.

I consistenti flussi autonomi che hanno interessato in passato la Regione hanno favorito lo sviluppo tra gli imprenditori di una politica di attesa del turista, passiva. Tale atteggiamento, in un momento come quello attuale, che vede una riduzione delle quote di mercato in alcune destinazioni, è assolutamente controproducente. All'atteggiamento passivo si unisce una certa "diffidenza" tipica della popolazione locale.

Gli operatori non propongono in modo attrattivo e convincente i prodotti turistici, le attività e le offerte dedicate ai turisti, riducendo così la redditività dell'intero sistema. Si ripropone la stessa situazione descritta in precedenza, in cui il turista fruisce solo dei servizi che esso aveva in mente di fruire, senza essere incoraggiato ad incrementare la sua spesa sul territorio con attività di up selling e cross selling. È necessario formare gli operatori affinché sviluppino una maggiore attitudine commerciale nei confronti dei turisti che si trovano in loco e che richiedono informazioni.

3. Esperienzialità e valori immateriali

L'attuale mercato turistico è orientato sempre più verso una tipologia di turismo in grado di integrare le risorse presenti sul territorio con i servizi e le esperienze.

La domanda turistica si è quindi trasformata nel tempo, più velocemente di quanto abbiano fatto le destinazioni stesse: si è passati da un turismo passivo e territoriale ad un turismo sempre più incentrato sulle emozioni e sulle esperienze. Aumenta quindi l'importanza del contenuto delle destinazioni (ossia, il valore aggiunto delle attività e dei servizi proposti al turista) mentre diminuisce l'importanza della destinazione come mero contenitore.

Il Friuli Venezia Giulia presenta già una sufficiente impostazione dei prodotti in ottica di mercato ma è necessario incrementarla e porsi come obiettivo strategico la creazione di prodotti-destinazione esperienziali, in grado di differenziare l'offerta rispetto ai prodotti dei competitor.

Valorizzazione della cultura immateriale

In tutto il Paese, le tradizioni fanno parte della cultura locale con caratteristiche diverse da regione in regione. Alcune destinazioni presentano per esempio una maggiore connotazione culturale rispetto ad altre e devono essere in grado di sfruttare tale vantaggio competitivo.

Nel destination management e marketing la valorizzazione delle risorse culturali immateriali occupa una posizione di rilievo. Tuttavia, difficilmente si traducono in concrete azioni operative dirette al mercato.

Il Friuli Venezia Giulia non gode solamente di profonde tradizioni, legate soprattutto alla cultura contadina, ma la sua particolare storia gli permette di godere anche di ampie risorse immateriali, connesse ai diversi periodi storici e ad importanti personaggi che qui hanno vissuto: da Joyce a Rilke fino ad Hemingway, dalle testimonianze della Grande Guerra fino ai caffè storici di Trieste e agli alberghi diffusi, e altre ancora. Turisticamente queste risorse non risultano organizzate, strutturate e promosse.

Non si tratta di incrementare il numero delle feste di paese, sagre o eventi, che richiamano l'attenzione principalmente dei residenti. È necessario strutturare prodotti altamente esperienziali che facciano leva sugli elementi di unicità immateriali.

L'Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia sta già parzialmente operando in tal senso ma il margine di intervento è ancora ampio e le possibilità offerte dai fattori culturali immateriali sono numerose.

Valorizzazione dei prodotti di nicchia

Come detto più volte in precedenza, il Friuli Venezia Giulia gode di una buona offerta di prodotti minori, di nicchia altamente targetizzati ma che sono limitatamente valorizzati nel contesto globale dell'offerta turistica regionale.

Si tratta di prodotti e servizi (come le uscite in sleddog, le visite alla base delle Frecce Tricolori, la possibilità di realizzare soggiorni in igloo, tour collinari in vespa e altre ancora), che rendono la regione Friuli Venezia Giulia unica e che le

permettono di distinguersi dai competitor. In questo senso, anche l'enogastronomia potrebbe rappresentare un vero attrattivo turistico.

In virtù degli attuali trend della domanda turistica, che come già detto vanno sempre più verso prodotti tailor made e personalizzati, questi prodotti regionali rappresentano una grande opportunità per la Regione. Tuttavia, ad oggi solo alcuni sono valorizzati e promossi adeguatamente mentre la maggior parte di essi non sono considerati dagli imprenditori e dagli operatori turistici. È necessario effettuare un'attività di comunicazione e promozione specifica, targetizzata, utilizzando gli strumenti e le tecniche più adatte in funzione del prodotto e del target al quale si dirige la comunicazione.

La valorizzazione può essere anche effettuata organizzando un sistema di escursioni tematizzato, a cadenza regolare con partenza dalle maggiori località turistiche, come ad esempio Udine o Lignano Sabbiadoro: visita dei borghi rurali, degustazioni in cantina o in prosciuttificio, tour guidati dei luoghi della guerra, eccetera.

4. Accessibilità territoriale

L'accessibilità territoriale è uno degli elementi determinanti per un turista nel momento in cui sceglie la destinazione delle proprie vacanze. L'analisi ha preso in considerazione il grado di accessibilità della Regione sulla base dei mezzi più frequentemente utilizzati dai turisti per raggiungere le destinazioni friulane.

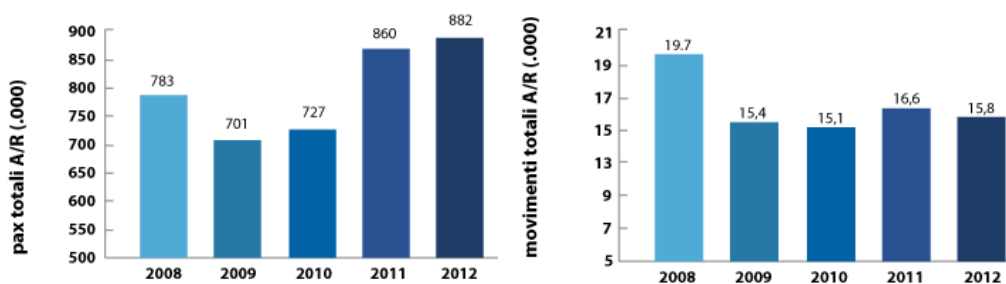
Rete autostradale	Presenti 210 km di rete autostradale. Due direttive principali: nord-sud che permette il collegamento internazionale con l'Austria e est-ovest che permette il collegamento internazionale con la Slovenia.
Rete ferroviaria	469 km per 59 stazioni. Assenti linee ad alta velocità. Direttive principali nord-sud, est-ovest. Possibilità di collegamenti internazionali con l'Austria.
Gli aeroporti	Aeroporto FVG – Trieste 723.075 passeggeri nel 2010 Circa il 30% dei voli è operato da compagnie low-cost
I porti marittimi	Porto di Trieste Circa 57.000 passeggeri nel 2011, in calo del 15% rispetto al 2010.

Nonostante il livello di accessibilità regionale nel complesso sia adeguato, tuttavia, l'accessibilità si può considerare proprio uno dei fattori che di fatto limitano la competitività del Friuli Venezia Giulia, soprattutto per il mercato nazionale.

Dall'analisi emerge che la rete autostradale è estesa e completata da una buona rete di strade statali; tuttavia necessita di lunghi tempi di percorrenza che spingono i turisti nazionali verso altre destinazioni competitor più note e visibili (Venezia, Verona, ecc.). I collegamenti con l'Austria sono buoni, come anche quelli con la Slovenia, che però non costituisce attualmente un mercato primario di provenienza dei flussi turistici.

Sistemi di trasporto: aereo e treno

I dati relativi all'andamento del trasporto aereo a Trieste sono positivi, con un calo nel numero di movimenti ma un incremento costante di passeggeri. Tuttavia, i collegamenti aerei sono penalizzati a causa della maggioranza di voli operati con compagnie tradizionali.



L'Aeroporto di Trieste non è stato infatti in grado negli anni di attirare e divenire base per le compagnie low cost, che svolgono un ruolo importante nel generare flussi turistici.

È possibile che tale problematica derivi dall'eccessiva vicinanza dell'hub aeroportuale di Treviso che, invece, è stato capace di specializzarsi altamente su questo segmento di offerta.

Sarebbe quindi necessario sviluppare una politica strategica per collegare le destinazioni friulane con l'Aeroporto di Treviso o per incrementare il numero di voli, non solo internazionali da nuovi mercati (ampliando così il portfolio mercati, attualmente eccessivamente egemonizzato dal mercato tedesco) ma anche nazionali, operati da compagnie low cost.

Per ciò che concerne il trasporto ferroviario, la linea è estesa, anche se leggermente penalizzata a causa della morfologia del territorio e della mancanza di collegamenti diretti ad alta velocità. Sia i Frecciarossa sia Italo, infatti, fermano a Venezia. La linea che da questa destinazione raggiunge il Friuli Venezia Giulia, poi, è spesso congestionata dalla presenza di turisti che si recano a Venezia e che

utilizzano i treni regionali per raggiungere le destinazioni presso le quali pernottano.

Se dall'estero (Germania, Austria in primis) quindi i collegamenti ferroviari sono buoni, non è lo stesso a livello nazionale. È necessario sviluppare accordi con Trenitalia e Nuovo Trasporto Viaggiatori (Italo) affinché facilitino i collegamenti con Udine e Trieste. Queste ultime due compagnie infatti, hanno sviluppato la loro offerta di collegamenti ad alta velocità sull'asse nord-sud, limitando in maniera consistente quelli sull'asse est-ovest.

Accessibilità interna: proposte alternative ai main products

I turisti che soggiornano nelle maggiori località friulane e le raggiungono senza auto, riscontrano notevoli difficoltà nello spostarsi da tali destinazioni verso le aree minori, come ad esempio, nell'entroterra, dove sono presenti borghi e risorse enogastronomiche di grande interesse.

Sono presenti collegamenti ferroviari ma richiedono numerosi cambi e comportano quindi lunghe tempistiche di viaggio. Una volta raggiunta una destinazione appare alquanto difficoltoso raggiungere altri luoghi del territorio se non si ha a disposizione un'auto.

Nell'ottica di valorizzare in misura maggiore i prodotti turistici secondari, di nicchia, sarebbe utile costruire un sistema di trasporto dedicato, che consenta ai turisti di usufruire di questi prodotti, partendo dalle maggiori località turistiche regionali, in comodità, con la certezza di un servizio calendarizzato, con partenze fisse durante la settimana o il mese.

5. Politiche strategiche

Le politiche strategiche turistiche regionali sono definite dall'Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia su indicazione della Regione Friuli Venezia Giulia. Esse hanno valenza triennale e sono tradotte operativamente in piani annuali dettagliati. Il presente documento non intende prendere posizione in relazione alle scelte strategiche individuate per la destinazione Friuli Venezia Giulia ma solo limitarsi ad analizzare alcune problematiche di carattere generale che interessano la governance turistica regionale che potrebbero rappresentare un limite allo sviluppo turistico.

Sostenibilità a lungo termine

L'attuale strategia regionale pare indirizzarsi verso il concetto di "LIVE" con un chiaro riferimento ai numerosi eventi organizzati sul territorio, dai concerti agli spettacoli teatrali fino agli eventi musicali e via dicendo.

Essa appare strategicamente interessante in quanto fornisce un'immagine nuova, dinamica e vitale della Regione. Allo stesso modo, permette di dare alle destinazioni regionali visibilità a livello nazionale ed internazionale: organizzando infatti, concerti di artisti di fama mondiale, come Madonna o i Kiss, le destinazioni possono usufruire di una promozione indiretta durante tutte le date dei tour di questi artisti. Tale politica, poi, permette anche una rigenerazione e un rinnovamento dei target di riferimento, puntando a generazioni che possono garantire un maggiore bacino di mercato.

Tuttavia questa strategia appare efficace solamente nel momento in cui gli artisti coinvolti sono riconosciuti a livello internazionale o mondiale. Garantire la presenza di questi artisti sul territorio però, come già detto, comporta grandi sforzi operativi ed economici che risultano poco sostenibili a lungo termine.

Mancanza di una visione definita

Come emerso in analisi tra le maggiori debolezze del Friuli Venezia Giulia risulta il debole posizionamento e la mancanza di un prodotto-destinazione definito che ne riducono la visibilità, la notorietà e quindi anche la competitività. La presenza di un piano strategico farebbe presumere la definizione di una vision, una mission e obiettivi definiti; tuttavia dal punto di vista imprenditoriale e territoriale, tale visione strategica appare poco definita o, semplicemente poco comunicata. Allo stesso modo, la politica legata agli eventi non consente grandi possibilità di intervento per gli imprenditori, che collaborano sì per la costruzione di pacchetti e offerte, ma che trovano difficoltà ad adeguare la loro offerta in termini operativi verso una strategia di questo tipo.

Collaborazione tra pubblico e privato

La collaborazione tra settore pubblico e settore privato, in fase di analisi, potrebbe sembrare molto forte: sono presenti infatti club di prodotto a livello regionale, linee di sostegno e finanziamento diretti all'imprenditoria turistica e, inoltre, l'Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia promocommercializza in collaborazione con consorzi ed operatori turistici locali. Tuttavia, a giudizio degli operatori, nell'ultimo periodo si è avuta una perdita di autorevolezza dell'Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia nei confronti del territorio.

Considerata la grande importanza della promocommercializzazione così come della cooperazione tra gli enti pubblici ed i privati in un settore come quello turistico, caratterizzato dalla partecipazione di molti soggetti, appare fondamentale ritrovare una linea di connessione tra l'imprenditoria e le istituzioni.

L'Agenzia Turismo Friuli Venezia Giulia, già in passato grande rappresentante del valore della collaborazione, dovrebbe orientarsi nuovamente verso questo tipo di politica che le permetterebbe di acquisire nuova autorevolezza, oltre ad incrementare la competitività dell'intero tessuto turistico regionale.

CONCLUSIONI

Riassumendo, ai fini dell'incremento e del miglioramento dello sviluppo turistico e della competitività regionale appare utile per il Friuli Venezia Giulia:

- realizzare politiche di apertura verso nuovi mercati nazionali ed internazionali o verso nuovi target di domanda;
- sviluppare una strategia di posizionamento diversa e costruire un'immagine che comunichi sia modernità e rinnovamento facendo leva sugli attributi turistici del Friuli Venezia Giulia e non solo sugli eventi, in modo tale da favorire un collegamento esperienziale con il territorio;
- valorizzare maggiormente il prodotto enogastronomico e short break culturale;
- strutturare le risorse in modo tale da essere dei veri e propri prodotti turistici;
- organizzare in maniera più integrata e coesa il portfolio prodotti, sviluppando la targetizzazione dei prodotti main e rendendo maggiormente chiara l'organizzazione dei prodotti secondari tematizzati dedicati alle nicchie;
- creare un'offerta integrata dove tutti gli elementi sono collegati, in modo tale da permettere al turista di fruirne in qualsiasi momento. Ad esempio, all'acquisto di servizi legati al turismo naturalistico si possono unire degli sconti per visite guidate con il CAI o riduzioni per i noleggi delle attrezzature. I noleggi delle attrezzature a loro volta potrebbero essere associate ad altre attività o a sconti per l'uso degli impianti sportivi della zona, e così via;
- facilitare l'offerta a livello commerciale, applicando un modello simile a quello dei club di prodotto che non si limiti però ad aggregare la sola offerta ricettiva ma coinvolga tutta la filiera. Un esempio, è il sito della Valle d'Isarco dedicato agli amanti del bike;
- pacchettizzare i prodotti, ossia la messa a sistema dell'attuale offerta commerciale, creando pacchetti, offerte, box vacanza, relativi ad un singolo prodotto turistico, in modo tale da realizzare una vetrina commerciale a disposizione del turista nella quale, oltre a trovare informazioni su tutti i servizi collegati, gli si propongono anche le differenti soluzioni commerciali possibili;
- formare gli operatori affinché sviluppino una maggiore attitudine commerciale nei confronti dei turisti che si trovano in loco o che richiedono informazioni;
- strutturare le risorse immateriali in prodotti altamente esperienziali;
- realizzare un'attività di comunicazione e promozione specifica, targetizzata, utilizzando gli strumenti e le tecniche più adatte in funzione del prodotto e del target che si intende raggiungere;

- realizzare un sistema di escursioni tematizzato e a cadenza regolare con partenza dalle maggiori località turistiche;
- sviluppare una politica strategica per collegare le destinazioni friulane con l'Aeroporto di Treviso, o per incrementare il numero di voli, non solo internazionali da nuovi mercati ma anche nazionali, operati da compagnie low cost;
- sviluppare accordi con Trenitalia e Nuovo Trasporto Viaggiatori (Italo) per raggiungere Udine e Trieste in modo più agevole;
- costruire un sistema di trasporto turistico dedicato ai prodotti che consenta ai turisti di vivere le esperienze partendo dalle maggiori località turistiche regionali, in comodità e con la certezza di un servizio calendarizzato;
- ridefinire le strategie in ottica di sostenibilità e ottimizzazione delle risorse economiche a disposizione degli operatori e soprattutto della Regione sul lungo termine;
- definire una strategia di posizionamento e sviluppo a lungo termine;
- condividere con gli operatori la strategia di posizionamento e di sviluppo regionali per sensibilizzarli e orientarli verso tali strategie;
- incrementare il contatto e la collaborazione tra soggetti pubblici e privati.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Alex BENVENUTI, Gianni FELCARO, Cristiana FIANDRA, Gabriella KROPF, Claudio MARTINIS, Giuliana QUENDOLO, Cristina RONCO, Roberto SPONZA e Riccardo ZANELLOTTI.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Renzo Simonato, Direttore Generale Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia, e Silvano Midenas, Cassa di Risparmio del Friuli Venezia Giulia.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE LAZIO

SOMMARIO

METODOLOGIA	365
PARTE PRIMA.....	367
Il turismo nella regione Lazio	367
Analisi generale del settore	367
Analisi dei mercati.....	369
L’offerta turistica ricettiva	371
Rapporto qualità prezzo dell’offerta.....	372
L’offerta ristorativa	373
Ricadute economiche del settore sul territorio.....	374
Altre componenti dell’offerta: il portfolio prodotti	374
Turismo balneare, lacuale e fluviale	375
Turismo montano e termale.....	376
La destinazione turistica Lazio online	378
Le province laziali nel Web	378
Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento	379
Prime conclusioni	381
Punti Forti.....	381
Debolezze	381
PARTE SECONDA	382
Assi di intervento.....	382
1. Polarizzazione dei flussi su Roma	382
2. Fruibilità del territorio.....	384
2.1. Accessibilità territoriale.....	385
2.2. Fruizione risorse turistiche	386
2.3. Offerta di servizi in destinazione	387
3. Progettazione strategica	388
3.1. Strategia a lungo termine (visione).....	388
3.2. Immagine e posizionamento	389
3.3. Sensibilizzazione	390
4. Internazionalizzazione, destagionalizzazione e tematizzazione.....	390
4.1. Internazionalizzazione dei flussi turistici	391
4.2. Destagionalizzazione dei flussi turistici.....	392
4.3. Tematizzazione dei prodotti turistici	393
CONCLUSIONI	394
FOCUS ROMA.....	395

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Lazio unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico laziale.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Il presente documento presenta la situazione regionale in relazione alle Province di Rieti, Frosinone, Viterbo e Latina. La provincia di Roma, per le sue caratteristiche e peculiarità è stata analizzata a parte. Qualora nel presente documento si facesse riferimento al territorio regionale, esso è da considerarsi con l'esclusione della provincia di Roma, salvo ove espressamente indicato.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Lazio attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva, invece, sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

- Polarizzazione dei flussi su Roma
- Fruibilità del territorio
- Progettazione strategica
- Internazionalizzazione, destagionalizzazione, tematizzazione

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Lazio

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo nella regione Lazio. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

Analisi generale del settore

Come illustrano i grafici a seguire, nelle province di Rieti, Frosinone, Viterbo e Latina gli arrivi e le presenze sono in costante incremento, nonostante la crisi economica in atto e un leggero calo che ha interessato soprattutto le presenze, tra il 2007 e il 2009.

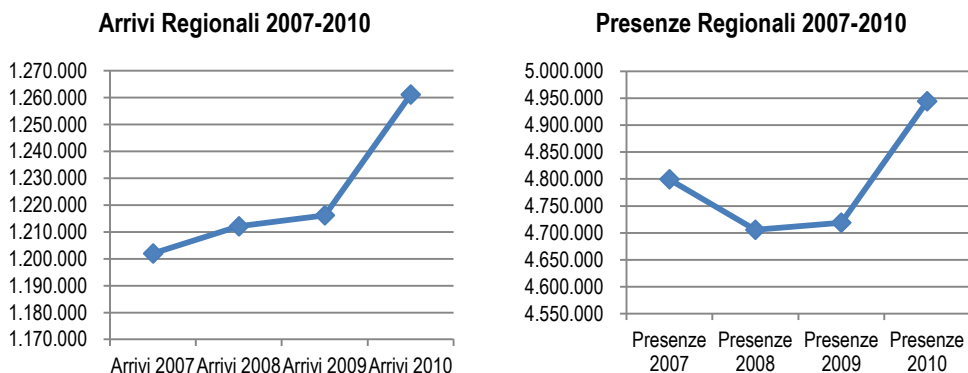


Figura 1: Dati ISTAT, arrivi e presenze regionali, anni 2007-2010

Il Lazio riesce quindi a mantenersi come meta turistica attrattiva e competitiva perché funge da base per i turisti di passaggio o che desiderano visitare Roma.

Analizzando i dati provinciali, come riportato nei grafici a seguire, si nota come la Regione viaggi a doppia velocità: le province di Rieti e Viterbo attirano una quota minore di turisti mentre Frosinone e, soprattutto, Latina sono trainanti sia per gli arrivi sia per le presenze.

Situazione problematica per Rieti, che non riesce ad emergere come destinazione, perché schiacciata fra Roma e l'Abruzzo; il suo è un turismo mordi e fuggi che limita le ricadute sul territorio.

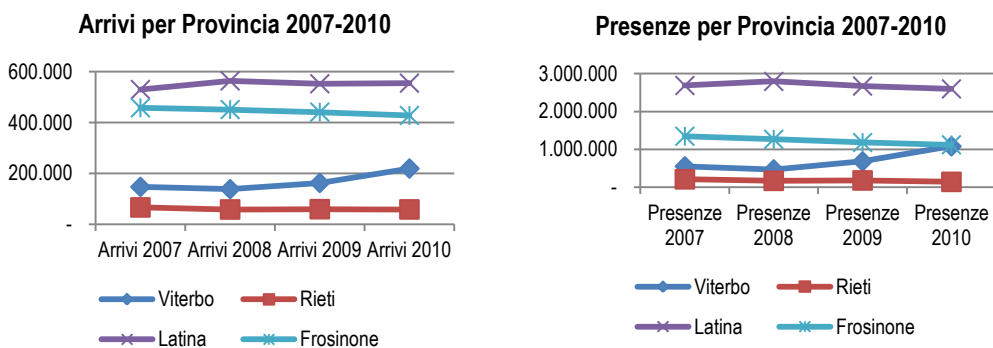


Figura 2: Dati ISTAT, arrivi e presenze provinciali, anni 2007-2010

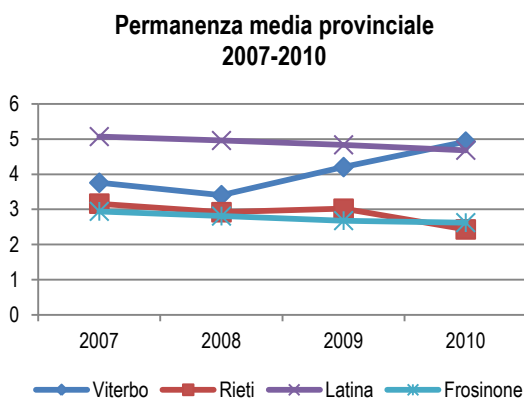


Figura 3: Dati ISTAT, permanenza media provinciale, 2007-2010

Viterbo è l'unica provincia a mostrare un trend positivo sia degli arrivi sia delle presenze: questo significa che i suoi prodotti turistici provinciali sono posizionati secondo le logiche di mercato.

Viterbo è anche l'unica provincia che, in controtendenza, riesce ad incrementare la permanenza media dei turisti.

Situazione contraria invece per le altre tre province che devono lavorare per incrementare il tempo di permanenza dei turisti sul territorio. A Latina, la riduzione potrebbe essere sintomatica di un cambiamento nelle abitudini del turista balneare.

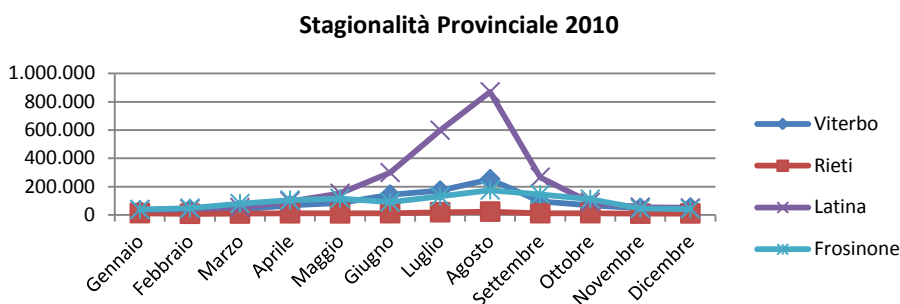


Figura 4: Dati ISTAT, presenze provinciali, 2010

Il mercato picco stagionale (estivo) per la provincia di Latina rivela la forte incidenza del prodotto balneare sul turismo di provincia, con le solite problematiche di gestione che ne conseguono per gli operatori.

Come mostra il grafico, si nota una buona stagionalità per Viterbo, la cui offerta permette un buon mantenimento delle ricadute turistiche durante tutto l'anno. Anche la provincia di Frosinone evidenzia una buona capacità di destagionalizzazione, con un doppio picco primaverile/estivo. L'assenza di stagionalità per Rieti, infine, conferma ulteriormente la sua scarsa vocazione turistica.

Analisi dei mercati

Il termine mercati indica la composizione dei flussi turistici verso una destinazione (presenze), in base al Paese di provenienza.

Analizzare i mercati di una destinazione è fondamentale per comprendere gli effetti del turismo sulla sua economia: è noto infatti che i turisti nazionali spendono in media di meno di quelli internazionali. Ed è quindi importante identificare la loro provenienza per quantificarne la capacità di spesa. Ma anche per profilare il prodotto della destinazione, che dovrà essere in linea con i prodotti richiesti.

I grafici a seguire illustrano le percentuali di turismo nazionale rispetto alle quote di turisti internazionali: tutte le province laziali sono caratterizzate da un alto numero di turisti italiani sul totale.



Figura 5: Dati ISTAT, presenze regionali, anno 2010

Frosinone è l'unica che presenta una componente maggiore di turismo straniero - quasi il doppio in termini di presenze, rispetto alle altre province.

Pur trattandosi di una situazione diffusa a livello nazionale, in quanto i turisti italiani rappresentano buona parte dei flussi turistici (circa il 70%), la proporzione tra turismo nazionale e internazionale in Lazio è decisamente sbilanciata: tre province su quattro registrano una percentuale media dell'84% di turisti italiani sul totale. Bisogna però tenere conto che in gran parte si tratta di turismo di prossimità: Latina, in particolare, è la destinazione per il turismo balneare per il bacino di Roma e Napoli.

Questo significa che, fatta eccezione per la provincia di Roma, il resto del territorio regionale non riesce a posizionarsi sullo scenario internazionale, soprattutto come destinazione a sé stante rispetto a Roma. Si è proceduto ad identificare i primi dieci paesi di provenienza dei turisti internazionali che soggiornano nelle quattro province laziali (dato regionale, esclusa la provincia di Roma).



Fonte: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive - Presenze per le 4 province (senza Roma).

Dall'analisi emerge una buona diversificazione dei mercati internazionali di provenienza: insieme ai mercati tradizionali, come Germania, Francia e Regno

Unito, si registrano alte percentuali di turisti polacchi (18%), russi (10%), americani (6%) e sud coreani (5%). Il turismo polacco si concentra a Cassino e Montecassino, dove nel 1944 furono combattute dal II Corpo d'Armata Polacco del Generale Władysław Anders le quattro battaglie di Cassino. In seguito, in questa località è stato costruito un cimitero di guerra che ogni anno richiama numerosi turisti polacchi.

Il Lazio non ha nessuna dipendenza verso uno specifico mercato straniero, come invece accade per molte altre destinazioni italiane, e questo rappresenta un notevole vantaggio competitivo. Si hanno quindi buone possibilità di sviluppo del turismo internazionale.

Dalla composizione del portfolio mercati attuale però emerge che i turisti richiedono servizi differenti sia in termini di qualità sia di tipologia sia di prezzo. La destinazione Lazio quindi deve e dovrà attrezzarsi per offrire un'ampia varietà di servizi, in modo tale da soddisfare target differenti, ma soprattutto per fare emergere le sue attrattive rispetto a Roma.

L'offerta turistica ricettiva

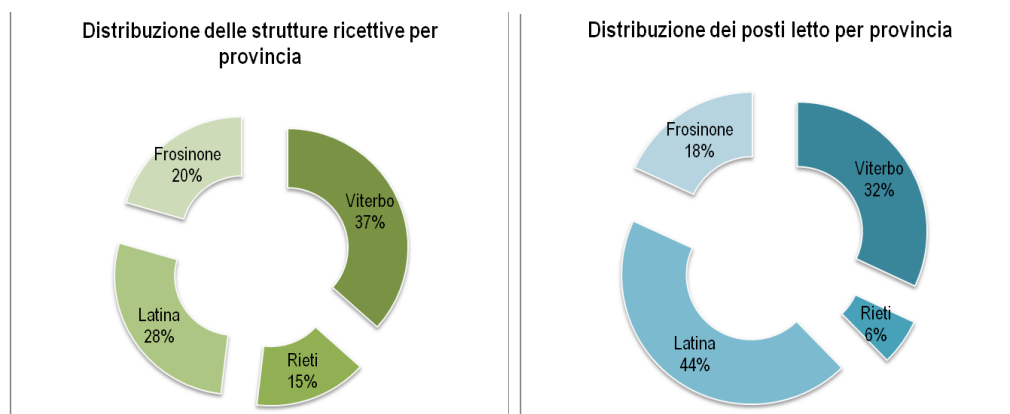


Figura 6: Dati ISTAT, Strutture ricettive e posti letto provinciali, anno 2010

L'offerta ricettiva del Lazio si concentra principalmente nelle province di Latina e Viterbo, anche se solo la prima registra il maggior numero di arrivi e presenze. Per quanto riguarda la tipologia, nella provincia di Latina ci sono principalmente strutture di grandi e medie dimensioni, soprattutto nelle aree balneari, mentre Rieti mostra una prevalenza di strutture di piccole dimensioni, legate al prodotto rurale (B&B e agriturismi).

Le tipologie di strutture ricettive per provincia

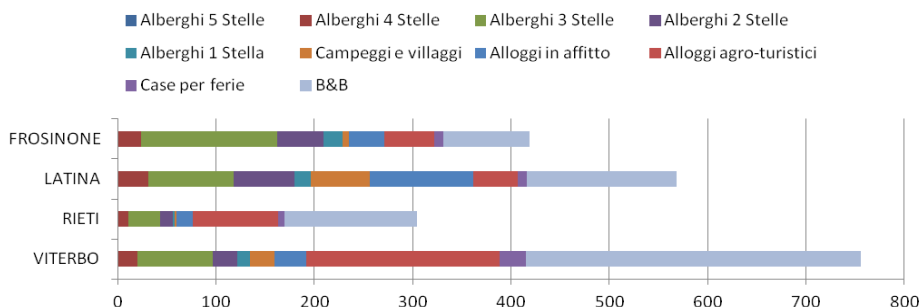


Figura 7: Dati ISTAT, tipologie strutture ricettive per provincia, anno 2010

Nelle province di Viterbo e Rieti si ha una prevalenza di strutture extralberghiere che rivelano la presenza di risorse compatibili con prodotti turistici specifici, come il turismo rurale, slow ed enogastronomico. Sostanzialmente assente l'offerta alberghiera di lusso. In tal senso è necessario considerare i trend di sviluppo dei flussi da Paesi come la Russia, i cui turisti tendono a preferire strutture di buon livello.

I posti letto per tipologia di struttura ricettiva

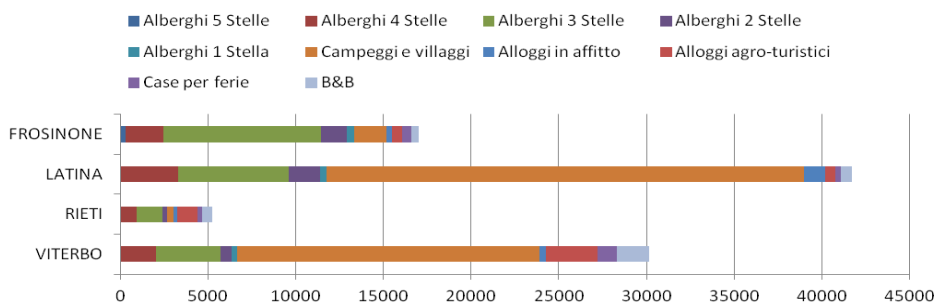


Figura 8: Dati ISTAT, posti letto per provincia, anno 2010

Anche l'offerta di posti letto è polarizzata su Latina e Viterbo con una prevalenza di campeggi e villaggi turistici, a causa del turismo balneare. Più contenuti i posti letto a Frosinone e a Rieti, la cui offerta invece è esigua e frammentata.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

A seguire, si presenta l'analisi dei prezzi medi dell'offerta ricettiva, realizzata per ogni provincia d'Italia. I dati forniscono un quadro della competitività dei prezzi delle strutture rispetto al panorama nazionale, in modo tale da comprendere quali destinazioni possiedono un'offerta ricettiva tendenzialmente più attrattiva.

La tabella riporta i valori relativi ad una camera doppia in bassa stagione, durante il weekend, per le strutture ricettive riportate, per ogni provincia laziale.

	3 Stelle	4 Stelle	B&B	Agriturismi
--	----------	----------	-----	-------------

Viterbo	€75,90	€96,08	€83,59	€100,75
Rieti	€74,10	€86,6	n/a	€77**1
Latina	€80,63	€130	€60**	n/a
Frosinone	€72,35	€137,63	n/a	n/a

La provincia di Frosinone si differenzia poiché presenta prezzi medi notevolmente superiori a quelli di tutte le altre province, dato forse riconducibile alla presenza del prodotto termale. L'esigua presenza di agriturismi e B&B sui sistemi di booking online rivela una scarsa attenzione degli operatori per il web, in controtendenza rispetto alle attuali logiche di mercato, che li costringe a una forte dipendenza verso operatori online ed offline per la commercializzazione delle camere.

Internet oggi è una delle principali fonti di informazione per i turisti sia per confrontare i prezzi sia per prenotare: è quindi fondamentale che gli operatori di una destinazione siano presenti online con la loro offerta commerciale.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Gambero Rosso	
Tre forchette:	-
Due forchette:	La Trota (RI) La Parolina (VT) Le Colline Ciociare (FR) Enoteca la Torre (VT)

LAZIO (15* 2* 1****)**

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Acuto	FR	*	Colline Ciociare
Ponza (Isola di)	LT	*	Acqua Pazza
Rivodutri	RI	*	La Trota
Acquapendente - Trevinano	VT	*	La Parolina
Viterbo	VT	*	Enoteca la Torre

L'offerta gastronomica di alto livello è limitata mentre è totalmente assente quella di primissimo livello (tre forchette e 3 stelle Michelin). È evidente quindi una

^{1**}: i dati si riferiscono ad una sola struttura in quanto nel portale non ne erano presenti altre, il dato quindi non è da considerarsi medio.

scarsa valorizzazione del prodotto enogastronomico e delle risorse presenti sul territorio regionale. All'offerta ristorativa si affiancano ben 22 prodotti tra quelli a denominazione di origine protetta (DOP) e quelli a indicazione geografica protetta (IGP). I prodotti tradizionali riconosciuti, invece, sono ben 367.

L'offerta ristorativa dovrebbe essere valorizzata in misura maggiore per permettere ai turisti la fruizione esperienziale dei prodotti enogastronomici tipici.

Ricadute economiche del settore sul territorio

Le ricadute sul territorio si concentrano nella Città di Roma, dove maggiori sono i flussi turistici e dove quindi maggiore è la spesa. Tuttavia, esiste un grande potenziale di sviluppo per le altre province della Regione.

La forza lavoro generata dal turismo ha una forte componente stagionale, con implicazioni non sempre positive in termini di qualità del servizio e di condizioni di occupazione. La spesa media giornaliera dei turisti in Lazio per il 2010 è stata pari a 136,70 € per una spesa complessiva di 9.808.410 milioni di euro.

Il PIL del turismo per il Lazio nel 2010 è stato pari al €8.209,6 milioni, contribuendo per il 4,9% al PIL regionale. Alberghi e ristoranti offrono lavoro a circa 130.000 persone.²

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Il portfolio prodotti delle quattro province laziali mostra una discreta diversificazione, ossia sono presenti un buon numero di differenti prodotti turistici. C'è la tendenza ad applicare ancora un modello turistico territoriale piuttosto che motivazionale: i prodotti infatti sono organizzati in base alla loro collocazione sul territorio piuttosto che sulla base delle motivazioni, delle esperienze e delle attività praticabili.

Il prodotto balneare è un main product grazie anche alla presenza di destinazioni rinomate come Gaeta, Sabaudia, l'isola di Ponza, Sperlonga, Terracina e San Felice Circeo. Tuttavia, risulta poco diversificato, ossia non presenta alcuna tematizzazione: i servizi e le risorse non sono riconducibili a specifiche motivazioni di vacanza (relax, sport, famiglia, eccetera). I territori dell'entroterra, già privi di prodotti territoriali capaci di attrarre grandi flussi turistici, sono ulteriormente penalizzati in quanto non sono strutturati per fare da complemento ai main products.

² Tutti i dati includono la provincia di Roma

Territorio	Main Products	Prodotti Secondari
Lazio	Turismo balneare Turismo congressuale e fieristico Turismo culturale Enogastronomico e del made in Lazio Turismo Religioso Turismo legato ad attività di spettacolo in siti di interesse culturale, storico e archeologico	Ecoturismo Turismo lacuale e fluviale Turismo montano Turismo sportivo Turismo sociale Turismo per la salute e il benessere
Viterbo	Turismo lacuale Turismo termale Turismo balneare	Enogastronomia
Rieti	Turismo montano invernale Turismo culturale/religioso	Turismo per la salute e il benessere Turismo lacuale Turismo termale Enogastronomia
Latina	Turismo balneare Turismo lacuale	Turismo termale Enogastronomia
Frosinone	Turismo montano invernale Turismo culturale/religioso Turismo termale	Turismo lacuale e fluviale Enogastronomia

Se si esclude Roma, il resto del territorio laziale non offre attrazioni museali capaci di generare flussi propri. La zona della Tuscia, nonostante le numerose risorse archeologiche etrusche e romane, per esempio non è stata capace di valorizzarle al punto da attrarre flussi turistici. A seconda delle singole province, diverse sono le attrattive: in provincia di Latina si nota una prevalenza di musei a carattere archeologico, a Viterbo sono presenti attività culturali legate alla presenza degli Etruschi nella Tuscia, a Frosinone si propongono attività culturali legate all'archeologia e al medioevo e, infine, a Rieti c'è una forte presenza di testimonianze legate alla religione (es. la cattedrale di Santa Maria Assunta, la Chiesa di Santa Maria delle Grazie).

Tra le attrattive religiose spiccano anche i Cammini di Francesco, che uniscono un importante aspetto spirituale ad un contesto naturalistico unico e incontaminato.

Turismo balneare, lacuale e fluviale

I turismi balneare, lacuale e fluviale sono risorse importanti per il Lazio, in particolare per le province di Roma, Viterbo e Latina. Basti pensare che la Regione offre 270 km di costa attrezzata con 850 stabilimenti balneari per un totale di 75.000 ombrelloni. Gli stabilimenti balneari generalmente offrono prodotto e servizi poco innovativi, richiamano un turismo fidelizzato e stagionale.

Le risorse lacuali sono presenti in misura maggiore nelle province di Viterbo e Latina e favoriscono la destagionalizzazione dei flussi turistici. A Latina sono presenti i laghi salmastri del Parco del Circeo e i laghi salmastri tra Terracina e

Sperlonga mentre a Viterbo sono presenti il lago di Bolsena, i laghi di origine vulcanica e la Riserva Naturale de La Selva del Lamone.

Turismo montano e termale

Il turismo montano invernale risulta essere di maggiore rilevanza per le province di Rieti e Frosinone, ma l'offerta di impianti sciistici e di piste è esigua.

Il turismo termale, invece, è molto importante per la provincia di Frosinone, grazie alla presenza del complesso di Fiuggi, rinomato a livello internazionale, e delle Terme di Cassino e di Pompeo. Numerosi altri complessi sono presenti su tutto il territorio laziale: a Rieti le Terme di Cotilia e Cottorella; a Viterbo quello delle Terme dei Papi; a Latina il vasto bacino termale di Suio.

Fiuggi è una destinazione termale con Terme pubbliche (le terme di Bonifacio e le Terme Anticolane), le cui acque hanno proprietà curative per disturbi renali ed urologici. L'offerta ricettiva e alberghiera è diversificata, con stabilimenti da 1 a 5 stelle; tuttavia, trattandosi di una destinazione matura, il livello medio dei servizi è piuttosto basso. Alcuni hotel 4 e 5 stelle nel tentativo di migliorarsi si sono dotati di centri benessere ma senza ottenere grandi risultati. Infatti, a causa della difficoltà del mercato, i prezzi medi nella destinazione sono piuttosto bassi e questo pesa ulteriormente sulle aziende turistiche, già in difficoltà a causa di un Revpar e Govpar insufficiente (ADR Destination: circa 20€ per pernottamento e colazione; ADR Hotel 4-5 stelle da 35 a 45€ per pernottamento e colazione).

Il modello termale di Fiuggi fondato su un termalismo curativo non permette la sopravvivenza di alberghi di dimensioni e categoria minori, proprio perché non potrebbero essere competitivi sul mercato. Questo ha scatenato una rovinosa guerra dei prezzi fra hotel. Fiuggi inoltre sta diventando il dormitorio low cost dei gruppi religiosi con destinazione Roma che hanno una scarsa ricaduta economica sul territorio. Esiste anche una quota di turismo business e congressuale, che tuttavia non riesce a risollevere le sorti della destinazione.

Sicuramente per Fiuggi così come per altre destinazioni termali del Lazio è necessario procedere ad un rinnovamento del modello turistico, ovvero trasformarsi da località termali in prodotti termali con una conseguente evoluzione del prodotto, dell'accoglienza e anche del marketing.

L'organizzazione del sistema turistico

L'organizzazione del sistema turistico regionale appare discreta, ma mancano figure di riferimento per il tessuto imprenditoriale locale. La presenza di un piano strategico per il turismo suggerirebbe una strategia di sviluppo turistico, ma

potrebbero esserci problematiche legate al coordinamento delle strategie sovra territoriali.

Organizzazione	Funzione
Assessorato alla Cultura, Sport, Politiche Giovanili e Turismo Direzione regionale turismo	Provvede all'attività in materia di turismo, programmando gli interventi in materia di promozione, ricettività turistica e valorizzazione del territorio. Promuove e realizza ricerche e valutazione per lo sviluppo turistico. Cura e promuove lo sviluppo del "Made in Lazio". Coordina le attività relative all'attuazione delle politiche comunitarie.
APT	APT provinciali non presenti su tutti i territori. Addetti allo sviluppo strategico e promozionale dei territori turistici provinciali.
Agenzia regionale del turismo	Attualmente figura in liquidazione Preposta allo svolgimento di attività tecnico-operative di interesse regionale in materia di turismo. Promuove l'offerta turistica in Italia e all'estero; realizza campagne promozionali e azioni di comunicazione di interesse regionale; organizza e partecipa a fiere e manifestazioni turistiche.
Uffici IAT territoriali	Uffici di natura operativa presenti su tutto il territorio provinciale

Il sostegno alla cultura e al turismo è consistente in termini di fondi regionali ed europei. Il livello di collaborazione tra pubblico e privato appare buono, anche grazie ai numerosi partenariati che sostengono il settore turistico.

Progetto	Area di intervento	Finanziamento
Programma operativo FESR Asse 1 e Asse 2	Promozione delle risorse naturali	€2.000.000
	Protezione e valorizzazione del patrimonio culturale	€19.000.000
	Protezione e conservazione del patrimonio culturale	€19.000.000
	Sviluppo di infrastrutture culturali	€14.000.000
	Altri miglioramenti ai servizi culturali	€2.000.000
Partenariato Pubblico Privato	Settore degli impianti sportivi	€14.500.000
	Opere per l'arredo urbano ed il verde pubblico	€1.900.000
	Opere di natura strettamente turistica	n/a
La spesa pubblica (2008)	Spesa pubblica della regione Lazio per la cultura ed i servizi ricreativi ed il turismo	1,7 miliardi di euro (di cui il 94% destinato alla cultura ed i servizi ricreativi) – 11% circa della spesa pubblica totale regionale

La destinazione turistica Lazio online

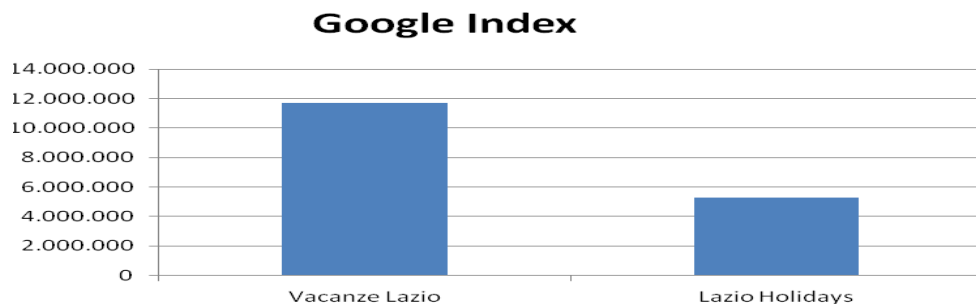
Il materiale presente in rete inerente le vacanze in Lazio è prevalentemente in lingua italiana: il dato, comparato a quello della composizione dei turisti sul territorio laziale, conferma una visibilità della Regione limitata sullo scenario internazionale.

Da un confronto con la regione Campania, territorio simile per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza, risulta una netta differenza tra la quantità di contenuti italiani online del Lazio (circa 12.000.000 di risultati) rispetto alla Campania (circa 6.000.000). Negli ultimi anni, il trend di ricerca sul web per il tema vacanze turismo appare in lieve calo sia per il Lazio sia per la Campania.

Il livello di attività del brand all'interno dei più importanti social media evidenzia un maggior dinamismo del Lazio rispetto alla Campania; tuttavia, alcuni strumenti social potrebbero essere sfruttati in modo più efficace, se utilizzati in un'ottica strategica, accrescendo così l'*engagement* e il *sentiment* del brand.

Su 5 province, vi è un'offerta discreta di siti turistici, tra consorzi e ATL, anche se non tutti promo-commercializzano, perdendo così la possibilità di generare visite e prenotazioni. Alcuni siti indicizzati non sono più attivi e sarebbe quindi consigliabile oscurarli.

Le provincie laziali nel Web



Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è: 'vacanze Lazio'.

Questo dato conferma ancora una volta una forte dipendenza dal mercato nazionale. Sul web è indicizzato più materiale in lingua italiana riguardante il tema *Vacanze nel Lazio*.

Effettuando un confronto con la Campania, il Lazio evidenzia una netta superiorità online di materiale turistico in lingua italiana. Al contrario per la lingua inglese, dove più visibile il materiale turistico della regione Campania (*Campania holidays*).



Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento

Come è evidente dal grafico a seguire, negli ultimi anni il trend di ricerca per il tema 'vacanze Lazio' ha assunto un andamento negativo.



L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10: '0' significa che vi è un'attività del brand quasi nulla mentre '10' vuol dire che il brand ha praticamente saturato il social web ed è riconosciuto dagli utenti.

L'indice rileva che il brand Lazio ha un punteggio di 7/10, superiore rispetto a quello del brand Campania, evidenziando una buona performance anche se passibile di miglioramento.

LAZIO

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 🗨️

MAGNITUDE

7.0

CAMPANIA

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 🗨️

MAGNITUDE

5.3

Le attività per rendere più popolare il brand Lazio possono essere incrementate.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ol style="list-style-type: none">1. Arrivi e presenze in costante crescita2. Alta permanenza media per Latina e Viterbo3. Buona stagionalità per Viterbo e Frosinone4. Buona diversificazione dei mercati di provenienza dei flussi internazionali5. Buona diversificazione dei prodotti turistici6. Presenza di risorse non sviluppate in prodotti ma ad alta potenzialità (enogastronomia)7. Buona visibilità online	<ul style="list-style-type: none">- Rieti ha difficoltà ad emergere come destinazione- Stagionalità marcata per Latina- Eccessiva dipendenza dal mercato nazionale- Polarizzazione dei posti letto su Latina e Viterbo- Scarsa presenza di strutture ricettive extralberghiere sui maggiori portali di prenotazione online- Prodotti turistici strutturati in ottica territoriale e non motivazionale- Scarsa tematizzazione dei prodotti- Scarsa capacità dei prodotti di sfruttare i flussi di turisti che soggiornano a Roma- Difficile accessibilità territoriale di alcuni territori provinciali- Problemi di coordinamento delle strategie regionali tra i vari territori- Ridotta presenza di contenuti in lingua sul web relativi al turismo laziale- Ridotto buzz e passaparola online relativo al Lazio come destinazione- Ridotto engagement sui social media- Necessità di maggiore forza commerciale (e promocommerciale) online- Mancanza di aggiornamento di siti e contenuti

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Lazio e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori ed enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Lazio e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Polarizzazione dei flussi su Roma
2. Fruibilità del territorio
3. Progettazione strategica
4. Internazionalizzazione, destagionalizzazione, tematizzazione

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Polarizzazione dei flussi su Roma

La provincia di Roma, ma soprattutto la città di Roma, godono di un altissimo grado di notorietà e visibilità nei mercati turistici internazionali. La città eterna, infatti, per la sua storia, le sue risorse e i suoi monumenti, per i celebri film che l'hanno vista protagonista, per la vivacità nei settori della moda e dei congressi, è da sempre considerata una tra le mete turistiche mondiali più importanti e ambite. Tutto questo ha fatto sì che Roma sia sempre stata interessata – e lo è tutt'ora - da costanti flussi turistici, nonostante alcuni evidenti segni di declino si evidenziano sia nelle presenze sia negli arrivi. Nell'immaginario collettivo, quindi, pensando al Lazio viene subito in mente la città di Roma. Il resto della Regione non è riconosciuto dai turisti nazionali e internazionali, che infatti difficilmente visitano le altre quattro province.

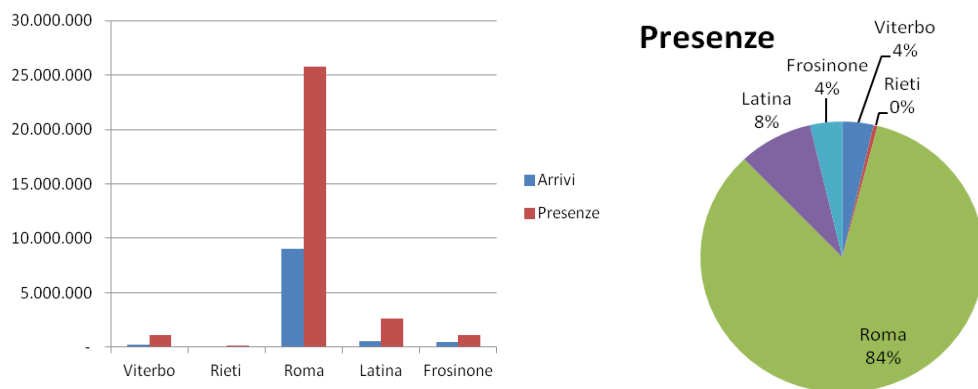


Figura 9: Dati ISTAT, arrivi e presenze provinciali, anno 2010

Come appare evidente dai grafici qui sopra, Roma è la provincia che attira il maggior numero di turisti e registra anche il maggior numero di presenze. Il confronto è schiacciante: le altre province non sembrano quasi avere una valenza turistica. Solo la provincia di Latina registra valori un po' più interessanti, ma comunque sempre limitati.

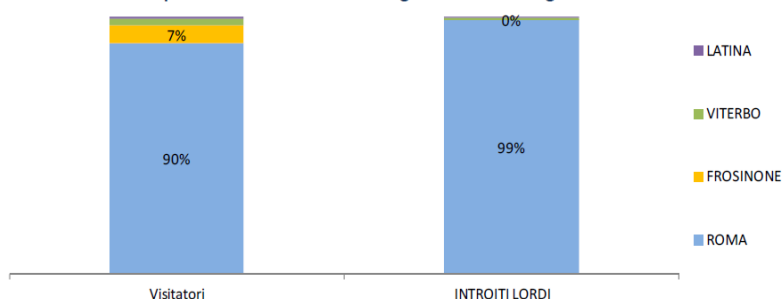
La provincia di Roma attira l'84% delle presenze dell'intera regione Lazio.

Questi dati sono facilmente comprensibili se si considera l'offerta culturale della città e la presenza su Roma del 18,66% di tutti i musei presenti sul territorio italiano (e dei 30 più visitati d'Italia) ed il 22,79% delle aree archeologiche nazionali. È importante sottolineare, quindi, che l'alta concentrazione delle attrazioni culturali di rilievo nazionale si trova solo a Roma.

Distribuzione provinciale degli istituti culturali statali della regione Lazio. Anno 2011

	Musei		Monumenti ed aree archeologiche		Totale		Circuiti museali	
	Valori	% su Lazio	Valori	% su Lazio	Valori	% su Lazio	Valori	% su Lazio
Frosinone	1	2,6	4	8,2	5	5,7	0,0	0,0
Latina	2	5,1	3	6,1	5	5,7	0,0	0,0
Roma	31	79,5	29	59,2	60	68,2	5	83,3
Viterbo	5	12,8	13	26,5	18	20,5	1	16,7
LAZIO	39	100,0	49	100,0	88	100,0	6	100,0

Distribuzione provinciale dei visitatori e degli introiti della regione Lazio. Anno 2011



La notorietà, riconoscibilità e turisticità della Provincia di Roma può essere uno svantaggio così come un vantaggio per il resto della Regione.

Il principale svantaggio è legato alla notorietà di Roma che essendo talmente forte riduce gli effetti di qualsiasi azione realizzata dagli altre province. Inoltre, questi territori non dispongono di risorse di primo livello, ovvero riconosciute a livello internazionale, in grado di garantire flussi autonomi di turisti, e quindi non hanno né la forza promozionale né commerciale per emergere come destinazioni turistiche.

Questa situazione però può essere anche vista come un vantaggio per le quattro province proprio per le ampie possibilità di sviluppo che ne possono derivare. Esse infatti possono sviluppare prodotti tematizzati sia autonomi sia di supporto e di complemento all'offerta romana, sfruttandone la notorietà e la visibilità (modello Parigi – Versailles – Disneyland).

Lo sviluppo di prodotti tematizzati autonomi sembrerebbe la più adeguata, in quanto permetterebbe una reale differenziazione, la creazione di un'immagine ben definita dell'offerta, agevolmente commercializzabile e facilmente riconoscibile dal mercato turistico.

La strutturazione di offerte a complemento dell'offerta romana, invece, è più complessa in quanto necessita di una programmazione a lungo termine e implica il coinvolgimento di numerosi attori del sistema turistico laziale e nazionale, presupponendo una capacità di coordinamento e sensibilizzazione piuttosto alta. In questo caso, sarebbe necessaria una programmazione strategica regionale a lungo termine a supporto della tematizzazione dei prodotti laziali, che favorisca lo sfruttamento dei flussi romani per dirottarne una parte nelle altre province regionali.

2. Fruibilità del territorio

Dal confronto con gli imprenditori laziali sono emerse diverse debolezze delle province in termini di fruibilità. La principale è la difficile accessibilità di alcuni territori; ma sono percepite come ostacolo allo sviluppo turistico anche la faticosa fruizione di alcune risorse e la carenza di servizi e di animazione nelle destinazioni.

Questi tre limiti saranno analizzati a seguire, analizzandone le cause e le possibili soluzioni, al fine di agevolare uno sviluppo turistico equilibrato e strategico delle province di Rieti, Latina, Frosinone e Viterbo.

2.1. Accessibilità territoriale

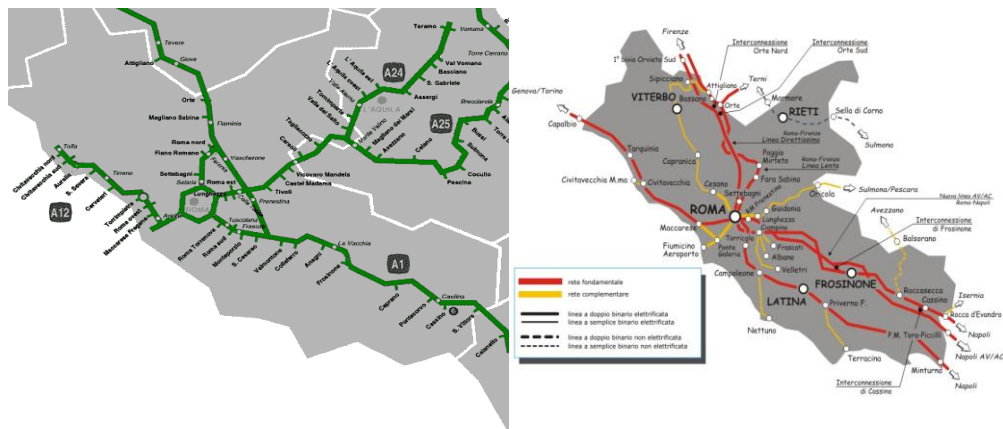
Per accessibilità territoriale si intende la facilità per un turista nazionale ed internazionale di raggiungere, con tutti i mezzi di trasporto, il Lazio e le singole destinazioni regionali. A seguire si presenta, a titolo riassuntivo, un'indicazione della situazione del Lazio in relazione alla sua accessibilità.

Rete autostradale	470 km complessivi La Regione è attraversata dalle maggiori direttive autostradali nazionali
Rete ferroviaria	1.207 km di linea ferroviaria complessivi Linee convenzionali che permettono collegamenti intra e inter-regionali Linee ad alta velocità che permettono collegamenti con Milano, Firenze, Napoli
Gli aeroporti	Roma Fiumicino 37,4 milioni di passeggeri nel 2011 (primo in Italia) Le compagnie low cost rappresentano il 17,5% del totale Roma Ciampino 4,8 milioni di passeggeri nel 2011 (10 in Italia) Opera quasi esclusivamente con operatori low cost (99,1% dei casi)
Porti marittimi	Network dei porti Laziali: Civitavecchia, Fiumicino, Gaeta (solo il primo è maggiormente riservato al traffico passeggeri) Civitavecchia – oltre 2,5 milioni di passeggeri crociere nel 2011, per oltre 4,3 milioni di passeggeri transitati nel porto complessivamente 1.000 approdi di navi da crociera nel 2011

La rete autostradale, che permette i collegamenti con le principali direttrici nazionali, presenta gravi problemi sia a livello di circolazione sia criticità legate al traffico, soprattutto in riferimento alla Provincia di Roma. La rete stradale regionale, insufficiente se si considera l'estensione del territorio, penalizza i collegamenti verso l'entroterra.

La rete ferroviaria presenta collegamenti particolarmente favorevoli per la capitale romana mentre risultano penalizzati i collegamenti intra-regionali, in particolar modo sull'asse est-ovest, impedendo lo sviluppo turistico di determinate zone.

Gli aeroporti sono ben collegati a livello nazionale ed internazionale, con una forte componente low cost concentrata nell'aeroporto di Ciampino. È necessario però che tali collegamenti facilitino l'accesso territoriale anche verso le altre province laziali, senza necessariamente dover raggiungere la città di Roma.



In sintesi, la città di Roma è facilmente accessibile mentre il resto della Regione risulta altamente penalizzata a causa della mancanza di collegamenti autostradali o per la presenza di strade statali non agevoli. Il sistema ferroviario, come si evince dalla figura in alto, penalizza in modo determinante la provincia di Rieti e, seppur in misura minore, anche quella di Viterbo.

La ridefinizione delle infrastrutture tuttavia è un tema delicato, soprattutto perché difficile da realizzare; in ogni caso, sarebbe necessaria una maggiore sensibilizzazione dell'Assessorato ai Trasporti Regionale e di quelli provinciali per promuovere lo sviluppo di collegamenti territoriali secondari, soprattutto con Rieti e Viterbo.

Nel breve-medio termine, invece, sarebbe utile strutturare un'offerta di collegamenti turistici, con partenza da Roma verso le località minori dell'entroterra laziale, per escursioni giornaliere o di mezza giornata.

2.2. Fruizione risorse turistiche

Un'altra problematica emersa è la difficile fruizione dei beni culturali e delle risorse presenti sul territorio regionale, a causa delle severe limitazioni degli orari di accesso. Gli orari d'apertura non sono adeguati ad una fruizione in senso turistico e non offrono servizi adeguati (audioguide in lingua, bookshop, ecc.).



Museo
Diffuso
Lazio

Museo Diffuso Lazio è un progetto pilota elaborato dalla Soprintendenza per i Beni Storici, Artistici ed Etnoantropologici del Lazio per migliorare la fruizione e la valorizzazione del patrimonio della Regione attraverso una serie di iniziative integrate tra loro.

Il progetto è nato dall'idea di creare nuovi processi di fruizione del patrimonio della Regione e dalla scelta di considerare il Lazio come un vero e proprio Museo Diffuso. L'iniziativa si è avvalsa della collaborazione degli Atenei romani, degli Enti territoriali ecclesiastici e dell'Università della Tuscia. La prima azione messa in atto ha promosso un'attività di musealizzazione del patrimonio delle chiese laziali, al fine di migliorarne la fruizione e valorizzarne il significato storico, artistico e religioso.

Il progetto prevedeva la realizzazione di brevi didascalie in italiano e in inglese, la pubblicazione di una collana di repertori fotografici e di una collana di pubblicazioni sui restauri curati dalla Soprintendenza. Un'ulteriore sezione del progetto riguardava l'allestimento di mostre su pittori nati o attivi nel Lazio, con particolare attenzione verso coloro che in misura maggiore hanno lasciato tracce del loro operato nei centri laziali, come Scipione Pulzone da Gaeta e Girolamo Troppa.

Appare evidente che l'efficacia di queste azioni per lo sviluppo di flussi turistici è piuttosto ridotta, non avendo alcuna valenza commerciale e non offrendo un valore aggiunto in termini di servizio o di esperienzialità al turista.

È essenziale che i soggetti dedicati alla programmazione turistica si confrontino con gli enti di gestione delle risorse presenti a Rieti, Latina, Viterbo e Frosinone per strutturare un prodotto turistico attrattivo e competitivo. A titolo esemplificativo, sarebbe utile garantire un'uniformità negli orari di apertura, l'apertura domenicale di tutte le risorse, eventuali aperture serali mensili, servizi di audioguide, eccetera.

2.3. Offerta di servizi in destinazione

I centri minori delle quattro province che un tempo offrivano un ricco ventaglio di proposte per il tempo libero, oggi sono divenute quasi delle località "fantasma", lasciando al turista poche alternative.

Gli operatori, per non perdere quote di mercato hanno iniziato a ricreare delle vere e proprie "oasi" all'interno delle strutture, offrendo programmi settimanali di animazione per i turisti che presenti e sostenendone direttamente i costi. Tale sistema di offerta, però, non può avere futuro proprio a causa della difficile sostenibilità dei costi e della redditività degli operatori turistici.

È necessario quindi sviluppare sinergie tra pubbliche amministrazioni, operatori di ogni settore economico, operatori turistici e residenti affinché questi comuni continuino a offrire un buon livello di servizi e di attività.

3. Progettazione strategica

La regione Lazio è dotata di un Piano Turistico Regionale 2011-2013 nel quale sono individuate le linee strategiche per lo sviluppo del turismo nella Regione. Le quattro province soffrono principalmente la mancanza di una visione a lungo termine, la mancanza di un'immagine identificativo del territorio ed il suo relativo posizionamento e, infine, la mancanza di una cultura del turismo, soprattutto a livello istituzionale.

3.1. Strategia a lungo termine (visione)

Il Piano Turistico Regionale 2011-2013 individua quali obiettivi della programmazione turistica regionale il consolidamento delle conoscenze socio-economiche sul turismo, il miglioramento delle competenze professionali degli operatori del settore, la diversificazione e innovazione dell'offerta, il prolungamento della stagione turistica, lo sviluppo del turismo sostenibile, la qualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive.

Tra gli obiettivi sono indicati anche lo sviluppo della cultura dell'accoglienza, il sostegno ai Comuni e il partenariato pubblico/privato, la promozione e rafforzamento dell'immagine e della visibilità del Lazio, la creazione della marca Lazio, la partecipazione alle principali fiere, l'integrazione del turismo nelle politiche regionali, la cooperazione interistituzionale, la costruzione di reti di partenariato pubblico/privato.

Come appare evidente, il Piano non prevede l'individuazione di un posizionamento della destinazione Lazio nel mercato né indica le linee strategiche a lungo termine da seguire in tutte le attività di applicazione operative degli interventi previsti dal Piano stesso. Secondo gli addetti ai lavori, la valenza strategica del documento è quindi ridotta anche perché non è previsto un coinvolgimento degli operatori né una vera e propria collaborazione fra pubblico e privato. Gli operatori ritengono le suddette linee strategiche poco coerenti con la realtà del mercato e difficilmente concretizzabili in business.

Il Piano inoltre non prevede una strutturazione e gerarchizzazione del portfolio prodotti turistici della Regione, non dà indicazioni sulle strategie di mercato e di target, né emergono precise strategie di valorizzazione delle aree provinciali svantaggiate. Ad esempio, il turismo della memoria è totalmente ignorato mentre in altri Paesi ha una grande notorietà e genera buoni risultati. Stesso discorso per il 'battlefield tourism' (il turismo dei campi da battaglia) che potrebbe essere adeguatamente sviluppato in località quali Montecassino ed Anzio.

La mancanza di una visione a lungo termine è però il fattore più limitante per lo sviluppo turistico delle quattro aree provinciali. Ciò si traduce anche nella mancanza di direzione delle azioni interprovinciali realizzate dagli imprenditori laziali, i quali agiscono con programmazioni autonome e indipendenti, senza un orientamento regionale con il rischio di ridurre l'efficacia delle iniziative intraprese.

È necessario che la regione Lazio adotti un Piano Strategico a lungo termine, che indichi le linee strategiche, il posizionamento sia della destinazione Lazio sia dei suoi prodotti turistici, oltre ad individuare una mission e una vision chiare.

I contenuti del piano dovranno essere condivisi e diffusi a tutto il tessuto imprenditoriale turistico locale e dovranno essere facilmente traducibili operativamente in azioni concrete.

3.2. Immagine e posizionamento

Come indicato nel Piano Turistico Regionale, nel processo di rinnovamento e valorizzazione dell'offerta turistica regionale, la Regione ritiene importante l'avvio di un progetto di comunicazione integrata del sistema turistico laziale. Il Piano triennale 2011-2013, infatti, individua come principale finalità strategica lo sviluppo dell'identità del Lazio.

All'interno di tale progetto si prevede la realizzazione di un marchio turistico regionale, al quale ricondurre l'intero prodotto turistico della Regione. L'adozione di un marchio ha l'obiettivo di guidare il turista nelle proprie scelte e nel territorio, in modo da farlo sentire organizzato e sicuro.

Il Piano indica che la marca Lazio sarà sovraordinata ai brand territoriali di cui si sono dotate le aree di programmazione integrata istituite ai sensi della l.r.40/1999, che esprimono la tipicità del singolo territorio ma non forniscono ulteriori dettagli in merito all'applicazione territoriale del brand regionale.

Quanto indicato nel Piano non è ad oggi stato realizzato: il portale istituzionale presenta un brand che però non viene mai riproposto nei siti istituzionali turistici delle quattro province, la grafica non è emozionale e non è tradotta e declinata sui diversi territori.

I turisti riconoscono la destinazione Roma perché ha un'immagine ben definita, oltre alla grande notorietà e visibilità. Purtroppo, non avviene lo stesso per le altre destinazioni laziali, che sono viste come un '*unicum*' indefinito di cui si sa poco in termini di offerta e di prodotti.

Ciò non è dovuto all'eccessiva visibilità di Roma, ma alla mancanza di un'immagine e di un posizionamento delle destinazioni laziali. Esse non sono riconosciute dal mercato perché non si presentano con un'immagine turistica riconoscibile.

La mancanza di una strategia e di un portfolio prodotti gerarchizzato sia a livello regionale sia a livello provinciale, rende difficile definire un'immagine per Rieti,

Latina, Viterbo e Frosinone come destinazioni turistiche a livello nazionale e internazionale. Ogni area deve essere caratterizzata per delle proprie caratteristiche specifiche, in grado di differenziarla dalle altre destinazioni; deve sapere su quali prodotti turistici puntare e come presentarsi sul mercato.

Non è infatti possibile creare un brand regionale né tantomeno dei brand di prodotto o provinciali finché non vengono definite strategie precise a livello regionale proprio perché i marchi territoriali devono rappresentare e comunicare il posizionamento della destinazione Lazio e delle sue province.

3.3. Sensibilizzazione

Lo sviluppo turistico delle province di Rieti, Viterbo, Frosinone e Latina è da sempre stato condizionato dalla vicinanza di Roma. A ciò si aggiunge la ridotta considerazione - da parte delle amministrazioni pubbliche, degli enti e delle istituzioni - del turismo come settore economico vero e proprio e la presenza, in alcune aree, di un atteggiamento passivo, di una politica di attesa del turista che sicuramente non favorisce lo sviluppo turistico (ad esempio, la situazione di Latina che gode dei flussi dei residenti romani che vanno in vacanza sul litorale).

Il Piano Turistico Regionale indica tra le linee di intervento l'integrazione delle politiche turistiche nelle politiche regionali, l'avvio di processi e meccanismi di coordinamento tra le diverse strutture regionali competenti in quei settori che possono indirettamente contribuire al successo degli obiettivi del Piano.

La legge l.r. 40/1999 garantisce l'unitarietà di indirizzo della programmazione, perseguendo il razionale e coordinato utilizzo delle risorse finanziarie locali, regionali, nazionali e comunitarie, con interventi trasversali che interessano l'intera area ed altri interventi puntuali che riguardano l'esigenza dei singoli comuni. Tale legge prevede, inoltre, che Regione, Province, Comuni, Associazioni ed Enti Pubblici interessati stipolino un'intesa istituzionale finalizzata ad accordi di programma.

Tale volontà non si è ancora operativamente tradotta in interventi dai comprovati risultati ed efficacia. Ovviamente tali risultati non possono essere visibili nel breve termine, ma si dovrà comunque mantenere alta l'attenzione su tali argomenti.

Gli imprenditori laziali di ogni territorio o loro rappresentanti (ad es. Federazioni, Associazioni o Camere di Commercio) dovrebbero realizzare azioni condivise di sensibilizzazione delle amministrazioni verso questi temi, coinvolgendo gli stakeholder e individuando momenti di confronto.

4. Internazionalizzazione, destagionalizzazione e tematizzazione

L'internazionalizzazione, la destagionalizzazione e la tematizzazione sono tre temi fondamentali per il turismo di Viterbo, Rieti, Latina e Frosinone. Dall'analisi dei dati è, infatti, emerso che in queste province sono presenti situazioni poco equilibrate che limitano la redditività degli imprenditori locali o lo sviluppo turistico nel futuro.

Diversificazione, innovazione dell'offerta turistica e destagionalizzazione sono e devono essere obiettivi prioritari della programmazione regionale del settore turistico. Il Piano Turistico Regionale si propone di rilanciare il turismo anche attraverso il sostegno a progetti strategici a regia regionale, rafforzando e mettendo a sistema le iniziative già esistenti sul territorio nei vari segmenti turistici.

4.1. Internazionalizzazione dei flussi turistici

Il Lazio rimane tradizionalmente una Regione a forte vocazione turistica internazionale soprattutto in virtù dell'effetto catalizzatore di Roma; gli arrivi e le presenze internazionali rimangono di gran lunga superiori al mercato interno. Come già in precedenza riportato in analisi se si esclude la provincia di Roma, tutte le altre province laziali si caratterizzano per un alto numero di turisti italiani sul totale.

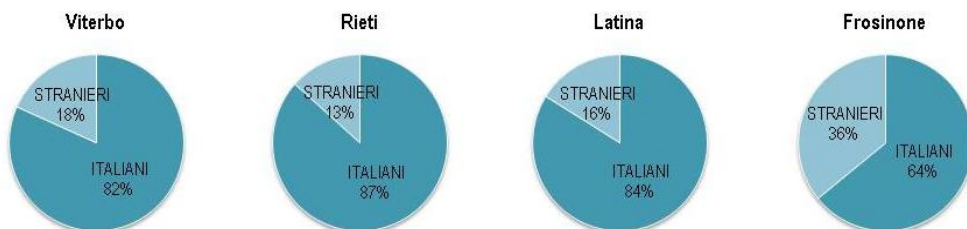


Figura 11: Dati ISTAT, presenze regionali, anno 2010

Come già evidenziato nella prima parte dell'analisi, Frosinone è l'unica provincia che presenta una buona componente di turismo straniero, che ammonta quasi al doppio in termini di presenze rispetto alle altre province.

Tuttavia, nel suo complesso il dato evidenzia, fatta eccezione per la provincia di Roma, una difficoltà del restante territorio regionale a posizionarsi sullo scenario internazionale delle destinazioni.

Il Piano Turistico Regionale, non a caso, individua tra gli obiettivi anche quello di garantire le condizioni per l'apertura verso nuovi mercati. Non si hanno indicazioni strategiche sulle modalità di attuazione di tale indirizzo ma appare evidente la necessità di intervento soprattutto nelle province di Latina, Rieti e Viterbo, ovvero quelle che registrano la più consistente presenza di turisti nazionali sul totale.

Tale debolezza può essere superata sviluppando prodotti adeguati ai mercati obiettivo e commercializzandoli in maniera incisiva attraverso azioni presenziali B2B e azioni online di web marketing.

4.2. Destagionalizzazione dei flussi turistici

Il settore turistico della costa laziale è oggi caratterizzato da una forte stagionalità con permanenze ridotte, concentrate in un lasso temporale circoscritto. Il tasso di utilizzazione lordo degli esercizi alberghieri è decisamente più basso rispetto alla media nazionale e presenta, soprattutto nei mesi estivi nella provincia di Latina, situazioni di congestionamento.

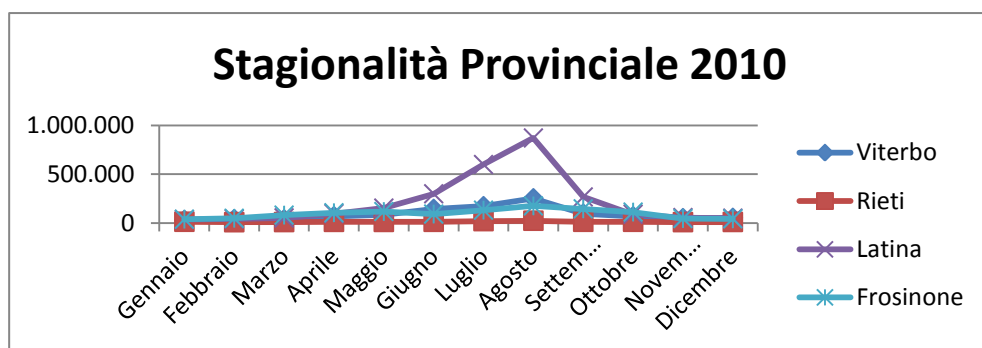


Figura 12: Dati ISTAT, presenze provinciali, 2010

A fronte di questa situazione, tra gli obiettivi del Piano Turistico Regionale c'è la volontà di favorire il passaggio dal turismo monoprodotto, concentrato nei mesi estivi e sul litorale, ad un turismo con un'attività con più servizi, più remunerativa, più estesa temporalmente e territorialmente, diversificata, tale da assicurare la presenza di flussi turistici per almeno otto mesi all'anno.

Il Piano Turistico Regionale per il superamento di tale criticità propone la creazione di prodotti turistici destagionalizzanti quali:

- lo sport: le caratteristiche geografiche del Lazio offrono infatti opportunità sia d'estate che d'inverno.
- la portualità: a differenza di altri settori turistici, concentrati in un ristretto periodo dell'anno, ad essa è associata una richiesta di servizi prolungata nella stagione più debole.
- il turismo enogastronomico: contrassegna tutte le stagioni dell'anno, è ben integrato con altri segmenti e trova consistenti diversificazioni nel Lazio anche per la contaminazione con le regioni confinanti e la presenza di specifiche produzioni e tradizioni.

Una certa attenzione merita la situazione di Latina, che è la provincia che soffre maggiormente di questo fenomeno: una possibilità potrebbe essere offerta dall'organizzazione di eventi e manifestazioni durante i periodi di bassa stagione al fine di attirare flussi anche in tali mesi. Il grado di attrattività di tali eventi ed il grado di servizi offerti dalla destinazione dovranno essere piuttosto alti se si intendono raggiungere risultati importanti.

4.3. Tematizzazione dei prodotti turistici

Diversificazione e innovazione dell'offerta turistica sono obiettivi prioritari per il Lazio, come anche confermato dal Piano Turistico Regionale nel quale si evidenzia l'intenzione di potenziare, sostenere e sviluppare i seguenti filoni turistici specifici per favorire il consolidamento di determinati segmenti e/o lo sviluppo di nuovi prodotti:

- Ecoturismo (turismo naturalistico, responsabile e sostenibile);
- Turismo del mare, dei laghi e dei fiumi;
- Turismo sportivo;
- Turismo montano;
- Turismo sociale, rivolto a soggetti con bisogni speciali (accessibile, per tutti);
- Turismo per la salute e il benessere;
- Turismo congressuale e fieristico;
- Turismo culturale, enogastronomico e del made in Lazio;
- Turismo religioso.
- Turismo legato ad attività di spettacolo in siti di interesse culturale, storico e archeologico.

I filoni tematici, di nicchia o innovativi possono essere attivati sia a sostegno di aree interessate da fenomeni di crisi sia per favorire il potenziamento di particolari risorse del territorio, facilitando la creazione di prodotti turistici anche attraverso appositi brand di prodotto in collaborazione con le imprese.

Gli obiettivi sono garantire le condizioni per l'apertura verso nuovi mercati e l'integrazione degli interventi a supporto dello sviluppo sostenibile dei vari settori del turismo. È necessario diversificare l'offerta, rendendola funzionale e in grado di soddisfare la domanda attuale, in modo tale da riflettersi positivamente su tutti i territori del Lazio e costituire un flusso a ciclo continuo per tutto l'anno, stabilizzando l'attività delle imprese e degli occupati.

CONCLUSIONI

- Sviluppo di prodotti tematizzati sia autonomi sia di supporto e complemento all’offerta romana, sfruttandone la notorietà e visibilità.
- Differenziazione e creazione di un’immagine forte dell’offerta di questi territori, agevolmente commercializzabile e facilmente riconoscibile dal mercato turistico.
- La strutturazione di offerte a complemento dell’offerta romana.
- Sensibilizzazione dell’Assessorato ai Trasporti regionale e di quelli provinciali affinché sviluppino in misura maggiore i collegamenti territoriali secondari, soprattutto con Rieti e Viterbo.
- Strutturare un’offerta di collegamenti turistici calendarizzati con partenza da Roma verso le località minori dell’entroterra laziale per escursioni giornaliere o di mezza giornata.
- Individuazione di momenti di confronto tra i soggetti dedicati alla programmazione turistica e gli enti di gestione delle risorse presenti a Rieti, Latina, Viterbo e Frosinone affinché si riesca a strutturare un prodotto turistico attrattivo e competitivo.
- Realizzazione di sforzi integrati tra pubbliche amministrazioni, operatori di ogni settore economico, operatori turistici e residenti affinché anche i comuni minori possano continuare ad offrire un buon livello di servizi e di attività ai turisti.
- Adozione di un Piano Strategico a lungo termine, nel quale siano indicate le linee strategiche ed il posizionamento della destinazione Lazio e dei suoi prodotti turistici nel mercato, oltre che una mission e una vision chiare.
- Individuazione di una strategia, di un posizionamento e di un portfolio prodotti gerarchizzato sia a livello regionale sia a livello provinciale.
- Realizzazione di azioni condivise di sensibilizzazione delle amministrazioni, coinvolgendo tutti gli stakeholder e individuando momenti di confronto costruttivo.
- Sviluppo di prodotti adeguati ai mercati obiettivo e commercializzazione degli stessi attraverso azioni presenziali B2B e azioni online di web marketing per raggiungere i turisti individuati.
- Creazione di prodotti turistici tematici, di nicchia e innovativi anche attraverso appositi brand di prodotto.
- Diversificazione dell’offerta affinché sia in grado di soddisfare la crescente domanda multi motivata.
- Creazione di prodotti turistici destagionalizzanti.

REGIONE LAZIO: FOCUS ROMA

SOMMARIO

METODOLOGIA	396
EXECUTIVE SUMMARY	398
PARTE PRIMA	400
Il turismo nella provincia di Roma	400
Analisi generale del settore	400
Ricadute economiche del settore sul territorio	401
Analisi dei mercati.....	401
L’offerta turistica di Roma	404
Rapporto qualità prezzo dell’offerta.....	406
Altre componenti dell’offerta	406
La destinazione turistica Roma online	408
Prime conclusioni	409
PARTE SECONDA	410
Asi di intervento.....	410
1. Il sistema turistico locale	410
2. Governance e destination management	413
3. Coordinamento tra operatori	417
4. Destination products: portfolio prodotti turistici	418
5. Sistema trasporti	423
6. Comunicazione, visibilità e reputation online	426
6.1. Visibilità e Destination Reputation	429
CONCLUSIONI	431

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della destinazione provincia di Roma unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico di Roma.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella provincia di Roma attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Il Sistema Paese
2. Coordinamento tra operatori
3. Destination product: portfolio prodotti turistici romani
4. Sistema trasporti ed accessibilità
5. Comunicazione, visibilità e Reputation Online

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e considerazioni finali sui possibili interventi da realizzare.

EXECUTIVE SUMMARY

Roma rappresenta indubbiamente nella mente di ogni turista la destinazione italiana per eccellenza, un luogo che non si può non visitare almeno una volta nella vita. È la rappresentazione nell'immaginario collettivo dell'italianità, della storia e della cultura. Questa posizione privilegiata della destinazione Roma, però, provoca in termini turistici numerosi problemi le cui cause sono riconducibili a diversi elementi:

1. Manca un sistema paese che connetta le maggiori destinazioni italiane in termini di offerta turistica competitiva, quali Roma, Firenze, Napoli, Venezia e Milano. Ciò provoca la riduzione della permanenza media dei turisti in queste destinazioni e di conseguenza la diminuzione delle ricadute economiche. Al contempo però queste destinazioni soffrono del problema del congestionamento turistico.
2. Manca una regia sovra regionale che definisca una strategia di destination marketing e management per il Lazio, e quindi per Roma. Attualmente ogni operatore turistico ed ogni amministrazione promuove, comunica e, nel caso, dei privati, vende, la provincia di Roma con strategie commerciali, di posizionamento e di offerta differenti.
3. Gli operatori lavorano per compartimenti stagni: ogni attore della filiera opera in modo individuale e senza creare sinergie con gli altri attori. Un ridotto livello di collaborazione e cooperazione degli operatori privati o pubblico-privati riduce il margine di successo delle singole iniziative intraprese, causando una perdita di competitività della destinazione a livello globale.
4. Emerge un problema di prodotto: Roma gode di un numero altissimo di risorse di grandissimo pregio e altamente riconoscibili, ma i prodotti turistici legati a Roma non sono organizzati gerarchicamente in modo chiaro e altrettanto facilmente identificabili da parte del turista. La frammentazione delle risorse ne causa la ridotta visibilità in termini turistici.
5. Roma soffre di grandi problemi legati ai trasporti:
 - Trasporti aerei e ferroviari: Roma non è competitiva in termini di accessibilità aerea a causa della riduzione delle tratte sui suoi aeroporti, la mancanza di sfruttamento delle compagnie low cost e la mancanza di collaborazioni proattive con le ferrovie.
 - Trasporti interni alla città: nell'immaginario dei turisti Roma è una destinazione difficile da visitare a causa delle difficoltà di collegamento

con i mezzi pubblici cittadini e il congestionamento del traffico. È necessario migliorare la logistica dei trasporti cittadini ai fini della fruizione turistica.

6. Manca una reale innovazione nella comunicazione e promozione della destinazione: il posizionamento di Roma viene effettuato utilizzando tecniche datate e facendo leva su concetti ormai non più efficaci. È necessario diversificare la comunicazione in funzione dei prodotti, dei mercati e degli strumenti, oltre che segmentarla per motivazioni, target e prodotti turistici per valorizzare la destinazione anche tra le nuove generazioni e diversificarne l'offerta.
7. Le destinazioni turistiche devono affrontare una trasformazione tecnologica, sia onsite ad esempio con l'offerta di servizi wifi gratis per i turisti in tutta la città, sia online cercando di sfruttare i social media in modo efficace e adeguata al fine di incrementare la online brand reputation, la awareness e il sentiment della destinazione turistica Roma.
8. Il settore congressuale soffre la mancanza di un convention bureau che supporti gli imprenditori della filiera turistica congressuale della capitale (e non sia in competizione con essi). Inoltre, emerge la mancanza di un'adeguata sede congressuale dotata di diverse sale modulabili e attigue.

Queste sono le principali problematiche emerse dall'incontro. A seguire, saranno presentate nel dettaglio, dopo una breve introduzione sul contesto turistico della provincia di Roma.

PARTE PRIMA

Il turismo nella provincia di Roma

Analisi generale del settore

La provincia di Roma è una destinazione simbolo del turismo in Italia, emblema della cultura, della storia, della religiosità, oltre che centro economico e politico di rilevanza internazionale.

Ciò nonostante, come si nota dai grafici presentati a seguire, non è in grado di mantenere il numero di arrivi che aveva in passato. Sembrerebbe che Roma abbia problemi a continuare a mantenere la sua quota di mercato rispetto alle principali destinazioni a livello mondiale ed europeo.

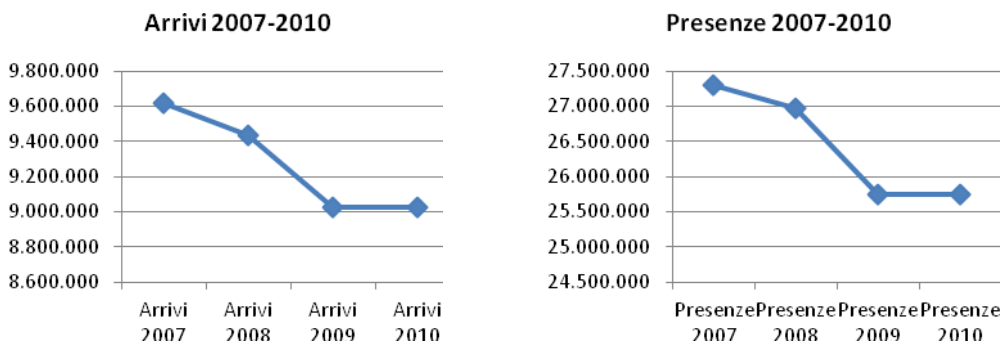


Grafico 1: Fonte ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive nella provincia di Roma.

Ad uno sguardo veloce, il decremento può essere visto come una conseguenza della crisi che ha colpito il settore a partire dal 2006. Tuttavia se questi dati vengono incrociati con quelli di altre province della regione Lazio appare evidente che tale calo riflette in realtà una perdita di competitività complessiva della destinazione rispetto ai mercati, soprattutto internazionali, oltre a rivelare una propria difficoltà intrinseca a superare la crisi nonostante il posizionamento privilegiato nell'immaginario turistico.

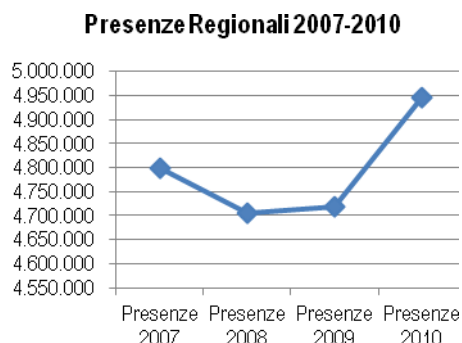
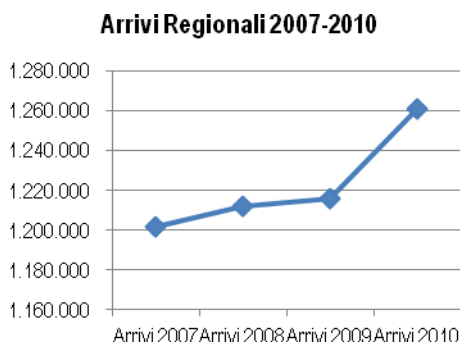


Grafico 2: Fonte ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive delle province di Frosinone, Viterbo, Latina e Rieti.

La situazione del comparto, l'incapacità di sfruttare l'immagine e il posizionamento di Roma per superare la crisi è ancora più preoccupante se si considera il peso che la provincia ha sul totale della regione: Roma attira l'84% dei turisti totali, possiede il 74% delle strutture turistiche regionali e il 68% dei posti letto di tutto il Lazio.

Ricadute economiche del settore sul territorio

Per comprendere l'importanza del settore per la provincia romana, è sufficiente pensare alle ricadute che garantisce sia in termini di ricavi sia di indotto sia occupazionali:

- Il turismo di Roma contribuisce per il 13% al PIL cittadino
- Alberghi e ristoranti danno lavoro in Lazio a circa 130.000 persone
- Il turismo congressuale a Roma dà lavoro a 12.500 figure professionali

Ciò fa comprendere l'importanza che potrebbe avere un incremento della competitività della destinazione Roma.

Lo sviluppo dell'offerta, la sua qualità, l'innovazione e tutte le iniziative di settore infatti sono direttamente correlate al grado di introiti che possono generare in seguito ad eventuali incrementi di turisti nella destinazione: se ci sono più turisti inevitabilmente si crea maggiore redditività sia per il settore turistico sia per tutti i settori coinvolti nell'indotto.

Analisi dei mercati

Come illustrato nei grafici a seguire la provincia di Roma, in quanto capitale e destinazione turistica riconosciuta a livello mondiale, è interessata per il 75% da flussi di turisti internazionali.

La domanda straniera è cresciuta nel 2012 più velocemente rispetto a quella italiana, continuando a confermarsi come il vero punto di forza del turismo a Roma. Arrivi e presenze di stranieri nella capitale sono stati rispettivamente 6.111.255 (+5,34%) e 16.219.424 (+4,54%). La crescita della domanda straniera è stata però più lenta rispetto a quella registrata negli anni precedenti: tale rallentamento ha riguardato quasi tutti i segmenti di domanda estera.

Gli arrivi dall'Europa sono stati 3.012.616 unità (+2,92%) e le presenze 8.651.739 unità (+2,42%). In particolare sono da segnalare i trend di paesi come la Germania (446.718 arrivi e 1.398.247 presenze, rispettivamente +4,25% e +3,25%), il Regno Unito (513.091 arrivi e 1.467.115 presenze, rispettivamente +0,10% e +0,22%), la Spagna (420.811 arrivi e 1.187.927 presenze, rispettivamente -2,98% e -3,28%) e la Francia (347.570 arrivi e 997.042 presenze, rispettivamente +5,91% e +5,05%).

In crescita anche la domanda proveniente dal Nord America. Arrivi e presenze provenienti da quest'area sono stati alla fine dell'anno rispettivamente 1.607.160 unità e 4.081.420 unità con una crescita di +5,21% negli arrivi e di +4,63% nelle presenze.

Positivo anche l'andamento della domanda proveniente dal Centro-Sud America, che ha fatto registrare 330.604 arrivi (+10,02%) e 850.819 presenze (+10,60%). In crescita anche la domanda proveniente dal Sud-Est Asiatico, che ha registrato 778.991 arrivi (+13,47%) e 1.688.453 presenze (+12,00%).

Nel complesso, la destinazione Roma è dipendente dal mercato statunitense notoriamente poco fidelizzato e molto sensibile alle problematiche congiunturali (crisi, sicurezza, ecc.). Non sono però ugualmente presenti altri mercati a lungo raggio, come ad esempio il Giappone, mentre sono forti i mercati tradizionali (Germania, Regno Unito, Francia, Spagna). Sembrerebbe che Roma non stia perdendo attrattività nei mercati europei o di corto o medio raggio, in controtendenza con altre capitali europee.

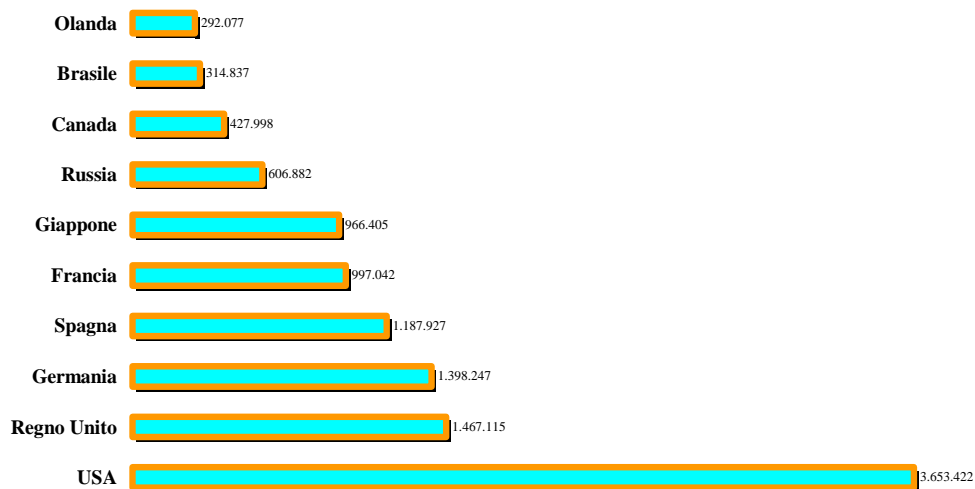


Grafico 3: Fonte Rapporto Annuale sul Turismo EBTL, anno 2012. Presenze delle prime 10 nazionalità negli esercizi alberghieri, Roma.

I dati pubblicati dal Rapporto Annuale della EBTL per l'anno 2012 confermano che anche con il 2012 gli USA continuano a detenere il primato di arrivi stranieri (23,57%) e presenze straniere (22,52%) a Roma, seguiti dal Regno Unito (8,40% di arrivi e 9,05% presenze), dalla Germania (7,31% di arrivi e 8,62% di presenze), dalla Spagna (6,89% di arrivi e 7,32% di presenze), dalla Francia (5,69% di arrivi e 6,15% di presenze) e dal Giappone (7,03% di arrivi e 5,96% di presenze). Da rilevare che i primi 10 paesi di provenienza dei flussi di domanda straniera a Roma costituiscono il 68,71% degli arrivi e il 69,74% delle presenze straniere.

Dai dati e dagli incontri effettuati emergono alcune considerazioni:

- Grande dipendenza dagli Stati Uniti (31%), fattore che causa debolezza in termini di management e potere di gestione della destinazione. Nonostante il turismo statunitense sia molto desiderato da parte degli operatori per la sua buona redditività, il forte peso di questo mercato appare come un limite per il futuro;
- Gli operatori si focalizzano idealmente solamente sui mercati a lungo raggio (Stati Uniti, Giappone, BRICS) e non percepiscono come prioritari i mercati tradizionali europei a medio-breve raggio che in realtà garantiscono il 48% delle presenze;
- Incapacità di trovare un equilibrio tra i diversi mercati di provenienza, differenziando e limitando la dipendenza da singoli mercati;
- Difficoltà ad aprirsi a nuovi bacini di provenienza;
- Enorme difficoltà a fidelizzare i turisti affinché effettuino successivi viaggi nella capitale, problematica che invece le principali città competitor europee hanno già superato (Berlino, Parigi, Londra, Barcellona, ecc).

Roma rischia così di perdere sempre maggiori quote di mercato rispetto ai Paesi di provenienza maggioritari (perché volubili) o tradizionali (perché non adeguatamente supportati), senza essere in grado di trovare nuove quote in nuovi mercati potenzialmente interessati e maggiormente profittevoli.

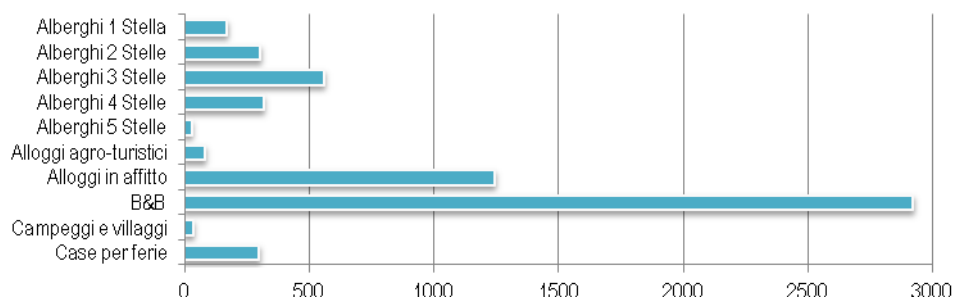
È emerso un tentativo di attirare turisti provenienti dai mercati emergenti (BRICS), in quanto ritenuti dagli operatori una valida opportunità, ma attualmente rappresentano quote di flussi ancora quantitativamente ridotte.

L'offerta turistica di Roma

L'offerta ricettiva

L'offerta ricettiva si caratterizza per la presenza di un gran numero di Bed & Breakfast ma che di fatto offrono un ridottissimo numero di camere. L'offerta di posti letto è polarizzata sulle strutture a 4 stelle il che fa presumere un forte peso del turismo sia business sia di buon livello.

Distribuzione delle strutture ricettive a Roma per tipologia



I posti letto per tipologia di struttura ricettiva

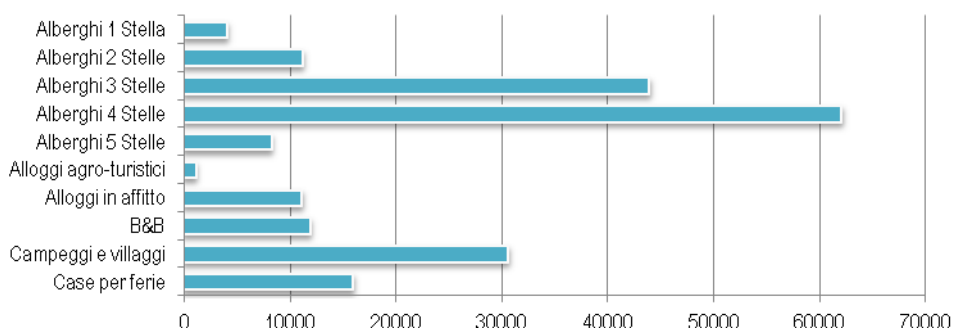


Grafico 4: Fonte: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive

Dall'incontro del gruppo di lavoro è emerso che l'offerta ricettiva è gestita in alcuni casi da imprenditori che operano contemporaneamente sia nel settore alberghiero sia in quello extralberghiero ai fini dell'ottimizzazione dei costi. Una delle

problematiche del settore turistico romano è l'enorme peso della concorrenza delle strutture extra-alberghiere, in modo particolare dei B&B, degli appartamenti e dei residence. La forte domanda di posti letto a Roma fa sì che le strutture alberghiere abbiano anche dependance e "soluzioni alternative", che in realtà generano un'immagine di Roma e del settore non soddisfacente.

Al di là dell'aspetto analitico dalla ricerca si evidenzia che l'offerta ricettiva di Roma non sia qualitativamente elevata nel suo complesso con la prevalenza di strutture di medio-basso livello (affittacamere, B&B, hotel 3 stelle).

Le risorse turistiche

In termini di risorse turistiche, Roma ha un livello di competitività altissimo grazie alla presenza di monumenti e luoghi riconosciuti a livello mondiale, di grande attrattività.

Roma ospita il 25% dei musei più visitati d'Italia, il Colosseo, il Foro Romano e il Palatino sono i siti archeologici più visitati in Italia, sono presenti ben 3 siti Unesco e le mostre che vi vengono organizzate sono di rilevanza internazionale: nel 2011 Roma ha ospitato alcune delle mostre più viste in Italia (es. Caravaggio, Edward Hopper).

Nonostante la grande attrattività delle risorse, esse non sono organizzate e comunicate come prodotti turistici, perdendo quindi di appeal e inducendo i turisti a visitare solamente i luoghi simbolo, congestionandoli e rendendone difficile la gestione.

Roma paradossalmente soffre il fatto di avere troppe attrattive: è quasi impensabile per i turisti vedere la maggior parte delle sua risorse. Si crea così una sorta di classificazione tra attrattive di serie A (Colosseo, Foro Romano, ecc.), di serie B (Terme di Caracalla, Pantheon, ecc.) e di serie C (basiliche minori, ecc.). La permanenza media dei turisti a Roma (di 3 giorni circa) rende impossibile lo sfruttamento delle altre attrattive. Teoricamente, la massiccia presenza di risorse dovrebbe indurre i turisti a ritornare e ad effettuare un secondo o terzo viaggio ma purtroppo questo non accade.

Forse la principale attrattività di Roma è di essere la capitale del Cristianesimo, da cui deriva l'immagine di Roma Cristiana. Il turismo religioso è senza dubbio uno dei motori di attrattività turistica della Capitale, tenendo conto che religione e cultura creano un insieme inscindibile.

È da sottolineare, in questo senso, il tentativo di alcuni operatori (ORP) di connotarsi come la prima meta di turismo religioso al mondo. Oltre alla sua attrattività intrinseca, inoltre, altra risorsa dal punto di vista turistico sono le decine

di “grandi eventi” religiosi che richiamano ogni volta una moltitudine di pellegrini.

Tuttavia, le persone che raggiungono Roma per questi eventi, appartengono alla categoria dei ‘turisti mordi e fuggi, che garantiscono poca redditività. Non esiste però di fatto un sistema capace di ottimizzare questo traffico perché è in mano a solo pochi operatori. Un esempio ne è la Card OMNIA.

Rapporto qualità prezzo dell’offerta

Dall’analisi emerge inoltre un primato: Roma figura tra le città più care in Europa per un soggiorno di una notte in strutture di media categoria, superata solamente dalla Ville Lumière, Parigi.

	Prezzo Medio Settimana*	Prezzo Medio Weekend*
Parigi	€ 190.31	€182.07
Roma	€162.65	€ 163.20
Amsterdam	€158.39	€150.57
Barcellona	€144.29	€142.95
Madrid	€97.52	€99.44

L’analisi non ha tenuto in considerazioni altre capitali, come ad esempio Berlino, perché eccessivamente differenti in termini di prodotto e quindi anche di posizionamento turistico. L’Italia appare quindi agli occhi dei turisti come una destinazione costosa, e questo dato sicuramente non ne favorisce l’attrattività globale.

Gli operatori turistici sono consapevoli di questa dato ma gli alti costi operativi e d’intermediazione che devono sopportare (come ad esempio nel caso del congressuale in relazione alla disponibilità delle sale e degli spazi dove realizzare gli eventi) non ne permettono la riduzione.

La mancanza di concorrenzialità dei prezzi, quindi, pare derivi dagli alti costi di fornitura alla base dei servizi turistici. Tale aspetto potrebbe essere superato e ottimizzato adottando politiche di sostegno alle imprese, ma soprattutto attraverso una maggiore collaborazione tra pubblico e privato.

Altre componenti dell’offerta

È stata innanzitutto analizzata l’accessibilità territoriale della destinazione Roma. Infatti, in misura sempre maggiore le componenti “tempo” e “costo” per

raggiungere il luogo di vacanza sono diventate una delle discriminanti primarie per la scelta di un viaggio.

In questo contesto Roma non fa eccezione. L'elenco dei problemi di accessibilità che ne limitano la crescita è davvero lungo. Ad esempio, la questione dei collegamenti da e per Fiumicino con il Leonardo Express, le interconnessioni tra la stazione Tiburtina e Ciampino ma anche i collegamenti mare-città del sistema crocieristico andrebbero rivisti per una migliore gestione dei flussi turistici generati da Civitavecchia.

L'accessibilità via strada è buona nella direttrice nord-sud grazie alla rete autostradale. Tuttavia la rete statale risulta insufficiente per l'estensione del territorio e inoltre la presenza costante di traffico ne riduce sensibilmente il grado di accessibilità con l'automobile. Questo fattore unitamente a quello della mobilità interna incidono fortemente sull'attrattività di Roma. Il traffico infatti è un problema rilevante che condiziona negativamente gli spostamenti dei turisti.

Inoltre, secondo gli operatori il livello del servizio taxi è inadeguato così come l'uso di macchine poco appropriate sia per capacità sia per immagine. Sono quasi 30 milioni i turisti che ogni anno visitano la città, un numero destinato a salire nei prossimi anni e che sicuramente è eccessivo per il centro della città, dove di fatto questi si concentrano. E' dunque necessario intervenire sui flussi cercando di decongestionare il centro, orientando i turisti verso altre zone della città e altre attrazioni.

In termini di accessibilità ferroviaria la situazione è buona, con connessioni ad alta velocità in tutte le stazioni della capitale anche se le linee minori ne risultano altamente svantaggiate. Lo sviluppo dei collegamenti ad Alta Velocità (Frecciarossa ed Italo) rappresenta un vantaggio competitivo per Roma perché ne aumenta l'accessibilità, soprattutto di turisti italiani.

Fiumicino è il primo aeroporto in Italia per numero di passeggeri ma rivela grandi criticità dovute ai ritardi e alla cattiva gestione dei bagagli, oltre che una limitata capacità organizzativa e di coordinazione in relazione ai massicci flussi turistici. Roma possiede collegamenti aerei con i principali mercati outgoing europei ed internazionali, ma mancano, ad esempio, collegamenti con alcuni dei nuovi mercati emergenti (India) così come la frequenza non giornaliera in altri (Corea).

Inoltre, soffre una forte dipendenza da Alitalia, che però non è riuscita a posizionarsi come carrier importante a livello europeo ed intercontinentale, e pertanto offre un numero limitato di seat e opera principalmente con il mercato nazionale. Ad esempio, Alitalia offre scarsi collegamenti con l'America Latina o Centrale: mercati molto appetibili per il turismo religioso così come anche alcuni mercati del Far East. Ciampino, invece, mostra una forte componente di voli low

cost grazie a Ryanair che offre collegamenti con i principali mercati europei, soprattutto con quelle città non ancora coperte da altri vettori, in Germania, Spagna, Francia ma anche in Italia.

L'accessibilità portuale invece è molto buona: proprio per l'attrattività di Roma quasi tutte le crociere nel Mediterraneo includono Civitavecchia come scalo, rendendola così il maggior polo crocieristico italiano con ben 2,5 milioni di passeggeri registrati nel 2011. Inoltre, il porto è un Home port per alcune navi, quali Carnival e Royal Caribbean. Se si riuscisse ad aumentare il numero di navi che eleggono il porto come propria base maggiore sarebbe anche l'impatto economico e l'occupazione alberghiera sulla provincia di Roma.

In sintesi, si può affermare che l'accessibilità è critica e rivela gravi difficoltà di gestione e di coordinamento. Roma rischia di apparire come una destinazione raggiungibile ma con scarsa capacità di mobilità, soprattutto interna.

L'offerta ristorativa

Tra le altre componenti del sistema turistico di Roma è stata analizzata anche l'offerta ristorativa ovvero la presenza o meno di ristoranti rinomati che possono valorizzare reciprocamente la destinazione ed il prodotto enogastronomico collegato.

Gambero Rosso

Tre forchette:	La Pergola – Hotel Rome Cavalieri
Due forchette:	Il Pagliaccio Oliver Glowig – Aldrovandi Villa Borghese Il Convivio Toriani Pascucci al Porticciolo Metamorfosi Settembrini Open Colonna

L'offerta ristorativa di qualità è ottima così come la buona nomea della cucina romana, elementi che entrambi favoriscono l'attrattività di Roma come destinazione. Tuttavia, il turismo enogastronomico non risulta essere uno dei motori turistici per la capitale o per il resto della provincia.

La destinazione turistica Roma online

Online la destinazione Roma è altamente visibile, dato che conferma la sua notorietà a livello internazionale. Il numero e la qualità di immagini della

provincia presenti sul web sono soddisfacenti, fattore importante data l'importanza di questo tipo di contenuto. Non si può dire lo stesso per ciò che concerne i video, soprattutto in lingua italiana. Ciò nonostante, però, in rete non si parla di Roma come meta turistica: sono infatti scarsi gli indici di notizie, di discussioni e di commenti su blog specifici sul turismo.

Risulta ridottissimo il livello d'engagement, uno dei fattori di maggiore rilevanza per il turismo. I siti turistici istituzionali promo commercializzano ma di fatto sono deboli e soprattutto non coinvolgono l'utente, impedendo così la possibilità di stabilire delle relazioni proficue e utili con i turisti.

Inoltre, a volte tra le prime posizioni di Google, compaiono portali di enti non più operativi, segno evidente della mancanza di coordinamento e di attenzione al web.

La competitività complessiva della destinazione online è quindi ridotta e offre ampi margini di miglioramento.

Prime conclusioni

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> - Ricadute notevoli del turismo sul territorio della provincia; - Importanza del settore in termini di occupazione; - Alta notorietà della destinazione; - Ricchezza e varietà di risorse; - Buona offerta ristorativa di qualità; - Buona notorietà anche online; 	<ul style="list-style-type: none"> - Flussi turistici in calo sia per gli arrivi sia per le presenze; - Permanenza media ridotta (3 gg); - Dipendenza dal mercato statunitense; - Portfolio mercati poco variegato; - Prezzi eccessivamente alti; - Rapporto qualità prezzo non adeguato; - Mancanza di prodotti turistici strutturati; - Incapacità di sfruttare la notorietà della destinazione; - Ridotta accessibilità territoriale; - Mancanza di coordinamento tra vettori di trasporto diversi; - Ridotta commercializzazione online; - Ridotto l'engagement e lo sfruttamento dei social per coinvolgere i turisti potenziali; - Scarso utilizzo dei social media.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione Roma e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Roma e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine oltre che del supporto a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza e importanza individuati sono:

5. Il sistema turistico
6. Coordinamento e collaborazione tra operatori
7. Destination product: portfolio prodotti turistici
8. Sistema trasporti e mobilità
9. Innovazione nella comunicazione e promozione
10. Rete tecnologica

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e considerazioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Il sistema turistico locale

La provincia di Roma mostra un dato fortemente negativo: in una città ricca di storia e di risorse turistiche come Roma i turisti soggiornano in media poco meno di 3 giorni. Nemmeno il tempo per vedere tutte le maggiori risorse presenti in città.

Questo dato trova spiegazione nella presenza di turisti internazionali che realizzano viaggi a lungo raggio e che concepiscono come destinazione turistica l'intera Europa, e non solamente Roma. La città eterna è un luogo da visitare almeno una volta nella vita ma non sufficientemente importante per giustificare un viaggio in sé.

Comparando il livello di ripetizione delle città europee competitor di Roma, appare evidente che la "Città Eterna" non riesca a fidelizzare i turisti. Inoltre, Roma sta perdendo quote di mercato per il segmento di turismo citybreak mentre

mantiene il suo posizionamento come meta per il turismo culturale grazie alla ricchezze e alla unicità dei suoi monumenti.

Generalmente, sono organizzati dai grandi tour operator internazionali, e quindi spesso fuori dal controllo degli enti della destinazione. Riprendono il modello del “gran tour” in cui i turisti soggiornano e visitano le maggiori capitali e destinazioni turistiche europee in un unico lungo viaggio, con ridottissima possibilità di ritorno. La possibilità di fidelizzazione degli stessi è quindi praticamente nulla.

Emerge altresì che tali operatori internazionali non operano solamente in outgoing dai paesi di origine bensì anche in incoming creando sedi operative nei paesi di destinazione ed operando direttamente da tali sedi. Questa tendenza si osserva nei nuovi mercati (Cina), ma anche nei turisti europei che utilizzano e prenotano attraverso operatori stranieri. In questo modo, la redditività per gli operatori turistici romani è sempre minore.

Nonostante gli imprenditori locali facciano forte riferimento a questi mercati e a questa tipologia di flussi turistici (i tour europei), si noti però come ad eccezione di quello statunitense, gli altri sono tutti mercati tradizionali (Germania, Regno Unito, Spagna, Francia), come illustrato nel grafico introduttivo relativo ai mercati internazionali di provenienza dei flussi.

Le conseguenze del fenomeno “tour” però per la destinazione turistica Roma restano notevoli:

1. Le ricadute sul territorio si riducono a causa della ridotta permanenza media dei turisti (meno di 3 giorni);
2. Congestione delle risorse maggiori e ridotta valorizzazione di quelle minori con conseguenti difficoltà in termini di logistica e servizi al turista;
3. Minori possibilità di gestione dei flussi tramite politiche di destination management in quanto l’offerta è in realtà in mano ai tour operator internazionali.

Il problema principale, emerso dagli incontri con gli operatori turistici romani, è l’incapacità di fare sistema a livello nazionale, ma soprattutto locale, ovvero di stipulare accordi e strutturare l’offerta globale nazionale, in modo tale da risolvere i problemi delle maggiori destinazioni turistiche italiane interessate dal fenomeno (Firenze, Venezia, Napoli, ecc.). Inoltre, a Roma esiste una grande concorrenza da parte degli operatori “informali” che gestiscono importanti flussi e che si trovano o in città vicine a Roma o anche in strutture ricettive di tipo religioso.

D’altra parte, non riesce a consolidarsi come destinazione di citybreak a causa dell’incapacità di organizzare eventi di rilievo (manifestazioni, mostre, ecc.) di

interesse per i mercati internazionali, soprattutto europei. Roma continua a puntare sul prodotto tradizionale, ossia Città d'arte, prodotto che risponde poco al trend della domanda del medio e corto raggio. Senza dubbio, il turismo religioso e di pellegrinaggio condiziona lo sviluppo di nuove proposte e di nuovi "turismi".

Tale coordinamento sarebbe necessario al fine di incrementare la forza commerciale delle destinazioni nei confronti di operatori esterni, riuscendo così a gestire meglio l'offerta, massimizzando gli introiti e i profitti derivanti dall'attività turistica.

Si propone quindi, la creazione di gruppi di lavoro sovra regionali, coinvolgendo le regioni più interessate dal fenomeno, ossia il Veneto, il Lazio, la Toscana e la Campania, per la stipulazione di accordi relativi alla gestione e alla definizione di un'offerta commerciale coordinata e unitaria.

Al contempo è necessario incrementare la quota di flussi di turismo non intermediato nella destinazione Roma, al fine di favorire gli imprenditori e gli enti di gestione della destinazione. Ciò sarebbe possibile utilizzando in misura maggiore il web, che favorirebbe le prenotazioni dirette da parte dei clienti, offrendo così anche la possibilità di fidelizzarli.

Tale strategia permetterebbe di incrementare le quote dei mercati tradizionali di prossimità e di aprirsi a nuovi mercati riducendo così la dipendenza dal mercato statunitense.

Dall'analisi web realizzata in occasione dell'incontro dei gruppi di lavoro emerge, infatti, che la commercializzazione diretta non è sufficientemente valorizzata. Il portale istituzionale promo-commercializza ed è dotato di servizio di booking online ma dovrebbe dare maggiore forza commerciale all'offerta romana complessiva.

Ad esempio, non sono stati creati Club di Prodotto a valenza commerciale che potrebbero essere utilizzati come leva per incrementare le prenotazioni online, sfruttando le possibilità di targetizzazione e segmentazione che gli strumenti web offrono.

Per quanto riguarda i consorzi provinciali e le APT è stata limitata la ricerca ai siti web posizionati nella prima pagina della SERP di Google (10 risultati). L'analisi ha preso in considerazione quattro parole chiave (provincia, turismo + provincia, vacanze + provincia, viaggi + provincia).

Dall'analisi risulta indicizzato un solo sito. Per il quale, tra l'altro, potrebbero essere implementate le attività di promo-commercializzazione e le strategie social.

2. Governance e destination management

Roma e la sua provincia sono state analizzate dal punto di vista organizzativo ed operativo, partendo da un contesto più ampio regionale in termini di enti e organizzazioni territoriali con competenze turistiche.

Sono presenti un Assessorato regionale al turismo³ che però si occupa anche di cultura, sport e politiche giovanili, il che fa presumere una ridotta valorizzazione di ciò che il settore turistico rappresenta; una direzione regionale; un'agenzia regionale del turismo; un osservatorio non più operante e una serie di uffici territoriali di informazione e accoglienza turistica.

Tutte queste molteplici regie regionali e locali aumentano la confusione riguardo la governance turistica.

Organizzazione	Funzione
Direzione regionale turismo	Provvede all'attività in materia di turismo, programmando gli interventi di promozione, ricettività turistica e valorizzazione del territorio. Promuove e realizza ricerche e valutazioni per lo sviluppo turistico. Cura e promuove lo sviluppo del "Made in Lazio". Coordina le attività relative all'attuazione delle politiche comunitarie.
Agenzia regionale del turismo	Preposta allo svolgimento di attività tecnico-operative di interesse regionale in materia di turismo. Promuove l'offerta turistica in Italia e all'estero; realizza campagne promozionali e azioni di comunicazione di interesse regionale; organizza e partecipa a fiere e manifestazioni turistiche. Attualmente figura come in liquidazione. Ha assorbito le APT ed ha uffici territoriali a Roma, Frosinone, Rieti, Viterbo e Latina.
ATLazio	Attualmente in liquidazione.
Osservatorio turistico regionale	Strumento per il monitoraggio della domanda interna e internazionale ;contribuisce ad orientare istituzioni e imprese sul piano della programmazione degli investimenti e della promozione.

Inoltre, come avviene in molti territori, anche in questo caso non esiste un reale supporto promocommerciale, che sostenga operativamente gli imprenditori turistici romani e realizzi politiche di promo-commercializzazione.

Nel caso specifico di Roma, emerge con chiarezza la mancanza di una strategia gestionale specificamente turistica. Roma non ha un soggetto deputato alla gestione e al marketing della destinazione, con competenze specifiche, ma si gestisce attraverso un Dipartimento del Turismo che ha le funzioni di promozione,

³ La Direzione era l'organo competente al giorno in cui è stato realizzato l'incontro del gruppo di lavoro. Con la nuova Giunta Zingaretti l'Assessorato regionale non esiste più ed il presidente della Regione ha delegato sul Turismo.

accoglienza e servizi turistici. Questa è un'importante differenza fra l'organizzazione di Roma rispetto al resto delle città competitor europee, le quali hanno invece già adottato i modelli di Destination Management Organization, seguendo i modelli di agenzie o società pubbliche con competenze professionali specifiche: Berlino, Londra, Parigi, Amsterdam, Barcellona, ecc

L'Amministrazione capitolina in questi anni ha lavorato allo sviluppo del turismo in termini di miglioramento ed ampliamento dei servizi al turista e alla realizzazione del progetto del Secondo Polo, che punta ad ampliare l'offerta, distribuendo sul territorio romano i flussi turistici. Si tratta del primo esperimento di distretto turistico in Italia, mettendo insieme tre dei suoi municipi (XIII, XII e XV), insieme a tre comuni (Fiumicino, Valmontone e Pomezia) e a una trentina di privati che hanno richiesto di costituirsi in Distretto. La legge stabilisce che la Regione ne deve prendere atto convocando una conferenza di servizi.

La mancanza di una struttura apposita per la gestione e la promozione fa sì che gli operatori ricorrano a vie "informali" per ottenere supporto. Inoltre, la mancanza della DMO fa sì che non ci siano azioni di Destination Branding. È evidente che esiste un brand forte (Roma), che rappresenta un oggetto di grande desiderio (il centro storico di Roma), ma che purtroppo ad oggi è compromesso dalle problematiche evidenziate, che ne pregiudicano l'attrattività (alti prezzi, truffe, ecc.).

La gestione del brand territoriale attraverso una Destination Management Organization può operare meglio se questa corrisponde alla "regione turistica" Roma Capitale, organizzata in ottica di mercato e di Destinazione multiprodotto. Le amministrazioni si sono impegnate per il miglioramento dell'offerta turistica della città, consapevoli di dover cambiare l'accoglienza per poter affrontare i nuovi mercati. Si sono impegnate per migliorare l'offerta culturale, cercando di far sì che i musei siano vissuti, fruiti e messi al servizio del mondo imprenditoriale. Inoltre, c'è la volontà di completare i progetti dei nuovi turismi contenuti nel secondo polo, ossia il progetto del sistema golfistico, quello del "mare di Roma" e quello dei grandi eventi.

Infine, dall'analisi emerge una situazione critica della governance anche per ciò che concerne il settore congressuale.

I nuovi congressi che arrivano comportano per la provincia di Roma spese importanti e richiedono investimenti.

È per questo motivo che è necessaria la costituzione di un Convention Bureau che non sia lo strumento solo di alcuni ma che deve essere pubblico e partecipato dai privati.

Questa disorganizzazione in termini di governance provoca sul territorio e per il settore numerosi problemi:

- Manca una visione a lungo termine di posizionamento e di politiche turistiche a livello regionale. Non essendoci strategia, si riduce la competitività della destinazione e la struttura del tessuto turistico locale non ha la possibilità di ottimizzare sforzi e risorse. È evidente la mancanza di un Masterplan turistico per la provincia di Roma che determini strategie, obiettivi, politiche di gestione dei flussi turistici, politiche di promozione e marketing. L'assenza del Masterplan comporta un'eccessiva dipendenza dalle scelte politiche del momento, causando forte insicurezza tra gli operatori turistici.
- Manca un referente certo al quale gli imprenditori locali possono far riferimento in caso di necessità. Ciò causa, oltre ad un disorientamento degli imprenditori stessi, il protrarsi dei tempi per l'avvio di pratiche, la riduzione di proposte per iniziative, investimenti ed offerte turistiche.
- Presentazione di numerosi progetti di sviluppo turistico che rimangono solo su carta, senza venire mai realizzati (come ad esempio, il Progetto del Secondo Polo Turistico), comportando un dispendio inutile in termini di tempo e denaro senza nessun beneficio per il tessuto imprenditoriale di offerta.
- Frammentazione degli investimenti e della spesa tra i vari enti che, oltre a non permettere l'ottimizzazione delle risorse esistenti, rendono questo tipo di organizzazione territoriale dispendiosa.
- Le azioni di promozione e marketing risultano difficilmente gestibili e insufficienti, a causa della frammentazione delle competenze degli enti e inefficaci perché prive di una visione strategica a lungo termine.

Risulta quindi necessaria la creazione di un ente di destination management e marketing, in grado di definire politiche e strategie per lo sviluppo del settore turistico nella provincia di Roma, di operare con una chiara visione di mercato e con una visione a lungo termine.

Tale ente dovrebbe cercare di superare una visione a breve termine e "politica" della gestione del turismo, mettendo in atto strategie differenziate, strutturando azioni strategiche, tenendo in considerazione i vari livelli di offerta (locali, regionali, interregionali, nazionali, ecc.).

È forte, al contempo, il timore che sovrastrutture eccessivamente burocratizzate e normative troppo vincolanti possano limitare e bloccare gli imprenditori anziché favorirli nelle loro attività.

L'ente di destination management e marketing, a partecipazione pubblico-privata, dovrà invece essere snello, veloce, altamente professionale, orientato al mercato e all'ottimizzazione delle risorse esistenti in ottica ROI.

Infine, dovrà assumere anche il ruolo di Convention Bureau: la destinazione infatti, oltre a seguire progetti non realmente utili al settore congressuale provinciale, manca di interlocutori formati e reattivi nel campo congressuale così come di infrastrutture adeguate alle reali esigenze del mercato MICE.

Gli operatori congressuali trovano difficoltà nell'interfacciarsi con le amministrazioni per le normali procedure utili a proporre le candidature. Per questo motivo sarebbe auspicabile un Convention Bureau in grado di alleggerire gli uffici amministrativi di questo peso e al contempo capace di fornire servizi veloci e utili agli organizzatori di convegni e congressi.

Per concludere, per quanto riguarda le risorse economiche, esistono numerose linee di finanziamento:

Progetto	Area di intervento	Finanziamento
Programma operativo FESR Asse 1 e 2	Promozione delle risorse naturali	€2.000.000
	Protezione e valorizzazione del patrimonio culturale	€19.000.000
	Protezione e conservazione del patrimonio culturale	€19.000.000
	Sviluppo di infrastrutture culturali	€14.000.000
	Altri miglioramenti servizi culturali	€2.000.000
Partenariato Pubblico Privato	Settore degli impianti sportivi	€14.500.000
	Opere arredo urbano-verde pubbl.	€1.900.000
	Opere di natura strettamente turistica	n/a
La spesa pubblica (2008)	Spesa pubblica Regione Lazio per la cultura ed i servizi ricreativi ed il turismo	€ 1,7 miliardi (di cui il 94% per cultura e servizi ricreativi) – 11% ca della spesa pubblica totale regionale

Come è possibile notare, le linee di finanziamento sono spesso legate alla promozione, alla valorizzazione e alla conservazione delle risorse. Di fatto, non rappresentano quindi un reale sostegno alle imprese del settore che invece necessiterebbero di mezzi da investire in altre tipologie di attività, come ad esempio, le ristrutturazioni, la riqualificazione dell'offerta o la commercializzazione. Allo stesso modo appare evidente come solo poche risorse siano realmente destinate ad attività turistiche sia in termini di spesa pubblica regionale sia di partenariati.

È necessario quindi formulare finanziamenti che valorizzino il turismo come settore autonomo di importanza strategica, sensibilizzando gli enti ad offrire un maggior supporto all'imprenditoria locale per una migliore qualificazione dell'offerta turistica romana.

3. Coordinamento tra operatori

Il tema del coordinamento tra operatori interessa diversi aspetti del settore turistico, a partire dai trasporti fino all'organizzazione della governance territoriale, dall'offerta ai prodotti e all'innovazione. Questi temi saranno specificatamente approfonditi nei capitoli successivi. In questa sezione, invece, se ne analizzeranno ed evidenzieranno le cause, gli effetti e le possibili soluzioni.

Dall'analisi di competitività della destinazione, realizzata con il gruppo di lavoro, emerge il problema dell'assenza di coordinamento sia pubblico-privato sia tra operatori turistici:

- Mancanza di una gestione integrata dei trasporti (sia interni alla destinazione sia ferroviari sia aeroportuali) che riduce l'accessibilità della destinazione, influenzando sulla permanenza in loco dei turisti e sul numero di risorse visitabili.
- Assenza di specifiche iniziative turistiche a valenza pubblico privata, come ad esempio la mancanza di club di prodotto tematizzati e targetizzati oppure di associazioni di operatori che incrementerebbero la forza commerciale degli operatori e la loro competitività.
- Assenza di una filiera integrata di offerta turistica: non si notano iniziative tra privati per favorire la fruizione turistica o aumentare il valore aggiunto per il turista, come ad esempio collaborazioni tra strutture ricettive e altri operatori.
- Mancanza di iniziative per favorire la permanenza ed il soggiorno in destinazione dei turisti: l'offerta ricettiva non attua politiche per favorire il pernottamento in provincia; inoltre, molti turisti preferiscono soggiornare in destinazioni di prossimità.

Questa situazione deriva principalmente dalla mancanza di una strategia turistica di destinazione a medio e lungo termine. Gli operatori turistici della provincia però devono abbandonare questo atteggiamento poco sistemico ed eccessivamente "individualista", volto alla sola gestione dei flussi turistici. Per esempio, soprattutto nelle categorie alberghiere minori e nei quattro stelle, ci si limita a fornire il servizio di alloggio, senza integrarlo con proposte di valore aggiunto, che possano creare un ritorno, anche solo di immagine.

Allo stesso tempo la frammentazione della governance limita la collaborazione pubblico-privato rendendola difficile da gestire e costruire, nonché problematica da mantenere a lungo termine.

Questo sistema poco coordinato e integrato incide sulla perdita di competitività della destinazione turistica Roma come emerge, tra l'altro, dai dati relativi ad arrivi e presenze nella provincia.

Gli operatori individualmente si dimostrano incapaci di fare sistema, spesso perdendosi in inutili competizioni tra singoli, nella definizione di strategie non condivise e mostrando diffidenza nella collaborazione.

È necessario quindi creare una struttura di collaborazione che favorisca lo sviluppo di sinergie, sensibilizzando gli operatori rispetto la logica a filiera e la catena del valore.

Queste iniziative di integrazione dovranno essere gestite in ottica imprenditoriale e di ottimizzazione dei ricavi affinché gli operatori si rendano conto degli effetti positivi che questo tipo di iniziative possono garantire, se correttamente gestite.

Un ente snello ed efficiente che si occupa del destination management e marketing per la destinazione, sviluppando iniziative tramite enti di supporto (Camere di Commercio, Federturismo, altre associazioni di categoria, ecc.) potrebbe essere la risposta giusta a questa situazione.

4. Destination products: portfolio prodotti turistici

La provincia di Roma gode di una grandissima ricchezza e varietà di risorse; si trova quindi in una posizione privilegiata per la costruzione di un portfolio prodotti altrettanto variegato.

Altresì, essa gode di una forte notorietà a livello internazionale e alcune risorse hanno un grado di attrattività pari a 1, ovvero sono in grado di generare in modo autonomo flussi turistici: è questo il caso del Colosseo, dei Fori Imperiali, della Fontana di Trevi e dei Musei Vaticani.

Al giorno d'oggi, per essere competitiva una destinazione deve essere in grado di tradurre le proprie ricchezze, risorse ed attrattive in prodotti turistici, facilmente fruibili e acquistabili dal turista, capaci di trasmettere valore aggiunto al turista.

Il Piano Turistico Regionale del Lazio presenta i seguenti prodotti a livello regionale (con un dettaglio sulla provincia di Roma realizzato sulla base del portale istituzionale e di quanto indicato dal Piano Turistico Regionale).

Territorio	Main Products	Prodotti Secondari
Roma	<u>Turismo culturale/religioso</u> Turismo congressuale/fieristico	Turismo balneare Shopping Turismo fluviale Turismo sportivo Terme e benessere Enogastronomia Cine - turismo
Lazio	Turismo congressuale e fieristico Turismo culturale Enogastronomico e del made in Lazio Turismo religioso Turismo legato ad attività di spettacolo in siti di interesse culturale, storico e archeologico Turismo balneare	Ecoturismo Turismo lacuale e fluviale Turismo montano Turismo sportivo Turismo sociale Turismo per la salute e il benessere

Come è possibile notare, i prodotti individuati nel Piano Turistico Regionale sono estremamente generici, assolutamente non targettizzati, senza una strategia di posizionamento definita e precisa.

Essi si basano ancora sul concetto del turismo di massa, ormai superato. Secondo le attuali tendenze di mercato, i prodotti vanno tematizzati per motivazioni di viaggio.

Il modello turistico della provincia di Roma si basa ancora sul turismo di destinazione, un modello ormai incapace di soddisfare i trend della domanda che chiede un turismo motivazionale o esperienziale.

Le proposte e i prodotti turistici di Roma sono ancora strutturati secondo una logica passiva piuttosto che attiva. Lo mette in evidenza anche il fatto che i turisti che soggiornano a Roma spendono in media 40 euro al giorno per l'alloggio (circa 20 euro in meno rispetto alla media delle città d'arte e alla media nazionale). La spesa media giornaliera per altri acquisti sul territorio si attesta sulle 60 euro, in linea con la media delle città d'arte.

I dati dell'Osservatorio Nazionale del Turismo (dati Unioncamere) sulla specializzazione delle strutture ricettive a Roma dimostra che, in realtà, la capitale lavora su due grandi prodotti turistici: il turismo culturale/religioso e il turismo d'affari. Il primo accoglie il 59,3% delle strutture e il 51,7% dell'extralberghiero mentre il turismo d'affari genera il 42,2% del volume d'affari delle strutture alberghiere. Il turismo congressuale ha un peso complessivo del 14,1%.

Questi dati confermano la presenza di due monoprodotti, culturale e d'affari, nell'offerta turistica di Roma. Altre tipologie di "turismi" trovano scarso riscontro: ad esempio, il turismo generato da eventi o spettacoli apporta soltanto il 16% dei clienti delle strutture ricettive, lo shopping il 4,7 e l'enogastronomia il 3,3%.

Le specializzazioni delle strutture ricettive di Roma
possibili più risposte, % calcolata sul totale operatori

	Alberghiero	Extralberghiero	Totale
Cultura	59,3	51,7	55,0
Affari	42,2	0,8	18,8
Turismo delle arti e dello spettacolo	14,1	17,7	16,1
Turismo congressuale	8,5	18,4	14,1
Turismo giovanile	11,4	13,2	12,4
Turismo della natura	2,3	8,8	6,0
Turismo del made in Italy	4,2	5,1	4,7
Balneare	0,0	6,7	3,8
Enogastronomia	1,9	4,4	3,3
Turismo sostenibile	1,5	4,4	3,2
Sport	3,1	0,0	1,4
Benessere	3,1	0,0	1,3
Altro	6,4	9,8	8,3

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo- dati Unioncamere

Appare quindi evidente la mancanza di una strategia di destinazione-prodotto, probabile diretta conseguenza delle problematiche evidenziate precedentemente, ossia della mancanza di governance e di una visione turistica a lungo termine e dell'incapacità degli attori di fare sistema e di creare reti di collaborazione.

La mancanza di strutturazione dei prodotti significa che le risorse sono presentate come tali, senza essere costruite, "pacchettizzate", secondo la logica di motivazione richiesta dal mercato e senza offrire nessun valore aggiunto al turista. Il Colosseo e i Fori Imperiali, ad esempio, sono presentati come tali, senza essere parte di un percorso più ampio che invita i turisti a 'vivere l'antica Roma', riunendo anche altre risorse provinciali.

Secondo i dati dell'ONTIT sulle attività svolte dai turisti a Roma, il 42% dichiara di avere visitato il centro storico, il 42% di avere visitato monumenti e siti di interesse archeologico e il 45,6% di aver visitato anche i musei.

Si tratta nel complesso di una componente molto elevata dedicata al turismo culturale che porta anche un buon indotto sul territorio: il 51% dei turisti dichiara, infatti, di aver fatto shopping e il 28,7% di aver degustato i prodotti tipici locali; solo il 6,7% ammette di aver soggiornato per partecipare ad eventi enogastronomici.

La combinazione tra attrattive culturali, siano esse eventi o il vasto patrimonio artistico/monumentale, e l'offerta di divertimenti, rende Roma la meta ideale per oltre il 30% dei turisti (fonte ONTIT).

Motivazione principale del soggiorno

possibili più risposte, % calcolata sul totale turisti

	Roma città	Città d'arte
Ricchezza del patrimonio artistico/monumentale	31,0	29,2
Il desiderio di vedere un posto mai visto	3,7	18,9
Ho i parenti/amici che mi ospitano	16,1	16,4
Per i divertimenti che offre	34,1	16,1
Per assistere a eventi culturali	35,6	15,7
Posto ideale per riposarsi	24,5	14,6
Shopping	16,5	13,9
Bellezze naturali del luogo	15,4	12,4
Per conoscere usi e costumi della popolazione locale	6,5	11,3
Decisione altrui	25,9	11,3
Per il gusto dell'avventura	17,2	10,1
Prezzi convenienti	13,5	9,9
Facilità di raggiungimento buoni collegamenti	7,2	9,9
Interessi enogastronomici	25,2	9,6
Per la vicinanza	8,1	6,7
Motivi di lavoro	2,4	6,6
Studio	33,4	4,7
Località esclusiva	29,8	3,6
Benessere, beauty farm, fitness	6,0	2,4
Posto adatto per bambini piccoli	2,0	2,4
Partecipare a eventi folkloristici della cultura locale	7,7	2,3
Praticare sport	2,5	2,2

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo- dati Unioncamere

Attività svolte

possibili più risposte, % calcolata sul totale turisti

	Roma città			Città d'arte in Italia	Italia
	Italiani	Stranieri	Totale		
Escursioni	51,3	56,0	55,3	33,7	36,4
Ho visitato il centro storico	49,6	40,6	41,9	45,3	34,4
Praticato attività sportiva	7,0	7,5	7,5	11,3	31,8
Ho fatto shopping	50,4	51,3	51,1	34,6	20,9
Ho degustato i prodotti tipici locali	23,5	29,6	28,7	20,4	20,2
Visitato monumenti e siti di interesse archeologico	34,8	43,7	42,4	33,7	17,7
Visita di musei e/o mostre	34,8	47,5	45,6	37,5	16,4
Ho assistito a spettacoli musicali	10,4	7,2	7,7	11,6	11,4
Sono andato in centri benessere (saune ecc.)	5,2	3,8	4,0	2,8	7,4
Partecipazione ad eventi enogastronomici	3,5	7,2	6,7	6,4	6,8
Partecipazione ad eventi folkloristici	-	4,1	3,5	3,4	6,5
Ho acquistato prodotti tipici e/o dell'artigianato locale	6,1	5,3	5,5	5,5	6,2
Partecipazione a spettacoli teatrali o cinematografici	3,5	5,0	4,8	6,1	4,5
Partecipazione a convegni e/o congressi o fiere e manifestazioni espositive	5,2	4,7	4,8	5,7	3,7
Altro	5,2	1,3	1,8	2,7	1,6

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo- dati Unioncamere

La mancanza di innovazione di prodotto, invece, significa proporre prodotti sempre uguali: Roma infatti offre le stesse identiche risorse e attività che proponeva anni fa. Mentre i turisti sono cambiati e chiedono nuovi servizi ed esperienze, la destinazione provincia di Roma continua a proporre le stesse risorse nello stesso modo e attraverso gli stessi strumenti.

Le conseguenze di una tale strutturazione del portfolio prodotti sono numerose:

- Riduzione della competitività turistica complessiva della destinazione;
- Rischio di stereotipare l'immagine della destinazione intorno alle risorse simbolo, senza valorizzare e comunicare tutte le altre;
- Riduzione del grado di attrattività della destinazione: in questo modo, si rischia di legare l'immagine di Roma alle sole attrattive del periodo romano, disincentivando un'altra visita in città o nelle altre destinazioni della provincia;
- Riduzione della permanenza media per quanto detto al punto precedente, come confermato dai dati statistici, con conseguente riduzione della redditività;
- Riduzione della competitività di fronte alle altre destinazioni che si dimostrano più capaci e dinamiche in termini di offerta di prodotti turistici;
- Eccessiva frammentazione delle risorse e dell'offerta con conseguente mancanza di valorizzazione di tutte le attrattive (es. turismo sportivo, ecc.);

Infine, è emersa una problematica peculiare: pare che le attrazioni siano troppo numerose e diffuse tanto da far pensare ai turisti che non vale la pena visitarle tutte perché in ogni caso non si avrebbe sufficiente tempo a disposizione.

Quest'ultimo aspetto è anch'esso evidentemente correlato alla mancanza di organizzazione e strutturazione dei prodotti turistici: la progettazione e la sistematizzazione delle risorse permetterebbe al turista di comprendere la diversa importanza delle attrattive e di organizzare quindi al meglio la propria visita.

Per superare questo problema è necessario innanzitutto identificare e mappare le risorse, dividerle per temi e poi classificarle. Particolare importanza hanno i passaggi della tematizzazione o "pacchettizzazione" e della gerarchizzazione.

La tematizzazione è possibile solamente creando sinergie tra operatori, attualmente mancanti nella provincia, e mettendo in atto azioni facenti parte di una strategia di posizionamento più ampia.

La classificazione, invece, mira a fornire al turista una chiave di lettura chiara di come fruire del territorio, delle risorse e dei prodotti turistici offerti. Ciò

permetterebbe anche di facilitare la ripetizione delle presenze e degli arrivi: una volta visitate le attrazioni principali, il turista tramite la gerarchizzazione saprebbe esattamente come strutturare un suo eventuale soggiorno successivo, senza avere la sensazione di un “eccesso di offerta” ed essendo più motivato a ritornare nella destinazione.

Tale azioni dovranno poi trovare riscontro nelle azioni di comunicazione e promozione, evitando di effettuare attività tradizionali poco efficaci, come quelle attuali.

5. Sistema trasporti

La provincia di Roma gode di un ricco sistema di trasporti, in virtù del suo ruolo di capitale e di centro amministrativo e economico nazionale.

L’analisi realizzata illustra infatti che:

- La rete autostradale permette collegamenti con le maggiori direttive nazionali mentre la rete stradale è abbastanza sviluppata.
- La rete ferroviaria dispone di linee convenzionali che però sono penalizzate, soprattutto nei collegamenti sulla direttiva est-ovest, e da linee ad alta velocità polarizzate sulla provincia di Roma che offrono anche due fornitori differenti (Trenitalia e Italo Nuovo Trasporto Viaggiatori).
- La rete aerea vede Fiumicino come il primo aeroporto in Italia per numero di passeggeri ma con diverse criticità legate ai ritardi e alla gestione bagagli, e alla capacità limitata dati i massicci flussi turistici su Roma. L’aeroporto di Ciampino, invece, presenta una forte componente di voli low cost.
- Dal punto di vista marittimo Civitavecchia è il maggior polo crocieristico italiano che ha raggiunto nel 2011 i con 2,5 milioni di passeggeri.

A livello locale, la città di Roma possiede tre linee metropolitane con alta frequenza di passaggi, linee ferroviarie metropolitane e collegamenti diretti ferroviari con gli aeroporti (Fiumicino e il Leonardo Express, ad esempio).

Inoltre, l’offerta di trasporto è completata da 4 linee bus dedicate specificatamente ai turisti (110 Open Bus, Archeobus, Open Bus Roma Cristiana e Rome Open Tour) e da un’offerta di battelli sul Tevere diurni e notturni (hop-on/hop-off, con cena, con degustazione vini, ecc.). Alcuni di questi servizi sono prenotabili anche online. In conclusione, si può affermare che l’attenzione al turista in termini di trasporto interno alla destinazione sia alta.

Nonostante da una prima analisi l'accessibilità della destinazione possa sembrare buona nella realtà e nel rispetto di quanto emerso dall'incontro con il gruppo di lavoro il grado di accessibilità turistica della destinazione Roma e della sua provincia non sembra alto. I turisti non la considerano facilmente accessibile e fruibile.

Si presentano a seguire nel dettaglio le tre maggiori linee di discussione emerse in tale occasione:

1. Trasporto interno

L'immagine che i turisti hanno di Roma è di una destinazione carente in termini di organizzazione infrastrutturale dei trasporti interni alla città. Le frequenti notizie relative al congestionamento del traffico stradale nella capitale, soprattutto sul raccordo anulare, non contribuisce a crearne un'immagine positiva dal punto di vista dell'accessibilità turistica. Al congestionamento dovuto alla fruizione dei residenti, si aggiunge quello causato dalla presenza di un grande numero di turisti in città. Questo avviene presumibilmente a causa della mancanza di un piano di gestione logistica dei flussi dei turisti nella destinazione.

I turisti che si trovano in destinazione non vengono indirizzati verso vie di transito alternative, in modo tale da facilitare, da un lato, la fruizione residenziale delle vie principali e, dall'altro, di agevolare l'offerta commerciale della destinazione per i turisti. Questo sarebbe possibile pianificando una fruizione coordinata delle aree a maggiore rischio di congestione e strutturando un sistema di cartellonistica e di informazione al turista che favorisca il suo passaggio su alcune vie piuttosto che in altre. In tal modo sarebbe anche possibile permettere ai commercianti situati in vie o zone meno turistiche di sfruttare il passaggio dei turisti verso tali aree e quindi incrementare l'indotto sul territorio.

Tutto ciò però è possibile solamente dotandosi di una pianificazione urbanistica che permetta e agevoli la gestione dei flussi di turisti nella destinazione.

2. Aeroporti

Il sistema aeroportuale romano soffre di alcune problematiche peculiari. Innanzitutto una problematica strutturale: gli aeroporti romani si basano su infrastrutture non idonee ad un utilizzo intensivo ed incapaci di gestire i voli intercontinentali. Per questi motivi, non riescono ad affermarsi come hub aeroportuali di prim'ordine e di eccellenza sul panorama nazionale e internazionale. Conseguenza del primo fattore, è la problematica del ridotto numero di voli diretti serviti dai due aeroporti, soprattutto nelle tratte long haul.

Infine, emerge una tendenza generale nella riduzione del numero di compagnie aeree disposte a servire i due scali romani, con conseguenti ripercussioni sul servizio e sulla varietà di offerta dedicata ai turisti che desiderano recarsi nella capitale. La causa di quest'ultimo aspetto può essere la mancanza di una convenienza economica per le compagnie aeree.

I problemi strutturali difficilmente possono essere affrontati se non con ingenti investimenti da parte dell'ente aeroportuale ma sarebbe possibile intervenire in termini di attrattività degli scali per le compagnie aeree, attuando politiche e strategie che permettano di evidenziare le opportunità che la destinazione offre in termini di attrattività di turisti e quindi di potenzialità di redditività.

3. Ferrovie

Il sistema ferroviario di Roma è buono, come detto in precedenza. Tuttavia, sono emersi alcuni spunti e riflessioni interessanti sulle reali opportunità e sui problemi che la destinazione vive in relazione al trasporto su rotaia.

La provincia di Roma dovrebbe essere in grado di sfruttare meglio le opportunità dell'alta velocità. I collegamenti ad alta velocità, infatti, sono promossi e gestiti come elementi autonomi del sistema senza alcuna azione sinergica con altri operatori territoriali. Sarebbe utile stringere accordi con le compagnie aeree, le strutture ricettive, i trasporti bus o altri operatori.

Inoltre, è necessario creare più collegamenti provinciali e interprovinciali. Anche gli operatori della provincia di Roma soffrono della mancanza di collegamenti ferroviari veloci tra Roma e le altre province laziali. Lo sviluppo di tali tratte potrebbe rappresentare un doppio vantaggio sia per il turismo romano sia per creare sinergie e collaborazioni positive con gli altri territori laziali e quindi favorire un maggiore sviluppo turistico anche di questi ultimi.

Il problema da superare in quest'ultimo caso potrebbe essere rappresentato dal costo per attivare le tratte da parte delle Ferrovie dello Stato. In tal caso, le amministrazioni regionali dovrebbero intervenire attraverso un piano di contributi.

Il problema dei trasporti nella provincia di Roma, oltre a coinvolgere tutti i sistemi di trasporto, da quello su gomma a quelli ferroviario e aereo, rende necessario affrontare fattori contingenti difficilmente governabili nel breve-medio periodo e che necessitano, per essere superati con successo, una grande forza da parte della destinazione.

Tale forza potrebbe derivare da una governance solida e coraggiosa e da un maggiore grado di attrattività e competitività della destinazione nel suo complesso.

6. Comunicazione, visibilità e reputation online

La Provincia di Roma è una destinazione turistica che non ha bisogno di presentazioni: è riconosciuta a livello mondiale come la culla della romanità, dello stile di vita italiano e come un luogo ricco di storia e di risorse uniche al mondo.

La destinazione è sempre stata una tappa inevitabile soprattutto per quei turisti che realizzano viaggi a lungo raggio. Essa quindi è stata da sempre interessata da flussi turistici senza bisogno di sostenere grandi sforzi promozionali. Per tanto, la comunicazione della capitale finora si è limitata ad essere di tipo istituzionale.

Oggi emergono però delle difficoltà in termini non tanto di attrattività dei flussi, per quanto anch'essi in declino, ma di redditività della fruizione turistica del territorio e delle risorse.

Come si è visto dai dati, infatti, la permanenza media è piuttosto ridotta e la maggior parte dei turisti realizza un turismo "mordi e fuggi" fruendo solo delle risorse di primo livello, come ad esempio il Colosseo, i Fori e altre, senza prolungare la visita, limitando quindi le ricadute sul territorio e la valorizzazione delle risorse secondarie.

Emergono delle necessità specifiche in termini di comunicazione e promozione della destinazione Roma.

Se non si interviene con una comunicazione maggiormente in linea con le richieste del mercato il rischio è di perdere altre quote di mercato e di ridurre sempre più i margini di redditività per gli operatori turistici locali. Allo stesso modo si rischia di limitare lo sviluppo turistico delle risorse secondarie che sono comunque di grande pregio e possono rappresentare un valore differenziale ulteriore.

L'attività promozionale online e il social media marketing, realizzati sia degli enti preposti alla promozione sia dagli operatori turistici romani, sono scarsi o quasi inesistenti. Questo rappresenta una grande mancanza, soprattutto nei mercati intercontinentali, dove Roma ha il suo core business e nei quali invece si verifica un più consistente utilizzo di questi strumenti di comunicazione.

È evidente la mancanza di una strategia social e della gestione della visibilità; la reputation stessa della destinazione non è seguita ma subita passivamente dalla destinazione.

Il mercato, attraverso le sue recensioni, opinioni e blog funziona indipendentemente della destinazione e dall'attività degli operatori. La reputation

online di Roma come destinazione turistica è elevata, ma complessivamente non ottiene una valutazione soddisfacente (7,1).

Dall'incontro del gruppo di lavoro, sono emerse cinque linee di intervento da seguire:

1. Mancanza di valorizzazione di tutte le risorse

La comunicazione finora realizzata valorizza solo le risorse più conosciute, mentre le risorse minori seppur promosse, a causa della mancanza di gerarchizzazione dei prodotti, non sono percepite adeguatamente dal mercato turistico. Una comunicazione di questo tipo risulta quindi poco efficace ai fini dell'ottimizzazione della fruizione turistica. Comunicare e promuovere sempre le stesse risorse senza gerarchizzare il complesso dell'offerta provoca un impoverimento dell'immagine della destinazione, oltre che una confusione dei turisti che potrebbe causare proprio la mancanza di ripetizione delle visite.

È necessario, quindi, come già detto, creare un portfolio prodotti gerarchizzato e poi svilupparne la comunicazione. È importante non confondere la comunicazione destinata ai turisti da quella destinata ai residenti: molto spesso accade infatti che le risorse secondarie vengano concepite come risorse da promuovere solo in loco per i turisti che già si trovano in destinazione finendo poi per avere valore in termini di comunicazione solo per i residenti. Esse invece devono essere promosse ancor prima che i turisti si rechino in destinazione e figurare come un completamento dell'offerta complessiva della destinazione.

2. Immagine stereotipata della destinazione

Roma viene da sempre collegata ad alcune immagini emblematiche, come quella di Alberto Sordi e gli spaghetti o la scena de "La Dolce Vita" nella Fontana di Trevi. Tali immagini tanto evocative quanto rappresentative di un periodo fiorente del cinema italiano, possono apparire ad oggi non più adeguate ad un mercato che si è evoluto ed è nel frattempo molto cambiato.

Le generazioni che riconoscono quelle immagini a breve potrebbero non essere più considerabili come target della destinazione. Allo stesso modo il profilo della città e della sua provincia negli anni è cambiato e si è evoluto: un turista che si reca a Roma alla ricerca della dolce vita potrebbe facilmente venire deluso.

È necessario adeguare l'immagine della capitale che viene comunicata con la realtà della destinazione e con la domanda del mercato, superando gli stereotipi e cercando di andare oltre ad un'immagine sempre uguale e poco dinamica della provincia di Roma.

Per fare tutto ciò è necessario definire un posizionamento della destinazione, comprendere l'immagine percepita e identificare la nuova immagine e le migliori modalità e i mezzi più idonei per comunicarla efficacemente.

3. Limitata focalizzazione e targetizzazione nella comunicazione

La provincia di Roma è stata finora comunicata in modo indifferenziato: senza una logica di prodotto o di motivazione di vacanza o targetizzazione del pubblico. I messaggi erano uguali indifferentemente che si parlasse di una mostra d'arte o di un pacchetto vacanza; la promozione seguiva il vecchio modello di turismo di destinazione e non vi era profilazione dei turisti.

Oggi il mercato turistico e i turisti si sono evoluti e si è passati dal modello di turismo di destinazione al modello di turismo di motivazione. È necessario quindi adeguare anche la comunicazione e la promozione a questo modello.

Per farlo è necessario innanzitutto definire il posizionamento, i prodotti e conseguentemente i target di interesse prioritari e potenziali; in funzione di queste variabili bisogna successivamente individuare i contenuti, i messaggi e i migliori mezzi per raggiungere tali target.

La comunicazione non dovrà più essere indifferenziata e indirizzata alle masse ma per ogni prodotto e target sarà necessario strutturare una specifica strategia di comunicazione che miri maggiormente all'efficacia ed efficienza.

4. Mancanza di emozione e comunicazione dell'esperienza

Il turismo postmoderno è un turismo altamente esperienziale che non cerca una destinazione in quanto tale, ma perché essa è in grado di suscitare emozioni e offrire esperienze memorabili.

La comunicazione istituzionale in questo nuovo contesto risulta poco efficace se non addirittura inutile: dai dati emersi dall'analisi online emerge infatti che la provincia di Roma sul web viene percepita dagli utenti in maniera "neutra", senza emozione. Chi soggiorna a Roma e pubblica online commenti o foto della propria vacanza non comunica le esperienze che ha vissuto, riducendo gli effetti positivi che il passaparola potrebbe invece provocare.

La destinazione stessa, tramite la sua comunicazione, dovrebbe cercare di esprimere la suggestione di un soggiorno nella capitale, coinvolgere il turista con immagini evocative e trasmettere l'idea di tutte le esperienze che potrebbe vivere e che differenziano la provincia di Roma da tutte le altre destinazioni. Allo stesso modo è necessario favorire il coinvolgimento dei turisti e fare in modo che

diventino loro stessi dei promotori della destinazione, comunicando le loro emozioni e il valore che la provincia gli ha offerto.

5. Ridotta sensibilizzazione di operatori e residenti ai temi del turismo

Dall'incontro del gruppo di lavoro è emersa una carenza in termini di sensibilizzazione degli operatori e residenti sull'importanza che il turismo riveste per il tessuto economico della provincia.

Residenti e operatori, infatti, sono sempre stati abituati a flussi autonomi di turisti e quindi il settore turistico non ha mai goduto della dovuta considerazione quale settore autonomo e distinto. Allo stesso modo, la facilità nell'attrarre turisti che ha finora contraddistinto la provincia ha causato una ridotta attenzione ai temi dell'accoglienza e della soddisfazione del turista.

Se negli anni alcuni operatori hanno sviluppato una coscienza turistica, appare evidente come sia ancora necessario realizzare attività di comunicazione dirette a operatori e residenti mirate a far comprendere l'importanza del settore e a illustrare le buone pratiche da seguire per garantire il ritorno dei turisti e una buona reputazione globale della destinazione provincia di Roma.

6.1. Visibilità e Destination Reputation

Questo ultimo aspetto rappresenta un elemento molto importante per gli operatori della provincia di Roma, che in esso hanno individuato un limite per lo sviluppo del turismo nella capitale.

Dalle analisi è emersa una certa debolezza della provincia e della capitale online e sui social media: nonostante la indubbia riconoscibilità, la provincia di Roma non riesce a creare buzz e a coinvolgere gli utenti online facendo parlare di sé.

Il numero di discussioni e di User Generated Content è tanto relativamente elevato quanto sicuramente poco coinvolgente: esiste un numero elevato di commenti negativi in merito agli eccessivi prezzi, ai disservizi, al livello di pulizia della città, al servizio di taxi così come commenti negativi circa i servizi offerti dalle strutture ricettive.

Gli sforzi e le iniziative dei singoli operatori non sono supportate dal sistema infrastrutturale che non agevola lo sviluppo di servizi digitali pubblici o condivisi.

Il sistema amministrativo non agevola iniziative di diffusione digitale interne alla destinazione, come ad esempio il wifi diffuso. Gli operatori o i gruppi di operatori, gli enti o le amministrazioni che cercano di portare avanti iniziative di questo tipo incontrano infatti numerose difficoltà sia strutturali sia sovra-amministrative.

Allo stesso modo, non sono ritenuti sufficienti i servizi digitali messi a disposizione sia degli operatori turistici sia dei turisti. Lo sviluppo di tali servizi potrebbe facilitare notevolmente entrambi questi soggetti ma soprattutto permetterebbe di alleggerire l'apparato gestionale e di management della destinazione, incrementando così la qualità dei servizi erogati.

Lo sviluppo di una coscienza digitale territoriale si ritiene un elemento fondamentale per andare incontro ai trend del mercato e all'attuale e futura domanda turistica. Tale coscienza non dovrà limitarsi ad incoraggiare l'uso degli strumenti digitali e dei social media ma dovrà permetterne anche un utilizzo agevole e disponibile a tutti i turisti.

CONCLUSIONI

- Creazione di gruppi di lavoro sovra regionali, coinvolgendo le regioni più interessate dal fenomeno dei tour da Paesi a lungo raggio, ossia il Veneto, Il Lazio, la Toscana e la Campania, per la definizione di un’offerta commerciale coordinata e unitaria e di accordi relativi alla gestione della stessa.
- Incrementare la quota di flussi di turismo non intermediato nella destinazione Roma, al fine di facilitarne la gestione ed il controllo da parte sia degli imprenditori locali sia degli enti di gestione della destinazione.
- Incrementare il grado di sfruttamento del web da parte degli enti e degli imprenditori locali, favorendo le prenotazioni dirette da parte dei clienti e avendo così la possibilità di fidelizzarli.
- Creazione di Club di Prodotto a valenza commerciale per incrementare le prenotazioni online, sfruttando le possibilità di targetizzazione e segmentazione che gli strumenti web offrono.
- Gestione del brand territoriale attraverso una Destination Management Organization che strutturi l’intera destinazione in ottica di mercato e di Destinazione multiprodotto. L’ente di Destination Management e Marketing dovrà essere snello, veloce, altamente professionale ed orientato all’ottimizzazione delle risorse esistenti in ottica ROI. Esso, infine, dovrà assumere anche il ruolo di Convention Bureau.
- Gestione dei finanziamenti a supporto del turismo come settore autonomo di importanza strategica, sensibilizzando gli enti al sostegno dell’imprenditoria locale per una maggiore qualificazione dell’offerta turistica romana.
- Progettazione complessiva e sistematizzazione delle risorse: identificazione e mappatura, tematizzazione e gerarchizzazione.
- Pianificazione urbanistica che agevoli la gestione dei flussi di turisti nella destinazione.
- Interventi per incrementare l’attrattività degli scali per le compagnie aeree, attuando politiche e strategie che evidenzino le attrattività della destinazione quindi la potenziale redditività.
- Stringere alleanze strategiche con altri fornitori per i trasporti ferroviari per incrementarne la competitività anche verso nuovi mercati.
- Creare un portfolio prodotti gerarchizzato e sviluppare una comunicazione adeguata a supporto.
- Definire un posizionamento della destinazione, identificando un’immagine coerente con la destinazione e con le attuali motivazioni di viaggio del mercato. Individuare le migliori modalità e i mezzi più efficaci per comunicarla: individuare i contenuti, i messaggi, gli strumenti e i canali per raggiungere tali target.
- Comunicare emozioni, evocando il piacere di un soggiorno nella capitale, coinvolgendo il turista con immagini suggestivi, trasmettendo l’idea di esperienza di viaggio.

- Realizzare attività di comunicazione dirette a operatori e residenti per sensibilizzarli sull'importanza del turismo, per illustrare loro le tecniche di accoglienza idonee a garantire il ritorno dei turisti e al fine di costruire una buona reputazione globale della destinazione provincia di Roma.
- Sviluppare un sistema di wifi diffuso e incrementare i servizi digitali messi a disposizione sia degli operatori turistici sia dei turisti.
- Migliorare e monitorare la reputation online complessiva della destinazione Roma.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Giovanni AMURO, Sergio ARIENZO, Francesca BONANNI, Fabio CARRAFELLI, Rita CARBONE, Maria CRISCUOLO, Osvaldo CIUFO, Angelica DERRICO, Antonella DI GENOVA, Stefano FIORI, Giampaolo LETTA, Serafino LO PIANO, Giovanni LUCCI CORDISCO, Francesco MARCOLINI, Claudia POMPEO, Riccardo PIZZUTI, Antonio RUSSO, Maria ROCCA, Roberto SESSOLO e Isabella VISOCCHI.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Guido De Vecchi, Area Lazio Intesa Sanpaolo, e Angelo Busatto, Direzione Regionale Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna Intesa Sanpaolo.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE LIGURIA

SOMMARIO

METODOLOGIA	435
PARTE PRIMA	437
Il turismo nella regione Liguria	437
Il ruolo del turismo nell'economia ligure.....	437
Analisi generale del settore	437
Analisi dei mercati.....	441
L'offerta turistica ricettiva	442
FOCUS: La legge Ruggeri	444
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	445
FOCUS: Il turismo delle seconde case in Liguria	446
Il portfolio di prodotti.....	448
Il turismo balneare	449
Il turismo MICE.....	450
Gli altri prodotti turistici	451
La destinazione turistica Liguria online	456
Prime conclusioni.....	459
Punti Forti.....	459
Debolezze	459
PARTE SECONDA	461
Assi di intervento.....	461
1. La governance turistica	461
1.1 Collaborazione e aggregazione	461
1.2 Promo-commercializzazione	462
2. I prodotti turistici.....	463
2.1 Tematizzazione dei prodotti turistici	463
2.2 Destagionalizzazione dei flussi turistici.....	465
2.3 La dipendenza dal turismo italiano.....	466
3. Accessibilità	467
3.1 La rete ferroviaria e stradale.....	467
3.2 L'accessibilità aerea e marittima	469
4. La cultura dell'accoglienza	470
4.1 La qualità delle strutture ricettive.....	470
4.2 I servizi complementari	471
Ulteriori considerazioni: la fiscalità.....	472
CONCLUSIONI	473

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Liguria unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico ligure.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Liguria attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

La sezione successiva è suddivisa in diverse linee di intervento, secondo quanto emerso durante l'incontro:

1. La governance turistica
2. I prodotti turistici
3. L'accessibilità
4. La cultura dell'accoglienza

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e delle riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Liguria

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Liguria. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

Il ruolo del turismo nell'economia ligure

La Liguria è una regione che ha flussi turistici contenuti, anche a causa della limitata estensione territoriale: nel 2010 ha totalizzato solo il 3,7% del totale delle presenze nazionali. L'impatto economico generato dai turisti che soggiornano sul territorio ligure è però ingente: per il 2011 è stato stimato a quasi 5 miliardi e 158 milioni di euro, legati per il 30,2% ai consumi dei turisti nelle strutture ricettive e per il 69,8% alle seconde case. Il turismo in Liguria contribuisce quindi per circa il 10,2% al PIL regionale, un dato decisamente superiore alla media nazionale.

Nel 2011 si è anche registrato un aumento del gettito di spesa complessivo (+6,8%), anche se prevale una tendenza negativa per quanto riguarda la propensione alla spesa, in linea con una composizione delle presenze che vede una forte incidenza del turismo italiano. Il settore del turismo in Liguria nel 2010 contava 54.000 addetti, contribuendo per il 6,8% all'occupazione totale regionale. Nel biennio 2009-10 ci sono state oltre 103.000 assunzioni nel settore del turismo, di cui solo il 9% con modalità contrattuale a tempo indeterminato.

Analisi generale del settore

I dati a seguire mostrano la situazione complessiva del turismo in Liguria, prendendo in considerazione arrivi e presenze negli ultimi 5 anni, prima a livello regionale e poi a livello provinciale.

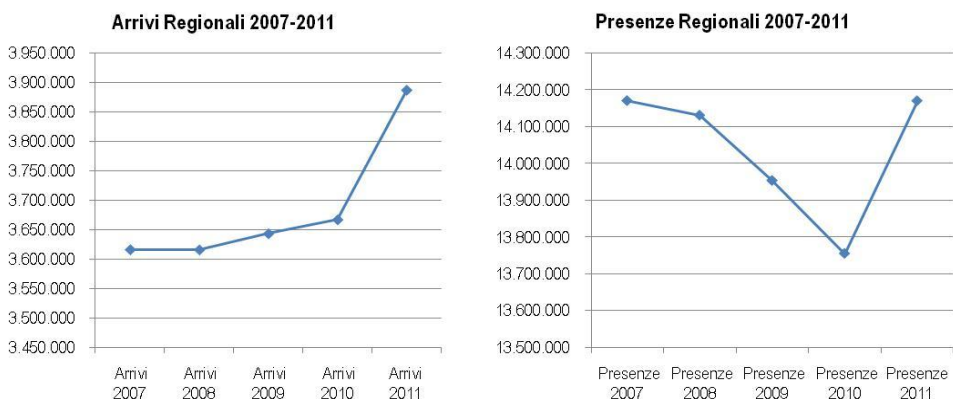


Figura 1: Serie storica arrivi e presenze Liguria. Fonti: ISTAT 2011, Movimento dei clienti nelle strutture ricettive - UnionCamere Liguria, Rapporto Liguria 2011

I dati sopra riportati evidenziamo come dal 2007 al 2010 arrivi e presenze abbiano seguito trend opposti: mentre gli arrivi erano in crescita (anche se marginalmente), le presenze diminuivano considerevolmente, passando da quasi 14,2 milioni nel 2007 a circa 13,75 milioni nel 2010. A partire dal 2011 arrivi e presenze hanno ripreso a crescere simultaneamente, recuperando almeno per le presenze i livelli pre-crisi. La Liguria è riuscita quindi a recuperare un buon posizionamento turistico, pur registrando una riduzione delle vacanze.

A livello provinciale è la provincia di Genova a registrare i trend di crescita più favorevoli, sia per gli arrivi sia per le presenze, trainando la ripresa del turismo in Liguria. Invece, per quanto riguarda la generazione di flussi turistici, in particolare le presenze, è la provincia di Savona ad avere un ruolo primario.

Le restanti province mostrano arrivi sostanzialmente stabili nel tempo: solo la provincia di Savona registra il calo più sensibile delle presenze turistiche: dal 2007 al 2011 sono diminuite di circa 500.000 unità, essendo quindi da ritenersi, senza dubbio, la realtà maggiormente penalizzata dal calo delle presenze registrati in quel periodo. La provincia di Savona evidenzia quindi profonde difficoltà legate al mantenimento della propria attrattività come destinazione turistica. Non a caso è la zona dove si ha una maggiore sofferenza delle imprese turistiche, soprattutto perchè si tratta di un settore molto frammentato e con aziende turistiche di piccole dimensioni.

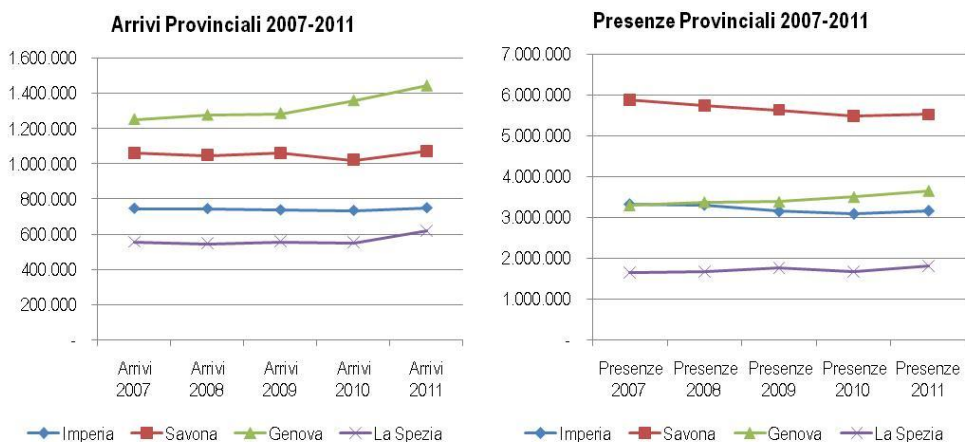


Figura 2: Fonte: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive – UnionCamere Liguria, Rapporto Liguria 2011.

Ricapitolando, la permanenza media dei turisti in Liguria risulta in calo, in modo più marcato per la provincia di Savona, che ha perso circa 0,5 giorni nell’arco degli ultimi 5 anni.

Savona e Imperia sono le due province che mostrano la permanenza media più elevata, quindi in linea con una tipologia di turismo vicino alla “settimana al mare”. Rimane però da valutare quanto questo modello sia ancora attuale ed in linea con i nuovi trend di mercato, che tendono a spostarsi verso turismi di tipo esperienziale e motivazionale.

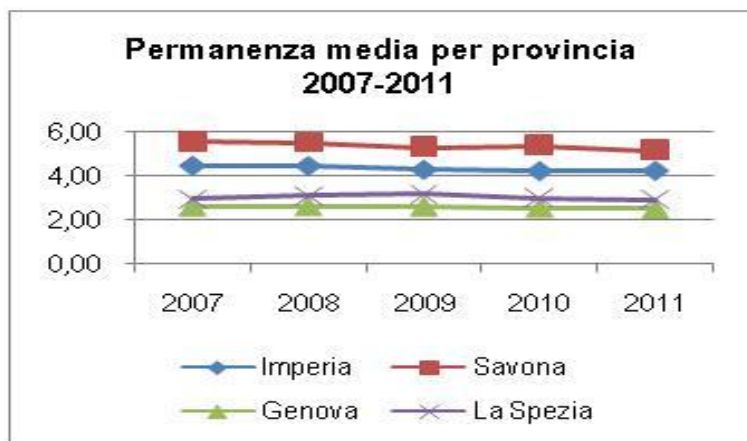


Figura 3: Serie storica permanenza media. Fonti: ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive - UnionCamere Liguria, Rapporto Liguria 2011.

Per La Spezia e Genova la permanenza media risulta invece essere inferiore, faticando a superare la soglia dei 3 giorni, probabilmente a causa della tipologia di proposte e di attività presenti. Genova inoltre è considerata per lo più una

destinazione per il turismo d'affari e commerciale e fatica a posizionarsi come meta per il week end o per il turismo culturale. Agli occhi del turista è infatti un territorio di passaggio piuttosto che una destinazione vera e propria.

I dati relativi alla stagionalità dei flussi turistici confermano quanto il turismo balneare incide su tutta la regione: si evidenzia infatti un marcato picco stagionale per tutte le province liguri, in particolare per Savona, Genova ed Imperia. Anche se si registra un leggero picco primaverile per le stesse province, i dati rivelano una forte difficoltà a destagionalizzare i flussi turistici e allo stesso tempo quindi evidenziano un'incapacità di valorizzare adeguatamente risorse turistiche alternative. La provincia di La Spezia mostra una situazione leggermente migliore: è infatti sempre presente un picco estivo, ma risulta essere più prolungato (soprattutto nel periodo primaverile) rispetto alle altre realtà provinciali, probabilmente grazie alla buona valorizzazione delle risorse alternative, in particolare del prodotto culturale, legato alla presenza delle Cinque Terre.

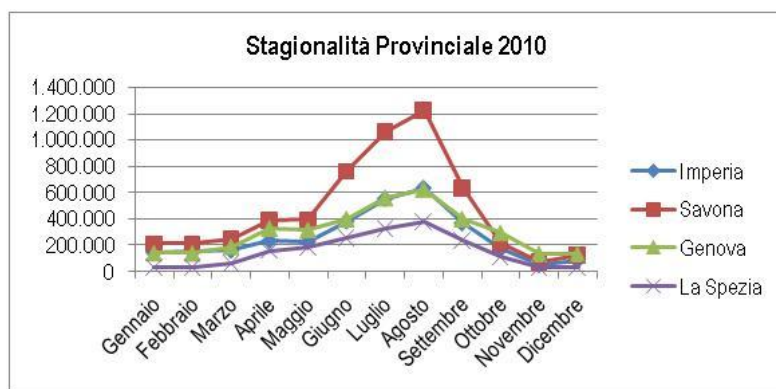


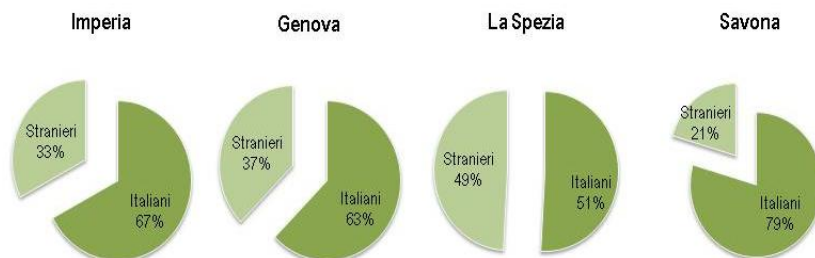
Figura 4: Stagionalità delle presenze turistiche. Fonte: ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive



Un confronto tra la stagionalità delle presenze italiane e delle presenze straniere dimostra come vi sia una netta prevalenza di turismo nazionale, ma soprattutto come siano i turisti di prossimità a contribuire maggiormente all'acuta stagionalità

estiva per la Liguria. Il grafico a lato dimostra infatti come la stagionalità degli stranieri abbia tendenza ad essere più estesa, con un picco nei mesi estivi molto meno marcato rispetto al turismo italiano. Si deduce quindi che gli stranieri abbiano una percezione della Liguria come destinazione turistica che non è prettamente legata al prodotto balneare, ma che prende in considerazione anche altre risorse presenti sul territorio regionale (ad esempio, il turismo culturale per Le Cinque Terre).

Analisi dei mercati



Fonte: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive

L'analisi della composizione delle presenze turistiche in Liguria conferma la marcata incidenza dei turisti italiani. Senza dubbio, il posizionamento della Regione nello scenario internazionale va migliorato.

Si nota una netta prevalenza del turismo italiano per le province di Savona, Imperia e Genova, dove mediamente i turisti stranieri non superano la soglia del 30% delle presenze complessive. Le ricadute sul territorio ne risentono quindi data la maggiore propensione alla spesa dei turisti internazionali. I dati suggeriscono anche come la presenza di una forte componente di turisti di prossimità, probabilmente legato al fenomeno delle seconde case. Nella provincia di Savona, in particolare, i turisti stranieri sono mediamente uno su cinque.

Ancora una volta è la provincia di La Spezia a presentare un posizionamento sullo scenario internazionale più favorevole, con uguali presenze sia italiane sia straniere, probabilmente anche grazie alla grande notorietà (nazionale ed internazionale) di cui godono Le Cinque Terre. Data la presenza di turisti internazionali, le ricadute sul territorio sono positive.

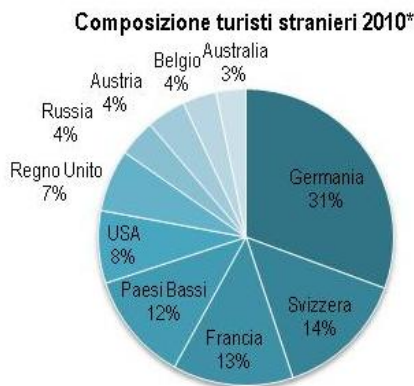


Figura 5: Composizione delle presenze straniere. Fonte: ISTAT 2011, Movimento dei turisti nelle strutture ricettive.

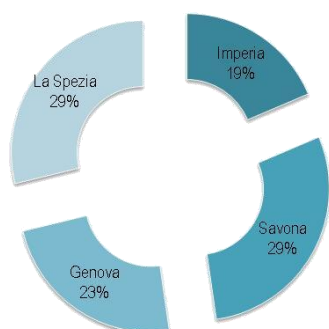
Un'analisi più approfondita della composizione delle presenze straniere indica come vi sia una marcata incidenza del mercato tedesco, mercato storicamente e tradizionalmente legato della Liguria, che da solo rappresenta il 31% delle presenze internazionali (top 10). I dati evidenziano una certa difficoltà della Liguria a diversificare il portfolio dei mercati di provenienza, soprattutto considerando che sommando le presenze turistiche tedesche e svizzere si arriva al 45% del totale.

I restanti mercati risultano comunque ben diversificati, anche se le presenze di Paesi Nord-Europei, generalmente capaci di una redditività più elevata, sono limitate.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva della Liguria è stata analizzata a livello provinciale, elaborando i dati ISTAT che si riferiscono al numero e alla categoria delle strutture ricettive e dei posti letto offerti.

Distribuzione delle strutture ricettive sul territorio



Distribuzione dei posti letto sul territorio

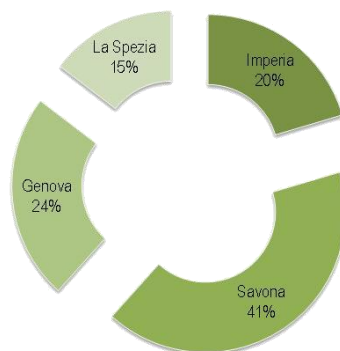


Figura 6: Dati Istat, capacità degli esercizi ricettivi, anno 2011

L'analisi della distribuzione dell'offerta ricettiva sul territorio regionale mostra una situazione piuttosto omogenea per quanto riguarda le strutture ricettive: solo La Spezia vede una percentuale inferiore di strutture rispetto alle restanti province. E' da sottolineare che il comparto alberghiero ligure è composto per lo più da strutture di piccole dimensioni, spesso poco adatte alla domanda del mercato attuale, fatto che incide sull'attrattività della Liguria come destinazione turistica.

Per quanto riguarda i posti letto si nota una marcata concentrazione nella provincia di Savona, che si conferma così il territorio di maggior rilievo da un punto di vista turistico. I dati indicano inoltre un'incidenza superiore, rispetto alle altre province, di campeggi e villaggi turistici che garantiscono una maggiore capacità ricettiva: nel 2010 erano 63, dato largamente superiore ai 32 di Imperia, 33 di Genova e 26 di La Spezia. Dato che i campeggi e i villaggi turistici sono soggetti in misura maggiore alla stagionalità, di può affermare che la composizione delle strutture ricettive nel Savonese può essere una concausa della marcata stagionalità estiva dei flussi turistici.

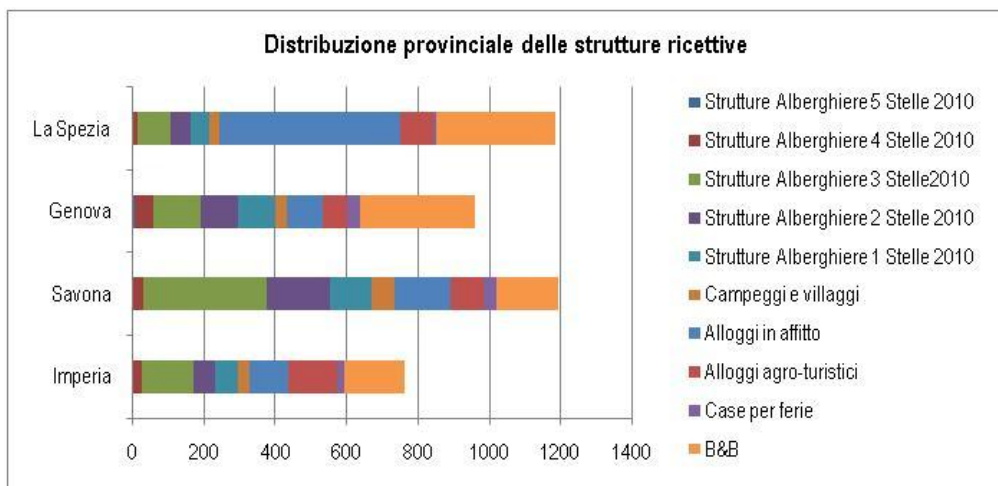


Figura 7: Distribuzione delle strutture ricettive. Fonte: ISTAT 2010, Capacità delle strutture ricettive.

Un'analisi più approfondita della distribuzione delle strutture ricettive, considerandone anche la tipologia, mostra una situazione frammentata, con una buona incidenza del comparto extralberghiero, in particolare di alloggi in affitto e B&B.

Per quanto riguarda il comparto alberghiero esiste una maggiore incidenza delle strutture di media categoria mentre sono limitate quelle di categoria medio-alta o

di lusso. Ne potrebbe quindi risentire in modo negativo l'attrattività regionale verso determinati target, come per esempio il mercato Russo.

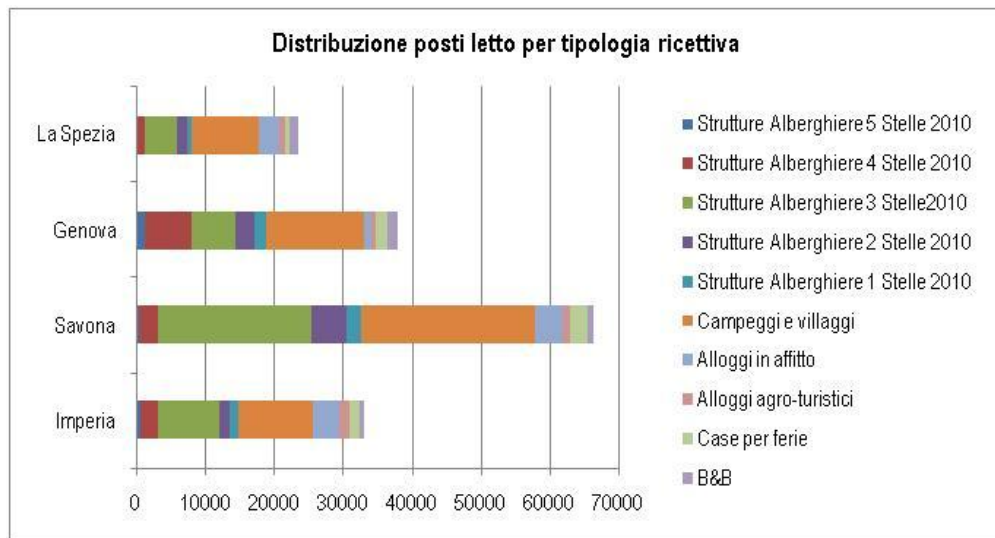


Figura 8: dati Istat, movimento dei clienti nelle strutture ricettive, anno 2011

L'analisi della capacità ricettiva conferma la scarsa incidenza degli alberghi di lusso e anche se la capacità di strutture di categoria medio-alta è consistente esistono problematiche legate alla loro adeguatezza rispetto agli standard turistici internazionali. Solo la provincia di Genova presenta una componente di strutture a 5 stelle, seppur limitata, probabilmente in relazione al turismo congressuale.

Il grafico conferma il peso del turismo balneare, vista la marcata incidenza di campeggi e villaggi turistici, soprattutto per la provincia di Savona. Particolarmente ridotta invece la capacità ricettiva di agriturismo e B&B su tutto il territorio regionale, in controtendenza rispetto al resto del territorio nazionale, che vede un loro incremento.

FOCUS: La legge Ruggeri

Nel 2008 è entrata in vigore in Liguria la cosiddetta "Legge Ruggeri" (Lr 1\2008), che aveva come obiettivo la limitazione della conversione del patrimonio alberghiero ligure in appartamenti che poi spesso erano destinati a rimanere disabitati. La legge regionale varata per salvaguardare e valorizzare le strutture alberghiere della Regione ha invece sortito l'effetto opposto, provocando un blocco degli investimenti da parte dell'hotellerie che a sua volta ha causato una perdita di competitività dell'intero settore. Inoltre, dato che il settore turistico non è stato

coinvolto nell'elaborazione di questa legge, i rapporti con l'amministrazione regionale si sono notevolmente inaspriti.

Il risultato sono circa 100-120 strutture alberghiere chiuse da anni che ad oggi rasentano la fatiscenza e poco contribuiscono all'attrattività turistica della regione.

Il 4 Aprile 2013 è entrata in vigore una modifica alla "Legge Ruggeri", proprio per porre fine allo stato di fatiscenza in cui si trovano molte delle strutture in disuso. Sarà infatti più semplice riconvertire parte delle strutture in residenze (quota massima 30% del volume geometrico, solo in alcuni casi potrà essere il 40%), anche turistico-alberghiere.

I ricavi potranno essere così utilizzati dalle aziende per ristrutturare e dai comuni per incassare oneri e riqualificare (una quota pari al 30% del neoresidenziale inoltre sarà assegnata al comune)¹. Da non dimenticare il forte ruolo svolto dal settore alberghiero, e in particolare dall'UPA, per l'approvazione di questa modifica.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

La tabella a seguire presenta i risultati dell'analisi dei prezzi medi per tipologia ricettiva e per provincia che si possono trovare attraverso una semplice ricerca su Booking.com per una camera doppia per una notte in bassa stagione².

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Imperia	€ 100,20	€137.61	€70**	€90**
Savona	€ 92,30	€122.73	€41**	€70**
Genova	€ 101,60	€126.70	€88.75	n/a
La Spezia	€ 111,20	€156.33	€114.60	€99.83

Figura 9: Prezzi medi su booking.com per due persone una notte (bassa stagione).

Dal confronto tra le diverse realtà provinciali, emerge che i prezzi sono mediamente omogenei su tutto il territorio regionale, ad eccezione della provincia di La Spezia che ha prezzi più elevati. Il dato è quindi poco concorrenziale per il periodo considerato, ma va comunque considerata la diversa vocazione turistica della provincia di La Spezia, che grazie al prodotto culturale ha una percentuale di turismo internazionale più elevata, generalmente capace di una redditività e una spesa turistica superiore rispetto ai turisti italiani.

Il problema principale è che la Liguria, a causa della sua offerta frammentata, fatta di alberghi di piccole e medie dimensioni, è impossibilitata ad applicare economie di scala, con prezzi competitivi. Questo ha causato la perdita di gran parte della

¹ Fonte: Il Secolo XIX – 27 Marzo 2013.

² È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni

clientela della terza età che nei periodi di bassa stagione contribuiva in modo massiccio all'attività turistica delle Riviera di Savona e della Riviera d'Imperia. Infatti, una delle maggiori problematiche del settore turistico, soprattutto delle provincie di Savona ed Imperia, è proprio la perdita di un'importante fetta del turismo di prossimità (Lombardia e Piemonte), che contribuiva a sostenere l'attività delle imprese turistiche e a mantenere stabile il numero di presenze. Ora invece le strutture ricettive per riuscire ad avere un livello di occupazione sostenibile devono fare ricorso all'intermediazione, con un impatto sul 'Costo per Acquisizione del Cliente' (CAC) decisamente più significativo.

FOCUS: Il turismo delle seconde case in Liguria

Il fenomeno delle seconde case è consolidato in Liguria: i posti letto stimati infatti ammontano complessivamente a 1,2 milioni, dato marcatamente superiore alla capacità ricettiva delle strutture alberghiere e complementari registrate dall'ISTAT (162.000 posti letto nel 2010).

Nel 2010 si sono registrate ben 53 milioni di presenze nelle abitazioni contro i 14,17 milioni delle strutture ricettive. Per ogni pernottamento in una struttura ricettiva ufficiale se ne registrano quindi circa 4 in una seconda casa. Questo fenomeno è particolarmente imponente per la Riviera ligure: nel 2009 infatti le presenze legate alle seconde case sono state circa 42 milioni pari quindi al 79,9% delle presenze totali.

Distribuzione per provincia delle abitazioni non occupate e delle abitazioni non occupate destinate a vacanza nel 2009

	Abitazioni non occupate	Abitazioni vacanza	Distribuzione % delle abitazioni vacanza	% di abitazioni vacanza sul totale non occupate
Imperia	132.357	92.678	28,3	70,0
Savona	150.875	107.999	32,9	71,6
Genova	174.797	91.059	27,8	52,1
La Spezia	70.269	36.297	11,1	51,7
Liguria	528.298	328.033	100,0	62,1

Figura 10. Fonte: Unioncamere Liguria - Il fenomeno delle seconde case in Liguria (2010)

Le seconde case in Liguria sono una risorsa importante soprattutto per i turisti italiani, che rappresentano l'80,2% dei proprietari e affittuari. Indagini relative al 2009 rivelano infatti che la metà del mercato delle seconde case è in mano ad iniziative private, con richieste di affitti che sono per lo più mensili e annuali. L'intermediazione relativa agli alloggi è in costante diminuzione e il mercato sommerso arriva a toccare il 43,5% del totale.

Esistono quindi problematiche legate al livello qualitativo offerto ai turisti, data l'assenza di controlli: molto spesso la qualità dell'immobile non è adeguata e i proprietari richiedono affitti troppo elevati in rapporto all'offerta. Si registra inoltre un incremento dell'acquisto di abitazioni/alloggi da parte di proprietari liguri con il solo scopo dell'affitto turistico.

Complessivamente, il turismo delle seconde case in Liguria incide sul sistema economico regionale per quasi 3 miliardi di euro contro i 2 miliardi prodotti dal turismo delle strutture ricettive tradizionali (fonte: "Il fenomeno delle seconde case in Liguria" Unioncamere Liguria (Marzo 2010)). I turisti delle seconde case infatti rispetto ai vacanzieri spendono quasi il doppio per soddisfare bisogni primari (pasti consumati fuori casa, spese per prodotti alimentari, spese per trasporti, ecc) e quasi il triplo per attività ludiche, ricreative, culturali e di intrattenimento (musei, cinema, teatri, concerti, ecc.)

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal **Gambero Rosso** e contrassegnati dalle **Stelle Michelin**.

Gambero Rosso	
Tre forchette	-
Due forchette	L'Arco Antico (SV) Spurcacciu-a dell'Hotel Mare (SV) La Conchiglia (IM) Palma (SV) Il Rosmarino dell'Hotel la Meridiana (SV) La Femme Meridiana (IM) Balzi Rossi (IM) Babette (SV) DOC (SV) Agrodolce (IM) Il Vescovado-La Fornace di Barbalù (SV)

LIGURIA (11)

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Genova/Sestri Ponente	GE		Baldin
Nervi	GE		The Cook
Arma di Taggia	IM		La Conchiglia
Cervo	IM		San Giorgio
Imperia/Oneglia	IM		Agrodolce
Sanremo	IM		Paolo e Barbara
Ameglia	SP		Locanda delle Tamerici
Alassio	SV		Palma
Bergeggi	SV		Claudio
Noli	SV		Il Vescovado - La Fornace di Barbalù
Savona	SV		L'Arco Antico

I dati che emergono dalle ricerche effettuate lasciano intuire, a livello regionale, una scarsa attenzione al prodotto enogastronomico. L'offerta ristorativa di altissimo livello (3 Forchette e 3 Stelle) è assente mentre quella di livello medio è limitata. Inoltre, risulta maggiormente concentrata nella provincia di Savona:

Le risorse enogastronomiche della Regione, considerando l'estensione geografica limitata, sono comunque adeguate: si contano 279 prodotti tradizionali e 14 prodotti di origine tutelata (vini inclusi), tra cui spicca in modo particolare il basilico genovese DOP. Il turismo enogastronomico è sicuramente da sviluppare, date le sue grandi potenzialità.

Il portfolio di prodotti

Come già visto, la Liguria è una regione che si caratterizza per la forte incidenza del prodotto balneare su tutto il territorio, con conseguenti problematiche nella diversificazione dei main products regionali oltre che nella destagionalizzazione dei flussi.

Il recente Piano Turistico Regionale propone una gerarchizzazione dei prodotti turistici, che vengono suddivisi in due categorie: *turismi tradizionali* (prodotti consolidati per la Regione che possono essere migliorati) e *turismi di territorio* (prodotti che attualmente risultano essere secondari e che invece dovrebbero essere maggiormente sviluppati). Anche se di fatto la realtà sembrerebbe andare in altra direzione, almeno sulla carta esiste quindi una certa visione strategica per lo sviluppo turistico. Gli operatori turistici liguri e le associazioni di categoria esprimono il proprio malcontento per non aver partecipato attivamente alla concezione e all'elaborazione del suddetto piano.

Il portfolio di prodotti regionali proposto nel Piano Turistico Regionale (con valenza dal 2012 al 2015) evidenzia una buona diversificazione dei prodotti turistici, promuovendo un approccio esperienziale e di motivazione per quanto riguarda i prodotti secondari.

Il portale istituzionale (www.turismoinliguria.it) propone una tematizzazione di esperienze da vivere sul territorio (es. *profumi e sapori, itinerari di sport, tracce di storia ecc.*), declinate su quattro temi principali: *Eccellenze a Genova e nelle riviere, Liguria outdoor, Sapori di Liguria, Liguria romantica*. Sono assenti tuttavia club di prodotto relativi a tali temi, con un regolamento prestabilito e relativa aggregazione degli operatori.

	Main Products	Prodotti Secondari
Liguria	Balneare Età Adulta Famiglie Climatico Invernale MICE	Ecoturismo Turismo rurale dell'entroterra Outdoor. Borghi Enogastronomia Arte e cultura Grandi Eventi
Genova	Balneare Arte e cultura MICE	Sport Grandi eventi
La Spezia	Balneare	Ecoturismo Arte e cultura nelle città Sport Enogastronomia
Savona	Balneare Outdoor	Enogastronomia Borghi Turismo rurale dell'entroterra
Imperia	Balneare Sport	Natura e relax Arte e cultura Enogastronomia Shopping

Per quanto riguarda i main products invece prevale ancora un approccio di tipo territoriale e di destinazione, rendendo il prodotto balneare di massa una realtà predominante e penalizzando lo sviluppo di altre tipologie di prodotto, come l'entroterra ligure. Complessivamente la Regione fatica a valorizzare adeguatamente le risorse alternative presenti sul territorio, continuando a sfruttare unicamente la risorsa balneare, anche se si tratta di una tipologia e di una concezione di turismo ormai superata.

Il turismo balneare

Il turismo balneare è certamente la dimensione principale del turismo in Liguria: circa il 70% dei turisti che ha visitato il territorio nel 2011 ha infatti alloggiato in una località della riviera. Ne consegue quindi una polarizzazione dei flussi turistici sulla Riviera e una stagionalità molto marcata nei mesi estivi.

La Regione ha una limitata estensione geografica: i chilometri di costa sono appena 359 di cui solamente 94km sono costituiti da litorale sabbioso. Su tutto il territorio provinciale sono presenti 1.221 stabilimenti balneari³.

Gli stabilimenti balneari in Liguria sono una realtà molto importante. Tuttavia la loro redditività è limitata.

³ Dato aggiornato al 2006.

Spesso gli stabilimenti sono di dimensione ristrette, a causa della larghezza delle spiagge, e per mantenere una certa redditività gli operatori sono costretti ad aumentare la densità degli ombrelloni e delle sdraio. Inoltre, non offrono, se non pochi, servizi di svago e d'intrattenimento, che li rende poco attrattivi rispetto ad altre destinazioni competitor.

Nonostante i chilometri di costa siano piuttosto ridotti, si contano ben 18 spiagge "Bandiera Blu"; la Liguria è quindi la prima regione in Italia per numero di bandiere Blu assegnate nel 2012. Presenti anche 4 aree marine protette, di cui le più estese si trovano in provincia di La Spezia e Genova. Non sorprende quindi che il 31,4% dei turisti scelga la Liguria proprio per le sue bellezze naturali.

Altra motivazione a sostegno del turismo balneare è lo sport: il 73% dei turisti della Riviera praticano un'attività sportiva durante il loro soggiorno, da quelle tipicamente legate al mare (es. kitesurf, nuoto, vela ecc.) a quelle praticabili anche nell'entroterra, come il trekking, il golf o il cicloturismo. Di minor rilievo, ma comunque da segnalare, il ruolo dell'enogastronomia: il 24% dei turisti in Riviera dichiara di praticare attività culinarie, come ad esempio la degustazione di piatti tipici.

Come precedentemente accennato, il turismo balneare ligure si caratterizza principalmente per una domanda nazionale: il 73,6% dei turisti è italiano, dato superiore alla media nazionale di circa 5 punti percentuali. Il binomio mare-sole rimane un motivazione importante per i turisti italiani, che sono per lo più famiglie e coppie adulte che prediligono la Liguria per la vicinanza territoriale con la località di residenza o per la presenza della seconda casa. Il modello di turismo balneare della Liguria si caratterizza ancora per la sua natura territoriale e di destinazione.

I turisti internazionali, nonostante siano una percentuale piuttosto ridotta, apprezzano il territorio ligure anche per le risorse culturali ed enogastronomiche, oltre al binomio mare-sole. Altra differenza tra il turismo italiano e quello internazionale è l'incidenza dell'intermediazione, che è decisamente più elevata per il turismo balneare straniero: il 40,8% della domanda infatti è organizzata.

Il turismo MICE

Il turismo MICE viene considerato un prodotto consolidato nel Piano Turistico Regionale, anche se, come per tutti gli altri prodotti turistici rispetto al peso del balneare, risulta secondario.

Il turismo MICE si sviluppa principalmente nella città di Genova. Nel biennio 2009-2010, i partecipanti agli eventi sono aumentati del 27% e i pernottamenti in

albergo del 9%. Vi è stato inoltre un incremento dei congressi con più di 500 partecipanti. Il turismo MICE in Liguria genera flussi turistici piuttosto consistenti nei mesi di Marzo, Settembre ed Ottobre e potrebbe quindi favorire il processo di destagionalizzazione dei flussi turistici.

I grandi eventi aperti al pubblico sono ancora un prodotto in fase di sviluppo; i principali eventi però possono essere classificati in base alla loro capacità di attrarre flussi turistici autonomamente (Cat. 1).

Eventi Cat. 1	Eventi Cat. 2
Il Salone Nautico - Genova	Festa Nazionale del Tartufo
Slow Fish (40.000 visitatori nel 2011)	
Liguria da bere	

Dall'analisi condotta si nota una presenza limitata di grandi eventi dalla forte attrattività turistica, maggiormente concentrati sull'enogastronomia, nonostante non risulti un prodotto di importanza primaria per la regione. I dati indicano inoltre come vi sia stata una flessione degli eventi a carattere internazionale, oltre che una marcatissima incidenza del pubblico italiano rispetto a quello straniero. Liguria da Bere, per esempio, che vanta la percentuale maggiore di partecipanti stranieri raggiunge comunque solo il 10%, percentuale fortemente influenzata dal pubblico tedesco. Le difficoltà di posizionamento della Liguria sullo scenario internazionale sono quindi evidenti anche per questa tipologia di prodotto.

Preoccupa inoltre la scarsa tendenza dei visitatori di questi eventi a considerarli motivo di vacanza, limitando quindi le ricadute sul territorio.

Gli altri prodotti turistici

Come precedentemente sottolineato, la marcata incidenza del turismo balneare va a discapito dello sviluppo di tutti gli altri prodotti turistici, che faticano ad emergere e a sviluppare un'attrattività propria.

Il prodotto cultura/città d'arte si concentra principalmente a Genova e in altre realtà di dimensioni più ridotte. Spiccano Le Cinque Terre, particolarmente riconosciute anche sullo scenario internazionale. Va segnalato che le città liguri si collocano geograficamente in prossimità della costa, quindi soprattutto nei periodi estivi i flussi turistici relativi al prodotto culturale vengono "sostituiti" da quelli legati al turismo balneare.

Su tutto il territorio regionale si trovano 230 realtà museali, testimonianza del patrimonio storico del territorio ma che sono spesso di piccole o piccolissime dimensioni, quindi poco conosciuti e fruibili per il turista. Si segnalano inoltre 19

borghi riconosciuti tra i più belli d'Italia, ma che attualmente non risultano capaci di esercitare un'attrattività propria.

L'Acquario di Genova è una delle attrazioni culturali della Regione: ogni anno attrae oltre 1.200.000 visitatori, sviluppando un indotto per la città di Genova pari a circa 141 milioni di euro. Nonostante nel 2011 l'Acquario sia stata tra le prime dieci attrazioni in Europa più apprezzate su TripAdvisor, la percentuale di visitatori stranieri è rimasta decisamente bassa: solo il 3% dei visitatori non è italiano. La struttura non riesce quindi a posizionarsi sullo scenario internazionale delle attrazioni culturali; risulta necessari quindi sviluppare politiche che permettano all'Acquario di Genova di muoversi in funzione della domanda del mercato moderno.

Il turismo verde/naturalistico è un prodotto ancora in fase di sviluppo per la Liguria. La Regione offre un patrimonio naturalistico piuttosto ampio considerando l'estensione del territorio: un parco nazionale (Parco nazionale delle Cinque Terre), 9 parchi regionali, oltre ad aree marine protette, riserve statali e riserve regionali.

Esiste inoltre un buon numero di strutture extra-alberghiere come agriturismi e B&B che permetterebbero lo sviluppo di tipologie di prodotto, come il turismo rurale, slow tourism ecc.

Il sistema turistico

Organizzazione	Funzione
Regione Liguria	<u>Programmazione turistica</u> : stabilisce gli indirizzi della politica turistica regionale e le strategie da perseguire attivando i necessari confronti con i soggetti pubblici e privati che hanno competenze e attività nel settore. <u>Organizzazione turistica</u> : cura il funzionamento dell'Agenzia regionale per la promozione turistica <i>In Liguria</i> , il coordinamento degli uffici di informazione denominati IAT, attribuiti alle province e ai comuni.
In Liguria (Agenzia regionale per la promozione turistica)	La sua mission è quella di promuovere l'immagine unitaria dell'offerta turistica regionale e favorire la commercializzazione dei suoi prodotti turistici. Individua ed attua le azioni utili alla promozione dell'offerta turistica ligure sui diversi mercati, italiani ed esteri, in conformità con gli indirizzi regionali. Collabora con la Regione Liguria nelle attività di natura promozionale realizzate mediante il sistema informatico regionale.
Province	Accertamento dei requisiti e delle norme per l'esercizio delle professioni turistiche; autorizzazione alle attività delle agenzie di viaggio, associazioni senza scopo di lucro, pro-loco; classificazione, gestione delle tariffe e raccolta dati delle strutture ricettive; concessione ed erogazione di contributi; accoglienza e gestione degli IAT; promozione locale e valorizzazione del territorio locale.
Comuni	Valorizzazione delle risorse turistiche locali e partecipazione a STL; promuovono prodotti tipici e la promozione del proprio territorio;

	realizzazione di iniziative a valenza turistica; raccolta dati statistici; programmazione dello sviluppo turistico.
Uffici IAT	Gestiti dalle Province/Comune di Genova in modo diretto o tramite convenzioni con soggetti terzi. A questi soggetti sono conseguentemente affidati i compiti di promozione locale e di accoglienza.
STL (Sistemi Turistici Locali)	La cura dell'offerta turistica e di prodotti innovativi affidata alla partnership pubblico privato. Sei STL: Cinque Terre Riviera Spezzina, Genovesato, Golfo dei Poeti, Italiani Riviera, Riviera dei Fiori, Terre di Portofino.
Osservatorio turistico regionale	Ha la funzione di creare una rete informativa turistico-regionale e rendere disponibili dati aggiornati agli operatori del settore per garantire una conoscenza dei mercati e della domanda turistica.

L'organizzazione del sistema turistico appare chiara, con compiti ben definiti per tutti i soggetti coinvolti; la presenza di un Piano Strategico Regionale per il turismo inoltre farebbe presupporre, almeno sulla carta, una precisa strategia di sviluppo turistico, articolata per ogni area di prodotto.

Emergono invece diverse difficoltà legate al coordinamento e all'aggregazione tra i vari soggetti coinvolti nel sistema turistico: la gestione risulta frammentata al punto tale che gli operatori parlano di "quattro Ligurie". Inoltre, i Sistemi Turistici Locali che dovrebbero favorire il coordinamento tra il pubblico e privato sono poco efficaci agli occhi degli operatori. Manca quindi uno strumento operativo che garantisca aggregazione e coordinamento tra i soggetti presenti sul territorio.

La gestione degli IAT da parte di comuni e province presenta anche alcune criticità:

- Non vengono intraprese azioni di promo-commercializzazione, compromettendo quindi la possibilità di generare flussi turistici e prenotazioni in modo autonomo (l'intermediazione è più costosa).
- I finanziamenti regionali destinati agli IAT provinciali verranno eliminati a partire dal 2013.

È necessario definire un nuovo modello turistico. Le prospettive per il turismo in Liguria, secondo gli operatori, sono preoccupanti sia a causa di scelte passate e presenti sbagliate sia a causa del modello turistico ancora in uso nonché dei prodotti.

La Liguria ha infatti ancora un'impostazione post-fordista, un modello organizzativo vecchio e un sistema che non risponde più alla domanda attuale del mercato. Il turismo ligure si è adagiato su quello che sono stati gli elementi del suo successo: tuttavia, come già detto, non è riuscita ad adeguarsi alla nuova domanda che cerca un turismo di motivazione e prodotti turistici esperienziali.

La marcata incidenza del turismo italiano, in particolar modo per le province di Savona ed Imperia, ne è un chiaro segnale. La Liguria ha perso gran parte del turismo straniero, soprattutto tedesco, che l'ha resa una destinazione rinomata all'estero e in Italia. L'intero sistema turistico ligure non è stato in grado di capire e sviluppare il proprio valore aggiunto e il proprio valore distintivo rispetto ad altre destinazioni concorrenti. La permanenza media è in calo, in quanto il modello della settimana al mare, che per tanto tempo ha sostenuto la Riviera di Ponente e quella di Levante, oggi non funziona più. Se il valore del mare e delle spiagge liguri risiede soltanto nel fatto che si trovano a breve distanza dalla Lombardia e dal Piemonte la situazione effettivamente è preoccupante.

Diversi sono i fattori che hanno contribuito a creare questa situazione: dall'accessibilità delle autostrade ai collegamenti ferroviari inefficienti, dalla penuria di servizi alla bassa qualità. Ma soprattutto è mancato un confronto con il mercato. Il sistema turistico ligure per anni ha visto i turisti arrivare in modo autonomo, e quindi né le aziende né le amministrazioni hanno mai sviluppato un'attitudine commerciale. Ne è una prova palpabile la fitta rete degli IAT sparsi per tutta la Regione, impostata per fornire servizi d'informazione ad una tipologia di turisti che rimanevano a lungo nelle destinazioni. Ma oggi lo scenario è cambiato: prima d'accogliere è necessario promuovere commercializzare altrimenti i turisti non arrivano. E gli IAT devono supportare il territorio in chiave promozionale commerciale.

Il modello turistico attuale della Liguria è poco competitivo e segue una logica locale e territoriale più che turistica. Un esempio sono gli STL concepiti con l'idea che per attirare i turisti sia sufficiente comunicare e promuovere, dimenticando però la base del turismo ossia il prodotto. In questo senso solleva alcune perplessità fra gli operatori turistici liguri, il nuovo Piano Turistico Triennale che la Regione sta sviluppando con lo slogan 'turismo all season', che parte da un 'Manifesto dei Valori e delle finalità del Turismo', che sembra un'azione mirata per ottenere consensi più che per confrontarsi con la realtà del mercato.

Il processo d'elaborazione di questo piano parte da un'originale idea di coinvolgimento 'dal basso', ovvero attraverso una piattaforma web. "Il Turismo che vorrei in Liguria" è una delle azioni del progetto "Liguria Turismo Bottom-up – sviluppare innovazione e incoming con la partecipazione dal basso e le competenze del web", adottato dall'Assessorato al Turismo della Regione Liguria e composto da un panel di 9 azioni finalizzate a sviluppare qualità, innovazione e competitività dell'offerta turistica ligure. L'obiettivo ultimo è quello di definire il piano turistico triennale con un metodo progettuale basato sulla partecipazione dal basso, la responsabilizzazione degli operatori pubblici e privati e il contributo di quanti utilizzano il web come infrastruttura di informazione, collaborazione e scambio.

'Il turismo che vorrei in Liguria' è una piattaforma web 2.0 facile da usare dove le persone- siano o non professionisti ed operatori turistici- dopo essersi registrate, possono confrontarsi, scrivere nuove idee, commentare quelle degli altri contribuendo a creare un patrimonio di contenuti e opinioni che potranno essere utilizzate dall'Assessorato al Turismo della Liguria per la redazione del Piano Turistico Triennale.

Il modello, seppur interessante suscita qualche perplessità fra gli operatori e il settore, perché sembra denunciare una mancanza di visione e una ricerca di consensi, a fini politico-elettorali. In realtà, la scarsa partecipazione e coinvolgimento fra gli operatori nel blog (scarsità di partecipazione) evidenzia la mancanza di fiducia degli operatori nel progetto.

Le difficoltà del turismo ligure inoltre sono anche la diretta conseguenza dell'eccessivo individualismo degli operatori, della loro mancanza di collaborazione e della loro incapacità di fare rete, oltre che il risultato di problemi strutturali, di frammentazione, di piccole dimensioni, di commercializzazione e di visione. Inoltre, le scelte imposte dalle Amministrazioni non hanno certamente aiutato così come la mancanza di condivisione e di collaborazione fra il pubblico e il privato.

Le destinazioni turistiche liguri non possono continuare a competere proponendo ancora un'offerta di turismo balneare poco attrattiva rispetto ad altre destinazioni. È necessario sviluppare altri turismi, che possono contribuire alla costruzione di una destinazione-prodotto più attrattiva e competitiva, oltre a sviluppare la promocommercializzazione per supportare le aziende turistiche della Liguria.

Politiche di sostegno al turismo

L'analisi relativa al sostegno al turismo (esemplificativa e non esaustiva) mostra come siano presenti numerosi contributi da fondi e progetti europei per lo sviluppo e la riqualificazione dell'attrattività turistica ligure. Per quanto riguarda i fondi regionali, si presume un buon livello di coordinazione pubblico-privato visti i destinatari degli incentivi rivolti al settore turistico. Presenti anche fondi regionali dedicati a 4 prodotti specifici (Turismo attivo, L'altra stagione in Liguria, Promozione marca Liguria, Borghi turistici) che lasciano presupporre la volontà di incrementare gli sforzi rivolti alla destagionalizzazione dei flussi e valorizzazione di risorse alternative.

Progetto	Area di intervento	Finanziamento
Incentivi sviluppo e riqualificazione offerta turistica	Incentivi alle piccole e medie imprese per la riqualificazione e lo sviluppo dell'offerta turistica, favorendo la realizzazione ex novo o la ristrutturazione	13 milioni di euro

	delle strutture ricettive alberghiere.	
Fondo europeo FESR – Asse 3	L'asse Sviluppo Urbano mira a rafforzare la competitività (anche turistica) della Liguria sia mediante la valorizzazione delle aree urbane, al fine di accrescerne l'attrattività, sia attraverso il potenziamento del sistema di mobilità regionale - allo scopo di migliorarne l'accessibilità.	122 milioni di euro (non interamente dedicati al settore turistico)
Fondo europeo FESR – Asse 4	Il quarto asse del Por-Fesr si propone di valorizzare il patrimonio culturale e naturale della Liguria attraverso interventi di riqualificazione di aree di pregio, allo scopo di incentivarne la messa in rete in funzione della fruibilità turistica	58 milioni di euro
Progetto Strategico STRATTOUR	Sviluppo di un modello di turismo sostenibile e di azioni volte alla destagionalizzazione nell'area transfrontaliera	n/a

L'offerta formativa sul turismo nel territorio

L'offerta formativa dedicata al turismo appare adeguata sia a livello universitario sia prendendo in considerazione gli istituti superiori. Per quanto riguarda i percorsi universitari si nota però come i corsi siano piuttosto generici; manca un'offerta formativa specializzata per manager e amministratori del sistema turistico. È assente inoltre un'area dedicata all'enogastronomia, nonostante ricopra un ruolo centrale nel turismo moderno.

Tipologia di istituto	Natura del Corso
Istituti Superiori	9 Istituti Professionali per i Servizi Commerciali e Turistici
	11 Istituti Professionali per i Servizi Alberghieri e Ristorazione
	2 Istituti Tecnici per il Turismo
Università degli studi di Genova	Laurea di I Livello: Valorizzazione culturale del territorio e del paesaggio (Facoltà di Lettere e Filosofia)
	Laurea di II livello: Lingue e letterature moderne per i servizi culturali (Facoltà di Lingue e Culture Moderne)
	Master I Livello: Turismo e sviluppo internazionale
	Corso di perfezionamento: Turismo culturale per lo sviluppo dei territori

La destinazione turistica Liguria online

Il materiale presente in rete inerente alle vacanze in Liguria è prevalentemente in lingua italiana. Questo dato, comparato a quello della composizione dei turisti sul territorio, conferma la presenza limitata della Liguria sullo scenario internazionale. Nonostante l'agenzia turistica regionale, in Liguria abbia sviluppato un'attività in rete, tuttavia gli operatori sono poco presenti e attivi nel web.



Figura 11. Fonte: Google Index

Utilizzando il Google Index, strumento che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, e facendo un confronto con la Sardegna (territorio simile per conformazione geografica e prodotti turistici, ossia con una netta prevalenza di turismo balneare), la Liguria risulta avere la stessa quantità di contenuti online in italiano ma molto meno materiale in inglese, confermando quindi le difficoltà di posizionarsi sullo scenario internazionale.

L'analisi inoltre evidenzia una scarsa presenza della Liguria nei forum e nei blog in inglese e una minore presenza di contenuti turistici rispetto alla Sardegna.

Un'ulteriore analisi ha evidenziato come si sia evoluta negli anni la ricerca di materiale relativo al tema "Vacanze Liguria" e "Liguria Holidays". I risultati mostrano un trend di ricerca sul web per il tema 'Vacanze Liguria' in calo; situazione simile per le ricerche in lingua inglese. I dati sono poi stati messi a confronto con quelli registrati per la Sardegna: come da grafico, la Liguria registra un interesse per il tema "vacanze" decisamente inferiore alla Sardegna. Vengono quindi confermate le difficoltà di posizionamento della Regione anche rispetto ai competitor a livello nazionale.



Figura 12. Fonte: Google Trend

Il livello di attività del brand Liguria all'interno dei più importanti social media è stato analizzato con lo strumento *How Sociable* che è un indice di magnitudine che fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di '0' significa che vi è un'attività del brand pari a zero o quasi inesistente mentre un punteggio di '10' significa che il brand è molto probabilmente noto e riconoscibile dagli utenti che navigano.



Anche se la presenza della Liguria sui social media è notevole, il livello di attività del brand registra un punteggio pari a 5/10; si ha quindi un margine di miglioramento dell'attività social che potrebbe anche portare beneficio al sentiment del brand.

Il sito ufficiale del turismo ligure promo-commercializza, ed è strutturato secondo una logica di prodotti e sulla base di un'impostazione esperienziale. A livello provinciale, invece, sia i consorzi sia le ATL non hanno sviluppato adeguate politiche di promo-commercializzazione e hanno dei siti vetrina poco attrattivi, con contenuti poco accattivanti, che riducono la possibilità di generare visite e prenotazioni.

PRIME CONCLUSIONI

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> – Arrivi e presenze in crescita dopo un periodo di sensibile diminuzione. – Destinazioni turistiche riconosciute sul panorama nazionale delle destinazioni (balneare). – Stagionalità estiva poco marcata per la provincia di La Spezia: buona valorizzazione di prodotti alternativi al balneare. – Buona diversificazione del portfolio di mercati. – Buona diffusione sul territorio regionale di strutture extra-alberghiere, in particolare di B&B. – Chiara gerarchizzazione dei prodotti turistici nel Piano Turistico Regionale. – Incremento dei flussi turistici legati al prodotto MICE, che favoriscono la destagionalizzazione. – Il binomio sport/mare in Liguria è consolidato. – Genova polo crocieristico – Il traffico di passeggeri del porto di Savona è in crescita. – Buona la presenza della Liguria sui social media. 	<ul style="list-style-type: none"> – Permanenza media in calo, sintomo di un turismo balneare tradizionale e poco distintivo. – Marcata stagionalità estiva, soprattutto per Savona, che evidenzia una difficoltà a destagionalizzare e valorizzare i prodotti alternativi al balneare. – Sovraffollamento turistico nei periodi estivi. – Marcata dipendenza dal mercato italiano e di prossimità, con conseguenti difficoltà di posizionamento sullo scenario internazionale – soprattutto per Savona. – Le dotazioni e i servizi delle strutture alberghiere non soddisfano le richieste del mercato. – Fenomeno delle seconde case consolidato. – Marcata incidenza di campeggi e villaggi sulla capacità ricettiva, che favoriscono la stagionalità estiva. – Prezzi mediamente più elevati rispetto ad altre realtà nazionali a simile vocazione turistica. – I prodotti turistici non sono strutturati in ottica di mercato: prevale ancora un approccio tradizionale di destinazione piuttosto che motivazionale. – Numero di prodotti turistici secondari eccessivo. – Scarsa valorizzazione delle risorse alternative al balneare. – Accessibilità turistica regionale penalizzante per quanto riguarda la rete stradale, ferroviaria e

	<p>aeroportuale.</p> <ul style="list-style-type: none">- Limitato grado di coordinamento e aggregazione tra i soggetti coinvolti nella gestione del sistema turistico: manca collaborazione tra pubblico e privato.- Manca un livello adeguato di promocommercializzazione.- Scarso interesse per il web da parte degli operatori delle strutture extra-alberghiere.- Il materiale online relativo alla Liguria in inglese è inferiore a quello della Sardegna.- Il sentiment del brand andrebbe migliorato.
--	--

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Liguria e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Liguria e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre che del supporto a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. La governance turistica
2. I prodotti turistici
3. L'accessibilità
4. La cultura dell'accoglienza

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. La governance turistica

1.1 Collaborazione e aggregazione

L'analisi del sistema turistico in Liguria ha evidenziato gravi difficoltà di aggregazione e coordinamento tra i vari soggetti coinvolti. Nonostante l'organizzazione del sistema turistico regionale appaia piuttosto ben definita, con compiti chiari e specifici per ogni attore, gli operatori hanno infatti lamentato uno scarso livello di interazione e di coordinamento.

Nonostante sia presente un Piano Turistico a valenza triennale, che suggerirebbe, almeno sulla carta, una visione strategica unitaria a livello regionale, le difficoltà di aggregazione tra i soggetti coinvolti limitano la possibilità di applicare una visione strategica territoriale globale per l'intera destinazione Liguria. C'è la percezione da parte degli operatori, e di conseguenza anche da parte dei turisti, dell'esistenza di "quattro Ligurie" distinte, che faticano a fare sistema tra loro.

Per la Regione la vera sfida sarà passare da un modello di turismo di territorio che non permette lo sviluppo di sinergie tra le diverse realtà provinciali e locali a causa di una visione eccessivamente individualista degli operatori, ad un turismo di destinazione-prodotto basato invece sull'esperienza turistica.

Questa debolezza potrebbe essere superata mediante la creazione di una vera DMO (Destination Management Company) regionale, in grado di applicare una politica turistica comune con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti. La DMO permetterebbe di posizionare adeguatamente la Liguria sullo scenario delle destinazioni, compito che attualmente viene gestito sia dalla Regione sia dall'Agenzia Regionale per la promozione turistica, compromettendo quindi l'efficienza ed efficacia delle azioni messe in atto. Inoltre, secondo gli operatori, la DMO dovrebbe supportare il loro operato in modo tangibile e concreto, soprattutto nell'ambito del marketing, della formazione e della promocommercializzazione.

La DMO sarebbe inoltre uno strumento operativo capace di sviluppare aggregazione e collaborazione tra il settore pubblico e privato, stimolando la creazione di network tra gli operatori coinvolti, riducendo così le attuali problematiche di frammentazione e armonizzando le politiche turistiche delle diverse amministrazioni provinciali.

Gli operatori del settore ne beneficerebbero quindi in termini di stagionalizzazione dei flussi turistici, in quanto la DMO avrebbe maggiore capacità di sviluppare e strutturare i prodotti e i pacchetti turistici su diversi segmenti, con offerte specializzate e conformi alle richieste del mercato. Gli operatori godrebbero anche di un livello superiore di consulenza e formazione, altro aspetto importante per la Regione data lo scarso orientamento ai valori dell'accoglienza evidenziato nell'analisi.

1.2 Promo-commercializzazione

Una delle debolezze evidenziate dall'analisi, è la generale inadeguatezza di promocommercializzazione della Regione Liguria. Nonostante infatti il portale istituzionale promocommercializzi, solo alcune realtà a livello provinciale e locale seguono lo stesso modello, perdendo l'occasione di valorizzare il territorio attraverso l'offerta.

Oggi, l'85% dei turisti europei utilizza internet per ottenere informazioni su una destinazione mentre il 56% effettua prenotazioni online. La promocommercializzazione è quindi un requisito fondamentale - soprattutto per la Liguria dove si registra un indice elevato di turismo 'last minute'- al quale gli operatori del settore devono adeguarsi per garantirsi un futuro e una redditività. Il mercato moderno rifiuta infatti vecchi modelli di comunicazione unidirezionali,

ma esige invece cross-medialità, varietà nelle proposte e immediatezza nelle risposte. Le destinazioni devono quindi saper sfruttare le opportunità che il mondo del web offre, rischiando altrimenti di perdere competitività e importanti quote di mercato.

La sfida della promo-commercializzazione è fondamentale per la Liguria anche per riuscire a proporre un rapporto qualità-prezzo adeguato. L'analisi effettuata ha infatti rivelato che i suoi prezzi sono poco concorrenziali, anche a causa del forte ruolo svolto dall'intermediazione nel sistema turistico regionale, che compromette la competitività del territorio e la redditività dei singoli operatori.

Per la Liguria è quindi necessario sviluppare ulteriormente la promo-commercializzazione online sia attraverso i portali istituzionali sia tramite i portali dei singoli operatori, affinché il turista possa prenotare direttamente soggiorni, servizi o pacchetti turistici. In linea con i trend di mercato, è importante che i portali istituzionali (regionale o locale) offrano anche la possibilità di prenotare online servizi complementari al soggiorno, come degustazioni, ingressi per i musei o visite guidate.

Un maggiore utilizzo degli strumenti di promo-commercializzazione permetterebbe inoltre un maggior controllo sulla soddisfazione delle richieste dei turisti, oltre che maggiori possibilità di fidelizzazione e fruibilità dei servizi stessi. I benefici per gli operatori turistici arriverebbero non solo in termini di redditività (l'intermediazione è più costosa) ma anche in termini di supporto operativo e di collaborazione con enti regionali e territoriali.

2. I prodotti turistici

2.1 Tematizzazione dei prodotti turistici

L'analisi del portfolio dei prodotti per la Regione Liguria ha evidenziato che, nonostante il Piano Turistico Regionale 2012-2015 ne proponga una gerarchizzazione piuttosto chiara, con prodotti consolidati e prodotti in fase di sviluppo, prevalga, soprattutto per i primi, un approccio territoriale e di destinazione piuttosto che motivazionale, come invece richiederebbe il mercato odierno. Questo fa sì che l'offerta turistica della Liguria non sia in linea con le attuali richieste del mercato e la valorizzazione di risorse alternative al prodotto balneare sia limitata. Gli stessi operatori turistici devono evolvere e adeguarsi al nuovo mercato turistico e al suo concetto di offerta. L'attuale mercato infatti si sta orientando sempre più verso un turismo in grado di offrire una maggiore integrazione tra le risorse presenti sul territorio, i servizi e le attività disponibili, in linea con gli interessi e le esperienze del turista

La domanda turistica si è quindi trasformata nel tempo, più velocemente di quanto abbiano fatto le destinazioni: si è passati da un turismo passivo e territoriale ad un turismo che vuole motivazioni, emozioni ed esperienze. Aumenta quindi l'importanza del contenuto delle destinazioni (le attività e i servizi proposti al turista) rispetto alla destinazione contenitore. La Liguria deve diventare una destinazione turistica improntata su un'ottica di mercato: i turisti ricercano motivazioni ed esperienze e sono particolarmente sensibili alle destinazioni in grado di offrirglielle. È quindi necessario porsi come obiettivo strategico la creazione di prodotti-destinazione esperienziali, discostandosi dal vecchio turismo tradizionale di massa.

Come precedentemente accennato, il portale istituzionale 'Turismo in Liguria' ha una sezione dedicata alle *Vacanze a tema*, evidenziando quindi già l'intento di individuare tematismi corrispondenti a reali tipologie turistiche. Deve però essere incrementato, oltre a un maggior coinvolgimento degli operatori, anche il livello di organizzazione e strutturazione dei prodotti, in modo che risultino agevolmente commercializzabili e riconoscibili dal mercato.

Per favorire il passaggio dal turismo tradizionale - che attualmente prevale - ad un turismo motivazionale, la Liguria potrebbe sviluppare meglio i club di prodotto corrispondenti ai tematismi già individuati dalla Regione. Una migliore strutturazione dei club di prodotto permetterebbe agli operatori di uno specifico segmento di aggregarsi, con un'offerta turistica targettizzata e strutturata secondo un regolamento specifico. Ne conseguirebbero benefici in termini di posizionamento e differenziazione, oltre che di specializzazione e valorizzazione di risorse che al momento risultano "schiacciate" dal turismo balneare.

Il turismo balneare rimane infatti una realtà fondamentale per la Liguria; le famiglie rappresentano un target con una marcata incidenza, rappresentando infatti ben il 45,2% dei flussi turistici legati al prodotto balneare. Sarebbe quindi auspicabile, ad esempio, sviluppare un club di prodotto "Family", che potrebbe aumentare il valore aggiunto ai turisti offrendo tipologie ricettive complete di animazione per bambini e adulti, servizio di babysitting, opzioni ristorative idonee e via dicendo.

Potrebbero inoltre essere inclusi stabilimenti balneari con servizi riservati ai bambini, come specifiche aree gioco o piscina su misura. Ma per raggiungere questi obiettivi sicuramente sono necessari indirizzi specifici ed incentivi da parte della Regione,

Per favorire la valorizzazione di risorse alternative, data la conformazione territoriale della Liguria, e il clima generalmente mite anche nelle stagioni autunnali e primaverili, inoltre potrebbe, ad esempio, essere sviluppato un club di

prodotto dedicato al nordic-walking, con strutture ricettive che offrono un servizio guida, possibilità di pranzo al sacco, colazioni dall'alto contenuto energetico ecc.

2.2 Destagionalizzazione dei flussi turistici

La Liguria soffre di una marcata stagionalità estiva, soprattutto per quanto riguarda la provincia di Savona, che vede una netta concentrazione delle presenze turistiche nei classici mesi estivi a causa della marcata incidenza del turismo balneare. Ne conseguono quindi problematiche legate, oltre alla redditività per gli operatori, anche al sovraffollamento delle spiagge, che sono poco ampie, con ombrelloni che si sovrappongono tra di loro, servizi inadeguati e che complessivamente offrono un scarso valore aggiunto per il turista.

Considerando l'attuale evoluzione della domanda, appare evidente la necessità di ristrutturare il prodotto balneare o perlomeno affiancarlo a prodotti complementari che permettano la destagionalizzazione dei flussi. La Liguria deve quindi porsi come obiettivo strategico l'organizzazione di un modello di offerta turistica che includa prodotti in grado di favorire la destagionalizzazione, facendo leva sulle numerose risorse presenti sul territorio che attualmente sono ancora scarsamente valorizzate.

Il clima mite della La Liguria anche nelle stagioni tendenzialmente più fredde (autunno e primavera) è una caratteristica che va sfruttata per sviluppare prodotti turistici alternativi al balneare. In questo senso, è molto interessante l'iniziativa dell'Associazione Albergatori della Provincia di Savona '300 sì, 90 no', che ha portato in piazza oltre 500 albergatori ed impiegati turistici, per esprimere la necessità di allungare la stagionalità turistica del comparto.

Per la Liguria, poi, è particolarmente importante introdurre prodotti destagionalizzanti anche per favorire lo sviluppo turistico dell'entroterra, attualmente penalizzato dalla polarizzazione dei flussi sulle coste.

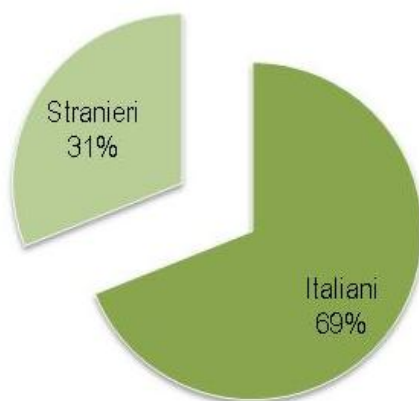
Alcuni dei fattori su cui la Regione potrebbe fare leva in misura maggiore sono le risorse paesaggistiche e culturali, sviluppando prodotti turistici specifici, come il nordic walking, il cicloturismo e il turismo enogastronomico, e più generici, come, ad esempio, un club dedicato al weekend, rivolto quindi ai turisti interessati ad effettuare uno short-break nelle stagioni di mezzo piuttosto che la tradizionale settimana al mare in agosto.

Altra risorsa che andrebbe maggiormente valorizzata per favorire sia la destagionalizzazione dei flussi sia lo sviluppo turistico dell'entroterra, sono i borghi storici, di cui la Liguria è particolarmente ricca. Un club di prodotto dedicato sarebbe uno strumento molto utile per favorire la fruibilità turistica

dell'entroterra, incrementandone l'attrattività agli occhi del turista ed il valore aggiunto dell'offerta.

2.3 La dipendenza dal turismo italiano

Come evidenziato nell'analisi della stagionalità, la forte incidenza del turismo balneare per la Liguria comporta un'ulteriore problematica, ossia l'eccessiva dipendenza dal turismo nazionale.



Nel 2010 gli stranieri rappresentavano appena un terzo delle presenze complessive regionali, ma per la provincia di Savona, realtà provinciale particolarmente nota come destinazione balneare, i turisti stranieri non superavano neppure la quota del 21%. L'analisi evidenzia quindi un'oggettiva difficoltà della Liguria a diversificare il proprio portfolio mercati, lasciando presupporre azioni di comunicazione e promozione rivolte ai mercati stranieri inadeguate ed inefficaci.

Una tale dipendenza dal mercato italiano ha conseguenze negative per le ricadute sul territorio, data la maggiore propensione alla spesa dei turisti stranieri. Inoltre, comporta problematiche legate al mantenimento delle quote turistiche. La dipendenza da un unico mercato infatti mette la destinazione in una condizione di maggiore debolezza: le eventuali variazioni della domanda vengono accusate in misura maggiore, soprattutto se si tratta di quella italiano, particolarmente sensibile all'attuale congiuntura economica. Differenziando il portfolio dei mercati la Liguria invece subirebbe meno i cambiamenti, riuscendo a coprire eventuali riduzioni delle quote incrementando quelle di altri mercati stranieri.

Altra conseguenza della marcata incidenza del turismo nazionale è il ruolo del turismo di prossimità (in particolare, Piemonte e Lombardia), che determina alcune problematiche:

- Incremento del fenomeno della stagionalità e della concentrazione dei flussi turistici nei mesi estivi, a causa di un modello turistico balneare tradizionale di massa, con clientela classica ed eccessivamente fidelizzata.
- Incremento del fenomeno delle seconde case, le cui presenze superano di 3,5 volte quelle nelle strutture ricettive. L'incidenza del turismo nazionale comporta quindi un consistente flusso residenziale, che sceglie la Liguria come destinazione principalmente a causa della presenza di un'abitazione propria. Ne risentono inoltre le ricadute sul territorio così come lo sviluppo turistico dell'entroterra (dato che la maggior parte delle seconde case si concentra sulla riviera) e dei prodotti minori, vista la generale tendenza dei turisti delle seconde case ad affollare solo le spiagge liguri esclusivamente nei mesi estivi.

Si potrebbe quindi valutare la possibilità di favorire l'utilizzo delle seconde case, che spesso sono utilizzate per un periodo inferiore ai 90 giorni annuali, per i turisti stranieri, favorendo la destagionalizzazione dei flussi turistici attraverso questa tipologia ricettiva.

Per la Liguria è quindi necessario realizzare azioni di comunicazione e promozione accuratamente mirate per ottenere una diversificazione del portfolio dei mercati e per migliorare il posizionamento della Regione sullo scenario internazionale.

Sarebbe anche necessario garantire una maggiore attenzione ai canali web, data la scarsa visibilità del brand regionale online, soprattutto a livello internazionale.

3. Accessibilità

3.1 La rete ferroviaria e stradale

L'accessibilità regionale risulta essere piuttosto penalizzante per lo sviluppo turistico, soprattutto per quanto riguarda i collegamenti con l'entroterra e la rete ferroviaria.

La Liguria nasce come destinazione nell'800, proprio grazie alla presenza della rete ferroviaria; tuttavia, ad oggi non è più un'infrastruttura che facilita lo sviluppo dei flussi turistici anzi li penalizza.



Sono assenti linee ad alta velocità, e i treni regionali si concentrano quasi esclusivamente sulla Riviera, sfavorendo quindi l'accessibilità verso l'entroterra.

In linea con la stagionalità dei flussi turistici, i treni sono sovraffollati soprattutto nei mesi estivi. È sufficiente una semplice ricerca sui quotidiani online per accorgersi che i servizi offerti ai viaggiatori non sono in linea con le richieste del mercato e danneggiano l'immagine della Regione come destinazione turistica. Spesso infatti i treni che collegano Torino e Milano alla Liguria risultano essere di dimensioni inadeguate per il numero di passeggeri, privi di aria condizionata e soprattutto con tempi di percorrenza elevatissimi (ad esempio un regionale veloce A/R Milano – Monterosso a Luglio 2012 impiega in media 444 minuti)⁴.

Le destinazioni turistiche della Liguria hanno inoltre sofferto la cancellazione dei collegamenti ferroviari notturni con Roma e Napoli, che ha per esempio fortemente penalizzato Sanremo. Il turismo ligure del Ponente inoltre ha visto anche annullati i collegamenti notturni con lo scalo internazionale di Nizza che hanno quindi aggravato ulteriormente le possibilità di accesso.

Questi fattori rendono il possesso di un'automobile per gli spostamenti in Liguria indispensabile, limitando quindi i flussi dei turisti che desiderano effettuare una vacanza senza l'utilizzo dell'auto. Ne conseguono tassi di congestione, soprattutto nei mesi estivi, decisamente elevati, che provocano problemi di viabilità e soprattutto di parcheggio sia per i turisti sia per i residenti, incidendo negativamente sull'attrattività regionale e sulla convenienza economica di una vacanza.

⁴ Fonte: La Repubblica Genova, 18 Luglio 2012.

Sarebbero necessarie azioni che mirino a decongestionare le aree più soggette a questo fenomeno, come ad esempio la Provincia di Savona. Potrebbero quindi essere adibite a parcheggi aree al di fuori dei maggiori centri abitati, con appositi servizi navetta che garantiscano collegamenti con i centri urbani, le spiagge o le principali attrazioni turistiche.

3.2 L'accessibilità aerea e marittima

Anche l'accessibilità aerea risulta penalizzata, motivo per il quale viene scelta solo dal 15% dei turisti che raggiungono la Liguria. L'aeroporto di Genova nel 2011 ha visto 1.393.871 passeggeri (22° per traffico passeggeri in Italia), di cui solamente il 23,4% ha utilizzato vettori low-cost. Si nota quindi l'incidenza delle compagnie tradizionali che influiscono negativamente sulla competitività commerciale.

Inoltre, l'aeroporto di Genova mostra un range di destinazioni piuttosto limitato: sono presenti solo alcune destinazioni a livello europeo mentre la maggior parte dei collegamenti è nazionale.

Il numero limitato di collegamenti internazionali e la prevalenza di compagnie aeree tradizionali limitano di fatto l'accessibilità della Liguria, soprattutto da parte dei turisti stranieri. Sarebbe auspicabile sviluppare accordi con le compagnie aeree, low-cost in particolare, per garantire lo sviluppo di nuove rotte, che favorisca l'incremento di flussi turistici.



Si potrebbero anche sviluppare ulteriori accordi e convenzioni che favoriscano i collegamenti con l'aeroporto di Nizza, attualmente già utilizzato per raggiungere la Liguria. Andrebbero potenziati i servizi di shuttle bus, garantendo la presenza anche nei periodi di bassa stagione in modo tale da favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici.

Nonostante negli ultimi anni si siano registrate importanti flessioni, Genova è uno dei maggiori porti crocieristici d'Italia. A Genova è diminuito sensibilmente il traffico legato ai traghetti che invece è aumentato marcatamente su Savona, forse anche grazie ad una politica commerciale delle compagnie di navigazione più conveniente per i turisti. Situazione simile per il traffico crocieristico.

	Passeggeri 2010	Passeggeri 2011	Var. %
Porto di Genova			
Traghetti	2.779.685	2.315.128	-16,71%
Crociere	860.290	798.521	-7,18%
Porto di Savona			
Traghetti	311.202	358.338	+15,15%
Crociere	780.672	948.459	+21,49%

Le buone performance del porto di Savona potrebbero essere sfruttate per promuovere altre destinazioni liguri.

4. La cultura dell'accoglienza

4.1 La qualità delle strutture ricettive

L'analisi ha evidenziato la presenza di problematiche legate alla qualità delle strutture ricettive, in particolare di quelle alberghiere, e degli alloggi in affitto, che compromettono non solo il livello di servizio offerto ma anche l'attrattività della Liguria come destinazione turistica.

L'assenza di un livello qualitativo adeguato alle attuali richieste del mercato è imputabile ad una scarsa considerazione dei valori dell'accoglienza. La domanda ricettiva per la Liguria, soprattutto nei mesi estivi, è infatti tale da garantire tassi di occupazione accettabili anche in strutture che non offrono al turista servizi adeguati al prezzo richiesto.

Per la Liguria, come precedentemente accennato, questa criticità emerge anche per gli appartamenti in affitto che spesso non offrono livelli qualitativi adeguati soprattutto in relazione ai prezzi fuori mercato richiesti dai proprietari consapevoli della consistenza della domanda. La visione degli operatori è a breve termine: gli introiti derivanti dalla fruizione turistica non vengono reinvestiti dagli imprenditori e quindi spesso accade, poi, che nel momento in cui si rende necessaria la ristrutturazione non ci sia più una redditività sufficiente per realizzare interventi economicamente ingenti.

Esistono fondi a supporto degli imprenditori affinché realizzino interventi di tipo strutturale per migliorare sia la ricettività turistica sia l'offerta e i servizi. È fondamentale che gli operatori comprendano l'importanza di fornire al turista un livello qualitativo dell'offerta ricettiva adeguato.

Al giorno d'oggi i turisti riservano un'attenzione sempre maggiore ai nuovi metodi di comunicazione e prenotazione, e le recensioni su canali web come TripAdvisor o Booking.com sono considerati fondamentali dall'81% dei turisti. È quindi importante che l'offerta ricettiva promossa dagli operatori sia in linea con la realtà che i turisti incontreranno durante il loro soggiorno, per evitare la diffusione di recensioni negative e per assicurarsi invece commenti positivi, visto che il 49% dei viaggiatori non acquista un servizio se privo di recensioni.

Per quanto riguarda i servizi IAT sarebbe auspicabile che sviluppassero un approccio e un'organizzazione, anche in termine d'orari, in linea con la domanda, trasformandosi in veri uffici di promocommercializzazione turistica sia delle singole destinazioni sia trasversale di tutte le destinazioni della Liguria.

4.2 I servizi complementari

La grande domanda per il prodotto balneare ha fatto sì che nel tempo si instaurasse una politica turistica basata sull'attesa dei turisti, con un'offerta carente di servizi complementari. La marcata incidenza del turismo balneare di massa ha quindi penalizzato lo sviluppo di servizi e attività addizionali per i turisti. Se in passato questo modello turistico era sufficiente per garantire la soddisfazione dei clienti, il mercato odierno richiede invece contenuti tangibili, non una destinazione contenitore.

Le indagini relative alla soddisfazione dei turisti in Liguria, condotte da Unioncamere Liguria, hanno evidenziato che una delle maggiori criticità del sistema turistico regionale è lo scarso entusiasmo che i turisti dimostrano riguardo i servizi complementari di intrattenimento presenti sul territorio. La competitività regionale come destinazione ne risente quindi negativamente, poiché l'offerta di servizi attuale non genera valore aggiunto per i turisti, riducendone la soddisfazione.

La Liguria deve rinnovare la propria offerta turistica, allineandosi ad un mercato che vuole esperienze e motivazioni, non territori e risorse. Andrebbero quindi incrementati i servizi collegati ai vari prodotti turistici. Ad esempio, per il prodotto balneare potrebbe essere incrementata l'animazione in spiaggia, la possibilità di praticare attività sportive oppure potrebbe esser offerto un servizio di baby parking per gli stabilimenti particolarmente frequentate da famiglie. L'offerta di servizi complementari permetterebbe quindi al turista di vedere nella destinazione un valore aggiunto oltre alla semplice risorsa "mare" in linea con le proprie motivazioni ed esigenze.

Ulteriori considerazioni: la fiscalità

Un'ulteriore criticità emersa per la Liguria è l'eccessivo peso fiscale che grava sullo sviluppo del settore turistico. Il turismo rappresenta per la Liguria oltre il 10% del PIL e per ogni euro speso in una struttura ricettiva, un turista ne rilascia 1,5 sul territorio. L'eccessiva fiscalità (che vede alcune imprese turistiche pagare fino al 75% di tasse sul lavoro svolto) rischia quindi di soffocare un settore di vitale importanza per l'economia regionale.

Emerge anche la preoccupazione relativa all'IMU, non detraibile per le strutture ricettive, in quanto non considerate produttive. Si corre quindi il rischio di aggravare una situazione già critica, in quanto l'eccessiva tassazione limita le possibilità degli imprenditori di rinnovare e ristrutturare le proprie strutture ricettive.

Preoccupa, infine, anche l'eccessiva burocrazia, che riduce l'efficienza del sistema turistico a livello regionale.

CONCLUSIONI

- Creazione di una DMO (Destination Management Company) per applicare una politica turistica comune con orientamenti strategici e di prodotto definiti.
- Creazione di una DMO come strumento operativo di aggregazione efficace, in grado di ridurre le attuali problematiche di frammentazione e di armonizzare le politiche turistiche delle diverse amministrazioni provinciali.
- Sviluppo della promo-commercializzazione online tramite i portali istituzionali e i portali dei singoli operatori, cosicché il turista possa prenotare direttamente soggiorni, servizi o pacchetti turistici.
- Implementazione dei portali istituzionali (regionale o locale) in modo tale che possano offrire la possibilità di prenotare online servizi complementari, come degustazioni, ingressi per i musei o visite guidate (eccetera).
- Trasformazione della Liguria in una destinazione turistica improntata su un'ottica di mercato. L'obiettivo strategico dovrebbe essere la creazione di prodotti-destinazione esperienziali.
- Incremento del livello di organizzazione e strutturazione dei prodotti proposti al turista, in modo che risultino agevolmente commercializzabili e riconoscibili dal mercato.
- Sviluppo di club di prodotto corrispondenti ai tematismi già individuati dalla Regione per favorire il passaggio dal turismo tradizionale - che attualmente prevale - ad un turismo motivazionale.
- Organizzazione di un modello di offerta che includa prodotti in grado di favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici, facendo leva sulle numerose risorse presenti sul territorio attualmente scarsamente valorizzate.
- Sviluppo di prodotti turistici alternativi al balneare, possibili grazie al clima mite e favorevole del territorio.
- Creazione di prodotti turistici destagionalizzanti che favoriscano lo sviluppo turistico dell'entroterra, attualmente penalizzato dalla polarizzazione dei flussi turistici sulle coste.
- Valorizzazione dei borghi storici, che sono un ottimo destagionalizzante e potrebbero favorire lo sviluppo turistico dell'entroterra.
- Realizzazione di azioni di comunicazione e promozione accuratamente mirate per una diversificazione del portfolio dei mercati e per migliorare il posizionamento della Regione sullo scenario internazionale.
- Maggiore attenzione ai canali web, data la scarsa visibilità del brand regionale online a livello internazionale.

- Accordi con le compagnie aeree per garantire nuovi collegamenti per l'aeroporto di Genova, data la presenza limitata di collegamenti internazionali.
- Utilizzo delle seconde case per i turisti stranieri. Spesso infatti le seconde case vengono utilizzate per un periodo inferiore ai 90 giorni annuali; esiste quindi un grande potenziale anche per favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici attraverso questa tipologia ricettiva.
- Realizzazione di azioni per decongestionare le zone più soggette al traffico automobilistico. Si potrebbero adibire a parcheggi alcune aree al di fuori dei centri abitati, e istituire appositi servizi navetta che garantiscano collegamenti con i le principali attrazioni turistiche.
- Sviluppo di ulteriori accordi e convenzioni che favoriscano i collegamenti con l'aeroporto di Nizza, attualmente già utilizzato per raggiungere la Liguria. Potenziamento dei servizi di shuttle bus, in modo tale da garantire la presenza dei servizi anche nei periodi di bassa stagione e favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici.
- Sensibilizzare gli operatori sulla necessità di fornire al turista una buona qualità dell'offerta ricettiva, oltre che sull'importanza di effettuare interventi strutturali che possono apportare benefici, anche per la redditività, nel lungo termine.
- Incremento dei servizi collegati ai vari prodotti turistici per permettere al turista di vedere nella destinazione un valore aggiunto oltre alla semplice risorsa.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Sara ARMELLA, Antonio BRUZZONE, Franca CAPELLUTO, Alberto CAPPATO, Sandro CEPOLLINA, Beppe COSTA, Sergio DI PAOLO, Enrico MELLONI, Anna Rosa MIELE, Massimo PARODI, Luca RAMONE, Paolo SAGLIETTI, Marco SARLO e Fabrizio TRIVELLONI

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Anna Roscio, Direzione Regionale Piemonte Valle d'Aosta e Liguria Intesa Sanpaolo Alessandro Sterrantino, Area Liguria e Piemonte Sud Ovest Intesa Sanpaolo.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE LOMBARDIA

SOMMARIO

METODOLOGIA	447
PARTE PRIMA.....	480
Il turismo nella regione Lombardia.....	480
L'importanza del turismo in Lombardia.....	480
Analisi generale del settore	480
Analisi dei mercati.....	483
FOCUS: i flussi turistici di Milano	485
L'offerta turistica ricettiva	487
FOCUS: l'offerta ricettiva di Milano	488
Il turismo delle seconde case	490
L'offerta ristorativa	490
Il portfolio prodotti	492
Il turismo congressuale (Bergamo e Varese)	493
Il prodotto lacuale	494
Il prodotto montagna (inverno/estate)	495
Il prodotto ecoturismo e turismo sostenibile.....	496
Il prodotto culturale.....	496
Il prodotto enogastronomico	497
FOCUS: i prodotti di Milano	498
Accessibilità.....	498
L'organizzazione del sistema turistico	500
Il sostegno al turismo.....	501
L'offerta formativa per il turismo	503
La destinazione turistica Lombardia online	503
L'offerta di contenuti della Lombardia online	504
Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento	505
PRIME CONCLUSIONI.....	508
Punti Forti.....	508
Debolezze	508
PARTE SECONDA	509
Assi di intervento.....	509
1. La frammentazione della destinazione	509
Analisi della situazione.....	509
Differente attrattività e competitività.....	509
Aree a vocazione turistica e aree a vocazione industriale e agricola	510
Necessità di mettere a sistema il turismo lombardo.....	511

Proposte.....	511
Riorganizzazione della governance.....	512
Organizzazione turistica per prodotto e non per area territoriale	513
Costruzione di prodotti regionali concreti e tangibili	514
Creazione reti di collaborazione	515
Milano e i suoi turismi.....	516
Milano come destinazione SHOPPING	516
Milano come destinazione MICE.....	518
EXPO 2015.....	521
I laghi.....	522
Evoluzione del modello (dalle risorse alle motivazioni)	523
Evoluzione dei target.....	524
Gestione dei flussi e destagionalizzazione	525
Le destinazioni minori.....	526
Visibilità e notorietà.....	526
Prodotto.....	527
Commercializzazione	527
3. Il sistema aeroportuale lombardo.....	527
CONCLUSIONI	529

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni. Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Lombardia unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio. Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico calabrese.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L’intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di

indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Federturismo non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Lombardia attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. La frammentazione
2. Il sistema di prodotto territoriale

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Lombardia

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo in Lombardia. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo in Lombardia

Il turismo in Lombardia ha un'importanza notevole per l'economia regionale. La spesa complessiva generata dal movimento turistico in Lombardia nel 2011, infatti, è stata pari a 4,7 miliardi di euro, dei quali il 44% è rimasto all'interno della filiera del turismo, con maggiori concentrazioni per il settore alberghiero e ristorativo. Il restante 56%, invece, è stato distribuito in settori collaterali al turismo, in particolar modo nel settore manifatturiero e in quello delle attività ricreative e culturali.

I turisti che alloggiano nelle strutture ricettive apportano il 77% della spesa turistica totale, ma si osserva una diminuzione per quanto riguarda il settore ristorativo, culturale e dell'intrattenimento. Rimane invece invariata la spesa dedicata allo shopping, confermando l'attrattività del territorio lombardo (Milano in particolare) come meta dedicata allo style e alla moda. Circa il 50% della spesa turistica in Lombardia è generata dagli stranieri.

In termini di posti di lavoro, il turismo in Lombardia genera circa 196.200 posti solo in alberghi e ristoranti (dati aggiornati al 2007), che rappresentano circa il 4,2% dell'occupazione totale regionale.

Nonostante la vocazione della Regione sia prevalentemente industriale e agricola, il turismo negli ultimi anni si è guadagnato un ruolo sempre più importante a livello economico e di attrattività, grazie alla grande notorietà, a livello nazionale e internazionale, di Milano e dell'area dei laghi.

Con l'incremento dell'importanza del settore è anche aumentata la consapevolezza degli operatori della necessità di strutturare e sviluppare un'offerta di destinazione competitiva e attrattiva.

Analisi generale del settore

I dati relativi agli arrivi e alle presenze degli ultimi quattro anni evidenziano performance regionali molto buone, in costante crescita con trend positivi costanti e un incremento più sostenuto a partire dal 2010. La Regione conferma quindi un

posizionamento favorevole sullo scenario delle destinazioni, con un buon grado di attrattività.

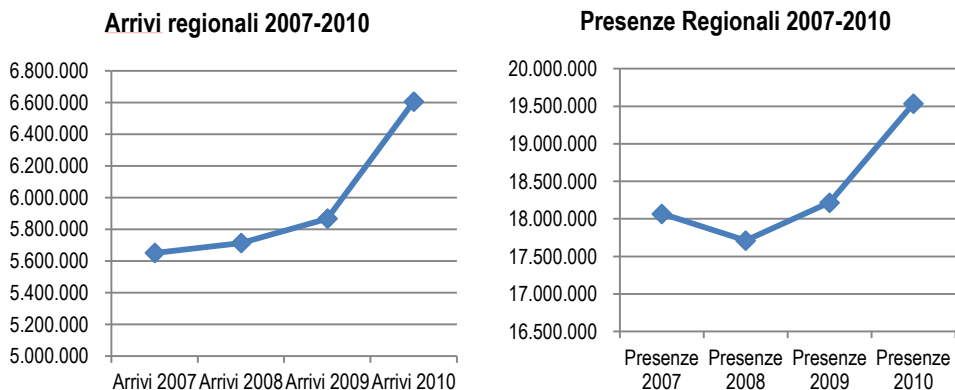
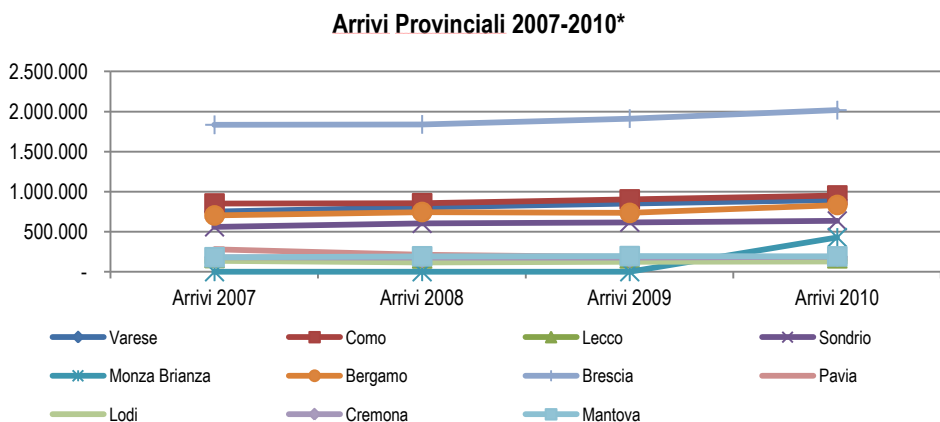


Grafico 1: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive

La Lombardia, analizzata a livello provinciale, evidenzia la presenza, da una parte, di Milano, che è una realtà a sé, soprattutto nell'ambito del turismo d'affari, e dall'altra, dei Laghi, altro motore turistico della Regione. Le restanti province si accodano: Brescia in testa in termini di arrivi e presenze grazie al lago di Garda; a seguire, Como, Varese, Sondrio e Bergamo che evidenziano un trend positivo anche se con un numero minore di turisti; infine, le province Mantova, Monza e Brianza, Pavia, Lodi, Cremona e Lecco che hanno difficoltà ad emergere come destinazioni turistiche.

La provincia di Milano, per le sue caratteristiche e per gli alti livelli di attrattività turistica che possiede, è stata analizzata in maniera disgiunta dal resto della Regione al fine di permetterne un'analisi specifica date le sue caratteristiche peculiari dal punto di vista turistico.



Presenze Provinciali 2007-2010*

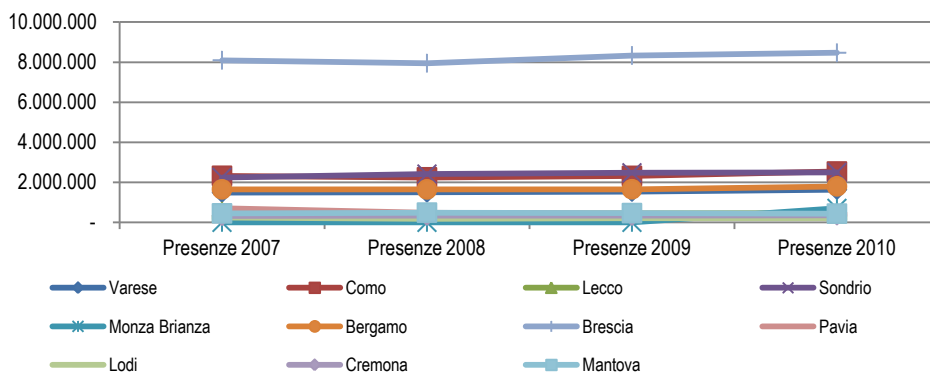


Grafico 2: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive¹

Come evidenziano i grafici, al di là di Brescia, le province di Como e Varese sono quelle che mostrano il migliore posizionamento grazie alla notorietà che godono per il turismo lacuale e congressuale (soprattutto, nel caso di Varese).

La permanenza media è sostanzialmente stabile, con una lieve tendenza negativa per tutte le province, che conferma quindi la generale tendenza dei turisti a ridurre le vacanze. Nove province su undici (senza considerare Milano) faticano a superare la soglia dei tre giorni di permanenza media a dimostrazione della crescita del turismo 'mordi e fuggi' che incide sulla redditività degli operatori turistici regionali. Nelle province di Sondrio e Brescia si osserva una situazione più favorevole, grazie alla prevalenza rispettivamente del prodotto montano e di quello lacuale. In generale si può affermare che la Lombardia si sta posizionando come una meta-destinazione di turismo di short break.

Permanenza Media Provinciale 2007-2010*

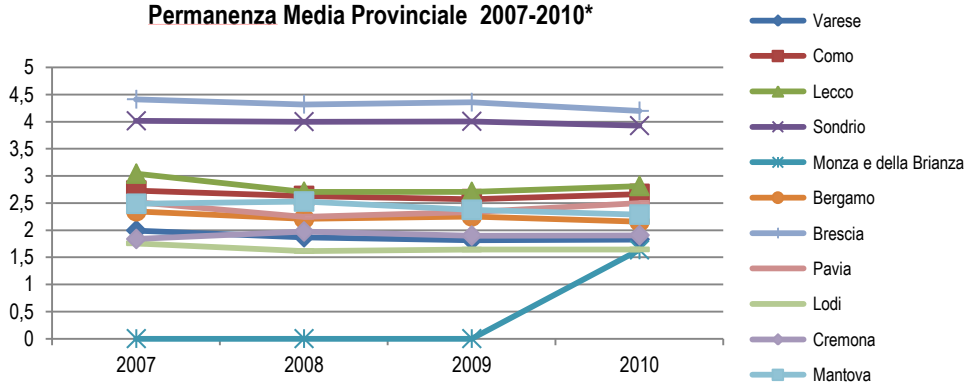


Grafico 3: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive²

¹ I dati relativi alla provincia di Monza e Brianza sono disponibili solo a partire dal 2010

Analizzando i dati relativi alle presenze mensili delle province lombarde, Brescia si distingue ancora una volta per un andamento notevolmente differente rispetto alle altre province con una marcata stagionalità estiva, che evidenzia l'importanza del prodotto lacuale. È importante sottolineare che il Lago di Garda e Il Lago di Como in termini sia di mercato sia di tipologia della domanda del turismo lacuale sono differenti.

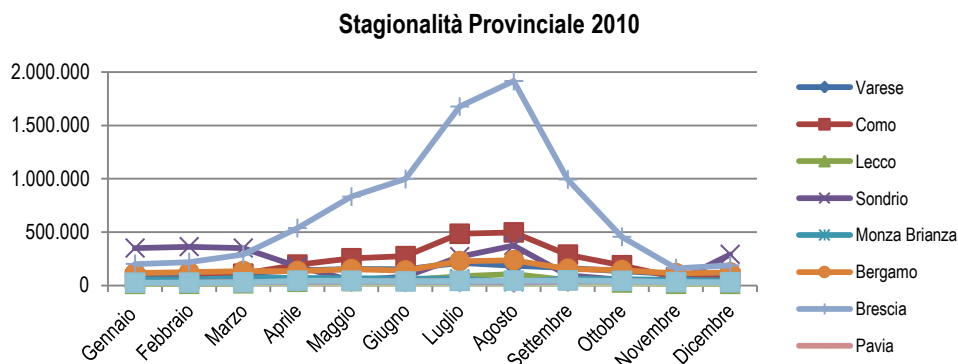


Figura 1: Dati ISTAT, presenze provinciali per mese, anno 2010

Le altre province presentano una stagionalità estiva decisamente meno marcata. Le province di Como e Varese presentano una certa valorizzazione di prodotti alternativi che ha permesso di destagionalizzare dei flussi. Situazione favorevole anche per la provincia di Bergamo. Doppia stagionalità per la provincia di Sondrio, sottolineando l'incidenza dei prodotti montagna sia invernale sia estiva. Tutte le altre province invece non presentano particolari picchi stagionali a conferma della loro debolezza in termini di attrattività e competitività.

Analisi dei mercati

Il termine mercati in senso turistico sta ad indicare la composizione dei flussi di turisti che soggiornano in una destinazione (presenze), in base al paese di provenienza. Analizzare i mercati di una destinazione è fondamentale sia per comprendere gli effetti del turismo sulla sua economia, - dato che i turisti nazionali in media spendono di meno rispetto a quelli internazionali - sia per profilare il prodotto della destinazione, che dovrà essere in linea con tali prodotti.

² I dati relativi alla provincia di Monza e Brianza sono disponibili solo a partire dal 2010. L'analisi non include la provincia di Milano.

I grafici a seguire illustrano le percentuali di turismo nazionale rispetto alle quote di turisti internazionali. Come è possibile osservare, la situazione anche in questo caso è diversificata: per le province a vocazione lacuale si evidenzia una buona componente di turisti stranieri, che arrivano a rappresentare anche il 70% delle presenze complessive nel caso della provincia di Como. Anche per la provincia di Sondrio la situazione è favorevole.

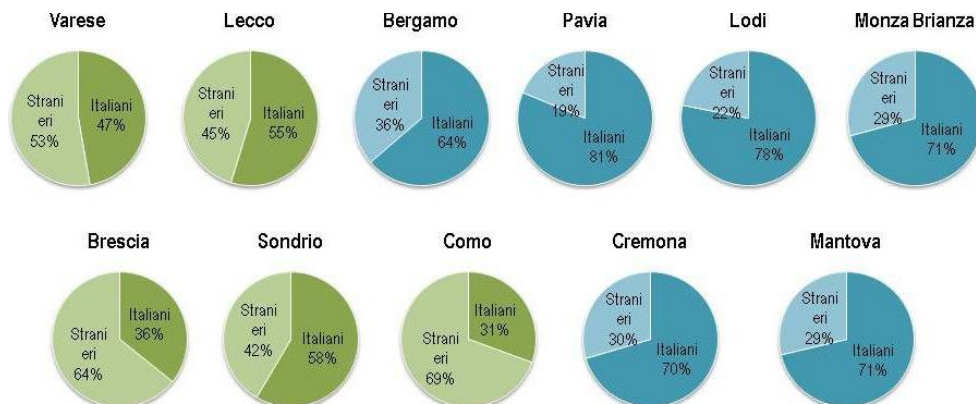


Grafico 4: ISTAT, 2011. Movimento dei clienti nelle strutture ricettive

Le restanti province mostrano invece maggiori difficoltà di posizionamento sullo scenario internazionale. Le ricadute sul territorio ne risentono data la maggiore propensione alla spesa dei turisti stranieri. Di fatto, la gerarchizzazione delle destinazioni della Lombardia è la diretta conseguenza di diversi livelli di attrattività del territorio.

Analizzando la provenienza dei flussi a livello regionale, si osserva l'incidenza del mercato tedesco che rappresenta più di un terzo delle presenze straniere e che denota quindi delle difficoltà legate alla diversificazione dei mercati esteri principali.

Buona la componente di turisti provenienti dai Paesi Bassi e dal Regno Unito, anche se sono assenti flussi provenienti dai Paesi del Nord Europa, generalmente caratterizzati da una maggiore redditività, nonostante alcuni prodotti offerti dalla Regione potrebbero essere in linea con la loro domanda.

Composizione dei flussi turistici 2010

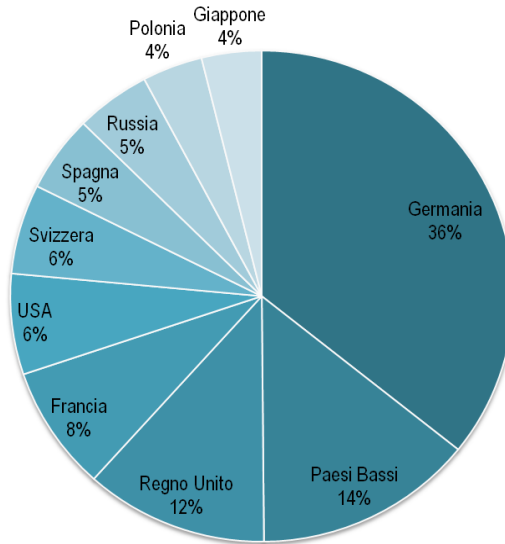


Figura 2: Dati ISTAT, top 10 paesi stranieri di provenienza, presenze regionali, anno 2011

Assenti anche flussi di turisti provenienti dai paesi BRIC ma in tal senso è da ricordare che nella presente analisi non è compresa la provincia di Milano. Sorprendono proprio in quanto mercati di prossima vicinanza territoriale, le presenze limitate di Francia e Svizzera (a livello regionale).

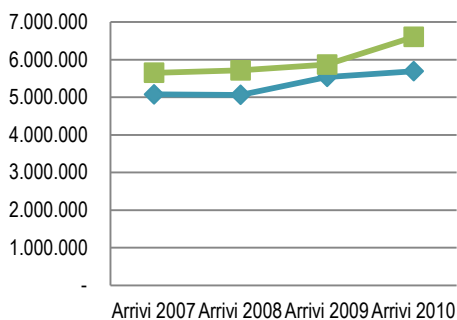
FOCUS: i flussi turistici di Milano

La provincia di Milano è stata analizzata separatamente sia per la sua particolarità come destinazione sia per il numero di flussi turistici che richiama.

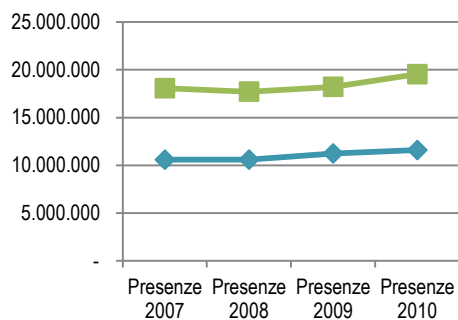
I trend di crescita regionali si confermano anche per la provincia di Milano che registra incrementi sia degli arrivi sia delle presenze. La permanenza media nel capoluogo Lombardo invece è più bassa rispetto alla media regionale e fatica a superare la soglia dei due giorni, dato probabilmente riconducibile all'incidenza del turismo business ma che ha ripercussioni negative per le ricadute sul territorio. Ottimo il grado di stagionalizzazione dei flussi, tendenzialmente omogenei durante l'anno, con un lieve calo nei mesi estivi (quando il prodotto business registra un minor numero di presenze).

Milano si conferma come destinazione city tourism, grazie al turismo d'affari, al turismo MICE e al turismo city break.

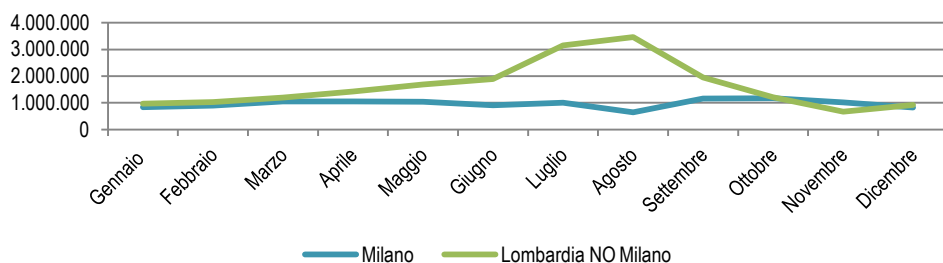
Arrivi 2007-2010



Presenze 2007-2010

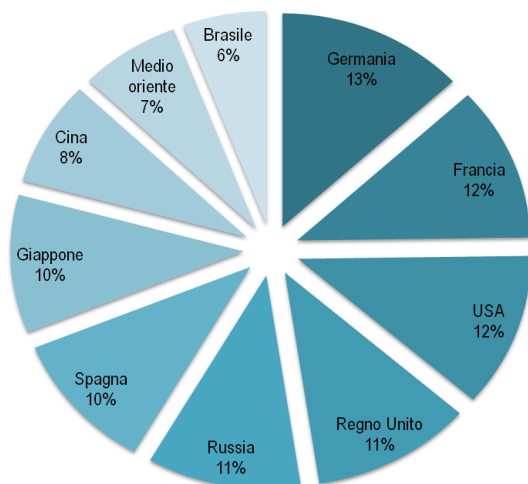


Stagionalità dei flussi 2010

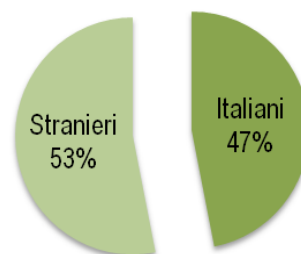


In termini di mercati di provenienza, Milano presenta una buona ripartizione dei flussi turistici, con oltre il 50% delle presenze di origine straniera. Particolarmente favorevole la diversificazione dei mercati, dove non si rilevano incidenze marcate.

Composizione delle presenze straniere per Milano



Milano



Consistente la componente di turisti provenienti dai paesi BRIC, tra cui spiccano anche le presenze di medio - orientali e giapponesi, riconducibili all'incidenza del turismo business e shopping. Questi due prodotti sono, infatti, quelli che caratterizzano e differenziano maggiormente questa provincia da tutte le altre.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva lombarda è stata analizzata brevemente prendendo in considerazione i dati relativi al numero di strutture e di posti letto con dettaglio provinciale.

In linea con le presenze, ovviamente, i posti letto sono maggiormente concentrati nelle province con maggiore afflusso turistico. Brescia è la provincia che registra la presenza più massiccia di strutture di maggiori dimensioni al contrario della provincia di Bergamo. Decisamente ristretta l'offerta nelle province di minor afflusso, fatto che ne limita e penalizza ulteriormente l'attrattività e la competitività turistica. In generale, l'offerta turistico-ricettiva della Lombardia è caratterizzata da strutture di dimensioni piccole-medie, ed in determinate zone, come la montagna, a conduzione familiare. Nelle destinazioni più sviluppate (laghi e Milano) invece si registra la presenza anche di piccoli gruppi d'alberghi.

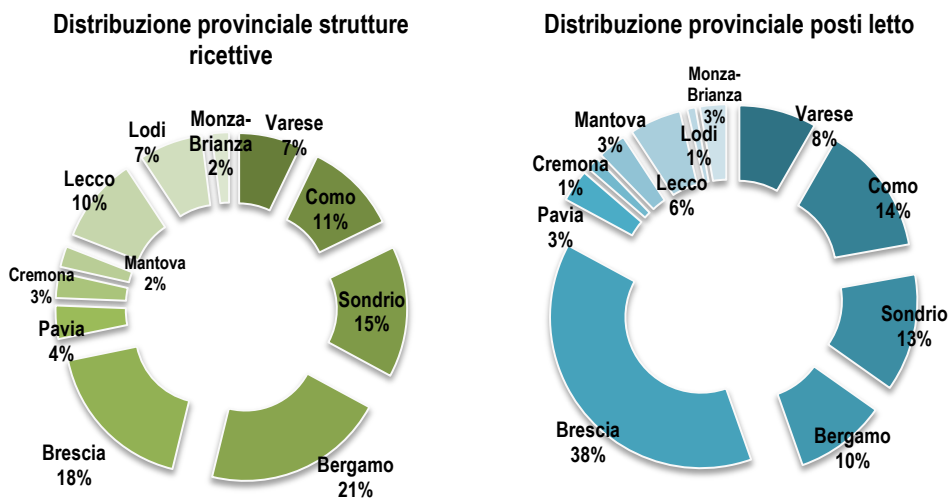


Grafico 5: Dati ISTAT, anno 2011: Capacità degli esercizi ricettivi per provincia

Anche se si rileva una certa prevalenza del comparto alberghiero, nel suo complesso l'offerta ricettiva lombarda appare piuttosto frammentata. La distribuzione delle strutture extralberghiere risulta invece poco omogenea a livello regionale: alloggi in affitto, agriturismi e B&B sono realtà consolidate per le province meno "turistiche".

L'offerta ricettiva di lusso è limitata, fatta eccezione per le province di Brescia e Como, dove la radicata tradizione storica del turismo lacuale ne ha favorito lo sviluppo. Più marcata l'incidenza di alloggi in affitto per le province di Lecco, Bergamo e Sondrio.

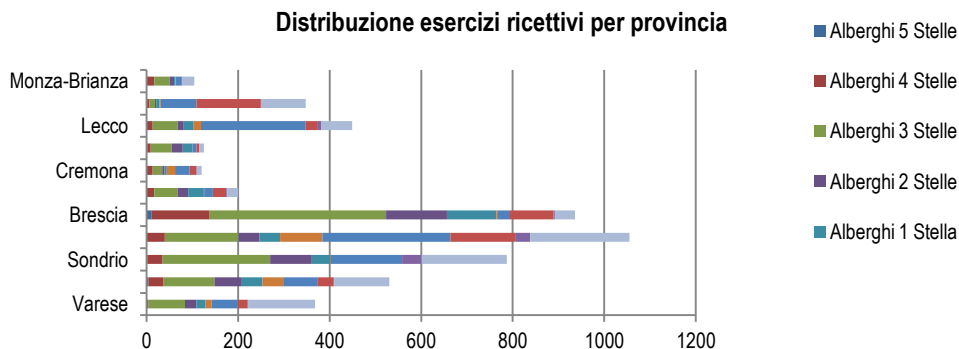


Grafico 6: Dati ISTAT, anno 2011: Distribuzione provinciale strutture ricettive

La frammentazione dell'offerta ricettiva emerge anche prendendo in considerazione i posti letto, come evidenziato dal grafico sopra. Prevale un'offerta di tipo alberghiero, anche se nelle destinazioni a maggiore vocazione lacuale si osserva una marcata incidenza di campeggi e villaggi. L'incidenza di queste strutture rappresenta un ulteriore limite alla stagionalizzazione dei flussi turistici e alla diversificazione dei prodotti in quanto non fruibili nei mesi meno caldi.

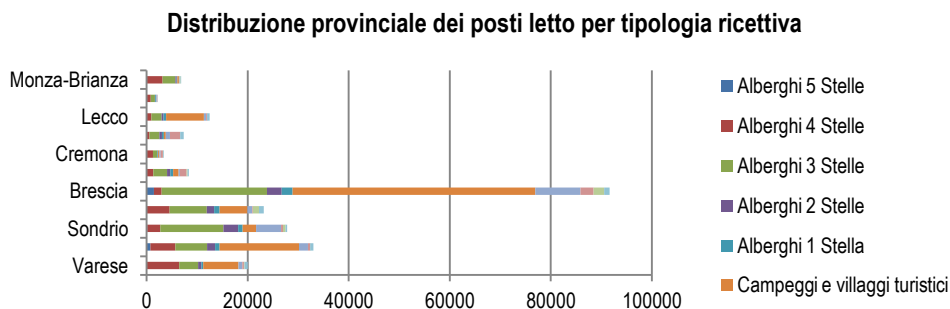


Grafico 7: Dati ISTAT, anno 2011: Distribuzione provinciale dei posti letto

FOCUS: l'offerta ricettiva di Milano

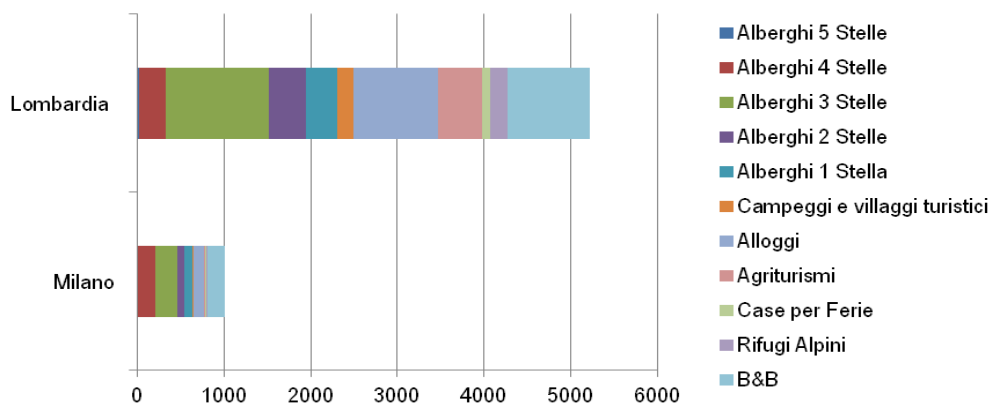
Milano è una realtà molto importante per quanto riguarda l'offerta ricettiva lombarda, con ben il 16% delle strutture ricettive ed il 30% dei posti letto, e una

prevalenza di strutture di medie e grandi dimensioni. Tuttavia, proprio per la tipologia del turismo che richiama, sono presenti anche strutture facenti parte di catene nazionali ed internazionali. Come gran parte delle città europee sue competitor, Milano ha una struttura ricettiva focalizzata su strutture di categorie medie e medio-superiori. Anche se negli ultimi anni l'offerta di B&B è cresciuta in modo massiccio di fatto, l'offerta alberghiera è decisamente più consistente. Negli ultimi anni, si è registrato anche un incremento dell'offerta di hotel a cinque stelle e oltre.

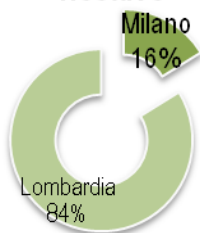
coerente con il posizionamento business- oriented della destinazione, simile a quello di altre grandi città europee, come Berlino, Francoforte, Barcellona, Madrid, Vienna, ma ovviamente non allo stesso livello di Parigi o Londra.

Milano registra, in Italia, il numero più elevato di camere per struttura (57,9 camere per struttura) data anche dalla presenza di grandi catene alberghiere (62% delle camere di Milano appartengono ad hotel in catena) superiore alla media nazionale (7%) e ai valori delle altre destinazioni italiane (a Roma solo 14% delle camere fanno parte di catene alberghiere).

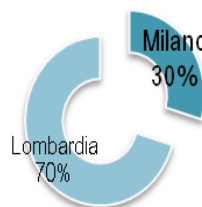
Milano e la Lombardia: un confronto sulle tipologie ricettive



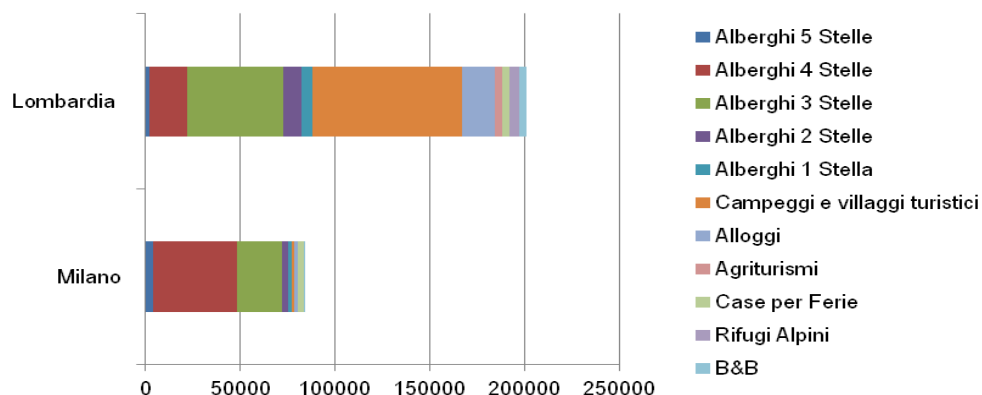
Distribuzione delle strutture ricettive



Distribuzione dei posti letto



Milano e la Lombardia: un confronto sui posti letto



Un aspetto da segnalare è in generale il buon livello delle strutture ricettive di Milano: il 65% e il 75% delle camere infatti sono state ristrutturare dopo il 2000. I processi di rinnovamento sono stati realizzati gradualmente, in modo da non sospendere l'attività. La costruzione del nuovo polo fieristico di Rho inoltre ha portato alla creazione di nuovi hotel, oltre ad incentivare il processo di rinnovo anche di quelli più piccoli.

Il turismo delle seconde case

Il turismo in Lombardia nel 2011 ha fatto registrare complessivamente 45,8 milioni di presenze di cui 14,7 milioni legate al turismo delle seconde case. Un terzo delle presenze è quindi riconducibile a questa tipologia di alloggio. La spesa turistica generata dalle seconde case è pari al 22% della spesa turistica regionale.

Il fenomeno delle seconde case è particolarmente presente nella provincia di Bergamo, dove il settore immobiliare ha assunto proporzioni preoccupanti negli ultimi anni: nei paesi montani orobici vivono circa 82.000 famiglie, ma si contano circa 146.000 alloggi. Ne risente ovviamente il paesaggio naturale, oltre al settore turistico che vede i clienti spostarsi verso altre destinazioni in cui questo fenomeno è meno presente.

Le seconde case rimangono sostanzialmente inutilizzate, se vengono esclusi i periodi festivi nella stagione invernale ed estiva. Vi è quindi una forte componente di turismo di prossimità, che limita le potenziali ricadute sul territorio.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso

Dal Pescatore (3 forchette) - (MN)
 Ilario Vinciguerra Restaurant (3 forchette) - (VA)
 Da Vittorio (3 forchette) - (BG)
 Miramonti l'Altro (2 forchette) - (BS)
 Mistral del Grand Hotel Villa Sorbelloni (2 forchette) - (CO)
 Gambero (2 forchette) - (BS)
 Quistello (2 forchette) - (MN)
 Devero Ristorante del Devero Hotel (2 forchette) - (MB)
 La Veranda dell'Hotel Villa d'Este (2 forchette) - (CO)
 Anteprima (2 forchette) - (BG)
 Villa Fiordaliso (2 forchette) - (BS)
 Il Sole di Ranco (2 forchette) - (VA)
 Osteria della Villetta (1 forchetta) - (BS)
 La Madia (1 forchetta) - (BS)

LOMBARDIA (49 5 2)

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Almé	BG		Frosio
Ambivere	BG		Antica Osteria dei Camelli
Bergamo	BG		L'Osteria di Via Solata
Bergamo	BG		Roof Garden (H San Marco)
Brusaporto	BG		Da Vittorio (H Relais da Vittorio)
Chiuduno	BG		A' Anteprima
Grumello del Monte	BG		Al Vigneto
Trescore Balneario	BG	 N	Loro
Treviglio	BG		San Martino
Villa D'Almé	BG		Osteria della Brughiera
Bedizzole	BS		Ortica
Calvisano	BS		Gambero
Castrezzato	BS	 N	Da Nadia
Concesio	BS		Miramonti L'Altro
Corte	BS		Due Colombe
Franca/Borgonato			
Desenzano del Garda	BS		Esplanade
Gardone Riviera	BS		Villa Fiordaliso
Gargnano	BS		Villa Feltrinelli (Grand Hotel a Villa Feltrinelli)
Gargnano	BS		La Tortuga
Manerba del Garda	BS		Capriccio
Moniga del Garda	BS		Quintessenza
Pralboino	BS		Leon D'Oro
Sirmione	BS		La Rucola
Albavilla	CO		Il Cantuccio
Bellagio	CO		Mistral (Grand Hotel Villa Serbelloni)
Pellio d'Intelvi	CO		La Locanda del Notaio
Cremona	CR		Al Quarto (H Continental) (trasferito)
Trescore Cremasco	CR		Trattoria del Fulmine
Lecco	LC		Al Porticciolo 84
Viganò	LC		Pierino Penati
Seregno	MB		Osteria del Pomiroeu

Canneto sull'Oglio	MN	⊙⊙⊙	Dal Pescatore
Runate			
Castiglione delle Stiviere	MN	⊙	Osteria da Pietro
Mantova	MN	⊙	Aquila Nigra
Quistello	MN	⊙	Ambasciata
Certosa di Pavia	PV	⊙	Locanda Vecchia Pavia "al Mulino"
Vigevano	PV	⊙	I Castagni
Livigno	SO	⊙	Chalet Mattias
Madesimo	SO	⊙	Il Cantinone (Sport H Alpina)
Villa di Chiavenna	SO	⊙	Lanterna Verde
Gallarate	VA	⊙	Ilario Vinciguerra (trasferito)
Olgiate Olona	VA	⊙	MARINA
Ranco	VA	⊙	Il Sole di Ranco

In Lombardia l'offerta enogastronomica è estesa, con la presenza di strutture ristorative di altissimo livello. Curiosamente la Lombardia però non è percepita dal mercato come destinazione d'alto interesse gastronomico. Anche i territori più rinomati e noti per i loro prodotti (es. Franciacorta nel Bresciano) hanno difficoltà a posizionarsi sul mercato come destinazioni enogastronomiche. Di fatto, queste risorse sono ancora molto legate alla loro valenza agricola e produttiva e sono poco sfruttate come attrattori turistici, in grado di caratterizzare alcuni territori e incrementarne il valore aggiunto per il turista.

Il portfolio prodotti

La gerarchizzazione dei prodotti turistici e la loro organizzazione in base alla domanda è totalmente assente in Lombardia. Il concetto di fondo è quello di promuovere tutto, senza stabilire gradi di potenzialità e di competitività. A seguire il portfolio prodotti, presentato a seguire, secondo i dati della Regione Lombardia, Commercio Turismo e Servizi (anno 2012). Il portfolio è impostato su una logica assolutamente territoriale; i prodotti inoltre non sono collegati tra loro, impedendo alla Lombardia di essere identificata come destinazione turistica integrata.

La Regione è percepita come la somma di una serie di territori singoli, rispondendo ad un criterio assolutamente amministrativo più che a logiche di destination management. Di fatto, nel complesso, il portfolio appare piuttosto diversificato, ma emergono alcune tipologie principali, come il turismo lacuale per il bresciano, Como-Lecco e il Varese, e il turismo congressuale per Milano, Como e Bergamo.

STL	Main Products	Prodotti Secondari	STL	Main Products	Prodotti Secondari
Bergamo Isola e Pianure Bergamo	Congressuale	Turismo enogastronomico Turismo culturale Turismo religioso Cicloturismo	Po di Lombardia Pavia, Lodi, Cremona,	Cicloturismo Turismo fluviale Città d'arte e borghi	Parchi e natura Enogastronomico Congressuale

Mantova					
Orobie Bergamasche Bergamo	Montano invernale Termale e benessere	Turismo attivo Turismo verde Turismo culturale e rurale Turismo sociale e didattico	Varese Land of Tourism Varese	Congressuale	Lacuale e fluviale Montano Città d'arte
Via del Ferro – Dalla Val Trompia a Brescia	Turismo culturale Congressuale	Turismo montano (estivo e invernale) Turismo ambientale (natura) Terme e benessere Enogastronomico	Riviera del Garda Brescia	Lacuale/balneare	Enogastronomico Natura e sport Turismo culturale
La Sublimazione dell'Acqua Bergamo e Brescia	Turismo lacuale	Montano invernale Terme e benessere	Adamello Brescia	Montano invernale Turismo attivo	Turismo culturale e rurale Natura
Lago di Como e Lecco	Lacuale Congressuale	Montano Turismo attivo Cultura Enogastronomia	Valtellina Sondrio	Montano invernale Turismo attivo	Enogastronomia e artigianato Terme e benessere Culturale
			Monza e Brianza Monza e Brianza	Turismo storico- culturale Natura	Congressuale Turismo religioso

I prodotti secondari sono piuttosto diversificati anche se il numero eccessivo ne rende difficile un'adeguata valorizzazione.

Oltre alla competizione fra territori, spesso la debolezza dei prodotti turistici della Lombardia è dovuta proprio al fatto che non hanno alcun valore aggiunto, in quanto non sono tematizzati e mancano di esperienzialità.

Il turismo congressuale (Bergamo e Varese)

Il turismo congressuale è di primaria importanza per la provincia di Varese, che offre un buon numero di strutture adibite a tale scopo. Sono infatti presenti circa 390 alberghi che offrono servizi riservati a meeting e congressi, 494 sale con un totale di quasi 50.000 posti a sedere. L'offerta si concentra per eventi a capacità

contenuta (100-200 posti a sedere): la dimensione media delle sale infatti è limitata e solo alcune hanno la possibilità di ospitare più di 500 partecipanti. Tra le strutture spicca il complesso fieristico *MalpensaFiere* la cui capacità totale è di 1700 posti a sedere.

Il prodotto congressuale è anche di primaria importanza per la provincia di Bergamo grazie soprattutto alla sua vicinanza geografica con Milano e la prossimità con l'aeroporto Orio al Serio, che permette collegamenti rapidi. Spicca il centro congressi Papa Giovanni XXIII, che ha una capienza complessiva di 1.997 posti a sedere, oltre alla presenza di numerose strutture alberghiere in grado di ospitare congressi ed eventi, anche se la loro capacità rimane inferiore alla domanda infrasettimanale. Nelle province di Varese e Bergamo si registra **un gap tra domanda ed offerta** poiché la valorizzazione del prodotto congressuale è limitata dalla mancanza di strutture adatte ad accogliere un numero elevato di partecipanti per gli eventi richiesti dal mercato.

Milano, come destinazione congressuale, sarà analizzata a seguire.

Il prodotto lacuale³

Il turismo lacuale in Lombardia è una realtà consolidata, anche grazie alla presenza di alcuni dei bacini più importanti a livello nazionale: il Lago Maggiore, il Lago di Como e il Lago di Garda. Nel 2010, la Lombardia ha registrato circa 8,2 milioni di presenze legate al prodotto lacuale, pari al 30% del totale delle presenze sui laghi in Italia. Arrivi e presenze del comparto lacuale lombardo crescono, ma non alla stessa velocità: ne risente la permanenza media che nell'ultimo decennio ha subito un lieve calo, passando da 5,02 giorni a 4,7 giorni. Il Lago di Garda è il bacino più rinomato in Italia: nel 2010 ha visto oltre 6 milioni di presenze sulla sponda bresciana, confermando la sua attrattività. Risulta invece limitata la capacità di diversificare i mercati di provenienza per il Garda, con circa il 75% delle presenze straniere concentrate su Germania, Regno Unito, Belgio e Paesi Bassi. Situazione simile anche per il resto dei laghi lombardi. Durante la vacanza, la principale attività svolta dai turisti è "la gita sul lago" o la balneazione: i dati confermano quindi un'impostazione di prodotto ancora piuttosto tradizionale.

Le destinazioni turistiche lacuali, soprattutto il lago di Como e Maggiore, devono introdurre processi di reingenerizzazione per modificare la propria percezione da parte del mercato. Il turismo lacuale ha infatti goduto di una grande notorietà nel passato ma oggi non è in grado di soddisfare le esigenze della nuova domanda. Sarebbe auspicabile che queste destinazioni unitamente agli operatori, si facessero

³ 18 Rapporto sul Turismo Italiano - Sintesi del II Rapporto sulla Competitività e attrattività del sistema turistico Gardesano - Un'analisi comparata dei Laghi del Nord

promotrici di processi d'innovazione e di rilancio per migliorare la propria attrattività.

Il prodotto montagna (inverno/estate)⁴

Il turismo montano è un prodotto consolidato per la Lombardia, ma che vive prevalentemente di turismo italiano o di prossimità. I turisti stranieri rappresentano infatti solo il 35% del totale, con una forte incidenza del mercato tedesco. Le montagne lombarde vengono scelte prevalentemente per il relax, per la bellezza delle risorse naturali e per le possibilità di praticare sport. Sulla scelta incide la presenza della seconda casa o la presenza di amici/parenti. Il prodotto montagna invernale risulta prioritario soprattutto per i sistemi turistici della Valtellina, dell'Adamello e in modo minore per le Orobie Bergamasche. La Valtellina e la Val Camonica (Adamello) offrono gli impianti sciistici di maggior rilievo a livello nazionale; spiccano inoltre altre località sciistiche d'eccellenza come Livigno, che gode di una grande notorietà in ambito internazionale dato la sua particolare situazione che le conferisce una serie di vantaggi competitivi.

La Valtellina offre una Skiarea con 400 km di piste e 190 impianti di risalita. Lo Stelvio offre la possibilità di praticare lo sci anche durante la stagione estiva. La Val Camonica offre 130 km di piste per lo sci alpino e 60 km per lo sci nordico mentre stazioni sciistiche di minor rilievo sono presenti nell'Alta valle Seriana, Alta Valle Brembana, Valsassina. La principale problematica delle destinazioni turistiche di montagna della Lombardia è la complessa accessibilità che incide sulla loro competitività. Soprattutto in relazione ad una domanda che sta progressivamente riducendo la vacanza, passando dalla classica settimana bianca ai week o midweek end di neve.

La montagna estiva invece viene generalmente associata ad una tipologia di vacanza attiva. La natura e lo sport sono tra le principali motivazioni di scelta per una vacanza in Lombardia. Il territorio regionale gode inoltre della presenza di un parco nazionale (dello Stelvio) e di numerosi parchi regionali.

Gli sport più praticati sono l'alpinismo, il trekking, la mountain bike e il nordic walking, oltre ad attività di rafting e canottaggio legate alle risorse fluviali dei singoli sistemi turistici. Il territorio montano lombardo inoltre offre più di 2.600 km di sentieri segnalati, 200 rifugi e oltre 700 km di percorsi pedonali e ciclabili. Il portale istituzionale propone inoltre 31 itinerari riservati alla pratica del trekking, suddivisi per livello di difficoltà. Numerosi i percorsi culturali, storici ed enogastronomici segnalati sul territorio montano della Regione.

⁴ UnionCamere Lombardia – La soddisfazione del cliente e le ricadute economiche del turismo 2011 - www.turismo.regione.lombardia.it

Anche se le potenzialità della Lombardia sono elevate, l'offerta turistica relativa alla montagna deve essere maggiormente sviluppata e strutturata, oltre ad essere necessario definire una strategia specifica che ne rafforzi l'attrattività turistica.

Il prodotto ecoturismo e turismo sostenibile

Le aree protette in Lombardia coprono circa il 30% di tutto il territorio regionale, e si compongono di 24 parchi regionali, 81 parchi locali, 64 riserve naturali e 31 monumenti naturali.

La Regione Lombardia gode quindi di un patrimonio naturale inestimabile, che gioca certamente un ruolo fondamentale nello sviluppo del turismo sostenibile, che ha visto negli anni una crescita sostenuta.

Secondo un'indagine della Camera di Commercio di Milano, la Regione Lombardia risulta essere tra le principali destinazioni in Italia per il turismo sostenibile e responsabile. I turisti green che raggiungono la Regione, usufruendo di soluzioni ricettive sostenibili, lo fanno principalmente per praticare attività sportive a contatto con la natura o ammirare le bellezze naturali (e artistiche) del territorio, ma spicca anche un buon interesse verso i prodotti tipici locali. Pesa però eccessivamente l'incidenza del turismo interno e di prossimità, visto che oltre il 40% dei turisti green proviene dalla Lombardia stessa.

Un'adeguata valorizzazione delle risorse presenti sul territorio potrebbe quindi favorire l'ulteriore sviluppo di un prodotto che vede buoni margini di crescita, e che già oggi apporta un giro d'affari stimato in circa 2 miliardi di euro l'anno e oltre 310.000 posti di lavoro per la Regione.

Il prodotto culturale⁵

Il turismo culturale del territorio lombardo richiama una buona presenza di turismo straniero, che incide per circa il 50% sui flussi, ma sfortunatamente le destinazioni lombarde non sono considerate città d'arte. In questo senso, l'esempio più eclatante è quello di Milano, che pur avendo musei e attrattive turistiche di primissimo ordine (Cenacolo di Leonardo, Duomo, ecc), oltre ad una fitta agenda di eventi e spettacoli di intrattenimento anche di rilievo internazionale, non è considerata una destinazione culturale. Di fatto, si tratta di un prodotto turistico ancora in fase di sviluppo, tanto che molti turisti scelgono le città lombarde perché ancora relativamente sconosciute e quindi economicamente accessibili. I turisti sono particolarmente interessati a musei e/o monumenti storici, castelli, mostre, siti

⁵ Ibidem - portali turismo Bergamo, Brescia e Mantova – Osservatorio turistico di Bergamo, Rapporto annuale 2011

archeologici ma anche allo shopping, alla pratica di sport ed escursioni. Spiccano come destinazioni culturali tutti i capoluoghi provinciali, in particolare Bergamo, Brescia e il Mantovano.

Bergamo si distingue per la suddivisione in “Città Alta” e “Città Bassa”, collegate tra loro dalla funicolare. Ha una rete museale piuttosto estesa, tra cui spicca il Museo Civico di Scienze Naturali. Altre attrattive culturali sono la piazza Vecchia (una delle più belle d’Italia), il Duomo, la Torre Civica (Bergamo è anche conosciuta come città delle torri) e il Battistero. Presente la Bergamo Card che offre alcuni servizi gratuiti, come l’ingresso ai musei e il trasporto pubblico.

Brescia si caratterizza per un’offerta culturale vasta e diversificata, con una forte componente di beni culturali all’aperto: è la città con il maggior numero di testimonianze di epoca romana in tutta la Lombardia. Spiccano attrattori culturali come il Museo di Santa Giulia, la Pinacoteca Tosio-Martinengo, il Museo civico delle Armi e Museo Civico del Risorgimento che complessivamente vedono ogni anno circa mezzo milione di visitatori. La recente organizzazione di alcune mostre pittoriche ha favorito la crescita dei flussi turistici così come l’incremento della sua notorietà.

Mantova si distingue come città rinascimentale, con la presenza di grandi risorse culturali, come Piazza Sordello e Piazza delle Erbe, oltre alla Reggia Ducale dei Gonzaga e la camera degli Sposi. Tuttavia, la città non attrae un numero di flussi turistici proporzionato al proprio patrimonio. Mantova è un esempio di destinazione turistica da costruire ed organizzare ma soprattutto da posizionare sul mercato. L’incidenza del turismo culturale inoltre, è ancora piuttosto limitata, anche a causa dell’importanza del turismo lacuale e congressuale.

Il prodotto enogastronomico

Il prodotto enogastronomia è piuttosto limitato per tutto il territorio regionale e non figura tra i prodotti principali di nessun sistema turistico analizzato. La Lombardia presenta comunque una buona varietà di risorse enogastronomiche, che le permettono di collocarsi al decimo posto a livello nazionale per gli oltre 200 prodotti tradizionali riconosciuti, e al 4 posto per i 48 prodotti tutelati inclusi i vini. Spiccano alcune produzioni di fama internazionale, ad esempio il Franciacorta o il Grana Padano.

Alla luce di tali dati e della forte popolarità dell’enogastronomia il prodotto appare ancora poco sfruttato in Lombardia, anche nelle aree turistiche che per loro natura offrono maggiori risorse. Un esempio sono le destinazioni lacuali, dove le attività legate al prodotto enogastronomico sono seconde solo alle gite sui laghi/balneazione, oltre che essere le prime per la spesa turistica. Risulta scarso

anche il livello di fruibilità del prodotto, soprattutto in relazione alle strade dei vini e dei sapori in Lombardia.

FOCUS: i prodotti di Milano

Sicuramente, la città di Milano si distingue come destinazione per il turismo d'affari, grazie all'attività economica (turismo corporate), ma anche per il turismo fieristico, grazie alle manifestazioni di rilevanza internazionale. L'immagine di Milano, come città fashion, legata alla moda e al design facilita senza dubbio il suo posizionamento come destinazione per il turismo d'affari e congressuale. Inoltre questa 'awareness' contribuisce a posizionarla anche come destinazione di turismo shopping. Deve invece ancora lavorare per posizionarsi a livello internazionale come meta di turismo culturale e di turismo citybreak.

Accessibilità

L'accessibilità territoriale in Lombardia, ovvero la facilità per un turista di raggiungere le destinazioni lombarde, è ben sviluppata grazie ad un buon livello di infrastrutture dei trasporti. Sicuramente, la Lombardia è la Regione d'Italia dove l'accessibilità e la mobilità sono migliori.

La rete autostradale è estesa e permette collegamenti relativamente veloci e facili con le principali destinazioni (Laghi, Milano, ecc). Presenta alcune problematiche di viabilità in corrispondenza dello snodo del capoluogo e della principale direttiva Italia - Svizzera durante le maggiori festività.

La rete ad alta velocità dovrebbe accelerare la crescita turistica di Milano, in quanto si registra una tendenza crescente dell'uso del treno come mezzo di trasporto per il turismo short break. Positiva inoltre la rete di collegamenti capillari di Trenord, che facilita gli spostamenti interni alla regione grazie ad oltre 2.300 corse al giorno per 48 linee regionali.

Si segnala però come la rete dei trasporti della Regione Lombardia non facilita sufficientemente i collegamenti con i principali poli fieristici e congressuali della regione (MiCo e Milano Fiera), la cui accessibilità risulta essere eccessivamente complessa per i partecipanti agli eventi.

Rete autostradale	576 km complessivi
--------------------------	--------------------

Rete ferroviaria	1.677 km e 301 stazioni Presenti linee ad alta velocità. Possibili collegamenti diretti con l'estero da Milano: Francia (Parigi e Digione), Svizzera (Zurigo, Lucerna, Ginevra, Basilea, Berna), Germania (Monaco di Baviera) e Austria (Vienna e Innsbruck).
-------------------------	--

Gli aeroporti

Milano Malpensa

19.1 milioni di passeggeri nel 2011

Il 36% dei voli opera con compagnie low-cost

Milano Linate

9.1 milioni di passeggeri nel 2011

Il 93% dei voli opera con compagnie tradizionali

Bergamo Orio al Serio

8.3 milioni di passeggeri nel 2011

90% dei voli opera con compagnie low cost

Aeroporto di Brescia

La presenza di tre aeroporti di rilievo migliora l'accessibilità del territorio, grazie alla presenza di numerosi collegamenti, molti dei quali operati da compagnie low cost (ad esclusione di Milano Linate). L'aeroporto di Malpensa garantisce collegamenti intercontinentali con mercati potenzialmente interessanti, assicurando alla Lombardia un netto vantaggio competitivo rispetto alle altre destinazioni concorrenti. Altro vantaggio è dato dall'aver un aeroporto focalizzato prettamente sui vettori lowcost, che dovrebbero favorire il turismo short break. La capacità delle compagnie low cost di canalizzare flussi turistici è evidente nel caso di Bergamo. L'aeroporto di Brescia invece è penalizzato dalla vicinanza di Bergamo e di Verona.

L'offerta degli aeroporti dovrebbe garantire un migliore e più efficace sviluppo dell'attrattività turistica della Lombardia. Tuttavia, la mancanza di strategia, non consente lo sviluppo di una collaborazione integrata fra il sistema turistico lombardo e gli aeroporti.

Bergamo Orio al Serio è il terzo scalo per rilevanza nel settore passeggeri del sistema aeroportuale milanese. Nel 2011, ha movimentato circa 37 milioni di passeggeri, pari al 25% del totale nazionale. Anche nel 2011 e nei primi quattro mesi del 2012 l'aeroporto ha dimostrato di essere tra i principali scali italiani per volumi di traffico movimentato sia merci sia passeggeri, e per tassi di crescita, mantenendo nel 2011 il quinto posto della classifica italiana per passeggeri transitati e nei primi mesi del 2012 la quarta posizione.

L'aeroporto di Bergamo è la principale base italiana di Ryanair e negli anni ha continuato ad attrarre compagnie low cost, caratterizzando così la propria offerta con collegamenti point-to-point a basse tariffe. La quota di posti offerti a Bergamo dal più importante vettore low cost europeo è passata dal 58% del 2006 (settimana tipo giugno 2006) all'83% del 2011, percentuale pressoché confermata anche per il 2012.⁶

⁶ Strategie di sostenibilità ambientale dei City airport in Lombardia. Confronti con il contesto europeo. Codice Eupolis Lombardia: 2012C008

Tabella 1.1 - I primi 10 aeroporti italiani per numero di passeggeri (dati 2011)

#	Aeroporto	PAX totali 2011
1	Roma FCO	37.651.700
2	Milano MXP	19.303.131
3	Milano LIN	9.128.522
4	Venezia	8.584.651
5	Bergamo	8.419.948
6	Catania	6.794.063
7	Bologna	5.885.884
7	Napoli	5.768.873
9	Palermo	4.992.798
10	Roma CIA	4.781.731

Fonte: Assaeroporti

Nel suo complesso però il sistema aeroportuale lombardo non è coordinato. Ogni struttura opera in maniera autonoma, con strategie ed orientamenti differenziati e solo con una parziale organizzazione a livello regionale. La città di Milano ha di fatto due aeroporti, quello di Malpensa e quello di Linate, di grande utilità per il traffico business. Tuttavia, la presenza dello scalo di Linate invece di essere un vantaggio competitivo, in realtà rappresenta una criticità, in quanto i vettori aerei di corto e medio raggio soprattutto europei, non vogliono abbandonare gli slot che possiedono a Linate e dividono la loro offerta fra i due scali.

L'organizzazione del sistema turistico

La legge regionale 16 luglio 2007 n°15, il Testo Unico delle Leggi Regionali in materia di Turismo" è la norma che indica l'organizzazione del sistema turistico lombardo. Tale organizzazione è brevemente illustrata a seguire.

Organizzazione	Funzione
Regione Lombardia	Favorisce gli interventi in ambiti territoriali a vocazione e potenzialità turistica e orienta strumenti e azioni di governo verso nuove tipologie di offerta e di prodotto.
Sistemi Turistici (12 riconosciuti).	È l'insieme di programmi, progetti e servizi orientati allo sviluppo turistico del territorio e all'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici della produzione e dell'enogastronomia locale. È promosso e realizzato dalle autonomie locali e funzionali, dalle imprese del settore turistico in forma singola o associata, dalle associazioni imprenditoriali di categoria.

Province	Definisce proprie politiche di valorizzazione turistica del territorio, istituendo forme e strumenti di consultazione dei comuni e delle comunità montane; promuove, coordina e sostiene i sistemi turistici, anche attraverso la propria partecipazione; svolge funzioni di promozione del patrimonio turistico, paesaggistico, storico ed artistico.
CCIAA	Le CCIAA partecipano ai sistemi turistici e alle strutture IAT. Promozione e sostegno alla costituzione di nuove imprese; formazione e aggiornamento degli imprenditori; programmi per la qualità e lo sviluppo sostenibile dell'attività imprenditoriale.
Comuni	Promuovono o partecipano ai sistemi turistici e alla attivazione delle strutture di informazione ed accoglienza turistica (IAT); concorrono alla definizione dei programmi delle province; organizzano e sostengono iniziative di promozione e valorizzazione turistica locale, con facoltà di avvalersi, per lo svolgimento delle proprie funzioni, delle associazioni pro loco e di altri organismi associativi operanti sul territorio,
Altri soggetti coinvolti	Pro-loco, consorzi, enti parco, associazioni di categoria, settore dei trasporti ...
Uffici IAT	Informazioni e distribuzione di materiale promozionale sulle attrattive turistiche dell'ambito locale, degli ambiti territoriali limitrofi, della provincia e dell'intera Regione; informazioni sull'organizzazione dei servizi, sulla disponibilità ricettiva e di ristorazione; informazioni sull'offerta di servizi turistici, di itinerari di visita ed escursione personalizzati;
Osservatorio Turistico Regionale	Raccolta ed elaborazione dati relativi al sistema turistico Lombardia

La problematica del sistema turistico della Lombardia dipende dalla sua struttura farraginoso, completamente scollata dalla realtà del mercato. L'organizzazione turistica incentrata sul territorio impedisce lo sviluppo di un'offerta in logica di destinazione-prodotto. Si tratta di un modello che si basa ancora su una visione endogena, localistica e parziale, poco coerente con le logiche della domanda. Gli operatori turistici lamentano la mancanza di pianificazione e gestione turistica così come di una strategia di sviluppo, oltre alla carenza di leadership da parte dell'Amministrazione Regionale.

Questa situazione è dovuta anche alla mancanza di un soggetto o attore che coordini l'operato dei 12 STL, la promozione e la promocommercializzazione della Lombardia. La mancanza di politiche strategiche ed operative riducono l'efficacia delle azioni realizzate.

Il sostegno al turismo

I sostegni al settore turistico sono un elemento importante che permette, da un lato, alla destinazione di sviluppare politiche turistiche adeguate e, dall'altro, ai privati

di migliorare la propria offerta, innescando un circolo virtuoso volto a garantire qualità e valore aggiunto ai turisti.

Progetto	Area di intervento	Finanziamento
Progetti di sistema	Progetti rivolti alla valorizzazione e sviluppo dei sistemi turistici esistenti cofinanziati dalla regione Lombardia	Circa 26 milioni di euro tra il 2005 e il 2008
Promozione dell'attrattiva del mercato lombardo	Individuazione di nuovi attrattori turistici, valorizzazione del settore agricolo, incremento dell'attività promozionale rivolta all'estero, sviluppo IAT	3.26 milioni di euro nel 2009 (regione, CCIAA, e altro)
Progetti interregionali	Promozione e coordinamento di risorse turistiche omogenee o complementari condivise da più regioni	n/a
Sostegno alla competitività	Fondi destinati a migliorare la competitività delle imprese del sistema turistico, valorizzazione della collaborazione tra imprese. Rivolto a micro, piccole e medie imprese.	14 milioni di euro nel 2009
Sostegno al credito	Rafforzamento delle garanzie per l'accesso al credito delle imprese della filiera turistica	6 milioni di euro nel 2009
Progetti comunitari	Potenziamento e qualificazione delle infrastrutture per lo sviluppo del turismo	53.9 milioni di euro (2000-2006)
Progetto Italia-Svizzera	Sviluppare l'integrazione del territorio transfrontaliero valorizzando le peculiarità locali	32.4 milioni di contributo pubblico (2008)

L'elenco qui presentato è indicativo e non esaustivo ma rende evidente la consistenza e la tipologia di finanziamenti dedicati al settore turistico a disposizione della Regione Lombardia.

Il supporto alle piccole imprese turistiche e alle destinazioni e località minori è molto alta anche se ad queste realtà faticano ancora ad emergere. È quindi necessaria una maggiore attenzione all'efficacia delle azioni realizzate, in modo tale da ottimizzare i risultati in termini di visibilità e competitività. Si segnala inoltre come, per la Regione Lombardia, il gettito derivante dall'imposta di soggiorno non abbia ancora, finora, contribuito in modo incisivo a finanziare lo sviluppo del settore turistico regionale.

L'offerta formativa per il turismo

La formazione presente in Lombardia è ampia, sia a livello degli istituti superiori sia a livello universitario, superiore alla media del resto delle regioni italiane.

Tipologia di istituto	Natura del corso
Istituti Superiori	51 istituti tecnici per il turismo 42 istituti professionali per i servizi alberghieri e ristorazione
Università degli studi di Milano	Corso di laurea I livello: Scienze umane dell'ambiente del territorio e del paesaggio – curriculum in turismo e valorizzazione culturale del territorio Corso di laurea II livello: Scienze e culture e comunicazione dell'ambiente e del paesaggio – curriculum in turismo sensibile e sistemi territoriali
Università degli Studi di Brescia	Corso di laurea I livello in Economia – curriculum in turismo, ambiente e beni culturali
Università Cattolica del Sacro Cuore	Corso di laurea I livello: esperti linguistico per il management e il turismo Corso di laurea I livello in Scienze Linguistiche – curriculum in esperto linguistico per il management e il turismo Corso di laurea II livello: Gestione delle organizzazione turistiche Master universitario I livello: turismo e valorizzazione dei beni culturali
Università degli studi dell'Insubria	Corso di laurea I livello: Scienze del turismo
Università degli studi Milano Bicocca	Corso di laurea I livello: Scienze del turismo e comunità locale Corso di laurea I livello: Economia e gestione dei servizi turistici Corso di laurea II livello: Turismo, territorio e sviluppo locale Corso di laurea II livello: Economia del turismo
IULM	Corso di laurea I livello: Turismo, culture e territorio Corso di laurea II livello: Promozione e management della cultura e del turismo Master universitario I livello: Tourism management
Università degli studi di Bergamo	Corso di laurea I livello: Lingue e letterature straniere – curriculum in turismo culturale Corso di laurea II livello: Progettazione e gestione dei sistemi turistici
Università Bocconi	Master di I livello: Economia del turismo

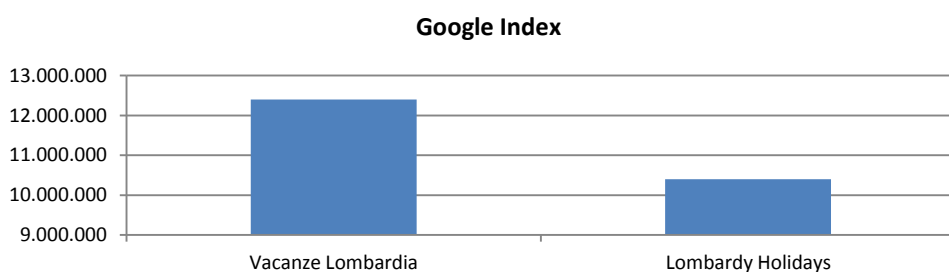
La destinazione turistica Lombardia online

I contenuti presenti in rete inerenti le vacanze in Lombardia è superiore in lingua italiana rispetto a quello in inglese. Questo dato è confermato dalla predominanza di italiani nella composizione dei turisti sul territorio, in 8 province su 11. Facendo un confronto con il Piemonte, regione scelta come benchmark, si evidenzia una netta differenza circa la quantità di contenuti online inerente le vacanze in Lombardia (circa 12.000.000) e Piemonte (circa 5.000.000 di risultati). La visibilità di materiale turistico sul web conferma un migliore posizionamento di Milano rispetto alla Lombardia, soprattutto sullo scenario internazionale, evidenziando la forte attrattività della città all'estero.

I trend di ricerca sul web per il tema vacanze negli ultimi anni appaiono in lieve calo, sia per la Lombardia che per il Piemonte. Il livello di attività del brand all'interno dei più importanti social media evidenzia una corrispondenza tra Lombardia e Piemonte. L'utilizzo di una sola piattaforma social evidenzia uno scarso interesse verso questi mezzi che potrebbero invece portare notevoli vantaggi a livello di branding, reputazione e comunicazione, come dimostrato da un numero sempre crescente di ricerche. Né il sito né il blog ufficiali mettono in atto attività di promo-commercializzazione, perdendo così la possibilità di generare visite e prenotazioni. La presenza di più portali turistici provinciali inoltre confonde il turista, producendo un impatto negativo sulla coesione del brand Lombardia.

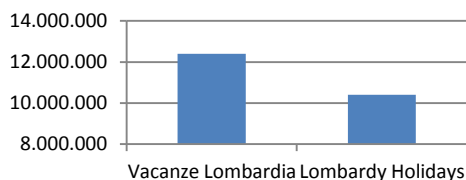
L'offerta di contenuti della Lombardia online

Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è: Vacanze Lombardia.

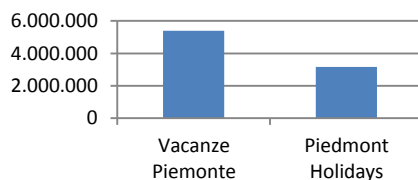


Sul web, risultano esserci più contenuti per il mercato italiano. In effetti, anche confrontando i dati della composizione dei turisti suddivisi per provincia, notiamo che 8 province su 11 hanno più della metà dei turisti di nazionalità italiana. Da un confronto con la regione Piemonte, territorio simile per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza, si osserva una netta superiorità di materiale turistico online da parte della regione Lombardia.

Google Index Lombardia



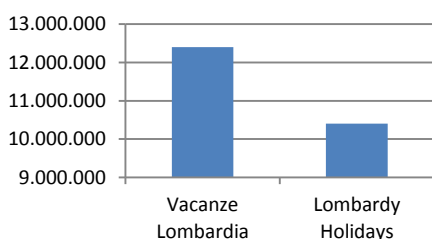
Google Index Piemonte



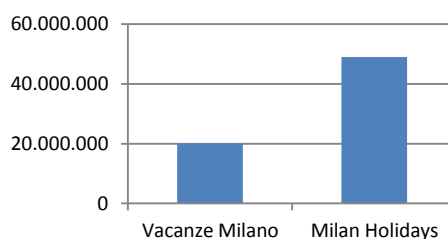
FOCUS: confronto Lombardia/Milano

La visibilità di materiale e di contenuti turistici sul web confermano un migliore posizionamento di Milano rispetto alla Lombardia, soprattutto sullo scenario internazionale.

Google Index Lombardia



Google Index Milano



Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca per il tema Vacanze Lombardia ha assunto un andamento negativo (ita), che indica una perdita di notorietà della Lombardia come destinazione turistica.

Trend

Interesse in Ricerca Google: vacanze lombardia. Italia, 2004 - Presente.



Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

Intestazioni notizie Previsione

Termini di ricerca

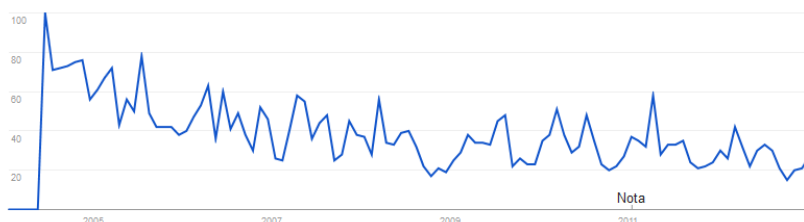
vacanze lombe

+ Aggiungi termine

Altri confronti

Limita a

Ricerca Google



Mettendo a confronto le due regioni sui trend di ricerca legati alle vacanze, si rileva un una tendenza generale alla riduzione delle ricerche online da parte dei potenziali turisti.



La ricerca "Vacanze Milano" registra un trend di ricerca migliore rispetto alle ricerche per la parola chiave "Vacanze Lombardia"; ciò indica un maggior interesse del mercato per il capoluogo lombardo.



L'indice di magnitudine di **How Sociable** fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10.

Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand molto scarsa mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il social web ed è riconosciuto dagli utenti in rete.

LOMBARDIA

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE

MAGNITUDE

5.5

PIEMONTE

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE

MAGNITUDE

5.0

L'indice rileva che il brand Lombardia ha un punteggio di 5.5/10, di poco superiore rispetto a quello del brand Piemonte, evidenziando un livello di attività sui Social Media molto simile e con notevoli possibilità di miglioramento.



PRIME CONCLUSIONI

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> - Arrivi e presenze in forte aumento - Buon posizionamento di Brescia rispetto alle altre provincie - Permanenza media stabile - Buona componente di flussi stranieri per le provincie lacuali - Buone performance generali per Milano (arrivi, presenze, permanenza media, mercati e prezzi medi) - Grande offerta enogastronomica - Buona accessibilità delle maggiori destinazioni regionali - Buoni sforzi economici (finanziamenti) dedicati alle realtà minori e alle piccole imprese - Grande notorietà e visibilità di Milano (anche online) soprattutto a livello internazionale - Buon sentiment 	<ul style="list-style-type: none"> - Situazione molto frammentata a livello regionale per ogni fattore analizzato - Difficoltà ad emergere per Pavia, Lodi, Cremona, Lecco e Monza e Brianza - Eccessiva stagionalità per Brescia - Eccessiva dipendenza dal mercato nazionale per tutte le provincie (eccetto quelle lacuali) - Eccessiva dipendenza dal mercato tedesco - Prevalenza di un turismo di prossimità - Presenza del fenomeno delle seconde case (soprattutto area lacuale) - Difficoltà di posizionamento del prodotto - Prodotto enogastronomico con alte potenzialità ma poco valorizzato - Prodotti turistici presentati in ottica territoriale - Gap tra domanda ed offerta per il turismo congressuale - Riduzione della permanenza media per il turismo lacuale - Organizzazione del sistema frammentato che tende alla dispersione delle risorse - Gli operatori hanno difficoltà a raggiungere il mercato - Ridotta presenza online (contenuti, forum, ecc.) in lingua inglese - Mancanza di promocommercializzazione dell'offerta turistica regionale - Ridotta presenza sui social media

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Lombardia e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Lombardia e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. La frammentazione
2. La struttura del prodotto territoriale

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. La frammentazione della destinazione

La destinazione Lombardia, come più volte illustrato nel presente documento, è una Regione che, per la sua grandezza e le sue caratteristiche territoriali, presenta situazioni molto differenti a livello turistico. Il problema più grave derivante da questa situazione frammentata è la mancanza di un'immagine di destinazione turistica: la Lombardia infatti non viene in mente al turista come luogo di vacanza. Qui a seguire saranno illustrate brevemente le diverse frammentazione, gli effetti in termini di competitività turistica e le possibili azioni di miglioramento.

Analisi della situazione

Differente attrattività e competitività

Milano è una destinazione faro per la Regione. Essa ha una buona visibilità, notorietà e per un'altrettanto buona vocazione turistica, attirando di per sé lo stesso numero di arrivi che totalizzano tutte le altre province insieme. Anche Brescia si contraddistingue per un numero di arrivi e presenze, nettamente

superiori a quelli di tutte le altre realtà lombarde (esclusa Milano). In termini di flussi turistici, tutte le province non riescono ad emergere nel mercato.

La provincia di Brescia si differenzia anche dal resto del territorio per la forte stagionalità estiva, quella di Sondrio per il doppio picco estivo/invernale mentre tutte le altre province rimangono stabili, con l'eccezione di Como che evidenzia solo un lieve incremento nei mesi estivi. La permanenza media è differente tra Sondrio e Brescia (sopra i 4 giorni) e tutto il resto del territorio (intorno ai 2,5 giorni). La situazione è frammentata anche a livello di composizione dei flussi con due situazioni opposte: da un lato, sono presenti destinazioni con una percentuale di quote straniere molto alta, dall'altro, si ha una netta prevalenza di un turismo di prossimità e nazionale.

Si ha anche una frammentazione dei prezzi, con un'offerta complessiva altamente differenziata a seconda della zona presa in considerazione. Anche la vocazione turistica in senso di prodotto raggiunge in Lombardia un livello di frammentazione e differenziazione più alto che in qualsiasi altra regione italiana. Ai due main product, il lacuale e il congressuale, si affiancano quasi tutti gli altri maggiori prodotti nazionali: il montano estivo e invernale, il culturale, il naturalistico, il turismo sportivo, quello del benessere ma anche quello legato alle città d'arte e ai borghi, fino al turismo religioso. Ogni prodotto, però, opera in modo individuale, senza coordinamento con gli altri, né tantomeno sono stati fatti evidenti sforzi per cercare un maggiore equilibrio nella distribuzione dei flussi turistici in Regione e di allineamento in termini di attrattività.

Aree a vocazione turistica e aree a vocazione industriale e agricola

Il quadro complessivo dell'analisi evidenzia l'esistenza di aree a maggiore vocazione turistica e con una più longeva tradizione in questo settore accanto ad altre aree che seppur ricche di risorse, solo nell'ultimo periodo, stanno cercando di valorizzarle ai fini turistici. La forte predominanza a livello economico dell'agricoltura e dell'industria ha fatto sì che il turismo fosse considerato un settore non di rilievo e quindi poco valorizzato e sviluppato.

Di fatto, il turismo si muove a due velocità: da un lato, le destinazioni lacuali, montane e congressuali che stanno attraversando un periodo di maturità e che cercano il rinnovamento e, dall'altro, le città d'arte e le aree rurali e naturalistiche minori che devono ancora costruire il proprio prodotto. La città di Milano stessa è poco consapevole della propria potenzialità turistica.

Sono altresì presenti problematiche e necessità differenti che rendono la gestione dello sviluppo turistico a livello regionale particolarmente difficile. Gli interventi necessari in un'area piuttosto che in un'altra si differenziano in maniera molto

forte anche per capacità e dinamismo degli imprenditori, ad esempio le aree turisticamente più longeve possono vantare un'imprenditorialità più specializzata e formata. Come nel caso dell'imprenditoria, anche il grado di sensibilità delle istituzioni e degli enti turistici verso il settore è piuttosto differente tra le diverse aree.

Necessità di mettere a sistema il turismo lombardo

La gestione di una destinazione regionale di questo tipo è inevitabilmente complessa e le debolezze sono difficilmente superabili con singole azioni univoche.

Alcune aree hanno problemi di sovraccarico stagionale, altre invece hanno problemi di occupazione; i diversi livelli di visibilità e notorietà non vengono sfruttati per orientare i flussi verso aree in via di sviluppo turistico. Le destinazioni più forti e riconosciute, poi, hanno capacità e risorse per sviluppare nuovi prodotti e iniziative mentre le destinazioni minori non hanno neanche le risorse e le conoscenze per riuscire ad emergere sul mercato. Una situazione di così forte disaggregazione turistica produce effetti negativi sull'intero sistema:

- ridotta riconoscibilità di destinazione agli occhi dei potenziali turisti;
- debolezza in termini di offerta e di forza commerciale verso il mercato;
- costruzione di prodotti simili con un ridotto apporto di valore aggiunto ed esperienzialità.
- limiti nello sviluppo turistico a causa del mantenimento di una visione individualistica e quindi poco concorrenziale;
- difficoltà nell'innovazione di prodotto perché permane una visione tradizionalistica e territoriale del turismo, che non va incontro alle necessità del mercato;
- la mancanza di azioni che permettano una maggiore omogeneizzazione e messa a sistema dell'offerta può solo portare ad un incremento del gap tra le differenti situazioni.

Appare evidente per la Lombardia l'importanza di costruire un'immagine ed un prodotto destinazione unici che la distinguano dalle altre regioni competitor.

Proposte

La messa a sistema e il coordinamento a livello regionale dei singoli territori e prodotti lombardi garantirebbe alla destinazione regionale di acquisire maggiore visibilità e di sviluppare in misura maggiore la propria competitività sul mercato, riuscendo così sia ad emergere nella mente del turista come destinazione attrattiva in senso complessivo sia a ottimizzare le risorse economiche e umane a livello territoriale. Per sviluppare il turismo a livello regionale ed incrementare la

competitività e attrattività di ogni singolo territorio sono necessari alcuni interventi in termini sia di governance sia di visione.

La Lombardia ha bisogno di ristrutturare la propria proposta turistica secondo una logica di destinazione-prodotto, in modo tale da introdursi nel mercato con una proposta ben definita. Deve gerarchizzare le sue offerte, risorse ed attrattive in modo da essere facilmente identificabile sul mercato e rafforzare la propria attrattività.

Riorganizzazione della governance

Secondo l'attuale organizzazione, la Regione si deve concentrare principalmente sulle aree a maggiore vocazione turistica, in grado di innovare l'offerta, gli STL devono avere un forte ruolo in termini di sviluppo turistico, le Province devono occuparsi di promozione delle singole realtà, in qualità di supporto e affiancamento agli altri soggetti, enti ed istituzioni. L'organizzazione del sistema turistico Lombardo così illustrata presenta difficoltà legate soprattutto alla dispersione di risorse e all'atomizzazione dell'offerta turistica. Ogni attore turistico, infatti, ha il proprio ruolo e si promuove in modo autonomo, perseguendo i propri obiettivi, seguendo la propria vision e mission indipendentemente da quelle degli altri operatori regionali riducendo così l'efficacia delle iniziative intraprese. Ad un'organizzazione di governance poco coordinata e chiara, quindi, si affianca un sistema imprenditoriale che non segue obiettivi e orientamenti comuni. Appare quindi necessaria una riorganizzazione della governance regionale, al fine di riuscire a gestire una destinazione così grande territorialmente e così frammentata a livello di offerta e di tipologia di località.

La costruzione di un ente di meta management, come una DMO o un Visitors Bureau, anche per la città di Milano, permetterebbe di gestire in maniera efficace ed integrata la promozione dell'offerta turistica del territorio, garantendo un maggiore coordinamento tra istituzioni ed operatori privati per la commercializzazione e lo sviluppo strategico dei prodotti, oltre a coordinare le informazioni turistiche orientando i turisti a scoprire nuove destinazioni. Allo stesso modo, la creazione di un ente di metamanagement permetterebbe di valorizzare in misura maggiore il territorio, creando prodotti e servizi competitivi, sviluppando sistemi e reti collaborative locali, fornendo consulenza strategica agli operatori e realizzando azioni di sensibilizzazione verso i temi del turismo. Sarebbe altresì possibile creare servizi turistici laddove gli operatori autonomamente non sarebbero in grado di intervenire, valorizzare in modo integrato tutte le risorse del territorio.

La riorganizzazione della governance dovrebbe puntare, da un lato, all'accentramento delle decisioni di tipo strategico e, dall'altro, alla maggiore

integrazione verticale ed orizzontale dell'operatività, creando sistemi di collaborazione pubblico-privata orientati al mercato e alla domanda turistica attuale.

Organizzazione turistica per prodotto e non per area territoriale

L'attuale organizzazione del sistema turistico lombardo ha una forte valenza territoriale e fa leva sulle risorse tangibili presenti nelle varie zone. Ciò appare molto evidente dal sito turistico istituzionale che presenta il territorio dal punto di vista geografico e territoriale. Seppur gli STL sembrano in parte orientati ad una visione di prodotto essi comunque continuano a mantenere una forte valenza territoriale.

Data la grandezza dell'area territoriale e la particolarità delle risorse in essa presenti, il territorio può essere strutturato in base alle diverse tipologie di prodotto presenti, mettendo a sistema tutti i territori e tutte le risorse che rispondono ad un preciso prodotto turistico riconosciuto dal mercato.

Negli ultimi anni, il turista è cambiato più velocemente delle destinazioni. È avvenuta, infatti, una trasformazione della domanda turistica, da un turismo stanziale e passivo verso un turismo attivo, alla ricerca di emozioni ed esperienze. Oggi il turista cerca proposte concrete e motivi che giustifichino il suo viaggio. Per questi motivi, si la destinazione ha perso importanza rispetto al suo contenuto.

La Lombardia deve porsi come obiettivo strategico quello di diventare una destinazione turistica improntata su un'ottica di mercato, con una visione esogena della strategia turistica di prodotto. Il turista ha bisogno di proposte che permettano la fruizione (e la scelta personalizzata) di tutte le risorse e la destinazione Lombardia deve essere in grado di organizzare il territorio e di trasformare le risorse in prodotti.

Prima di iniziare a fare comunicazione e promozione è necessario sapere quali sono i contenuti da comunicare, ovvero, il prodotto. Il prodotto-destinazione non è solamente il territorio con le sue risorse ed i servizi che i privati offrono ai turisti bensì molto di più: è il valore aggiunto per il turista, ossia risorse, servizi, emozionalità ed esperienza.

La valenza e la visione territoriale deve quindi essere superata e il sistema turistico deve iniziare a pensare in termini di prodotto turistico e di prodotto destinazione. Per farlo è necessario innanzitutto riorganizzare la governance ma anche creare reti di collaborazione tra operatori basate sul prodotto, come ad esempio i club o le unioni di prodotto. La collaborazione e la cooperazione fra il pubblico e il privato è fondamentale per favorire la crescita turistica e un migliore posizionamento.

Costruzione di prodotti regionali concreti e tangibili

La frammentazione del sistema rende difficoltosa la creazione di un prodotto-destinazione competitivo e attrattivo in grado di raggiungere il mercato. Le destinazioni e le aree minori, pur avendo una buona vocazione turistica, attualmente non riescono ad emergere agli occhi del turista proprio a causa dell'attuale organizzazione del sistema che non permette di avere sufficiente forza strategica per distinguersi dalle altre destinazioni turistiche nazionali. I prodotti regionali sono strutturati a livello locale dagli STL e dai consorzi e quindi hanno una valenza territoriale. Come già detto, sono numerosi e l'offerta globale appare eccessivamente frammentata: il turista non riesce a riconoscere un prodotto rispetto all'altro e a comprendere quale destinazione risponda di più alle sue esigenze.

I potenziali turisti si trovano quindi costretti prima a scegliere la destinazione e poi a cercare il tipo di attività da realizzare. Nella realtà però i turisti ragionano in modo differente e pensano alle proprie vacanze innanzitutto in relazione ai loro interessi e alle attività che desiderano praticare e l'attuale visione territoriale degli enti rende difficile soddisfare questo tipo di domanda.

Seppur i prodotti territoriali siano tangibili e ben commercializzati, data la grande forza dei consorzi, essi non emergono nel mercato proprio per il fatto che a livello regionale non sono messi a sistema, non sono gerarchizzati e non costruiscono un reale prodotto destinazione.

La destinazione Lombardia deve presentarsi sul mercato con un prodotto destinazione ben definito e gerarchizzato, comunicarlo e promuoverlo in maniera emozionale e al tempo stesso fortemente tangibile, collegandolo alle offerte commerciali dell'intera Lombardia. La Regione, o l'eventuale ente responsabile del meta-management e della governance turistica a livello strategico regionale, deve quindi definire il prodotto-destinazione, creare dei prodotti turistici, individuare i main products e i prodotti secondari, gerarchizzarli e in seguito realizzare attività promocommerciali verso il mercato. Ciò permetterebbe di immettere nel mercato dei prodotti tangibili e definiti che godrebbero per queste loro caratteristiche di maggiore forza attrattiva e agli occhi del turista e nei confronti delle destinazioni competitor.

Secondo gli operatori turistici, è necessario intervenire nell'ambito della promozione e della commercializzazione, in quanto ad oggi la Lombardia evidenzia una forte debolezza in rete, oltre a non avere un website e portali di destinazione a valenza promocommerciale. La Regione dovrebbe migliorare le proprie strategie di promozione, abbandonando la comunicazione e la pubblicità

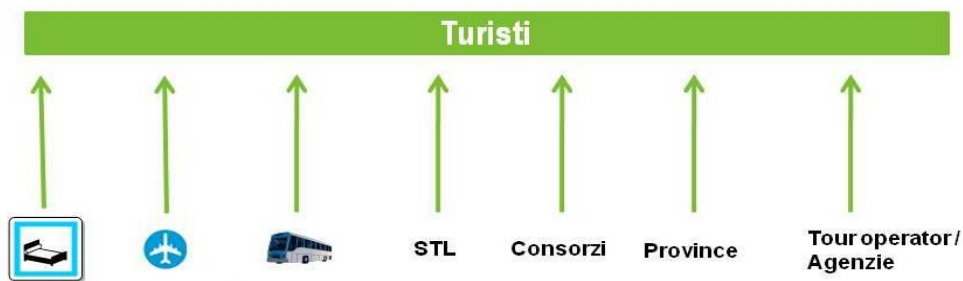
generale e generica a favore di una promocommercializzazione specifica e targetizzata, ad oggi, realizzata solo direttamente dagli operatori turistici.

Creazione reti di collaborazione

La collaborazione è un tema molto caldo in relazione al settore turistico nazionale, in quanto rappresenta una grande opportunità che solo poche realtà hanno saputo sfruttare con successo (basti pensare al caso del Trentino Alto Adige e alle Unioni di Prodotto dell'Emilia Romagna).

L'attuale organizzazione del settore turistico della regione Lombardia non permette di creare reali sinergie tra tutti gli attori del sistema, rendendo difficoltoso anche sviluppare sistemi di collaborazione pubblico-privata. Sono però presenti, a livello regionale, alcune eccezioni, come il progetto "Trenord Free Time" che grazie alla sinergia tra vettori pubblici e privati è riuscito parzialmente a mettere a sistema il settore dei trasporti con le risorse turistiche della Regione. Inoltre, alcuni territori della Lombardia, come per esempio la Valtellina, hanno intrapreso un percorso di collaborazione fra il pubblico e il privato con la creazione di una DMO locale, con un chiaro indirizzo promo-commerciale, ma purtroppo non sono stati in grado di svilupparlo totalmente.

Questa difficoltà deriva dalla presenza nell'organizzazione turistica regionale di numerosi soggetti che operano senza un coordinamento sovregionale. La mancanza di sinergie comporta una perdita di efficacia ed efficienza, oltre a pregiudicare l'accesso in nuovi mercati, in quanto la riconoscibilità delle destinazioni lombarde è troppo bassa.



Gli STL potrebbero essere uno strumento efficace ma attualmente non fungono da raccordo tra tutti gli operatori turistici e tra questi e le pubbliche amministrazioni e gli enti di governance. I consorzi turistici invece si occupano di commercializzazione ma non di strategia creando, così, proposte poco in linea con il mercato e poco attinenti all'offerta complessiva della Regione. Ancora una volta prevale una visione individualistica e territoriale.

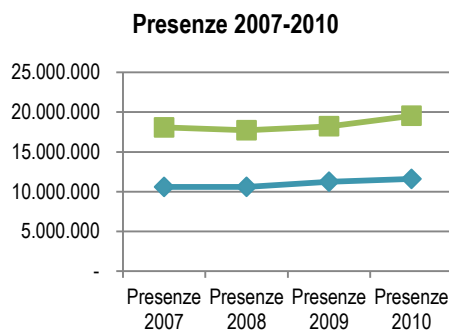
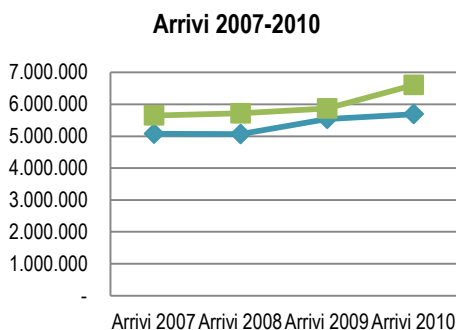
La Regione o l'ente di meta-management responsabile della governance deve sensibilizzare gli operatori verso questi temi, sia ad esempio realizzando corsi di formazione sia attraverso attività di PR online sia creando vere e proprie iniziative tangibili a livello regionale, come reti per tipologie per prodotto (Club o Unioni di Prodotto). Questo sarebbe auspicabile, specialmente in destinazioni come Mantova, Cremona, Valtellina e per le vallate bresciane.

2. Il sistema di prodotto territoriale

Con il termine "sistema di prodotto territoriale" non si intende fare diretto riferimento all'attuale portfolio prodotti ma alla reale vocazione territoriale. Come sottolineato più volte in precedenza, le situazioni territoriali in Lombardia sono piuttosto differenziate. A seguire, saranno quindi analizzati gli elementi principali per ogni prodotto/area territoriale: la macroarea di Milano, i laghi e tutto il resto della Regione come insieme di microprodotti minori.

Milano e i suoi turismi

Milano è un polo di un'importanza vitale per l'economia turistica lombarda: infatti attira quasi lo stesso livello di arrivi di tutte le altre provincie regionali considerate congiuntamente. In termini di presenze, la provincia di Milano richiama il 37,5% delle presenze di tutta la Regione.



Considerando questi dati e quanto detto nella parte di analisi in relazione all'ottima stagionalità dei flussi in questa provincia, è evidente il forte ruolo che gioca a livello nazionale e internazionale e le grandi potenzialità per un ulteriore crescita.

Milano come destinazione SHOPPING

L'evoluzione del turismo ha fatto sì che si passasse da una visione geografica e di destinazione del turismo ad una visione più edonistica e legata alle motivazioni e alla "reason why". L'evoluzione ha portato alla costruzione di un nuovo modello,

quello degli Shopping break, ovvero di soggiorni basati sulla ricerca del miglior prezzo e del miglior prodotto, secondo la formula “varietà/esclusiva + brand + prezzo”. Lo shopping diventa così intrattenimento ed esperienza.

Milano città è sicuramente riconosciuta a livello mondiale come una delle maggiori capitali dello shopping, immagine supportata oltre che dalla presenza in città dei maggiori marchi di abbigliamento e moda nazionali, anche dalla notorietà e visibilità che questi marchi hanno a livello mondiale. Molte capitali e destinazioni europee hanno già costruito dei veri e propri prodotti turistici legati allo shopping, come ad esempio Parigi, con i suoi “*soldes by Paris*”, Cannes con il *Cannes Shopping festival* durante il quale vengono organizzati shopping tour e offerti servizi di personal shopper. Altri esempi sono la BCN shopping line di Barcellona, i Wien products della capitale austriaca e lo Shop & Dine di Londra.

Il commercio ed il turismo, però, sono due realtà che in Lombardia hanno difficoltà a collaborare. Se il settore turistico si è reso conto che lo shopping è un elemento integrante dell’offerta turistica, altrettanto non si è verificato da parte del settore commerciale, motivo per il quale sono assenti reali offerte e proposte che mettono a sistema questi due settori. Milano, infatti, non mette a disposizione nessuna proposta effettivamente strutturata, come ad esempio un club di prodotto o visite guidate dedicate agli appassionati dello shopping. Questo prodotto turistico attualmente si è auto-generato e si sostiene esclusivamente grazie ai servizi offerti dai privati che però non sono nemmeno proposti e promossi a livello regionale sul portale turistico istituzionale. È necessario che Milano sfrutti ai fini turistici questa domanda che si è auto-generata sia perché ha notevoli margini e potenzialità di sviluppo sia perché se, si desiderano mantenere le quote di mercato, non è possibile fare affidamento esclusivamente sul mercato ma è necessario sostenere la domanda attraverso il rinnovamento del prodotto, la fidelizzazione e il rafforzamento dell’immagine della destinazione turistica sui mercati. È quindi necessario sviluppare una connessione tra i due settori, sviluppando in modo integrato e coordinato prodotti e proposte turistiche attrattive e competitive, sfruttando gli strumenti precedentemente descritti (MilanoCard, club di prodotto, servizi, eventi, ecc.).

Milano come destinazione Citybreak

Milano ha tutti gli elementi per posizionarsi come meta di turismo citybreak: ristorazioni, intrattenimento, cultura, negozi, divertimento, moda, shopping, oltre ad una ricca offerta di collegamenti aerei. E sicuramente questo segmento rappresenta una grande opportunità per Milano, così come lo è stata per Barcellona, Berlino, Valencia, Marsiglia, Amsterdam, Madrid, ecc. La domanda esiste come dimostrano le esperienze finora realizzate e il fatto per esempio che la MilanoCard turistica creata, sviluppata e commercializzata da una giovane azienda

sta riscuotendo un discreto successo. Per riuscirvi però il Comune di Milano deve sviluppare strategie precise e politiche mirate..

Milano come destinazione MICE

Milano è una destinazione business, congressuale e fieristica rinomata e riconosciuta a livello nazionale e internazionale. A seguire, si presenta una fotografica dell'attuale situazione in relazione a queste tipologie di turismo per poi suggerire possibili interventi in merito.

FOCUS: Milano congressuale⁷

Il turismo congressuale è una realtà importante per la provincia di Milano: il capoluogo nel 2011 è stato la seconda città italiana per numero di eventi (il primato va a Roma). Ciò nonostante Milano fatica ad emergere come destinazione congressuale sullo scenario internazionale e non rientra tra le prime venti città al mondo né per numero di eventi né per numero di partecipanti. L'assenza di un Convention Bureau e di concrete azioni di coordinamento sono da ritenersi concause di una mancata valorizzazione del settore congressuale milanese sullo scenario internazionale.*

Fiera Milano Congressi gestisce due centri congressi: MiCo e Stella Polare. In totale si contano circa 20.000 posti a sedere. Il polo fieristico si completa con il MiCo – centro congressi di Milano che ha una capacità complessiva di 18.000 posti, con sale principali da 2.000 e 4.000. L'offerta milanese si differenzia dal resto del Paese per una percentuale più alta di centri congressi e sale congressi, oltre che per la presenza di sale di grande capienza. Tuttavia, si registra un numero inferiore alla media di strutture alberghiere dedicate.

Tipologie di strutture	MILANO	ITALIA
Alberghi	52,47%	73,71%
Pala congressi	9,87%	5,13%
Residenze storiche	6,49%	2,27%
Sale congressuali	31,17%	18,89%

Milano, a differenza di altre città europee competitor, non ha un soggetto specializzato e focalizzato nella gestione e nella promozione turistica, a livello di DMO. Inoltre, a Milano non esiste un Convention Bureau, che abbia come obiettivo e mission la promozione del turismo congressuale. La promozione congressuale è quindi affidata e realizzata dai singoli operatori, a livello individuale, senza una

⁷ IULM – Lo sviluppo turistico di Milano, Strategie e risorse.

logica di rete che consenta alla città di candidarsi per ospitare convegni internazionali. Sicuramente è auspicabile la creazione di un Convention Bureau pubblico-privato che si occupi del turismo congressuale, seguendo i modelli più efficaci attualmente esistenti sul mercato.

Capienza totale	Milano	Italia
1-50	5,19%	8,05%
50-300	67,79%	61,12%
300-1.000	19,22%	25,22%
1.000-3.000	5,71%	4,40%
3.000+	2,08%	1,21%

FOCUS: Milano fieristica

Fiera Milano gestisce due quartieri espositivi nel capoluogo lombardo: FieraMilanoRho e FieraMilanoCity. Si tratta di uno spazio espositivo di circa 450.000 metri quadri, che ospita annualmente 70 fiere nazionali ed internazionali. Fiera Milano è leader internazionale per le fiere nei settori dei beni di consumo, arredamento, moda e tecnologia. Il nuovo polo fieristico Milano-Rho ha dato una forte spinta al posizionamento della città nel panorama internazionale del turismo fieristico, che ha **ricadute sul territorio pari a 2 milioni di euro**.

<i>Dati 2010</i>	Visitatori	% Stranieri
Fira de Barcelona	1.178.358	n/a
MCH Group Basel	1.844.427	13%
Bologna Fiere	1.267.093	10%
BRUSSELS EXPO	1.847.106	6%
Messe Frankfurt	2.307.067	n/a
PALEXPO Geneva	1.284.156	28%
Deutsche Messe AG	2.239.249	15%
Euroexpo Lyon	1.172.601	3%
Feria de Madrid	2.607.342	n/a
Fiera Milano*	5.551.847	8%
Expocentre Moscow	1.800.000	n/a
NurnbergMesse	1.195.870	84%
RiminiFiera	820.295	6%
Messe Stuttgart	1.140.000	n/a
Utrecht	1.284.933	2%

Fiera Verona	1.235.000	n/a
Viparis (Paris)	11.000.000	n/a

Tabella 1: elaborazione Four Tourism su dati EMECA 2012 - I dati relativi a Fiera Milano includono il polo fieristico di Rho e Milano City

Le strutture congressuali attinenti ai poli fieristici milanesi sono anch'esse ben sviluppate sia per numero di sale sia per capacità complessiva, che risulta una delle più elevate in Europa.

	N. Sale Congressi	Capacità complessiva spazi congressi
Messe Frankfurt	80	22.000
Fiera Milano	79	20.000
MCH Group Basel	42	11.000
PALEXPO Geneva	20	11.000
NurnbergMesse	40	11.000
Messe Stuttgart	35	10.000
Feria de Madrid	89	7.223
Bologna Fiere	16	4.325
Euroexpo Lyon	24	3.000
Expocentre Moscow	32	2.500
BRUSSELS EXPO	12	2.000
RiminiFiera	24	1.900

Tabella 2: elaborazione Four Tourism su dati EMECA 2012

Milano si dimostra una realtà fieristica di rilievo a livello europeo con oltre 5 milioni di visitatori, al secondo posto dopo Parigi e la seconda dopo Francoforte per capacità complessiva di spazi congressuali. Le maggiori difficoltà rispetto alle altre realtà europee si riscontrano però soprattutto a livello di diversificazione del portfolio dei mercati di provenienza dei flussi turistici e in termini di eventi congressuali realizzati.

CONCLUSIONI

I settori fieristico, congressuale e business rappresentano una realtà fondamentale per l'economia turistica regionale che oltre a garantire visibilità e indotto possono essere sfruttati per la promozione e la comunicazione della destinazione Lombardia come meta turistica attrattiva e competitiva, valorizzando anche le destinazioni minori.

La creazione di un Convention Bureau permetterebbe di mettere a sistema tutte le risorse, divenendo il soggetto di riferimento sia per il comparto milanese sia per il mercato dei convegni e congressi a livello nazionale ed internazionale.

Il Convention Bureau, poi, dovrebbe incrementare le quote di eventi internazionali organizzati nella provincia di Milano, diversificando anche i mercati verso i quali realizzare le azioni di promozione e sensibilizzazione. Tale ente dovrebbe coordinarsi con le altre realtà congressuali presenti sul territorio regionale, quali Varese e Bergamo al fine di avere maggiore forza commerciale nei confronti delle destinazioni competitor e per gestire in maniera più agevole e quindi qualitativamente migliore gli eventi MICE organizzati in Regione. Il Convention Bureau dovrebbe anche mirare a ridurre l'attuale sovrapposizione dei calendari fieristici e dei grandi eventi nazionali ed internazionali, in modo da facilitarne la gestione.

Ultimo aspetto da migliorare è la connessione tra il turismo congressuale e fieristico e le altre risorse territoriali, cercando di organizzare programmi incentive, pre e post congresso che promuovano le eccellenze turistiche lombarde non solo di prossimità.

EXPO 2015

L'Expo 2015 è una manifestazione della durata di 6 mesi che si terrà a Milano da venerdì 1° maggio a sabato 31 ottobre 2015 per cui sono attesi 21 milioni di visitatori, dei quali circa il 30% stranieri. Saranno disponibili 500.000 posti letto nell'arco di 90 minuti di percorrenza da Milano; oltre 100 tour operator internazionali hanno già confermato il loro interesse a sviluppare pacchetti turistici integrati. I benefici economici stimati per il territorio ammontano ad oltre 34 miliardi di euro⁸.

Considerata l'importanza dell'evento e le enormi ricadute che può garantire in termini sia economici sia di immagine per l'intera Lombardia, questo evento non può non essere annoverato tra le maggiori opportunità di sviluppo turistico che il territorio deve saper cogliere.

È innanzitutto necessario che la Regione non si limiti a considerare il fattore infrastrutturale, rispondendo alla momentanea urgenza di migliorare l'accessibilità e di aumentare il numero di posti letto. Spesso infatti queste infrastrutture, una volta terminato l'evento, sono spesso di difficile riconversione e rappresentano un eccesso di offerta che porta poi ad una conseguente riduzione dei margini per l'interno sistema.

⁸ <http://www.expo2015.assolombarda.it/expo/expo-2015>

La Lombardia dovrà piuttosto strutturare un sistema altamente coordinato ed efficiente di offerta, in grado di garantire un'ottima qualità durante l'evento e, al tempo stesso, mantenere alta la competitività, l'attrattività ma soprattutto la redditività a lungo termine. È importante infatti adottare nella programmazione dell'offerta turistica in occasione dell'Expo 2015 una visione a lungo termine, oltre a sviluppare una maggiore collaborazione tra gli operatori della filiera.

Dal punto di vista dell'immagine, oltre alla già citata qualità ed efficienza dell'offerta, l'Expo 2015 rappresenta un'occasione da cogliere anche per la grande visibilità che dà non solo a Milano come area metropolitana ma anche a tutto il resto del territorio. Questo tema, molto sentito da operatori e intermediari, tuttavia rischia non essere affrontato adeguatamente, a causa di una visione eccessivamente endogena che porti alla costruzione di servizi, offerte, proposte e pacchetti in grado di portare i flussi e le visite anche verso altre località lombarde ma non di offrire un prodotto esperienziale in linea con le esigenze del mercato. L'eccessivo accento alla territorialità e all'integrazione interprovinciale può causare infatti la riduzione dell'attenzione verso l'esperienzialità e la reale domanda.

È fondamentale che gli operatori turistici lombardi e gli intermediari tengano presente quanto sia importante la qualità e l'attinenza dell'offerta con la domanda, oltre alla redditività e alla quantità, fattori ugualmente importanti ma che talvolta limitano la visione strategica a lungo termine. Per far sì che questo evento sia realmente un'occasione di rilancio dell'intero settore lombardo è necessario innanzitutto definire una strategia pluriennale di sviluppo turistico legata all'evento che individui obiettivi, vision e mission, oltre ad esplicitare il reale posizionamento della Lombardia come destinazione turistica. Sulla base di quest'ultima devono essere individuati i prodotti che si intendono valorizzare in misura maggiore e le modalità di gestione dell'offerta in relazione ad ognuno di essi, dettagliata per ogni componente (infrastrutture adeguate e sostenibili per il trasporto e l'alloggio ma anche individuazione e modalità di gestione dei servizi accessori, dei servizi turistici, modalità di costruzione delle esperienze turistiche, eccetera).

I laghi

Secondo alcune statistiche, i comuni lacuali della provincia di Brescia attraggono quasi dieci volte le presenze delle altre località, a conferma dell'importanza del prodotto lacuale a livello regionale. Il grande appeal di queste risorse deriva dalla loro bellezza intrinseca (il paesaggio, l'ambiente naturale, ecc.), dalla vicinanza geografica a bacini turistici che non possiedono nessun affaccio sul mare e dalla notorietà di quest'area legata sia alla letteratura sia ai più recenti acquisti immobiliari da parte di numerose personalità di spicco.

L'analisi ha tuttavia evidenziato alcune debolezze che potrebbero limitarne lo sviluppo nel futuro. Le destinazioni lacuali lombarde sono basate su un modello di turismo auto generato: il turismo infatti si è sviluppato senza grandi sforzi promozionali o di comunicazione da parte del territorio e gli operatori sono stati in grado di mantenere buoni livelli di redditività senza realizzare ingenti azioni di marketing e comunicazione.

Tale situazione ha portato però a sviluppare un atteggiamento passivo e di attesa che nel lungo periodo potrebbe gravare sulla destinazione per la scarsa dinamicità e il ridotto grado di innovazione dell'offerta, che con il tempo rischia di allontanarsi dalle esigenze e richieste del mercato.

Evoluzione del modello (dalle risorse alle motivazioni)

L'attuale modello turistico dei laghi lombardi è di tipo territoriale, ossia incentrato sulle caratteristiche dell'ambiente, quali le attrattive naturalistiche, il paesaggio, le risorse culturali e artistiche, proposte come risorse da vedere ma non da vivere. Pochi i casi dove vengono offerti infatti servizi turistici complementari, come ad esempio visite guidate, tour tematici eccetera. Laddove questi servizi sono presenti spesso il grado di comunicazione commerciale degli stessi è piuttosto limitato e i potenziali turisti hanno difficoltà a prenotarli.

Il solo paesaggio oggi non è più sufficiente e se un tempo i turisti si recavano al lago solo per osservare il panorama in relax e per fare lunghe passeggiate lungo fiume, ora invece vogliono fare sport d'acqua (è il caso del posizionamento di Torbole sul Garda per il turismo del windsurf), oppure trekking accompagnati da residenti o guide locali, oppure recarsi in luoghi dove rilassarsi guardando il paesaggio dalla vetrata di un centro spa, e via dicendo.

L'imprenditoria lombarda si sta già muovendo: tuttavia, la trasformazione da risorse a prodotti è ancora limitata, in quanto non vi è alcuna partecipazione pubblica. Sarebbe sufficiente un maggiore contributo di un soggetto sovra provinciale focalizzato sul prodotto lacuale, come una DMO o un Unione di Prodotto, per mettere a sistema e coordinare tutta l'offerta esistente e commercializzarla o promo-commercializzarla online.

Le destinazioni lacuali devono passare da un modello territoriale o di prodotto-destinazione ad un modello emozionale, di esperienza-destinazione. Il soggiorno al lago in Lombardia deve essere un'esperienza ed un'emozione unica e irripetibile, distinta da quanto proposto dai competitor. Nella mente del turista è necessario sviluppare non tanto un'immagine precisa del territorio quanto più una sensazione di soggiorno, un profumo, un sentimento, un'idea della destinazione. **I laghi lombardi possiedono tutte le risorse necessarie per costruire un'esperienza**

turistica caratterizzante; tuttavia, è necessario che gli enti di gestione e gli operatori collaborino in maniera proattiva ed integrata per la costruzione di un prodotto esperienziale e per la sua commercializzazione sul mercato.

Evoluzione dei target

I turisti che si recano nelle destinazioni lacuali lombarde appartengono prevalentemente alla “mature generation”, ossia a quella generazione di over 65 nata tra il 1920 e il 1945. Sono coloro che ‘si sono fatti da soli’, partendo e ricostruendo da ciò che era stato distrutto durante la Seconda Guerra Mondiale. Si tratta di persone generalmente disposte al sacrificio per il lavoro e per l’amore, il cui motto psicologico è ‘Io devo’.

La vacanza è considerata la ricompensa per il proprio lavoro e le loro proposte turistiche devono essere semplici: la Mature Generation richiede servizi certi e sicuri, dal tipo di attività svolta al rispetto degli orari.

Questa generazione negli ultimi anni ha però modificato le proprie abitudini di fruizione delle destinazioni. Gli over 65, infatti, si stanno caratterizzando sempre più per la loro dinamicità e per il desiderio di un tipo di vacanza meno classico e tradizionale. Questa nuova tipologia di mature generation, i “senior attivi”, si contraddistinguono per un avvicinamento alle nuove tecnologie, una costituzione più forte e il desiderio di mantenersi in forma e fare attività fisica. I senior attivi sono potenziali turisti soprattutto delle destinazioni di montagna, dove possono realizzare soggiorni sulla neve in inverno e passeggiate nella natura in estate.

La fruizione delle destinazioni lacuali da parte di questo target è tuttavia ancora limitata e i turisti senior si recano nei laghi lombardi rispecchiano ancora la tipologia tradizionale di questa generazione.

I laghi lombardi rischiano però in futuro di vedere le quote di turisti ridursi sempre di più: da un lato, infatti, la ‘mature generation’ tradizionale sta riducendo sempre più i soggiorni per l’avanzare dell’età e, dall’altra, la generazione dei ‘baby boomers’, l’altra tipologia classica di turisti dell’area lacuale lombarda, si sta orientando sempre più verso nuove destinazioni, in grado di offrire loro un più buon rapporto qualità-prezzo e più servizi tematizzati.

È importante quindi che i laghi lombardi orientino i loro servizi e le loro offerte verso nuove generazioni di turisti, cercando di costruire un prodotto adeguato alle esigenze di questi ultimi e rendendo quindi le loro destinazioni più competitive, attrattive, in grado di mantenere quote di mercato sul lungo periodo.

Ad esempio, sarebbe possibile individuare nell’offerta di turismo sportivo un prodotto adeguato ad un target più giovane ma che comunque possiede le risorse

per andare in vacanza e che, in quanto appassionati della pratica sportiva, possono anche garantire un maggiore indotto economico alla destinazione (noleggio attrezzature, organizzazione circuiti con guide o gruppi di escursionisti, ecc.).

Gestione dei flussi e destagionalizzazione

Nella prima parte del presente documento sono state analizzate le presenze con dettaglio provinciale e mensile. Questa analisi ha messo in luce la forte stagionalità estiva delle province lacuali della Lombardia, in particolare di Brescia che presenta il picco stagionale più alto a livello regionale. Anche la provincia di Como mostra un incremento nel numero dei turisti nei mesi estivi ma con delle variazioni meno marcate.

I dati evidenziano quindi un turismo di tipo prevalentemente estivo che si concentra in pochi mesi dell'anno anche se, nel caso di Brescia, la stagionalità è abbastanza alta e va da aprile fino a settembre/ottobre.

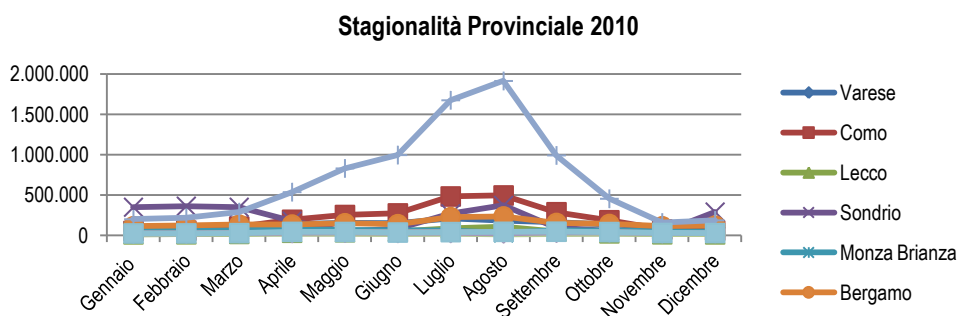


Figura 3: Dati ISTAT, presenze provinciali per mese, anno 2010

Il fenomeno della stagionalità è diffuso a livello nazionale, soprattutto lungo le aree costiere e in presenza di bacini d'acqua, come nel caso dei grandi laghi del nord Italia. Generalmente la stagionalità comporta una sensibile variazione della domanda con un eccesso di flussi turistici nei mesi estivi e una conseguente congestione dell'area cui si contrappongono i mesi invernali durante i quali si registra una radicale contrazione della domanda.

Considerati il clima favorevole dell'area e le caratteristiche del prodotto lacuale, sarebbe possibile garantire una migliore distribuzione delle presenze durante la maggior parte dell'anno. Per agevolare lo sviluppo della domanda anche nei mesi primaverili e autunnali è però necessario intervenire innanzitutto in termini di servizi e prodotto: anche nei mesi meno caldi il livello di servizi offerti ai turisti deve essere adeguato e il prodotto deve essere consono alla stagionalità e alla domanda del mercato.

Se in estate si offrono soggiorni attivi dedicati agli sportivi, nei mesi di media e bassa stagione è possibile valorizzare in misura maggiore altre risorse, quali le visite culturali e l'enogastronomia, e via dicendo

Le destinazioni minori

La Lombardia per la sua estensione presenta un gran numero di destinazioni minori, ricche in termini di risorse ma che faticano ad emergere come destinazioni turistiche autonome, come per esempio, Mantova, Monza e Brianza, Pavia, Lodi, Cremona e Lecco ma anche numerosi borghi e località minori. Molti di questi territori solo recentemente si stanno sviluppando turisticamente, in quanto in passato avevano una vocazione principalmente agricola o manifatturiera ed industriale.

Sia che si tratti di destinazioni culturali ed artistiche sia di borghi rurali, i principali limiti allo sviluppo di queste mete sono la ridotta notorietà e visibilità, la mancanza di un prodotto strutturato e il basso livello di commercializzazione delle proposte turistiche.

Visibilità e notorietà

Le destinazioni minori della Lombardia sono generalmente conosciute come località ma non hanno una precisa valenza turistica agli occhi del potenziale turista, che non ne conosce le risorse.

È quindi necessario definire dal punto di vista turistico questi territori in modo tale da crearne un'immagine distintiva ed unica, con proprie caratteristiche e motivazioni di soggiorno, determinando innanzitutto il prodotto, l'immagine e il posizionamento per poi realizzare delle attività specifiche che mirino a:

- informare il mercato dei prodotti turistici e dell'offerta di queste località;
- offrire e comunicare motivazioni di viaggio che rendano distinguibili queste destinazioni rispetto ai competitor;
- coinvolgere i turisti, emozionarli e spingerli a sceglierle come destinazioni turistiche per le loro vacanze.

È necessario quindi realizzare un'attività integrata e coordinata per tipologia di offerta (ad esempio, borghi rurali, città d'arte minori, eccetera), senza disperdere sforzi e risorse per promuovere singolarmente ogni destinazione.

La promozione e la comunicazione dovrà essere fatta in maniera cross mediale, uniforme e consona ai target e ai mercati individuati, utilizzando strumenti quali il web e i social media.

Prodotto

Queste destinazioni si caratterizzano per una limitata strutturazione del prodotto turistico: possiedono infatti numerose risorse ma non prodotti turistici. I turisti che le visitano sono costretti nella maggior parte dei casi ad organizzarsi autonomamente le attività da svolgere durante il soggiorno a causa di un limitato numero di servizi offerti o della difficile accessibilità commerciale.

È necessario individuare, in funzione delle risorse, una strategia di sviluppo dei main product di ogni destinazione, declinando i prodotti in maniera coordinata ed integrata a livello regionale. A tal fine potrebbe essere utile progettare, creare e gestire dei club o unioni di prodotto tematizzate a valenza regionale che permettano sia di connotare maggiormente l'offerta e quindi renderla più visibile sia di organizzarla, strutturarla e farla emergere.

Commercializzazione

La comunicazione e la costruzione del prodotto sono inutili se esso non viene immesso nel mercato e proposto a livello commerciale. Un'ulteriore debolezza riscontrata in questi territori è infatti anche la difficile accessibilità commerciale sia a livello nazionale sia internazionale, oltre all'assenza di operatori locali o nazionali specializzati nell'incoming affidato invece ad OTA straniere.

Queste destinazioni sono caratterizzate per una commercializzazione altamente frammentata, principalmente affidata ai singoli imprenditori, che però non dispongono delle risorse necessarie per emergere nell'attuale mercato turistico sempre più complesso.

È necessario il supporto di un soggetto di meta management regionale che permetta di promuovere commercializzare l'offerta tematica di queste destinazioni in modo più efficace attraverso club o unioni di prodotto.

3. Il sistema aeroportuale lombardo

Come illustrato nella prima parte del presente documento, in Lombardia sono presenti 4 aeroporti, dei quali tre di rilievo nazionale. Milano Malpensa nel 2011 ha registrato 19.1 milioni di passeggeri e una percentuale di voli low cost pari al 36% del totale. Da Milano Linate nel 2011 invece sono transitati 9.1 milioni di passeggeri, facendo uso principalmente di compagnie aeree tradizionali che coprono il 93% dei voli. Bergamo Orio al Serio nel 2011 ha avuto 8.3 milioni di passeggeri con il 90% dei voli operati con compagnie low cost contrariamente a Linate. L' Aeroporto di Brescia, infine, è un aeroporto minore.

Bergamo Orio al Serio, pur essendo il terzo scalo per rilevanza nel settore passeggeri del sistema aeroportuale milanese e principale base italiana di Ryanair, di fatto è lo scalo più solido dell'intero sistema aeroportuale lombardo.

L'aeroporto di Linate ormai non svolge più il ruolo di city airport ma si sta configurando sempre più come una sorta di hub in competizione con l'aeroporto di Milano Malpensa, generando una forte concorrenza che penalizza non solo il grande scalo internazionale e intercontinentale ma danneggia il "trasporto aereo italiano in quanto dopo il de-hubbing di Alitalia (avvenuto nel 2008, ndr) le compagnie aeree "utilizzano Linate per trasportare i passeggeri del nostro Paese verso i propri hub di riferimento per i voli intercontinentali", facendo perdere progressivamente a Malpensa "il suo ruolo".

E' questo il quadro che emerge dallo studio presentato a Cernobbio dalla European House Ambrosetti sulla "Gestione intelligente delle infrastrutture di trasporto aereo. Il sistema aeroportuale italiano e il caso Malpensa – Linate"⁹.

Il dibattito sul ridimensionamento di Linate e il rafforzamento di Malpensa è in atto dal 2009 e vede confrontarsi compagnie aeree, soprattutto Alitalia, SEA ed istituzioni, senza di fatto trovare reali punti di contatto tra le varie posizioni.

La situazione evidenzia un sistema aeroportuale lombardo nel suo complesso poco coordinato, privo di una visione e strategia regionale. Ogni struttura aeroportuale opera in maniera autonoma, con strategie ed orientamenti differenziati se non, come si è visto, contrapposti, con una sola parziale organizzazione a livello regionale.

Il turismo in Lombardia potrebbe essere sviluppato in misura maggiore qualora si fosse in grado di definire un'unica strategia in relazione all'accessibilità aeroportuale, mirando alla valorizzazione massima di ogni singolo aeroporto e al contempo ad una loro coordinazione efficiente, integrata ed efficace.

⁹ <http://www.ilgiornale.it>

CONCLUSIONI

- Riorganizzazione della governance puntando sull'accentramento delle decisioni di tipo strategico e sull'integrazione verticale ed orizzontale dell'operatività, creando sistemi di collaborazione pubblico-privata orientati al mercato e alla domanda turistica attuale.
- Superamento della visione territoriale del sistema turistico a favore di un approccio in termini di prodotto turistico e di prodotto destinazione, attraverso la riorganizzazione della governance e la creazione di reti di collaborazione tra operatori basate sul prodotto, come ad esempio i club o le unioni di prodotto.
- Individuazione del prodotto regionale, creazione del prodotto-destinazione, definizione dei main products e dei prodotti secondari, gerarchizzazione e realizzazione di attività promocommerciali verso il mercato, ad opera della Regione o dell'eventuale ente responsabile del meta-management e della governance turistica a livello strategico
- Sensibilizzazione degli operatori attraverso la realizzazione di attività di formazione e di attività di PR online o con la creazione di vere e proprie iniziative tangibili a livello regionale
- Incremento del grado di connessione tra i vari settori cercando di promuovere in maniera integrata e coordinata lo sviluppo di prodotti e proposte turistiche attrattive e competitive, sfruttando gli strumenti precedentemente descritti (MilanoCard, club di prodotto, servizi, eventi, ecc.).
- Creazione di un Convention Bureau a Milano che metta a sistema tutte le risorse e diventi il punto di riferimento per tutto il comparto milanese e per il mercato dei convegni e congressi a livello nazionale ed internazionale.
- Definizione di una strategia pluriennale di sviluppo turistico legata all'Expo 2015 che individui obiettivi, vision e mission e posizioni la Lombardia come destinazione turistica.
- Costruzione e commercializzazione del prodotto 'laghi lombardi' attraverso la collaborazione proattiva ed integrata di enti di gestione e operatori
- Costruzione di un prodotto 'laghi' adeguato alle esigenze dei nuovi turisti, rendendo quindi le loro destinazioni maggiormente competitive, attrattive e in grado di mantenere quote di mercato sul lungo periodo.
- Destagionalizzazione dei flussi turistici e migliore distribuzione delle presenze durante la maggior parte dell'anno attraverso lo sviluppo della domanda anche nei mesi primaverili
- Realizzazione di attività integrate e coordinate per ogni tipologia di offerta (ad esempio, borghi rurali, città d'arte minori, eccetera), senza disperdere sforzi e risorse per promuovere singolarmente ogni destinazione.
- Realizzazione di azioni di promozione e comunicazione cross mediali, uniforme ai target e ai mercati attraverso l'utilizzo del web e dei social media.
- Definizione di una strategia di sviluppo dei main products per ogni tipologia di destinazione minore, in funzione delle caratteristiche delle risorse. A tal fine

potrebbe essere utile progettare, creare e gestire dei club o unioni di prodotto tematizzati a valenza regionale che permettano di connotare maggiormente l'offerta, rendendola più visibile.

- Sviluppo di un'unica strategia regionale in relazione all'accessibilità aeroportuale, mirando alla valorizzazione massima di ogni singolo aeroporto e ad un loro coordinamento efficiente, integrata ed efficace al fine di favorire una crescita turistica dell'intero territorio.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Francesco BRUNETTI, Fernanda CASIRAGHI, Andrea CORTELAZZI, Stefano FAUSTI, Matteo GIACOMELLI, Carlo GORLA, Alessandra GUFFANTI, Piergiorgio MANGIALARDI, Cecilia MEZZERA, Rosangela QUIETI, Edoardo SCARPELLINI e Fabio UBIALI.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Gianni Chiri, Direzione Marketing Imprese Intesa Sanpaolo, Sefano Melazzini, Mediocredito Italiano Intesa Sanpaolo, Marco Crevani, Direzione Lombardia Intesa Sanpaolo, e Stefano Lomaglio, Direzione Milano e Provincia Intesa Sanpaolo.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE MARCHE

SOMMARIO

METODOLOGIA	534
PARTE PRIMA.....	536
Il turismo nella regione Marche.....	536
L'importanza del turismo nelle Marche	536
Analisi generale del settore	536
FOCUS: Arrivi e presenze con i dati dell'Osservatorio Regionale del Turismo (Regione Marche)	540
Analisi dei mercati.....	540
L'offerta turistica ricettiva.....	542
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	544
L'offerta ristorativa ed enogastronomica	544
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	545
FOCUS: Il prodotto balneare	547
FOCUS: il prodotto culturale.....	548
FOCUS: il turismo verde e attivo	548
Accessibilità.....	549
L'organizzazione del sistema turistico	550
Il sostegno al turismo.....	552
L'offerta formativa per il turismo	553
La destinazione turistica Marche online	553
I contenuti delle Marche online.....	553
Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento	554
Prime conclusioni.....	557
Punti Forti.....	557
Debolezze	557
PARTE SECONDA	558
Assi di intervento.....	558
1. I prodotti turistici.....	558
1.1 Il turismo balneare di massa	558
1.2 Le risorse alternative	560
1.3 L'ottica territoriale e di destinazione	561
2. Il livello qualitativo dell'offerta	563
2.1 Le strutture ricettive.....	563
2.2 I servizi al turista	564
3. La governance turistica	565
3.1 I sistemi turistici locali	565

3.2 La capacità di fare rete	566
4. La promo-commercializzazione	566
CONCLUSIONI	568

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Marche unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico marchigiano.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Marche attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. I prodotti turistici
2. Il livello qualitativo dell'offerta
3. La governance turistica
4. La promo-commercializzazione

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Marche

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo nelle Marche. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo nelle Marche

Nelle Marche il valore aggiunto attivato dalla spesa turistica si attesta intorno al 7,5% del valore complessivo regionale, quindi leggermente superiore alla media nazionale. Nelle Marche un turista spende generalmente € 57,00 per raggiungere la destinazione (€137,00 per gli stranieri) e solamente €24,00 al giorno per l'alloggio. Vengono spesi circa €15,00 al giorno per ristoranti e bar mentre se ne spendono circa €8,00 per l'acquisto di prodotti enogastronomici tipici. Gli occupati del settore turistico in senso stretto (ristoranti e alberghi) sono circa 32.100, contribuendo per il 4,4% all'occupazione regionale. Il turismo, quindi, ricopre un ruolo importante per l'economia regionale delle Marche.

Analisi generale del settore

L'analisi generale del settore si basa sullo studio dell'andamento di arrivi e presenze a livello regionale e provinciale. Nel caso della regione Marche si sono voluti mettere a confronto i dati ISTAT, che seppur meno aggiornati, possono ritenersi quelli "ufficiali", con i dati pubblicati dall'Osservatorio Turismo Marche per evidenziare le discrepanze numeriche che tali dati presentano.

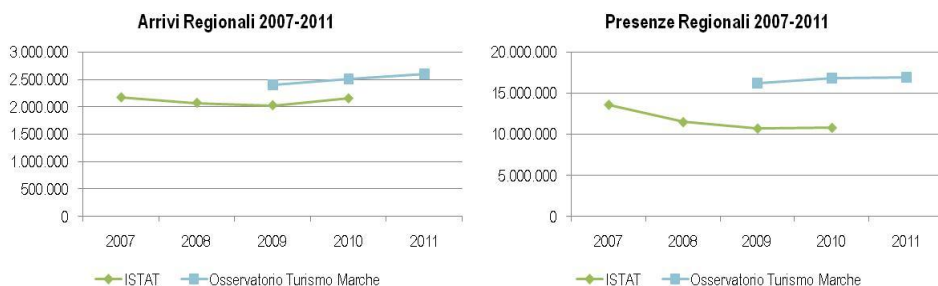


Grafico 1: Dati ISTAT e dati Osservatorio Turismo Marche a confronto

A livello regionale, i dati ISTAT segnalano a partire dal 2010 una ripresa degli arrivi, dopo un periodo negativo; le presenze invece continuano a presentare un andamento sfavorevole.

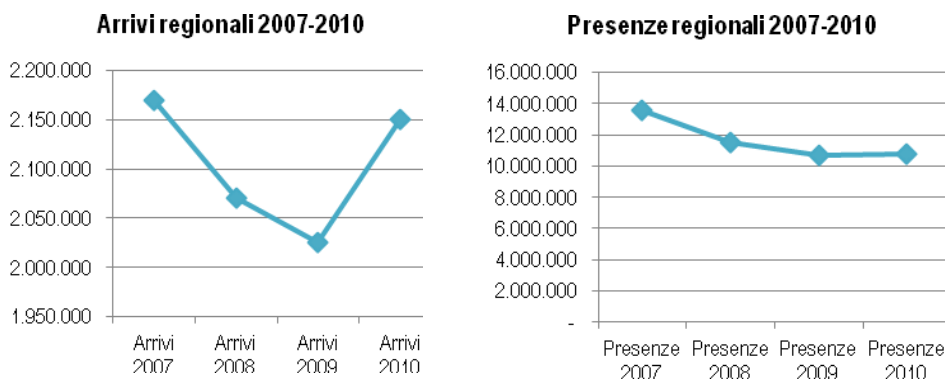


Grafico 2: Dati ISTAT, arrivi e presenze provinciali, anni 2007-2010

Da notare, che al forte calo di arrivi registrato tra il 2008 e il 2009 non sia corrisposto un equivalente calo delle presenze. I dati suggeriscono una certa difficoltà della Regione a trattenere i turisti sul proprio territorio per periodi più prolungati. Le Marche sono una destinazione turistica che ha alcuni prodotti turistici ed alcuni territori che hanno raggiunto un alto grado di maturità. La Regione è stata infatti principalmente una destinazione per il turismo balneare, impostato su un modello turistico familiare tradizionale con un alto livello di fidelizzazione. In particolare, le spiagge della zona di Pesaro, Ancona ed Ascoli Piceno e alcune destinazioni come Senigallia, Porto San Elpidio, Grottamare e San Benedetto del Tronto. Questo modello tuttavia oggi non funziona più e gli operatori turistici, soprattutto dell'area fernana, ne risentono, anche a causa della riduzione dell'attività economica generale.

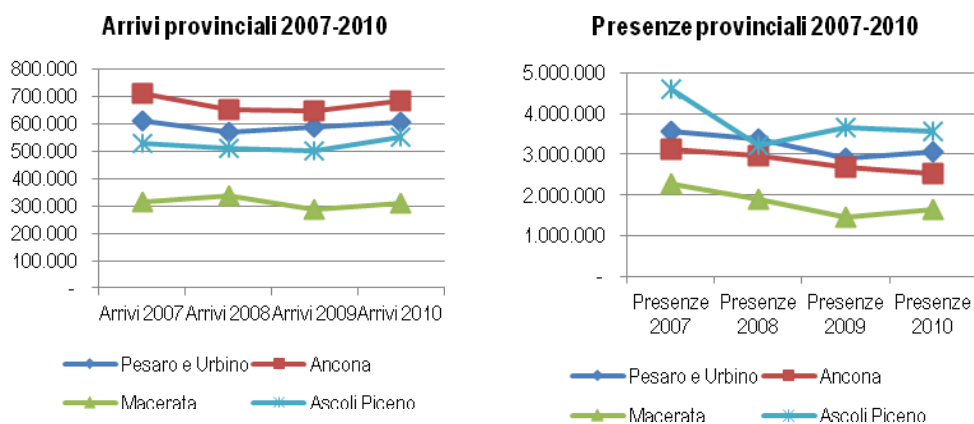


Grafico 3: Dati ISTAT, arrivi e presenze provinciali, anni 2007-2010

Ancona, Ascoli Piceno (Fermo¹), Pesaro ed Urbino presentano dati relativi agli arrivi piuttosto simili, con un'iniziale periodo negativo cui fa seguito una tendenza positiva. Arrivi invece altalenanti per la provincia di Macerata.

Presenze in calo per tutte le province, in modo particolare per Ascoli Piceno che, tra il 2007 e il 2008, ha registrato un brusco calo cui però è seguita una ripresa. Tendenza negativa anche per le altre province.

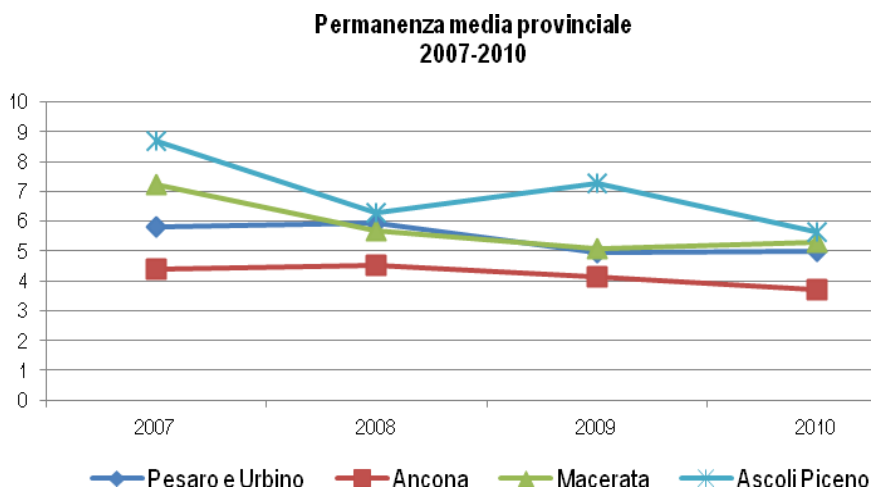


Grafico 4: Dati ISTAT, permanenza media provinciale, anni 2007-2010

La permanenza media è in calo per tutte le province marchigiane. I cali più significativi si registrano ad Ascoli Piceno e Macerata, con una permanenza media che passa dai 8,5 giorni del 2007 ai 5,5 giorni del 2010. Ancona, invece, è la provincia che registra le performance peggiori, faticando a superare la soglia dei 4 giorni.

Anche a livello nazionale si evidenzia una tendenza generale alla riduzione della permanenza media; i cali delle Marche quindi potrebbero ritenersi in linea con tale trend anche se le variazioni sono sostanzialmente più consistenti rispetto ad altre realtà nazionali. Tuttavia la permanenza media regionale è piuttosto alta, dato che indica forse la presenza di un turismo di massa ancora basato sulla settimana al mare.

¹ Per favorire la lettura dei dati sono state accorpate le province di Ascoli Piceno e Fermo. Si propone a seguire un focus in cui la provincia di Fermo viene considerata separatamente.

La prevalenza del prodotto balneare è confermata anche dalla stagionalità delle presenze turistiche che evidenziano un alto picco che interessa tutta la stagione estiva, da maggio a settembre.

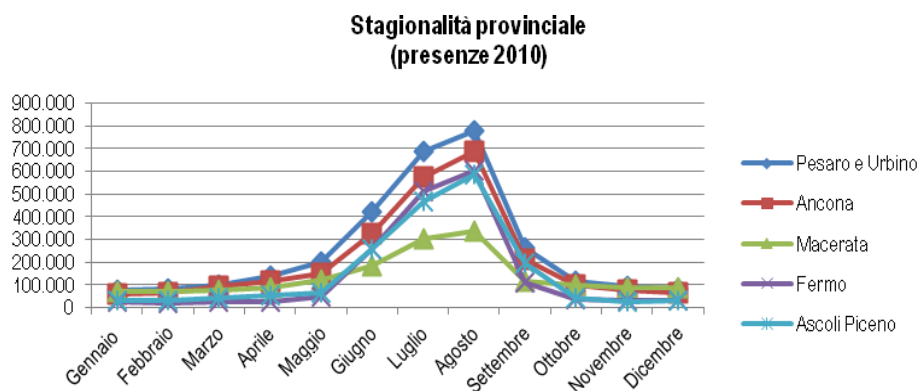


Grafico 5: Dati ISTAT, presenze provinciali per mese, anno 2010

Nonostante molte di esse vantino risorse, soprattutto nell'entroterra, sufficienti alla destagionalizzazione, i mesi estivi rappresentano per tutte e cinque le province marchigiane il momento di maggiore afflusso turistico. Si potrebbero sviluppare prodotti turistici, come quello culturale o le visite ai borghi, che per loro stessa natura attirano flussi turistici anche durante le mezze stagioni. Inoltre, il clima mite in primavera ed in autunno ne favorirebbe lo sviluppo.

I dati nel complesso indicano una perdita di posizionamento delle Marche come destinazione turistica soprattutto per quanto riguarda il mercato nazionale. La Regione paga la perdita di attrattività turistica della propria offerta balneare che offre pochi servizi aggiuntivi e che non presenta alcun valore aggiunto, non riuscendo quindi a differenziarsi rispetto alle altre destinazioni dell'Adriatico. La crescita del turismo rurale e di altri tipologie di turismo legate all'entroterra non riescono a sopperire la riduzione del turismo balneare.

Le Marche non sono state in grado di sviluppare la loro attrattività turistica, in quanto fondamentalmente sono sempre state focalizzate in misura maggiore sul manifatturiero piuttosto che sul turismo. Inoltre, il modello turistico delle Marche non è stato in grado di evolvere e di adeguarsi alla trasformazione della domanda: si tratta infatti di un modello di gestione e sviluppo che si basa ancora su un turismo di massa e di destinazione con un chiaro approccio territoriale.

FOCUS: Arrivi e presenze con i dati dell'Osservatorio Regionale del Turismo (regione Marche)

Come precedentemente accennato, l'analisi dei dati relativi ad arrivi e presenze per la regione Marche è stata effettuata utilizzando i dati ufficiali ISTAT, che nonostante siano meno aggiornati, garantiscono conformità con l'analisi delle restanti regioni italiane, ai fini del progetto complessivo. Per completezza del documento si includono però anche i dati forniti dall'Osservatorio Regionale del Turismo della regione Marche, ai fini dell'analisi dettagliata e aggiornata anche della provincia di Fermo.

Rispetto ai dati ISTAT, quelli forniti dall'Osservatorio Regionale del Turismo della Regione Marche vedono arrivi e presenze in crescita, situazione analoga registrata a livello provinciale. La permanenza media a livello provinciale risulta quindi essere stazionaria, o solamente in lieve decremento. Per quanto riguarda i dati provinciali di arrivi e presenze, dal confronto con i dati ISTAT, si osserva come assuma un peso maggiore nell'attrazione di flussi turistici la provincia di Macerata, mentre risulta avere un'incidenza minore la provincia di Ascoli Piceno. I dati relativi alla provincia di Fermo indicano una tendenza positiva, confermando come sia una realtà che potrebbe emergere come destinazione turistica.

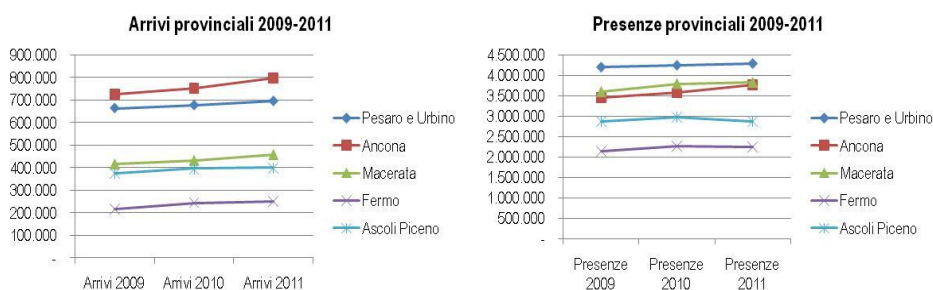


Figura 1. Fonte: regione Marche, Osservatorio Regionale del Turismo

Analisi dei mercati

Le Marche sono una destinazione che attira prevalentemente turisti nazionali. La componente di presenze straniere, infatti, fatica a superare la soglia del 20% a livello regionale.

Analizzando il dettaglio provinciale, Fermo è la provincia che evidenzia la situazione più critica con 1 solo turista su 10 straniero. Tale dato merita una certa attenzione considerando la presenza in loco del distretto calzaturiero, che di fatto potrebbe attirare un grande numero turisti internazionali.

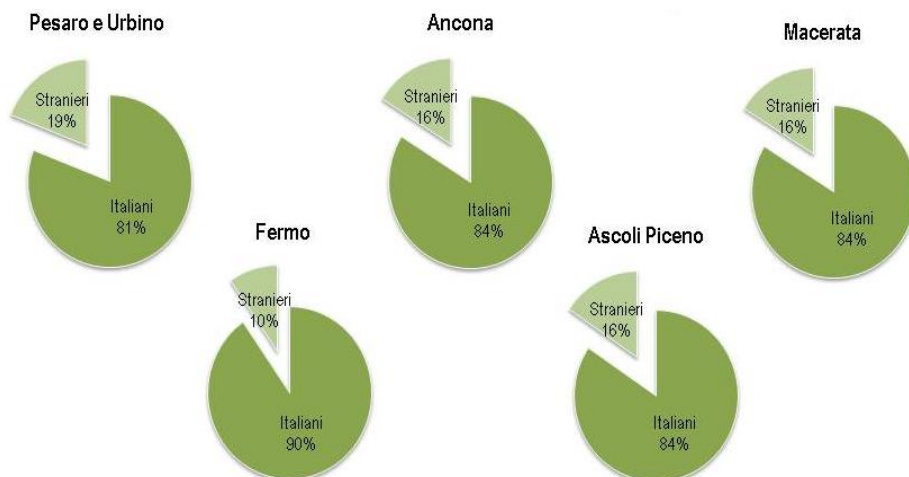


Grafico 6: Fonte ISTAT – Movimento dei clienti nelle strutture ricettive (2010)

Com'è possibile osservare dai grafici, Pesaro-Urbino è invece la provincia che registra la percentuale più alta di presenze internazionali; ciò nonostante e considerando anche la grande notorietà delle due destinazioni sul mercato turistico i flussi non superano il 19% del totale, restando ben al di sotto della media nazionale, che si attesta intorno al 30%. È necessario segnalare che gran parte delle presenze straniere sono dovute ai tour operator.

Nel complesso i dati indicano una forte difficoltà della Regione a posizionarsi sullo scenario internazionale, con inevitabili ripercussioni negative sul territorio, data la minore propensione alla spesa dei turisti italiani rispetto a quelli stranieri.

Nonostante la componente di turismo straniero sia piuttosto limitata, l'analisi dei principali mercati di provenienza dei flussi evidenzia una buona diversificazione dei flussi turistici internazionali.

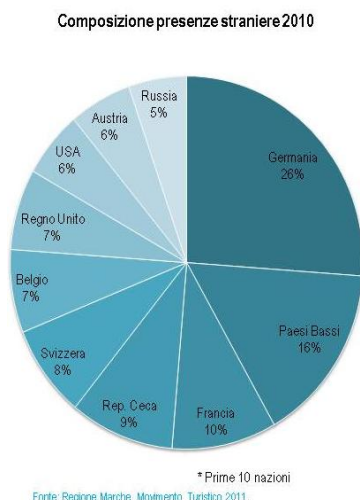


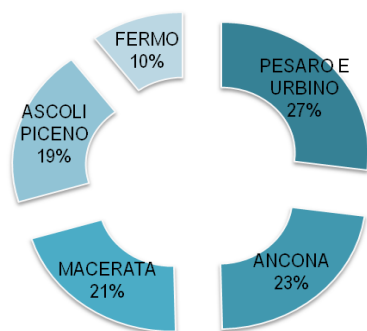
Grafico 7: Dati ISTAT, top 10 paesi stranieri di provenienza, presenze regionali 2010

L'analisi dei primi 10 mercati internazionali a livello regionale, evidenzia un portfolio mercati incentrato principalmente sui mercati tradizionali con una maggiore incidenza del mercato tedesco, seguito da quello dei Paesi Bassi. Risultano essere limitate invece le presenze di turisti del Nord-Europa, mercato appetibile per la sua buona redditività. Negli ultimi anni, soprattutto le destinazioni di Pesaro-Urbino e di Ascoli Piceno, stanno tentando di introdursi nei mercati dell'Europa dell'Est, in particolare in Polonia e nella Repubblica Ceca.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva è stata analizzata brevemente prendendo in considerazione i dati relativi al numero di strutture e di posti letto con dettaglio provinciale.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive



Distribuzione provinciale dei posti letto

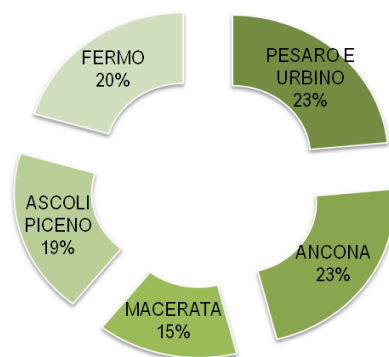


Figura 2. Dati ISTAT, Distribuzione provinciale delle strutture ricettive

Le strutture ricettive sono distribuite in modo piuttosto omogeneo sul territorio regionale, come anche i posti letto. La ripartizione dell'offerta tra le varie province è in linea con le quote di domanda; non sussistono per tanto problematiche di sovra capacità.

Nella provincia di Fermo il numero limitato di strutture a fronte di una maggiore quota di posti letto fa presumere la presenza di strutture di maggiori dimensioni, solitamente in linea con un'offerta di turismo balneare di massa tradizionale. Analizzando il dettaglio provinciale, si nota una prevalenza dell'offerta ricettiva di tipo extralberghiero con una buona presenza di B&B e di agriturismi, sviluppatasi negli ultimi anni, soprattutto nell'entroterra.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive per tipologia

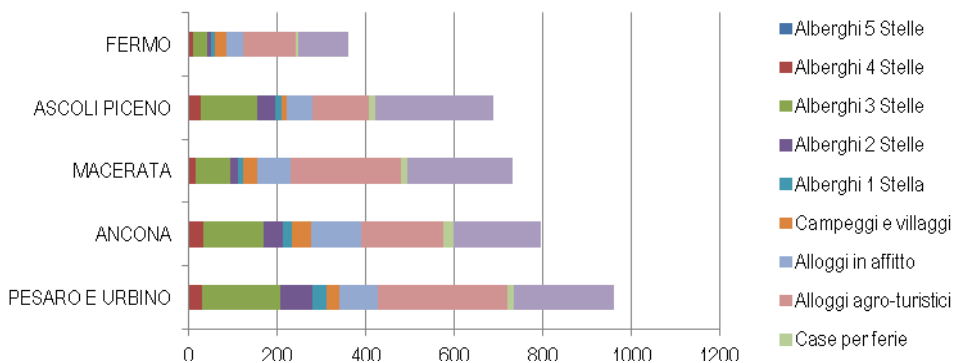


Grafico 8: Dati ISTAT, distribuzione provinciale strutture ricettive, anno 2010

L'ampia offerta di tipo extralberghiero lascia quindi presumere la possibilità di un maggiore sviluppo dei prodotti turistici generalmente correlati a tali tipologie ricettive, come il turismo rurale, oggi ancora di scarsa rilevanza per il turismo marchigiano.

Per quanto riguarda il settore alberghiero, invece, si evidenzia una maggiore incidenza di strutture di categoria media rispetto a quelle di categoria superiore. L'attuale composizione del sistema ricettivo marchigiano potrebbe quindi rappresentare un limite per i target interessati invece a tipologie ricettive di lusso o comunque di livello superiore. Inoltre, anche i servizi offerti dal settore alberghiero risultano piuttosto limitati, non riuscendo a generare quindi valore aggiunto per i clienti. Infatti, uno dei problemi maggiori delle Marche, che ne minacciano l'attrattività, è proprio l'assenza di valore aggiunto e la preponderanza di una offerta di servizi di tipo medio. È presente un'offerta di strutture nuove o rammodernate di livello superiore che però costituiscono una piccola quota, una nicchia.

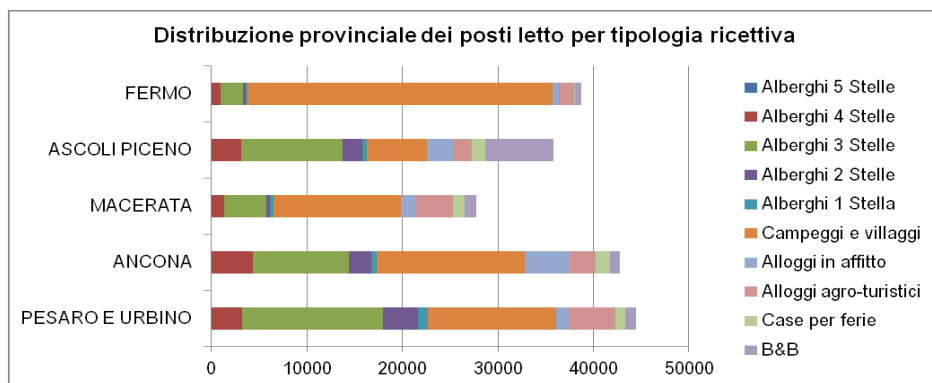


Grafico 9: Dati ISTAT, distribuzione provinciale posti letto, anno 2010

L'analisi della distribuzione della capacità ricettiva provinciale (posti letto) mette in evidenza la marcata incidenza di campeggi e villaggi turistici, dato riconducibile all'importanza del prodotto balneare per la Regione. La presenza di tali strutture ricettive apporta generalmente un ulteriore incremento della stagionalità estiva, che di fatto riduce la redditività degli operatori, che si trovano costretti ad applicare prezzi inferiori. La marcata dipendenza dal turismo e dai flussi balneari sta di fatto compromettendo la competitività complessiva della destinazione Marche.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

La tabella a seguire presenta i risultati dell'analisi dei prezzi medi per tipologia ricettiva e per provincia, come può risultare da una semplice ricerca su Booking.com, per una camera doppia per una notte in bassa stagione².

	Hotel 3 stelle	Hotel 4 stelle	B&B	Agriturismi
Ancona	€84.81	€105.45	€70	€85**
Ascoli Piceno	€84.20	€121.75	€67.18	€75**
Pesaro Urbino	€80.70	€109.75	€87.50**	€75**
Fermo	€71.50	€95	€69.29	€73
Macerata	€73.17	€89.21	€71.08	€73.75

Tabella 1. booking.com (**prezzi in riferimento ad una sola struttura).

I prezzi risultano piuttosto omogenei su tutto il territorio regionale, soprattutto per quanto riguarda gli alberghi di categoria media che mostrano, per il periodo considerato, tariffe concorrenziali rispetto ad altre destinazioni italiane competitor. I prezzi risultano invece più diversificati per le strutture alberghiere di categoria superiore, con tariffe mediamente più elevate, in particolare per la provincia di Ascoli Piceno. Per quanto riguarda le strutture extra-alberghiere, i prezzi tendono ad essere allineati a quelli registrati per le strutture alberghiere di media categoria, suggerendo quindi come ne siano competitor diretti. Le strutture alberghiere hanno difficoltà a differenziare il proprio prodotto e i propri servizi rispetto ad esempio ai B&B, che ovviamente traggono beneficio dal sistema in crisi.

L'offerta ristorativa ed enogastronomica

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso

Ristoranti stellati Michelin

² È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni

3 Forchette	2 Stelle
Madonnina del Pescatore – AN	Madonnina del Pescatore – AN
2 Forchette	1 Stella
Uliassi – AN	Uliassi – AN
Symposium – PU	Symposium - PU
Giardino – PU	Andreina – AN
Marchese del Grillo – AN	Le Busche - AN
L’Enoteca – MC	Emilio – FM
Andreina – AN	L’Enoteca – MC
Clandestino Susci Bar – AN	Symposium - PU
Le Busche – AN	

L’analisi evidenzia una scarsa presenza sul territorio regionale dell’offerta ristorativa di alto livello, soprattutto per quanto riguarda le strutture di primissima categoria. Questo dato è in netto contrasto con la varietà e la quantità di risorse enogastronomiche presenti sul territorio: la Regione può contare su 150 prodotti tradizionali, cui si aggiungono 20 vini DOC e DOCG e 8 prodotti a denominazione tutelata. Si distinguono in particolare le produzioni di olio e vino. A livello regionale, circa il 35% della produzione locale è riservata all’olio, in particolare nelle province di Fermo e Ascoli Piceno. Il vino, invece, è il secondo prodotto enogastronomico della Regione, con una certa rilevanza in tutte le province. Seguono poi le produzioni di cereali, formaggi, funghi e tartufi e miele.

Si segnala inoltre la presenza del polo per il congelamento del pesce di Ancona, uno dei principali in Italia. Le Marche sono quindi un territorio ricco di prodotti enogastronomici, che tuttavia ad oggi non risultano adeguatamente valorizzati ai fini turistici, compromettendone quindi il grado di attrattività. Nonostante le eccellenze del territorio, la Regione non riesce a posizionarsi come destinazione attrattiva per il turismo enogastronomico.

Altre componenti dell’offerta: il portfolio prodotti

L’analisi dei prodotti turistici delle Marche tiene conto dei cambiamenti che la Regione intende effettuare, così come è stato annunciato dall’attuale assessore al turismo durante la BIT, lo scorso febbraio 2013. La grafica che segue propone quindi una visualizzazione del processo di innovazione dell’offerta turistica marchigiana, frutto del Piano strategico di Marketing attualmente in essere. Dal portale istituzionale si osserva come la Regione stia tentando di passare da un turismo di territorio, basato solo sulla somma delle proprie risorse e destinazioni territoriali, ad un turismo di tematismi e motivazioni, dove le risorse sono idealmente aggregate e presentate in ottica di mercato.

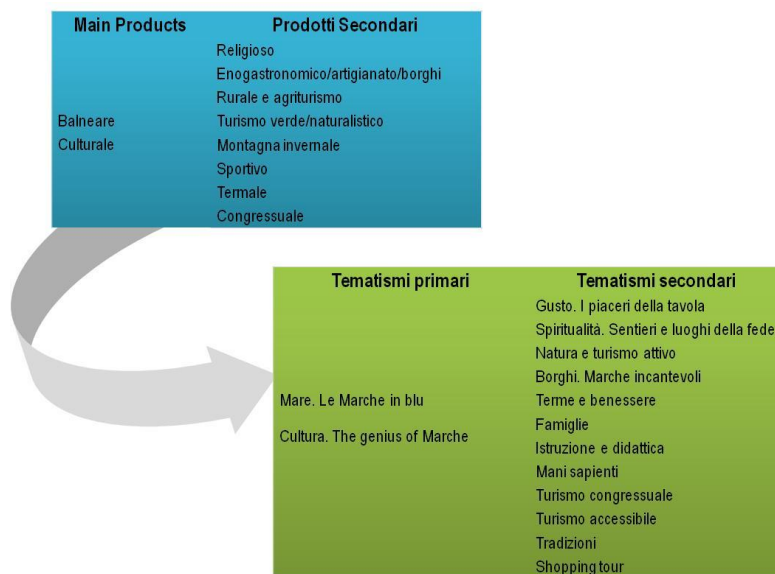


Figura 3. Fonte: www.turismo.marche.it

È importante segnalare come, al momento della stesura di questo documento, non risultino ancora attivi (dal sito istituzionale) club di prodotto a livello regionale, anche se entro il 2013 la Regione dovrebbe dotarsi di un Piano Prodotti Turistici espressamente dedicato allo sviluppo di club di prodotto³.

Ad esempio, per il prodotto “Famiglie” nella sezione “Family hotel” viene semplicemente fornita una lista di strutture ricettive che sono teoricamente specializzate nei servizi della famiglia, senza però fornire concrete indicazioni riguardanti un regolamento o criteri di selezione specifici delle strutture ricettive.

I Turismi

- > Mare. Le Marche in blu
- > Gusto. I piaceri della tavola
- > Cultura. The genius of Marche
- > Spiritualità. I luoghi di fede
- > Natura e turismo attivo
 - >> I Parchi Nazionali
 - >> I Parchi regionali
 - >> Riserve naturali
 - >> Vacanze attive - sport
- > Borghi. Marche incantevoli
- > Wellness Terme e benessere
- > Famiglie
- > Istruzione e didattica
- > Mani sapienti
- > Turismo congressuale
- > Turismo accessibile
- > Tradizioni
- > Shopping Tour



Il patrimonio naturalistico marchigiano è imponente: due parchi nazionali (Monti Sibillini e Gran Sasso e Monte della Laga), quattro parchi regionali (Monte Conero, Sasso Simone e Simoncello, Monte San Bartolo e Gola della Rossa e di Frasassi), insieme a sei riserve naturali (Abbadia di Fiastra, Montagna di Torricchio, Ripa Bianca, Sentina, Gola del Furlo e Monte San Vito e Monte Canforati) e molto altro. Le montagne della Marche e i loro torrenti sono una splendida occasione per praticare gli sport invernali, oppure canoa, kayak, rafting, volo libero, speleologia e torrentismo. La natura marchigiana offre però ampi spazi anche al cicloturismo, al golf, all'equitazione, oppure - scendendo verso la costa - alla vela.

Lecci la guida "Parchi e riserve naturali nella Marche".

Figura 4. Fonte: www.turismo.marche.it

Inoltre, nonostante la presentazione dei prodotti sul portale istituzionale avvenga secondo tematismi, lasciando quindi intuire la volontà ad adottare un approccio motivazionale, una volta selezionata una tipologia di turismo, le risorse vengono nuovamente presentate in ottica territoriale. Ad esempio, selezionando “Natura e

³ Fonte: ANSA, febbraio 2013.

turismo attivo” (Fig. 4) si accede ad una pagina dai contenuti ridotti, dove vengono semplicemente elencate le risorse naturali della Regione, con la possibilità di visualizzare una guida dei parchi e delle riserve naturali delle Marche, con scarsi riferimenti alle reali motivazioni che dovrebbero spingere un turista a scegliere le Marche come destinazione per una vacanza all’insegna della natura e dell’attività fisica.

Ad oggi quindi, la struttura e l’organizzazione dei prodotti turistici sembrerebbe poco tangibile per il turista e non in linea con le richieste del mercato. Sarà sicuramente una sfida per il sistema pubblico costruire un’offerta di destinazione-prodotto attrattiva e competitiva, ma soprattutto avere la capacità e l’autorevolezza per guidare il confronto con gli operatori turistici marchigiani.

FOCUS: Il prodotto balneare

Il turismo balneare è un prodotto consolidato per le Marche. Si tratta della principale motivazione di viaggio, dato confermato anche dalla netta concentrazione dei flussi turistici nei mesi estivi. Il territorio marchigiano comprende circa 180 km di coste balneabili, su cui si affacciano ben 26 località, alcune delle quali piuttosto note, come San Benedetto del Tronto, Senigallia ecc. Le Marche vantano 16 bandiere blu, collocandosi tra le prime regioni in Italia, oltre che una Bandiera Blu per gli approdi turistici. Si contano inoltre 832 stabilimenti balneari. Il turismo balneare nelle Marche rimane prevalentemente un prodotto per il mercato italiano, in particolare apprezzato dai turisti di prossimità e fidelizzati, come evidenzia il grafico sottostante.

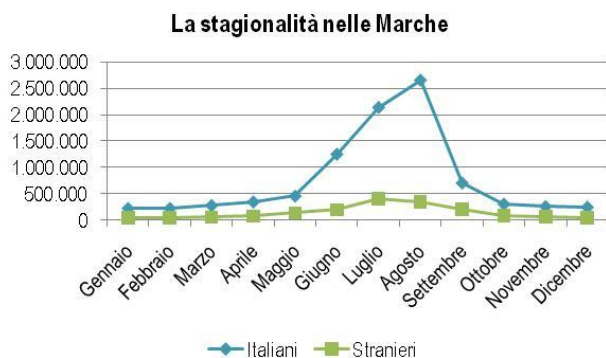


Grafico 10. Fonte: ISTAT, il movimento dei clienti nelle strutture ricettive

Non a caso, la presenza di amici o parenti sul territorio oppure la possibilità di alloggiare in una casa di proprietà è una delle principali motivazioni di viaggio per i turisti italiani.

Il turismo balneare soffre di un approccio prevalentemente di destinazione, scarsamente differenziato; manca un prodotto turistico di motivazione, segmentato in base agli interessi dei clienti.

Risulta inoltre limitato il grado di sinergia tra il prodotto balneare e altri comparti: da sito istituzionale si contempla solo l'abbinamento mare/sport, dove vengono proposti itinerari cicloturistici, località per praticare il golf, il kitesurf e windsurf, le immersioni e la vela.

FOCUS: il prodotto culturale

Il turismo culturale dovrebbe essere una realtà consolidata per le Marche, che godono di un patrimonio piuttosto vasto tanto da essere definita "un museo a cielo aperto". La marcata stagionalità estiva però evidenzia un'oggettiva difficoltà del mercato a percepire la varietà e la quantità di risorse culturali presenti sul territorio marchigiano. La Regione fatica a posizionarsi tra le destinazioni culturali nello scenario italiano. Sicuramente, una delle problematiche è l'approccio, anche promozionale, poco coerente con la domanda reale del mercato.

I musei presenti sul territorio sono oltre 170 (compresi gli istituti pubblici e privati), suddivisi in numerose aree tematiche: spiccano in particolare, quelli di natura storico ed archeologica, con testimonianze dell'epoca romana e rinascimentale. Tuttavia, non sono presenti musei di primo livello, ossia in grado di generare ed attirare autonomamente flussi di turisti.

A livello regionale, i monumenti e le testimonianze storiche sono in prevalenza risalenti al Basso Medioevo mentre per Pesaro-Urbino sono legati al Rinascimento. Urbino si distingue anche come meta culturale in quanto dichiarata Patrimonio Mondiale UNESCO. Tuttavia, il suo potenziale turistico non corrisponde alla sua attrattività. Numerosi anche i personaggi storici associati alle Marche, come Gioacchino Rossini, Maria Montessori, Gentile da Fabriano ecc. che contribuiscono ad incrementare la riconoscibilità della Regione come meta per il turismo culturale.

Le Marche vantano anche 17 Bandiere Arancioni, assegnate ai comuni che mettono in evidenza la valorizzazione del patrimonio culturale, della cultura dell'accoglienza, della fruizione turistica e della tutela dell'ambiente. Presenti, inoltre, 18 borghi storici riconosciuti tra i più belli d'Italia. Le risorse legate ai borghi sono quindi notevoli: senza dubbio, il patrimonio diffuso dei borghi rappresenta uno degli asset strategici che potrebbe favorire l'evoluzione turistica delle Marche.

FOCUS: il turismo verde e attivo

Il turismo verde/naturalistico nelle Marche è ancora in fase di sviluppo: nonostante le risorse presenti sul territorio siano vaste ed importanti, il mercato non le riconosce ancora come tali. Le Marche faticano a posizionarsi adeguatamente sullo scenario delle destinazioni naturalistiche e per il turismo attivo, come già evidenziato per il turismo culturale.

Sul territorio regionale sono presenti 2 parchi nazionali (Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga; Parco Nazionale Monti Sibillini), 4 parchi regionali e 6 riserve naturali, più di 100 aree floristiche, 15 foreste demaniali e oltre 60 centri di educazione ambientale. Si contano anche 3 riserve del WWF. Nonostante il turismo naturalistico sia ancora in fase di sviluppo, nei centri di maggiore interesse, come per esempio nei due parchi nazionali, l'offerta turistica appare piuttosto ben strutturata.

Il turismo attivo, come quello naturalistico, è ancora in fase di sviluppo, quindi non ancora in grado di attivare flussi turistici autonomi e rilevanti. Il portale istituzionale presenta tre comparti principali per il turismo attivo: il golf (sono presenti 13 circuiti a livello regionale⁴), il cicloturismo e lo sci. Per il cicloturismo sono presenti alcuni itinerari, oltre a siti di associazioni e club di prodotto specializzati. Si segnalano in particolare i club di prodotto a valenza provinciale "Piceno Bike" e "Bike e Sport Hotel", che propongono itinerari e strutture ricettive con servizi adeguati per gli amanti della bicicletta.

Per quanto riguarda lo sci, a livello regionale si contano 43 impianti di risalita, che sono principalmente concentrati in provincia di Macerata. Come per il resto dei prodotti turistici, anche il prodotto montagna invernale è proposto in ottica territoriale. In ogni caso, il prodotto invernale ha principalmente una valenza locale, per i mercati di prossimità.

Accessibilità

Rete autostradale	La rete autostradale risulta essere piuttosto limitata, con una sola direttrice nord-sud presente sulla costa, penalizzando quindi l'accesso alle zone interne che avviene tramite strade statali e provinciali.
Rete ferroviaria	386 km di rete ferroviaria complessiva, 63 le stazioni attive. Assenti linee ad alta velocità e risulta essere particolarmente penalizzata l'accessibilità verso l'entroterra.
Gli aeroporti	Aeroporto di Ancona 603.450 passeggeri nel 2011. 53.6% dei passeggeri ha utilizzato vettori low cost.

⁴ Inclusi campi prova

I porti marittimi

Il porto di Ancona

1.172.489 passeggeri nel 2012, pari al 25% in meno rispetto al 2011. Particolarmente in calo i passeggeri di traghetti per la Grecia e la Croazia. In lieve aumento i passeggeri legati al traffico crocieristico.

L'accessibilità regionale è stata analizzata prendendo in considerazione il sistema stradale, quello ferroviario, aereo e portuale.

L'analisi ha rivelato una situazione piuttosto penalizzante per l'entroterra, dato che la rete autostradale e quella ferroviaria tendono a concentrarsi in misura maggiore sulla costa. Per raggiungere le destinazioni dell'entroterra diventa quasi imperativo il possesso di un'automobile, compromettendo quindi l'incremento delle quote di mercati non di prossimità. Per quanto riguarda il traffico aereo, si osserva una discreta presenza di voli low cost, inferiore però rispetto ad altre realtà in Italia. Appare anche limitato il ventaglio di destinazioni raggiungibili direttamente dall'aeroporto di Ancona.

La società di gestione dell'Aeroporto unitamente all'Amministrazione Regionale hanno sviluppato politiche di collaborazione con i vettori aerei, tra cui il co-marketing, per stimolarli ad operare in questo scalo.

L'analisi dell'accessibilità portuale ha rivelato che il traffico passeggeri legato ai traghetti sia in marcato calo: nel 2012 i passeggeri sono stati circa un quarto in meno rispetto al 2011. Va comunque segnalata l'importanza dei porti turistici a livello regionale: le Marche godono di un Piano Regionale dei Porti, che si prefigge l'obiettivo di riqualificare le strutture portuali esistenti puntando soprattutto sulla sostenibilità ambientale. Dispongono attualmente di circa 5.500 posti barca ma il turismo nautico è un settore in crescita per la Regione: entro il 2018 è quindi prevista la costruzione di circa 4.000 nuovi posti barca per rispondere alle richieste del mercato, con prevedibili conseguenze positive per il turismo, per l'economia e per l'occupazione.

L'organizzazione del sistema turistico

L'organizzazione del sistema turistico delle Marche è presentata nella tabella seguente.

Organizzazione	Funzioni
Regione Marche Servizio Internazionalizzazione, Cultura, Turismo, Commercio e Attività	Programmazione ed monitoraggio delle attività regionali relative agli interventi finanziati dallo Stato e dall' UE per la gestione del patrimonio culturale e turistico; il coordinamento delle funzioni conferite agli enti locali; la promozione in Italia e all'estero dell'immagine complessiva dell'offerta turistica regionale; l'organizzazione e il coordinamento delle

Promozionali	attività fieristiche, incontri operativi di commercializzazione, sondaggi di mercato; la programmazione, il coordinamento ed il sostegno di progetti promozionali finalizzati alla valorizzazione delle risorse locali; l'attuazione di regolamenti, direttive, decisioni e comunicazioni dell'Unione europea riferiti ai settori di competenza; la programmazione e la regolamentazione delle attività che insistono sul demanio marittimo con finalità turistico-ricreative; l'incentivazione alla riqualificazione delle strutture e dei servizi turistici; la promozione della formazione e aggiornamento per gli operatori; l'organizzazione e il funzionamento dell'Osservatorio; il riconoscimento e il coordinamento dei sistemi turistici locali.
Province	Le Province concorrono alla valorizzazione del proprio territorio. Promuovono e coordinano le iniziative di sviluppo turistico nell'ambito del territorio di riferimento; provvedono al coordinamento e alla gestione dei punti di informazione ed accoglienza turistica; possono assumere iniziative atte a favorire la gestione associata delle funzioni comunali in materia; possono assumere iniziative di accoglienza a carattere interprovinciale che riguardano eventi di interesse comune.
Comuni	Esercitano le funzioni amministrative in materia di turismo ed attività ricettiva non espressamente conferite ad altri enti; concorrono alla valorizzazione turistica del proprio territorio, singolarmente o in forma associata o attraverso i sistemi turistici locali e le Comunità montane, mediante l'attuazione di interventi finalizzati alla qualificazione del sistema dell'offerta locale e dei servizi turistici di base volti all'informazione, all'accoglienza turistica, all'intrattenimento degli ospiti e alla realizzazione di eventi e iniziative, assicurando la tutela del turista consumatore; assicurano l'informazione, l'assistenza e l'accoglienza turistica a livello locale mediante l'istituzione dei punti di informazione e accoglienza turistica.
Sistemi turistici locali	10 STL sul territorio marchigiano (non tutti attivi) Rappresentano lo strumento per l'attuazione della collaborazione tra pubblico e privato nella gestione dell'attività di formazione del prodotto turistico. Individuano i prodotti turistici riconducibili al territorio di riferimento, valorizzando in modo integrato le risorse locali con particolare attenzione alle specificità delle zone interne, montane e costiere; organizzano l'attività di accoglienza, armonizzandola ed integrandola con le altre attività.
Altri enti coinvolti	Osservatorio turistico regionale, uffici IAT, comunità montane, pro-loco, fondazioni, convention bureau ...

Dall'analisi emerge un'organizzazione del sistema che sulla carta sembrerebbe piuttosto chiara ed efficiente, con compiti ben definiti per i vari soggetti coinvolti. Tuttavia, la realtà è diversa e il modello ha già evidenziato i suoi limiti, dato che i compiti di comuni, province ed STL tendono a sovrapporsi, fatto che lascia supporre un'operatività limitata dei sistemi turistici.

In parte a causa della loro stessa natura e in parte per la loro composizione che si ispira più ad una visione endogena che esogena del territorio, pochi sono gli STL che hanno un'attività efficace ed efficiente. Inoltre, l'aspetto promozionale e promocommerciale è una delle grandi carenze sentite dagli operatori che accusano l'Amministrazione regionale di aver investito negli ultimi anni grandi risorse nella

comunicazione, che di fatto non ha portato benefici concreti al settore e agli operatori.

Appare positiva la presenza di un Piano Regionale per la Promozione Turistica a valenza triennale, oltre ad un Programma Annuale di Promozione Turistica, che lasciano trapelare una visione sia strategica sia operativa a valenza regionale.

Il sostegno al turismo⁵

Il sostegno al turismo appare consistente. In particolare, vi è una buona componente di risorse per facilitare l'accesso al credito agli operatori che intendono migliorare la qualità della propria offerta ricettiva; interventi che potrebbero quindi migliorare la qualità delle strutture ed incrementare il valore aggiunto per i turisti. I dati evidenziano inoltre una buona incidenza di fondi dedicati alla promozione e alla promo-commercializzazione, dato poco riscontrata in altre realtà italiane.

Progetto	Area di intervento	Fondi
Contributi in conto capitale alle imprese turistiche	Contributi a fondo perduto in misura ridotta e su interventi di piccolo importo alle imprese turistiche per la realizzazione di interventi sulla qualità, sostenibilità, accessibilità, efficienza energetica ed innovazione tecnologica delle strutture ricettive.	€350.000
Incentivi per i soggiorni nelle Marche	Accrescere e qualificare le presenze turistiche attraverso l'incentivazione della domanda, prevedendo l'erogazione di contributi per soggiorni nel territorio regionale; favorendo la diversificazione e la destagionalizzazione dell'offerta turistica.	€300.00
Progetti di accoglienza	Le attività promosse da Enti Locali, dalle Associazioni di categoria del settore, dalle associazioni Pro loco e dalle Associazioni senza scopo di lucro con finalità turistiche, storico-culturali e sportive, coerenti con gli obiettivi programmatici della Regione	€320.000
Incentivi per la promo-commercializzazione		€50.000
Agevolazioni per l'accesso al credito	Protocollo di intesa che mette a disposizione delle piccole e medie imprese del turismo 250 milioni di euro in modo certo e ad un tasso contenuto per consentire alle imprese di avviare interventi di miglioramento delle strutture e di garantire le attività di esercizio.	€250.000.000

⁵ Le voci relative al sostegno al turismo presentate in questa sezione sono a titolo esemplificativo e non esaustivo

Progetto di eccellenza “Sviluppo e promozione dell’offerta turistica della regione Marche” . Promozione del brand Marche, Dimore di Charme, Qualità dei servizi di accoglienza e Turismo attivo.	€4.000.000
Promozione e comunicazione 2012	Campagna promozionale, piano media, azioni promozionali tradizionali, servizi online per il turista, marche card. €4.950.000

Gli operatori turistici lamentano un loro scarso coinvolgimento nelle azioni promozionali e strategiche delle rispettive amministrazioni così come la carenza di una visione del turismo in chiave economica, che fa sì che molte risorse ed attrattive non siano gestite in ottica di mercato e siano di fatto poco utili in termini di servizio agli operatori turistici.

L’offerta formativa per il turismo

L’offerta formativa riservata al turismo appare adeguata sia a livello di istituti superiori sia a livello universitario, dove però i corsi tendono ad essere eccessivamente generici. Si corre quindi il rischio di formare figure professionali che non sono sufficientemente specializzate nella gestione e nell’amministrazione dei sistemi turistici. È anche assente una componente dedicata all’enogastronomia, nonostante le Marche abbiano un patrimonio di tutto rilievo, che potrebbe offrire buone potenzialità di sviluppo al settore turistico regionale.

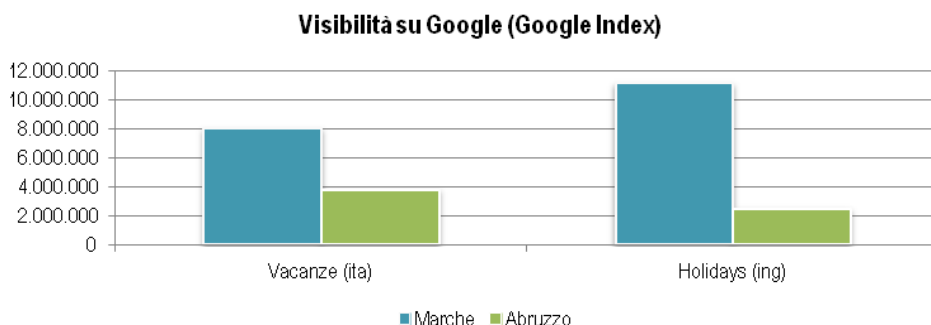
Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	12 istituti professionali alberghiero
Università politecnica delle Marche	Corso di laurea I Livello: Economia e commercio, curriculum in economia del territorio e del turismo
	Corso di laurea I Livello: Economia, mercati e gestione d’impresa curriculum in economia del turismo
Università degli studi di Macerata	Corso di laurea I Livello: Scienze del turismo
	Corso di laurea II Livello: Progettazione e gestione dei sistemi turistici
Università degli studi di Urbino	Corso di laurea I Livello: Scienze della comunicazione, curriculum in comunicazione pubblica, d’impresa e del turismo

La destinazione turistica Marche online

Il profilo della destinazione Marche online è stato analizzato prendendo in considerazione la visibilità, l’andamento dei trend di ricerca l’attività sui brand social. Le Marche stanno mettendo in atto diverse azioni di social media marketing, che però non migliorano il posizionamento della destinazione nel mercato turistico.

I contenuti delle Marche online

Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è: Marche Holidays. Questo dato, comparato a quello della composizione dei flussi turistici sul territorio marchigiano, non trova corrispondenza nella realtà, data la percentuale decisamente superiore di presenze italiane rispetto a quelle internazionali. Una spiegazione potrebbero essere i collegamenti aerei, soprattutto low cost, la cui presenza potrebbe aver generato un flusso internazionale interessante. In rete, è promosso e commercializzato anche un attivo mercato per l'affitto di case e strutture (economia grigia).



Da un confronto con la regione Abruzzo, territorio simile per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza, si nota una netta superiorità della regione Marche per la presenza di materiale turistico online sia per la lingua italiana sia per la lingua inglese. La stessa tipologia di analisi è stata utilizzata per mettere a confronto i contenuti relativi alle Marche su forum e blog: Marche e Abruzzo mostrano una quantità di discussioni piuttosto simile, ma in inglese nel complesso il mercato parla poco di entrambe le destinazioni. Per quanto riguarda i blog invece, per le Marche si nota una superiorità di materiale in lingua inglese rispetto alla lingua italiana.

Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

Sono stati presi in considerazione i trend di ricerca relativi alle vacanze nelle Marche sia in lingua italiana sia in lingua inglese. L'analisi ha evidenziato come nel corso degli anni i trend di ricerca in lingua italiana per la destinazione Marche abbiano assunto un andamento negativo, in linea con molte altre realtà italiane.

Per quanto riguarda invece il trend di ricerca in lingua inglese (Marche Holidays), si nota come prima del 2008 non ci fosse un alto tasso di interesse. Da allora i trend di ricerca si sono mantenuti piuttosto stabili. Un confronto con i trend di ricerca in

lingua italiana per l'Abruzzo, come da grafico, evidenzia come le due Regioni seguano un andamento piuttosto simile nel tempo.



L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio pari a 'zero' significa che vi è un'attività del brand pari a nulla o molto scarsa. Un punteggio di 'dieci' invece significa che il brand ha praticamente saturato il web e sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti.

MARCHE

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE

MAGNITUDE

6.4

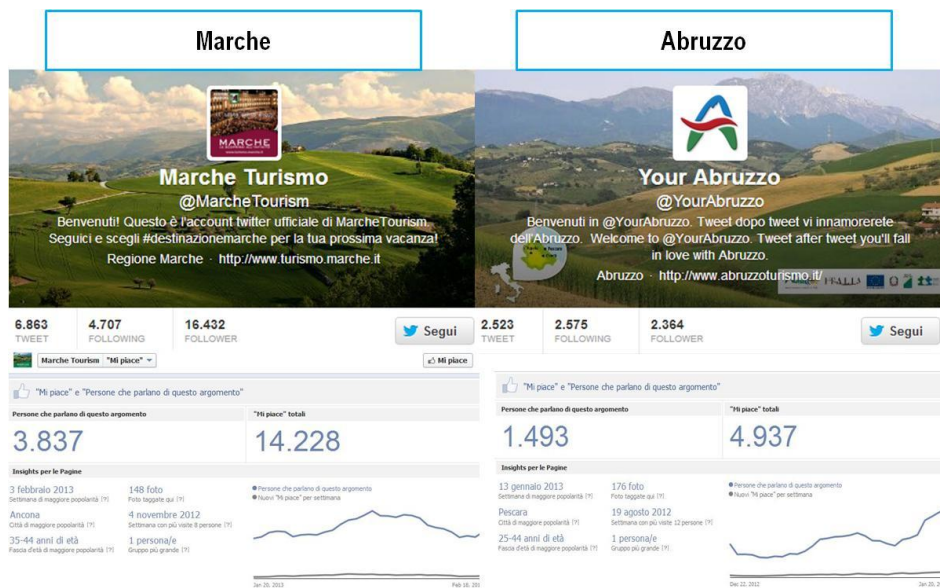
ABRUZZO

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE

MAGNITUDE

5.0

L'indice rileva che il brand Marche ha un punteggio di 6,4/10, superiore rispetto a quello dell'Abruzzo (5/10). L'attività sui social media quindi è adeguata, ma con margini di miglioramento.



Un confronto con l'Abruzzo circa l'attività dei brand sui due canali principali (Twitter e Facebook) rivela un maggiore engagement del brand Marche: il numero di tweet effettuato è decisamente superiore rispetto alla regione Abruzzo, così come i followers su Twitter e i "mi piace" su Facebook. Questi dati sono frutto dell'attività di social media marketing istituzionale.

Infine, si segnala che il portale turistico ufficiale promo-commercializza, a differenza dei siti turistici di consorzi provinciali e STL. In questo modo, si perde la possibilità di generare visite e prenotazioni, di fidelizzare il turista, oltre a non offrirgli un servizio completo e utile. Inoltre, si penalizza l'accessibilità commerciale dei prodotti turistici e lo sviluppo del brand.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buona diversificazione del portfolio dei mercati di provenienza. 2. Strutture ricettive distribuite in modo piuttosto omogeneo sul territorio regionale. 3. Buona incidenza delle strutture extra-alberghiere, B&B e agriturismi in particolare. 4. Prezzi omogenei a livello regionale e piuttosto concorrenziali 5. Risorse enogastronomiche varie, che potrebbero avere un ruolo nella destagionalizzazione dei flussi. 6. Passaggio da approccio territoriale ad approccio motivazionale (in corso). 7. Risorse naturali e culturali ampie, da valorizzare. 8. Qualità delle acque di balneazione. 9. Sviluppo positivo del turismo nautico . 10. Buona componente di voli operati con compagnie low cost. 11. Organizzazione del sistema turistico piuttosto chiara, con compiti definiti. 12. Presente piano triennale e promozionale che delinea una visione strategica a livello regionale. 13. Visibilità sul web in lingua inglese adeguata. 14. Buon livello di attività sulle piattaforme social 	<ul style="list-style-type: none"> - Incompatibilità dei sistemi di rilevazione statistica. - Arrivi e presenze non crescono alla stessa velocità, le Marche hanno difficoltà a trattenere i turisti sul loro territorio. - Marcata stagionalità estiva, che preclude un'adeguata valorizzazione di risorse e territori alternativi al balneare. - Posizionamento sullo scenario internazionale delle destinazioni debole (i turisti stranieri non superano la quota del 20%). - Livello qualitativo dei servizi correlati alle strutture alberghiere piuttosto limitato. - Marcata incidenza di campeggi e villaggi turistici, incrementando la stagionalità estiva. - Scarsa valorizzazione di risorse alternative al balneare di cui la regione è ricca. - Benché i prodotti siano presentati secondo tematismi, non sono ancora del tutto formulati in ottica motivazionale. - Forte incidenza del turismo balneare di prossimità. - Accessibilità interna alla Regione penalizzata. - I STL non sembrano essere realtà troppo operative. - Formazione riservata al turismo poco specializzata. - Attività di promo-commercializzazione solo da portale istituzionale.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Marche e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Marche e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. I prodotti turistici
2. Il livello qualitativo dell'offerta
3. La governance turistica
4. La promo-commercializzazione

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. I prodotti turistici

1.1 Il turismo balneare di massa

La regione Marche presenta una stagionalità estiva decisamente marcata per tutte le province del territorio, evidenziando una forte incidenza del turismo balneare. Il dato viene confermato nel grafico che segue, dove si nota chiaramente come siano le località balneari della regione ad assorbire i flussi turistici più importanti.

Distribuzione delle presenze per località turistiche (2010)

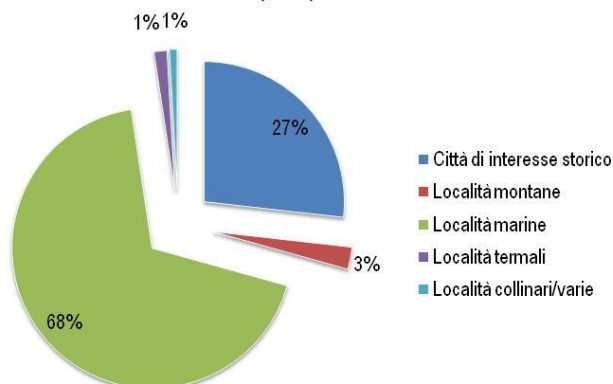


Grafico 11. La distribuzione delle presenze per località turistica. Dati ISTAT.

Il prodotto balneare marchigiano è ancora basato su un modello territoriale, promuovendo quindi un turismo di massa piuttosto che uno legato alle motivazioni. Si tratta di un prodotto indifferenziato che fatica quindi a riposizionarsi sul mercato in linea con la nuova domanda.

Le conseguenze per la competitività turistica regionale sono molteplici:

- Attualmente, il turismo balneare di massa sta affrontando un'acuta fase di maturità, vista la generale tendenza dei turisti a ricercare esperienze su misura ed autentiche. Per una destinazione diventa quindi sempre meno sostenibile e lungimirante da un punto di vista strategico continuare a puntare e promuovere una tipologia turistica in controtendenza rispetto alle attuali richieste del mercato.
- La marcata polarizzazione dei flussi turistici in alcune destinazioni, in particolare quelle costiere, comporta in alcuni periodi dell'anno un grado di sovraffollamento turistico. Ne conseguono quindi difficoltà per lo sviluppo di attività commerciali redditizie durante tutto l'arco dell'anno e, soprattutto, risulta fortemente penalizzato lo sviluppo turistico delle zone interne alle Marche, nonostante ve ne siano le potenzialità, data le numerose risorse presenti.
- Il turismo balneare nelle Marche vede un'elevata incidenza del turismo italiano, in particolare di quello di prossimità, altamente fidelizzato. Emergono quindi problematiche oggettive legate alla redditività: i turisti italiani risentono infatti in misura maggiore dell'attuale congiuntura economica e mostrano una minore propensione alla spesa, riducendo quindi le ricadute sul territorio. La dipendenza dal mercato italiano rende quindi la Regione maggiormente sensibile alle possibili variazioni delle quote di mercato: poiché le quote internazionali sono così ridotte risulta più complicato

recuperare possibili flessioni del mercato italiano con l'incremento di mercati internazionali.

Per le Marche dovrebbe quindi diventare prioritario sviluppare il proprio prodotto balneare in linea con le attuali richieste del mercato, aggiornando quindi il proprio modello turistico.

Sarebbe inoltre auspicabile una maggiore diversificazione del portfolio mercati: per le località marine, ma non solo, le presenze straniere non superano la soglia del 14%. La Regione dovrebbe quindi incrementare gli sforzi di promozione e comunicazione rivolti ai mercati esteri, anche attraverso la promocommercializzazione, in modo da sviluppare la propria presenza sullo scenario internazionale. In questo modo, le ricadute sul territorio aumenterebbero, data la maggiore propensione alla spesa dei turisti stranieri, così come si avrebbe una maggiore destagionalizzazione dei flussi turistici: il mercato tedesco, ad esempio, predilige periodi di soggiorno anche piuttosto prolungati nei periodi primaverili.

1.2 Le risorse alternative

La regione Marche gode di una moltitudine di risorse dal grande potenziale turistica, attualmente poco sviluppate a causa del peso schiacciante del turismo balneare. Le risorse naturali presenti sul territorio sono estese ed importanti (come emerso dall'analisi), ma al momento poco valorizzate dal punto di vista turistico. Attualmente infatti, dal portale istituzionale è possibile accedere solamente ad alcuni itinerari cicloturistici, ad una selezione di circuiti per il golf, oltre che alle piste da sci e ad "itinerari commerciali misti". Le risorse non sono quindi valorizzate attraverso la formulazione di prodotti strutturati che rispondano alle esigenze del mercato con l'offerta di servizi integrati, come accade invece con i club di prodotto.

Le risorse enogastronomiche sono ampie, ma come per le risorse naturalistiche sono poco sfruttate in termini turistici. La regione Marche sembra quindi adottare una visione endogena, incapace di cogliere importanti segnali del mercato relative ai cambiamenti dell'offerta turistica. Attualmente il prodotto enogastronomico gode di un buon grado di popolarità, oltre che essere un elemento di fondamentale importanza nell'esperienza turistica. Il portale istituzionale propone la descrizione dei prodotti tipici o tutelati della Regione ed in aggiunta 4 strade dei vini. Le Marche avrebbero invece le risorse necessarie per sviluppare un vero e proprio prodotto correlato all'esperienza enogastronomica, capace quindi di generare interesse, flussi turistici e di essere concretamente fruibile per il turista.

Andrebbe incrementata l'accessibilità delle strade dei vini a livello regionale, seguendo il modello delle strade turistiche europee di maggior successo; si

potrebbero anche sviluppare progetti analoghi per l'olio, altro prodotto d'eccellenza regionale. Sarebbe inoltre opportuno incentivare un miglioramento dell'offerta qualitativa di strutture ricettive strettamente collegate al turismo enogastronomico, come gli agriturismi, ben presenti sul territorio regionale. Bisognerebbe assicurarsi che tali strutture mettano realmente il prodotto enogastronomico al centro della loro offerta, incrementando ad esempio gli sforzi rivolti all'utilizzo di prodotti locali e a km 0 piuttosto che sviluppando servizi di visite guidate e degustazioni.

Andrebbero inoltre valorizzate ulteriormente le risorse legate al prodotto rurale, attualmente in fase di sviluppo, ma che fatica ancora ad emergere, anche a causa di altre realtà regionali, come la Toscana, che propongono un'offerta ben strutturata e di qualità. Sul territorio marchigiano sono presenti inoltre importanti risorse legate al settore manifatturiero e alla catena alimentare, come il calzaturiero a Fermo e la catena del freddo ad Ancona, risorse che permetterebbero lo sviluppo di turismo industriale, attualmente una realtà non contemplata a livello regionale.

Anche il turismo di shopping potrebbe essere una realtà importante per le Marche, grazie alla presenza di numerosi spacci aziendali, ad esempio legati al distretto calzaturiero fermano. Si tratta di un'offerta turistica che si è autorganizzata e che gli operatori stanno gestendo con notevole successo anche se manca una strategia di integrazione con altri segmenti della domanda ed un adeguato livello di servizi.

1.3 L'ottica territoriale e di destinazione

Come precedentemente accennato, nonostante siano stati fatti dei tentativi rivolti alla tematizzazione dei prodotti, l'analisi dei prodotti turistici della Regione ha evidenziato il prevalere ancora di un approccio territoriale e di destinazione piuttosto che legato alle motivazioni.

L'offerta turistica delle Marche non sembra quindi in linea con le attuali richieste del mercato. Attualmente infatti, il mercato si sta orientando sempre più velocemente verso un turismo in grado di offrire una maggiore integrazione tra le varie risorse presenti sul territorio, in modo tale da vivere un'esperienza globale in grado di suscitare emozioni. La domanda turistica si è quindi evoluta più velocemente di quanto abbia saputo fare la destinazione Marche con la propria offerta turistica: da un turismo passivo e territoriale si è passati ad un turismo che pretende motivazioni, esperienze ed emozioni.

Per le Marche è particolarmente importante adeguare la propria offerta turistica alle esigenze del mercato anche perché sembrerebbe che il processo in tale direzione sia già parzialmente avvenuto. Al momento si corre quindi il rischio di "illudere" il turista: ad una prima analisi, infatti, le varie tipologie di turismo

proposte dalla regione Marche risulterebbero tematizzate in linea con gli interessi dei turisti.

Tuttavia, è sufficiente selezionare un qualunque tema per rendersi conto che i prodotti turistici invece, di fatto, non sono ancora strutturati ed organizzati in questo senso. Per il prodotto “Natura e turismo attivo”, ad esempio, non emergono proposte relative ad attività da praticare o servizi aggiuntivi, ma delle semplici informazioni relative ai territori della Regione.

Le Marche devono quindi completare il passaggio da destinazione di territori a destinazione motivazionale, creando prodotti esperienziali e discostandosi da modelli che promuovono turismi di massa e poco differenzianti. Sarebbe quindi auspicabile che ai tematismi sviluppati nel Piano Regionale Triennale di Promozione Turistica (2012-2014), che sono adeguatamente gerarchizzati, corrispondesse una reale strutturazione e organizzazione dei prodotti turistici, seguendo ad esempio il modello dei club di prodotto.

Gli operatori del settore, inoltre, andrebbero maggiormente coinvolti, strutturando club di prodotto o reti d'impresa che ne permettano un'aggregazione, in linea con le motivazioni del turista e che risultino agevolmente commercializzabili e riconoscibili dal mercato. Grandi sarebbero i benefici in termini di posizionamento e differenziazione, oltre che di specializzazione e valorizzazione delle risorse che al momento risultano penalizzate dal turismo balneare.

I club di prodotto potrebbero essere sviluppati sulla base dei temi già consolidati, come ad esempio il prodotto balneare, ma anche su quelli ancora in fase di crescita, come il prodotto rurale o il prodotto bike. Per il balneare, ad esempio, si potrebbe favorire l'aggregazione di operatori specializzati nei servizi dedicati alle famiglie, coinvolgendo non solo strutture ricettive, ma anche stabilimenti balneari, ristoranti eccetera. Un approccio simile potrebbe essere adottato anche per altre tipologie di prodotto meno consolidate, come il walking, bike, eccetera.

Lo sviluppo di un club di prodotto per il turismo rurale è particolarmente importante per le Marche, poiché si tratta di una tipologia di offerta, cresciuta in modo autonomo e disomogeneo sul territorio regionale, con scarsa aggregazione e coordinamento. Attualmente quindi, la strutturazione del prodotto rurale non consente alle Marche di competere con altre realtà regionali, come la Toscana, benché sul territorio regionale siano presenti le risorse necessarie per garantirne il posizionamento come destinazione per il turismo rurale. Lo sviluppo di un club di prodotto dedicato permetterebbe invece di strutturare l'offerta, seguendo un'ottica di mercato e promuovendo l'aggregazione tra gli operatori del settore: in questo modo, si potrebbero valorizzare risorse alternative al balneare, destagionalizzare i

flussi turistici, sviluppare turisticamente l'entroterra, migliorare sia la qualità dei servizi (integrati) offerti sia la valenza commerciale del prodotto.

Sarebbe inoltre importante che i club di prodotto fossero sviluppati a valenza regionale, per facilitarne la visibilità e l'accessibilità commerciale. In questo senso, è fondamentale che la regione Marche abbia l'autorevolezza e la capacità tecnica per guidare tali processi e coinvolgere gli operatori turistici.

2. Il livello qualitativo dell'offerta

2.1 Le strutture ricettive

L'analisi ha messo in evidenza come il livello qualitativo dell'offerta ricettiva marchigiana risulti inferiore rispetto ad altre realtà italiane sia per il prodotto balneare di massa sia per altri prodotti turistici ancora in fase di sviluppo. La qualità delle strutture ricettive risulta quindi un limite che penalizza lo sviluppo turistico della Regione, penalizzandone l'attrattività.

I ridotti standard qualitativi dell'offerta ricettiva sono probabilmente imputabili a due fattori principali: l'incidenza del turismo balneare di massa e la mentalità generalizzata dell'imprenditoria locale. Il turismo balneare di massa ha infatti facilitato lo sviluppo di strutture ricettive focalizzate più sul prezzo piuttosto che sui servizi e sulla qualità. La mentalità degli imprenditori locali contribuisce ad incrementare il divario tra il livello qualitativo richiesto dal mercato e l'attuale offerta marchigiana, mantenendo quindi una visione endogena del sistema turistico e a breve termine. Inoltre, la formazione turistica per i giovani risulta non in linea con le figure richieste dal mercato, penalizzando ulteriormente un ricambio generazionale che gioverebbe al sistema turistico marchigiano.

È sufficiente scorrere le recensioni sui principali portali web⁶ per rendersi conto di come, nonostante i turisti percepiscano i prezzi contenuti come un fattore positivo, il livello qualitativo decisamente inferiore alle aspettative compromette il giudizio finale. Le problematiche legate alla qualità delle strutture ricettive non sono relative solo al prodotto balneare, ma riguardano anche altre tipologie, come ad esempio, il prodotto rurale, compromettendo quindi ulteriormente il posizionamento della Regione rispetto a competitor come la Toscana.

Lo scarso livello di ristrutturazione e dei servizi offerti di molte strutture ricettive, inadeguati alle attuali richieste del mercato, compromette le possibilità di offrire prodotti turistici sviluppati in ottica motivazionale e tematizzata. L'offerta ricettiva

⁶ Es. TripAdvisor

marchigiana rischia quindi di disorientare il turista e rovinare l'immagine dell'intera destinazione, pregiudicando gli sforzi degli imprenditori turistici che hanno intrapreso percorsi d'eccellenza.

Esistono fondi per il supporto degli imprenditori affinché realizzino interventi di tipo strutturale per le infrastrutture della ricettività turistica, oltre che per promuovere attività di rinnovo dell'offerta e dei servizi. Inoltre sarebbe auspicabile lo sviluppo di una cultura turistica che adotti una visione a lungo termine, in modo tale che si comprenda l'importanza, da un punto di vista della redditività, degli interventi strutturali. Un adeguato livello qualitativo delle strutture ricettive sia dal punto di vista infrastrutturale sia da quello dei servizi offerti, oggi è ancor più importante data la forte propensione dei turisti moderni a scrivere recensioni sui nuovi canali online (es. Trip Advisor, Booking.com, Venere ecc.). Basti pensare che l'81% dei turisti considera importanti le recensioni di viaggio e ben il 49% dei viaggiatori non acquista un servizio privo di recensioni.

Dato quindi il ruolo fondamentale delle recensioni online, gli operatori della ricettività devono comprendere l'importanza di offrire una struttura che rispecchi gli standard attualmente richiesti dal mercato: il 50% delle recensioni infatti viene scritta dopo il rientro a casa e riguarda generalmente gli hotel.

2.2 I servizi al turista

L'offerta turistica marchigiana, anche a causa di un approccio basato da tempo su un modello territoriale piuttosto che motivazionale, risulta carente per quanto riguarda i servizi. L'incidenza del turismo balneare di massa ha infatti penalizzato lo sviluppo di un'offerta adeguata di servizi complementari all'esperienza turistica. Ad oggi questo modello turistico non è più adeguato: i turisti richiedono contenuti tangibili, ma soprattutto personalizzabili e capaci di suscitare emozioni.

Per la destinazione Marche è quindi importante promuovere e favorire lo sviluppo di servizi complementari collegati alle principali risorse turistiche, in modo tale da riuscire a strutturare un'offerta turistica basata sulle reali motivazioni del turista. A titolo esemplificativo, per il prodotto balneare andrebbero sviluppati e migliorati i servizi riservati alle famiglie, target fondamentale per il turismo balneare, come l'animazione in spiaggia riservata ai bambini o soluzioni di baby-parking. Soluzioni simili potrebbero essere sviluppate anche per gli altri prodotti turistici.

In questo modo, le Marche aumenterebbero il valore aggiunto di un soggiorno sul territorio, fornendo la possibilità di vivere un'esperienza turistica integrata e globale. Tale approccio inoltre permetterebbe alla Regione di completare il processo di rinnovo dell'offerta turistica, abbandonando il modello che propone il territorio come una semplice somma di risorse.

3. La governance turistica

3.1 I sistemi turistici locali

L'approccio territoriale che per anni ha caratterizzato l'offerta turistica della regione Marche traspare anche nell'analisi dell'organizzazione del sistema turistico. Sono presenti 10 Sistemi Turistici Locali che confermano il prevalere ancora di un approccio turistico orientato al territorio, con una visione amministrativa ormai superata, non più riconosciuta dal mercato. Diventa quindi evidente come sia presente un gap tra la strutturazione del sistema turistico marchigiano e la reale domanda del mercato che vuole prodotti, esperienze ed emozioni.

I SISTEMI TURISTICI LOCALI DELLE MARCHE E RELATIVI REFERENTI	
1. Urbino e Montefeltro	(Comunità montana dell'Alto e Medio Metauro)
2. "Alta Marina"	Comune di Pesaro
3. "Marcabella"	Comune di Fano
4. "Misa Esino Frasassi"	Comune di Senigallia
5. "Riviera del Conero"	Associazione Riviera del Conero Numana
6. "Terre dell'Infinito"	Comune di Matelica
7. "Il mare adriatico delle grandi firme"	Comune di Civitanova
8. "Marca Fermana dal mare ai monti azzurri"	Comune di Fermo
9. "Piceno Maremoti"	Società Parco Piceno e Riviera delle Palme
10. "Monti Sibillini: Terra di Parchi e di incanti"	Comunità montana Monti Sibillini

Figura 5. Fonte: Notiziario della giunta regionale Marche.

L'attuale organizzazione del sistema turistico regionale non facilita quindi il passaggio da una destinazione improntata ai territori ad una destinazione che si sviluppa sulla base delle motivazioni del turista.

Alcuni degli STL presenti sul territorio non sono operativi, compromettendo quindi lo sviluppo e l'attrattività turistica di determinate località. L'inoperatività di determinati STL comporta infatti una ripartizione di risorse economiche sul territorio poco omogenea, favorendo alcune destinazioni rispetto ad altre, ma viene soprattutto a mancare un apparato che permetta un maggiore coordinamento tra gli enti pubblici e privati che operano nel turismo. Conseguentemente i territori che non beneficiano dei compiti teoricamente attribuiti al proprio STL di riferimento vedono compromesso il proprio sviluppo turistico, anche da un punto di vista di visibilità e attrattività.

Per la regione Marche è quindi importante adattare la propria organizzazione del sistema turistico alle richieste del mercato e alle esigenze degli operatori locali. Poiché il modello dei Sistemi Turistici Locali fatica a conciliarsi con modelli turistici improntati in ottica motivazionale, si potrebbe pensare di creare una DMO a valenza regionale, che sostituisca o guidi gli STL, in grado di applicare una politica turistica comune con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti.

La DMO sarebbe inoltre uno strumento operativo capace di sviluppare aggregazione e collaborazione tra il settore pubblico e privato, stimolando la creazione di network tra gli operatori coinvolti, riducendo così le attuali problematiche di frammentazione e armonizzando le politiche turistiche, l'aggregazione di soggetti pubblici e privati interessati allo sviluppo del portfolio di prodotti della Regione, fornendo anche un punto di incontro tra promozione e commercializzazione. Ne risentirebbero positivamente la varietà di prodotti e servizi offerti oltre che il livello qualitativo.

3.2 La capacità di fare rete

Un'altra criticità emersa dall'analisi del sistema turistico marchigiano, probabilmente anche in seguito all'attuale organizzazione del sistema turistico, è la difficoltà degli operatori del settore turistico di fare rete. Ne consegue quindi un'offerta turistica auto generata, poco omogenea che fatica ad integrare le risorse tra di loro. Gli operatori hanno quindi difficoltà a strutturare prodotti turistici competitivi, in grado di migliorare il posizionamento della Regione sullo scenario delle destinazioni.

Affinché le Marche riescano a completare il passaggio da un turismo territoriale ad un turismo motivazionale è necessario che gli operatori comprendano l'importanza dell'aggregazione e che riescano a superare visioni eccessivamente campanilistiche. L'applicazione di strategie turistiche individuali, non compatibili tra loro, o addirittura la mancanza di un sistema adeguato di supporto per l'imprenditoria locale, difficilmente porta ad una gestione del sistema turistico efficace. In questo caso però è fondamentale il ruolo dell'Amministrazione, soprattutto quella regionale, che fino al momento, secondo gli operatori, si è concentrata in misura maggiore sulla comunicazione piuttosto che su quei fattori, che in misura maggiore faciliterebbero il cambiamento della situazione.

4. La promo-commercializzazione

L'analisi del sistema turistico marchigiano ha evidenziato come il livello di promo-commercializzazione sia inadeguato se raffrontato alle attuali richieste del mercato.

Oggi, l'85% dei turisti europei utilizza internet per ottenere informazioni su una destinazione mentre il 56% effettua prenotazioni online. La promo-commercializzazione è quindi un requisito fondamentale, al quale gli operatori del settore devono adeguarsi per garantire redditività. Il mercato moderno rifiuta infatti vecchi modelli di comunicazione unidirezionali, ma esige invece cross-medialità e immediatezza nelle risposte. Le destinazioni devono quindi saper sfruttare le opportunità che il mondo del web offre, rischiando altrimenti di perdere competitività e quote di mercato.

Per le Marche è necessario sviluppare ulteriormente la promo-commercializzazione online sia attraverso i portali istituzionali sia tramite i portali dei singoli operatori, affinché il turista possa prenotare direttamente soggiorni, servizi o pacchetti turistici. In linea con i trend di mercato, è importante che i portali istituzionali (regionale o locale) offrano anche la possibilità di prenotare online servizi complementari, come degustazioni, ingressi per i musei o visite guidate. Un maggiore utilizzo degli strumenti di promo-commercializzazione permetterebbe inoltre un maggior controllo sulla soddisfazione delle richieste dei turisti, oltre che maggiori possibilità di fidelizzazione e fruibilità dei servizi stessi. I benefici per gli operatori turistici arriverebbero non solo in termini di redditività, ma anche in termini di supporto operativo e di collaborazione con enti regionali e territoriali.

È importante sottolineare la volontà delle amministrazioni di muoversi nella direzione della promo-commercializzazione: nel 2012 è infatti stato pubblicato un bando che prevede (tra le altre cose) l'approvazione di linee guida per l'erogazione di servizi di booking online sul portale regionale del turismo sia con modalità diretta sia tramite servizi di terzi, oltre alla sperimentazione di servizi di booking online da parte di terzi in una sezione apposita del portale istituzionale.

Per le Marche, che vedono quote di turismo straniero ridotte rispetto ad altre realtà regionali italiane sarebbe anche importante sviluppare ulteriormente la commercializzazione intermediata verso determinati mercati, in particolare quelli long haul. Benché sia una scelta strategica che implica maggiori costi per gli operatori, potrebbe sicuramente giovare al posizionamento della Regione sullo scenario internazionale.

CONCLUSIONI

- Sviluppo del prodotto balneare in un'ottica di mercato, aggiornando il proprio modello turistico.
- Incremento delle azioni di promozione e comunicazione rivolte ai mercati esteri, anche attraverso la promo-commercializzazione, in modo da sviluppare la propria presenza sullo scenario internazionale.
- Sviluppo di club di prodotto a valenza regionale, attraverso la formulazione di prodotti strutturati con l'offerta di servizi integrati in linea con le esigenze del mercato.
- Sviluppo di un vero e proprio prodotto correlato all'esperienza enogastronomica, capace di generare interesse, flussi turistici e di essere concretamente fruibile per il turista.
- Incremento della fruibilità delle strade dei vini a livello regionale, seguendo il modello delle strade turistiche europee di maggior successo.
- Incentivi per favorire il miglioramento dell'offerta qualitativa di strutture ricettive strettamente collegate al turismo enogastronomico.
- Valorizzazione del prodotto rurale, attualmente in fase di sviluppo, ma che attualmente fatica ad emergere come realtà in grado di generare flussi turistici importanti.
- Sviluppo del turismo industriale, attualmente non contemplato a livello regionale ma che andrebbe sfruttato a fini turistici.
- Completamento del passaggio da destinazione di territori a destinazione motivazionale, attraverso la creazione di prodotti esperienziali e discostandosi da modelli che promuovono turismi di massa e poco differenzianti.
- Incremento del coinvolgimento degli operatori del settore, strutturando club di prodotto che ne favoriscano l'aggregazione, la commercializzazione e la riconoscibilità da parte del mercato.
- Sviluppo di club di prodotto sia per i temi già consolidati per la Regione, come ad esempio il prodotto balneare, sia per i turismi ancora in fase di sviluppo, come il prodotto rurale o il prodotto bike.
- Miglioramento del livello qualitativo delle strutture ricettive sia dal punto di vista infrastrutturale sia da quello dei servizi offerti.
- Sviluppo di servizi complementari collegati alle principali risorse turistiche, in modo da strutturare un'offerta turistica basata sulle reali motivazioni del turista.
- Riorganizzazione del proprio sistema turistico, in modo tale da essere in grado di rispondere concretamente sia alle richieste del mercato sia alle esigenze degli operatori locali.
- Creazione di una DMO a valenza regionale, in grado di applicare una politica turistica comune con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti.

- Sensibilizzazione degli operatori sull'importanza dell'aggregazione e sulla necessità di superare visioni eccessivamente campanilistiche all'interno del settore turistico.
- Sviluppo di iniziative che facilitino l'aggregazione tra i vari soggetti coinvolti nel settore turistico, favorendo non solo il coordinamento tra il settore pubblico e quello privato, ma anche tra i vari operatori coinvolti nell'intera filiera.
- Sviluppo ulteriormente la promo-commercializzazione online sia attraverso i portali istituzionali sia tramite i portali dei singoli operatori, affinché il turista possa prenotare direttamente soggiorni, servizi o pacchetti turistici.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Roberto BAGALINI, Vania BONTEMPI, Roberta BOZZALI, Gabriele CAMELI, Alessandro CRUCIANELLI, Massimo FORLÌ, Stefania GHERGO, Alessandro MANUCCI, Valentino MEDEI, Paola MICHELACCI, Laura NOCCHI, Gabriele PALTINI, Amleto ROSCIONI e Laura SABBATINI

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Stefano Marinelli, Direttore Filiale Imprese di Ancona Banca dell'Adriatico.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE MOLISE

SOMMARIO

METODOLOGIA	573
PARTE PRIMA.....	575
Il turismo nella regione Molise	575
Analisi generale del settore	575
Analisi dei mercati.....	577
L'offerta turistica ricettiva	578
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	580
L'offerta ristorativa	581
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	581
FOCUS: Il turismo balneare	582
FOCUS: Le risorse culturali	582
FOCUS: Altre risorse	583
Accessibilità.....	583
L'offerta formativa per il turismo	586
La destinazione turistica Molise online	587
Presenza del Molise online	587
Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento	588
Prime conclusioni.....	590
Punti Forti.....	590
Debolezze	590
PARTE SECONDA	591
Assi di intervento.....	591
1. Governance turistica.....	591
1.1 Il ruolo del turismo per l'economia regionale	591
1.2 Un'organizzazione turistica inadeguata	592
2. Strutturazione del prodotto-destinazione	593
2.1 Sfruttamento delle risorse	593
2.2 L'ottica motivazionale.....	594
2.3 I servizi al turista	596
3. Visibilità e commercializzazione	596
3.1 Il portfolio dei mercati	596
3.2 Commercializzazione intermediata e diretta.....	598
La commercializzazione intermediata	598
La commercializzazione diretta	599
3.3 La comunicazione 2.0.....	599

Ulteriori considerazioni	600
La riqualificazione dell'offerta ricettiva	600
CONCLUSIONI	602

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Molise unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico molisano.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella Regione Molise attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri. Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Governance turistica
2. Strutturazione del prodotto
3. Visibilità e commercializzazione

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e considerazioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Molise

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzati da Four Tourism sul turismo in Molise. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati adoperati per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole realtà in esso presenti.

Analisi generale del settore

L'analisi generale del settore presenta l'andamento di arrivi e presenze turistiche nel Molise negli ultimi 5 anni, sulla base dei dati ISTAT.

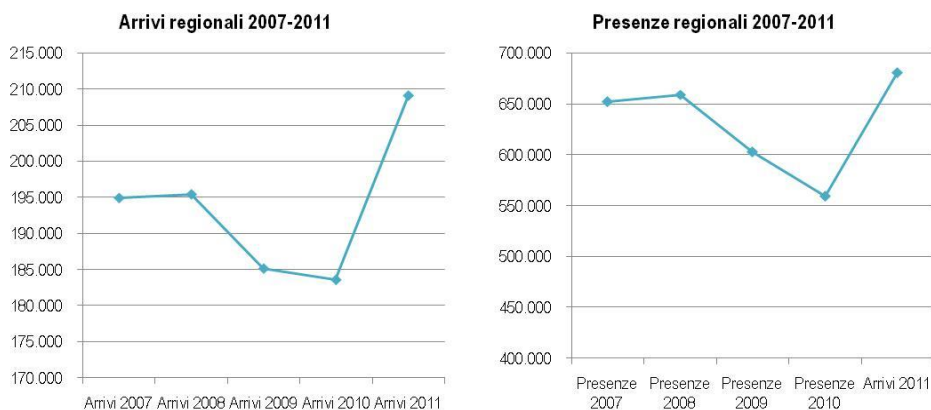


Figura 1: Arrivi e presenze regionali, serie storica. Fonte: Dati ISTAT

Come evidenziato dai grafici, gli arrivi e le presenze sono tornati a crescere dopo un periodo negativo, dato che indica che la Regione sta incrementando il proprio grado di attrattività turistica e probabilmente anche la propria riconoscibilità. È comunque importante sottolineare che il Molise è una realtà turistica decisamente minore rispetto alle altre regioni italiane: gli arrivi e le presenze sono infatti inferiori rispetto a tutte le altre realtà a livello nazionale. Quindi, nonostante il trend positivo, è evidente che la Regione fatica ad essere riconosciuta come destinazione turistica da parte del mercato, penalizzandone quindi lo sviluppo.

Nonostante la Regione abbia una ridotta dimensione territoriale, l'analisi evidenzia due situazioni decisamente differenti: la provincia di Campobasso, che registra un

calo degli arrivi e delle presenze, risulta però trainante nella generazione di flussi turistici, generando (nel 2010) ben quattro volte le presenze della provincia di Isernia. I dati lasciano quindi intuire che, nonostante l'estensione della costa molisana sia inferiore ai 40 km, vi sia una marcata incidenza del turismo balneare di massa, che risulterebbe quindi il prodotto turistico più riconosciuto dal mercato.

Si tratta però fondamentalmente di un turismo balneare segnato da una forte componente di turisti di prossimità, con un tasso elevato di fidelizzazione e con un indice piuttosto contenuto di rinnovamento della clientela, elemento che potrebbe diventare problematico in futuro.

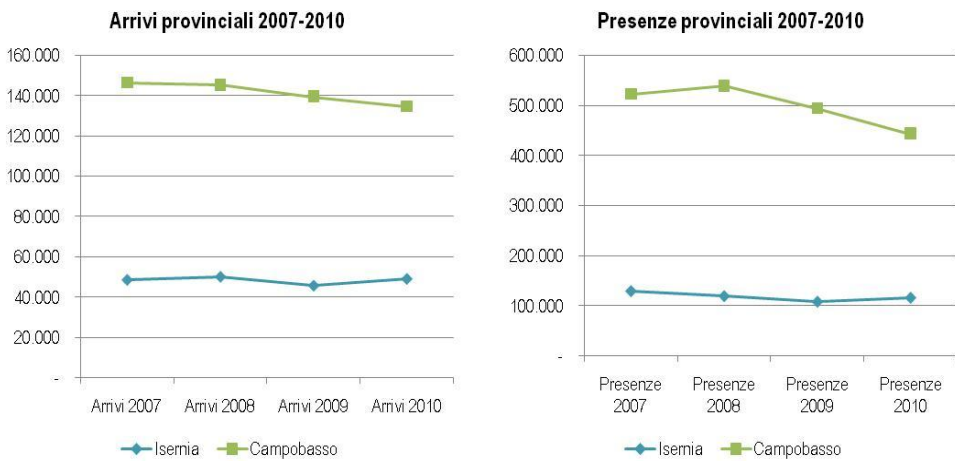


Figura 2: Arrivi e presenze provinciali, serie storica. Fonte: Dati ISTAT.

A seguire si prende in considerazione la permanenza media dei turisti sul territorio del Molise.

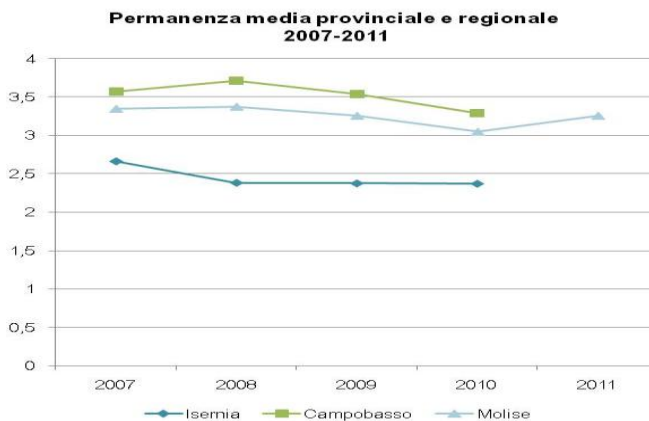


Figura 3: Permanenza media provinciale e regionale, serie storica. Fonte: Dati ISTAT.

Come emerge dal grafico, vi sono evidenti difficoltà a trattenere i turisti sul territorio: la permanenza media regionale risulta infatti inferiore ai 3,5 giorni e addirittura ai 2,5 giorni per la provincia di Isernia e le ricadute sul territorio inevitabilmente ne risentono. Si sottolinea che la permanenza media così ridotta della provincia di Isernia è dovuta alla presenza principalmente di un turismo business, ma anche culturale, di touring e rurale.

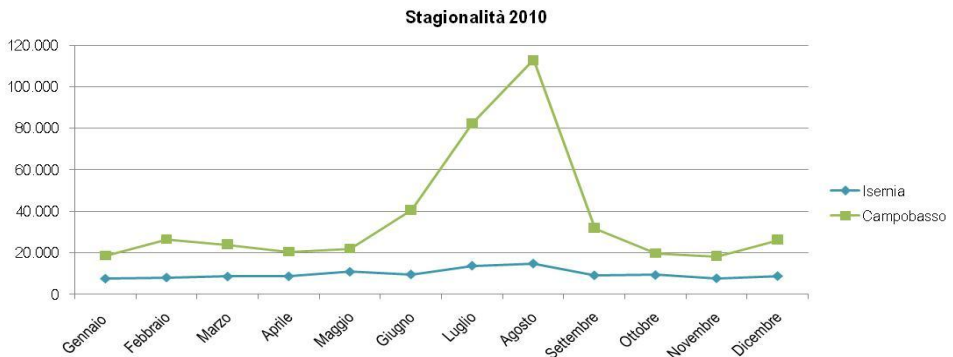


Figura 4: Stagionalità dei flussi turistici, provinciale. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi dell'andamento dei flussi turistici durante l'arco dell'anno conferma quanto accennato prima: il turismo balneare incide in modo particolare sulle presenze turistiche, polarizzando i flussi in una parte precisa del territorio, ossia nella provincia di Campobasso, e in un periodo preciso dell'anno, ossia nei tradizionali mesi estivi, in linea con il modello del turismo balneare di massa. Per la provincia di Isernia, le presenze turistiche risultano ben distribuite durante tutto l'arco dell'anno, ma si tratta di una realtà decisamente contenuta. I dati indicano quindi un'incapacità oggettiva a valorizzare le risorse alternative e di conseguenza a destagionalizzare i flussi turistici, oltre ad evidenziare un certo squilibrio del territorio, che vede l'entroterra penalizzato rispetto alle zone costiere.

Analisi dei mercati



Figura 5: Composizione dei flussi turistici. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi della composizione dei flussi turistici rivela come il Molise sia una regione con chiare difficoltà di posizionamento sullo scenario internazionale. Le presenze straniere faticano infatti a superare la soglia del 10% per entrambe le province, confermando quindi una marcata dipendenza della Regione dal solo mercato italiano. Ovviamente, ne risentano le ricadute sul territorio, vista la minore propensione alla spesa dei turisti italiani rispetto a quelli stranieri.

Composizione presenze straniere 2010*

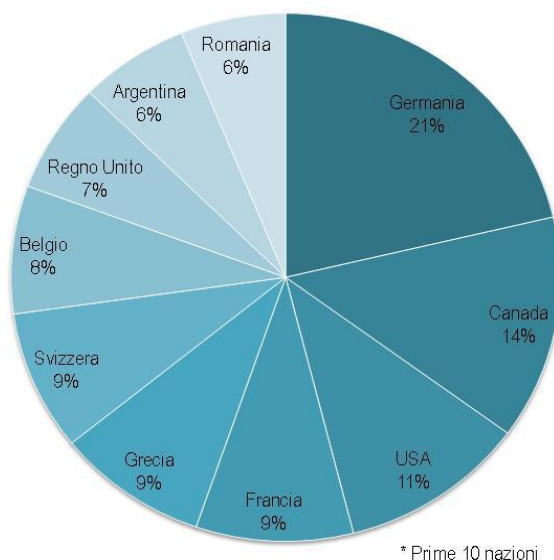


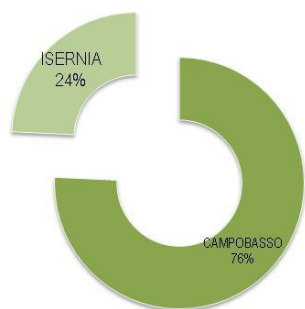
Figura 6: Composizione delle presenze straniere. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi della composizione delle presenze straniere evidenzia una buona diversificazione del portfolio mercati, tra cui spiccano in particolare le presenze del Nord America, del Canada e dell'Argentina, realtà singolari che però trovano una spiegazione nel fenomeno dell'emigrazione. Si tratta infatti di un turismo di 'ritorno' e 'genealogico', ossia di molisani emigrati che ritornano alla propria terra per conoscere i luoghi d'origine. Anche una parte dei flussi turistici tedeschi e di altri Paesi Europei rientrano in questa tipologia di turismo.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva del territorio è stata analizzata prendendo in considerazione la consistenza delle strutture ricettive e della capacità ricettiva.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive



Distribuzione provinciale dei posti letto

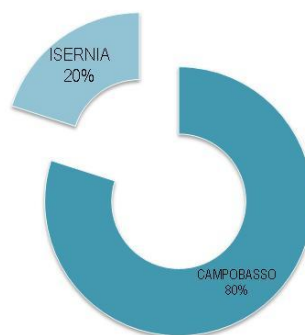


Figura 7: Distribuzione provinciale dell'offerta ricettiva. Fonte: Dati ISTAT.

Le strutture ricettive e i posti letto si concentrano nella provincia di Campobasso. La ripartizione dell'offerta ricettiva risulta quindi in linea con i flussi turistici precedentemente presentati, dati che confermano una minore attrattività della provincia di Isernia rispetto a quella di Campobasso.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive per tipologia

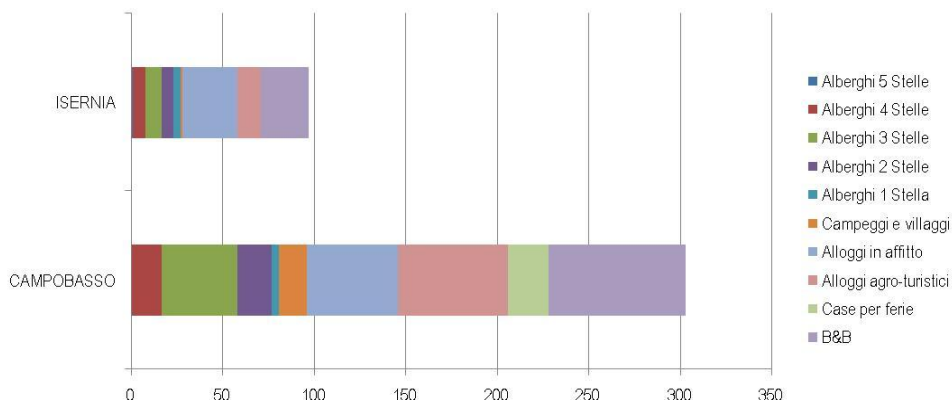


Figura 8: Distribuzione provinciale delle strutture ricettive. Fonte: Dati ISTAT.

Analizzando il dettaglio dell'offerta ricettiva provinciale, si osserva una maggiore incidenza del comparto extralberghiero, in particolare di agriturismi, alloggi in affitto e B&B, che potrebbero contribuire ad una potenziale caratterizzazione dell'offerta ricettiva regionale. La nascita e lo sviluppo di questa tipologia d'offerta ricettiva è la diretta conseguenza degli incentivi promossi dalle Amministrazioni. Per quanto riguarda invece il settore alberghiero prevalgono invece le strutture di categoria media. La presenza limitata di strutture di categoria superiore (5 stelle) riduce l'attrattività della Regione rispetto a determinati target.

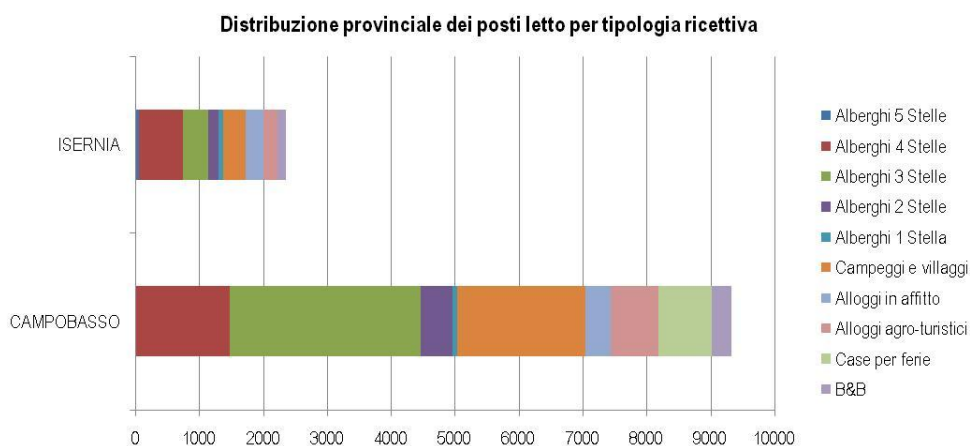


Figura 9: Distribuzione provinciale dei posti letto. Fonte: Dati ISTAT.

L'analisi della capacità ricettiva evidenzia nella provincia di Campobasso la presenza di strutture alberghiere di maggiori dimensioni rispetto alla provincia di Isernia, dato probabilmente riconducibile all'incidenza del prodotto balneare.

Si osserva inoltre, sempre a conferma dell'importanza del balneare, l'elevato numero di posti letto legati ai campeggi, una tipologia ricettiva che tende ad acuire la stagionalità estiva di una destinazione. In ogni caso, si tratta di un settore economia frammentato e caratterizzato da strutture a conduzione familiare.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

La tabella a seguire presenta i risultati dell'analisi dei prezzi medi per tipologia ricettiva e per provincia, come può risultare da una semplice ricerca su Booking.com, per una camera doppia per una notte in bassa stagione¹.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Isernia	€71.66	€80.00**	€68.00**	€86.00**
Campobasso Termoli	€65.45	€80.27	€71.00	n/a

Figura 10. Fonte: booking.com

L'analisi dei prezzi medi delle strutture ricettive evidenzia una certa omogeneità a livello regionale, con prezzi concorrenziali per il periodo considerato. I prezzi delle strutture ricettive extralberghiere inoltre risultano in linea con quelli alberghieri, diventandone quindi competitor diretti. Gli operatori turistici delle diverse filiere

¹ È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni

lamentano che le spese più contenute e i minori vincoli ai quali sono sottoposte le strutture extralberghiere consentono loro di essere molto competitive in materia di prezzi, penalizzando così la redditività media.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso	Ristoranti stellati Michelin
Vecchia trattoria da Tonino – CB Miseria e Nobilità - CB 2 Forchette	n/a

Come evidente dalle tabelle, l'offerta enogastronomica di alto livello è decisamente limitata su tutto il territorio regionale, dato che indica una scarsa valorizzazione delle risorse enogastronomiche. La mancata presenza di un'offerta turistica specifica, impedisce al Molise di essere riconosciuto come destinazione per il turismo enogastronomico.

Il Molise conta circa 150 prodotti tradizionali e 13 prodotti di origine tutelata, inclusi i vini. Nonostante il ventaglio di prodotti enogastronomici riconosciuti non sia quindi uno dei più ampi, anche a causa dell'estensione ridotta del territorio, se adeguatamente valorizzati, potrebbero contribuire allo sviluppo della Regione come destinazione turistica.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Main Products	Prodotti Secondari
<u>Balneare</u>	Natura
	Arte e cultura
	Lacuale
	Religioso
	Enogastronomia
	Montagna invernale
	Turismo scolastico

Figura 11. Fonte: www.moliseturismo.eu

L'analisi del portfolio prodotti della regione Molise mette in evidenza come i prodotti siano ancora presentati e soprattutto percepiti in ottica territoriale piuttosto che motivazionale, non in linea quindi con gli attuali trend di mercato. Si osserva inoltre come il prodotto balneare sia l'unico in grado di generare flussi turistici autonomi, ma l'approccio territoriale ne impedisce una reale differenziazione rispetto ad altre destinazioni, penalizzandone così l'attrattività. Questo fattore

unitamente alla tendenza generale del mercato a percepire la Regione come una destinazione turistica secondaria rispetto ad altre limitrofe, come Puglia, Basilicata, eccetera, ne rende difficile il posizionamento.

Nonostante il portfolio dei prodotti sia piuttosto diversificato, per una regione dalla ridotta estensione territoriale come il Molise, l'assenza di un piano di orientamento strategico per il turismo a livello regionale rende difficile una chiara gerarchizzazione dei prodotti, oltre ad impedire un'adeguata valorizzazione delle risorse alternative. Gli operatori turistici molisani inoltre lamentano la mancanza assoluta di strategie di sviluppo turistico da parte delle Amministrazioni turistiche competenti così come la mancanza di operatività nella gestione turistica, nel marketing e nella promocommercializzazione.

FOCUS: Il turismo balneare

Il turismo balneare è il prodotto turistico principale del Molise, come confermano i dati relativi ai flussi turistici che evidenziano una forte stagionalità estiva per la provincia di Campobasso. Il prodotto balneare risulta però ancora caratterizzato da un approccio territoriale e di destinazione, quindi non in linea con gli attuali trend di mercato che richiedono invece un approccio motivazionale ed esperienziale. La costa molisana ha un'estensione territoriale piuttosto limitata (circa 40 km e 33 stabilimenti balneari) ma vanta alcune località balneari riconosciute, principalmente dal mercato italiano e di prossimità, quali Petacciato, Termoli, Montenero di Bisaccia e Campomarino. Petacciato e Termoli sono anche segnalate come spiagge "Bandiera Blu". Nonostante il turismo balneare sia di primaria importanza per il turismo molisano, si riscontrano alcune difficoltà: nel 2012, gli arrivi infatti, sono diminuiti di 10.000 unità rispetto al 2011, con un decremento delle presenze pari al 20% a Termoli. In calo sia le presenze italiane sia quelle straniere, dato in controtendenza rispetto ad altre realtà italiane. I dati indicherebbero quindi che l'approccio territoriale finora adottato dalla Regione non sia più in grado di assicurarne la competitività come destinazione turistica. A ciò si aggiunge anche lo scarso livello dei servizi che penalizza ulteriormente l'offerta balneare.

FOCUS: Le risorse culturali

Il turismo culturale, come gli altri prodotti turistici della Regione, è una realtà che fatica ad emergere, anche a causa della forte incidenza del turismo balneare. Si tratta di un prodotto scarsamente strutturato e poco fruibile per il turista. Le risorse culturali presenti sul territorio, benché non numerose, sono proporzionate alla ridotta estensione geografica della Regione. Si contano alcuni siti archeologici riconosciuti, come Isernia, Altilia e Pietrabbondante, numerosi centri storici con

ricche tradizioni culturali ed artistiche, incantevoli borghi medioevali, due dei quali riconosciuti come tra i più belli d'Italia. Si contano inoltre 23 musei, 41 siti di interesse culturale (monumenti e siti archeologici) visitabili e 15 dimore storiche². Sono anche presenti numerose testimonianze relative al mondo religioso, come chiese e parrocchie, ma come per il prodotto culturale, anche quello religioso non è strutturato e quindi fruibile per il turista.

FOCUS: Altre risorse

Il territorio molisano offre altre risorse che potrebbero essere valorizzate a fini turistici ma che attualmente non sono strutturate in prodotti fruibili, in grado di rispondere al bisogno dei turisti di vivere esperienze ed emozioni. Spiccano in particolare le risorse naturalistiche che comprendono il Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise, 7 riserve naturali statali, oltre ad oasi del WWF e foreste demaniali, che se adeguatamente valorizzate potrebbero permettere la strutturazione di prodotti correlati, come il cicloturismo, il walking eccetera. Sono anche presenti alcune risorse legate al prodotto montagna invernale, ma che purtroppo non sono competitive a livello nazionale. Dall'analisi dei flussi turistici non emergono infatti picchi di presenze turistiche durante la stagione invernale.

Accessibilità

L'accessibilità rappresenta un fattore che pregiudica la competitività della Regione che risulta chiaramente in svantaggio rispetto ad altri potenziali competitor.

Rete autostradale	La Regione vede un'unica tratta autostradale, l'autostrada Adriatica (E55) sulla costa orientale della Regione. Risulta quindi penalizzata l'accessibilità interna alla Regione, che si compone principalmente di strade statali e provinciali. È in fase di costruzione la tratta Termoli - San Vittore.
Rete ferroviaria	265 km la lunghezza complessiva della rete ferroviaria a livello regionale, 28 le stazioni attive. Come per la rete autostradale risulta penalizzata l'accessibilità interna alla Regione: l'unico tratto di linea elettrificata a doppio binario si trova sulla costa.
Gli aeroporti	Regione sprovvista di aeroporto, si appoggia quindi all'aeroporto di Pescara.
I porti marittimi	Porto di Termoli –collegamenti (traghetti) con le Isole Tremiti e la Croazia.

²Fonte: Analisi delle problematiche di sviluppo e promozione del sistema turistico della regione Molise (2006)

L'analisi dell'accessibilità regionale evidenzia una situazione territoriale piuttosto disomogenea: la rete autostradale e la rete ferroviaria si concentrano sulla zona est della Regione, in particolare sulla costa. L'accessibilità interna alla Regione è quindi particolarmente penalizzata, con collegamenti poco agevoli che richiedono tempi di percorrenza lunghi, oltre a rendere necessario l'utilizzo di un'automobile per gli spostamenti sul territorio.

La Regione inoltre soffre anche della mancanza di un aeroporto, che le impone di appoggiarsi sugli aeroporti di Pescara e in minore misura su quelli di Bari e Napoli. L'aeroporto di Pescara dista oltre 170 km dal capoluogo molisano, richiedendo circa due ore di percorrenza in auto. Sul portale istituzionale non sono inoltre segnalati servizi di shuttle bus che facilitino il collegamento con gli scali aeroportuali, penalizzando così ulteriormente l'accessibilità della Regione per il turista.

L'organizzazione del sistema turistico

Organizzazione	Funzioni
Regione – Assessorato al turismo (Servizio di promozione turistica e rapporti con i Molisani nel mondo).	Indirizzo, coordinamento e incentivazione degli interventi nel campo della politica turistica regionale, pianificazione e realizzazione dei programmi di propaganda e promozione delle risorse turistiche regionali in Italia e all'estero in raccordo con la programmazione interregionale e nazionale, programmazione e coordinamento delle attività turistiche realizzate mediante le aziende di promozione turistica, coordinamento e verifica delle iniziative regionali in materia di promozione turistica, accoglienza e turismo rurale, cura dei rapporti delle attività turistiche con quelle culturali, ambientali e venatorie, programmazione degli interventi e gestione amministrativa delle competenze regionali relative alle strutture ricettive alberghiere ed extra alberghiere e alle infrastrutture turistiche, accertamento dei requisiti tecnico-professionali dei direttori tecnici di agenzie di viaggio e tenuta dell'albo regionale, cura degli adempimenti relativi alle attività professionali previste dalla normativa nazionale e regionale.
Provincia di Campobasso	Attività di concessione di contributi e relative istruttorie procedurali, piani di riparto. Tenuta dell'elenco degli operatori del turismo rurale. Attività di animazione territoriale per la promozione delle politiche giovanili.
Provincia di Isernia	
<i>Astpi Isernia</i>	Società mista pubblico-privata, presieduta dalla regione ha il compito di gestire la promozione turistica della provincia di Isernia.
Enti provinciali per il turismo (Campobasso e Isernia) – enti preposti al coordinamento delle attività turistiche nel contesto specifico	
Azienda autonoma di soggiorno di Termoli (AAST)	L'Azienda provvede a promuovere l'immagine di Termoli sia in Italia che all'estero ed è attiva soprattutto sul fronte dell'accoglienza turistica degli ospiti, residenti e di passaggio verso le Isole Tremiti. L'Azienda promuove ed attua manifestazioni, spettacoli ed iniziative di interesse turistico anche con il concorso di altri Enti, provvede alla propaganda della conoscenza della città e produce materiale promozionale. L'Ente, infine, offre ai turisti la propria assistenza indirizzandoli nelle strutture alberghiere ed

	extralberghiere della località e soprattutto, nei periodi del "tutto esaurito", nella ricerca personale e telefonica di una camera o di altro tipo di alloggio disponibili non solo a Termoli ma anche nelle località vicine.
Altri attori coinvolti	CCIA, GAL, consorzi e unioni di comuni, pro-loco, presidi turistici (uffici informazione turistica).

L'organizzazione del sistema turistico molisano appare poco chiara, con numerosi soggetti coinvolti i cui compiti, poco definiti, si sovrappongono in più ambiti. L'analisi evidenzia quindi la mancanza di un adeguato livello di coordinamento a livello regionale, che permetta al settore turistico di essere strutturato in ottica di mercato e di rispondere quindi operativamente alle richieste della domanda. L'attuale organizzazione del sistema turistico è infatti piuttosto frammentata, con una visione territoriale ed amministrativa piuttosto che motivazionale.

Inoltre non è presente un soggetto operativo preposto alla promozione e alla promo-commercializzazione dell'offerta turistica regionale, fatto che rende quindi ancora più difficile sia al turista accedere ai prodotti della Regione sia agli operatori accedere al mercato con i benefici portati da un'immagine consolidata di destinazione turistica.

Il sostegno al turismo

Progetto	Area di intervento	Fondi
Riqualificazione offerta turistica	Gli incentivi sono rivolti alla trasformazione e/o ampliamento di Bed & Breakfast, affittacamere, case ed appartamenti per vacanze e turismo rurale.	€1.500.000 (2009)
Sostegno al turismo scolastico	Contributi a favore di istituti scolastici per promuovere lo sviluppo del turismo scolastico, sociale e per disabili.	Pernottamento e trasporto.
PAI - riqualificazione territoriale (specifico per area territoriale 2)	Realizzazione di interventi infrastrutturali volti alla valorizzazione del patrimonio storico culturale, centri storici e dei servizi pubblici locali, attivazione di politiche a favore dei giovani, finalizzati alla promozione dell'occupazione e, a favorire la nascita di nuove imprese, attivare azioni di raccordo e di standardizzazione delle procedure ai fini di una gestione coordinata e semplificata dell'intero progetto integrato.	€2.800.000
PISU Isernia 2015	Cultura e ambiente - Un ponte verso lo sviluppo sostenibile. Fondi destinati allo sviluppo del territorio dell'area del PISU di Isernia. Realizzazione di interventi infrastrutturali volti alla valorizzazione del patrimonio storico culturale, centri storici e dei servizi pubblici locali, attivazione di politiche a favore dei giovani, finalizzati alla promozione dell'occupazione e a favorire la nascita di nuove imprese.	€11.000.000

PAI Con-cresco	Strategia integrata per lo sviluppo locale delle aree interne. Concorre a creare tutte le condizioni di contesto per favorire nuove opportunità di sviluppo anche in termini di qualità della vita delle popolazioni residenti e a garantire sia la tutela dell'ambiente che la valorizzazione delle risorse naturali e culturali presenti sul territorio.	€2.800.000
PAI Sostenibilit@accoglienza	Il programma degli investimenti previsto nel PAI è finalizzato al recupero dei centri storici a fini turistici ed alla valorizzazione del patrimonio culturale, allo sviluppo e al potenziamento dei servizi socio-assistenziali rivolti ad anziani, alla tutela dell'ambiente e al risparmio energetico e al miglioramento della qualità dei servizi pubblici locali.	€14.000.000 0
PAI Distretto del benessere	Il progetto nasce con l'obiettivo di valorizzare le potenzialità dell'area del Fortore molisano attraverso la creazione di un Distretto del benessere che offra l'opportunità di fruire di strutture socio-assistenziali qualificate e di soggiornare sul territorio, stimolando, nel contempo, la conoscenza e la fruizione del contesto locale, e quindi, lo sviluppo del turismo.	€10.000.000 0
PAI Medio Sannio e Alto Biferno	Il programma degli investimenti previsto nel PAI è finalizzato alla valorizzazione turistica dell'area attraverso interventi volti a tutelare la qualità ambientale a riqualificare i centri storici e i borghi rurali minori e l'intero sistema territoriale, comprese le attività esistenti che tengono in vita il territorio e sono in grado di mantenerne la popolazione con una adeguata qualità della vita.	€2.900.000

I dati relativi al sostegno al turismo, che vogliono essere indicativi e non esaustivi, sembrano adeguati. In particolare, esistono diversi fondi per la ristrutturazione dell'offerta ricettiva per la valorizzazione delle zone interne, dei prodotti e delle risorse turistiche non legate al turismo balneare di massa. Secondo gli operatori turistici locali, questi investimenti, proprio per la mancanza di una strategia turistica a monte, risultano fini a se stessi e difficilmente sfruttabili a fini turistici. Nonostante gli sforzi sostenuti, il Molise quindi paga la mancanza di una visione strategica ed operativa di fondo.

L'offerta formativa per il turismo

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	4 Istituti professionali alberghieri
Università degli studi del Molise	Corso di Laurea di I Livello: Scienze turistiche.
	Corso di Laurea di II Livello: Archeologia, beni culturali e turismo.

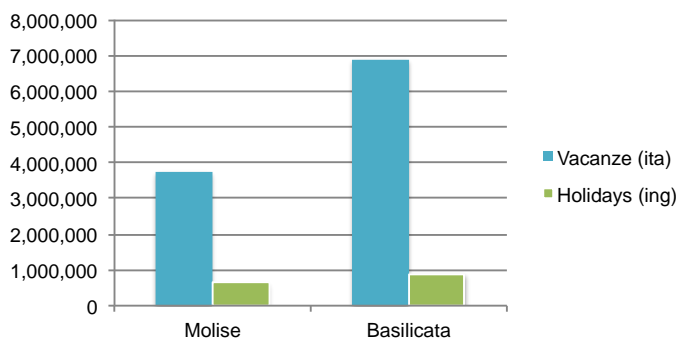
L'offerta formativa riservata al turismo appare eccessivamente limitata sia per gli istituti superiori sia a livello universitario. I corsi proposti risultano essere generici, non sufficientemente specializzati nella formazione di figure dedicate alla gestione ed amministrazione del sistema turistico. Si corre quindi il rischio di disperdere talenti verso altre realtà in grado di offrire un'offerta formativa più in linea con le richieste operative del mercato.

La destinazione turistica Molise online

Presenza del Molise online

I contenuti presenti online relativi al Molise come destinazione turistica sono prevalentemente in lingua italiana. L'analisi sull'esposizione e visibilità nel web è stata fatta utilizzando lo strumento Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta.

Contenuti online (Google Index)



Come si osserva dal grafico, il contenuto presente online relativo al Molise è prevalentemente in lingua italiana, con una componente minima in lingua inglese. I dati sono quindi in linea con la composizione dei flussi turistici presenti sul territorio regionale, che vedono una scarsa incidenza delle presenze straniere. Si conferma quindi confermata una difficoltà di posizionamento della Regione sullo scenario internazionale.

Da un confronto con la Basilicata, territorio simile per conformazione e prodotti turistici, emerge che una presenza minore del Molise in termini di contenuti indicizzati presente in rete sia in lingua italiana sia in lingua inglese.

La visibilità della destinazione Molise è stata analizzata prendendo anche in considerazione i blog e i forum, utilizzando uno strumento analogo a quello presentato sopra. L'analisi conferma una marcata prevalenza di contenuti

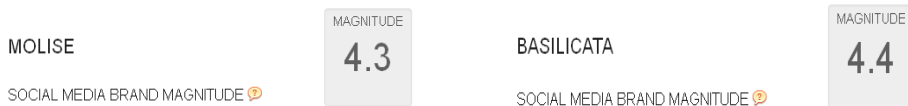
riguardante la destinazione Molise in lingua italiana sia per i blog sia per i forum. Da un confronto con la Basilicata, il Molise risulta avere contenuti leggermente superiore sui forum ma lievemente inferiori sui blog.

Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento

I trend di ricerca relativi alla destinazione Molise (utilizzando come parola chiave “Vacanze Molise”) hanno assunto un andamento negativo progressivo nel tempo, mostrando quindi una situazione analoga a quella registrata in numerose regioni italiane, ad eccezione della Basilicata che invece ha una situazione stabile o addirittura in controtendenza.



L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand nulla o molto scarsa. Un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il social web e sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti.



Il brand Molise ha raggiunto un punteggio inferiore a 5, inferiore a quasi tutte le realtà concorrenti, e presenta quindi un ampio margine di miglioramento. La gestione poco strategica o inesistente degli strumenti social limita quindi il potenziale sviluppo del brand. Inoltre, il portale istituzionale così come quelli provinciali e quelli dei consorzi turistici non promo-commercializzano, perdendo quindi la possibilità di generare visite e prenotazioni, di fidelizzare il turista e di migliorare complessivamente l'immagine e l'attrattiva della destinazione.

È evidente che il Molise ha forti problemi di visibilità e popolarità ma soprattutto di riconoscibilità nel mercato turistico, data la sua difficoltà ad essere identificato dal mercato come potenziale destinazione turistica.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Arrivi e presenze in ripresa dopo un periodo negativo.- La provincia di Isernia mostra un buon grado di destagionalizzazione, anche se i flussi turistici sono decisamente contenuti.- Buona diversificazione del portfolio mercati stranieri.- Distribuzione delle strutture ricettive in linea con i flussi turistici.- Buona incidenza delle strutture extra-alberghiere.- Prezzi concorrenziali.- Portfolio dei prodotti diversificato, presenti risorse sul territorio che potrebbero essere valorizzate a fini turistici.	<ul style="list-style-type: none">- Flussi turistici contenuti.- Il mercato fatica a riconoscere il Molise come destinazione turistica.- Squilibrio territoriale, i turisti si concentrano nella provincia di Campobasso.- Permanenza media limitata, che compromette le ricadute sul territorio.- Marcata stagionalità estiva, difficoltà legate alla valorizzazione di risorse alternative.- Dipendenza dal monomercato italiano.- Scarsa incidenza delle strutture alberghiere di lusso.- Scarso interesse per il web da parte degli operatori.- Offerta ristorativa di alto livello eccessivamente limitata.- Prodotti turistici presentati in ottica territoriale.- Unico prodotto riconosciuto dal mercato è il balneare di massa, quindi non distintivo per la Regione.- Accessibilità regionale compromessa, anche a causa dell'assenza di un aeroporto.- Governance turistica poco chiara.- Visibilità online limitata rispetto ai competitor e contenuti in lingua inglese eccessivamente ridotti.- Scarsa gestione dei nuovi canali social.- Non esiste un soggetto che si occupi di promo-commercializzazione.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuato in questa sezione nascono dall'incontro tra l'analisi sulla competitività della destinazione turistica Molise e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti. Tali assi sono il risultato delle considerazioni degli imprenditori locali alla luce delle informazioni emerse in analisi ed esposte nella prima parte del presente documento.

Gli assi di intervento individuano quelle tematiche che maggiormente limitano lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Molise e che rappresentano i punti chiave per i quali sarebbe necessario un intervento nel breve termine ed un supporto a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza e importanza individuati sono:

1. Governance turistica
2. Strutturazione del prodotto-Destinazione
3. Visibilità e commercializzazione

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Governance turistica

1.1 Il ruolo del turismo per l'economia regionale

Come precedentemente accennato, il turismo è un settore che in Molise ha un'incidenza limitata. Insieme alla Basilicata, infatti, il Molise è la regione italiana con la minor spesa turistica nazionale e straniera. Il peso dei consumi turistici sul totale dei consumi interni è infatti di poco superiore al 5% e decisamente inferiore alla media nazionale che si attesta intorno al 10%. Il valore aggiunto attivato dalla spesa turistica raggiunge circa il 7,4% del valore complessivo regionale, in linea quindi con la media nazionale³. L'occupazione generata dal settore turistico conta circa 5,200 addetti per la filiera turistica intesa in senso stretto, contribuendo quindi

³Fonte: 18° Rapporto sul Turismo Italiano – Rapporto sulle risorse del Molise.

per il 4,2% all'occupazione regionale⁴. Per favorire lo sviluppo turistico del Molise è necessaria, prima di tutto, una presa di coscienza da parte delle amministrazioni locali, regionali e della rete imprenditoriale delle potenzialità che il turismo potrebbe offrire alla Regione, sia come fattore di sviluppo economico sia per le potenziali ricadute sul territorio che inevitabilmente ne conseguirebbero.

1.2 Un'organizzazione turistica inadeguata

L'analisi dell'organizzazione del sistema turistico molisano ha rivelato una situazione che poco si adatta alle recenti evoluzioni del mercato, anche a causa della mancata considerazione del turismo come dimensione economica rilevante. Il sistema turistico molisano conserva una visione eccessivamente amministrativa ed endogena, che poco si concilia con la necessità di sviluppare un'offerta turistica in ottica di mercato. Manca un orientamento al marketing, alla comunicazione e alla promo-commercializzazione degli enti coinvolti nel sistema turistico. È quindi evidente come vi sia un gap tra l'assetto del quadro sistemico del turismo molisano e il mercato odierno che richiede emozioni, esperienze e motivazioni piuttosto che territori, risorse, province e comuni.

L'attuale organizzazione del sistema turistico del Molise non facilita quindi l'introduzione di elementi innovativi all'interno della propria offerta, come ad esempio la ristrutturazione dei prodotti turistici in ottica motivazionale invece che territoriale. Per il Molise sarebbe necessario riorganizzare l'intero sistema turistico. Andrebbe sviluppato un apparato sufficientemente elastico, improntato sulla collaborazione pubblico-privata, per garantire lo sviluppo della destinazione Molise in ottica di mercato, conciliando la domanda turistica e le esigenze degli operatori locali.

Per il Molise potrebbe essere valutata l'introduzione di politiche di meta-management o di un soggetto preposto che se occupi, in modo tale da facilitare la gestione strategica del territorio attraverso lo sviluppo di una politica turistica comune, con orientamenti strategici e di prodotto ben definiti. L'attuale organizzazione del sistema turistico, poiché frammentata in ottica territoriale, penalizza il coordinamento a livello regionale tra i vari soggetti coinvolti, oltre che la collaborazione tra enti pubblici e operatori privati del settore.

La Regione ne risente quindi in termini di posizionamento, oltre che di squilibrio interno, accentuato dalla mancanza di un ente sufficientemente forte in termini di governance regionale.

⁴Fonte: TurisMonitor 2011.

Pertanto, uno degli obiettivi fondamentali deve essere lo sviluppo di aggregazione tra enti pubblici e privati a scala regionale, facilitando così, da un parte, la creazione di network tra i vari soggetti coinvolti e, dall'altra, riducendo la frammentazione del sistema turistico.

Altro obiettivo primario dovrebbe essere la costruzione ed il posizionamento della destinazione Molise sul mercato. Ad oggi, essendo assente un ente di meta-management a valenza regionale, il Molise continua ad improntare i propri prodotti in ottica territoriale. Al contrario, la presenza di tale ente potrebbe invece facilitare un punto d'incontro tra domanda ed offerta, oltre a favorire la ristrutturazione dei prodotti in ottica di mercato, migliorando così la specializzazione e la qualità dell'offerta, ma soprattutto sviluppando un portfolio prodotti diversificato e gerarchizzato, garantendone un'adeguata valorizzazione. Solo dopo l'avvenuta ristrutturazione dei prodotti turistici e la creazione delle destinazioni-prodotto in logica di filiera, si potrebbe sfruttare il potenziale lavoro regionale di meta-management relativo allo sviluppo di strumenti per la promozione e la comunicazione, per migliorare quindi la visibilità della destinazione Molise. A questo punto sussisterebbero infatti i requisiti per formulare azioni di promo-commercializzazione, social media marketing, comunicazione e promozione che abbiano un effettivo riscontro in termini di prodotto e servizi presenti sul territorio.

2. Strutturazione del prodotto-destinazione

La mancata strutturazione dei prodotti turistici territoriali o di destinazione, evidenziata precedentemente, incide negativamente sulla competitività turistica dell'intera Regione. In questo capitolo si procederà ad illustrare quali potrebbero essere alcuni possibili sviluppi per il settore turistico molisano.

2.1 Sfruttamento delle risorse

Le presenze turistiche in Molise si concentrano sulle zone costiere: secondo i dati ISTAT, infatti, delle località ad interesse turistico rilevate nel 2011, quelle marine polarizzano la totalità dei flussi turistici (circa 210.000 presenze). Se ne contavano poi circa 470.000 in zone però il cui interesse turistico non è classificato secondo le rilevazioni ISTAT. I dati confermano quindi che il turismo balneare di massa è l'unico prodotto turistico riconosciuto dal mercato. L'inadeguata valorizzazione delle risorse presenti sul territorio e la mancanza di innovazione nell'offerta e nei servizi comporta uno squilibrio territoriale: come precedentemente evidenziato dai grafici, infatti, la provincia di Isernia risulta avere flussi turistici decisamente più contenuti rispetto alla provincia di Campobasso. Anche per la provincia di

Campobasso, le presenze turistiche si concentrano sulle zone costiere, penalizzando quindi l'entroterra. Le ricadute sul territorio sono quindi poco omogenee sul territorio e si concentrano prevalentemente sulle destinazioni a vocazione balneare. Inoltre, l'incidenza del turismo balneare fa sì che via sia una marcata stagionalità estiva (per la provincia di Campobasso), compromettendo quindi lo sviluppo di un modello turistico sostenibile, non basato su turismi tradizionali e di massa.

Nonostante abbia un'estensione territoriale piuttosto ridotta, il Molise gode di alcune risorse che potrebbero essere sfruttate a fini turistici, ma che ad oggi non sono adeguatamente strutturate e pacchettizzate per essere proposte come prodotto turistico, in particolare, il turismo rurale, lo slow tourism, eccetera. Sul territorio è presente una diffusa rete di Tratturi, sentieri un tempo usati per il mondo agricolo, ma che fanno parte del patrimonio storico e culturale della Regione. I Tratturi sono una risorsa ad oggi poco valorizzata a fini turistici, ma che potrebbe invece costituire una caratteristica unica della Regione, molto apprezzata dai turisti moderni che ricercano elementi unici ed autentici. I Tratturi, come anche il restante patrimonio agricolo, potrebbero quindi costituire elementi importanti nella strutturazione di prodotti come il turismo rurale. Attraverso la promozione integrata delle risorse agricole e del turismo si potrebbero quindi incentivare lo sviluppo delle filiere corte e dell'ospitalità rurale.

Altra risorsa che attualmente non viene sufficientemente valorizzata è quella naturalistica. La Regione vanta infatti un parco nazionale, oltre che diverse realtà minori, come le oasi del WWF e le foreste demaniali che andrebbero maggiormente sfruttare a fini turistici per favorire la destagionalizzazione dei flussi e, allo stesso tempo, per valorizzare le zone dell'entroterra. In questo senso, si potrebbero sviluppare itinerari e proposte che permettano al turista una maggiore fruibilità delle risorse naturali, come ad esempio piste ciclabili, percorsi per il trekking o sentieri per la MTB, e via dicendo. Gli operatori inoltre potrebbero strutturare prodotti rivolti a specifici segmenti del mercato, come il cicloturismo, rispondendo così ad una precisa domanda di nicchia ma sicuramente redditizia.

2.2 L'ottica motivazionale

I prodotti turistici regionali non sono strutturati e pacchettizzati, oltre ad essere ancora organizzati in ottica territoriale e di destinazione. L'approccio territoriale è probabilmente dovuto alla mancata considerazione del turismo come dimensione economica regionale rilevante, oltre all'incidenza del prodotto balneare di massa, che, in quanto unico prodotto attualmente riconosciuto dal mercato, rende più difficoltoso il passaggio ad un approccio innovativo. Il mercato si è evoluto, molto più rapidamente di quanto abbiano saputo fare le destinazioni. Oggi i turisti non

hanno più interesse per le risorse di una destinazione, ma piuttosto per le esperienze e le emozioni che una destinazione è in grado di offrire loro. Il sistema turistico Molisano non è attualmente in grado di rispondere alle richieste del mercato, poiché il territorio regionale viene proposto solo come un mero contenitore di luoghi e risorse, e non come una destinazione in grado di offrire esperienze, emozioni e motivazioni di viaggio al turista. Per il Molise è quindi necessario ristrutturare il proprio portfolio prodotti, abbandonando l'attuale visione territoriale ed amministrativa, favorendo un approccio motivazionale, su cui sviluppare un'offerta turistica tematizzata e specializzata sulla base delle motivazioni del turista. Viste le dimensioni ridotte del territorio e la varietà piuttosto contenuta di risorse turistiche sarebbe auspicabile per la Regione sviluppare prodotti specializzati, che richiamino quindi l'attenzione di precise nicchie di mercato. Per riuscirci, però, è fondamentale che l'intero sistema turistico del Molise collabori e sviluppi strategie congiunte.

I prodotti turistici del Molise potrebbero essere strutturati seguendo il modello dei club di prodotto. I club di prodotto infatti permettono l'aggregazione di operatori che lavorano nell'ambito dell'organizzazione, della promozione e della commercializzazione di un prodotto turistico di nicchia, rivolto quindi ad un segmento specifico del mercato. Allo stesso modo, sarebbe auspicabile la creazione di reti d'impresa. Per il Molise sarebbe particolarmente importante strutturare, migliorare ed rinnovare sia il prodotto balneare sia quelli attualmente non ancora riconosciuti dal mercato. In particolare, andrebbero sviluppati club di prodotto o reti inerenti alle risorse rurali, che offrono buone possibilità per lo sviluppo turistico della Regione. Si potrebbe ad esempio porre maggiore enfasi sulla semplicità del territorio, lontano dai ritmi stressanti delle metropoli moderne, oppure sugli elementi caratterizzanti, come la rete dei tratturi, i sapori tradizionali, e via dicendo. Lo sviluppo di un club di prodotto inerente al turismo rurale sarebbe anche facilitato dalla presenza di numerosi B&B e agriturismi, tipologie ricettive facilmente conciliabili e di grande appeal per il mercato. Si potrebbe inoltre prevedere la creazione di club di prodotto che incrementino la fruibilità ed accessibilità commerciale delle risorse naturalistiche della Regione, ad oggi non valorizzate a fini turistici.

L'adozione di un approccio motivazionale (utilizzando ad esempio il modello dei club di prodotto) sarebbe di grande aiuto per il sistema turistico molisano che finalmente avrebbe un'offerta strutturata in ottica di mercato, inoltre, questo consentirebbe alla Regione di specializzarsi e differenziarsi, favorendo il proprio posizionamento come destinazione turistica. I prodotti molisani risulterebbero anche più fruibili ed accessibili commercialmente, accrescendo così il grado di attrattività e competitività della Regione.

2.3 I servizi al turista

Nel Molise i servizi al turista sono limitati, e quindi non rappresentano quindi un valore aggiunto per i turisti che in essa non ritrovano gli elementi e i requisiti che per sceglierla come meta delle proprie vacanze. Ad oggi l'offerta turistica del Molise non offre un adeguato livello di servizi complementari che invece sarebbe necessario sviluppare, offrendo così la possibilità ai turisti di vivere esperienze ed emozioni. Gli operatori del settore devono comprendere che la creazione di un'offerta turistica esperienziale potrebbe migliorare la competitività regionale e, di conseguenza, la propria redditività.

Per il turismo balneare, ad esempio, sarebbe necessario che negli stabilimenti venissero garantite, data la forte presenza di famiglie, attività di animazione ed intrattenimento a loro riservate, piuttosto che servizi di baby parking. Un servizio simile dovrebbe essere garantito anche da quelle strutture ricettive che operano principalmente con questo target, oltre ad offrire per esempio menu dedicati ai più piccoli, facilitazioni per le neomamme e via dicendo. La creazione di un prodotto rurale dovrebbe invece prevedere la possibilità di effettuare escursioni guidate alla scoperta della rete dei tratturi, oppure di partecipare a workshop e degustazioni di prodotti tipici, eccetera.

Lo sviluppo di tali servizi permetterebbe al turista di vedere il Molise come una destinazione con un'offerta turistica completa, in linea con le proprie esigenze e in gradi di soddisfare le personali motivazioni di viaggio.

3. Visibilità e commercializzazione

3.1 Il portfolio dei mercati

Come emerso dall'analisi, la composizione delle presenze turistiche in Molise evidenzia una marcata incidenza del mercato italiano, che rappresenta oltre il 90% delle presenze complessive. La Regione ha quindi evidenti difficoltà a posizionarsi sullo scenario internazionale in quanto i mercati stranieri faticano a riconoscerla come destinazione, soprattutto se messa a confronto con realtà geograficamente vicine, come la Puglia, la Basilicata o l'Abruzzo, che godono di una visibilità e riconoscibilità decisamente superiore.

Distribuzione annuale delle presenze in Molise

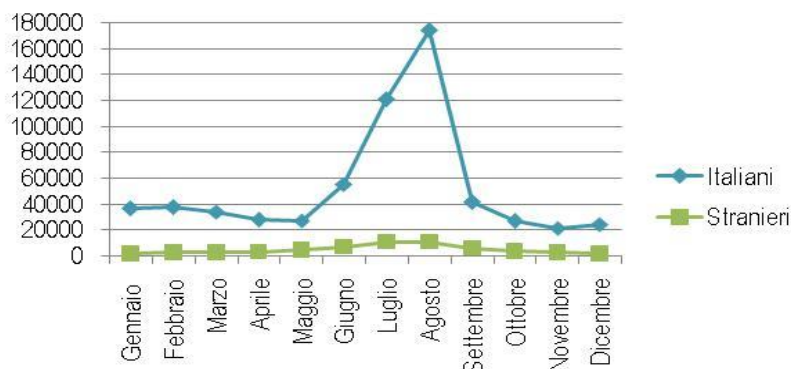


Figura 12. Fonte: Dati ISTAT.

Le ripercussioni di una tale incidenza dal turismo nazionale sono molteplici, a partire dalle ricadute sul territorio più contenute a causa della minore propensione alla spesa dei turisti italiani rispetto a quelli stranieri. Inoltre, visto che il Molise evidenzia effettivamente una dipendenza dal mercato nazionale si hanno anche difficoltà nel mantenimento delle quote di mercato, dato che i turisti italiani sono più sensibili all'attuale congiuntura economica sfavorevole. Un'eventuale riduzione delle quote italiane sarebbe quindi difficilmente recuperabile con un pari incremento di mercati stranieri. L'incidenza del mercato italiano contribuisce inoltre ad accentuare la marcata stagionalità estiva dei flussi turistici, oltre che a favorire la polarizzazione delle presenze turistiche sulle zone costiere: i mercati stranieri risultano infatti più propensi ad effettuare periodi di vacanza fuori stagione.

Teoricamente il Molise dovrebbe diversificare il proprio portfolio per incrementare ed introdurre nuove quote di mercati stranieri, ad oggi eccessivamente ridotte e non in grado di sostenere la competitività della destinazione. La strutturazione di prodotti in ottica motivazionale rappresenta il primo passo per favorire il posizionamento e l'accessibilità della destinazione sui mercati internazionali. Inoltre, il Molise dovrebbe incrementare la propria visibilità all'estero definendo strategie di promozione e comunicazione mirate. Nonostante il turista moderno sia orientato in misura maggiore verso i nuovi strumenti di comunicazione (web, social media eccetera), tuttavia, dato i flussi turistici ridotti della Regione, sarebbe opportuno realizzare azioni di comunicazione sia sui nuovi canali sia su quelli tradizionali, come la presenza a fiere internazionali, oltre ad incrementare la commercializzazione intermediata. Sarebbe ad esempio possibile intraprendere azioni di co-marketing con le regioni limitrofe, che godono di una maggiore riconoscibilità da parte del mercato, come la Puglia, l'Abruzzo, eccetera.

3.2 Commercializzazione intermediata e diretta

La commercializzazione intermediata

Analizzando il settore della commercializzazione intermediata, il Molise è stata la regione italiana meno venduta dai tour operator europei nel 2011 (dato riconfermato nel 2012), considerata solo nello 0,3% dei casi. La Regione risulta inoltre completamente assente dalle vendite dei tour operator extra-europei⁵. I dati confermano quindi le difficoltà di visibilità e di posizionamento sullo scenario nazionale ed internazionale.

Gli intermediari turistici infatti tendono a non considerare il Molise e le sue province tra le destinazioni turistiche da proporre perché di fatto è assente nell'immaginario turistico della domanda e poi anche a causa del ridotto valore aggiunto della sua offerta turistica regionale.

Nonostante il mercato si stia orientando verso canali di vendita diretti, le quote di commercializzazione intermediata del Molise sono eccessivamente ridotte e andrebbero incrementate. Una maggiore presenza della Regione sui canali intermediati infatti avrebbe numerosi risvolti positivi per il settore turistico regionale permettendo anche una minima introduzione del Molise sul mercato per determinati target. Inoltre:

- si riscontrerebbero benefici in termini di diversificazione del portfolio dei mercati, grazie ad una maggiore apertura verso mercati altrimenti difficilmente raggiungibili.
- si potrebbe favorire lo sviluppo di prodotti turistici più specializzati e di nicchia: la commercializzazione intermediata permetterebbe infatti di raggiungere più velocemente i segmenti del mercato interessati a prodotti altamente tematizzati rispetto ad un approccio non intermediato. I prodotti turistici dovrebbero però essere strutturati in ottica motivazionale o per target, rispondendo quindi alle attuali richieste del mercato e garantendo agli intermediari la possibilità di proporre pacchetti tematizzati ed esperienziali.
- La regione Molise ne beneficerebbe in termini di destagionalizzazione dei flussi turistici. Potrebbero essere stilati accordi che favoriscano la commercializzazione di prodotti ad oggi poco riconosciuti dal mercato, sviluppando quindi flussi turistici al di fuori dei tradizionali mesi estivi e nell'entroterra, sostenendo quindi anche il riequilibrio territoriale.

⁵Fonte: Dati ISNART Unioncamere 2012.

Sarebbe quindi auspicabile instaurare accordi con intermediari specializzati, che promuovano prodotti di nicchia ed altamente tematizzati che possano far maturare nel mercato un reale interesse per il Molise.

La commercializzazione diretta

L'analisi del Molise ha evidenziato l'assenza di commercializzazione diretta, che va a penalizzare quindi l'accessibilità dei prodotti per il turista. Il portale turistico ufficiale non promo-commercializza e non dispone di un sistema di booking online, situazione riscontrata anche negli altri portali turistici analizzati.

Il portale moliseturismo.eu si presenta come un sito "vetrina", dove vengono presentate le risorse turistiche della Regione e informazioni di tipo generale e amministrativo. La forza commerciale della Regione sul web è quindi fortemente compromessa, con ripercussioni negative anche per gli operatori, la cui offerta è difficilmente acquistabile da parte del turista.

Una volta strutturati i prodotti turistici, per il Molise sarebbe necessario sviluppare la promo-commercializzazione online attraverso il portale istituzionale e i portali degli operatori turistici, facilitando così l'accessibilità dei prodotti e dei servizi. L'utilizzo degli strumenti di promo-commercializzazione permetterebbe un maggior controllo sulla soddisfazione delle richieste dei turisti, oltre che maggiori possibilità di fidelizzazione e fruibilità dei servizi. I benefici per gli operatori turistici arriverebbero non solo in termini di redditività (l'intermediazione è più costosa) ma anche in termini di supporto operativo e di collaborazione con enti regionali e territoriali.

3.3 La comunicazione 2.0

L'analisi illustrata nella sezione precedente ha evidenziato come la presenza online della destinazione Molise sia limitata: è presente infatti un portale istituzionale regionale oltre a diversi portali minori, di province e di comuni, tutti di tipo "vetrina", incapaci di offrire esperienze al turista. La Regione inoltre è assente sui nuovi canali di comunicazione. Il portale moliseturismo.eu così come gli altri portali turistici di enti e consorzi meglio posizionati non presentano link ai principali social network (es. Youtube, Facebook, Twitter). Di fatto, gli strumenti di comunicazione utilizzati dalla Regione sono inadeguati alle attuali richieste del mercato in quanto si focalizzano eccessivamente su canali tradizionali. I turisti moderni hanno ormai abbandonato modelli di comunicazione unidirezionali. Preferiscono essere coinvolti in una conversazione con la destinazione di loro interesse, ma soprattutto vogliono comunicare con quest'ultima in qualunque luogo e in qualunque momento. Ed è proprio per questo motivo che diventa fondamentale per le destinazioni aprirsi a scenari (e quindi canali di

comunicazione) che diano la possibilità di coinvolgere e di conversare con i propri turisti, creando engagement.

La regione Molise dovrebbe quindi rinnovare gli strumenti utilizzati per la comunicazione, ma solo dopo avere ristrutturato i prodotti turistici regionali, poiché la competitività di una destinazione non può essere semplicemente il frutto di sforzi promozionali e di comunicazione. Il Molise dovrebbe adottare strumenti di comunicazione che siano più in linea con le richieste del mercato. Per il portale istituzionale ad esempio, andrebbe riservata particolare attenzione all'utilizzo delle immagini (ad oggi assenti), componente fondamentale della navigazione online, visto che il 90% delle informazioni recepite dal cervello arrivano attraverso le immagini. In questo modo, l'esperienza di navigazione del turista acquisirebbe esperienza ed immediatezza.

Sarebbe inoltre necessario valutare l'utilizzo degli strumenti social per partecipare, creare contenuti e condividerli con i propri turisti, ascoltando, conversando e rispondendo. Questi canali ovviamente andrebbero gestiti in maniera strategica, in modo tale da migliorare il sentiment e la reputation online del brand. In quest'ottica sarebbe importante che gli operatori del settore venissero sensibilizzati sull'importanza di una gestione strategica degli strumenti social. Non è sufficiente aprire una pagina Facebook o un account Twitter per riscontrare benefici, anzi una gestione poco strutturata può compromettere la Regione come destinazione turistica. Andrebbero quindi organizzati, ad esempio, corsi di formazione relativi all'utilizzo dei social media di tipo strategico ed operativo.

Ulteriori considerazioni

La riqualificazione dell'offerta ricettiva

L'offerta ricettiva del Molise è una delle più esigue d'Italia: nel 2010 le strutture rilevate dall'ISTAT erano 400, di cui solo il 32% in provincia di Isernia. Inoltre, la qualità dell'offerta ricettiva è bassa: prevalgono le strutture di media categoria che un livello di servizi inadeguato alle attuali richieste del mercato.

Il livello qualitativo inadeguato delle strutture ricettive molisane è probabilmente dovuto ai flussi turistici limitati della Regione, oltre all'incidenza del turismo balneare di massa che favorisce lo sviluppo di soluzioni ricettive improntate sulla competitività dei prezzi piuttosto che sul livello qualitativo. Si corre quindi il rischio di disorientare il turista e rovinare l'immagine della destinazione, a discapito delle realtà imprenditoriali che mettono invece l'eccellenza alla base della loro offerta turistica.

Per garantire maggiore competitività al Molise come destinazione turistica sarebbe quindi auspicabile che gli operatori della ricettività riservassero maggiore attenzione al livello qualitativo della loro offerta. Un adeguato livello qualitativo delle strutture ricettive, sia dal punto di vista infrastrutturale sia da quello dei servizi offerti, oggi è ancor più importante data l'attenzione dei turisti per le recensioni sui nuovi canali online (es. TripAdvisor, Booking.com, Venere ecc.). L'81% dei turisti considera importanti le recensioni di viaggio e ben il 50% delle recensioni scritte al rientro a casa riguarda gli hotel. Una riqualificazione delle strutture ricettive improntata sulla qualità dei servizi e delle strutture gioverebbe quindi alla destinazione non solo in termini di soddisfazione del turista durante il soggiorno, ma anche in termini di generazione di buzz e positive word of mouth.

CONCLUSIONI

- È necessaria una presa di coscienza da parte delle amministrazioni e dell'imprenditoria delle potenzialità del settore turistico.
- Riassetto dell'intero contesto organizzativo del sistema turistico e sviluppo di un apparato sufficientemente elastico per garantire lo sviluppo del Molise in ottica di mercato, conciliando la domanda turistica e le esigenze degli operatori locali.
- Introduzione di un ente di meta-management che faciliti prima di tutto lo sviluppo di una politica turistica comune con orientamenti strategici ben definiti.
- Sviluppo di aggregazione tra enti pubblici e privati.
- Costruzione ed posizionamento della destinazione Molise sul mercato.
- Valorizzazione a fini turistici delle risorse rurali e naturalistiche, ad oggi ancora non adeguatamente strutturate o pacchettiate, che permetterebbero una buona caratterizzazione e differenziazione della Regione sul mercato.
- Creazione di prodotti destagionalizzanti per favorire lo sviluppo della destinazione.
- Ristrutturazione del portfolio prodotti, in ottica motivazionale e non più territoriale.
- Sviluppo di prodotti altamente specializzati, che richiamino l'attenzione di nicchie di mercato, garantendo specializzazione dell'offerta e differenziazione.
- Creazione di club di prodotto per valorizzare le risorse turistiche del Molise.
- Sviluppo di servizi complementari alle risorse turistiche che permettano al turista di vivere un'esperienza globale.
- Diversificazione del portfolio mercati, mirando ad incrementare le quote di mercati stranieri, ad oggi eccessivamente ridotte.
- Incremento della presenza sui canali di commercializzazione intermediata per sviluppare la visibilità della Regione, favorire la destagionalizzazione e lo sviluppo di prodotti alternativi, oltre che favorire il raggiungimento di nuovi mercati.
- Sviluppo della promo-commercializzazione online attraverso il portale istituzionale e i portali degli operatori turistici, rendendo facilmente accessibili i prodotti, servizi, pacchetti turistici per i soggiorni in Molise.
- Rinnovo degli strumenti di comunicazione, orientandosi verso il web 2.0 ad oggi sempre più importante per la competitività di una destinazione.
- Maggiore utilizzo degli strumenti social, partecipando, creando contenuti da condividere con i propri turisti, ascoltando, conversando e rispondendo.
- Incremento della qualità dell'offerta ricettiva molisana per garantire maggiore attrattività della regione e soddisfare le richieste del turista moderno.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Guido AMATUCCI, Rossella FERRO, Nicola IONATA, Amelia MASCIOLI, Vittorio MOFFA e Mauro NATALE.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Michele Marelli, Direttore Filiale Imprese di Campobasso Banca dell'Adriatico.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE PIEMONTE

SOMMARIO

METODOLOGIA	605
PARTE PRIMA.....	607
Il turismo nella regione Piemonte	607
Analisi generale del settore	607
Analisi dei mercati.....	610
L’offerta turistica ricettiva	612
Rapporto qualità prezzo dell’offerta.....	614
L’offerta ristorativa	615
Ricadute economiche del settore sul territorio.....	616
La destinazione turistica Piemonte online	618
Prime conclusioni	619
Punti Forti.....	619
Debolezze	619
PARTE SECONDA	620
Asse di intervento.....	620
1. Governance turistica.....	620
2. Cultura turistica e della collaborazione	624
3. Accessibilità	626
4. Destinazione-prodotto	628
5. Presenza online e Social Media Marketing.....	637
6. Sistema fiscale e dei costi	639
CONCLUSIONI	641
CONSIDERAZIONI FINALI.....	643

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della Regione Piemonte unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico piemontese.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella Regione Piemonte attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

- Governance turistica
- Cultura turistica e della collaborazione
- Accessibilità
- Destinazione prodotto
- Presenza online e social media marketing
- Aspetti fiscali e dei costi

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e considerazioni finali sui possibili interventi da realizzare.

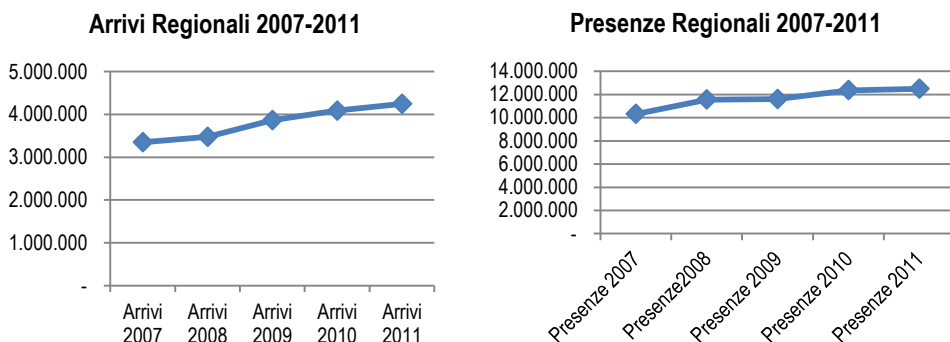
PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Piemonte

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Piemonte. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati adoperati per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole realtà in esso presenti.

Analisi generale del settore

I dati relativi agli arrivi e alle presenze evidenziano che, nonostante la crisi economica, i turisti continuano ad arrivare e rimanere in Piemonte. La Regione riesce quindi a mantenere il proprio posizionamento come meta turistica e il turismo continua ad occupare un peso crescente all'interno del sistema economico regionale.



Come si può notare dai grafici, ad un consistente incremento degli arrivi non corrisponde un equivalente incremento delle presenze. Questo perché la destinazione si sta affermando sempre più come meta ideale per il turismo short break.

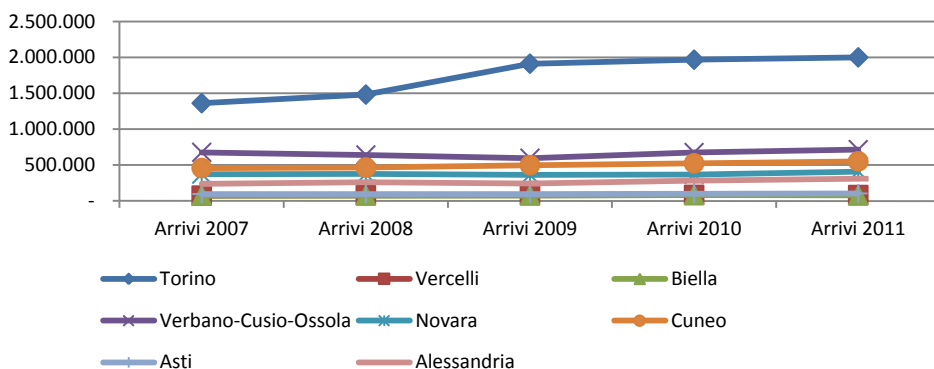
Torino risulta essere la provincia trainante per il numero di arrivi e presenze, con un trend di crescita favorevole, riconducibile probabilmente ai massicci investimenti in comunicazione, oltre che alla rilevanza del turismo congressuale e montano dei comprensori della Val di Susa e del Pinerolese.

Al contrario, Biella, Vercelli e Asti mostrano una situazione stagnante, incapaci di posizionarsi come mete turistiche e di valorizzare le proprie risorse. L'astigiano o

l'alessandrino per esempio sono aree in cui è diffusa la coltivazione e la produzione di vini rinomati, oltre che un'ottima cucina (Langhe, Roero e Monferrato ne sono degni esempi): ciò nonostante il prodotto enogastronomico, punto di forza di queste terre e attualmente molto richiesto da parte dei turisti, non determina un incremento degli arrivi e delle presenze.

Stessa situazione si può riscontrare nel distretto dei laghi che mantiene la propria posizione ma non riesce ad aumentare le presenze. È evidente che il ciclo di vita della destinazione sta volgendo al termine: è necessario un processo di re-ingegnerizzazione del prodotto per evitare il declino.

Arrivi provinciali 2007-2011



Presenze Provinciali 2007-2011

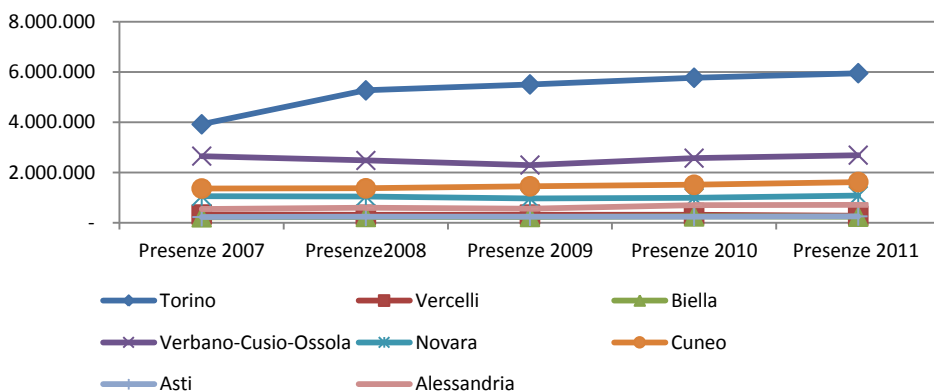


Figura 1: Dati Istat 2007-2011

Riepilogando, emerge con evidenza che l'elemento "enogastronomia" non è un fattore di crescita: le Langhe, il Roero e il Monferrato non riescono infatti a essere

trainanti per i territori collinari (Asti e Alessandria). Così come il distretto laghi, in passato punta di diamante della regione Piemonte, mantiene le quote ma senza svilupparsi oltre.

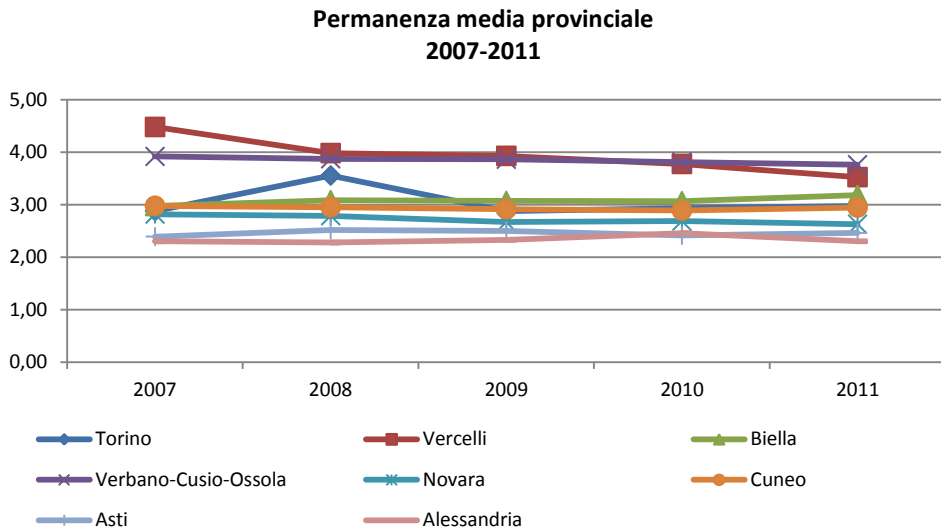


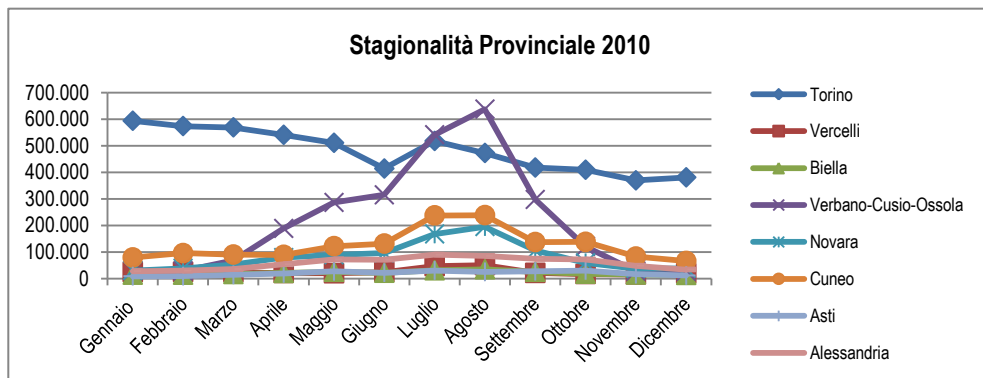
Figura 2: Dati Istat 2007-2011

Il picco di permanenza media a Torino registrato nel 2008 si deve a diversi fattori: alla notorietà acquisita grazie alle Olimpiadi del 2006, all’iniziativa “Torino Capitale del Design”, tenutasi quello stesso anno, alle strategie adottate già dal 2000 per la costruzione della destinazione in chiave di prodotto e all’introduzione della città nel mercato del turismo culturale, di city break e congressuale.

Non si registra un ugual incremento della permanenza media nel 2011, nonostante la celebrazione dei 150 anni dell’Unità d’Italia, probabilmente per la scarsa rilevanza turistica della manifestazione.

Il turismo mordi e fuggi sembra invece contraddistinguere quasi tutte le altre province limitando le ricadute sul territorio. Infatti, la ridotta presenza nella destinazione, infatti, limita anche la spesa per il soggiorno e per i servizi accessori, incidendo sulla redditività degli operatori e sullo sviluppo dell’indotto. Buona la permanenza media nelle province di Vercelli e Verbania, riconducibile al turismo lacuale, climatico e montano, quest’ultimo caratterizzato dalla presenza infrasettimanale di turisti britannici e, nell’ultimo periodo, russi. Asti e Alessandria evidenziano la permanenza media più bassa, indicando come le attrattive presenti sul territorio non siano sufficienti a trattenere i turisti.

Analizzando invece la stagionalità delle presenze turistiche nell'arco dell'anno, emerge quanto segue:



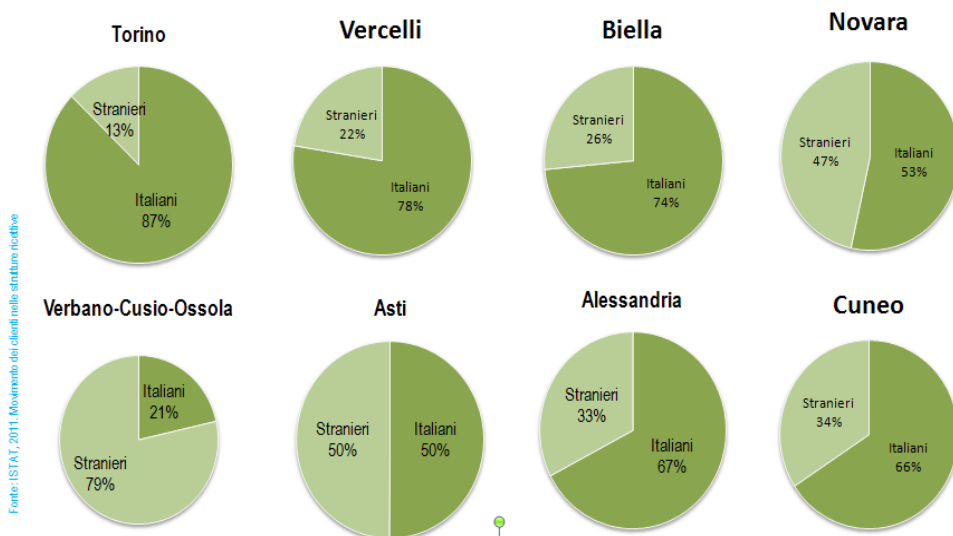
il mercato picco registrato nella stagione estiva nella provincia di Verbania conferma l'importanza del turismo lacuale, evidenziando però una forte incapacità a destagionalizzare e un'altrettanto grande difficoltà a proporre l'area a nuovi mercati turistici. Sorprende la mancanza di una doppia stagionalità primavera/autunno per le province di Asti e Alessandria, dove il prodotto enogastronomico è di primaria importanza. La destinazione Cuneo evidenzia una difficoltà complessiva a plasmare un'offerta turistica competitiva: la presenza di impianti sciistici infatti non risulta essere un'attrattiva sufficiente.

In sintesi, la regione Piemonte vanta risorse sufficienti a garantire una buona copertura turistica tutto l'anno ma, ad eccezione della provincia di Torino, non riesce a sfruttare questo vantaggio competitivo, continuando a soffrire di picchi stagionali come evidenziato dal grafico.

Analisi dei mercati

Per esaminare la composizione dei flussi sono stati presi in esame i dati Istat sulle presenze, suddivise per provincia di riferimento, per l'ultimo anno disponibile. Com'è possibile notare, risulta particolarmente critica la situazione di Torino, che vede come principale mercato quello nazionale, non riuscendo a posizionarsi come meta city-break di rilievo internazionale.

Questo dato rende evidente l'incapacità di mantenere la notorietà e la visibilità che le Olimpiadi avevano garantito alla destinazione.



La forte componente straniera per la provincia di Verbania è riconducibile al turismo lacuale; curiose le situazioni di Asti e soprattutto Novara. Per quest'ultima la forte componente straniera è dovuta principalmente alla presenza di numerose aziende estere sul territorio (in particolare tedesche e statunitensi), in parte per il turismo montano invernale (Valsesia) e in parte per la prossimità con il polo congressuale di Milano, che porta turisti in cerca di un pernottamento più economico.

Nel complesso si nota un'eccessiva dipendenza dal mercato domestico. Analizzando i mercati di provenienza dei flussi internazionali invece emerge quanto segue (figura 2 a seguire).

Si nota una eccessiva dipendenza dal turismo tedesco (e anche svizzero nel caso dei laghi e dell'enogastronomia), rivelando scarsa capacità nella diversificazione dei mercati di provenienza.

Decisamente limitate le presenze di turisti provenienti dai paesi BRIC e assenti i Paesi del Nord Europa. Nonostante la prossimità territoriale, sono contenute le presenze di turisti francesi, che si limitano a singole giornate di shopping, soprattutto a Torino. Questi dati confermano le difficoltà del Piemonte a posizionarsi sullo scenario delle destinazioni internazionali.

Nel complesso emerge un'eccessiva dipendenza dal mercato italiano, dal mercato tedesco e da quelli di prossimità.

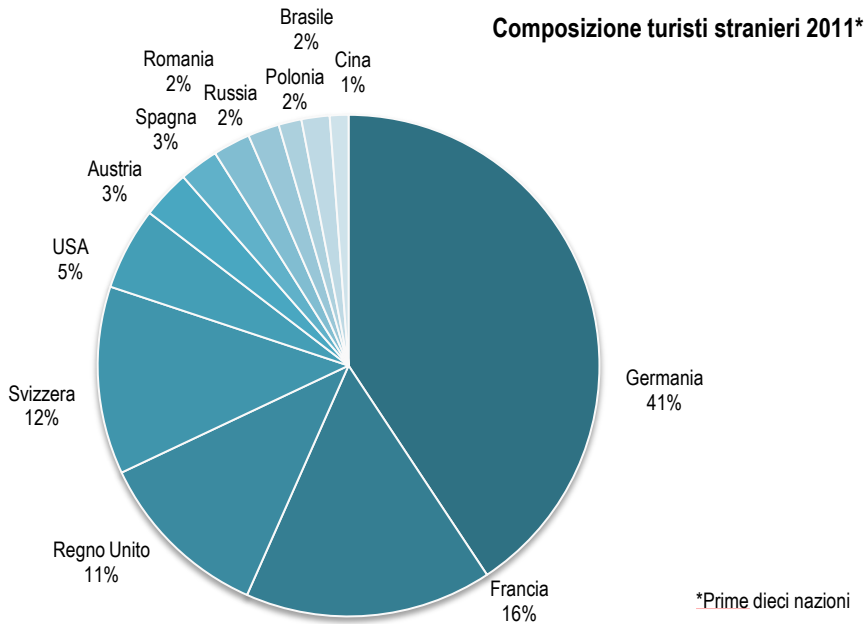


Figura 2: Dati Istat sulle presenze anno 2011

L'offerta turistica ricettiva

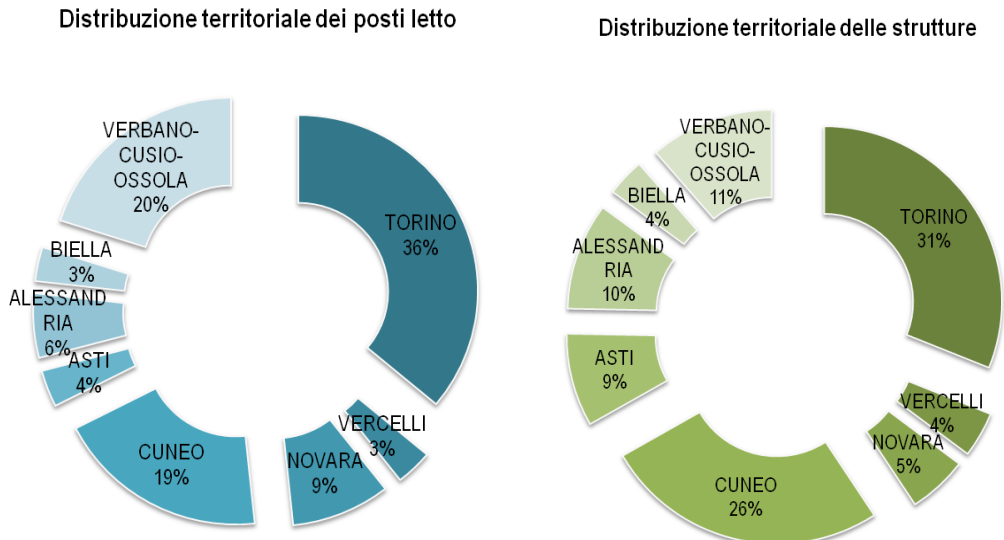


Figura 3: Dati Istat, tipologia strutture e posti letto, anno 2011

In linea con i flussi delle presenze, le strutture ricettive sono concentrate in misura maggiore nelle province di Torino, Cuneo e Verbania (distretto dei laghi).

L'analisi evidenzia un gap tra domanda ed offerta ricettiva: nel cuneese, il numero di arrivi e presenze è inferiore all'offerta ricettiva, evidenziando quindi un problema di redditività per le aziende. Nella provincia di Verbania, invece, l'offerta ricettiva sembra essere sottodimensionata rispetto agli arrivi e presenze.

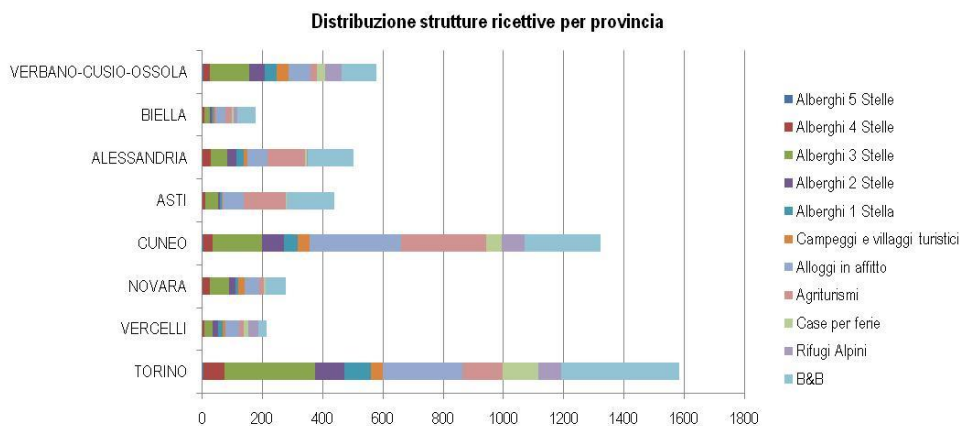


Figura 4: dati Istat, tipologie di strutture per provincia, 2011

Le seconde case nelle provincie di Torino e Cuneo sono poche se si considera l'importanza del territorio montano di queste due aree. Ciò lascia supporre situazioni legate al mercato sommerso.

Buona l'offerta extra alberghiera per Asti e Alessandria, che necessiterebbero, come già evidenziato, però di una maggiore valorizzazione del prodotto enogastronomico. Gli incentivi e i contributi erogati in occasione della celebrazione dei Giochi Olimpici invernali hanno favorito la creazione di un buon numero di strutture extra alberghiere. Tali fondi però non sono stati sfruttati per incrementare la qualità dei servizi offerti.

L'assenza dell'offerta ricettiva di lusso su tutto il territorio regionale limita l'attrattività regionale esclusivamente a determinate tipologie di mercato.

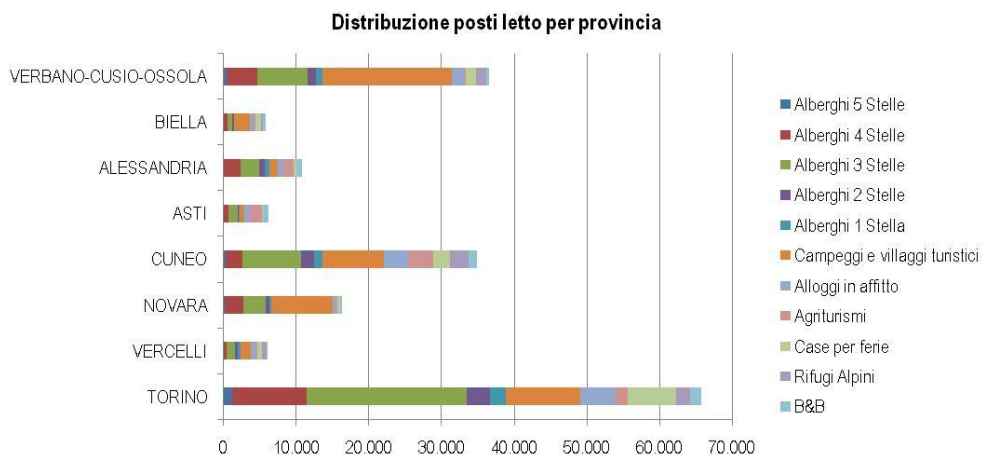


Figura 5: dati Istat, posti letto, anno 2011

Nelle province di Biella, Asti e Vercelli, l'offerta ricettiva appare invece molto frammentata, impedendone di fatto di tracciarne una classificazione precisa.

In virtù del prodotto business, l'unica provincia che rivela una buona componente di strutture di categoria medio-alta è Torino. Appare consolidata e in crescita l'offerta ricettiva extra-alberghiera, soprattutto di agriturismi e B&B. La capacità ricettiva appare nel suo complesso sovradimensionata, con conseguenti problemi legati alla redditività aziendale.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

A seguire si presenta l'analisi dei prezzi medi relativi ad una camera doppia in bassa stagione durante il weekend per ogni provincia piemontese per le strutture ricettive riportate a seguire.

	Alberghi 3 Stelle*	Alberghi 4 Stelle*	B&B*	Agriturismi*
	Prezzo Medio Weekend	Prezzo Medio Weekend	Weekend	Weekend
Vercelli	€ 82,30	€125	€109**	€180**
Biella	€ 78,15	€106.63	€77.78	€70**
Asti	€ 94,80	€141.43	€73.14	€81.58
Verbania	€ 103,25	€147.55	€79.75	€70.75
Novara	€ 85,20	€106.15	€81	n/a
Alessandria	€ 89,95	€111.48	n/a	n/a
Cuneo	€ 72,16	€102.8	€52.67	€89.95
Torino	€ 87,40	€129.70	€78.16	€91
Piemonte	€ 86,65	€122.13	€78.79	€125.26

Figura 6: Prezzi medi su Booking.com, una notte, aprile 2013

L'offerta di 3 e 4 stelle si differenzia per i prezzi, riducendo così la competitività intersettoriale. La provincia di Torino mostra prezzi contenuti rispetto ad altri capoluoghi di regione. Quest'ultimo dato può derivare dal calo del turismo congressuale, oltre ad essere significativo della forte concorrenza presente sul territorio che costringe gli operatori a sfruttare la leva del prezzo per mantenere quote di mercato. B&B e agriturismi hanno prezzi simili agli alberghi 3 stelle, divenendone così diretti competitor.

Notevolmente più alti i prezzi della provincia di Verbania, dato riconducibile al prodotto lacuale che attira un turista con reddito medio alto. Situazione simile per la provincia di Asti. In generale in Piemonte, si osserva un buon rapporto qualità prezzo.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal **Gambero Rosso** e contrassegnati dalle **Stelle Michelin**.

Gambero Rosso

Tre forchette:	Villa Crespi (Orta San Giulio, NO), Piazza Duomo (Alba, CN)
Due forchette:	Combal.Zero (Rivoli, TO), Guido (Bra, CN), Guido da Costigliole (Sant Stefano Belbo, CN), La Locande del Pilone (Alba, CN), Pinocchio (Borgomanero, NO)
Tre Gamberi (valorizzazione della tradizione del territorio)	Consorzio (TO)

PIEMONTE (32 5 1)

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Alessandria	AL		La Fermata
Spinetta Marengo			
Oviglio	AL		Donatella
Asti	AT		Gener Neuv
Canelli	AT		San Marco
Isola d'Asti	AT		Il Cascinalenuovo
Tigliole	AT		Vittoria
Pollone	BI		Il Patio
Alba	CN		Locanda del Pilone
Alba	CN	 	Piazza Duomo
Barbaresco	CN		Antiné
Barolo	CN		Locanda nel Borgo Antico
Benevello	CN		Villa d'Amelia
Bra/Pollenzo	CN		Guido
Canale	CN		All'Enoteca
Cervere	CN	 	Antica Corona Reale da Renzo



Cuneo	CN	⊗	Delle Antiche Contrade
Govone	CN	⊗	Pier Busetti al Castello di Covone
Grinzane Cavour	CN	⊗	Al Castello
Mondovì	CN	⊗	Il Baluardo
Priocca d'Alba	CN	⊗N	Il Centro
Santa Vittoria d'Alba	CN	⊗	Savino Mongelli
Santo Stefano Belbo	CN	⊗	Il Ristorante di Guido da Costigliole
Serralunga d'alba	CN	⊗N	La Rei (H Boscareto Resort)
Treiso	CN	⊗	La Ciaù del Tornavento
Inverio	NO	⊗N	Pascia
Novara	NO	⊗	Tantris
Orta S. Giulio	NO	⊗⊗	Villa Crespi (H Villa Crespi)
Soriso	NO	⊗⊗⊗	Al Sorriso
Caluso	TO	⊗	Gardenia
Rivoli	TO	⊗⊗	Combal.zero
S.Maurizio Canavese	TO	⊗	La Credenza
Torino	TO	⊗	La Barrique
Torino	TO	⊗	Casa Vicina - GuidoperEataly
Torino	TO	⊗	Vintage 1997
Venaria Reale	TO	⊗	Dolce Stil Novo alla Reggia
Verbania/Fondotoce	VB	⊗⊗	Piccolo Lago
Borgosesia	VC	⊗	Osteria del Borgo
Vercelli	VC	⊗	Cinzia da Christian e Manuel

L'enogastronomia è il fiore all'occhiello del Piemonte, grazie alla presenza di diversi prodotti rinomati a livello mondiale, come per esempio il tartufo bianco d'Alba, e i vini (tra cui Barolo, Nebbiolo, Barbaresco, Barbera, ecc.). Alcune destinazioni, come Le Langhe, hanno infatti costruito la loro visibilità e il loro prodotto proprio intorno a questa risorsa che risulta essere un mono prodotto molto redditizio.

Si nota una concentrazione di ristoranti stellati nelle province di Torino, Novara e Cuneo, e solo in minima parte nelle province di Asti e Alessandria, dove invece l'enogastronomia è un prodotto di primaria importanza. Questo dato conferma ancora una volta che il prodotto enogastronomico non è sufficientemente valorizzato.

In generale, in tutto il territorio piemontese l'offerta ristorativa media è di buon livello. Questa vocazione ha ampie potenzialità e può rappresentare un asset su cui puntare.

Ricadute economiche del settore sul territorio

Nel 2010, i consumi turistici in Piemonte hanno generato 3,5 miliardi di spesa turistica, apportando 5,5 miliardi di valore aggiunto e 167mila unità di lavoro. Il 33% è riconducibile a turisti stranieri che nel 2011, secondo i primi dati forniti dalla Banca d'Italia, hanno speso in Piemonte circa 1,09 miliardi di euro.

Complessivamente, la ricchezza prodotta dal turismo contribuisce a creare il 4,4% del PIL regionale.

Sempre nel 2010, i posti di lavoro generati sono stati circa 167.000, concorrendo per il 9,1% all'occupazione totale regionale. In termini di occupazione, il comparto "Alberghi e ristoranti" ha impiegato 86.000 risorse, il 51% dell'occupazione complessivamente impegnata nella produzione turistica.

Piemonte 2010. Valore Aggiunto e occupazione per ramo e branca attivati dalla domanda di consumi turistici

Fonte: aggiornamento Ciset su dati
"Rapporto sul Turismo Italiano" XVII edizione

	VALORE AGGIUNTO		OCCUPAZIONE	
	Valori assoluti milioni di euro	Composizione %	Valori assoluti migliaia	Composizione %
Agricoltura	22	0,4	2	1,1
Prodotti energetici	126	2,3	1	0,4
Alimentari	17	0,3	0	0,3
Tessili e cuoio	24	0,4	1	0,5
Altri prodotti della trasf. Industriale	106	1,9	2	1,5
Costruzioni	64	1,2	2	1,2
Commercio	779	14,2	25	14,9
Alberghi e ristoranti	2.096	38,3	86	51,4
Trasporti	360	6,6	8	4,9
Intermediaz. monet. e finanz.	229	4,2	3	1,8
Locaz. di fabbr. (att. imm. e noleggio)	691	12,6	2	1,2
Attività ricreative	280	5,1	15	9,0
Servizi vari	679	12,4	20	11,9
Totale	5.474	100	167	100

Forte risulta essere la componente di lavoro stagionale, che tendenzialmente penalizza la qualità del servizio, oltre a creare condizioni sfavorevoli di lavoro in termini di occupazione. Nonostante l'evidente importanza, il turismo non riesce ad affermarsi come motore economico a causa della cultura prevalentemente industriale e manifatturiera del territorio e della società. Nei capoluoghi di provincia, incluso Torino, gli alberghi hanno sempre avuto e continuano, in parte, a prestare servizio all'industria, dedicando gran parte dei loro sforzi commerciali al turismo d'affari.

La destinazione turistica Piemonte online

Il materiale presente in rete inerente alle vacanze in Piemonte è prevalentemente in lingua italiana. Questo dato conferma e motiva la scarsa presenza del Piemonte sullo scenario internazionale.

Risulta una netta differenza tra la quantità di materiale online relativo alle vacanze in Piemonte (circa 5.000.000 di risultati) e in Lombardia (circa 12.000.000). I trend di ricerca sul web per il tema vacanze turismo negli ultimi anni appaiono in lieve calo sia per il Piemonte sia per la Lombardia. Non vi è dubbio che la caduta generale della domanda turistica online sia riconducibile alla crisi finanziaria che agisce sulla disponibilità economica individuale.

Il livello di attività del brand all'interno dei più importanti social media evidenzia ancora una leggera supremazia della Lombardia. Il Piemonte dovrebbe utilizzare in maniera più strategica i social media, generando engagement con i turisti e migliorando di conseguenza anche il sentiment del brand.

La presenza di più portali turistici ufficiali genera nel turista confusione, oltre ad un'impressione negativa circa la coesione dell'immagine del brand Piemonte. Su 8 province, vi è infatti una variegata e consistente offerta di siti turistici, tra consorzi e ATL; inoltre, non tutti promocommercializzano le diverse aree, perdendo così la possibilità di generare visite e prenotazioni.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Buona accessibilità nelle lunghe tratte- Alto numero di risorse e attrattive riconosciute a livello nazionale- Risorse enogastronomiche di pregio- Area lacuale molto sviluppata turisticamente- Concorrenzialità nei prezzi (ad esclusione della zona lacuale)- Buona organizzazione turistica- Buone linee di finanziamento disponibili per amministrazioni e privati	<ul style="list-style-type: none">- Difficoltà di accessibilità nell'entroterra- Limitato sviluppo del ruolo dell'Aeroporto di Caselle- Mancanza di valorizzazione delle risorse enogastronomiche- Perdita di vantaggio competitivo della città di Torino come destinazione congressuale- Problemi di destagionalizzazione (escluso Torino)- Eccessiva dipendenza dal mercato nazionale- Dipendenza dal mercato tedesco- Mancanza generale di collaborazione tra operatori- Sistema prodotti realizzato in ottica territoriale e non motivazionale- Frammentazione dell'offerta (online e in relazione alle province)- Ridotta forza in termini di reputation online e sui social media

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Piemonte e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Piemonte e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine oltre che del supporto a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Governance turistica
2. Cultura turistica e della collaborazione
3. Accessibilità
4. Destinazione prodotto
5. Presenza online e social media marketing
6. Aspetti fiscali e dei costi

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Governance turistica

L'organizzazione del sistema turistico appare chiara, con compiti ben definiti per ogni soggetto. La presenza dal 1996 di un Piano Strategico Regionale per il Turismo farebbe supporre una reale volontà di sviluppo turistico della Regione. Tuttavia, forse perché non applicata adeguatamente, o forse perché strutturata secondo criteri non in linea con la reale domanda del mercato o senza sfruttare appieno la potenzialità dei prodotti e territori finora non si sono raggiunti risultati significativi. È attualmente in fase di sviluppo un nuovo Piano Strategico Regionale, che però già suscita perplessità fra gli operatori, non coinvolti nell'elaborazione dello stesso.

L'ente regionale evidentemente non ha la possibilità o la capacità di sviluppare reali strategie sovraterritoriali. In generale, gli enti turistici territoriali, nei loro

diversi livelli, non riescono a trasmettere agli operatori e ai consorzi autorevolezza, producendo così un notevole distacco, soprattutto per la mancanza di azioni efficaci ed efficienti.

Manca uniformità promozionale: ogni singola ATL è differente nella dicitura, nella grafica, nel format dei contenuti, dando un'impressione negativa circa la coesione dell'immagine regionale. Le azioni promozionali messe in atto dalle ATL e dai soggetti sovra territoriali sono ritenute prive di efficacia dagli operatori.

Organizzazione	Funzione
Sviluppo Piemonte Turismo	Organismo regionale cui sono affidate "le funzioni nel settore del turismo, laddove il loro esercizio richiede un'organizzazione specialistica non presente tra quelle regionali".
ATL – una per ogni provincia/area turistica	Forniscono assistenza ai turisti, compresa la prenotazione dei servizi ricettivi, di intrattenimento e la tutela del consumatore; promuovono le iniziative per la valorizzazione delle risorse turistiche, nonché le manifestazioni dirette ad attrarre i turisti e a favorire il soggiorno.
Uffici IAT – uno per ogni provincia/area turistica	Le Agenzie Turistiche Locali, le Pro loco e gli Enti Locali si avvalgono di appositi uffici di informazione turistica (I.A.T.) dislocati sul territorio di competenza al fine di ottimizzare la diffusione capillare delle informazioni. Sono presenti sul territorio regionale altri uffici di informazione turistica.
Pro-loco	Attività di promozione e valorizzazione del territorio anche a scopo sociale.
Osservatorio turistico regionale	Sviluppo di un sistema di monitoraggio su attività di promozione, informazione e accoglienza turistica su tutto il territorio regionale.

In teoria, dall'analisi, si delinea un'organizzazione territoriale ben definita, nella quale i ruoli sono chiari ed è presente una visione strategica in relazione ai diversi temi del turismo.

In pratica, però, dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia, l'operato sembrerebbe inadeguato, a causa della mancanza di risorse economiche delle ATL, per la ridotta partecipazione economica da parte dei soci e degli operatori e per mancanza di una strategia turistica locale.

Le attività realizzate dalle ATL sono condizionate da una visione locale e non in linea con la domanda del mercato. Inoltre, la maggioranza dei soggetti territoriali non realizza attività di promocommercializzazione, limitando il proprio operato alle semplici attività di accoglienza e promozione.

Il Centro Estero Piemonte (CEIP) raggruppa le attività di attrazione turistica per il Piemonte, spingendo sulla sua rinnovata immagine per valorizzare i punti di forza del territorio. L'obiettivo, in accordo con le linee di indirizzo del Piano Strategico

Regionale per il Turismo, è di incrementare le presenze turistiche attraverso azioni promozionali a livello europeo - in particolare in Austria, Benelux, Francia, Gran Bretagna, Germania, Paesi Scandinavi, Russia, Spagna e Svizzera - ed extra europeo - soprattutto in Canada, Corea del Sud, Giappone, India, Israele e Stati Uniti.

Le iniziative messe in atto da questo Ente includono la partecipazione a fiere di settore, la realizzazione di eventi promozionali e di road show, l'organizzazione di workshop b2b finalizzati alla presentazione dei prodotti turistici, la programmazione di educational tour riservati agli operatori e di press trip per la stampa specializzata, l'attivazione di progetti di co-marketing con i principali tour operator stranieri.

L'operatività del CEIP si struttura intorno ai principali prodotti turistici del Piemonte su cui verte l'azione promozionale di Ceipiemonte, in accordo con l'Assessorato al Turismo regionale. I temi sono: montagna invernale/neve, montagna estiva/vacanza attiva, laghi, turismo culturale (città d'arte, borghi, castelli, musei, tradizione, folklore ecc.), turismo religioso (Sacri Monti, Santuari, itinerari della fede), enogastronomia, grandi eventi culturali e sportivi, benessere e shopping.

Considerato che l'Ente Sviluppo Piemonte Turismo realizza funzioni nel settore turismo, laddove il loro esercizio richieda un'organizzazione specialistica non presente tra quelle regionali, risulta opportuno un maggior coordinamento con il CEIP, centro estero per l'internazionalizzazione.

Le problematiche che in misura maggiore condizionano lo sviluppo turistico del Piemonte sono principalmente la mancanza di una visione strategica così come di attività realizzate con una precisa visione di sistema e con un approccio promo commerciale, in grado di presentare l'offerta piemontese nei mercati in maniera integrata e competitiva.

Sarebbe necessaria una regia strategica ed operativa unica di tipo manageriale. Emerge invece un disallineamento tra le politiche turistiche provinciali e quelle regionali. Nel caso specifico della città di Torino, ad esempio, si nota l'adozione di un piano strategico locale che non mostra linee di contatto con quanto definito a livello regionale e viceversa.

Inoltre, sarebbe necessaria una maggiore vigilanza sulla qualità dell'offerta da parte delle istituzioni, essendo le classificazioni standard poco rappresentative del livello di qualità reale. Se un singolo operatore infatti offre un cattivo servizio a pagarne le conseguenze è l'intera destinazione.

Allo stesso modo, è necessaria una governance regionale a supporto del brand, dell'immagine e della reputazione della destinazione Piemonte sia online sia offline a sostegno degli operatori, che in modo autonomo non hanno le risorse per incrementare la visibilità del Piemonte, soprattutto online.

Infine, è necessario sviluppare una maggiore collaborazione tra il settore pubblico e quello privato in termini di azioni, definizione di strategie e sviluppo di iniziative specifiche, per incrementare l'attrattività e competitività turistica regionale.

Per ciò che riguarda gli aspetti economici dei finanziamenti al settore turistico, si può notare, come da tabella, che il numero di progetti finanziati da fondi Regionali è consistente, con almeno 324 progetti rivolti alle imprese, suggerendo quindi un buon grado di cooperazione tra pubblico e privato. Importanti i finanziamenti ai soggetti pubblici, che rappresentano circa il 71% del totale*. Interessanti anche i contributi per la sostenibilità mentre appare sovrastimato il sostegno al turismo religioso che solitamente ha limitate ricadute sul territorio e che garantisce benefici solamente a soggetti esterni alle filiere turistiche. Buone le opportunità per il miglioramento della qualità ricettiva dei privati.

Progetto	Area di intervento	Finanziamento
"Piemonte Sei a Casa" (attivo fino al 2008)	Ampliamento o riqualificazione di strutture ricettive, sviluppo della qualità dell'accoglienza turistica, mantenimento in sicurezza delle aree sciabili.	3.700.000 euro per un totale di 46 progetti tra il 2006 e il 2008
Progetti interregionali	Itinerari del congressuale, turismo per tutti, cicloturismo, itinerari dei borghi storici.	n/a
Destinazione Impresa	Sviluppo dello specifico prodotto turismo d'impresa per migliorare l'offerta turistica del territorio.	28.200.000 euro e 278 progetti tra il 2006 e il 2008
Finanziamenti ai soggetti pubblici	Intervento:infrastrutture atte alla fruizione di circuiti, percorsi e aree di sosta attrezzate, riqualificazione ambientale di siti ed aree rurali ed urbane, impianti turistico ricreativi e ricettivi.	80 milioni di euro finanziati, per 249 progetti e 285 milioni di euro di investimenti
Finanziamenti per il turismo religioso	Infrastrutture destinate ad aumentare la conoscenza della vita dei Santi e dei Missionari piemontesi.	contributi per 6 milioni di euro, 41 progetti finanziati
Progetto Strategico STRATTOUR	Sviluppo di un modello di turismo sostenibile e di azioni volte alla destagionalizzazione nell'area transfrontaliera.	n/a

Il settore turistico rivela una buona razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse economiche. Le risorse disponibili devono essere utilizzate per realizzare azioni e iniziative che perseguano obiettivi credibili e non frutto di intuizioni momentanee o a breve termine, incapaci di assicurare redditività al settore e competitività alla destinazione.

2. Cultura turistica e della collaborazione

Il tema della cultura turistica e della collaborazione in Piemonte è molto sentito tra gli operatori del settore in quanto incide gravemente sulla reputazione della destinazione e sulla sua competitività. Dall'analisi effettuata emergono alcuni fattori limitanti nei seguenti ambiti:

Cultura turistica

La regione Piemonte ha principalmente una forte tradizione e connotazione industriale. Nell'ultimo decennio, però, il turismo ha interessato sempre di più questi territori e gli operatori hanno preso coscienza della sua importanza e dei margini di redditività. La cultura industriale tuttavia non è mai venuta meno e di fatto nel turismo è facile incontrare imprenditori con mentalità poco turistiche. Ciò va a forte discapito del servizio offerto e della capacità di presentarsi in un mercato come quello attuale, altamente esperienziale, liquido ed emozionale.

La mentalità poco turistica si traduce anche nella mancanza di una cultura dell'accoglienza. I turisti in cerca di informazioni o supporto spesso si trovano in difficoltà: si evidenzia, infatti, una forte diffidenza e una scarsa propensione dei residenti all'accoglienza. In un mercato basato sull'engagement e sull'esperienza, ciò comporta un grave danno di immagine della Regione, danno che potrebbe condizionare e limitare i flussi in arrivo.

Infine, si nota una ridotta propensione del settore per il web e i social media. L'offerta è scarsamente comunicata e promossa online, riducendo così i margini di redditività per gli operatori stessi e indebolendo la visibilità della destinazione. È necessaria una maggiore sensibilizzazione degli operatori verso il content marketing e il social media management. Tali temi, per la loro importanza, saranno trattati approfonditamente in un apposito capitolo del presente documento.

Collaborazione pubblico privata

Il settore turistico piemontese soffre per la ridotta collaborazione pubblico-privata. Nonostante siano presenti numerose iniziative che vedono gli imprenditori in

prima fila accanto alle amministrazioni, il gap tra i due soggetti è ancora troppo ampio.

Importante il ruolo svolto dai consorzi turistici regionali, che in determinate zone del Piemonte sono molti attivi e facilitano la promocommercializzazione dell'offerta, come nel caso della Valsesia e delle Langhe-Roero.

La collaborazione pubblico-privata permetterebbe di creare un sistema integrato che darebbe maggiore forza alle iniziative in atto, ottimizzando gli sforzi.

Gli imprenditori ritengono esemplare che una fiera come il Vinitaly sia organizzata a Verona e non, come sarebbe più logico, in una zona a maggiore vocazione vitivinicola come le Langhe o l'Astigiano, nonostante la Borsa del Turismo Enogastronomico abbia sede proprio in Piemonte.

Complessivamente, il modello funzionale delle ATL è ritenuto dal settore inefficiente e scarsamente produttivo perché non risponde ad una logica di mercato ed è non ha un approccio promo commerciale.

Collaborazione tra operatori

Nel settore turistico piemontese prevale una visione individualistica e ogni operatore lavora in maniera autonoma sia in termini di costruzione dell'offerta sia di commercializzazione della stessa. La promozione e la vendita dei singoli operatori, in particolare degli hotel, è realizzata in modo autonomo: mancano reti di imprese nonostante nell'incoming esistano agenzie attive che operano però solo a carattere locale, incentrate sul prodotto enogastronomico.

Gli operatori da soli si dimostrano incapaci di fare sistema. È evidente come questo vada a svantaggio dei singoli, riducendone l'efficacia delle azioni. Sarebbe utile sviluppare azioni sinergiche o reti di vendita integrate sia online sia offline per sostenere la commercializzazione e la promozione dell'offerta piemontese.

Questo sistema poco coordinato e integrato porta alla perdita di competitività della destinazione turistica Piemonte come conferma l'analisi online.

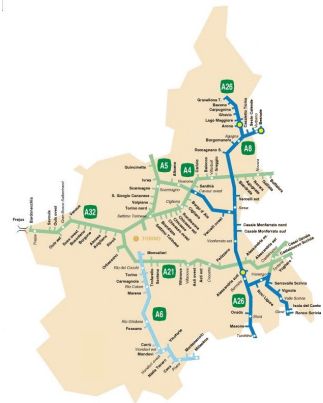
È fondamentale che le iniziative di filiera e di integrazione siano gestite in ottica imprenditoriale e di ottimizzazione dei ricavi affinché gli operatori si rendano conto degli effetti positivi che questo tipo di iniziative possono garantire. È necessario quindi cercare di creare una forma di collaborazione che favorisca la creazione di tali sinergie e che sensibilizzi gli operatori verso i temi della collaborazione e della cultura turistica. Ciò potrebbe avvenire realizzando percorsi formativi obbligatori e favorendo a livello regionale iniziative pubblico-private di tipo collaborativo.

I percorsi formativi permetterebbero anche di accrescere il livello professionale degli operatori, dei responsabili e degli operativi nelle amministrazioni pubbliche, ad oggi non adeguato ai livelli richiesti dalla domanda.

3. Accessibilità

L'analisi dell'accessibilità territoriale della regione Piemonte evidenzia la presenza di una rete autostradale e statale estesa che collega il territorio anche con l'estero attraverso i trafori (il Frejus e il Monte Bianco per la Francia) e numerosi valichi/colli.

Tuttavia, i costi elevati del traforo (€34,40 A/R) unitamente alla difficoltà di transito dei valichi nella stagione invernale riducono l'accessibilità al territorio.



La rete ferroviaria, invece, vanta una linea ad alta velocità che rappresenta un vantaggio competitivo, soprattutto nello sviluppo del turismo di city break e del prodotto congressuale. L'arrivo di Italo a Torino inoltre ha contribuito positivamente ad abbattere i prezzi per i collegamenti ad alta velocità nazionali. Se sapientemente utilizzata dagli operatori, questo potrebbe favorire una crescita turistica. Mentre la rete urbana si sviluppa grazie alla ferrovia metropolitana, i collegamenti con le aree turistiche interne restano fortemente penalizzati. Ciò fa pensare ad una politica dei trasporti studiata più in ottica di fruizione dei residenti

piuttosto che per un utilizzo turistico.

I collegamenti aerei sono principalmente gestiti tramite l'aeroporto di Caselle, 12esimo in Italia in termini di traffico passeggeri. L'Aeroporto presenta una forte dominanza della compagnia di bandiera, favorendo un orientamento al business traffic piuttosto che al leisure. L'Aeroporto di Caselle non è riuscito a consolidare una rete di collegamenti low cost che avrebbero potuto invece favorire lo sviluppo turistico. L'unico vettore presente è Ryanair.

Inoltre, l'aeroporto evidenzia delle difficoltà a causa della sua "catchment area" troppo ridotta; gli operatori turistici non condividono le scelte e le strategie adottate dalla società di gestione SAGAT, creando così un distacco e uno scollamento che penalizza tutta la struttura in generale.

In passato, le Amministrazioni locali avevano supportato economicamente alcuni collegamenti aerei, in particolare con Ryanair, Air One ed Alitalia. Tuttavia, tali accordi dettati più da un interesse politico che di mercato, non hanno portato i risultati sperati.

Durante la stagione invernale infine, è da segnalare l'arrivo di numerosi voli charter, soprattutto britannici e russi, per soggiorni nei comprensori sciistici della Valle di Susa e della Francia.

L'Aeroporto di Cuneo offre collegamenti con Alghero, Bucarest, Bacau, Cagliari, Casablanca, Palma de Mallorca, Tirana e Trapani tramite le compagnie Blue Air, RuanAir, BelleAir, WizzAir e AirArabia. Nonostante la presenza di compagnie low cost favoriscano l'afflusso di passeggeri, il peso dell'aeroporto è piuttosto ridotto.

È da notare, infine, come l'Aeroporto di Malpensa costituisca lo scalo di riferimento per le province di Novara, Verbania e Vercelli.

L'analisi complessiva dell'accessibilità territoriale del Piemonte rivela diversi limiti:

- alcune zone interne a vocazione turistica sono svantaggiate in termini di accessibilità, in quanto servite unicamente dalla rete stradale, come ad esempio alcuni borghi dell'Astigiano e delle Langhe;
- l'Aeroporto di Caselle risulta poco competitivo per numero di collegamenti, oltre che per la mancanza di compagnie low cost;
- l'accessibilità stradale è buona ma i costi dei trafori sono alti;
- non esiste un reale sistema di integrazione tra i diversi mezzi di trasporto.

Gli interventi da effettuare in Piemonte in termini di accessibilità sono numerosi e interessano tutte le modalità di trasporto da/per e all'interno del territorio regionale. Tali debolezze sarebbero in realtà facilmente superabili se si realizzassero interventi mirati, di tipo collaborativo pubblico-privato, ma soprattutto se esistesse una strategia turistica connessa a quella dell'accessibilità.

Gli interventi più urgenti riguardano, da una parte, l'incremento dell'accessibilità delle zone interne e, dall'altra, l'aumento di competitività dell'Aeroporto di Torino Caselle.

La creazione di un servizio navetta per collegare i maggiori borghi di interesse turistico (Langhe, Roero, Monferrato, Astigiano) sarebbe infatti di grande utilità e risulterebbe ancor più efficace se, a supporto, venissero creati itinerari ad esempio enogastronomici (tour delle cantine vitivinicole, tour del tartufo, tour della nocciola, ecc.).

Altrettanto importante sarebbe la definizione di una strategia di sviluppo dell'Aeroporto di Caselle e la realizzazione di iniziative con le compagnie aeree in ottica di mercato e con una visione a lungo termine.

4. Destinazione-prodotto

Dall'analisi delle risorse e del portfolio regionale appare evidente un eccessivo numero di prodotti turistici, privi di un'adeguata gerarchizzazione e senza un'adeguata valorizzazione, ad eccezione del prodotto Torino city-break.

Dal Piano Regionale Turistico vigente, emerge, infatti, il seguente portfolio prodotti:

Territorio	Main Products	Prodotti Secondari
Piemonte	Torino – city break Montagna invernale Enogastronomia Laghi	Montagna estiva e vacanza attiva Montagna e natura – relax e benessere Interessi speciali – golf, cicloturismo, cerimonie MICE
Alessandria	Enogastronomia Natura e sport	Golf Salute e benessere Meeting e incentive
Asti	Enogastronomia	Arte e castelli Sagre ed eventi Religioso Natura e sport
Cuneo	Montagna invernale Enogastronomia	Terme e benessere Outdoor Arte e cultura
Torino	City-break Congressuale	Montagna invernale Natura e outdoor Enogastronomia Eventi Meeting industry

Biella	Religioso Natura e sport	Shopping Golf Borghi
Vercelli	Religioso Montagna invernale	Arte e cultura Natura e sport
Novara	Arte e cultura Natura e sport	Eventi e manifestazioni Prodotti locali e enogastronomia Business tourism

Nel suo complesso, la destinazione però non ha un'identità definita: non esiste un prodotto-destinazione che rappresenti il territorio piemontese a livello nazionale e internazionale e lo differenzi dalle destinazione competitor.

FOCUS: prodotto city break

L'offerta turistica museale relativa al prodotto 'city-break – arte e cultura' può essere classificata in base alla capacità delle singole strutture di attrarre turisti (internazionali e inter-regionali).

I musei con il grado di attrattività maggiore si concentrano prevalentemente nella provincia di Torino. Questo polarizza i flussi turistici e concentra le ricadute sul territorio nel Torinese piuttosto che sull'intera Regione. Inoltre, l'attrattività dei musei piemontesi a livello nazionale risulta molto limitata.

È presente una card per i circuiti museali (Piemonte Card), attivabile a seconda della durata del soggiorno; tuttavia, non è sufficientemente coordinata con i servizi complementari (es. i trasporti non sono inclusi).

L'offerta turistica relativa al prodotto 'city-break – arte e cultura' include anche eventi presenti sul territorio classificati a seconda del grado di attrattività dell'evento:

Eventi Cat. 1	Eventi Cat. 2
Il Salone del Gusto	Il Salone del Libro
Il Carnevale di Ivrea	Il Palio di Asti
Cheese	Fiera del Tartufo di Alba
Eventi sportivi (Juventus F.C. + Torino F.C.)	

Si nota la scarsa presenza di eventi di natura non enogastronomica (escluse alcune mostre occasionali o festeggiamenti particolari come i 150 anni dell'unità d'Italia)

con capacità autonoma di generazione di flussi turistici. In particolare sembrano assenti eventi di natura storico-tradizionale, pur considerando ad esempio la presenza storica in Piemonte della famiglia reale.

FOCUS: Torino

La città di Torino è un esempio di sviluppo turistico di successo. Nel 1999, è stato inaugurato un lavoro coordinato tra i diversi stakeholder del territorio che ha avuto come soggetto operativo l'ATL Turismo Torino. Grazie a questa pianificazione, l'ATL è stata in grado di sviluppare la destinazione-prodotto che ha permesso alla città di posizionarsi nel mercato turistico come meta per il turismo culturale, city break, congressuale e di eventi. Torino è stata capace di strutturare le offerte e definire i prodotti in collaborazione con gli operatori, varando azioni congiunte di marketing e di comunicazione della destinazione.

L'obiettivo era sfruttare la notorietà e la visibilità generata dai Giochi Olimpici, che avrebbero portato un incremento degli arrivi così come dell'attrattività stessa della città, grazie alla creazione di nuove attrattive turistiche (Museo del Cinema, rifacimento del Museo Egizio, Nuovo Museo dell'Automobile, ecc.). Si può affermare che lo sviluppo turistico di Torino e la creazione della destinazione-prodotto sia stata possibile grazie alla collaborazione dei diversi stakeholder, alla definizione di una pianificazione specifica, coerente con la domanda e con gli sviluppi del mercato.

La notorietà raggiunta dalla città ne ha permesso lo sviluppo come destinazione congressuale, permettendo a Torino di candidarsi a numerosi eventi, e di aggiudicarsene di importanti come, per esempio, il Congresso Mondiale degli Architetti.

L'esistenza di un soggetto deputato al management e marketing della destinazione (Turismo Torino) e di un Convention Bureau, unificati poi in un unico soggetto, ha contribuito in modo determinante allo sviluppo turistico di Torino.

Successivamente, la città ha continuato la strada intrapresa, dei grandi eventi, cercando ancora di sfruttare la notorietà e gli arrivi turistici che queste iniziative danno: nel 2008, ad esempio, è stata Capitale del Design.

Sembrerebbe però che oggi Torino abbia raggiunto il grado massimo di notorietà: le celebrazioni in occasione dei 150 anni dell'Unità d'Italia nel 2011 e lo sviluppo dell'offerta della Reggia di Venaria sono un esempio di come in realtà il segmento dei grandi eventi ormai sia maturo. Gli operatori hanno espresso critiche e riserve

sulla gestione che ha puntato molto sulla comunicazione e sulla promozione, tralasciando invece il prodotto.

FOCUS: legacy Olimpica

I grandi eventi danno forte visibilità internazionale ai luoghi dove si svolgono, risultato dell'esposizione mediatica. Inevitabilmente comportano un incremento del numero di infrastrutture e strutture alberghiere ed extralberghiere presenti sul territorio e necessarie allo svolgimento stesso dell'evento.

Il vero problema però riguarda i costi di mantenimento di queste strutture e la loro redditività, una volta terminato l'evento. Torino ha rivelato una scarsa capacità di gestione della legacy: oggi, infatti, la maggior parte di queste strutture, come per esempio l'Oval o il Pala Isozaki, non sono più utilizzate e non generano vantaggio competitivo in senso turistico. Ancora più grave è la situazione in montagna, dove alcuni degli impianti olimpici non sono mai più stati impiegati, come ad esempio la pista di bob.

La Fondazione Torino Olympic Park, costituita dagli enti locali insieme al Coni, si occupa di gestire l'eredità olimpica: vani sono stati i tentativi fatti, soprattutto in montagna, di riutilizzare gli impianti presenti, come ad esempio i trampolini per il salto a Pragelato, per ospitare nuovi eventi sportivi o allenamenti. Recentemente è stato pubblicato un bando di gara, vinto da una cordata composta dagli americani di Live Nation e dalla torinese SetUp, per una concessione trentennale per soli 2,15 milioni di euro che dovrebbe rilanciare il territorio e riutilizzare gli impianti.

Gli operatori del territorio lamentano quindi una scarsa pianificazione del Post-Olimpiadi, soprattutto nelle aree montane, che ne ha impedito il tanto atteso e sperato rilancio turistico.

FOCUS: prodotto congressuale

L'analisi delle strutture disponibili in Piemonte permette di definire il grado di attrattività del mercato congressuale regionale. La dimensione e la struttura delle sedi congressuali influiscono sulla scelta della destinazione da parte dei promotori del congresso e contribuiscono quindi a rafforzare o indebolire la competitività del sistema piemontese.

Le aree dove il turismo *leisure* e la *meeting industry* registrano la loro maggior attività sono Torino e il Distretto Laghi. Si tratta di destinazioni con caratteristiche e stagionalità molto differenti e che quindi non possono essere ritenute

direttamente concorrenziali, se non sul piano della disponibilità di strutture ricettive.

La disponibilità dei posti a sedere è concentrata nella città di **Torino** che rappresenta quasi la metà delle presenze complessive (45%), mentre il Distretto dei Laghi ha un peso del 24% e le altre aree regionali, tra cui la provincia di Cuneo, del 31%.

Ripartizione delle presenze in Piemonte

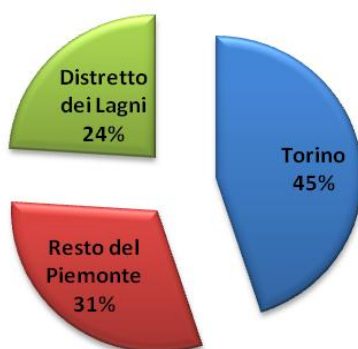


Figura 7: Osservatorio congressuale italiano, Sezione Piemonte, Università di Bologna, anno 2010

Principali Centri Congressi Piemonte (elenco non esaustivo)

NOME	LOCALITA'	SALE	CAPIENZA	
Centro Congressi acquese	Acqui terme (AL)			
Valenza Expo Events srl	Valenza (AL)		Centro fieristico modulare	
Palazzo Mostre e Congressi	Alba (CN)	5	192	
Castello di Grinzane Cavour	Grinzane Cavour (CN)	3	323	
Diageo Meeting Center	Santa Vittoria d'Alba (CN)	2	220	
Tenimenti Fontanafredda	Serralunga d'Alba (CN)	3	360	
Centro Novarello	Granozzo con Monticello (NO)	2	414	
Auditorium della Banca Popolare di Novara	Novara		300	
BioIndustry Park Centro Congressi	Colleretto Giacosa (TO)	2	190	
Centro Congressi Canavese Incontra	Strambino (TO)	1	403	
			PRI NCI PAL E	ALT RE SAL E
Centro Congressi Lingotto	Torino	11	2090	24-

				476
Centro Congressi Torino Incontra	Torino	5	300	10-161
Centro Congressi Unione Industriale	Torino	4	450	15-800
Envipark	Torino	5	250	10-80
Palasport Olimpico	Torino	2	12.332	50-2500
Palavela	Torino	2	8.250	150-1000

Figura 8: Turismo Torino e provincia Convention & Visitors Bureau, 2012 e altre fonti

Principali Hotel congressuali (elenco non esaustivo)

NOME	LOCALITA'	SALE	CAPIENZA		STELLE
Albergo dell'Agenzia	Pollenzo-Bra (CN)	5	435		4
Best Western Hotel Cavalieri	Bra (CN)	4	340		4
Holiday Inn Express Langhe Cherasco	Cherasco (CN)	5	544		3
Centro Novarello	Granozzo con Monticello (NO)	2	414		
			PRINCIPALE	ALTRE SALE	
Castello di Pavone	Pavone Canavese (TO)	n.p.	400	10-150	4
Relais Villa Matilde	Romano Canavese (TO)	4	250	35-100	4
Hotel Atlantic	Borgaro Torinese	12	600	6-500	4
Atahotel Concord	Torino	4	200	Modulari	4
Best Western Hotel City Torino	Torino	3	50	12-40	4
Grand Hotel Sitea	Torino	4	100	25-100	4
Hotel Diplomatic	Torino	7	160	6-150	4
Mercure Royal	Torino	15	600	Modulari	4
Nh Ambasciatori	Torino	10	450	10-450	4
Nh Santo Stefano	Torino	4	250	10-250	4
Pacific Hotel Il Fortino	Torino	10	450	3-500	4
Starhotels Majestic	Torino	10	150	20-484	4
Town House	Torino	1	50		4
Ac Hotels Torino	Torino	4	160	15-200	4
Golden Palace	Torino	7	150	8-82	5
Principi di Piemonte	Torino	7	220	10-550	5
Casa Immacolata	Verbania	1	120 modulare		4
Hotel Sant'Anna	Verbania	2	11-60		4
Hotel Ancora	Verbania	2	45 modulari		4

Grand Hotel Majestic	Verbania	3	240	35-84	4
Valgrande Hotel	Verbania	4	400	20-180	4

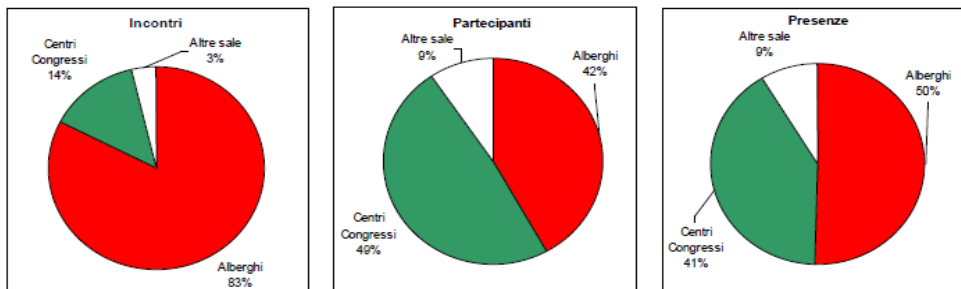
Figura 9: Turismo Torino e provincia Convention & Visitors Bureau, 2012 e altre fonti

Il turismo congressuale a Torino è trainante sia per numero di incontri (71%) sia per numero di partecipanti (85%). Nel 2010, si è registrato un aumento dei convegni e delle presenze rispettivamente del 19.79% e dell' 11.66%. Gli alberghi sono la sede principale per lo svolgimento delle iniziative: sempre nel 2010, hanno ospitato infatti ben l'83% degli incontri svoltisi a Torino.

Tuttavia, evidenziano una problematica legata alle dimensioni delle sale, che limitano l'attrattività congressuale della città. I centri congressi, invece, pur ospitando solo il 14% del totale degli eventi, forniscono location con maggiore capacità e hanno quindi totalizzato il 59% dei partecipanti.

Per Torino, risulta penalizzante avere un solo centro congressi rilevante (il Lingotto), situato al di fuori del centro città e quindi dalla difficile accessibilità, spesso occupato, a causa dei numerosi eventi organizzati dalla FIAT o locali.

Esiste anche un piccolo centro congressuale (Torino Incontra), proprietà della Camera di Commercio, Industria, Agricoltura ed Artigianato che non riesce però ad esser di reale supporto allo sviluppo del turismo congressuale.



Le maggiori problematiche si riscontrano nella tipologia di eventi: nel 2010, vi è stato un calo dei convegni internazionali pari al 3.6% che ha limitato l'afflusso di partecipanti internazionali, riducendo le ricadute sul territorio e lo sviluppo di sinergie con altre tipologie di prodotti turistici.

FOCUS: prodotto natura, montagna e benessere

L'offerta turistica relativa ai prodotti natura, montagna e benessere si basa sulla presenza di diverse risorse naturali.

L'offerta parchi si compone di 29 parchi minori (riserve e parchi regionali) e 2 parchi nazionali – Il Parco del Gran Paradiso e Il Parco della Val Grande, entrambi facilmente accessibili tramite la rete autostradale. Da notare, che il Versante valdostano del Gran Paradiso gode di maggiore attrattività turistica (es. il 99% delle strutture ricettive si trovano in quel versante).

L'offerta sciistica si compone di 5 comprensori principali prevalentemente attrezzati per lo sci di discesa:

- Il comprensorio della Via Lattea (Sestriere-Sauze d'Oulx) con 400 km di piste e 78 impianti di risalita
- Il comprensorio di Bardonecchia con 100 km di piste e 21 impianti di risalita
- Il comprensorio del Monterosa (Valsesia) con 180 km di piste
- Il comprensorio di Mondolè Ski con 130 km di piste e 24 impianti di risalita
- Il comprensorio di Limone Piemonte con 80 km di piste e 16 impianti di risalita

Gli impianti sciistici sono di buon livello tecnico e con una buona capacità, soprattutto grazie all'ammodernamento avvenuto in occasione dei Giochi Olimpici.

Tuttavia, le aziende di gestione soffrono l'eccessiva stagionalità e la presenza di un pubblico prevalentemente locale (ad esempio, Bardonecchia e il Sestriere). Solo il turismo britannico è consolidato ma si tratta di una domanda di livello medio-basso.

I comprensori sciistici delle Valli Cuneesi (soprattutto Limone Piemonte) così come delle Valli di Lanzo non riescono ad attirare turisti, oltre al traffico domestico. Diversa è la situazione del comprensorio del Monte Rosa che presenta una buona redditività. La legacy dell'evento olimpico non è stata invece adeguatamente sfruttata per il posizionamento di altri prodotti (es. montagne olimpiche), evidenziando un'incapacità intrinseca a riposizionare i comprensori sciistici della Valle di Susa.

L'offerta termale si compone di 11 centri termali, concentrati nelle province di Cuneo e Verbano-Cusio-Ossola e Alessandria (Acqui Terme) ma di scarsa valenza turistica, in quanto l'offerta appare datata e poco competitiva.

Considerazioni finali sul portfolio prodotti e sul prodotto-destinazione Piemonte.

Il prodotto enogastronomico è di primaria importanza per il Piemonte, soprattutto per le province di Asti, Cuneo, Alessandria e in parte minore per Novara. La

Regione vanta ben 369 prodotti tradizionali riconosciuti, e 128 prodotti tutelati (inclusi i vini), rinomati a livello nazionale ed internazionale.

Alla luce di questi dati, il prodotto enogastronomico appare sottosviluppato, incapace di catturare potenziali turisti, che invece potrebbero portare una buona ricaduta economica sul territorio certamente maggiore rispetto ad altre tipologie di turismo. Importante invece il ruolo di attrattore turistico svolto da Eataly a Torino, capace di generare flussi propri e di sviluppare anche numerosi itinerari turistici su tutto il territorio piemontese.

Appare in ogni caso necessaria una maggiore valorizzazione dell'enogastronomia piemontese e la costruzione di un prodotto turistico specifico che ne permetta una migliore fruizione e una maggiore commercializzazione.

L'offerta sciistica pur risultando nel complesso buona, con alcuni impianti di rilevanza a livello nazionale, presenta prezzi poco concorrenziali, considerata la ridotta offerta di impianti e piste rispetto ad altri comprensori (es. Trentino Alto Adige) e la crisi economica in atto. I costi elevati derivano dall'incapacità del sistema di promo-commercializzare direttamente la sua offerta turistica.

È in atto un tentativo di aumentare l'attrattività delle Valli Olimpiche per il mercato Russo di fascia media, anche se livello qualitativo delle strutture risulta essere medio-basso e non presenta i requisiti di lusso ricercati dalla clientela.

Gli altri impianti sciistici (Limone Piemonte, Valli di Lanzo) non riescono a decollare e a posizionarsi sul mercato turistico, a causa di impianti poco competitivi, posizionandosi per un mercato principalmente locale e di residenti.

È necessario riequilibrare il rapporto qualità-prezzo dell'offerta montana piemontese, tematizzarla e creare una struttura commerciale in grado di incrementare l'internazionalità dei flussi.

Per ciò che concerne la destinazione, si nota la presenza di un portfolio prodotti organizzato e costruito seguendo un criterio territoriale non più in linea con la domanda turistica: lacuale per la provincia di Verbania Cusio Ossola, montano per Torino e Cuneo, eccetera. Negli ultimi anni si è verificata una profonda trasformazione nella domanda turistica, passando da un turismo passivo ad uno attivo, alla ricerca di emozioni e esperienze.

Oggi, il turista cerca proposte concrete e motivi che giustifichino il suo viaggio. È diminuita l'importanza della destinazione come contenitore mentre è aumentata l'importanza del contenuto all'interno delle destinazioni. È necessario quindi

creare il prodotto-destinazione, valorizzando le risorse in un'ottica che corrisponda ad una specifica tipologia turistica.

La destinazione Piemonte dovrà quindi sviluppare un proprio prodotto-destinazione di tipo motivazionale ed esperienziale, in grado di differenziarla dai competitor e che la renda competitiva sul mercato, in linea con le richieste della domanda attuale.

5. Presenza online e Social Media Marketing

L'analisi realizzata sulla presenza online del brand turistico evidenzia un calo dell'interesse dei turisti verso la destinazione: sono sempre meno infatti gli utenti che cercano in rete questa destinazione.



L'indice di magnitudine fornito da *How Sociable* fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio pari a zero significa che non vi è nessuna attività del brand mentre un punteggio di dieci significa che il brand ha praticamente saturato il social web.

L'indice rileva che il brand Piemonte ha un punteggio di 5/10, quindi insufficiente.



Il sentiment invece è un indice che misura quello che si dice di un brand sui social media, ossia la “voce” degli utenti espressa sotto forma di feedback (positivi, negativi o neutri). L’indice rivela che la reputazione della destinazione non è legata ai concetti positivi dell’emozione e dell’esperienzialità, come sarebbe invece richiesto dal mercato.

La destinazione stessa deve comunicare emozioni, trasmettendo ai turisti la suggestione di un soggiorno in Piemonte, coinvolgendoli con immagini evocative e facendo sognare loro tutte le esperienze che potrebbero vivere sul territorio. Allo stesso modo è necessario stimolare i turisti, in modo che diventino loro stessi dei promotori della destinazione, raccontando le esperienze vissute durante la loro vacanza.

Il sito istituzionale del turismo in Piemonte (www.piemonteitalia.eu) promocommercializza ed è presente sui principali canali social, ma potrebbe incrementare la propria presenza online attraverso altre piattaforme, traendone vantaggi in termini di visibilità, visite e prenotazioni.

Si può notare un discreto seguito, soprattutto nella pagina Facebook, mentre su Twitter si nota la mancanza di una strategia precisa capace di generare engagement ed alcuni errori nelle pubblicazioni. Alcuni strumenti social potrebbero generare più engagement, se utilizzati in maniera strategica.

La presenza di più portali turistici ufficiali genera confusione e smarrimento nel turista, producendo un impatto negativo sulla coesione dell’immagine del brand Piemonte.

È fondamentale che la destinazione Piemonte e gli operatori utilizzino in misura maggiore internet e i social media, mettendo in atto azioni di social media management e marketing, di content marketing per il miglioramento della brand reputation online.

Lo sviluppo di una coscienza digitale territoriale oggi è fondamentale per andare incontro ai trend del mercato e della domanda turistica. Ciò significa, da una parte, incoraggiare l’uso degli strumenti digitali e dei social media da parte degli operatori ma, dall’altra, vuol dire agevolarne l’uso a tutti i turisti.

Per quanto riguarda la promocommercializzazione, l’accessibilità commerciale del potenziale turista è compromessa dall’eccessiva frammentazione e dal fatto che gli enti territoriali (ATL) non includono nei loro siti la possibilità di prenotare direttamente, rimandando a link esterni, disincentivando così i potenziali turisti

alla prenotazione. Inoltre, i consorzi presenti sul territorio non creano sistema e collaborazioni, penalizzando ulteriormente l'accessibilità commerciale.

Infine, anche l'accessibilità commerciale delle aziende turistiche (sia hotel, sia agenzie incoming e di servizi turistici) al mercato è difficile e costosa.

6. Sistema fiscale e dei costi

Quest'ultimo aspetto, seppur residuale, risulta essere un forte limite per lo sviluppo generale dell'imprenditoria turistica regionale.

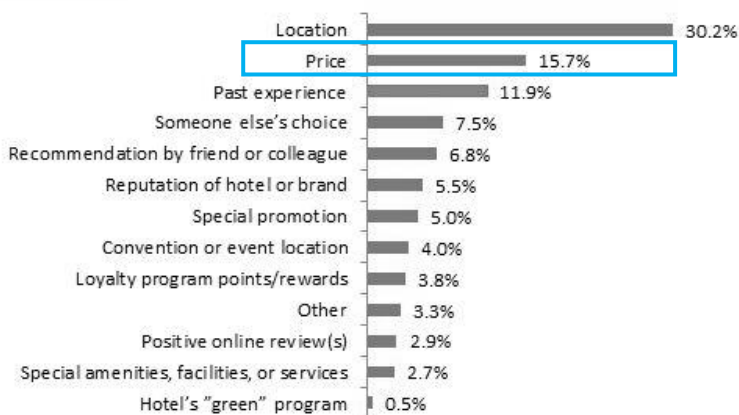
La diversità delle imprese turistiche piemontesi si può ricondurre alla conformazione stessa del territorio regionale che racchiude in sé realtà con vocazione profondamente diverse (montagne, colline, laghi, aree vitivinicole, ecc.). Tuttavia, nonostante le differenze, tutte le aziende riscontrano una debolezza sistemica legata agli alti costi da sostenere.

Questa problematica è particolarmente evidente oggi, in un momento in cui il mercato turistico è molto concorrenziale. Lo sviluppo di vettori aerei low cost, il successo del web in ambito turistico e la conseguente nascita di review site e meta motori di comparazione di prezzi, unitamente alla situazione di crisi degli ultimi anni, hanno reso i clienti sempre più attenti al prezzo.

Gli operatori quindi per rimanere sul mercato si sono trovati costretti a ridurre i prezzi, riducendo così anche i margini di redditività dell'impresa. Il costo è divenuto un fattore primario per la scelta della vacanza e dell'operatore turistico presso il quale acquistarla.

Why Do Guests Select a HOTEL?

Global results*



*Based on survey responses from American, European, and Asian travelers during 2012.

Figura 10: Market Metrix, 2012

Al contempo però i costi di fornitori, personale, i costi delle banche e i prelievi fiscali sono rimasti invariati, in alcuni casi addirittura sono aumentati come nel caso dell'introduzione dell'Imu.

Gli operatori si trovano, quindi, da una parte, a dover sostenere sempre più alti costi per il mantenimento delle imprese, e dall'altra, ad abbassare i prezzi di vendita erodendo i propri margini, arrivando spesso solamente ad operare con bilanci a pari, senza utili.

In alcune zone poi, le strutture hanno una marcata stagionalità che impedisce loro di ospitare un maggior numero di turisti e di aumentare così la redditività.

A tutto ciò si aggiunge l'impossibilità di abbattere in modo consistente i costi se non riducendo l'organico aziendale, rischiando così però di ridurre anche il livello di servizio e quindi di vedersi costretti a ridurre ulteriormente i prezzi complessivi finali, alimentando un circolo vizioso che alla fine penalizza anche la competitività globale della destinazione.

Questa debolezza può essere superata intervenendo su tre fronti. In primis, sensibilizzando gli operatori sull'importanza della qualità del servizio; successivamente, creando un sistema coordinato per ottenere condizioni più favorevoli da parte del sistema bancario e infine, sollecitare le istituzioni ad attuare politiche di sostegno economico e finanziario a favore degli imprenditori turistici regionali.

CONCLUSIONI

- Necessità di una strategia di incoming nazionale per inserire Torino nei tour a lungo raggio, ma soprattutto per catturare flussi turistici del mercato europeo.
- Istituzione di una regia turistica efficace.
- Garantire un maggiore allineamento tra le politiche turistiche provinciali, locali e regionali.
- Incrementare la presenza delle istituzioni per la vigilanza sulla qualità dell'offerta.
- Necessità di una governance regionale che supporti il brand, l'immagine e la reputazione della destinazione Piemonte sia online sia offline in affiancamento agli operatori.
- Necessità di una maggiore razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse economiche destinate al turismo.
- Sensibilizzare gli operatori verso il content marketing e il social media management.
- Creare un sistema integrato di collaborazione pubblico-privata.
- Sviluppare azioni sinergiche o reti di vendita integrate sia online sia offline per aiutare la commercializzazione e la promozione dell'offerta piemontese.
- Realizzare percorsi formativi obbligatori per gli operatori per diffondere la cultura turistica e quella dell'accoglienza.
- Facilitare l'accessibilità territoriale delle zone interne attraverso la creazione di un servizio navetta che colleghi i maggiori borghi di interesse turistico.
- Incrementare la competitività dell'Aeroporto di Torino Caselle attraverso la definizione di una strategia di sviluppo in ottica di mercato e con visione a lungo termine.
- Valorizzare in misura maggiore l'enogastronomia piemontese attraverso la costruzione di un prodotto turistico specifico.
- Ristabilire un rapporto qualità prezzo competitivo dell'offerta montana piemontese.
- Tematizzare l'offerta montana.
- Creare una struttura promocommerciale per incrementare l'internazionalità dei flussi.
- Sviluppare un prodotto-destinazione Piemonte competitivo.
- Sviluppare il vantaggio competitivo del Piemonte rispetto ai competitor.
- Creare un portfolio prodotti in ottica motivazione ed esperienziale, abbandonando la logica territoriale.
- Realizzare azioni di social media management e marketing, di content marketing, volte al miglioramento della brand reputation online.
- Facilitare l'utilizzo del web a tutti i turisti.

- Collegare online il brand della destinazione ad un prodotto-destinazione motivazionale e a dei sub-prodotti di nicchia tematizzati.
- Sensibilizzare gli operatori circa l'importanza della qualità del servizio.
- Creare un sistema coordinato per riuscire ad ottenere condizioni più favorevoli da parte del sistema bancario a favore dell'imprenditoria regionale.
- Sensibilizzare le istituzioni ad attuare politiche di sostegno economico e finanziario a favore degli imprenditori turistici regionali.

CONSIDERAZIONI FINALI

Ulteriori considerazioni di secondaria importanza:

- Lentezza del sistema statistico nazionale (Istat) e ridotta utilità dei dati elaborati per gli operatori turistici.
- Necessità di strategie specifiche per sfruttare le gite scolastiche in territorio piemontese come turismo destagionalizzante.
- Interventi strategici volti alla diversificazione dei mercati di provenienza dei flussi.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Marcello BLUA, Eva Codina CANDELICH, Giuliano Paolo CARULLI, Federico DE GIULI, Alberto LUINO, Giampiero ORLEONI,, Davide SPRIANO, Sergio TESTI e Mario VILLANI

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Antonio Nucci, Direttore Generale Regionale Piemonte, Liguria e Val d'Aosta, e Anna Roscio, Coordinatore Marketing e strategie territoriali della Direzione regionale Piemonte, Liguria e Val d'Aosta.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE PUGLIA

SOMMARIO

METODOLOGIA.....	647
PARTE PRIMA.....	649
Il turismo nella regione Puglia.....	649
L'importanza del turismo in Puglia.....	649
Analisi generale del settore.....	649
Analisi dei mercati.....	653
L'offerta turistica ricettiva.....	655
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	658
L'offerta ristorativa.....	659
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti.....	660
FOCUS: Il prodotto balneare.....	661
FOCUS: il prodotto culturale.....	662
FOCUS: il prodotto enogastronomico.....	662
FOCUS: Il turismo religioso.....	663
FOCUS: Il turismo attivo e naturalistico.....	663
FOCUS: Il turismo termale e del benessere.....	663
FOCUS: Il turismo nautico e di crociera.....	663
Accessibilità.....	665
L'organizzazione del sistema turistico.....	668
Il sostegno al turismo.....	670
L'offerta formativa per il turismo.....	671
La destinazione turistica Puglia online.....	672
L'offerta di contenuti della Puglia online.....	673
Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento.....	673
Prime conclusioni.....	676
Punti Forti.....	676
Debolezze.....	676
PARTE SECONDA.....	677
Assi di intervento.....	677
1. Imprenditoria e professionalità.....	677
Cultura turistica, formazione e attitudine manageriale.....	679
Ridotta innovazione dell'offerta.....	680
Scarsa ristrutturazione degli immobili.....	681
Utilizzo del web.....	681
2. Sfruttamento delle risorse.....	682
Offerta di servizi in destinazione.....	683

Creazione del prodotto.....	684
Destagionalizzazione.....	685
3. Promo-Commercializzazione.....	686
Commercializzazione tramite tour operator.....	686
Commercializzazione diretta.....	687
4. Riequilibrio territoriale.....	688
L'accessibilità.....	689
Governance turistica.....	690
CONCLUSIONI.....	691

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Puglia unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico pugliese.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Puglia attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Imprenditorialità e professionalità
2. Sfruttamento delle risorse
3. Commercializzazione
4. Riequilibrio territoriale

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Puglia

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo in Puglia. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo in Puglia

Negli ultimi anni, il turismo in Puglia ha acquisito un'importanza fondamentale per l'economia regionale. Esso contribuisce¹, infatti, al PIL regionale per ben il 7,7%, superando la media nazionale e registrando una crescita record del 126% in soli quattro anni (dal 2006 al 2010). La spesa turistica complessiva nel 2010 è stata pari a 2.235 milioni di euro, di cui il 27% generato da turisti stranieri.

Come sarà evidenziato nell'analisi, la Puglia è una destinazione con una presenza limitata di stranieri, che però contribuiscono per ben il 27% al totale della spesa turistica, confermando una maggiore propensione alla spesa rispetto al turista italiano. Il mercato internazionale rappresenta quindi un'ottima occasione per lo sviluppo di un turismo in grado di garantire redditività e indotto all'economia regionale.

La filiera del turismo in senso stretto, ossia alberghi e ristoranti, invece dà lavoro a 47.800 persone, ossia il 3,6% del totale degli occupati a livello regionale. Nell'ultimo decennio, la Regione ha vissuto una vera e propria esplosione turistica, non programmata, del tutto autonoma, provocata dal mercato stesso. Si può quindi dire che il fenomeno turistico della Puglia, focalizzato in particolare nel Salento, è riconducibile soprattutto a fattori esogeni più che endogeni.

Analisi generale del settore

I dati relativi agli arrivi e alle presenze degli ultimi quattro anni evidenziano performance regionali molto buone, in costante crescita con trend positivi oltre al 16% per gli arrivi e pari al 15% per le presenze.

¹ Fonte: "Il turismo in Puglia nel 2011", Osservatorio del turismo nella Regione Puglia – Tourismonitor 2011, Touring Club Italiano

La Regione conferma il proprio posizionamento come destinazione turistica di primo ordine, con un buon grado di attrattività e di competitività complessivo, molto apprezzato dal mercato.

Come illustrato dai grafici a seguire relativi ai dati provinciali, la regione Puglia si muove a due velocità: mentre Foggia e Lecce sono trainanti per arrivi e presenze le altre province mostrano una certa difficoltà ad attirare turisti.

Lecce inoltre rivela un trend positivo anche grazie all'aumento dell'attrattività del Salento mentre Foggia, a partire dal 2008, registra una forte flessione degli arrivi ed anche un calo, seppure meno marcato, delle presenze.

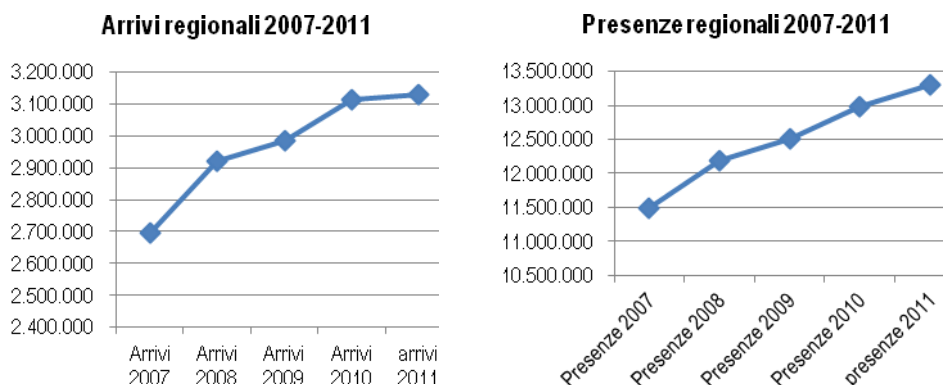


Figura 1: Dati ISTAT, arrivi e presenze regionali, anni 2007-2011

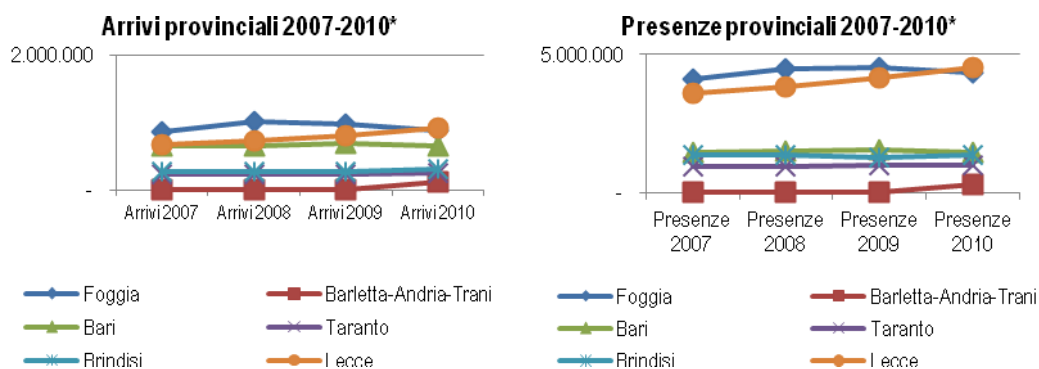


Figura 2: Dati ISTAT, arrivi e presenze provinciali, anni 2007-2010

La situazione di Foggia è paradigmatica: pur continuando ad attirare un buon numero di turisti (soprattutto grazie a Vieste) registra una caduta netta negli arrivi e una forte diminuzione delle presenze. Si tratta di una destinazione matura che soffre quindi le problematiche tipiche dei territori, che hanno raggiunto il punto più alto del proprio ciclo di vita. Il Gargano, massima espressione turistica della

provincia, ha perso notorietà e non è più in grado di attirare flussi turistici internazionali.

Arrivi e presenze stabili per Taranto e Brindisi, che principalmente vivono di flussi tradizionali e domestici, senza riuscire a sfruttare l'effetto trainante del Salento. Bari vanta una buona quota di arrivi, ma non riesce a trattenere i turisti, come rivela il ridotto numero di presenze. Fatica a posizionarsi sul mercato come destinazione di city break, come meta per il turismo di città d'arte o per il turismo congressuale.

Di fatto, però, Bari riesce a garantirsi un flusso turistico, grazie al turismo d'affari e al traffico indotto dalla presenza del porto e dai passeggeri dei traghetti e delle crociere.

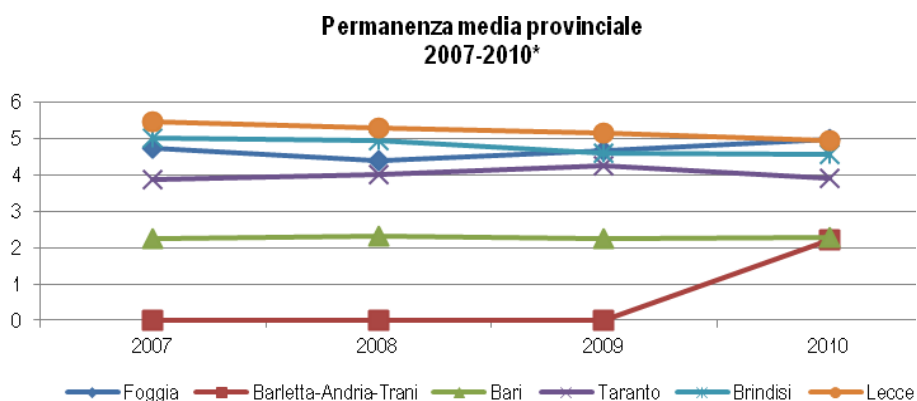


Figura 3: Dati ISTAT, permanenza media provinciale, anni 2007-2010²

Il grafico illustra come la permanenza media sia in calo o stabile per tutte le province, ad esclusione di Foggia, che invece mostra un trend positivo. La permanenza maggiore che si riscontra nella provincia di Foggia è determinata in particolare da due punti d'attrazione: da una parte, il turismo religioso legato a San Giovanni Rotondo e, dall'altra, il Gargano. In questo caso, si tratta di un turismo nazionale, principalmente di prossimità, molto fedele. Inoltre è da tenere presente che la zona vanta anche una numerosa offerta di campeggi che sicuramente incidono sulla maggiore durata delle vacanze. Ad esclusione quindi delle province di Bari e Barletta-Andria-Trani, in tutta la Regione si nota in generale un calo della permanenza media che potrebbe indicare un cambiamento nella fruizione della vacanza da parte della domanda.

² La provincia Barletta-Andria-Trani nasce nel 2010.

Il modello di vacanza balneare con una durata superiore alla settimana infatti non è più quello predominante. Benché risulti ancora attivo nella maggior parte delle destinazioni italiane, tuttavia evidenzia in misura sempre maggiore forti limiti: oggi, infatti, si assiste ad una riduzione media dei giorni di vacanza, a causa della crisi economica, ma anche perché è proprio cambiata la domanda stessa. Il modello di offerta balneare italiano, di cui la Puglia è un buon esempio, oggi non è più in grado di rispondere e soddisfare la domanda del turismo internazionale.

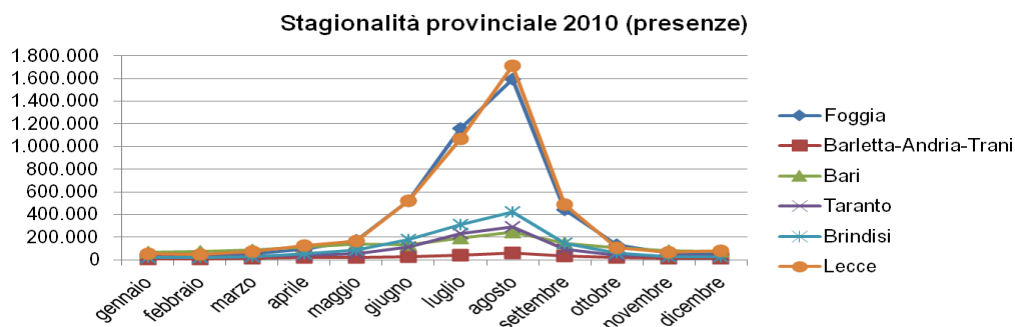


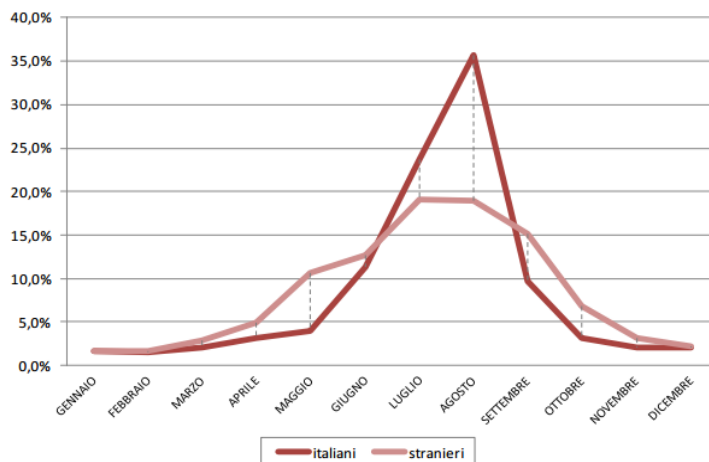
Figura 4: Dati ISTAT, presenze provinciali per mese, anno 2010

La Puglia è una destinazione balneare e per tanto ha una stagionalità turistica molto marcata, che trova la sua massima espressione nei mesi estivi. Il grafico sopra indica che la stagionalità estiva è decisamente spiccata soprattutto per le province di Foggia (Gargano) e Lecce (Salento), evidenziando una certa difficoltà a destagionalizzare e una netta prevalenza del prodotto balneare.

Il problema della stagionalità estiva - anche se meno accentuata - si riscontra anche a Brindisi e Taranto. Bari mostra invece una stagionalità molto meno marcata.

Il mercato turistico non riesce a identificare la Puglia come destinazione multiprodotto, ma la percepisce unicamente come meta di turismo balneare, contribuendo ad accentuarne la stagionalità. Inoltre, l'attività delle imprese turistiche della zona è molto limitata nel tempo e questo compromette la sua redditività a causa di un ridotto esercizio economico.

Graf. 5 Distribuzione mensile delle presenze turistiche per provenienza, 2010 (%)



Fonte: Elaborazione Retecamere su dati Osservatorio Turistico Regionale

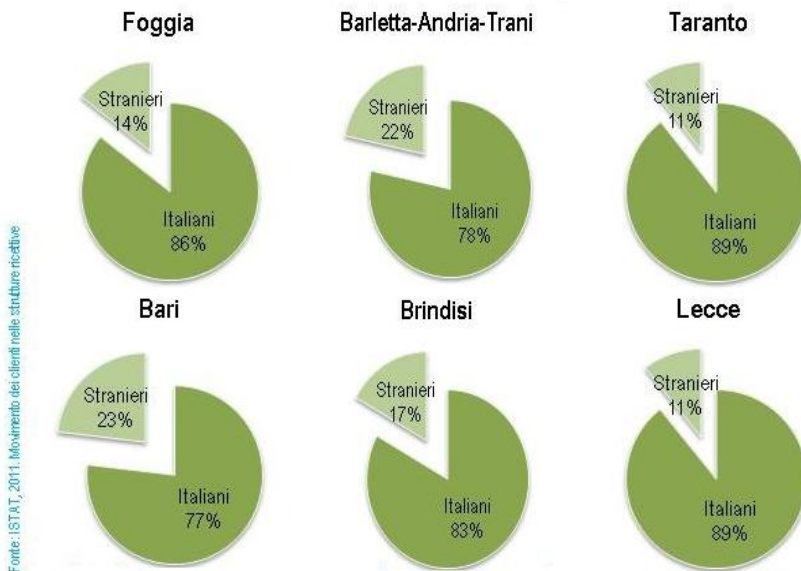
Da segnalare, infine, il fatto che è proprio la componente straniera della domanda, presente grazie ai collegamenti aerei sviluppatasi negli ultimi anni, a contribuire in modo significativo alla destagionalizzazione. La concentrazione stagionale dei flussi, infatti, è un fenomeno tipicamente nazionale mentre tra gli stranieri la stagione turistica è più lunga, spalmata su più mesi (aprile -ottobre) e meno condizionata dai picchi del turismo balneare.

Analisi dei mercati

Il termine mercati in senso turistico sta ad indicare la composizione dei flussi di turisti che soggiornano in una destinazione (presenze), in base al paese di provenienza.

Analizzare i mercati di una destinazione è fondamentale sia per comprendere gli effetti del turismo sulla sua economia, dato che i turisti nazionali in media spendono di meno rispetto a quelli internazionali, sia per profilare il prodotto della destinazione, che dovrà essere in linea con tali prodotti.

I grafici a seguire illustrano le percentuali di turismo nazionale rispetto alle quote di turisti internazionali. Come è possibile notare, tutte le province pugliesi si caratterizzano per un alto numero di turisti italiani sul totale. Il fenomeno Puglia infatti è un fenomeno prettamente italiano, nato in modo autonomo, promosso dal mercato, attraverso il passaparola e dai media che ne hanno amplificato gli effetti. Da sottolineare però la capacità e la prontezza degli operatori pugliesi, che sono stati in grado di reagire e sfruttare questa situazione a proprio favore.



Complessivamente in termini regionali le presenze straniere non superano il 25% delle presenze totali: in una prospettiva ipotetica e virtuosa di equilibrio del portafoglio clienti sicuramente non si tratta di una percentuale molto alta; tuttavia, presenta ampi margini di crescita sia in virtù del grado di attrattività della destinazione sia della potenzialità dei collegamenti aerei.

È evidente la difficoltà della Regione a posizionarsi come destinazione sullo scenario internazionale, con conseguenze negative per le ricadute economiche sul tessuto imprenditoriale turistico e sul territorio, dato che il turista italiano tende a spendere in media di meno. Importante sottolineare la presenza di una forte componente di turismo nazionale di prossimità, che penalizza ulteriormente le ricadute sul territorio.

Il portfolio dei mercati internazionali per la regione Puglia è abbastanza diversificato anche se l'incidenza del mercato tedesco è piuttosto rilevante, seppur positiva. Il resto del portfolio mostra la presenza di mercati tradizionali come Francia e Svizzera, accanto a nuovi mercati come la Repubblica Ceca, gli Stati Uniti e la Polonia.

Composizione presenze straniere 2010

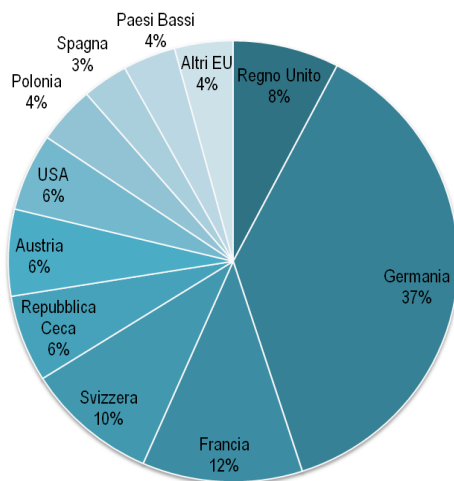


Figura 5: Dati ISTAT, top 10 paesi stranieri di provenienza, presenze regionali, anno 2010

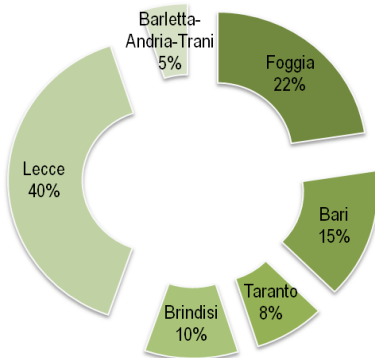
Sono praticamente assenti i flussi turistici provenienti da Paesi del Nord Europa, andati diminuendo negli ultimi anni, così come quelli dal Belgio e dall'Olanda che invece potrebbero essere molto interessati alla tipologia di prodotto pugliese. Buona la componente di presenze dall'est Europeo.

Importante sottolineare come nel 2011 si sia verificato un incremento decisivo degli arrivi e delle presenze di turisti spagnoli, anche grazie ai collegamenti aerei diretti. Questo dato evidenzia, da una parte, l'importanza del trasporto aereo per lo sviluppo turistico della Puglia e, dall'altra, una pericolosa dipendenza della Regione dalle scelte dei vettori.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva è stata analizzata brevemente prendendo in considerazione i dati relativi al numero di strutture e di posti letto con dettaglio provinciale.

Distribuzione provinciale strutture ricettive



Distribuzione provinciale posti letto

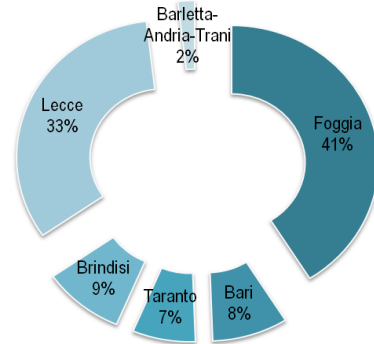


Figura 6 per provincia, anno 2010: Dati ISTAT, strutture ricettive e posti letto

La distribuzione delle strutture ricettive e dei posti letto si concentra nelle province di Foggia e Lecce, che sono anche quelle con le presenze più elevate. Le strutture di dimensioni più grandi si trovano principalmente nella provincia di Foggia sia perché è in uso un modello turistico balneare di massa sia perché nel Gargano si concentrano gli alberghi, che rispondono al modello dei resort-villaggi. Anche nella Provincia di Lecce ci sono alberghi di questa tipologia.

Distribuzione provinciale strutture ricettive per tipologia

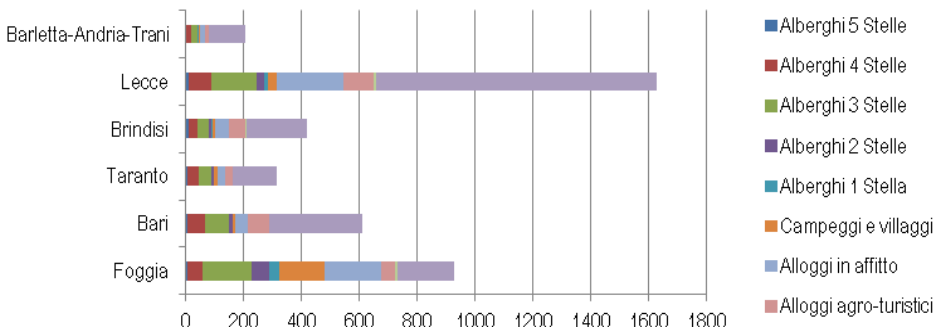


Figura 7: Dati ISTAT, distribuzione provinciale strutture ricettive, anno 2010

Le strutture alberghiere di lusso sono limitate mentre si ha un'offerta maggiore di strutture di categoria media. Negli ultimi anni, come conseguenza della crescita di notorietà della Puglia, sono aumentati gli hotel di lusso e di categorie superiori. Il fenomeno delle masserie, inoltre, ha contribuito a migliorare la qualità media dell'offerta turistica pugliese.

Le strutture ricettive extralberghiere prevalgono sull'alberghiero su tutto il territorio regionale, con un'offerta più vasta nella provincia di Lecce. Vi è quindi una buona caratterizzazione dell'offerta ricettiva per quanto riguarda il prodotto

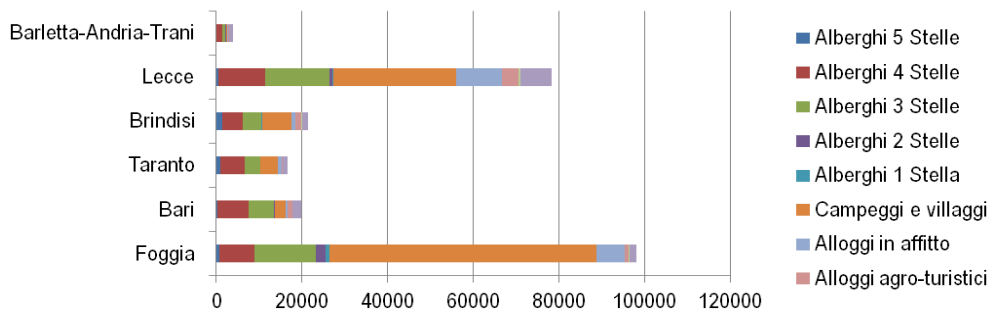
rurale/slow ed enogastronomico. Il modello delle masserie potrebbe essere valorizzato per differenziare l'offerta ricettiva: se adeguatamente strutturato, infatti, potrebbe rappresentare un valore aggiunto e un'attrattiva per la destinazione Puglia nei mercati nazionali ed internazionali.

Le masserie rappresentano un modello d'accoglienza specifico della Puglia. La Regione un tempo era divisa in vastissimi appezzamenti di terreno dedicati alla coltivazione e al pascolo e le masserie erano una sorta di fattorie fortificate, spesso proprietà della borghesia e delle classi aristocratiche, che possedevano queste terre. Queste grandi costruzioni rurali, all'interno comprendevano anche gli alloggi dei contadini che si occupavano dei raccolti, i depositi e le stalle.

Oggi, le masserie sono state recuperate, ristrutturare e convertite in ristoranti e piccole dimore di charme. Immerse negli uliveti del Barese o del Brindisino o nelle isolate campagne della Murgia, si distinguono per la ricercatezza nel design, la qualità di servizio e l'originalità della ristorazione. Sono considerate importanti strutture storiche da salvaguardare e tutelare nel rispetto dello schema originale, per non perderne le caratteristiche principali.

Le masserie hanno permesso lo sviluppo di una proposta turistica innovativa, soprattutto per il turismo dell'entroterra.

Distribuzione provinciale posti letto per tipologia ricettiva



La situazione relativa ai posti letto evidenzia una concentrazione della capacità ricettiva alberghiera in strutture di medio livello, in particolare nelle province di Lecce e Foggia, anche grazie alla presenza di campeggi e villaggi turistici. Dai dati ufficiali, la componente di case private per ferie risulta limitata, ma gli operatori turistici pugliesi sono ben consapevoli dell'esistenza di un'offerta massiccia di alloggi e seconde case, date in affitto in modo 'informale'.

A tal proposito pare che il modello ricettivo delle seconde case in Puglia sia consolidato al punto che si suppone rappresenti la parte più rilevante del turismo vacanziero.

Il mercato sommerso legato alle seconde case è consistente: ad ogni pernottamento registrato ne corrispondono 5,60 reali. Nel 2011, si sono quindi verificati 62,2 milioni di pernottamenti non registrati, presumibilmente nelle seconde case; pare che ben il 55,9% dei turisti italiani ed il 46,1% degli stranieri alloggi in seconde case o in alloggi in affitto. Particolarmente rilevante il fenomeno per le province di Taranto e Brindisi, dove le presenze nelle seconde case risultano pari, rispettivamente, al 91.5% e 87.8% delle presenze reali. I turisti delle seconde case, infine, rappresentano circa il 25% della spesa turistica totale regionale.

I dati legati al turismo sommerso rivelano quindi una situazione preoccupante relativa agli affitti delle seconde case in nero, con ripercussioni negative dal punto di vista fiscale, della tutela dell'occupazione e della qualità dell'accoglienza.

Si tratta soprattutto di un problema che danneggia l'attività delle aziende turistiche pugliesi, che soffrono una forte concorrenza sleale, che incide sullo sviluppo e sulla crescita dell'economia turistica regionale. Si ritiene che le Amministrazioni non esercitino un adeguato controllo quando invece dovrebbero tutelare in misura maggiore l'attività delle aziende che operano seguendo le norme vigenti.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

La tabella a seguire presenta i risultati dell'analisi dei prezzi medi per tipologia ricettiva e per provincia, come può risultare da una semplice ricerca su Booking.com, per una camera doppia per una notte in bassa stagione³.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Foggia	€60.55	€87.44	€63.38	n/a
Bari	€76.98	€103.85	€80.7	€59.9
Brindisi	€73.76	€113.1	€75.17	€130
Taranto	€66.03	€100.4	€71.15	€76.85**
Lecce	€62.87	€109.04	€72.95	€78.66
Barletta-Andria-Trani	€79.92	€90.13	€62.27	€122.5**

³ È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni

I prezzi medi risultano essere omogenei su tutto il territorio regionale, anche se nell'area di Foggia (Gargano - San Giovanni Rotondo) sono leggermente inferiori rispetto ad altre zone della Puglia. Questo dato è indice di una difficoltà della destinazione, che provoca una guerra di prezzi tra gli operatori.

Omogenei sul territorio i prezzi dei B&B, che sono però allineati a quelli degli hotel a 3 stelle diventandone così diretti competitor. Questo significa che gli hotel non sono stati in grado, a fronte della massiccia crescita dei B&B, di associare il proprio servizio ad un prodotto-esperienza così come oggi invece richiede il mercato.

Inoltre, l'interesse del mercato per la Puglia come destinazione turistica, va a favore soprattutto del settore extralberghiero, dato che spesso gli hotel sono datati, con meno servizi e di conseguenza risultano meno competitivi.

Decisamente più variabili i prezzi degli agriturismi, che andrebbero invece inquadrati in base alla tipologia ricettiva, evidenziando il rispettivo valore aggiunto (masserie, trulli, ecc). In ogni caso, la politica di pricing adottata dagli operatori in Puglia risponde ancora ad un modello classico e non ai moderni sistemi di revenue management.

L'analisi effettuata evidenzia una chiara sofferenza del settore alberghiero indotta, da una parte, dal basso grado d'occupazione (che non arriva al 50%) e, dall'altra, dal prezzo medio troppo contenuto che impedisce di sostenere investimenti per migliorare le strutture.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso	Ristoranti stellati Michelin
Pashà (2 Forchette) - BA	Il Poeta Contadino * Alberobello -BA
Bacco (2 Forchette) -BA	Bacco * Bari -BA
Già Sotto l'Arco (2 Forchette) -BR	Già Sotto l'Arco * Carovigno -BR
La Strega (2 Forchette) - TA	Al Fornello-da Ricci * Ceglie Messapica BR
	Cielo * Ostuni - BR

L'offerta ristorativa di altissimo livello è assente così come risulta limitata anche quella media. Tuttavia, il livello medio della ristorazione in Puglia è complessivamente alto. In molti casi, i ristoranti tradizionali offrono prodotti genuini e di qualità, rendendo così l'esperienza enogastronomica del turista soddisfacente anche senza ricorrere a ristoranti stellati o riconosciuti.

La Puglia possiede molti prodotti enogastronomici di qualità e pregio che, a differenza di altre realtà italiane, si possono facilmente trovare nella ristorazione

tradizionale e nelle botteghe di ogni destinazione. Tuttavia, curiosamente, l'enogastronomia non è uno dei motori trainanti del turismo, pur essendo un fattore complementare di grande valore che completa l'attrattività generale della Regione.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

La Puglia è una destinazione turistica che si caratterizza per la prevalenza del prodotto balneare, evidenziando una grande difficoltà a diversificare i main products, con visibili conseguenze sulla destagionalizzazione dei flussi. Appare evidente che i prodotti turistici non rispondono ai criteri di mercato: sono costruiti infatti a partire dagli elementi distintivi della Puglia, ispirandosi ad una logica territoriale ed endogena piuttosto che esogena o volta alla costruzione di prodotti in un'ottica di domanda.

Un esempio, è Puglia Sounds, il programma della regione Puglia per lo sviluppo del sistema musicale, ossia un insieme di azioni rivolte a tutte le componenti artistiche, professionali, imprenditoriali ed istituzionali che concorrono alla produzione, distribuzione e promozione musicale del territorio. Le attività di Puglia Sounds sono finalizzate alla crescita e alla valorizzazione del comparto musicale regionale, segmento produttivo in grado di favorire lo sviluppo culturale, turistico ed economico del territorio. Puglia Sounds è il programma per il sostegno e lo sviluppo della produzione musicale promosso dalla regione Puglia, Assessorato al Mediterraneo e Assessorato al Turismo nell'ambito del Programma Operativo FESR (Fondo Europeo Sviluppo Regionale).

È necessaria una maggiore attenzione ai trend e alle concettualizzazioni del mercato e della domanda turistica perché le logiche endogene non sono comprese dal mercato internazionale.

	Main Products	Prodotti Secondari
Puglia	Mare	Ambiente e benessere Religioso Business Cultura e intrattenimento Enogastronomia Prodotti per target specifici (Puglia Friendly, Puglia per tutti, Transito)
Bari	Mare Cultura e intrattenimento	Business
Brindisi	Mare	Cultura e intrattenimento Business Wellness/terme

		Ambiente e sport
Foggia	Mare	Spiritualità Business Ambiente e benessere
Lecce	Mare	Cultura e intrattenimento Wellness/terme Business
Taranto	Mare	Business Cultura e intrattenimento
Barletta-Andria-Trani	Mare	Cultura e intrattenimento

Nel complesso si evidenziano alcune difficoltà a valorizzare adeguatamente risorse alternative di cui la Regione è particolarmente ricca, come le testimonianze storico-culturali o il patrimonio enogastronomico. Il principale limite alla strutturazione di un portafoglio prodotti competitivo è l'applicazione di una logica endogena, con visione territoriale invece di una concezione tematica e segmentata per lifestyle. Sul sito dell'agenzia Pugliapromozione, poi, si nota una sezione dedicata agli operatori in cui è possibile aderire a determinate categorie di prodotto se si posseggono caratteristiche specifiche. Tuttavia, non sono evidenziati specifici Club di Prodotto.

FOCUS: Il prodotto balneare

Il turismo balneare garantisce alla Puglia il 66,8% delle presenze; la domanda è alimentata principalmente dal mercato nazionale (87%), con in testa la regione Puglia stessa. Il territorio pugliese non a caso vanta circa 860 km di coste e circa 30 località balneari di rilievo nazionale. Buona anche la varietà della costa che offre lunghe spiagge sabbiose che si alternano a scogliere, falesie e grotte.

Tra i fattori che confermano la posizione privilegiata del prodotto balneare, le nove spiagge "Bandiera Blu" assegnate nel 2011 (in costante crescita), una "Bandiera Blu Approdi Turistici" e 3 aree marine protette.

Il turismo balneare in atto evidenzia un approccio territoriale più che motivazionale, non in linea con le attuali logiche di mercato, soprattutto di quello internazionale. Il prodotto è poco targetizzato e tematizzato: si basa ancora sull'offerta di una vacanza balneare di tipo classico, limitata al soggiorno, senza alcun valore aggiunto né servizi caratterizzanti. La mancanza di un prodotto strutturato e l'offerta di servizi piuttosto limitata penalizza la Puglia, che si rivela poco attenta all'evoluzione del mercato, non puntando alla segmentazione del prodotto balneare.

FOCUS: il prodotto culturale

Il turismo culturale in Puglia potrebbe rappresentare una buona opportunità data la maggiore predisposizione alla spesa dei turisti culturali. I mercati principalmente interessati sono quelli "classici" europei (Regno Unito, Germania, Francia, oltre che logicamente l'italiano).

Il territorio regionale è infatti ricco di beni storici-architettonici: chiese, cattedrali, castelli, torri di avvistamento, palazzi nobiliari, teatri storici e piazze. In Regione, sono presenti tre siti UNESCO (Castel del Monte - legato alla figura di Federico II, i Trulli di Alberobello e Monte Sant'Angelo) e nove borghi inseriti nell'elenco dell'Associazione Borghi Autentici del Touring Club.

Tuttavia, l'offerta musei/pinacoteche è piuttosto limitata con solo circa 22 strutture su tutto il territorio (principalmente a carattere storico-archeologico) anche di grande valore (come ad esempio la collezione degli ori di Taranto nel Museo Nazionale Archeologico di Taranto, eccetera), ma sicuramente non adeguatamente sfruttate e promosse. Più consistenti invece appaiono le testimonianze della campagna rurale con circa 150 masserie disseminate su tutta la Regione. La Puglia ha una buona offerta di risorse ed attrattive culturali anche se non è stata ancora in grado di trasformarle in prodotto turistico, rendendone così difficile la promozione-commercializzazione e limitando il valore aggiunto per il settore turistico. Inoltre, si evidenzia una scarsa interazione tra il sistema turistico e quello culturale.

Fra le unicità del prodotto culturale, anche se poco noto, c'è lo straordinario patrimonio costituito dalla civiltà rupestre, chiese affrescate e villaggi medievali scavati nelle lame e gravine, secondi solo al "prodotto Cappadocia".

Da notare infine, come il turismo culturale/intrattenimento sia più consolidato in alcune zone (es. Alberobello) mentre è in crescita in altre (es. Salento e Lecce). La Puglia ha saputo valorizzare il proprio patrimonio immateriale, creando una buona immagine, ed incrementando l'attrattività della Regione, come per esempio con la Taranta e con la Pizzica.

FOCUS: il prodotto enogastronomico

Il prodotto enogastronomico è più sviluppato nella Valle d'Itria, a Castel del Monte-Murgia e nel Salento. La Regione vanta 15 prodotti IGP e DOP, oltre a 226 prodotti riconosciuti come prodotti agroalimentari tradizionali.

La rinomata produzione del vino e dell'olio apporta un forte contributo all'identità enogastronomica regionale: per il vino 4 sono DOCG (6% su totale nazionale), 29 DOC (9% su totale nazionale), 6 IGT (5% su totale nazionale) e 13 presidi Slow

Food. A questi, si affiancano le 9 strade dei vini e le 8 strade dell'olio per la valorizzazione dei prodotti tipici.

FOCUS: Il turismo religioso

Il turismo religioso pesa per il 3,9% sulle presenze della Regione e ha quindi nel complesso un'incidenza limitata, nonostante la dinamicità degli eventi e le proposte, che tuttavia non riescono a decollare a livello turistico, rimanendo attrazioni di interesse principalmente locale. Soltanto San Giovanni Rotondo è in grado di richiamare flussi turistici extra regionali, che però sono del tutto autonomi e non sono complementari per l'attrattività turistica del Gargano e dei Monti Dauni. In ogni caso, gli operatori consultati individuano una certa difficoltà della destinazione come meta di turismo religioso.

FOCUS: Il turismo attivo e naturalistico

Il turismo legato all'ambiente e allo sport rappresenta il 3,2% delle presenze e ha buoni margini di crescita. In Regione sono presenti 282.000 ettari di riserve naturali, che si estendono prevalentemente all'interno dei due Parchi Nazionali presenti sul territorio (Murgia e Gargano), oltre a 11 parchi regionali e 24 riserve statali e regionali. Sono altresì presenti numerosi percorsi legati al cicloturismo (in crescita per la Puglia), ancora non adeguatamente sviluppati. Scarsa la notorietà della Puglia come destinazione di turismo attivo e di soft adventure (hiking, sport nautici, etc).

FOCUS: Il turismo termale e del benessere

Il turismo termale in Puglia è un prodotto ancora in fase di sviluppo, che lascia però trapelare segnali di crescita. Nel 2010 si sono registrate oltre 50.000 presenze legate al prodotto termale e benessere, concentrate nelle quattro principali località termali della Regione: Margherita di Savoia, Torre Canne, Santa Cesarea Terme e Castelnuovo della Daunia. Nonostante il turismo termale sia ancora una dimensione minore, si colgono segnali positivi anche in termini di integrazione con le altre risorse turistiche, in particolare la cultura e l'enogastronomia, proponendo quindi un'offerta che si allinea alle richieste del mercato.

FOCUS: Il turismo nautico e di crociera

Il turismo nautico è una materia controversa in Puglia. Il settore della nautica da diporto, pur estendendosi su quasi tutto il territorio, si concentra maggiormente nelle province di Brindisi, Taranto e Bari. Lo sviluppo del comparto dovrebbe costituire un fattore strategico nelle politiche di promozione turistica della Regione, in particolare per lo sviluppo del diportismo e della portualità turistica.

La Puglia, infatti, con oltre 900 km di costa, è una delle Regioni italiane con il potenziale più elevate.

Per quanto riguarda la portualità turistica, la valutazione quantitativa della domanda non è immediata in quanto si valutano solo il numero delle imbarcazioni, ma non si conosce esattamente il numero dei fruitori. Di fatto, manca un adeguato sistema di rilevazione della domanda di turismo nautico, in quanto, da un lato, sono praticamente assenti informazioni in merito al numero di utenti, dall'altro, le informazioni sul parco nautico sono parziali perché fanno riferimento solamente alle unità da diporto immatricolate.

Dalla rilevazione dell'offerta regionale di portualità turistica effettuata dall'Agenzia Nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo di impresa S.p.A. (Linee Guida per la definizione del Sistema Regionale di portualità turistica), si evincono alcune informazioni interessanti sul profilo della domanda di portualità rivolta all'ambito regionale.

In primo luogo, la domanda soddisfatta dai porti pugliesi è prevalentemente stanziale, infatti, il numero dei posti barca destinati al transito è di circa 540 (pari al 5% circa dei totali posti barca disponibili) ed utilizza, nella metà dei casi, una sola imbarcazione di proprietà. I porti pugliesi soddisfano una domanda di prossimità e dei residenti. La metà circa della domanda da parte di imbarcazioni in transito ha un'origine regionale. La Puglia non riesce quindi ad affermarsi come destinazione di turismo nautico.

Dall'analisi dei dati disponibili emerge infatti che le imbarcazioni in transito sono in prevalenza di residenti e regionali, quali fruitori delle infrastrutture portuali pugliesi, a ciò si aggiunge una domanda nazionale. Gli stranieri invece contribuiscono in misura ancora contenuta. Prima di parlare di charter nautico, è opportuno fare una distinzione tra il noleggio e la locazione. Il primo riguarda l'utilizzo di barche con equipaggio, prevalentemente di media e grande dimensioni, mentre il secondo prevede l'utilizzo di barche senza equipaggio o con skipper ingaggiato dal cliente che prende in locazione l'imbarcazione.

Si tratta di due mondi ben distinti: a livello nazionale, il noleggio di unità di grandi dimensioni sta vivendo un momento di particolare crescita rispetto al segmento della locazione che, seppur con numeri positivi, è ben lontana dagli stessi incrementi. In Puglia la situazione è diametralmente opposta al quadro nazionale. Secondo il comparto, il noleggio delle grandi unità ancora stenta a prendere piede, mentre la locazione di unità minori, seppur frenata da diversi problemi strutturali, continua ad incrementare.

Uno dei principali problemi del charter nautico, a livello regionale, è la frammentazione dell'offerta, caratterizzata da pochissimi operatori di un certo rilievo assediati dalla concorrenza di armatori di singole unità poste sul mercato della locazione in modo poco 'trasparente'. Di conseguenza è difficile per il comparto del charter pugliese sostenere prezzi di mercato, che permetterebbero di garantire un livello di qualità soddisfacente. Sulla base dei dati forniti dall'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti, in Puglia esistono al momento circa 29 imprese, che effettuano il noleggio di imbarcazioni da diporto.

Sarebbe auspicabile sviluppare questo comparto che aiuterebbe a consolidare le attività delle imprese e della nautica e lo stesso settore turistico. Pertanto, sarebbe consigliabile migliorare il grado di attrattività del Sistema Regionale della Portualità turistica e del turismo nautico, incrementando e migliorando la capacità e l'accoglienza portuale, aumentando il numero di posti barca e il livello di servizi, puntando sull'innalzamento del target dei servizi e sfruttando l'attrattività della Puglia come leva per attirare questa tipologia di turismo. In questo senso, sarebbe opportuno favorire una maggiore integrazione tra il diportismo nautico e l'entroterra.

Per quanto riguarda il turismo crocieristico, invece, il Porto di Bari si colloca tra i primi dieci porti del Mediterraneo come port of call, con oltre 618.000 passeggeri (crociere) in transito nel 2012. I principali motivi dell'attrattività dello scalo, capoluogo di Regione, possono essere individuati nella presenza di mete turistiche a limitata distanza, la presenza di collegamenti aerei low cost con le principali destinazioni europee, la presenza di beni di interesse sul piano archeologico, artistico, storico – monumentale e una buona dotazione di servizi urbani di interesse turistico. Il Porto di Bari è in grado di offrire nuove opportunità imprenditoriali e commerciali, richiedere nuove professionalità e nuovi posti di lavoro nell'arco di tutto il territorio provinciale e anche più. Rappresenta quindi una buona opportunità di rilancio per l'economia regionale e in particolare per l'economia crocieristica. Potrebbe quindi essere un'area strategica per il rilancio urbano ed economico della città e del suo territorio, visti anche gli sforzi del Porto di Bari rivolti ad incrementare il numero di scali delle crociere (Costa, MSC, ...), che navigano per l'Adriatico, migliorando i servizi a terra e sviluppando nuove proposte d'accoglienza turistica.

Accessibilità

L'accessibilità per lo sviluppo turistico della Regione risulta essere limitata: la rete autostradale non facilita i collegamenti data l'estensione ridotta, giacché ha una sola direzione nord/sud, inoltre la percorribilità interna non è agevole. La rete ferroviaria penalizza l'entroterra, oltre ad utilizzare infrastrutture obsolete. I collegamenti aerei invece hanno avuto un impatto positivo per il turismo: in

crescita gli arrivi internazionali sugli aeroporti di Bari e Brindisi, dato lo sviluppo di nuove rotte. Buona la percentuale di voli operati da vettori low cost, che hanno incrementato l'accessibilità e la competitività della Puglia.

Rete autostradale	Due direttive principali per 313 km complessivi: A14 Bologna-Taranto e A16 Napoli-Canosa di Puglia Presenti alcune superstrade che collegano gli snodi principali (es. Bari-Lecce) Accessibilità stradale penalizzata da infrastrutture inadeguate
Rete ferroviaria	838 km complessivi per 68 stazioni Linee presenti su una sola direttiva nord-sud, assenti linee ad alta velocità. Particolarmente penalizzato l'entroterra a causa di una mancanza di infrastrutture o presenza di infrastrutture obsolete.
Gli aeroporti	<p>Aeroporto di Bari 3.371.693 passeggeri nel 2010 50% dei voli operati da low cost, 34 collegamenti di cui 16 nazionali</p> <p>Aeroporto di Brindisi 1.600.000 passeggeri nel 2010 51.3% dei voli operati da low cost, 15 collegamenti di cui 9 nazionali</p> <p>Aeroporto di Foggia 70.000 passeggeri nel 2010</p> <p>Aeroporto di Taranto 665 passeggeri nel 2011 (100% vettori tradizionali)</p>
I porti marittimi	<p>Porto di Bari Turistico, mercantile e militare 1.951.000 passeggeri totali nel 2011 (600.000 da crociere), per 2.407 approdi</p> <p>Porto di Brindisi Turistico, mercantile e militare</p>

Il sistema aeroportuale pugliese comprende quattro aeroporti gestiti da un'unica società "Aeroporti di Puglia S.p.A." di proprietà della regione Puglia. Si tratta di una particolarità nel panorama italiano, dove spesso aeroporti a pochi chilometri di distanza, sono gestiti da società diverse, creando situazioni di competizione e di conflitto di difficile gestione che spesso si ripercuotono sul territorio stesso. Questa situazione invece ha permesso di applicare una strategia di sviluppo integrata, senza scatenare la "cannibalizzazione" del traffico dei passeggeri fra i diversi aeroporti.

Gli aeroporti di Bari e Brindisi sono decisamente più importanti per il traffico passeggeri, in particolare per il traffico turistico; per la posizione geografica Bari tende a servire in misura maggiore il polo turistico del Gargano, a nord della Regione, mentre Brindisi serve soprattutto il territorio, dal Salentino a sud.

Il forte sviluppo di collegamenti degli ultimi anni, soprattutto delle compagnie low cost, ha prodotto benefici in termini di flussi turistici; nel 2010, secondo i dati della società di gestione, il 25% dei turisti italiani è arrivato in Puglia in aereo mentre ben il 55% dei turisti stranieri è atterrato a Bari o Brindisi.

Sicuramente il modello d'incentivazione applicato dalla società "Aeroporti di Puglia", seguendo le direttive della UE, è stato positivo e ha impedito il sorgere di problematiche legali: gli accordi di marketing e di collaborazione con i vettori aerei sono state infatti del tutto trasparenti. Inoltre, positiva è stata la strategia di diversificazione dei mercati e dei vettori. Nell'aeroporto di Bari operano, oltre a vettori "full cost", la maggior parte dei vettori low cost europei (Ryanair, Easyjet, Helvetic, WizzAir, Volotea, Germanwings, Air Berlin), applicando una buon mix di collegamenti ed evitando anche guerre fra i vettori stessi. I dati dell'aeroporto di Bari indicano un forte sviluppo, con un incremento del 1,41% rispetto al 2011.

Analisi traffico passeggeri 2011 / 2012			
TOTALE (ARRIVI E PARTENZE)			
(Linea + Charter + Taxi + Av. Gen.)			
-	2011	2012	%
Gennaio	241.070	255.275	+5,89
Febbraio	228.118	230.632	+1,16
Marzo	278.676	284.417	+2,06
Aprile	310.202	327.857	+5,7
Maggio	325.203	345.131	+6,0
Giugno	328.691	352.441	+7,2
Luglio	359.491	393.497	+9,4
Agosto	383.841	382.626	-0,3
Settembre	354.761	360.743	+1,9
Ottobre	340.304	324.618	-4,6
Novembre	276.558	257.421	-6,92
Dicembre	285.951	250.544	-12,38
Totale	3.712.865	3.764.544	+1,41%

Per quanto riguarda l'aeroporto di Brindisi, la crescita è stata ancora superiore, pari al 2,11%.

Analisi traffico passeggeri 2011 / 2012 Brindisi - TOTALE (arrivi e partenze) (Linea + Charter + Taxi + Av. Gen.)			
–	2011	2012	%
Gennaio	119.163	135.812	+13,97
Febbraio	113.792	127.284	+11,86
Marzo	137.231	149.711	+9,1
Aprile	153.923	170.635	+10,9
Maggio	175.611	185.697	+5,7
Giugno	200.233	209.205	+4,5
Luglio	230.227	233.296	+1,2
Agosto	227.833	224.504	-1,4
Settembre	204.338	206.539	+1,1
Ottobre	185.415	176.839	-4,6
Novembre	150.167	137.569	-8,39
Dicembre	153.944	138.043	-10,33
Totale	2.051.977	2.095.319	+2,11%

La Puglia ha saputo sviluppare un vantaggio competitivo facilitando il collegamento fra le destinazioni turistiche e l'aeroporto, tramite servizi shuttle o navetta. Pugliairbus è il servizio di trasporto terrestre che collega gli aeroporti di Brindisi, Foggia e Bari, con diverse città della Puglia e quest'ultimo con Taranto e la città di Matera, dato che la Basilicata, è sito UNESCO e patrimonio mondiale dell'umanità.

L'acquisto del biglietto può essere effettuato online, oppure, previa disponibilità, direttamente dal conducente a bordo del bus navetta. Questa integrazione fornisce un vantaggio competitivo della Puglia come destinazione turistica, soprattutto per i turisti che viaggiano con i vettori low cost.

L'organizzazione del sistema turistico

La Puglia sta riorganizzando il proprio sistema turistico e ha costituito nel 2011 il Distretto Produttivo del Turismo Pugliese, che comprende ben 229 imprese, oltre ad Associazioni, Sindacati e Università. Il Distretto intende proporre interventi finalizzati al potenziamento dei mezzi per attrarre il turismo, al miglioramento delle strutture ricettive, alla promozione del "marchio Puglia", all'ottimizzazione delle infrastrutture e dei collegamenti interni ed esterni.

I tre punti principali delle linee programmatiche del Distretto sono: Formazione, Innovazione/Ricerca e Internazionalizzazione. Sicuramente si tratta di un tentativo per favorire il dialogo fra l'Amministrazione Regionale e gli operatori turistici. Rimangono tuttavia alcuni dubbi sull'effettiva utilità di questo soggetto, ossia se

sarà veramente in grado di sviluppare sinergie di collaborazione tra imprese, seguendo i modelli dei Distretti industriali ai quali s'ispira.

La struttura del sistema di Governance operativa della Puglia è così costituita:

Organizzazione	Funzioni
Regione Puglia	Soggetto policy maker, di monitoraggio, vigilanza e controllo degli interventi in materia turistica e di coordinamento dei rapporti istituzionali con gli enti locali ed altri soggetti in Convenzione (Fondazioni partecipate, Unioncamere)
Agenzia Regionale del Turismo Pugliapromozione DMO	Soggetto deputato al management della destinazione. Mission: Attuare le politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell'immagine unitaria del territorio regionale per fini turistici. Vision: Gestire e promuovere la destinazione turistica della Puglia come complesso integrato e flessibile di valori tangibili e intangibili, attraverso l'operare di soggetti diversi integrati e organizzati per uno sviluppo turistico equilibrato e sostenibile.
Sistemi turistici locali	Orientati al rafforzamento ed organizzazione dell'offerta turistica a livello territoriale, con il coordinamento provinciale, svolgendo funzioni di raccordo con le azioni regionali nella fase "top down" di supporto alle strategie regionali, e di raccordo fra gli attori territoriali nella fase "bottom up" di stimolo alla sperimentazione, innovazione e razionalizzazione dell'offerta turistica regionale.
Distretto produttivo del turismo Pugliese	Unico interlocutore della regione per la pianificazione strategica della promozione e della commercializzazione turistica in riferimento a specifici mercati e/o prodotti.

L'organizzazione del sistema turistico appare chiara, con compiti ben definiti per i vari soggetti coinvolti. La presenza di un piano strategico regionale farebbe presupporre una chiara visione dello sviluppo del turismo regionale. Purtroppo invece prevale una visione strutturale del turismo, legata ancora ad un modello di destinazione e non alle destinazioni-prodotto o filiere di prodotto. Le stesse strategie promozionali messe in atto hanno un approccio pubblicitario più che promo-commerciale. Sarebbe auspicabile che l'Amministrazione Regionale riuscisse a facilitare la creazione di reti collaborative d'impresa.

Una delle maggiori problematiche segnalate dalle aziende turistiche è l'eccessiva focalizzazione sugli eventi come motore d'attrazione turistica. E lo prova anche la presenza del website istituzionale (Puglia Events). Gli eventi richiedono un notevole sforzo economico, soprattutto in termini di contributi che andrebbero gerarchizzati a comuni, proloco ed altri soggetti. Alcune zone, in particolare il

Gargano, si lamenta per una eccessiva focalizzazione delle azioni comunicative a favore di alcune aree specifiche, come il Salento.

L'approccio del sistema turistico pugliese è di seconda generazione, ossia segue il modello del branding come risorsa primaria, valorizzando le risorse territoriali e il territorio stesso come motore d'attrazione piuttosto che adottare modelli in linea con la domanda del mercato che richiede la segmentazione per prodotti e per motivazioni turistiche.

Comunque è senz'altro apprezzabile lo sforzo che si sta facendo per riorganizzare il sistema turistico, la governance e le politiche promozionali.

Il sostegno al turismo

Analizzando i dati relativi ai sostegni destinati al settore turistico si può notare una massiccia attività di promozione sbilanciata sui canali tradizionali a scapito del web e dei social media. Tuttavia, nel suo piccolo, la Puglia sta affrontando strategie di promozione social. Interessante, invece, la decisione di riservare una parte dei fondi per sensibilizzare la popolazione locale, in modo tale da migliorare il livello d'accoglienza complessiva della destinazione.

Buono anche il sostegno alle imprese turistiche: nel 2012 sono state concesse circa 7,2 milioni di euro a piccole e micro imprese, per un totale di 42 progetti finanziati. Altri fondi saranno erogati per parchi tematici, teatri, immobili di pregio, centri congressi ecc., con l'intento di facilitare la destagionalizzazione dei flussi turistici.

INTERVENTI/AZIONI	Annualità	Risorse da impegnare	Risorse impegnate	Fonte di finanziamento
Promozione nei mercati intermediati				
Fiere ed eventi	2012-2013-2014	€ 4.000	€ 6.000	FESR
Educational tour e familiarization trip	2012-2013-2014	€ 2.665	€ 2.000	FESR
Attività di supporto per l'attuazione del programma di promozione	2012-2013-2014		€ 738	FESR
Comunicazione dei prodotti turistici regionali				
Media planning e produzione materiali editoriali	2012-2013-2014	€ 11.000	€ 2.000	FESR
Redazione on/off line e contenuti editoriali	2012-2013-2014	€ 635	€ 294	FESR
Roadshow, co-promotion e co-branding	2012-2013-2014	€ 3.500		FESR
Azione di comunicazione dell'offerta turistica	2012	€ 40		LR 28/78
Valorizzazione e potenziamento offerta turistica regionale				
Città aperte	2012	€ 1.500		FESR
Rete regionale di informazione e accoglienza turistica	2012-13	€ 2.000		FESR
Centro congressi	2012	€ 6.800		FESR
Azioni di sensibilizzazione della comunità locale. Attività di promozione e comunicazione ad integrazione piano 2009	2012	€ 2.500		
Progetti speciali*	nd	nd	nd	PCM - Dip. Turismo
Monitoraggio domanda e offerta turistica regionale				
Studi e indagini - Osservatorio turistico regionale	2012-2013-2014	€ 1.000	€ 268	FESR
Promozione dell'immagine e brand positioning				
ProCine	2013-2014	€ 2.000	€ 1.100	FESR
Puglia location di grandi eventi	2012-13	€ -	€ 1.000	FESR
TOTALE FESR		€ 37.600	€ 13.400	

Fonte: Programma triennale di promozione turistica 2012-2014

L'offerta formativa per il turismo

La formazione per il turismo sembrerebbe adeguata a livello di scuole superiori ma limitata per quanto riguarda il livello universitario: i corsi sono eccessivamente generici e manca una formazione di alto livello per manager e amministratori. Nonostante le notevoli risorse presenti sul territorio, è assente una formazione specifica per il comparto enogastronomico. La Puglia inoltre evidenzia gravi carenze per quanto riguarda la formazione dei propri operatori, che hanno una scarsa conoscenza del sistema turistico attuale, delle moderne tecniche di marketing, di revenue e di commercializzazione.

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	40 istituti tecnici, settore economico, indirizzo turismo
	26 istituti professionali per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera
Università degli studi di Bari	Corso di laurea I livello: Culture delle lingue moderne e del turismo
	Corso di laurea I livello: Scienze dei beni culturali per il turismo e l'ambiente
	Corso di laurea II livello: Lingue moderne per la cooperazione internazionale, curriculum per il turismo

Corso di laurea II livello: Economia e gestione delle aziende e settori turistici

Master di I livello: Economia e management del turismo culturale

**Università
degli studi del
Salento**

Corso di laurea II livello: Gestione delle attività turistiche e culturali

La destinazione turistica Puglia online

La visibilità in rete inerente le vacanze in Puglia è prevalentemente in lingua italiana. Questo dato, comparato a quello della composizione dei turisti sul territorio pugliese, conferma la presenza limitata online sullo scenario internazionale. Le analisi relative alla visibilità della Puglia nei differenti motori di ricerca nazionali non la segnalano come destinazione tematica, neanche balneare. Risulta una notevole differenza tra la quantità di materiale online inerente le vacanze Puglia e le vacanze Sicilia, regione simile per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza. La Puglia si trova in posizione di netto svantaggio. Con la Calabria invece vi è un certo parallelismo anche se sul mercato internazionale la Calabria gode di una maggiore notorietà.

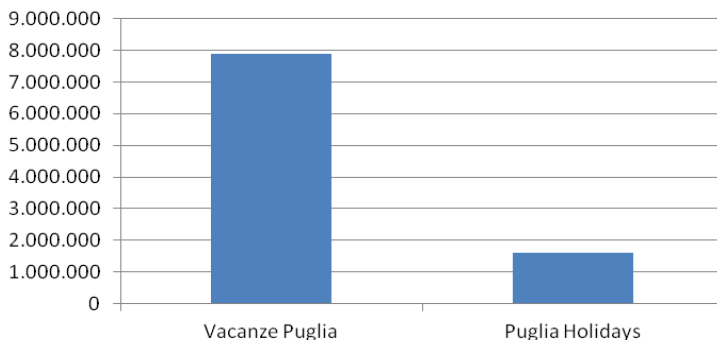
Nonostante la crisi, ultimi anni, i trend di ricerca sul web per il tema vacanze in Puglia hanno mantenuto un andamento abbastanza costante. Il livello di attività del brand Puglia all'interno dei più importanti social media potrebbe essere incrementato, migliorando di conseguenza anche il sentiment della destinazione.

Da notare la confusione che la presenza di più portali turistici ufficiali genera nel turista, producendo un impatto negativo sull'immagine del brand Puglia. Inoltre, non viene effettuata alcuna attività di promo-commercializzazione. La situazione è molto simile anche per quanto riguarda i siti turistici dei consorzi provinciali e degli STL. In sintesi, nel mercato turistico online, c'è una grande confusione sulla Puglia come destinazione turistica: manca una chiara strategia di visibilità e di destination reputation.

L'offerta di contenuti della Puglia online

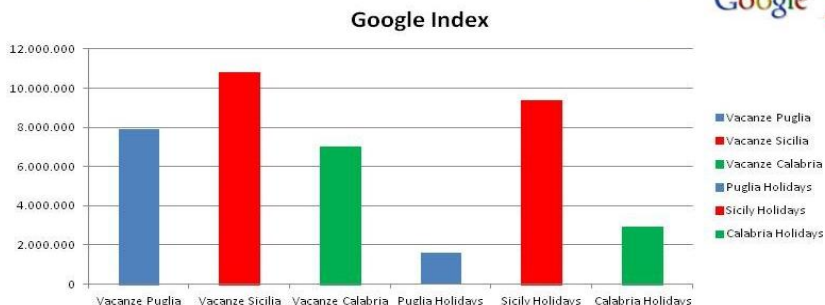
Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è: 'vacanze Puglia'.

Google Index



Questo dato, comparato a quello della composizione dei turisti sul territorio pugliese, conferma la presenza limitata della Puglia sullo scenario internazionale. Per il mercato straniero, la Puglia risulta avere meno contenuti indicizzati rispetto alle Sicilia e alla Calabria.

Puglia, Sicilia e Calabria nel Web



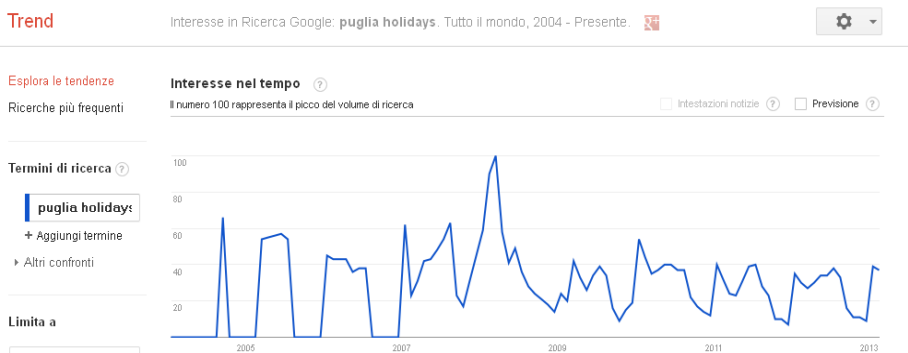
Si rileva anche una scarsa presenza di forum e blog in lingua inglese relativi al turismo in Puglia. La popolarità della Puglia nel mercato è ancora scarsa, anche se le caratteristiche della destinazione dovrebbero indicare un maggiore coinvolgimento degli utenti e un maggiore livello di WOM.

Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca per il tema 'Vacanze Puglia' ha mantenuto un andamento abbastanza costante per le ricerche in italiano, mostrandosi più forte e stabile rispetto a molte altre regioni che invece hanno registrato quasi tutte evidenti contrazioni. Questo andamento positivo sicuramente è dovuto al fatto che la Puglia è attualmente una destinazione di moda, come dimostra anche l'elevato numero di articoli e menzioni pubblicate sia online sia offline. Gli utenti, influenzati da quanto letto sui media, successivamente sono portati a cercare informazioni specifiche legate al tema 'vacanze in Puglia'.



Come è possibile notare dal grafico sottostante, anche i trend di ricerca per il tema Puglia Holidays è rimasto costante, confermando anche in lingua straniera la notorietà e la visibilità della destinazione Puglia.



Confrontando i dati della Puglia con quelli di tre regioni competitor nel panorama nazionale, è possibile notare come i trend di ricerca in italiano siano complessivamente simili anche se la Puglia riesce nel tempo a mantenere costanti le proprie quote mentre i competitor evidenziano cali delle ricerche.

Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

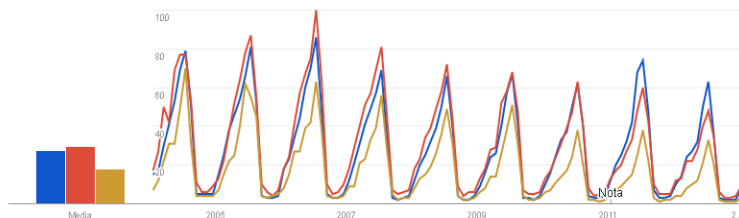
Interesse nel tempo 

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

 Intestazioni notizie  Previsione Termini di ricerca  vacanze puglie vacanze sicilia vacanze calab

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti



L'indice di magnitudine di How Sociable, fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand molto scarsa mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il social web ed è riconosciuto dagli utenti in rete.

PUGLIA

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 

MAGNITUDE

5.3

SICILIA

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 

MAGNITUDE

5.6

CALABRIA

SOCIAL MEDIA BRAND MAGNITUDE 

MAGNITUDE

5.2

L'indice rileva che il brand Puglia ha un punteggio di 5.3/10, inferiore rispetto a quello del brand Sicilia e uguale alla Calabria. La popolarità del brand, quindi, presenta ampi margini di miglioramento.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Grande notorietà e visibilità- Flussi in costante aumento- Grande notorietà del Salento- Permanenza media stabile piuttosto lunga (4,5 notti)- Buona tematizzazione dell'offerta ricettiva (agriturismi, masserie, ecc.)- Prezzi competitivi- Ricchezza e grande varietà di risorse- Presenza di prodotti enogastronomici riconosciuti a livello internazionale- Dinamismo amministrativo- Buoni trend di ricerca della Puglia come destinazione turistica online- Sufficiente engagement sui social in italiano	<ul style="list-style-type: none">- Difficoltà della città di Bari ad emergere come destinazione- Stagionalità estiva molto marcata (difficoltà a destagionalizzare)- Eccessiva dipendenza dal mercato nazionale e dal turismo di prossimità- Eccessiva dipendenza dal mercato tedesco (37% delle presenze int.)- Eccessivo peso del turismo nelle seconde case (56% dei turisti naz.)- Dipendenza dal turismo balneare tradizionale di massa- Scarsità di servizi accessori nelle destinazioni- Ridotta valorizzazione risorse accessorie al balneare- Difficile accessibilità territoriale per via stradale e ferroviaria- Ridotta presenza online a livello internazionale (contenuti indicizzati)- Scarsa presenza sui forum e blog internazionali- Mancanza di promo-commercializzazione nel sito web istituzionale- Debolezza commerciale

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Puglia e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Puglia e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Imprenditorialità e professionalità
2. Sfruttamento delle risorse
3. Promo-commercializzazione
4. Riequilibrio territoriale

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Imprenditoria e professionalità

Lo sviluppo turistico della Puglia rappresenta una situazione particolare in Italia per le sue dinamiche e per le sue recenti evoluzioni.

La Puglia da sempre è stata meta di un turismo di tipo religioso in virtù delle sue cattedrali, basiliche e santuari, mete di pellegrinaggio, per le importanti spoglie e reliquie che custodiscono. Inoltre, grazie alla presenza di lunghe coste e di un mare particolarmente cristallino da sempre è stata una destinazione balneare, anche se inizialmente principalmente interessata da soli flussi locali ed escursionistici.

La parte nord della Regione, proprio per la sua posizione geografica, è stata quella più agevolata sia per la migliore accessibilità sia per la maggiore vicinanza territoriale con il centro e nord Italia. Per questo, è stata in grado di organizzarsi meglio ad accogliere i sempre maggiori flussi di turisti che si recavano in Regione.

Il Gargano di fatto è stata una delle prime mete del turismo balneare in Italia, soprattutto per i turisti stranieri, in particolare tedeschi ed olandesi. Tuttavia, ha perso in fretta questo primato, diventando una destinazione 'matura', incapace di rinnovarsi e con diverse limiti a livello di commercializzazione, promozione e comunicazione. Tali problematiche incidono fortemente sulla sua redditività e impongono agli operatori turistici di lavorare, nella maggior parte dei casi, adottando prezzi molto 'competitivi'. Il Gargano non ha saputo mantenere la propria differenziazione e il proprio vantaggio competitivo perché non ha saputo adeguare la propria offerta ai cambiamenti della domanda. Inoltre, il territorio paga il prezzo di una classe imprenditoriale sofferente, poco flessibile e incapace a reagire.

Il turismo religioso e quello balneare avevano trovato rispettivamente in San Giovanni Rotondo e nel Gargano, in particolare a Vieste, l'ambito territoriale e imprenditoriale ideale dove svilupparsi. Queste aree hanno visto una forte crescita dell'offerta turistica, soprattutto legata alla ricettività. Basti pensare che il Gargano oggi rappresenta oltre la metà del potenziale ricettivo dell'intera regione.

La notorietà della Puglia come destinazione balneare ha portato in passato i maggiori tour operator, come Valtur, Club Med ed altri ancora, a considerarla come meta ideale per costruire i propri villaggi. Essi rispondevano ad una domanda turistica di massa che cercava formule 'all inclusive' e un'organizzazione delle attività e dell'animazione propria del villaggio turistico. Con gli anni tuttavia questi villaggi hanno visto, per il cambiamento della domanda turistica, un calo consistente della clientela e la necessità di rinnovare il modello di offerta e di struttura. Per alcune strutture oggi si ipotizza la chiusura o la vendita, come per la struttura del Gruppo Marcegaglia.

Allo stesso tempo l'offerta ricettiva che si era sviluppata autonomamente nel Gargano, spesso di tipo familiare e di dimensioni medio-piccole, non è stata in grado di innovare né la propria offerta né le proprie strutture perdendo importanti quote di mercato così come l'intera destinazione turistica che negli anni ha perso in misura sempre maggiore competitività e notorietà nel mercato turistico.

Negli ultimi anni, al contrario, è stato il Salento a guadagnarsi una posizione come destinazione turistica alla moda, competitiva e attrattiva, attirando sempre maggiori flussi di turisti.

Tale notorietà ha un'origine controversa perché se da un lato la generazione dei flussi è stata autonoma, ossia i turisti hanno iniziato a scegliere le coste del Salento senza che fosse stata fatta alcuna azione promozionale o promo commerciale specifica, dall'altro, gli imprenditori sono stati molto abili e capaci a cogliere l'occasione e a sfruttare il momento e la visibilità per mettersi in rete e posizionare l'intera area con le relative offerte nella mente del turista.

Storicamente quindi, gli interventi imprenditoriali sono sempre stati una conseguenza dei flussi turistici che invece si sono sviluppati in modo autonomo. Ciò ha fatto sì che l'imprenditorialità si caratterizzasse, e si caratterizzi tutt'ora, per una dimensione localistica e "familiare", di tipo non manageriale, non in grado di supportare la perdita di competitività dell'offerta complessiva della destinazione Puglia.

Le considerazioni qui presentate si riferiscono ad una situazione generale, escludendo ovviamente le situazioni di eccellenza che sono comunque presenti sul territorio regionale. Inoltre, tali indicazioni non vanno riferite alle sole strutture ricettive ma nel complesso a tutto il tessuto imprenditoriale connesso alla fruizione turistica.

Si riportano a seguire le principali problematiche connesse con l'imprenditorialità pugliese nel settore turistico, riportando alcune indicazioni sulle possibili modalità di superamento di tali situazioni che di fatto costituiscono un freno allo sviluppo del settore turistico.

Cultura turistica, formazione e attitudine manageriale

La Puglia si caratterizza per un tessuto imprenditoriale turistico di tipo non altamente manageriale. Le imprese, come già detto, sono in media di ridotte dimensioni e la gestione è spesso di tipo familiare, ad opera di imprenditori che non hanno esperienze in ambito turistico o che non hanno conosciuto altre realtà turistiche, soprattutto internazionali. Inoltre, gli operatori turistici pugliesi tendono a non collaborare fra di loro, come risulta dai pochi casi di successo dei consorzi turistici.

Anche in questo frangente è necessario precisare che esistono in Regione situazioni di eccellenza ed esempi di alta imprenditoria; ciò nonostante, nella maggior parte dei casi, gli imprenditori non raggiungono un sufficiente livello di cultura, formazione ed attitudine manageriale turistica.

È sufficiente infatti analizzare pochi commenti presenti online su blog e forum per comprendere come tra le debolezze strutturali sia evidenziata proprio l'incapacità di gestione degli imprenditori, soprattutto nella stagione estiva quando le destinazioni sono congestionate dai turisti e proprio quando dovrebbero emergere le capacità organizzative e la qualità dell'offerta.

Per ciò che concerne la cultura turistica, la Puglia considera il turista puramente in termini economici, con scarsa attenzione alla soddisfazione delle sue esigenze e alla sua fidelizzazione. Ciò rappresenta un grande limite, soprattutto, a medio - lungo termine ed è necessario che gli operatori siano più attenti al cliente.

In relazione alla formazione è da considerare il fatto che spesso gli imprenditori pugliesi non hanno frequentato corsi di studio specifici sulla gestione turistica e alberghiera né corsi di aggiornamento o perfezionamento.

Seppur in passato poteva essere superfluo, oggi invece è fondamentale che gli imprenditori siano consapevoli delle dinamiche che muovono il mercato turistico così come delle tecniche per l'ottimizzazione delle loro attività, anche in termini economici (revenue) e dei nuovi strumenti disponibili (web e social media).

Infine, appare necessario sviluppare un'attitudine manageriale più consapevole: gli operatori non operano con visione strategica, non si pongono obiettivi precisi a lungo termine, né adottano mission e vision specifiche. Ciò indebolisce le loro attività, la loro redditività e quindi anche il posizionamento della destinazione nel medio e lungo termine.

Ridotta innovazione dell'offerta

La presenza costante di flussi autonomi non ha stimolato gli operatori ad innovare la propria offerta né a proporre servizi in linea con le nuove esigenze dei turisti, fortemente cambiati ed evoluti.

Seppur questo fenomeno sia in Puglia meno evidente rispetto ad altre realtà italiane, e pur considerando che alcune aree sono state in grado di rinnovarsi, si tratta comunque di un elemento che limita lo sviluppo di alcune destinazioni pugliesi, come dimostrato dal caso Gargano.

Gli operatori, come già detto in precedenza, non hanno una cultura turistica e non sono stati nemmeno in grado di sviluppare una certa sensibilità verso le evoluzioni e i trend del mercato, in modo tale da cogliere i nuovi bisogni dei turisti e a strutturare le loro offerte di conseguenza.

Il risultato è un'offerta datata, che segue una logica territoriale, di sola valorizzazione delle risorse primarie (mare e balneazione), secondo un modello di turismo di massa, che non conferisce nessun valore aggiunto e limita anche la possibilità di vivere esperienze autentiche sul territorio e di effettuare attività. Le uniche esperienze, per altro di alto livello, sono legate al patrimonio intangibile e al folklore, che però rappresenta un altro aspetto autonomo delle destinazioni.

Quanto detto in relazione alla cultura turistica, alla formazione e all'attitudine manageriale è valido anche per questo aspetto, in quanto proprio questi tre ultimi fattori rappresentano la base dell'innovazione dell'offerta.

È inutile innovare se non si conoscono le esigenze del mercato e le nuove tecniche di marketing e di commercializzazione, se non si definiscono prima gli obiettivi, la mission e la strategia di sviluppo dell'offerta che si intende perseguire.

Scarsa ristrutturazione degli immobili

La mancanza di ristrutturazione delle strutture più datate è imputabile proprio dall'attitudine degli imprenditori pugliesi, e non solo, che non hanno strategie e visioni a lungo termine. Gli introiti derivanti dalla fruizione turistica molto spesso non vengono reinvestiti dagli imprenditori. Spesso succede quindi, che all'occorrenza, ossia quando la ristrutturazione risulta necessaria, perché ormai il prodotto venduto si trova nella sua fase di maturità e tende al declino, gli imprenditori non riescono più a realizzare una redditività sufficiente per sostenerne i costi.

Il risultato è il decadimento generale della qualità dell'offerta ricettiva della destinazione, che si dimostra datata e poco adatta alle attuali richieste del mercato. Esistono per queste tipologie di necessità fondi appositi per il supporto degli imprenditori: tuttavia, si ritiene più utile sviluppare una cultura turistica di gestione delle strutture con una visione a lungo termine che permetta agli imprenditori di comprendere come interventi di questo tipo siano fondamentali per garantire redditività nel tempo.

Utilizzo del web

Il web è una realtà che ha un peso dirompente nella fruizione turistica attuale. L'85% dei turisti cerca informazioni sulle proprie vacanze online ma non solo: questo strumento viene utilizzato anche per confrontarsi con altri utenti, per parlarne con amici e conoscenti, per comparare prezzi e servizi, nonché per prenotare e condividere le proprie esperienze.

Gli imprenditori pugliesi sono ancora restii ad utilizzare questi strumenti: i contenuti presenti online in relazione alla destinazione Puglia, come visto in analisi, sono limitati e i social media non sono adeguatamente sfruttati dagli imprenditori ai fini promozionali e commerciali.

Se dal lato della domanda le ricerche in relazione alla Puglia come destinazione turistica sono molte, dal lato dell'offerta, ovvero da parte del settore turistico pugliese, la risposta è ancora eccessivamente debole.

È necessario che gli operatori turistici conoscano tutti gli strumenti social e li sappiano utilizzare in modo professionale ed efficace, seguendo una precisa strategia.

2. Sfruttamento delle risorse

In questo caso si intende approfondire l'argomento andando oltre la visione localistica della Regione come destinazione turistica per arrivare invece ad una visione delle risorse presenti più globale e di mercato.

La Puglia presenta una ricchezza e una varietà di risorse notevoli, alcune delle quali per la loro particolarità ed unicità, se adeguatamente strutturate in prodotti, potrebbero raggiungere un grado di attrattività pari a 1, ovvero essere in grado di attrarre autonomamente flussi turistici. Questo significa che alcune risorse potrebbero da sole rappresentare una motivazione per visitare la Puglia.

Attualmente però l'offerta si concentra sulla fruizione balneare delle coste, secondo un modello turistico che mette ancora in primo piano esclusivamente le risorse (mare pulito e bellezze naturali), senza offrire ai turisti alcun servizio o valore aggiunto né tantomeno un'esperienza turistica.

Solamente il Salento negli ultimi anni è stato in grado di caratterizzare la propria offerta, facendo leva su attributi e risorse immateriali riscuotendo un certo successo in termini di domanda. Tuttavia, questa valorizzazione non si è del tutto tradotta nella costruzione di un vero e proprio prodotto turistico, creando situazioni problematiche e di insoddisfazione dei turisti (mancanza di offerte e servizi per le famiglie, eccessivo sovraffollamento, ecc.).

Alcune risorse quindi appaiono eccessivamente sfruttate a discapito di altre che potrebbero essere invece maggiormente valorizzate, ai fini della stagionalizzazione e della costruzione di prodotti alternativi che permetterebbero di risolvere i problemi di congestionamento attraverso una più equa distribuzione dei flussi sul territorio.

La Puglia e il settore turistico pugliese, quindi, pur vantando molte risorse turistiche di pregio non sono stati in grado di sfruttare il potenziale offerto dal territorio, limitandosi ad ottenere il massimo rendimento dalle risorse, senza alcuna programmazione o pacchettizzazione.

Le conseguenze di questa situazione sono la riduzione della competitività della destinazione, la mancanza di posizionamento e di strategia sul lungo termine e la riduzione della riconoscibilità della Puglia come meta turistica ideale nonché situazioni di malcontento dei turisti che non desidereranno più ripetere le loro vacanze in Puglia e che sicuramente non la consiglieranno ai propri amici e conoscenti.

Questi effetti saranno evidenti solamente sul medio lungo termine ma è necessario che la Regione e il settore turistico prendano coscienza della necessità di innovarsi e di adottare una strategia a lungo termine per trasformare le proprie risorse in prodotti turistici consoni alla domanda del mercato.

Offerta di servizi in destinazione

Una delle principali problematiche riscontrate dai turisti⁴ è la mancanza di servizi accessori a loro dedicati. Chi si reca in vacanza in Puglia può solo effettuare la classica vacanza balneare, realizzare piccoli tour delle località, in modo del tutto autonomo, con la propria auto e seguendo le indicazioni avute da altri turisti contattati online⁵.

Esistono servizi di tipo tradizionale (ossia, bagni e stabilimenti balneari attrezzati) con un'offerta accessoria limitata, spesso risultato di iniziative autonome e quindi prive di una precisa strategia e senza una visione in linea e coerente con la destinazione. Queste singole azioni, proprio perché gestite individualmente, non hanno la forza per emergere così come le destinazioni, non avendo una visione unica e globale, i non riescono a posizionarsi in modo preciso nella mente dei turisti (eccezion fatta per alcuni casi specifici).

La mancanza di servizi rende il modello di fruizione turistica passivo e di tipo territoriale ("di destinazione") quando invece i turisti oggi amano vivere le vacanze in modo attivo e dinamico e sono disponibili a spendere di più per fare attività ed esperienze.

È necessario che gli imprenditori pugliesi prendano coscienza dell'opportunità e dell'importanza di incrementare l'esperienza del turista e di conseguenza di accrescere la loro redditività.

I turisti per esempio manifestano la necessità di servizi dedicati alle famiglie con bambini: baby club, spiagge attrezzate per famiglie, animazione targettizzate per bambini, e via dicendo. E, allo stesso modo, chi fruisce degli stabilimenti desidera servizi legati alle pratiche sportive (escursioni in bicicletta, minicorsi di snorkeling o vela, ecc.), oppure servizi legati a risorse alternative (degustazioni nelle masserie con servizio navetta dalle località balneari, escursioni settimanali di una giornata nei borghi storici, visite guidate nei luoghi di produzione dell'olio o di altri prodotti tipici, eccetera.).

⁴ È sufficiente navigare nei principali review sites (ad es. Tripadvisor, Tripwolf, ecc.) e nei principali blog turistici per comprendere quanto questa problematica sia sentita dai turisti.

⁵ Ibidem.

I servizi, non solo devono essere creati, ma anche opportunamente promossi e commercializzati: il cliente deve poter prenotare e acquistare online, deve trovare tutte le informazioni in anticipo e poter fruire dei servizi in modo organizzato.

Creazione del prodotto

La creazione del prodotto turistico è un aspetto critico per molte destinazioni italiane. Tuttavia, la grande notorietà e visibilità della Puglia, nonché la prosperità dei flussi turistici, rende urgente una strutturazione dei prodotti in ottica strategica e di mercato, e non più territoriale o per soddisfare inutili 'campanilismi'.

Se la Regione e il tessuto imprenditoriale non intervengono in tal senso è altamente probabile che la destinazione una volta raggiunto il proprio picco di crescita nel suo ciclo vitale non sia più in grado di mantenere le quote di mercato e si avvii rapidamente verso il declino.

È necessario essere consapevoli che il fenomeno 'Puglia' si è autogenerato, ossia è stata la domanda stessa a crearlo, e quindi non è il risultato di una pianificazione strategica o di una precisa volontà di sviluppo turistico. Esiste quindi il rischio che il mercato allo stesso modo cambi le proprie preferenze, se l'offerta non è in grado di evolvere in linea con la domanda.

Sebbene il settore turistico sia consapevole della necessità di strutturare il prodotto ad oggi gli sforzi in tale direzione sono ridotti sia da parte delle istituzioni sia da parte degli imprenditori stessi.

La creazione di un portfolio prodotti gerarchizzato, infatti, presupporrebbe una grande impegno di Pugliapromozione e, al contempo, una forte collaborazione pubblico-privata.

Il piano triennale di sviluppo turistico regionale presenta l'elenco dei prodotti e indica come priorità proprio la trasformazione della Puglia in destinazione multi-prodotto. Appare evidente tuttavia come tale elenco non sia gerarchizzato né tantomeno faccia riferimento a un modello di prodotti targetizzati e di nicchia (ad eccezione, dei tre prodotti friendly, per tutti e transitivo - criteri assolutamente inventati e non codificati né riconosciuti dal mercato turistico). Il piano fa chiaro riferimento alle risorse quale elemento core, ma non alle strategie di creazione dei prodotti turistici in senso stretto, ovvero all'unione tra risorse, servizi e valore aggiunto.

È necessario che Pugliapromozione adotti un modello in linea con la domanda, basato sulla teoria della lunga coda e che permetta un'effettiva e reale targetizzazione, gerarchizzazione e strutturazione strategica dei prodotti,

coinvolgendo in maniera attiva il tessuto imprenditoriale e adottando una logica promocommerciale e non soltanto comunicazionale.

Allo stesso modo, è necessario rendere i prodotti turistici pugliesi più tangibili: il mercato non ha chiaro il posizionamento della Puglia se non in relazione al balneare ed è pertanto fondamentale valorizzare in misura maggiore tutti gli altri prodotti promuovendoli, rendendoli tangibili e facilmente prenotabili dal turista.

Destagionalizzazione

La necessità di destagionalizzare i flussi diretti alla Regione Puglia è un obiettivo condiviso e prioritario, riconosciuto dalla Regione così come dai suoi organi di management. Tuttavia, non sono mai indicate né le modalità operative per raggiungere questo obiettivo né le azioni specifiche da realizzare al fine di allungare la stagionalità. In tal senso, è necessario fare due considerazioni:

1. La prima riguarda la componente straniera dei flussi, che seppur esigua in termini numerici rispetto a quella nazionale, come illustrato nella prima parte di analisi, ha grande potere destagionalizzante. Se si fosse in grado di incrementare tale quota automaticamente si sarebbe in grado di allungare la stagionalità complessiva dei flussi turistici in arrivo. Per farlo però è necessario mettere in atto strategie più aggressive nei confronti dei mercati internazionali, attraverso specifiche azioni di content, web e social media marketing, agevolando per questi mercati la commercializzazione della Regione.
2. La seconda riguarda la strutturazione e la promozione di prodotti turistici destagionalizzanti, come spesso indicato nel Piano Triennale Regionale. È necessario individuare questi prodotti e per ciascuno di essi definire le politiche che si intendono adottare per promuoverli e commercializzarli.

La destagionalizzazione è una grande opportunità, oltre che una profonda necessità, per la regione Puglia ed è fondamentale adottare una precisa strategia in tal senso che comprenda e specifichi anche le singole linee di intervento.

Infine, è necessario costruire un'offerta anche nelle medie stagioni per essere in grado di offrire un alto livello di prodotti e di servizi per soddisfare le esigenze dei turisti che si trovano nella destinazione in tali periodi. A tale fine, è necessario coinvolgere l'imprenditoria pugliese nelle politiche di destagionalizzazione.

3. Promo-Commercializzazione

Commercializzazione tramite tour operator⁶

Analizzando il settore del turismo organizzato, nel 2012 la Puglia è stata venduta per l'8% dai tour operator nazionali e internazionali che hanno commercializzato l'Italia nel mondo. Si inserisce però in quella fascia di regioni che si trovano subito al di sotto nelle graduatorie di vendita, e che creano un panorama competitivo assai stimolante.

Gli intermediari tendono a non considerare la Puglia e le sue province tra le destinazioni turistiche da commercializzare perché di fatto è assente nell'immaginario turistico della domanda e anche per il ridotto valore aggiunto delle sue offerte che ne rendono più difficile la vendita.

Nel 2011 meno del 30% degli operatori ricettivi pugliesi ha stretto accordi di commercializzazione con agenzie di viaggi e tour operator per la vendita di una parte delle camere disponibili. Attraverso questo canale, le strutture ricettive hanno raggiunto solo il 9,2% della clientela complessiva rispetto alla media delle altre regioni italiane che si attesta intorno al 34,1%.

Le quote della commercializzazione intermediata in Puglia sono, come illustrato sopra, piuttosto ridotte e possiedono ampi margini di miglioramento.

Seppur il mercato si stia orientando in misura sempre maggiore verso la disintermediazione e gli accordi con i tour operator di fatto garantiscono margini ridotti agli operatori turistici, è comunque possibile e utile sfruttare questo canale in alcune situazioni, come ad esempio:

- Per favorire la destagionalizzazione, stringendo accordi per la vendita dei prodotti complementari della destinazione, come l'enogastronomia e la cultura, valorizzandoli e strutturandoli adeguatamente per renderli più attrattivi e vendibili per gli intermediari.
- Per aprirsi a nuovi mercati, altrimenti difficilmente raggiungibili (mercati dell'Europa settentrionale, dell'Europa dell'est o BRIC), ovviamente qualora risultino di interesse e in linea con le strategie individuate.
- Per sviluppare nuovi prodotti altamente tematizzati, permettendo di raggiungere gruppi di appassionati più velocemente e agevolmente rispetto alla commercializzazione disintermediata. Anche in questo caso è

⁶ Fonte: Dati Unioncamere - ISNART, 2012

fondamentale prima strutturare e valorizzare i prodotti per renderli più appetibili per i tour operator.

Negli ultimi anni sono comparsi tour operator locali che stanno lavorando molto bene con la destinazione Puglia, realizzando incoming turistico di nicchia e sviluppando proposte e pacchetti esperienziali con prodotti dall'alto valore aggiunto.

Commercializzazione diretta

Nella commercializzazione diretta la regione Puglia appare piuttosto debole. Dall'analisi realizzata emerge che il sito istituzionale non promocommercializza né dispone di un sistema di booking online (neanche per la prenotazione di visite o per l'acquisto online di biglietti dei musei). Non esiste di fatto un supporto forte e chiaro alla promo commercializzazione delle offerte degli operatori turistici pugliesi. Questo fatto, unitamente al cambiamento della domanda e alle difficoltà del mercato, sta portando molti alberghi, che storicamente si affidavano a tour operator ed agenzie, a lavorare in modo autonomo, ossia a vendersi da soli le camere. D'altra parte, è anche in aumento il numero di strutture che si commercializzano attraverso agenzie online.

Il sito Discovering Puglia raccoglie tutte le attività e gli eventi che compongono l'offerta turistica della Regione, suddivise per aree ma anche in questo caso non sono presenti sistemi di booking o prenotazione.

Nessuno dei siti delle province meglio posizionati nei motori di ricerca⁷, e quindi più facilmente trovabili da un potenziale turista, promocommercializza le destinazioni e solo pochi utilizzano canali social.

Allo stesso modo, i siti dei consorzi turistici regionali meglio posizionati online non rivelano una grande forza commerciale e in alcuni casi non permettono nemmeno la prenotazione online di servizi, offerte e pacchetti turistici per effettuare dei soggiorni. È evidente che la collaborazione intra-imprese è molto debole e che i consorzi turistici non sono in grado di fare da promotori commerciali dei propri associati.

Il web rappresenta, soprattutto per il turismo, una realtà consolidata per la commercializzazione. Anche i social media possono vantare una valenza commerciale sempre maggiore, favorendo la prenotazione di servizi turistici.

Le destinazioni che non sanno cogliere queste opportunità sono destinate a perdere competitività e quote di mercato sempre maggiori.

⁷ Primi 10 risultati delle SERP di Google per i termini "Puglia Turismo", "Puglia Vacanze", analisi realizzata anche in lingua

L'innovazione online e le iniziative promozionali sostenute da operatori e istituzioni perdono di efficacia e di senso nel momento in cui al turista non vengono poi forniti gli strumenti adeguati per prenotare e acquistare i servizi promossi.

È necessario sviluppare la promocommercializzazione online tramite il portale istituzionale e i portali degli operatori dei prodotti, servizi, offerte e pacchetti turistici per i soggiorni e le vacanze in Puglia.

4. Riequilibrio territoriale

La Puglia, data la sua estensione e i differenti sviluppi turistici, si trova attualmente in una situazione di squilibrio territoriale: alcune aree possiedono una maggiore vocazione turistica e soffrono di problemi di congestione nei mesi di alta stagione mentre altre stanno attraversando invece una fase di declino, con un calo dei flussi turistici oppure non hanno ancora conosciuto un effettivo sviluppo in tal senso.

Il Gargano

Il Gargano è stata una delle prime destinazioni pugliesi a svilupparsi turisticamente, seguendo il modello di turismo di massa e che ora sta soffrendo a causa della mancanza di rinnovamento sia delle strutture sia dell'offerta che risponde ancora ad una logica prettamente territoriale, senza offrire alcun valore aggiunto. La capacità ricettiva è ampia e caratterizzata da strutture medie e piccole e la dotazione di risorse è tale da permettere lo sviluppo di diversi prodotti caratterizzanti (balneare e religioso tra tutti).

È necessario innovare il modello di offerta, sviluppare nuove proposte, avviare una forte promocommercializzazione e rinnovare le strutture esistenti.

Il Salento

Sta vivendo una situazione turistica particolarmente prospera ma si caratterizza per la mancanza di una adeguata politica di gestione dei flussi con conseguenti problemi di congestione delle località maggiori che penalizza la qualità complessiva dell'offerta. Il prodotto, pur facendo leva su attributi esperienziali in linea con i desideri dei turisti, non offre soluzioni alternative e attività targetizzate. È necessario incrementare l'offerta e tematizzarla, oltre che intervenire in termini di governance.

Il Tavoliere e Brindisino

Geograficamente opposte e con caratteristiche territoriali piuttosto differenti, il Tavoliere e il Brindisino soffrono però entrambe di uno stesso problema: la difficoltà ad emergere nel mercato come destinazioni turistiche. I vasti oliveti e i vitigni del Tavoliere non sono utilizzati ai fini turistici e il Brindisino pare non riuscire a sfruttare la sua vicinanza con il Salento.

È necessario sviluppare strategie di destination management e marketing che permettano a queste aree di emergere nel mercato come destinazioni turistiche competitive e riconosciute.

La Murgia e la Valle d'Itria

Si tratta di un'area ricca di risorse uniche nel loro genere, tra le quali i famosi trulli, le masserie fortificate e la nota città di Ostuni. Tuttavia, non sembra in grado di trattenere i turisti, così come risulta dall'analisi dei flussi: gli arrivi infatti sono numerosi ma le presenze si attestano poco al di sopra di quelle di Brindisi e Foggia. Le potenzialità delle due aree sono alte ma non sfruttate adeguatamente. Occorre realizzare prodotti esperienziali, una promozione mirata e una commercializzazione efficace.

L'accessibilità

L'accessibilità territoriale della Puglia, come illustrato in precedenza, è un fattore limitante sia in termini di arrivi sia di valorizzazione dell'entroterra.

Gli interventi per rendere la Regione e le sue località più facilmente accessibili possono essere sia di tipo infrastrutturale sia di servizio:

- sviluppo di una rete autostradale anche lungo il versante occidentale della regione;
- sviluppo di collegamenti ad alta velocità anche nel versante orientale della nazione, attualmente non presenti;
- attivazione di servizi di Shuttle bus da e per tutti gli aeroporti verso le maggiori località pugliesi (attualmente infatti non tutti gli aeroporti offrono questa tipologia di servizio e i collegamenti comprendono solo un numero limitato di destinazioni);
- attivazione di servizi turistici calendarizzati di collegamento verso i maggiori borghi di interesse turistico presenti nell'entroterra;
- incremento delle infrastrutture viarie a valenza turistica (aree pedonali, piste ciclabili, ecc.) nelle località maggiormente turistiche.

Governance turistica

In alcune aree della Regione sono emerse debolezze in termini di programmazione strategica turistica, di governance e di controllo del territorio, soprattutto in relazione agli standard di servizio, alle politiche dei prezzi applicate dagli imprenditori turistici e di ottimizzazione degli sforzi di promozione e accoglienza realizzati dagli enti istituzionali.

È necessario che Pugliapromozione incrementi la propria forza in termini di governance su ogni singola area territoriale, razionalizzi le risorse a disposizione, operi in linea con la domanda turistica e favorisca la valorizzazione di ogni singolo territorio regionale.

CONCLUSIONI

- Rinnovamento dell’offerta verso modelli più esperienziali e in linea con l’attuale domanda turistica
- Supporto per la ristrutturazione delle infrastrutture e degli immobili turistici
- Formazione sui temi del web marketing, del content marketing, del social media marketing e del management turistico per gli operatori turistici
- Creazione, promozione e commercializzazione di servizi tematizzati ed esperienziali dedicati alla fruizione turistica
- Creazione di un portfolio prodotti gerarchizzato, targetizzato e di nicchia basato sulla teoria della lunga coda
- Coinvolgimento attivo e partecipato del tessuto imprenditoriale nella costruzione dei prodotti
- Più tangibilità dei prodotti turistici
- Realizzazione di strategie più aggressive nei confronti dei mercati internazionali, attraverso azioni di content, web e social media marketing, agevolando la commercializzazione della Regione per questi mercati
- Individuazione di prodotti destagionalizzanti e definizione per ciascuno di essi di politiche per incrementarne la visibilità, la notorietà e favorirne la commercializzazione
- Costruzione di un’offerta anche in media e bassa stagione, attraverso azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento dell’imprenditoria pugliese nelle politiche di destagionalizzazione
- Incremento delle quote di commercializzazione intermediata in Puglia per favorire la destagionalizzazione, l’apertura a nuovi mercati e lo sviluppo di nuovi prodotti altamente tematizzati
- Sviluppo della commercializzazione online tramite il portale istituzionale e i portali degli operatori dei prodotti, servizi, offerte e pacchetti turistici per soggiorni e vacanze in Puglia
- Innovazione del modello di offerta e rinnovamento delle strutture nel Gargano
- Incremento della tipologia, della qualità e tematizzazione dell’offerta, oltre ad un intervento in termini di governance nel Salento.
- Sviluppo di strategie di destination management e marketing per posizionare nel mercato il Tavoliere e il Brindisino come destinazioni turistiche competitive e riconosciute
- Sviluppo di prodotti esperienziali e definizione di un’adeguata promozione e commercializzazione delle aree della Murgia e della Valle d’Itria
- Sviluppo della rete autostradale anche lungo il versante occidentale della regione
- Sviluppo dei collegamenti ad alta velocità anche nel versante orientale della nazione, attualmente non presenti

- Attivazione di servizi di Shuttle bus da e per tutti gli aeroporti verso le maggiori località pugliesi (attualmente non tutti gli aeroporti offrono questa tipologia di servizio e i collegamenti sono solo verso un numero limitato di destinazioni)
- Calendarizzazione dei servizi turistici per il collegamento verso i maggiori borghi di interesse turistico presenti nell'entroterra
- Incremento delle infrastrutture viarie (aree pedonali, piste ciclabili, ecc.) nelle località maggiormente turistiche
- Maggiore programmazione strategica turistica
- Incremento della governance regionale
- Controllo del territorio soprattutto in relazione agli standard di servizio e alle politiche dei prezzi applicate dagli imprenditori turistici
- Ottimizzazione degli sforzi di promozione e commercializzazione istituzionale
- Incremento della collaborazione pubblico-privata

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Maurizio GUAGNANO, Marina LALLI, Stefania MANDURINO, Francesco MARIANI, Marisa MILELLA, Giuseppe PAGLIARA, Gino NOTARANGELO e Leonardo VOLPICELLA.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Sabatino Maurice, Area Puglia Banco di Napoli.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE SARDEGNA

SOMMARIO

METODOLOGIA	695
PARTE PRIMA	697
Il turismo nella regione Sardegna	697
L'importanza del turismo in Sardegna	697
L'organizzazione del sistema turistico	697
Il sostegno al turismo	699
Analisi generale del settore	700
La stagionalità dei flussi	702
Analisi dei mercati	703
L'offerta turistica ricettiva	705
Rapporto qualità prezzo dell'offerta e intermediazione	706
Le seconde case	707
L'offerta ristorativa	708
La destinazione turistica Sardegna online	709
Contenuti e presenza della Sardegna online	709
Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento	710
Prime conclusioni	712
PARTE SECONDA	715
Assi di intervento	715
1. Accessibilità territoriale	715
L'accessibilità via gomma	716
Focus aeroporto Elmas de Cagliari	718
Conclusioni	718
2. Prodotto turistico	720
Il prodotto balneare	721
Il turismo enogastronomico	721
Il turismo culturale	722
Indicazioni e considerazioni sul sistema prodotto	723
Sviluppo nuovi turismi	724
3. Sviluppo del turismo nell'entroterra	724
4. Imprenditorialità sarda	727
5. Sistema di offerta e servizi turistici	730
Modello motivazionale dell'offerta	730
Portale regionale dinamico e con prenotazione servizi turistici (visite guidate, musei, ecc.)	731
CONCLUSIONI	733

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Sardegna unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico sardo.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Sardegna attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Accessibilità territoriale
2. Prodotto turistico
3. Sviluppo del turismo nell'entroterra
4. Imprenditorialità sarda
5. Sistema di offerta e servizi turistici

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Sardegna

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Sardegna. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo in Sardegna

Il settore del turismo in Sardegna (alberghiero e ristorazione) occupa circa 38.500 persone, pari all'11,7% dell'occupazione regionale. Il valore aggiunto di alberghi e ristoranti è pari a 1.431 milioni di euro, figurando al 12° posto in Italia.

Il PIL turistico è pari a 1,6 miliardi di euro, cioè il 4,8% del PIL regionale (superiore alle media italiana) e pesa per il 3% sul PIL turistico nazionale e per il 13% sul PIL turistico del Mezzogiorno. In Sardegna, per ogni presenza aggiuntiva si crea un aumento di PIL pari a ben 34 euro.

I dati senza dubbio confermano l'importanza del turismo come attività strategica ed essenziale per l'intera economia della Sardegna. È quindi necessario considerarlo a tutti gli effetti un settore a sé stante e, come tale, va pianificato e strutturato, al fine di sostenere l'economia della Regione e garantire una redditività sia agli operatori turistici sia a quelli coinvolti per effetto indotto.

L'organizzazione del sistema turistico

Dopo aver analizzato il peso economico del turismo per la Regione, si illustra qui a seguire l'organizzazione della governance e degli attori coinvolti nel settore turistico, che ne determinano lo sviluppo.

Organizzazione	Funzione
Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio	Attività di <i>promozione</i> e propaganda per lo sviluppo turistico. Industria alberghiera. Programmazione delle infrastrutture di interesse turistico. Promozione e sviluppo delle attività artigiane. Commercio. Disciplina annonaria. <i>Fiere e mercati</i> . Incentivazioni creditizie nelle materie di competenza dell'Assessorato.

Agenzia governativa regionale Sardegna promozione

Ha l'obiettivo di *favorire i flussi* turistici verso la Sardegna, di incrementare la quota di esportazione dei prodotti e dei servizi regionali e di attrarre nuovi investitori dall'esterno.

Sistemi Turistici Locali

Otto sistemi turistici locali che corrispondono alle 8 province della regione. Hanno obiettivi tra cui: aumentare la visibilità del territorio *promuovendo le opportunità* offerte dal territorio stesso, *inserire l'offerta territoriale* nelle reti nazionali ed internazionali.

Province e comuni

Alle province e comuni sono delegate alcune competenze del settore turistico, in particolare pertinenti all'offerta ricettiva.

L'organizzazione della governance non risulta efficace, soprattutto considerando l'evoluzione del turismo negli ultimi anni: a livello regionale, non sono definiti gli obiettivi, la vision e la mission del sistema turistico sardo, mancano strategie di sviluppo, di innovazione e di leadership del settore turistico. Gli operatori, inoltre, lamentano scarso dinamismo e mancanza di confronto per quanto riguarda le strategie di marketing. Secondo il settore, l'Agenzia Governativa Regionale Sardegna Promozione non ha sostenuto e promosso negli ultimi anni azioni incisive quando invece, data la situazione, sarebbe stata auspicabile una maggiore attività proprio nell'ambito della promozione per incrementare la visibilità e la notorietà della Sardegna come destinazione turistica. La Regione ha realizzato alcune campagne pubblicitarie nel mercato italiano e in alcuni mercati internazionali, senza ottenere, però, effetti positivi e risultati a medio termine. Si è trattato di campagne generiche, più concettuali che emozionali, volte a promuovere il brand Sardegna.

La mancanza di un progetto strategico per lo sviluppo turistico, in linea con la nuova domanda del mercato, ha impedito all'Amministrazione Regionale di impostare una strategia turistica volta alla crescita e alla diversificazione dei mercati. Le attività promozionali degli ultimi anni si sono concentrate prevalentemente sull'attivazione di collaborazioni e azioni di co-marketing con tour operator oppure sulle fiere, garantendo la presenza della Sardegna nelle principali rassegne. Non si possono definire queste attività sbagliate in assoluto, anche se di fatto non sono state in grado di incrementare l'attrattiva della destinazione. Si evidenzia anche una certa debolezza della Sardegna nell'ambito del marketing virale, del web marketing e del social media marketing. Le azioni di promozione e di marketing messe in atto hanno avuto principalmente un'impostazione classica.

Gli STL dovrebbero svolgere, in teoria, anche un ruolo commerciale ma in realtà non pare esserci nessun organo specifico destinato ad occuparsi della costruzione del portfolio prodotti e della gestione delle destinazioni, con conseguenti difficoltà nella gerarchizzazione e promocommercializzazione dell'intera offerta regionale. La mancanza di una chiara direzione strategica determina una grave disfunzione e

una perdita di focus che si riflette inevitabilmente sul mercato con conseguenze negative.

Sembrerebbe che all'interno degli STL sia dato maggior peso alle amministrazioni provinciali rispetto alle altre realtà. Inoltre, la costituzione degli STL sembra soddisfare linee politiche piuttosto che essere volta allo sviluppo territoriale della Regione. Gli operatori turistici manifestano dubbi circa l'efficienza e l'efficacia operativa del modello, che di fatto risulta avere poca incidenza sul mercato turistico.

Il sostegno al turismo

Data l'importanza che il settore riveste nel panorama economico regionale e considerando le problematiche strutturali di cui soffre la Sardegna, si sono volute analizzare nel dettaglio le azioni di sostegno a disposizione del settore.

Progetto	Area di intervento	Finanziamento
Sostegno al turismo sostenibile di qualità (2012)	Fondi disponibili per le piccole e medie imprese turistiche e per le forme consortili delle imprese turistiche operanti in Sardegna. Promuovere un uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali e sostenere l'attrattività e competitività del territorio valorizzando le risorse naturali e culturali per sviluppare il turismo sostenibile.	€8.800.000
Fondo strutturale, asse LEADER (EU)	La Misura si propone di sviluppare la consapevolezza e la partecipazione delle popolazioni locali alle esigenze di salvaguardia e valorizzazione ambientale dei territori rurali. In particolare la misura tende ad incentivare in maniera guidata il turismo a carattere ambientale e storico – culturale, adeguare e rivitalizzare piccole infrastrutture turistico – ricettive in grado di svolgere una funzione di richiamo per l'utenza esterna.	€97.774.000 (risorse pubbliche) €1.555.000 (privati) €4.759.000 (fondi comunitari)
Fondi europei POR (2011)	Risorse destinate principalmente alle imprese, ai comuni, alla dotazione infrastrutturale delle strutture ricettive, alla promozione e valorizzazione del territorio e dell'immagine della Sardegna e a soluzioni ecocompatibili e innovative.	€78.000.000
Fondi europei POR/FESR 2007/2013	'Interventi materiali e immateriali per completare e migliorare l'offerta delle imprese turistiche' per la riqualificazione delle strutture ricettive.	€18.500.000
Fondi europei POR/FESR 2007/2013	Gli interventi ammissibili riguardano nello specifico l'acquisizione delle competenze qualificate e le dotazioni necessarie per migliorare la gestione ambientale della struttura ricettiva e funzionali all'ottenimento del marchio per i servizi di ricettività turistica o dell'ecolabel europeo per i servizi di campeggio quali la predisposizione di sistemi di gestione ambientale, la realizzazione	€1.398.360

di interventi di adeguamento delle strutture, servizi di consulenza, assistenza tecnica e comunicazione.

Il sostegno al turismo risulta soddisfacente: si evidenziano un buon numero di progetti rivolti alle piccole e medie imprese del territorio così come di progetti per la valorizzazione dell'ambiente e delle tradizioni. Senza entrare nello specifico circa l'utilizzo dei fondi e dei contributi, si può affermare che i modelli hanno favorito un miglioramento delle attrattive turistiche, soprattutto nell'entroterra, incoraggiando la crescita dell'offerta ricettiva e turistica.

È altresì importante considerare anche le azioni di co-marketing realizzate, grazie ai fondi pubblici, dagli aeroporti sardi a sostegno dei vettori aerei (in particolare, a Ryanair).

Analisi generale del settore

I dati presentati a seguire illustrano l'andamento degli arrivi e delle presenze in Sardegna. Com'è possibile notare, il numero di turisti e la loro permanenza sul territorio sardo sono in calo a partire dal 2009, dopo un periodo di crescita.

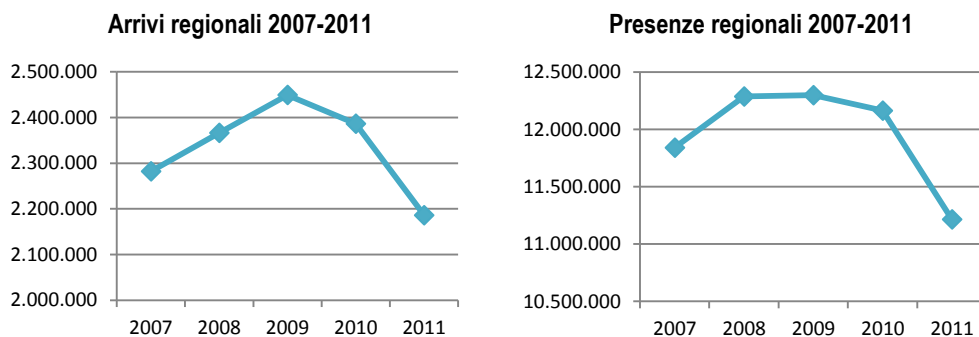


Figura 1: Istat, Movimento turisti nelle strutture ricettive, CRENoS Territorio – Economia della Sardegna 19 Rapporto.

Il settore sardo sta quindi soffrendo una situazione di crisi. I dati ISTAT non permettono di analizzare l'andamento degli ultimi due anni e quindi non è possibile effettuare un'analisi completa e verificare un'eventuale ripresa. Il brusco arresto del trend positivo che aveva interessato la Regione fino al 2008 si può comunque ritenere esemplificativo di una situazione congiunturale che va assolutamente affrontata e risolta. La riduzione degli arrivi e delle presenze ha comportato anche una diminuzione delle ricadute sul territorio, con gravi

conseguenze, soprattutto considerando l'importanza del settore per l'economia regionale. È possibile ipotizzare che questo arresto sia dovuto all'utilizzo di un modello turistico superato, ossia quello balneare di massa, non più in linea con la domanda del mercato, orientata invece alla tematizzazione e alla targettizzazione dei soggiorni e delle vacanze.

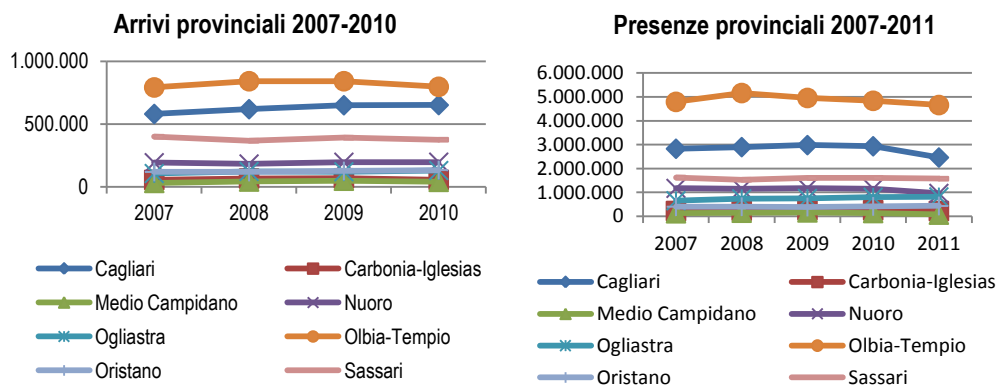


Figura 2: Dati ISTAT, serie storiche arrivi e presenze provinciali, 2007-2010

Il turismo nella regione Sardegna si concentra prevalentemente nelle province di Olbia Tempio e Cagliari sia per arrivi sia per presenze, anche se la tendenza generale evidenzia una stagnazione dei flussi turistici o addirittura un calo per tutte e due le province. La provincia di Sassari registra molti arrivi ma in termini di presenze si allinea con le altre realtà regionali.

I dati confermano la prevalenza del turismo balneare ed evidenziano come la difficile accessibilità del territorio limita i flussi turistici alle sole zone limitrofe ai porti e agli aeroporti, penalizzando fortemente le altre province. Le aree con proposte turistiche alternative rispetto al balneare faticano ad emergere.

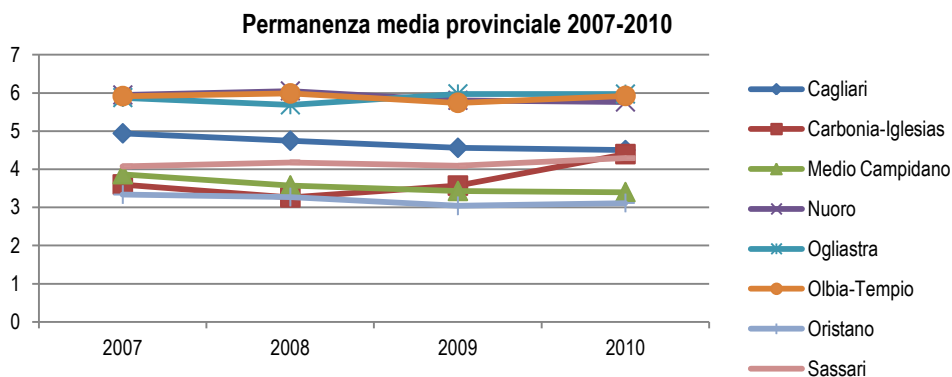


Figura 3: Dati ISTAT, permanenza media provinciale, 2007-2010

La permanenza media è superiore per le province di Olbia, dell'Ogliastra e di Nuoro, e si attesta intorno ai 6 giorni. I dati potrebbero indicare una tendenza alla riduzione delle vacanze settimanali, fatto che potrebbe non essere sostenibile per il comparto. In calo la permanenza media di Cagliari, che evidenzia ancora una volta che il prodotto balneare di massa non è più (per la provincia) un elemento attrattivo, in grado di trattenere i turisti. In calo anche la permanenza media di Medio Campidano.

Carbonia-Iglesias presenta invece una situazione in controtendenza mostrando un incremento della permanenza media, che però non trova riscontro a livello di arrivi e presenze.

La stagionalità dei flussi

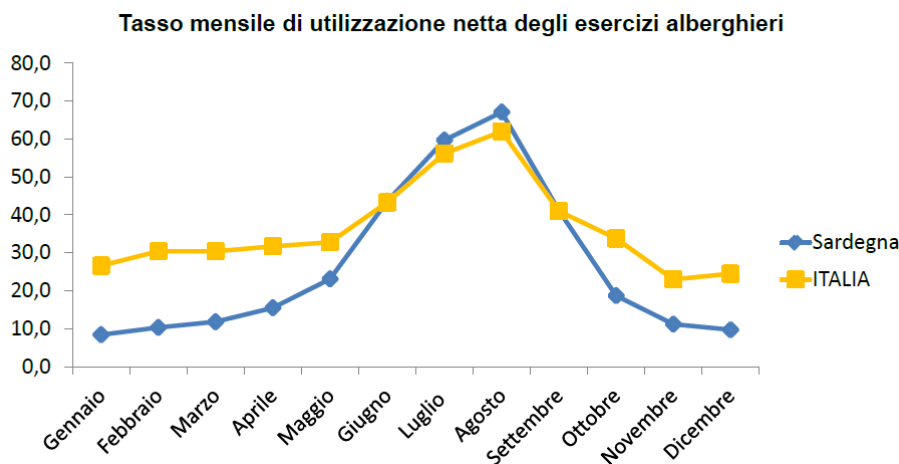


Figura 4: SRM su dati ISTAT, 2010

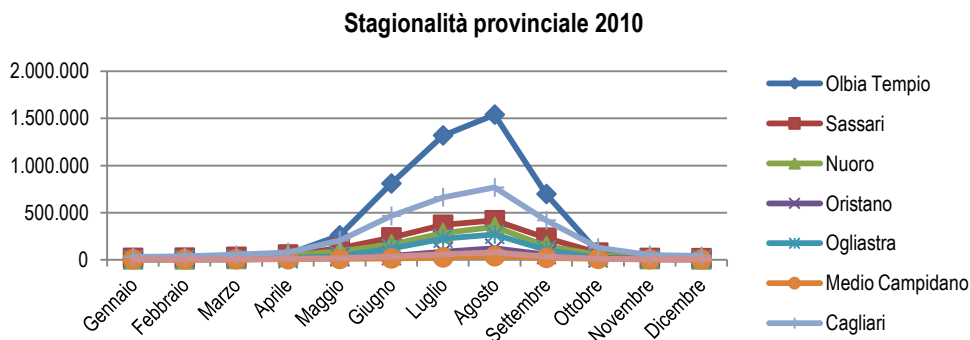


Figura 5: Dati ISTAT, presenze provinciali, anno 2010

I grafici confermano una marcata stagionalità estiva, soprattutto per le province di Olbia e Cagliari, conosciute principalmente per il prodotto balneare. Si evidenzia,

da una parte, una forte difficoltà a destagionalizzare e a diversificare il portfolio di prodotti turistici e, dall'altra, il prevalere ancora di un turismo di destinazione piuttosto che di motivazione. Medio-Campidano e Carbonia-Iglesias non mostrano stagionalità, indicando una difficoltà globale ad emergere come destinazioni turistiche.

Alcuni territori hanno tentato di diversificare l'offerta e di strutturare prodotti destagionalizzanti ma senza successo, in quanto spesso le proposte sono risultate poco attrattive e competitive e quindi difficilmente riconoscibili dal mercato turistico.

Nonostante la Sardegna possieda tutte le caratteristiche ed attrattive necessarie per diventare una delle destinazioni turistiche più importanti del Mediterraneo, tuttavia non è stata in grado di affermarsi come meta per il turismo internazionale, come invece hanno fatto alcuni suoi diretti competitor, come Mallorca, Minorca e Malta, che hanno modificato sia la tipologia sia il prodotto.

Analisi dei mercati



Figura 6: Dati ISTAT, presenze provinciali, anno 2010

Come evidenziato dai grafici sopra, la Sardegna è una destinazione che, nonostante la sua grande notorietà e visibilità sul mercato, registra un numero maggiore di turisti italiani. L'unica provincia che riesce a superare il 40% di presenze straniere è Sassari. I dati confermano quindi un'intrinseca difficoltà della Regione a posizionarsi sullo scenario internazionale, con conseguenze negative sia per le ricadute sul territorio, in quanto il turista italiano in media ha una minore

propensione alla spesa, sia per il minor numero di giorni di vacanza che questo mercato è in grado di garantire.

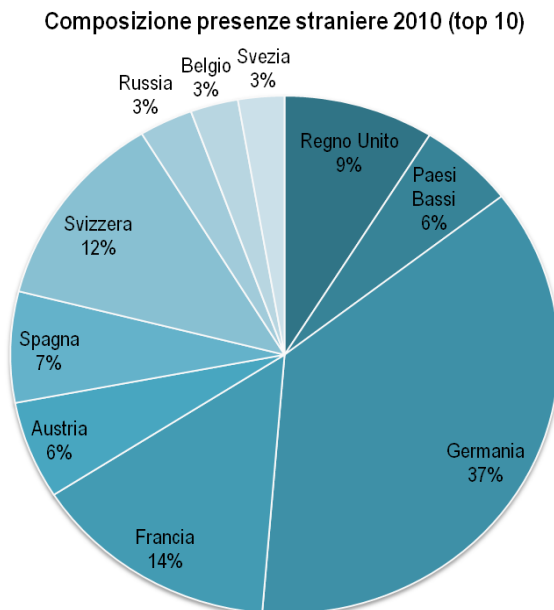


Figura 7: Dati ISTAT, top 10 paesi per presenze, anno 2010

Analizzando i primi 10 Paesi stranieri per provenienza di turisti, si nota una forte incidenza del mercato tedesco pari al 37% delle presenze totali, dato che sottolinea una certa difficoltà a diversificare i mercati di provenienza. Mancano mercati potenzialmente interessanti, come la Scandinavia, la Danimarca e l'Islanda, utili in un'ottica di diversificazione e considerando la tipologia della destinazione e del prodotto.

Oltre ai turisti del Nord Europa, grandi assenti sono i turisti provenienti da paesi BRIC (ad eccezione di una piccola percentuale di russi), nonostante la Regione vanta una buona offerta in linea con le esigenze di questo target. Ciò limita le ricadute economiche sul territorio, se si considera la forte propensione alla spesa di questi mercati.

In sintesi, i dati riportati confermano una concreta difficoltà delle destinazioni della Sardegna a posizionarsi sullo scenario internazionale, anche per la problematica accessibilità della Regione che incide negativamente sul turismo straniero.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva della Sardegna è stata analizzata a livello provinciale, elaborando i dati ISTAT che si riferiscono al numero e alla categoria delle strutture ricettive e dei posti letto offerti.

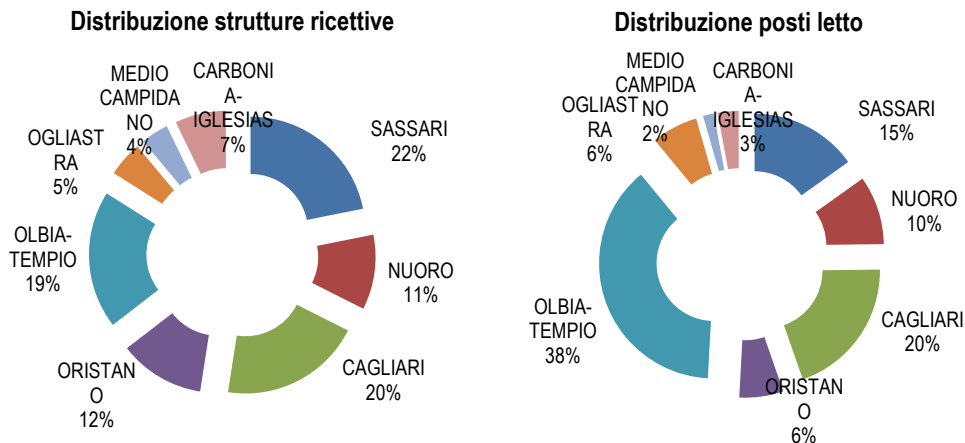


Figura 8: Dati ISTAT, strutture ricettive e posti letto, anno 2010

Il numero di strutture ricettive per provincia è in linea con i flussi turistici: le strutture ricettive sono presenti in misura maggiore nelle province di Olbia, Sassari e Cagliari. Le strutture di grandi dimensioni invece si concentrano prevalentemente nella provincia di Olbia Tempio, dato che fa presumere un modello turistico basato sull'offerta di hotel-club-resort. Le province di Ogliastra, Medio-Campidano e Carbonia-Iglesias invece mostrano complessivamente una limitata offerta ricettiva.

Le strutture alberghiere della Sardegna sono prevalentemente di dimensioni e capacità medio-grande, per una tipologia di offerta di tipo orizzontale. L'offerta di strutture alberghiere è prevalentemente di categoria media, di tre stelle.

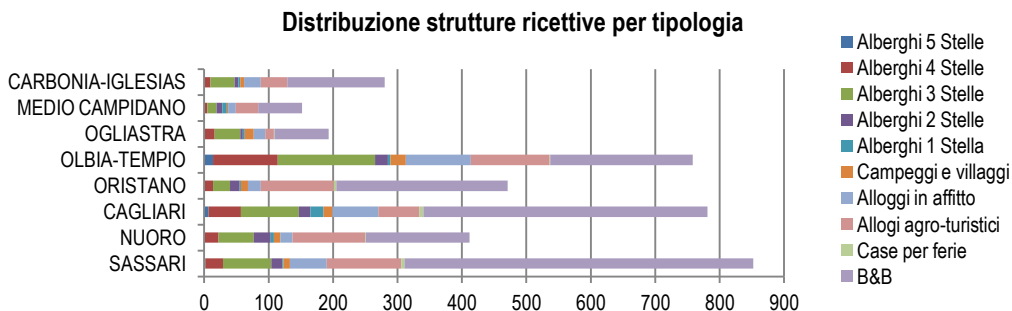


Figura 9: Dati ISTAT, distribuzione provinciale strutture ricettive, anno 2010

L'offerta ricettiva extralberghiera legata al prodotto rurale/slow tourism (agriturismi e B&B) invece è molto estesa in tutto il territorio, tale da risultare pari o superiore all'offerta di strutture alberghiere. Vi è quindi una certa caratterizzazione di questa tipologia di offerta che recentemente ha avuto un notevole sviluppo. Negli ultimi anni si nota un notevole incremento delle strutture ricettive, specialmente nella provincia di Cagliari, soprattutto di B&B, secondariamente di hotel e, infine, di strutture extralberghiere.

Considerando la sola città di Cagliari, dal 2006 al 2008, si è avuta una crescita dei B&B pari al 40% rispetto al trend provinciale pari al 67%. I posti letto sono quindi complessivamente aumentati del 44,04% a Cagliari città e del 69% in provincia. Questa crescita esponenziale si deve in parte all'esistenza di collegamenti low cost (soprattutto Ryanair), che ha fatto crescere sensibilmente la domanda.

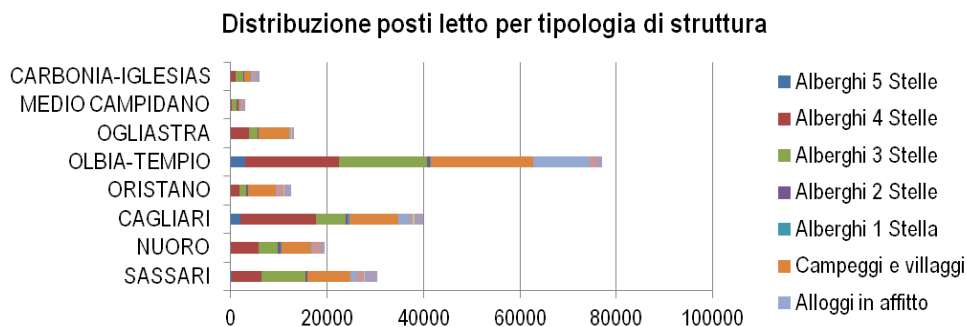


Figura 10: Dati ISTAT, distribuzione provinciale posti letto, anno 2010

La capacità ricettiva (posti letto) è fortemente concentrata nella provincia di Olbia, la destinazione da cui di fatto è iniziato lo sviluppo turistico della Sardegna. Buona anche l'offerta nelle province di Sassari e Cagliari, in linea come già detto con i flussi turistici. Si nota una buona componente di alberghi di categoria alta e medio-alta, in linea con le preferenze dei turisti per soggiorni in strutture a 4 o 5 stelle. Caratteristica della Sardegna come destinazione turistica è l'elevata percentuale di posti letto concentrati in relativamente poche strutture alberghiere.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta e intermediazione

Il modello turistico della Sardegna si caratterizza per un elevato grado di intermediazione e per un'offerta basata sui resort nei quali frequentemente viene applicato il modello "all inclusive". Si tratta di un modello di gestione intensiva che per essere sostenibile e assicurare margini di redditività deve garantire buoni livelli di occupazione. In generale, però, il livello qualitativo delle strutture può considerarsi alto in confronto a quello di altre destinazioni italiane, soprattutto perché molti degli alberghi sono stati costruiti negli ultimi dieci anni.

L'alto livello di intermediazione tramite tour operator fa sì che molti di questi alberghi abbiano un periodo di operatività limitato, di massimo tre o quattro mesi l'anno. Analizzando i tour operator internazionali che programmano la destinazione Italia¹, la Sardegna copre circa il 10% delle proposte complessive della destinazione Italia. Le altre destinazioni sono legate prevalentemente al prodotto "città d'arte", anche se la Campania e la Sicilia, sue dirette concorrenti, sono promosse in misura maggiore. Questa situazione contribuisce a rendere la Sardegna una destinazione caratterizzata principalmente da una forte stagionalità, limitando l'offerta alberghiera in bassa stagione. La Sardegna potrebbe e dovrebbe lavorare per sviluppare una maggiore distribuzione della stagione turistica.

Le seconde case

Il turismo delle seconde case per il soggiorno estivo o per uso ricettivo "informale" è un fenomeno noto in Sardegna: l'incremento negli ultimi decenni è stato tale da diventare un aspetto fondante dell'economia regionale. Lo sviluppo turistico della Sardegna ha favorito la costruzione di complessi residenziali, che hanno immesso sul mercato appartamenti in formule self catering, che si sono andati ad aggiungere al resto dell'offerta turistica presente sul territorio.

In Sardegna, le seconde case sono prevalentemente proprietà di isolani (49%) mentre per il 26% di italiani provenienti dalle Regioni del Nord. In media il proprietario la utilizza 36 giorni l'anno mentre un affittuario solo per 15. La soluzione dell'affitto viene preferita dai turisti, in quanto più comoda e conveniente rispetto alla sistemazione alberghiera.

Le ricadute sul territorio inevitabilmente ne risentono: il turista che alloggia nelle seconde case spende in media 98€ al giorno mentre un turista che va in albergo arriva a spendere fino a 200€.

Gli operatori alberghieri sono quindi costretti a confrontarsi con una ricca offerta ricettiva legata alle seconde case. Una concorrenza spesso sleale in quanto, secondo gli operatori stessi, è poco regolamentata e controllata, fattore che favorisce il dilagare di affitti "informali", con prezzi molto variabili. Questa situazione, unitamente all'attuale difficoltà del mercato, penalizza fortemente la competitività degli operatori turistici.

¹ Fonte: ENIT

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Gambero Rosso	
Tre forchette:	-
Due forchette:	S'apposentu a casa puddu (VS) Andreini (SS) La Ghinghetta (CA) Il corsaro (CA)

SARDEGNA (2🍷)

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Alghero	SS	🍷	Andreini
Portoscuso	CI	🍷	La Ghinghetta

Nonostante la Sardegna abbia numerose risorse tutelate, non è presente sul territorio un'offerta ristorativa di alto livello così come risulta limitata anche quella media. L'enogastronomia non risulta quindi sufficientemente valorizzata, nonostante la forte notorietà del prodotto.

Il settore agroalimentare (agricoltura e agroindustria) in Sardegna genera 1.387 mln di euro di valore aggiunto e pesa per il 3,8% sul totale della Regione. La Regione con 178 prodotti agroalimentari tradizionali si posiziona al quinto posto della classifica delle Regioni Meridionali per numero di prodotti. I prodotti agroalimentari DOP e IGP certificati della Sardegna sono 7 mentre i vini DOP 18 di cui un DOCG e quelli IGP ben 15. Inoltre, la Sardegna è la regione meridionale, dopo la Campania, con la maggior presenza di aziende agrituristiche, raggiungendo il 4% a livello nazionale.

	valori assoluti	peso % su Mezz	peso % su ITA
Aziende agrituristiche	800	19,4%	4,0%
<i>attività svolte:</i>			
Alloggio	604	36,5%	17,4%
Ristorazione	655	20,7%	6,6%
Degustazione	-		
altre attività	186	7,9%	1,6%

Figura 11: Dati SRM, anno 2011

Appare evidente un'oggettiva incapacità della Sardegna a sviluppare un turismo enogastronomico, pur vantando una grande varietà di prodotti agroalimentari, riconosciuti e di grande appeal. Corresponsabili sono le strutture ricettive che non utilizzano prodotti locali in cucina né propongono menù con i piatti tipici del territorio, preferendo i classici buffet di cucina internazionale. Sarebbe auspicabile un maggiore coinvolgimento e una maggiore consapevolezza degli operatori turistici, a sostegno dell'enogastronomia, in modo tale da garantirne lo sviluppo.

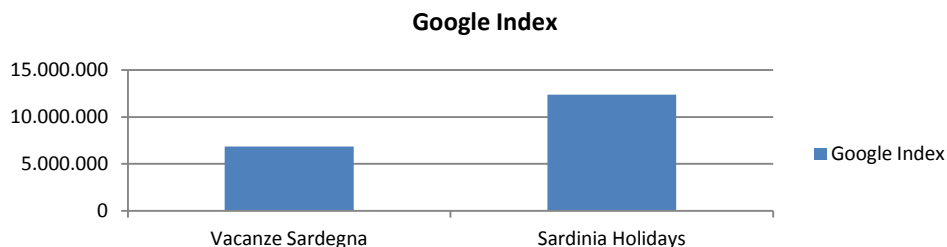
La destinazione turistica Sardegna online

La Sardegna evidenzia notevoli problemi legati alla visibilità e al posizionamento sul mercato turistico online; e in un mercato dove il 85% dei turisti internazionali ricerca informazioni online, questo rappresenta un forte limite. La Sardegna, quindi, pur essendo una meta molto desiderata, non riesce ad emergere nel web. Negli ultimi anni, i trend di ricerca sul web per il tema vacanze turismo appaiono in notevole calo sia per la Sardegna sia per la Sicilia. Sicuramente il crollo della domanda turistica è legata alla crisi economico-finanziaria che incide sulla disponibilità del reddito individuale e contestualmente sull'aumento dei prezzi per i collegamenti.

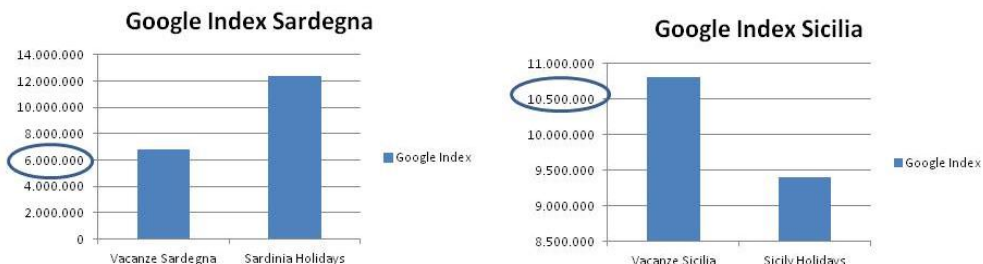
Il livello di attività del brand all'interno dei più importanti social media potrebbe essere incrementato. Inoltre, gli strumenti social andrebbero utilizzati con un approccio strategico, in modo tale da favorire l'engagement e migliorare di conseguenza anche il sentiment del brand.

Da notare come il portale turistico ufficiale non effettui attività di promozionalizzazione, perdendo visite, prenotazioni e pregiudicando nel complesso l'immagine del brand regionale, incapace di offrire un servizio completo ed utile al turista. La situazione è molto simile anche a livello di siti turistici di consorzi provinciali e STL.

Contenuti e presenza della Sardegna online



Il materiale presente in rete inerente le vacanze in Sardegna è prevalentemente in lingua inglese. Questo dato non trova riscontro nella realtà, in quanto i turisti presenti sul territorio sardo sono prevalentemente italiani. Il mercato internazionale manifesta un forte interesse per la Sardegna: si tratta infatti di una destinazione molto desiderata che gode di un'ottima reputazione, addirittura migliore di quella esistente nel mercato nazionale. Tuttavia il problema dell'accessibilità, difficile e costosa, sicuramente rappresenta un forte limite per il turismo straniero. Nel web, la Sardegna ha infatti molti più contenuti turistici indicizzati in inglese.



Se si effettua un confronto tra Sardegna e Sicilia, territorio simile per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza, riguardo il materiale in italiano presente online, si nota una netta differenza: circa 6.840.000 sono i risultati per le vacanze in Sardegna mentre circa 10.800.000 sono quelli per le vacanze in Sicilia. La Sardegna si trova quindi in una posizione di netto svantaggio. In lingua inglese invece la situazione si ribalta e la Sardegna è in testa con 12.400.000 risultati contro i 9.390.000 della Sicilia. In questo caso, sarebbe necessario chiedersi se sono state realizzate adeguate politiche turistiche per incrementarne l'attrattività rispetto ai competitor.

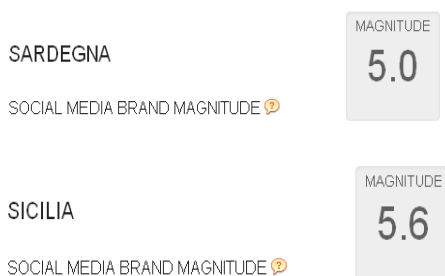
Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca delle vacanze in Sardegna in italiano ha assunto un andamento negativo.



L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio pari a 'zero' significa che vi è una scarsa attività del brand mentre un punteggio di 'dieci', al contrario, indica che il brand ha praticamente saturato il social web ed è riconosciuto dagli utenti che navigano.

L'indice rileva che il brand Sardegna ha un punteggio di 5/10, inferiore rispetto a quello del brand Sicilia. Anche la notorietà della Sicilia così come il grado di riconoscibilità del brand è superiore a quello della Sardegna.



Il livello di attività social del brand sardo presenta quindi notevoli margini di miglioramento. Di fatto, la Sardegna è una destinazione poco 'social', poco 'umana': per questo non riesce a stabilire un contatto emotivo con il mercato e a coinvolgere i turisti (engagement). Si ritiene che la Sardegna debba incrementare la propria promozione social, sviluppando strategie e tattiche di social media marketing sia come destinazione sia a livello individuale (operatori).

Prime conclusioni

Il caro-traghetti della stagione scorsa ha contribuito a dirottare i turisti verso altre destinazioni, facendo registrare ad inizio stagione un calo del 30% degli arrivi. L'isola, infatti, subisce la concorrenza di altre mete, percepite come più economiche dal turista. Purtroppo, oggi la bellezza del territorio, l'incanto del mare e la cultura non sono più sufficienti per attirare i turisti.

Il vero problema è che l'intero sistema turistico della Sardegna si basa sul turismo balneare, a carattere fortemente stagionale, che risponde a quello che tecnicamente viene definito turismo di destinazione. Si tratta di un modello ormai superato perché la domanda così come le modalità di vacanza sono cambiate: oggi non si fanno più le lunghe ferie estive ma si privilegiano brevi e ripetuti 'break'. La domanda stessa è cambiata: il mercato vuole e cerca un turismo di motivazioni, di prodotti e di esperienze. In questo senso, il modello turistico della Sardegna è superato e non è più in linea con la nuova domanda. Ciò nonostante, secondo un'indagine dell'osservatorio Europcar-Doxa, il 16% degli italiani desidera trascorrere le proprie vacanze sull'isola, anche se poi bisogna vedere qual è la reale percentuale che effettivamente vi si reca.

La Sardegna, se è una meta consolidata per il mercato turistico italiano non lo è per i principali mercati europei. Proprio per le sue bellezze e per la sua offerta, dovrebbe misurarsi con competitor, quali le Baleari, la Corsica, Malta e Cipro. I dati elaborati dall'Osservatorio economico rivelano che nel 2010 il movimento turistico è calato rispetto al 2009: gli arrivi hanno subito una flessione del -3,5% e le presenze del -1,7%. In termini assoluti, sono stati registrati 2.153.088 arrivi e 11.509.081 presenze, per un totale di circa 79.000 arrivi e 205.000 presenze in meno rispetto al 2009.

La riduzione è stata più contenuta per gli Italiani rispetto agli stranieri, sia in termini di arrivi (-2,0 % gli Italiani, -6,2 gli stranieri) sia in termini di presenze (-1,6 % gli Italiani, -2,1 % gli stranieri). Per trasformare la Sardegna in una destinazione turistica completa e competitiva bisogna abbandonare le vecchie logiche di sfruttamento del territorio e di attesa passiva del turista. Le massicce campagne promozionali e pubblicitarie sono poco efficaci perché anch'esse rispondono ad una visione e una logica di turismo che ormai non esiste più. Inoltre, non si può neanche pretendere che i turisti arrivino in altre stagioni, oltre che nei canonici mesi estivi, se di fatto non esiste un'offerta di 'turismi' o di prodotti turistici alternativi al balneare, organizzata e reale.

Manca una strategia turistica a 360 gradi; e non si tratta di un problema solo dell'Amministrazione ma dell'intero comparto turistico. Se la decisione presa dagli armatori è stata in grado di mettere in crisi un'intera economia significa che si

hanno pochi 'asset' strategici ma soprattutto che si è poco attrattivi e competitivi sul mercato internazionale. I turisti stranieri infatti sicuramente non vengono in Sardegna in macchina e con i traghetti.

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> - Grande notorietà e visibilità di alcune zone della Sardegna (Costa Smeralda, Isola della Maddalena, eccetera) - Buona tematizzazione dell'offerta ricettiva in alcune aree - Presenza di offerta ricettiva di alto livello - Competitività dei prezzi in alcuni periodi dell'anno - Ricchezza di risorse turistiche di pregio - Buona visibilità, notorietà e presenza di contenuti online in lingua inglese 	<ul style="list-style-type: none"> - Arrivi e presenze in forte calo negli ultimi anni - Province meno note penalizzate in termini di flussi turistici - Permanenza media stabile o in calo per tutte le province (eccetto Carbonia Iglesias) - Forte stagionalità per tutte le province sarde - Grande incidenza del mercato italiano sulle presenze regionali - Dipendenza dal mercato tedesco - Scarsa differenziazione dei mercati di provenienza dei flussi turistici - Diffusione fenomeno delle seconde case - Approccio eccessivamente territoriale e politico degli STL - Prodotti turistici poco diversificati e tematizzati - Tendenza al monoprodotta balneare di massa - Approccio territoriale ai prodotti - Ridotta valorizzazione del prodotto turistico enogastronomico nonostante la ricchezza di risorse - Dipendenza del turismo culturale da quello balneare - Aree interne svantaggiate in termini di prodotto - Difficile accessibilità per gli alti costi dei mezzi di trasporto - Presenza di situazioni di monopolio nei trasporti verso alcune aree della Sardegna - Mancanza di un ente di coordinamento strategico che fornisca visione e indirizzo al sistema turistico sardo - Limitatezza dell'attività commerciale online - Difficoltà a convertire la notorietà in prenotazioni effettive, soprattutto nei mercati

	<p>internazionali</p> <ul style="list-style-type: none">- Limitato sfruttamento dei canali social ai fini della promozione, del coinvolgimento dei turisti e della commercializzazione
--	--

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Sardegna e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Sardegna e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine. È inoltre necessario un forte supporto a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Accessibilità territoriale
2. Prodotto turistico
3. Sviluppo del turismo nell'entroterra
4. Imprenditorialità sarda
5. Sistema di offerta e servizi turistici

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Accessibilità territoriale

L'accessibilità è un fattore di grandissima importanza per una regione come la Sardegna, trattandosi di un'isola di grandi dimensioni. Le infrastrutture dei trasporti sono fortemente penalizzanti a causa della loro inadeguatezza e per la mancanza di una chiara vocazione di supporto allo sviluppo turistico.

Autostrade	Assente, presenti delle superstrade sulle direttive principali nord-sud, est-ovest. Fortemente penalizzata l'accessibilità alle zone interne
Rete ferroviaria	430 km di estensione per 42 stazioni Assenti linee ad alta velocità Una sola direttiva principale nord-sud, particolarmente compromessa l'accessibilità alle zone interne e sul versante est dell'isola.

Gli aeroporti	Aeroporto di Cagliari
	3.426.000 passeggeri nel 2010
	47% di voli operati low-cost
	Aeroporto di Olbia
	1.600.000 passeggeri nel 2010
	31% di voli operati low-cost
I porti marittimi	Aeroporto di Alghero
	1.385.000 passeggeri nel 2010
	50% dei voli operati low-cost
	Olbia - 6.114 arrivi e partenze di navi di linea, per un totale di 2.667.648 passeggeri nel 2011
	Golfo Aranci - 1.451 arrivi e partenze di navi di linea, per un totale di 880.514 passeggeri nel 2011
	Porto Torres - 1.972 arrivi e partenze di navi di linea, per un totale di 859.931 passeggeri nel 2011

L'accessibilità via gomma

L'assenza di una rete autostradale penalizza gli spostamenti all'interno della Regione. Ad esempio, da Sant'Antioco a Santa Teresa di Gallura ci possono volere quasi 5 ore di auto mentre da Cagliari ad Olbia sono più di 3, dovendo passare inoltre necessariamente per Oristano, allungando così le tempistiche di viaggio.

L'entroterra così come le diverse destinazioni interne potrebbero rappresentare delle ottime alternative per diversificare l'offerta turistica, come prodotti complementari, stagionalizzati ed alternativi al balneare; tuttavia, la difficile accessibilità di queste aree ne riduce la competitività ed attrattività e quindi anche la valenza turistica. Dato che il modello di consumo di questa tipologia di turismo è prevalentemente 'short break', il potenziale turista non ha quindi a disposizione il tempo materiale necessario per usufruirne. La difficile accessibilità quindi penalizza sicuramente lo sviluppo turistico delle aree interne come destinazioni autonome ma anche come complemento al turismo balneare, in quanto anche per i turisti presenti sulle coste è difficile raggiungerle ed effettuare brevi escursioni.



Allo stesso modo, la rete ferroviaria è assente sul versante est dell'isola e pertanto non può essere considerata un mezzo alternativo di spostamento per i turisti che non desiderano utilizzare l'auto.

I collegamenti ferroviari esistenti sono tutti di tipo regionale (non sono presenti linee a medio-alta velocità) e i tempi di percorrenza delle tratte sono molto simili a

quelli che sarebbero necessari in auto. Da Cagliari ad Olbia sono necessarie circa 4 ore e spesso i collegamenti tra le due destinazioni non sono diretti ma è necessario effettuare un cambio.

Questi fattori rendono il possesso di un'automobile per gli spostamenti in Sardegna indispensabile, limitando così i flussi dei turisti che desiderano effettuare una vacanza senza l'utilizzo dell'auto.

Questa debolezza potrebbe essere superata strutturando e promovendo pacchetti fly & drive o servizi di autobus navetta-shuttle diretti alle zone di maggiore interesse turistico, secondo un calendario prestabilito, prenotabili anche online prima dell'arrivo nella destinazione. Sicuramente questa tipologia di servizio agevolerebbe anche il turismo individuale, facilitando una maggiore affluenza in periodi di media stagione. La situazione dei trasporti ferroviari potrebbe essere risolta prevedendo collegamenti più veloci tra le maggiori città della Sardegna, così da agevolare gli spostamenti e facilitare la strutturazione e la fruizione di offerte per escursioni, visite giornaliere e prodotti alternativi al balneare.

Gli aeroporti presentano una componente limitata di voli operati da vettori low-cost, implicando maggiori costi di viaggio e quindi incidendo negativamente sui flussi turistici. Su alcune tratte il monopolio di certe compagnie aeree non consente un controllo dei prezzi. Ciò spesso si traduce in un aumento dei costi della vacanza per i potenziali turisti, soprattutto internazionali, rendendo il soggiorno in Sardegna eccessivamente costoso e quindi non preferibile rispetto ad altre destinazioni competitor.

La mancanza di volumi sufficienti di turisti provenienti dai mercati esteri e l'eccessiva brevità della stagione fa sì che non ci sia sufficiente massa critica per le compagnie aeree low cost. La politica sviluppata poi negli ultimi anni da Alitalia, in merito ai collegamenti internazionali, ha ulteriormente limitato la crescita di questi mercati, in quanto lo scalo obbligatorio sulla penisola allunga i tempi di viaggio ed aumenta il costo del biglietto. Inoltre, Meridiana, vettore notoriamente legato alla Sardegna, non ha avuto sviluppato collegamenti diretti nei mercati esteri. Tutto ciò rappresenta un forte limite alla possibilità di crescita del turismo sardo.

Gli alti costi dei trasporti, insieme alla difficile accessibilità delle destinazioni, rappresentano i maggiori limiti allo sviluppo del turismo nella destinazione Sardegna.

Focus aeroporto Elmas de Cagliari

I principali mercati di riferimento per l'Italia in termini di arrivi via aerea sono Milano e Roma, che coprono oltre il 70% degli arrivi nazionali, seguiti da Bologna, Verona, Pisa, Venezia, Torino, Napoli e Firenze. Il traffico dalla Sicilia e dagli altri scali, esclusi quelli sopra, è poco significativo e la maggior parte dei collegamenti sono effettuati attraverso compagnie di linea e low cost, soprattutto per il traffico internazionale.

Se si considera che indicativamente il 30% degli arrivi nazionali in aeroporto è costituito da residenti in Sardegna, significa che il rimanente 70% potrebbe costituire il numero di arrivi nella Provincia di Cagliari.

Conclusioni

Nell'ultimo periodo, sono state avanzate diverse proposte per rendere la regione Sardegna porto franco. Iniziative di questo tipo incontrano ovviamente il favore degli imprenditori turistici locali che le considerano un grande incentivo per la ripresa del turismo. Tuttavia, è necessario che tali provvedimenti siano realizzati a breve termine, in modo tale da rappresentare fin da subito un effettivo vantaggio per l'economia turistica regionale.

Per superare questa situazione, è necessario incrementare la redditività delle tratte e agevolare l'accesso di nuove compagnie aeree, favorendo un regime di libera concorrenza che permetta l'abbassamento dei prezzi dei voli.

Un esempio positivo è rappresentato dalle strategie di marketing che hanno sviluppato gli aeroporti, soprattutto di Olbia e di Cagliari, per attirare traffico europeo (Germania, ecc.) e che consentono di mantenere costanti i flussi provenienti da questi mercati.

Olbia è l'aeroporto hub di Meridiana, che lavora intensamente per sviluppare nuovi traffici, soprattutto tramite accordi con il vettore tedesco Air Berlin o con altri vettori come Germanwings e Air Baltic. Parallelamente, l'aeroporto ha stretto alcune collaborazioni con Easyjet che durante la prossima stagione 2013 attiverà i collegamenti tra Olbia e Berlino, Ginevra, Lione, Parigi, Londra, Bristol, Basilea e Nizza, oltre a voli con Milano. Per quanto riguarda il mercato francese, sono stati presi accordi con la compagnia low cost spagnola Volotea che volerà a Nantes e a Bordeaux, oltre che verso destinazioni italiane come Genova e Venezia.

Obiettivo di questo aeroporto, gestito della Geasac, è di consolidare i traffici e assicurarsi un maggiore numero di voli nella stagione invernale.

Uno dei problemi più grandi però è rappresentato dalla scarsa collaborazione dei territori e degli operatori turistici, che impediscono di stabilire sinergie efficaci. Da sottolineare anche il ruolo di promotore della destinazione che fa la Geasac, avendo un touroperator che si occupa dell'incoming.

Gli aeroporti in Sardegna svolgono un ruolo molto importante nello sviluppo di politiche commerciali per attivare nuovi collegamenti e per attirare nuove compagnie aeree. Gli aeroporti hanno come obiettivo principale quello di stimolare lo sviluppo del traffico aereo passeggeri e di incrementare il numero delle compagnie aeree presenti sugli scali. Per questo motivo tentano di costruire e consolidare rapporti di partnership. Per evitare delle problematiche di tipo legale e in contraddizione con le norme europee, hanno attivato modelli di sviluppo trasparenti e non discriminanti, ottimizzando l'utilizzo delle infrastrutture aeroportuali. Per esempio, la SOGAER dichiara di essere disponibili a sostenere il lancio di nuove rotte tramite accordi di partnership strategici e di marketing con le compagnie aeree che scelgono di investire sull'Aeroporto di Cagliari. Tali accordi prevedono l'impegno dei vettori ad effettuare attività di marketing e pubblicitarie nonché il raggiungimento di obiettivi prestabiliti in termini di passeggeri e voli, relativamente a una serie di destinazioni.

Sulla stessa linea si dichiara la Geasar (aeroporto di Olbia), che intende attivare "nuovi collegamenti internazionali diretti" da e per lo stesso aeroporto di Olbia Costa Smeralda. E' da notare in questo caso che, essendo Meridiana l'azionista maggioritario della società di gestione, non è sua intenzione incentivare la concorrenza di altri vettori per le tratte nazionali.

Le politiche di supporto economico da parte delle Amministrazioni Pubbliche (soprattutto della Regione) possono essere utili solamente in casi eccezionali e per periodi limitati. A causa della riduzione dei fondi cui sono soggette le amministrazioni pubbliche in questo periodo infatti non è pensabile contare sul sostegno pubblico per iniziative sul lungo periodo. In questo scenario, gli operatori turistici temono di non poter continuare a sostenere gli investimenti con il conseguente rischio della cancellazione delle rotte, soprattutto da parte di alcune low cost (i rischi sono maggiori per l'aeroporto di Cagliari ed Alghero).

I porti marittimi, infine, presentano una situazione simile a quella degli aeroporti, in quanto dipendono da compagnie di linea, come Moby e Sardinia Ferries, che operano in situazioni di monopolio e possono adottare politiche di prezzo autonome, spesso sfavorevoli per il turismo. Ne è un esempio quanto accaduto nelle stagioni 2011/2012, durante le quali è stato applicato un forte incremento dei prezzi dei biglietti che ha limitato la competitività della destinazione. Questo ha inciso negativamente sul numero degli arrivi turistici, soprattutto per quanto riguarda i flussi provenienti dal mercato italiano.

Anche in questo caso, le soluzioni più efficaci sono incrementare la redditività delle tratte e instaurare un regime di libera concorrenza.

2. Prodotto turistico

Il portfolio di prodotti turistici della Sardegna mostra logicamente una forte prevalenza del prodotto balneare per tutte le province e gli STL considerati. Non emerge una diversificazione dei prodotti principali mentre al contrario varia l'offerta di prodotti secondari, che tuttavia non sono sufficientemente valorizzati per garantirsi un'attrattività propria.

La Sardegna ha applicato un modello di sviluppo turistico territoriale attraverso gli STL che ha causato una parcellizzazione del territorio secondo un'ottica amministrativa e locale, molto lontana dalla logica del turista attuale.

Territorio	Prodotti Principali	Prodotti Secondari
Sardegna	Sardegna mare	Sardegna attiva Sardegna benessere Sardegna cultura Sardegna gusto Sardegna eventi Sardegna natura Sardegna paesi Sardegna tradizioni
STL Eleonora d'Arborea (Unico STL ad adottare club di prodotto)	Turismo balneare	Turismo attivo Turismo equestre e golf Identità e tradizioni Enogastronomia e eventi
STL Sulcis Iglesiente	Turismo balneare	Natura Cultura Vacanza attiva Sport d'acqua Sapori e artigianato Eventi
STL Nuoro	Turismo balneare	Arte e cultura Feste e sagre Prodotti tipici Natura
STL Sardegna Nord Ovest	Turismo balneare	Natura (entroterra) Cultura e artigianato Tradizioni e enogastronomia

Solo uno degli STL esaminati è impostato come 'club di prodotto', anche se andrebbe ancora sviluppato e ampliato; è evidente quindi la prevalenza di un'impostazione territoriale più che motivazionale. Difficile trovare i siti degli STL poiché non tutti sono presenti online.

Inoltre, la collaborazione tra STL è scarsa e ciò favorisce il prevalere delle amministrazioni locali, che spesso hanno una visione localistica ed esageratamente campanilistica che rende impossibile la creazione di un'offerta trasversale di prodotti, riducendo di conseguenza l'attrattività turistica nei confronti del mercato.

Il prodotto balneare

Il prodotto balneare è il maggiore attrattore turistico della Regione: come illustrato in precedenza, ben il 43,6% degli arrivi si concentrano nella stagione estiva e ben il 75% dei comuni ad interesse turistico hanno vocazione balneare. La Sardegna inoltre vanta ben 849 km di costa balneabile, aggiudicandosi così il primo posto tra le regioni italiane per estensione. Tutte le coste della Sardegna infatti sono balneabili; non sono presenti zone interdette a causa dell'inquinamento, contrariamente a quanto avviene in altre regioni, come la Campania o il Veneto, dove rispettivamente il 19% e il 15% delle coste non è balneabile a causa di fattori inquinanti. Solo la presenza di zone militari, portuali o aree marine protette limitano l'accesso a 355 km di costa. Nel complesso, però, tali limitazioni non rappresentano un freno per lo sviluppo turistico dell'isola, ma, nel caso delle aree marine protette, rappresentano addirittura un ulteriore elemento di attrazione. In Sardegna sono presenti ben 5 aree marine protette, oltre numerose spiagge classificate "Bandiera Blu 2012", 8 "Approdi Bandiera Blu 2012", dove vengono realizzate diverse iniziative di educazione ambientale e formazione legate proprio alla conservazione dell'ecosistema.

Il prodotto balneare risulta poco targetizzato e tematizzato. La Sardegna continua a proporre la vacanza balneare classica: un soggiorno in hotel per una settimana, senza alcun valore aggiunto né servizi differenziati. La mancanza di un prodotto non è strutturato, in linea con la domanda del mercato, così come la carenza di servizi penalizza la Sardegna. La Regione dovrebbe mirare alla segmentazione del turismo balneare e familiare così come hanno già fatto alcuni dei suoi principali competitor internazionali che per adeguarsi alla domanda propongono formule alberghiere particolari (hotel per single, hotel no kids, eccetera).

Il turismo enogastronomico

Le strutture agrituristiche si concentrano soprattutto nella provincia di Nuoro, anche se Oristano registra un buon incremento di agriturismi, dato che conferma l'orientamento verso strutture ricettive alternative. Buona la distribuzione degli

agriturismi anche nelle zone interne, che costituiscono circa il 50% dell'offerta. Il connubio turismo/agricoltura tende quindi a svilupparsi in misura maggiore nelle zone interne.

La Sardegna presenta quindi una buona componente di agriturismi che, come illustrato nella tabella a seguire, hanno un peso anche sullo scenario nazionale.

Aziende agrituristiche in Sardegna per tipo di attività	
	valori assoluti
Aziende agrituristiche	775
<i>attività svolte:</i>	
Alloggio	587
Ristorazione	642
Degustazione	-
altre attività	196

Figura 12: Fonte "La Sardegna nel Mediterraneo", SRM 2011

In Sardegna ci sono 174 prodotti tradizionali, oltre a 7 prodotti IGP/DOP e 19 vini DOC.

Sono però limitate le attività legate alla degustazione di prodotti tradizionali, praticate solo dal 25% delle strutture rilevate. Nel territorio sono presenti sufficienti risorse per un'adeguata valorizzazione del prodotto enogastronomico, anche se quest'opportunità, come detto in precedenza, non è ancora adeguatamente sfruttata, data la difficoltà a destagionalizzare. Nonostante il grande interesse del mercato verso questa tipologia di vacanze, la Sardegna non sembra riuscire a posizionarsi come meta per il turismo enogastronomico,

Il turismo culturale

L'offerta culturale della Sardegna si compone di 143 realtà museali e 58 realtà archeologiche disseminate su tutto il territorio, anche se concentrate in misura maggiore nelle zone più densamente popolate.

I visitatori attratti dall'offerta culturale tendono però a concentrarsi sulle zone di maggior appeal balneare, penalizzando così le zone dell'entroterra. Il turismo culturale quindi è fortemente dipendente dai flussi turistici legati al prodotto balneare, sia per un'incapacità a destagionalizzare i flussi sia perché i beni culturali di per sé e in modo autonomo non sono in grado di attirare flussi.

Il turismo culturale in Sardegna si contraddistingue per una forte connotazione folkloristica, che tuttavia si sta perdendo a causa dello spopolamento delle zone interne, che provoca un inevitabile impoverimento culturale di alcune zone. La fruizione turistica dell'entroterra legata alla cultura e alle tradizioni, è quindi

difficoltosa. I nuraghi, come quelli presenti nella piana in Trexenta o quelli di Barumini hanno, infatti, un'alta potenzialità turistica per la loro originalità ed unicità, ma sono poco conosciuti, in particolare all'estero. Questa particolarità non è sfruttata né per incrementare l'attrattività della destinazione né per complementare l'offerta balneare, come accade invece in altre destinazioni competitor (il caso di Minorca).

In generale non esiste un'attrattiva di tipo culturale in Sardegna che, ad oggi, abbia autonomamente la capacità di attrarre turisti e di costituire di per sé una motivazione di viaggio. Anche il turismo archeologico industriale e minerario possiedono se adeguatamente organizzati potrebbero rafforzare la competitività della Sardegna come destinazione turistica, anche se difficilmente potrebbero funzionare in modo autonomo.

Indicazioni e considerazioni sul sistema prodotto

Uno dei maggiori fattori di debolezza è rappresentato da un approccio territoriale e di destinazione del portfolio prodotti, creati a partire dalle risorse, seguendo un'ottica marcatamente territoriale. A conferma di ciò è sufficiente notare come gli STL, che dovrebbero essere dei sistemi di prodotto, in realtà coincidono con i limiti territoriali delle province sarde.

Il mercato turistico attuale ha già superato questo concetto "localistico" e "amministrativo" del prodotto turistico per orientarsi piuttosto verso l'integrazione tra risorse, servizi, attività, interessi dei turisti ed esperienze. Negli ultimi anni, infatti, il turista è cambiato più velocemente di quanto non abbiano fatto le destinazioni.

La domanda turistica si è trasformata, passando da un turismo stanziale e passivo verso un turismo attivo, alla ricerca di emozioni e esperienze.

Il turista cerca e vuole proposte concrete e motivi che giustifichino il suo viaggio. Proprio per questo si osserva la diminuzione dell'importanza della destinazione come contenitore mentre aumenta l'importanza del contenuto all'interno delle destinazioni, ovvero le attività e i servizi che esse propongono.

L'obiettivo strategico della Sardegna deve essere quello di trasformarsi in una destinazione turistica improntata su un'ottica di mercato. Questo significa passare da un approccio endogeno ad una visione esogena della strategia di prodotto.

Se il mercato cerca motivazioni ed esperienze e si rivela sensibile verso le destinazioni in grado di offrirglielle, sarà necessario porsi come obiettivo strategico la creazione del prodotto-destinazione esperienziale, abbandonando il vecchio modello di sviluppo turistico di massa.

È necessario valorizzare le risorse in un'ottica che corrisponda ad una specifica tipologia turistica, creando un portfolio prodotti gerarchizzato.

Ciò significa che a partire dalle numerosissime risorse presenti nella Regione, è necessario individuare i tematismi, i servizi e le attività presenti o da creare affinché tali risorse possano trasformarsi in veri e propri prodotti, in esperienze di soggiorno destinate a specifici target, classificandoli, gerarchizzandoli e promuovendoli.

Sviluppo nuovi turismi

La Sardegna ha sostenuto notevoli sforzi per sviluppare nuovi turismi, soprattutto improntati allo sfruttamento dell'entroterra. Tuttavia, la mancanza di una strategia di fondo si è fatta sentire e i risultati sono stati piuttosto scarsi. Analizzando la situazione della Sardegna e confrontandola con quella di altre destinazioni concorrenti che si sono stagionalizzate, si osserva una forte incapacità a sviluppare prodotti in ottica di mercato, sulla base della domanda turistica. Ad esempio, si ritiene che sia per il clima sia per la rete stradale, la Sardegna potrebbe sicuramente puntare e sviluppare con successo il turismo cicloturistico per strada. Esiste in Europa un grande numero di affezionati a questa tipologia di sport che organizzano, soprattutto in primavera, vacanze in gruppo per praticare insieme questo sport. Anche il turismo equestre, pur essendo più di nicchia, potrebbe rappresentare una valida soluzione, data la tradizione sarda legata al cavallo. La Sardegna invece sta puntando sul turismo golf, anche se ad oggi possiede pochi campi per poter competere con le altre destinazioni già affermate in questo segmento (Algarve, Costa del Sol, ecc). Lo sviluppo di questa tipologia di turismo, pur avendo un forte impatto ambientale, potrebbe risultare positiva per la destinazione Sardegna. Tuttavia, bisogna considerare che i tempi per realizzare un numero sufficiente di strutture, in grado di soddisfare i bisogni di un mercato così esigente, come quello del golf, sono piuttosto lunghi.

3. Sviluppo del turismo nell'entroterra

La Sardegna è una regione che presenta due volti: uno legato alla zona costiera e l'altro alle aree interne, sicuramente meno turistiche e meno popolate.

La zona costiera è interessata, stagionalmente, da un intenso flusso di visitatori ed è ben organizzata per quanto riguarda la dotazione di infrastrutture e servizi di accoglienza, annoverando oltre il 90% delle strutture ricettive. Ciò ha causato la trasformazione di molti territori da luoghi in cui vivere a luoghi da consumare prevalentemente in senso turistico, trasformazione che ha accentuato lo spopolamento di vaste aree e lo snaturamento territoriale e culturale dei luoghi a

forte vocazione turistica. È necessario precisare che all'interno del territorio sono riscontrabili grandi differenziazioni tra aree forti (ad esempio, la Costa Smeralda), poli specifici (come Alghero) e altre meno strutturate (ad esempio, la costa centro e sud-occidentale), dove il turismo è ancora limitato.

L'entroterra, invece, è interessato da un limitato movimento turistico, costituito per lo più da escursionisti; inoltre, mancano servizi adeguati per facilitare la fruizione turistica delle risorse presenti. Le motivazioni del mancato sviluppo turistico dell'entroterra sono varie e complesse: lo sviluppo economico limitato, il tessuto produttivo debole e caratterizzato da una scarsa integrazione tra settore turistico ed altri settori produttivi, il progressivo calo demografico, che ha causato a sua volta una riduzione sistematica dei già scarsi servizi e delle già limitate attività economiche presenti, limitando così ancora di più l'attrattività di questi comuni minori.

Queste condizioni sicuramente non favoriscono e non consentono un'adeguata valorizzazione del grande patrimonio naturale, ritardando la realizzazione di prodotti turistici specifici per le aree interne. La bassa densità abitativa dell'entroterra se, da una parte, rende la Sardegna la meta ideale per naturalisti e amanti di un turismo "alternativo", dall'altra, al tempo stesso, la rende quasi impenetrabile, acutizzando la disomogeneità tra la costa a vocazione fortemente turistica e l'interno ancora "inesplorato".

La valorizzazione del patrimonio archeologico, le iniziative della scuola di alpinismo e speleologia per la conoscenza, anche in campo internazionale, della montagna sarda e il superamento del modello ricettivo tradizionale a favore di nuove tipologie ricettive come l'albergo diffuso sono tutti tentativi realizzati per superare tali limiti.

Il turismo postindustriale offre infatti interessanti prospettive anche per le piccole comunità. I territori rurali, ricchi di tradizioni e peculiarità specifiche, catturano l'attenzione del mercato turistico internazionale, in particolare di quelle nicchie che vivono la vacanza come un'esperienza di arricchimento del patrimonio personale, alla ricerca di nuove emozioni e realtà inedite. Il territorio interno della Sardegna è ricco di beni archeologici e ambientali di grande pregio e presenta forti legami con le tradizioni del passato che potrebbero essere sfruttate per creare un valore aggiunto e distintivo.

È quindi innanzitutto necessaria la creazione di prodotti turistici forti, distintivi, competitivi ed attrattivi che mettano in primo piano l'entroterra sardo e le sue peculiarità.

È necessario però che tali prodotti offrano un chiaro valore aggiunto e permettano di vivere esperienze autentiche: oggi, le risorse di per sé, non strutturate, così come la loro promozione non sono più sufficienti per stimolare lo sviluppo turistico. È necessario invece offrire servizi ed attività fuori dall'ordinario, come ad esempio una giornata tra i pastori oppure esperienze che il turista possa vivere solo in Sardegna.

Per trasformare le risorse in veri e propri prodotti turistici è però necessario incrementare i servizi e le attività a disposizione dei turisti, renderle facilmente fruibili e prenotabili, soprattutto nei luoghi dove tale offerta appare quasi inesistente. Una grande difficoltà riconosciuta dagli stessi imprenditori turistici che operano in Sardegna, infatti, è la carenza sistematica di servizi e l'impossibilità di fruizione di quelli esistenti. Ci sono operatori che propongono iniziative e attività ma spesso il resto del territorio non ne è a conoscenza e difficilmente li sfrutta per creare proposte o pacchetti. È necessario realizzare una mappatura attenta dei servizi e delle attività a valenza turistica a livello regionale, individuando gli interventi specifici necessari: calendarizzarli, renderli prenotabili, crearli qualora non fossero presenti, metterli a sistema, realizzare collaborazioni, fornire valore aggiunto laddove non sia evidente, creare dei pacchetti e via dicendo.

Le aree dell'entroterra necessitano inoltre di forti interventi in termini di accessibilità. I collegamenti con le realtà minori sono difficili con ogni mezzo di trasporto e spesso l'unica possibilità che hanno i turisti per visitare queste realtà è dotarsi di un'auto, affrontando lunghi spostamenti e sostenendo costi complessivamente alti.

Questo rappresenta un grande limite allo sviluppo dell'entroterra sardo, soprattutto per i turisti stranieri e per i turisti che viaggiano da soli che devono organizzarsi autonomamente tutti gli spostamenti.

Se per quanto riguarda la strutturazione del prodotto gli sforzi degli imprenditori si sono tradotti in progettualità, seppur non sempre di successo a causa della mancanza di una visione e una strategia d'insieme, e la coscienza della necessità di uno sviluppo in tal senso è diffusa, nel caso dell'accessibilità verso l'entroterra il sistema turistico non sembra considerarlo determinante per lo sviluppo del turismo. Il tema dell'accessibilità difficilmente viene considerato nelle progettazioni di sviluppo turistico, che si concentrano generalmente sul prodotto, senza pensare alle modalità per renderlo fruibile. Prendere coscienza della necessità di sviluppare nuovi collegamenti con l'entroterra, più veloci e pratici, così come creare servizi di trasporto facilmente reperibili, prenotabili e fruibili da parte dei turisti è uno dei fattori chiave per lo sviluppo del turismo in Sardegna. Il problema dell'accessibilità dell'entroterra, se non superabile a breve termine attraverso il miglioramento dei collegamenti stradali e ferroviari che richiedono

ingenti costi e lunghi tempi, potrebbe essere facilmente risolto nell'immediato con la creazione di iniziative specifiche.

A titolo di esempio, potrebbe essere utile individuare degli itinerari tematici e prevedere dei circuiti nell'entroterra, a bordo di un bus navetta, a cadenza regolare (ogni domenica o ogni primo weekend del mese, ecc.), con guida multilingue e possibilità di prenotazione online per i quali sia realizzata un'adeguata comunicazione sia verso tutti gli attori del territorio, residenti compresi, sia verso tutti gli operatori che realizzano attività incoming in Regione.

4. Imprenditorialità sarda

Il settore turistico alberghiero sardo si caratterizza per la concentrazione delle quote di mercato e per la frammentazione dell'offerta in tante piccole e medie realtà. Si rileva, infatti, un numero elevato di aziende medio-piccole (il 73% del totale secondo dati AIDA), con un fatturato inferiore ad un milione di euro e con una quota di mercato di circa il 18% (la media italiana è del 20%), mentre solo il 2% ha un fatturato superiore agli 8 milioni (come in Italia) e questo gruppo di imprese detiene il 47% del fatturato complessivo (in Italia il 33%).

Il settore turistico alberghiero sardo ha subito un forte calo della redditività nel periodo della prima fase della crisi (2008-2010). In particolare, nel 2010 i risultati economici sono peggiorati a fronte, invece, di un lieve miglioramento del dato nazionale.

Inoltre, nello stesso periodo è aumentata il numero di imprese che hanno evidenziato una redditività operativa negativa (dal 28% del 2007 al 39% del 2010). Di contro, si è ridotta la quota di imprese presenti nella classe più elevata di redditività (> 9%), dal 42% del 2007 al 28% del 2010.

Nell'ultimo biennio la situazione di criticità si è perpetrata con inevitabili effetti sugli investimenti e sugli equilibri finanziari. Dai dati del Rapporto 2012 Imprese e Competitività, si rileva che il 59% delle aziende turistiche sarde ha dichiarato nel 2011 un calo del fatturato mentre il settore registra una continua contrazione degli investimenti produttivi, confermando tale trend non solo nel 2011 ma anche nelle stime del 2012. Per ciò che concerne la situazione finanziaria il Rapporto evidenzia come nel 2012 il 47,9% delle imprese abbiano dichiarato un peggioramento dei propri equilibri finanziari.

La Sardegna presenta, inoltre e come detto in precedenza, situazioni piuttosto distinte in termini di organizzazione del sistema turistico. Le aree nel Nord hanno conosciuto uno sviluppo turistico privo di pianificazione, caratterizzato da grandi

investimenti privati e ispirato ad un modello di turismo di massa piuttosto aggressivo ma al contempo contraddistinto da flussi autonomi. Gli imprenditori e gli investitori turistici di queste aree nella maggioranza dei casi non hanno origine sarda e hanno messo in atto una politica sfruttamento e di “attesa” nei confronti dei turisti. Non è mai esistita una reale pianificazione strategica né dei territori né tantomeno in termini di portfolio prodotti, fatto che ha avuto un impatto negativo nella coesione del sistema imprenditoriale, soprattutto perché esistono un buon numero di strutture gestite direttamente da tour operator che seguono logiche proprie e che non hanno un collegamento reale con il territorio.

Le altre aree costiere hanno invece conosciuto uno sviluppo turistico più spontaneo e più recente; anche in questo caso gli imprenditori hanno adottato un atteggiamento passivo piuttosto che pensare alla costruzione attiva di prodotti ad alto valore aggiunto per i turisti.

Ultimo caso, nonché il più recente, interessa tutti i territori meno sviluppati dal punto di vista turistico che negli ultimi anni stanno cercando di valorizzare le proprie risorse. È questa la situazione nella quale si trovano molti comuni dell’entroterra, alcune destinazioni del sud della Sardegna e la zona di Alghero. Gli imprenditori di queste aree, più consapevoli dell’importanza del turismo per l’economia locale, hanno cercato e stanno cercando di lanciare queste destinazioni come la “Sardegna alternativa”.

Si tratta di iniziative portate avanti da singoli imprenditori, spesso da agenzie di viaggio incoming, che però non dispongono della visibilità e della forza commerciale sufficiente ad emergere nel mercato.

Allo stesso modo, muovendosi individualmente, non riescono a creare dei veri e propri prodotti territoriali integrati e strutturati, in grado di essere sufficientemente competitivi e riconoscibili dal mercato: l’immagine della Sardegna nella mente del turista continua pertanto a rimanere quella della destinazione balneare.

L’imprenditorialità sarda si trova così di fronte ad alcune problematiche strutturali:

- limitata presenza e crescita di imprenditori sardi, mancanza di nuova imprenditorialità
- tendenza all’individualismo
- tendenza all’“attesa” del turista piuttosto che attitudine verso comportamenti proattivi
- iniziative private limitate
- mancanza di visione strategica e di pianificazione (gli imprenditori non realizzano analisi di mercato, della concorrenza, ecc.)

Questi fattori condizionano i flussi turistici poiché chi si reca in Sardegna difficilmente è a conoscenza dell'intera offerta (proprio a causa dei comportamenti individualistici degli imprenditori che indeboliscono l'offerta), ha pochi servizi a disposizione e non sempre ben organizzati (a causa della diffusa politica di attesa) e spesso non in linea con le reali esigenze del mercato (a causa della mancanza di una visione strategica).

Il passaparola di turisti e operatori influisce negativamente sull'immagine turistica regionale che se, da una parte, è lodata per le sue risorse, dall'altra, è fortemente criticata invece per la mancanza di un'offerta adeguata. Sempre più turisti finiscono per scegliere destinazioni competitor che non offrono altrettante risorse ma che mettono a disposizione un maggiore valore aggiunto nelle offerte e nelle proposte.

Le destinazioni del futuro devono andare oltre le semplici associazioni dei diversi attori del territorio e passare a definire una rete nella quale ogni attore sia parte integrante di una strategia. Per il cliente la destinazione rappresenta il luogo delle vacanze, per questo motivo l'unione, l'integrazione di tutti gli attori, è auspicabile e necessaria e può essere percepita come un valore innovativo e dinamico per il cliente. Fattori come la conversazione, la commercializzazione e la gestione integrata della destinazione vanno governati e gestiti unitamente, in quanto fanno parte di un insieme, che alimentandosi mutuamente si focalizza verso il cliente.

Essendo queste debolezze diffuse in misura e con modalità differenti nelle diverse aree della Sardegna, sarebbe auspicabile una pianificazione regionale per riequilibrare e uniformare la situazione complessiva del settore turistico sardo.

Tale pianificazione potrebbe avere tre livelli:

1. Formazione in Destination Management & Marketing: realizzata a livello regionale, coinvolgendo tutti gli imprenditori direttamente o indirettamente interessati nella creazione dell'offerta turistica. Tale formazione dovrà avere carattere altamente pratico e fornire gli strumenti adeguati anche agli imprenditori minori.
2. Creare club o reti di prodotto regionali che permettano agli imprenditori che offrono servizi di tematizzare, di creare reti di collaborazione forti a livello sovra territoriale e di supportarsi a vicenda, compresi gli imprenditori dell'entroterra, cercando anche di riequilibrare i flussi all'interno dei territori. Gli aderenti ai club di prodotto dovranno attuare politiche proattive di continuo miglioramento e rinnovamento dell'offerta.
3. Creare un sistema di collaborazione ai fini intra imprese della commercializzazione: per superare l'eccessiva tendenza di molti operatori all'attesa dei turisti sarebbe utile creare delle reti di commercializzazione

regionali di tipo tematico che permettano di mettere in risalto nel mercato quegli imprenditori che si dimostrano più impegnati nella costruzione dell'offerta.

4. Incentivazione all'imprenditoria sarda: sarebbe utile agevolare in termini economici, fiscali o di servizio lo sviluppo dell'imprenditoria sarda affinché le ricadute del turismo possano rimanere all'interno della Regione e incrementare il benessere e la qualità della vita dei residenti.

5. Sistema di offerta e servizi turistici

Come indicato più volte nel presente documento, una delle maggiori debolezze della Regione Sardegna è la carenza di un'offerta competitiva ed attrattiva e di servizi adeguati alla fruizione turistica.

Alcune cause di questi limiti sono stati già analizzati nel presente documento e vanno dallo sviluppo disomogeneo del turismo nella Regione ad un tessuto imprenditoriale in alcuni casi poco attivo ed in altri troppo debole e via dicendo.

Ovviamente la creazione di un sistema turistico competitivo richiede interventi su vari fronti che si integrano e rafforzano reciprocamente. Anche quest'ultima linea di intervento dovrà essere considerata in tal senso, ossia come una delle parti di un sistema più complesso.

Modello motivazionale dell'offerta

Il nuovo turismo è un turismo di esperienze, molto diverso dal turismo creato, assemblato ed immesso sul mercato in passato, dove il turista non aveva altre opzioni che prendere o lasciare. Oggi, il mercato si sta muovendo verso un turismo di relazione ed esperienziale, dove il valore è dato soprattutto da aspetti intangibili.

La realtà presenta un turismo relazionale, dove la micro-segmentazione è fondamentale per dare valore aggiunto e qualità alle proposte. È necessario dimenticare l'approccio fatto su target o tipologie di turista, come se si trattassero di gruppi tutti uguali, ed iniziare a pensare veramente alla gestione del TURISTA come persona unica.

La Sardegna deve evolvere e abbandonare il concetto tradizionale di turismo balenare di massa o di turismo che si genera autonomamente solo grazie alla presenza di risorse. Oggi, questo modello non funziona più e continuando a seguire questo approccio la Sardegna sta perdendo molte opportunità.

Promuovere le destinazioni non è più sufficiente. La comunicazione e la promozione del contenitore, ossia della destinazione, senza mettere in evidenza il contenuto, ovvero le motivazioni, non portano risultati. Il turista ha bisogno di capire subito la “reason why” per la quale dovrebbe scegliere la Sardegna.

Per fare ciò i prodotti turistici immessi nel mercato dovranno fare riferimento agli interessi e alle motivazioni del turista presentando la Sardegna come la “destinazione ideale per...”, scorporando le offerte dal territorio ma relazionando quest’ultimo con le attività che esso offre.

Anche i prodotti primari più tradizionali possono assumere nuove connotazioni: l’incontaminato mare della Sardegna può diventare la meta ideale per praticare windsurf o per un soggiorno in barca “vivendo come i vip”. Un approccio motivazionale all’offerta e ai prodotti avvantaggerebbe ancor l’entroterra, proprio per il suo ricco patrimonio intangibile che potrebbe essere sfruttato quale valore aggiunto distintivo, capace di rendere le offerte emozionali e uniche.

La costituzione di un modello di Destinazione-Prodotto con reti operative di Prodotto regionali potrebbe favorire questo orientamento, sensibilizzando maggiormente anche gli imprenditori turistici nonché permettendo di immettere nel mercato un’offerta maggiormente organizzata, competitiva ed attrattiva e riconoscibile agli occhi del turista.

Portale regionale dinamico e con prenotazione servizi turistici (visite guidate, musei, ecc.)

Una delle debolezze evidenziate dagli imprenditori turistici sardi è la mancanza di un sistema integrato regionale che permetta di consultare i prezzi e la disponibilità delle strutture ricettive, nonché la mancanza di un sistema di commercializzazione delle offerte e dei pacchetti turistici costruiti dagli operatori.

Promuovere le destinazioni, infatti, non basta più. È necessario parlare di promo-commercializzazione. Oggi, il 58% dei turisti europei considerano il prezzo come primo fattore incidente sulla scelta della propria vacanza. Non significa prezzo alto o basso, in quanto molti sono i target e i segmenti, ma significa che quasi tutti prestano attenzione a questo fattore.

La promo-commercializzazione è quindi la vera sfida che gli operatori sardi, pubblici e privati, devono affrontare in tempi brevi per assicurarsi un futuro. Anche per questo motivo le destinazioni e gli operatori regionali devono adeguare i propri siti per rispondere alle nuove esigenze del turista. E’ finito il tempo della comunicazione unidirezionale, dei siti vetrina: è il tempo della bi-direzionalità,

delle proposte, dell'immediatezza nelle risposte e nell'offerta dei prodotti e servizi turistici di una destinazione.

La Regione Sardegna deve quindi dotarsi di una strategia operativa efficiente e di un portale turistico promocommerciale che permetta ai turisti di visionare le disponibilità delle strutture ricettive così come le offerte e i pacchetti vacanza nonché di prenotarli online. In questo modo, si soddisfano le esigenze del turista e allo stesso tempo si offre sostegno all'operato delle aziende turistiche medie e piccole della Sardegna.

Per favorire la commercializzazione anche all'estero, oltre al portale istituzionale, potrebbero prevedersi una serie di servizi aggiuntivi, come ad esempio l'attivazione di un call center gratuito, un centro di assistenza alla prenotazione via Skype, l'integrazione del booking nelle pagine delle strutture sarde, e altre soluzioni simili.

Allo stesso modo, è necessario che nel sito web promocommerciale regionale sia presente l'intera offerta di servizi e attività disponibili, con indicazione dei prezzi e la possibilità di prenotare visite guidate, ingressi ai musei, accessi a spettacoli ed eventi, e via dicendo.

CONCLUSIONI

- Creazione del prodotto-destinazione esperienziale.
- Valorizzazione delle risorse in un'ottica che corrisponda ad una specifica tipologia turistica creando un portfolio prodotti gerarchizzato.
- Strutturazione di un portfolio prodotti turistici esperienziali e motivazionali.
- Costituzione di Club di Prodotto regionali, di reti d'impresa
- Innovazione dei prodotti tradizionali tramite la tematizzazione per motivazione.
- Creazione di specifici prodotti turistici forti, distintivi, competitivi ed attrattivi che mettano in primo piano l'entroterra sardo e le sue peculiarità.
- Incremento dei servizi e delle attività messe a disposizione dei turisti.
- Mappatura attenta dei servizi e delle attività a valenza turistica a livello regionale e individuazione degli interventi specifici necessari
- Creazione un portale turistico promocommerciale con sistema di booking online ricettivo, dei servizi turistici, di pacchetti vacanza e offerte.
- Attivazione di un call center gratuito regionale per la prenotazione di servizi turistici e ricettività.
- Attivazione di un servizio di assistenza alla prenotazione via Skype, integrazione del booking nelle pagine delle strutture sarde, eccetera.
- Inserimento dell'intera offerta di servizi e attività nel portale promocommerciale con indicazione dei prezzi e la possibilità di prenotare.
- Formazione in Destination Management & Marketing per tutti gli imprenditori.
- Creazione di un sistema di collaborazione ai fini della commercializzazione.
- Incentivazione all'imprenditoria sarda.
- Incremento della redditività delle tratte (aeree e marittime) e agevolazione all'accesso di nuovi vettori, favorendo un regime di libera concorrenza che permetta l'abbassamento dei prezzi dei voli per i turisti.
- Interventi infrastrutturali per favorire l'accessibilità dell'entroterra.
- Individuazione di itinerari tematici e definizione di circuiti nell'entroterra realizzati con un bus navetta a cadenza regolare con guida multilingue e possibilità di prenotazione online.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Renato AZARA, Roberto AZZI, Cinzia CALLEGARI, Alessandro COSSU, Stefania FILIGHEDDU, Carlo MARCETTI e Antonella TOTI

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Pierluigi Monceri, Direttore Generale Banca di Credito Sardo.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE SICILIA

SOMMARIO

METODOLOGIA	737
PARTE PRIMA.....	739
Il turismo nella regione Sicilia	739
L'importanza del turismo in Sicilia.....	739
Analisi generale del settore	739
Analisi dei mercati.....	742
L'offerta turistica ricettiva	743
L'offerta ristorativa	745
Il portfolio prodotti	746
Il turismo balneare	747
Il turismo culturale	748
Il turismo termale e benessere.....	749
Il turismo congressuale	750
Il turismo enogastronomico.....	751
Accessibilità.....	752
L'organizzazione del sistema turistico	753
Assessorato del turismo e dello spettacolo.....	754
Province.....	755
Servizi Turistici Regionali	755
Distretti turistici	755
Comuni	756
Pro-loco.....	756
Il sostegno al turismo.....	756
L'offerta formativa per il turismo	757
Le debolezze del Sistema turistico in Sicilia	758
La destinazione turistica Sicilia online	760
Prime conclusioni.....	761
Punti Forti.....	761
Debolezze	761
PARTE SECONDA	762
Asse di intervento.....	762
1. Governance operativa e promozionale.....	762
3. Organizzare la vendita: la promocommercializzazione della Sicilia	766
3.1. Definire una strategia in ottica di mercato.....	767
3.2. Strutturare i prodotti e servizi	768

3.3. Individuare strategia di promocommercializzazione	768
4. Essere presenti online sui mercati internazionali	770
Analisi della destinazione turistica Sicilia online.....	770
4.1. Le sfide per la Sicilia.....	773
4.2. Gli assi di intervento	773
4.2.1. Incrementare la presenza.....	773
4.2.2. Incrementare la promocommercializzazione.....	775
4.2.3. Incrementare il coinvolgimento e il passaparola.....	775
CONCLUSIONI	778

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Sicilia unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico siciliano.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Sicilia attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Governance operativa e promozionale
2. Valorizzare l'entroterra: Caltanissetta e Enna
3. Organizzare la vendita: la commercializzazione della Sicilia
4. Essere presenti online sui mercati internazionali

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Sicilia

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo in Sicilia. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo in Sicilia¹

Il turismo ha un'importanza notevole per l'economia regionale: il PIL turistico infatti pesa per il 4,4% su quello nazionale e il settore turistico siciliano pesa per il 3% sul PIL regionale. Questo dato tuttavia risulta inferiore alla media nazionale.

In termini di ricadute sul territorio, il turismo in Sicilia genera un valore aggiunto pari a circa 2,2 miliardi di euro, pari al 3% del valore aggiunto complessivo regionale. Per ogni presenza aggiuntiva vengono generati €49,3 di PIL turistico e il valore aggiunto generato da alberghi e ristoranti in Sicilia contribuisce per il 20% al valore del turismo nel Mezzogiorno.

La spesa turistica straniera in Sicilia (circa 810 milioni di euro) rappresenta il 22% della spesa straniera nel Mezzogiorno. Gli occupati del settore turistico in senso stretto (alberghi e ristoranti) sono circa 55.200, pari al 3,6% degli occupati della Regione.

Questi dati se da un lato fanno comprendere l'importanza del settore turistico per questa regione, dall'altro, evidenziano come le potenzialità di questo settore non siano ancora pienamente sfruttate.

Analisi generale del settore

I dati relativi agli arrivi e alle presenze degli ultimi quattro anni evidenziano performance regionali in fase di ripresa: le presenze infatti tornano a crescere a partire dal 2010 mentre gli arrivi a partire dal 2011. I dati indicano che, dopo un periodo negativo, la Sicilia sta recuperando la propria attrattività come destinazione, anche se è ancora lontana dal raggiungere i livelli pre-crisi.

¹ Fonte: SRM Il ruolo del turismo nello sviluppo economico della Regione Sicilia.

Nonostante la situazione stia migliorando, tuttavia il forte calo registrato dalla Sicilia in termini sia di arrivi sia di presenze è significativo. Il radicale cambiamento della domanda ha messo in crisi l'intero sistema turistico siciliano, in particolare il settore pubblico, che non è stato in grado di reagire con la identica prontezza.

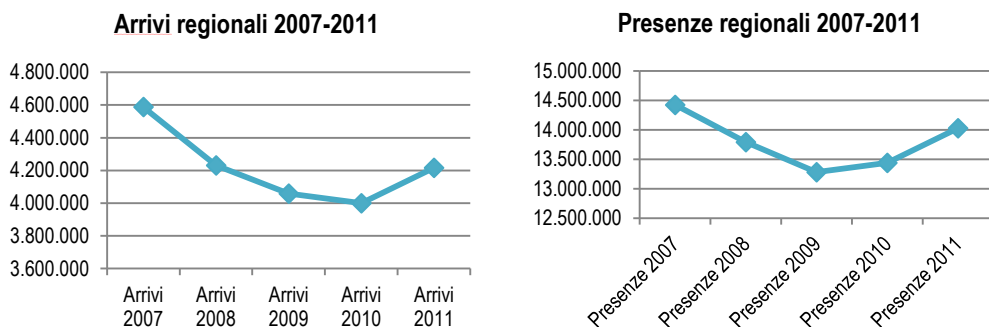


Grafico 1: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico - *Ragusa: i dati del 2008 e 2009 sono replicati dal 2007; Messina: parte dei dati 2009 sono replicati dal 2008; Palermo: parte dei dati 2010 sono replicati dal 2009

Un'analisi del dettaglio provinciale evidenzia una situazione regionale diversificata, con contesti differenti dal punto di vista turistico. Palermo e Messina sono le due provincie che attirano il maggior numero di turisti ma sono anche quelle che hanno subito il calo più consistente di arrivi e presenze e che dimostrano più di altre difficoltà ad incrementare le proprie quote di mercato.

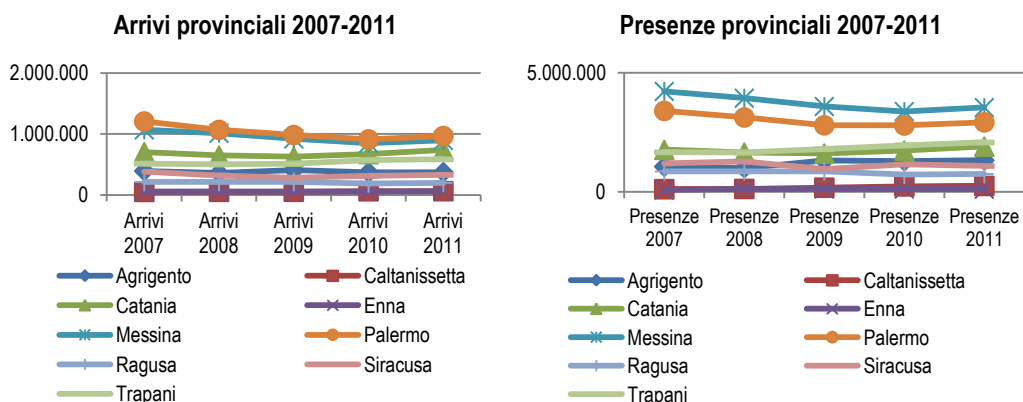


Grafico 2: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico - *Ragusa: i dati del 2008 e 2009 sono replicati dal 2007; Messina: parte dei dati 2009 sono replicati dal 2008; Palermo: parte dei dati 2010 sono replicati dal 2009

² I dati reali, per problemi tecnici, non erano disponibili per le provincie indicate e per gli anni indicati pertanto l'Osservatorio Statistico ha proceduto utilizzando i dati degli anni precedenti.

A seguire, per numero di arrivi e presenze, si posizionano Catania e Trapani, che registrano lievi incrementi, a conferma degli sforzi effettuati per consolidare la proprio attrattività sullo scenario nazionale. Situazione altalenante invece per Agrigento e Siracusa, mentre per Ragusa, Enna e Caltanissetta nonostante le evidenti debolezze di quest'ultime due in termini di competitività e attrattività, i flussi turistici risultano piuttosto stabili. Da segnalare che la crescita di Trapani è una diretta conseguenza dello sviluppo di nuove rotte aeree dell'aeroporto Birgi.

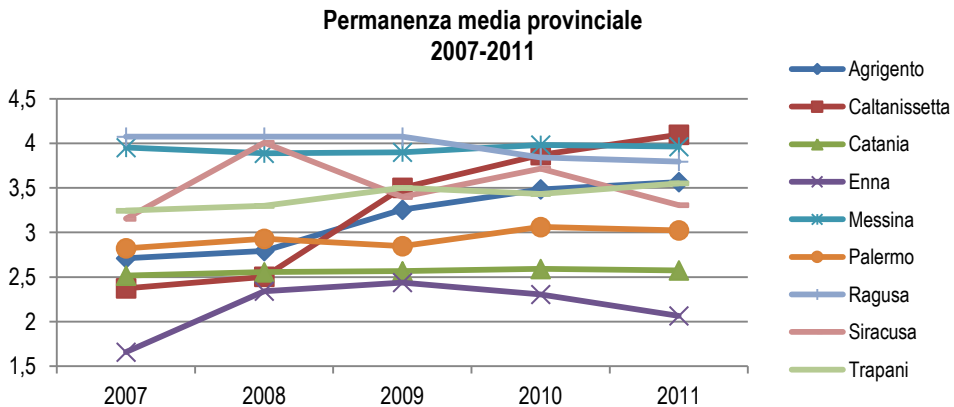


Grafico 3: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico - *Ragusa: i dati del 2008 e 2009 sono replicati dal 2007; Messina: parte dei dati 2009 sono replicati dal 2008; Palermo: parte dei dati 2010 sono replicati dal 2009

La permanenza media regionale si attesta intorno ai 3 giorni ma se si analizza a livello provinciale la situazione appare piuttosto varia e complessa. Nessuna provincia della Sicilia riesce a superare la soglia dei 4 giorni (ad esclusione di Caltanissetta). Nonostante infatti abbia numerose risorse ed un'enorme potenzialità, la Sicilia è incapace di consolidare una permanenza media superiore. Anche il segmento del turismo balneare, sta attraversando una progressiva riduzione: rispetto ad altre realtà italiane a vocazione balneare, la permanenza media in Sicilia appare infatti piuttosto ridotta. Questo dato presumibilmente è riconducibile alla grandezza e alla ricchezza di risorse dell'isola che spesso è oggetto di veri e propri tour, di carattere culturale o di scoperta, piuttosto che essere caratterizzata da soggiorni stanziali. Sicuramente la Sicilia potrebbe incrementare in modo consistente questa tipologia di offerta turistica.

Situazione particolarmente critica per Enna, che registra una permanenza media in costante calo, che ad oggi si attesta intorno ai 2 giorni. Positivi, invece, i dati di Caltanissetta, Agrigento, Trapani e Palermo, anche se per le ultime due l'incremento è meno marcato. Situazione generalmente stabile o con lieve tendenza

negativa per Ragusa e Catania mentre la provincia di Siracusa fatica a raggiungere la soglia dei 4 giorni.

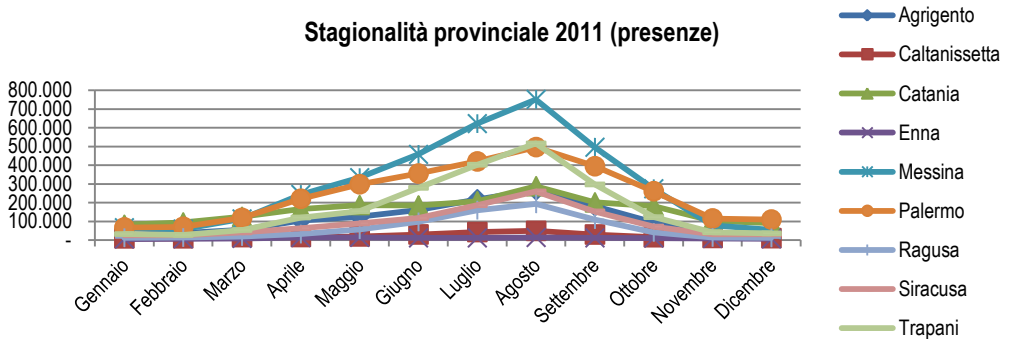


Grafico 4: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

Tutte le province siciliane presentano un ampio picco estivo, ad eccezione di Enna e Caltanissetta. Soprattutto per Messina, Palermo ed Agrigento, la stagionalità è particolarmente ampia, da marzo fino ad ottobre, grazie al clima particolarmente mite di cui gode l'isola anche nei mesi autunnali e primaverili.

Analisi dei mercati

Il termine 'mercati' in senso turistico sta ad indicare la composizione dei flussi di turisti che soggiornano in una destinazione (presenze), in base al paese di provenienza. Analizzare i mercati di una destinazione è fondamentale sia per comprendere gli effetti del turismo sulla sua economia - dato che i turisti nazionali in media spendono di meno rispetto a quelli internazionali - sia per profilare il prodotto della destinazione, che dovrà essere in linea con i suoi prodotti. I grafici a seguire illustrano le percentuali di turismo nazionale rispetto alle quote di turisti internazionali. Come è possibile osservare, la situazione è piuttosto positiva.

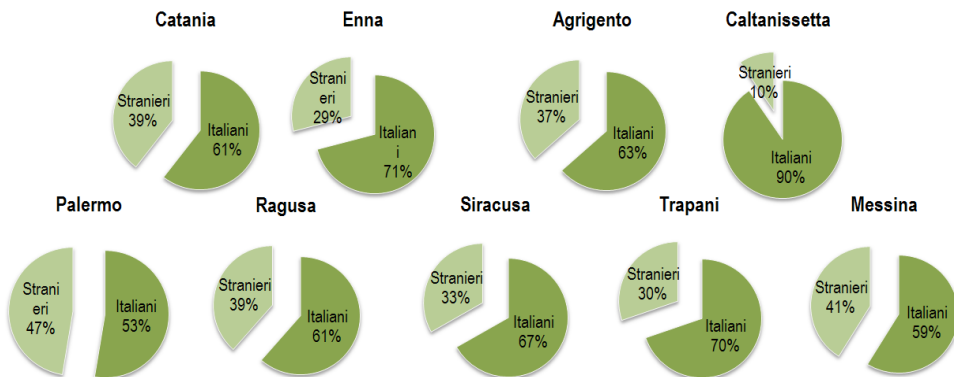


Grafico 5: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

La Sicilia presenta una componente consistente di turismo internazionale con percentuali che vanno dal 29% (dato vicino alla media nazionale) fino al 47% di stranieri sul totale delle presenze. Nelle province di Catania, Ragusa, Palermo e Messina i turisti stranieri rappresentano il 40% (circa) del totale. Caltanissetta è invece l'unica provincia che presenta una situazione particolarmente critica, con un solo turista straniero ogni dieci. In termini di internazionalizzazione dei flussi, la Sicilia è quindi ben posizionata, in quanto presenta consistenti quote internazionali su praticamente tutto il territorio regionale. Contrariamente a quanto succede nelle altre regioni nazionali, dove la prevalenza di flussi stranieri si registra solo su singole provincie.

Come evidenzia il grafico a seguire, il portfolio dei mercati è piuttosto diversificato, con quote equilibrate di turisti tedeschi, francesi e canadesi che insieme rappresentano il 53% del totale. Buone le componenti di turisti provenienti dal Regno Unito e dai Paesi Bassi. Si osserva una buona componente di presenze anche da mercati minori a buona redditività, come i Paesi Bassi, la Svezia e gli Stati Uniti d'America.

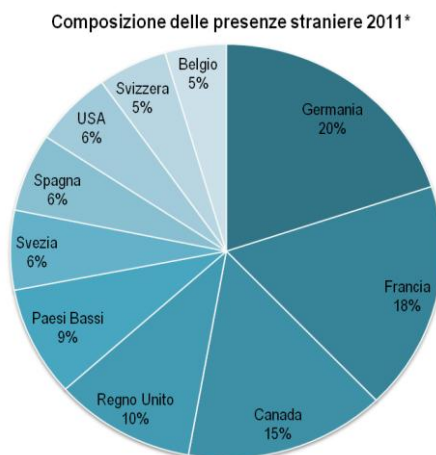


Grafico 6: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

Nel complesso, si osserva una buona presenza di mercati turistici tradizionali e ampie possibilità di crescita nei mercati dei Paesi dell'Europa dell'Est ma anche in Russia e Scandinavia.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva è stata analizzata brevemente prendendo in considerazione i dati relativi al numero di strutture e di posti letto con dettaglio provinciale.

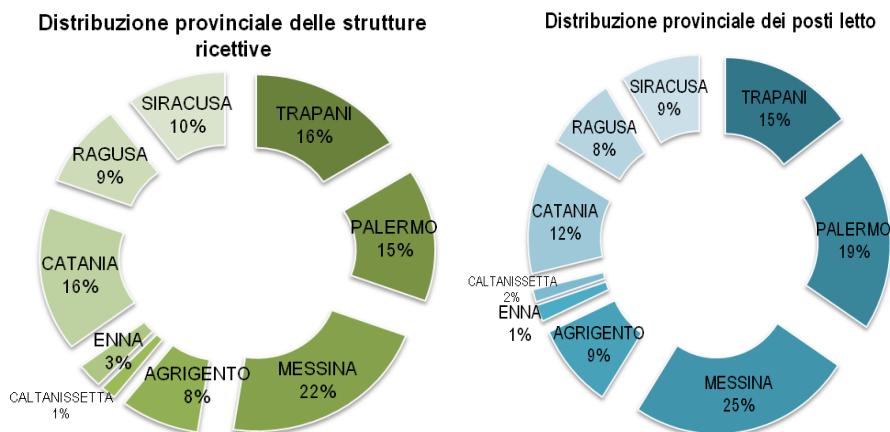


Grafico 7: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

Le strutture e la capacità ricettiva sono distribuite sul territorio in modo piuttosto vario, ma generalmente in linea con i flussi turistici. Esiste una buona omogeneità fra l'offerta di posti letto e la domanda, anche se il livello di occupazione medio è sicuramente inferiore alle sue potenzialità. Il settore ricettivo è caratterizzato prevalentemente da strutture di medie e piccole dimensioni, a gestione familiare, anche se ci sono interessanti esempi di piccoli gruppi alberghieri locali. Da segnalare, la bassa presenza di strutture di grandi dimensioni, generalmente tipiche delle destinazioni a forte vocazione balneare. Ciò significa che la Sicilia non fa parte delle destinazioni con il classico prodotto "sole e spiaggia" di massa: il modello villaggio infatti non è molto sviluppato.

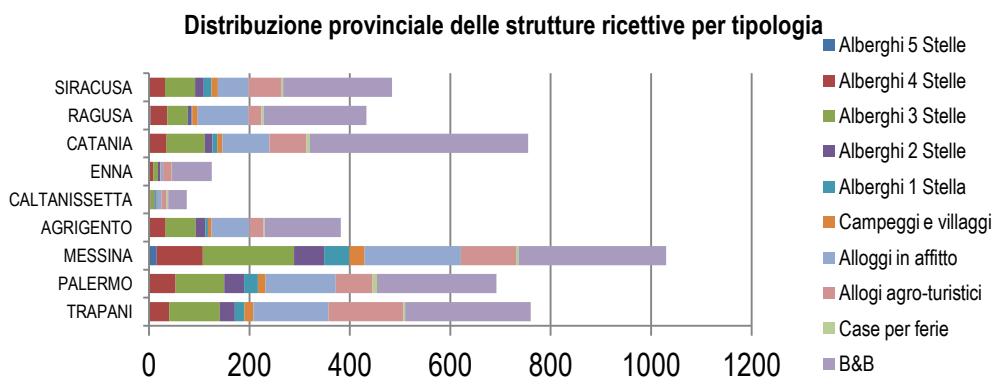


Grafico 8: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

L'analisi della distribuzione provinciale evidenzia un'offerta ricettiva frammentata, con una forte incidenza di strutture extralberghiere, in particolare di alloggi in affitto, agriturismi e B&B. Il comparto alberghiero offre una buona percentuale di

strutture a 4 stelle ma solo la provincia di Messina evidenzia una presenza rilevante di strutture di lusso.

È necessario considerare in quest'analisi anche la rilevanza del turismo di ritorno, o etnico, che interessa la Regione. Si tratta di persone di origine siciliana che si sono trasferite in altre regioni, spesso per questioni lavorative, e che durante le proprie vacanze tornano in Sicilia dalla proprie famiglie o per visitare i luoghi d'origine. Molto spesso queste persone sono ospiti dei propri parenti o utilizzano alloggi in affitto. Un elemento che condiziona il mercato turistico ricettivo in Sicilia è anche l'elevata percentuale di alloggi non dichiarati.

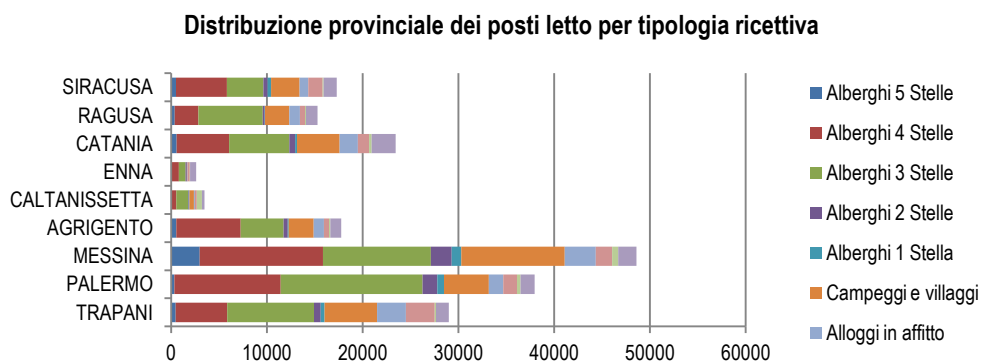


Grafico 9: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

Il comparto alberghiero ha una forte incidenza per quanto riguarda la capacità ricettiva (posti letto), soprattutto con strutture di categoria media e medio-alta. Limitata la capacità ricettiva delle strutture di lusso (ad esclusione della provincia di Messina) e degli alloggi in affitto.

L'offerta ristorativa

L'enogastronomia è uno dei tratti distintivi ed identificativi della Sicilia. Si tratta di un settore con un forte potenziale di sviluppo, ancora parzialmente inespresso, soprattutto considerando che l'agricoltura e il turismo sono proprio i naturali pilastri dell'economia siciliana.

La massiccia quantità di prodotti tipici e la ricca offerta di vini potrebbero posizionare la Sicilia come destinazione enogastronomica d'eccellenza. Purtroppo, la Regione non riesce a costruirsi un'immagine di destinazione enogastronomica, soprattutto all'estero, perdendo in questo modo la possibilità di incrementare la propria attrattività turistica. L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul

territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti stellati Michelin	Ristoranti Gambero Rosso
La Madia – AG Principe Cerami – ME Duomo – RG	La Madia – AG
Coria – CL Casa Grugno – ME Bellevue – ME La Capinera – ME Bye Bye Blues – PA La Gazza Ladra - RG La Fenice – RG Locanda Don Serafino - RG	Principe Cerami – ME Duomo – RG La Gazza Ladra - RG Al Fogher – EN

In Sicilia la ristorazione stellata appare molto limitata, soprattutto in relazione alla sua estensione territoriale, alle sue grandissime risorse enogastronomiche e alle sue rinomate e radicate tradizioni culinarie.

Il portfolio prodotti³

L'analisi dei prodotti turistici della Sicilia intende esaminare il livello di strutturazione complessivo del portfolio nonché dei singoli prodotti per comprenderne il grado di attrattività e di competitività sullo scenario nazionale ed internazionale. L'obiettivo è capire la percezione del mercato circa il livello di organizzazione dell'offerta turistica. Il portfolio di prodotti è piuttosto diversificato; tuttavia, proprio per la sua conformazione e per le sue lunghe coste, il prodotto principale della Regione rimane il turismo balneare tradizionale che però non si differenzia rispetto ad altre realtà italiane ed internazionali. È improntato ancora su un modello turistico di massa, con pochi servizi complementari, che limitano quindi il valore aggiunto dell'offerta e che impediscono al turista di percepirne il 'value for money' e di intravederne una motivazione di viaggio.

Main Products	Prodotti Secondari
Balneare	Natura
Arte e cultura	Vacanza attiva
	Enogastronomia
	Religioso
	Termale
	Montagna invernale

³ Fonte: Regione Sicilia – Turismo per il turista

Eventi sportivi
Rurale
Congressuale
Sociale – per disabili

Né i prodotti principali né quelli secondari sono strutturati in ottica motivazionale o esperienziale ma semplicemente sono impostati sullo sfruttamento delle risorse specifiche presenti sul territorio. I servizi accessori e complementari sono ridotti e qualora presenti solo in rari casi sono tematizzati in funzione degli interessi dei turisti. Le specifiche aree territoriali presenti in Sicilia non si caratterizzano per dei prodotti-destinazione specifici, nonostante le caratteristiche dell’offerta lo permetterebbero.

Complessivamente l’organizzazione turistica dei prodotti sembrerebbe essersi generata in modo autonomo, senza un intervento significativo da parte del settore in azioni di comunicazione e promozione. Ciò ha portato quindi allo sviluppo solo dei prodotti basici, tipici di un turismo ormai superato; e gli operatori, in parte abituati a quest’autonomia dei flussi, non sono stati in grado di strutturare l’offerta, incrementandone il valore aggiunto. Inoltre, la mancanza di una strategia di consolidamento dello sviluppo turistico così come di una chiara strategia di organizzazione e di valorizzazione dei prodotti da parte degli enti pubblici ha penalizzato e sta penalizzando ancora la competitività del settore e degli operatori turistici siciliani.

La Regione inoltre non dispone di un piano strategico regionale: manca quindi, innanzitutto, una chiara gerarchizzazione dei prodotti turistici e una visione strategica turistica a livello regionale. A seguire, sono esaminati i maggiori prodotti turistici della Sicilia.

Il turismo balneare⁴

Il turismo balneare è un prodotto fondamentale per la Sicilia. Come altre regioni del Mezzogiorno, la Sicilia continua a basare gran parte della propria economia turistica sul turismo di mare, con un’impronta però ancora territoriale piuttosto che motivazionale, proponendo pertanto un prodotto stagionale, poco innovativo ma soprattutto poco differenziato. La differenziazione del prodotto permetterebbe invece al mercato di percepirne il valore aggiunto e di scegliere l’isola come destinazione turistica balneare. Ad eccezione della provincia di Enna, le restanti province si affacciano tutte sul mediterraneo. Le coste siciliane si estendono per circa 1.500 km (incluse le isole minori), con 5 spiagge “Bandiera Blu”, passando da

⁴ Fonte: Rassegna Economica 2012 – giornaledisicilia.it (Stagione balneare: in Sicilia tre mesi più lunga) – Portale istituzionale.

spiagge bianche e sabbiose, di sassi fino ad arrivare alle scogliere. Spiccano alcune località balneari rinomate, come San Vito Lo Capo, Cefalù, oltre alle isole. Sono presenti circa 4.000 stabilimenti prettamente balneari, e complessivamente il comparto balneare dà lavoro a circa 50.000 addetti.

Il portale istituzionale conferma un approccio territoriale al prodotto in quanto propone uno sterile elenco di spiagge e le isole, senza nessuna tematizzazione, ad eccezione di una sezione ridotta dedicata al kayak su mare. Il prodotto è quindi poco targetizzato e scarsa è la sinergia sviluppata con altre tipologie di turismo. Questo approccio riduce la possibilità di sviluppo di un modello in grado di promuovere un'offerta tematizzata, con servizi accessori, in linea con la domanda del mercato. Di fatto, quindi, il prodotto balneare, nonostante le grandi potenzialità, non è sufficientemente competitivo rispetto ad altre destinazioni del Mediterraneo.

Il turismo culturale⁵

Il turismo culturale rappresenta, insieme al balneare, il prodotto principale della Sicilia: non a caso, i flussi turistici per questo segmento sono arrivati a rappresentare anche il 40% del movimento turistico complessivo dell'isola.

La Sicilia vanta un patrimonio culturale di prim'ordine in quanto custodisce ben il 10% del patrimonio artistico-culturale nazionale. Si contano circa 13.000 edifici di interesse architettonico nei centri urbani, quasi 2.000 siti archeologici, 200.000 reperti in collezioni storico-archeologiche e ben 50.000 beni storico-artistici.

Il patrimonio culturale della Sicilia vanta anche 5 siti UNESCO, oltre alle numerosissime testimonianze dei diversi popoli e culture che nel corso della storia hanno abitato l'isola. I capoluoghi provinciali sono le principali destinazioni culturali della Sicilia unitamente ad alcune realtà che godono di un alto livello di visibilità, come La Valle dei Templi di Agrigento, le cattedrali di Palermo, Monreale e Cefalù e le numerose città barocche come Ragusa e Siracusa. Con tutte queste attrattive, la Sicilia dovrebbe essere una delle principali destinazioni d'arte italiane.

⁵ Fonte: Turismo culturale nuovi orientamenti di sviluppo economico-sociale (MiBAC)

Il monitoraggio dei dati per la formulazione dell'offerta turistica regionale (Dipartimento regionale turismo sport e spettacolo)

Visitatori nei siti culturali della Reg. sic. e del MiBAC



Purtroppo, però, il turismo culturale, come quello balneare, si basa esclusivamente sulla fruizione delle risorse presenti sul territorio, senza servizi differenzianti e valore aggiunto per i turisti. È strutturato con un'ottica territoriale piuttosto che motivazionale e segmentata, limitando così non solo lo sviluppo di sinergie con altre tipologie di prodotti turistici ma anche la fruibilità del prodotto culturale stesso. Le difficoltà di sviluppo e posizionamento del turismo culturale in Sicilia emergono anche dalle analisi relative al numero di visitatori dei siti culturali che, sorprendentemente, sono in calo, contrariamente al trend di ripresa registratosi a livello nazionale a partire dal 2010.

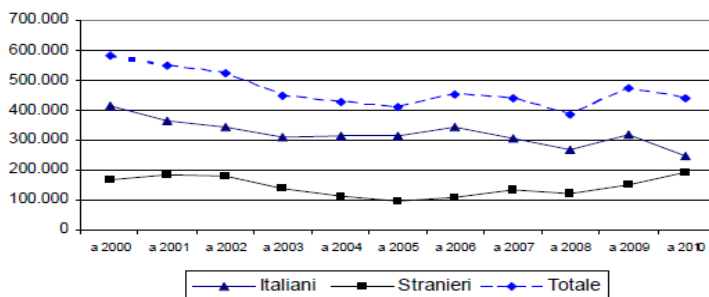
Il prodotto culturale potrebbe distinguere e differenziare la Sicilia da tutte le altre destinazioni nazionali ma purtroppo ad oggi non è sufficientemente sviluppato per riuscire a incrementare la propria competitività.

Il turismo termale e benessere⁶

Il turismo termale e del benessere è una realtà minore per la Sicilia rispetto ai due prodotti precedentemente presentati. Nel 2010, le destinazioni termali siciliane hanno registrato circa 67.700 arrivi, ovvero circa l'1,7% sul totale degli arrivi regionali e il 3,3% delle presenze (leggermente inferiore alla media nazionale del 3,6%).

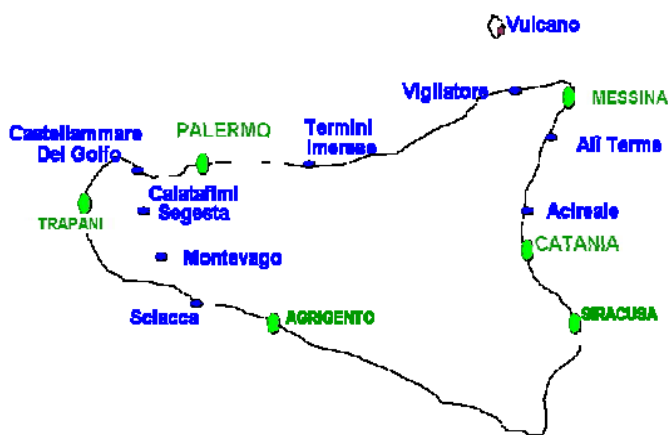
⁶ Fonte: Il turismo del benessere in Sicilia tendenze e prospettive di sviluppo 2012 (Regione Sicilia).

Graf. 4 Andamento delle presenze degli italiani degli stranieri e totali nelle località termali siciliane. Valori assoluti 2000-2010.



I dati sono comunque in flessione, in quanto gli arrivi hanno subito un calo di circa il 10% e le presenze del 6,5%, come evidenziato graficamente.

La permanenza media si attesta attorno ai 6,5 giorni, evidenziando un turismo termale di tipo ancora tradizionale, caratterizzato da una concezione delle terme come di un luogo di cura. La domanda turistica attuale, invece, considera le terme come un luogo di rilassamento e benessere, dove dedicarsi alla cura del corpo e dell'anima.



La composizione dei flussi turistici è interessante e vede quasi la parità tra turisti italiani e stranieri.

La Regione conta 8 comuni termali, distribuiti in 5 province, per un totale di 10 complessi termali; i centri benessere invece sono decisamente più limitati rispetto ad altre

regioni italiane.

Il turismo congressuale⁷

Il turismo congressuale è un prodotto ancora in fase di sviluppo. È presente un ente dedicato, il Sicilia Convention Bureau, che si propone di facilitare e coordinare il contatto tra il committente, l'organizzatore e il fornitore di servizi congressuali.

⁷ Fonte: Osservatorio Congressuale Siciliano, 2013

La sua attività però non è stata finora in grado di far emergere con chiarezza la Sicilia nel panorama nazionale, come meta di congressi, convegni e riunioni. Secondo uno studio realizzato dall'Osservatorio Congressuale Siciliano, nel 2012 sono stati censiti 941 eventi congressuali confermati, che dovrebbero rappresentare circa il 25% del mercato complessivo siciliano. Tuttavia non è disponibile alcun dato effettivo relativo al reale numero e alla grandezza degli eventi MICE organizzati in Regione. Il 95% degli eventi censiti svolti nel 2012 si sono tenuti nelle province di Catania, Palermo, Taormina e Agrigento, che si confermano così le destinazioni principali per il turismo congressuale. Soprattutto a Catania si concentrano circa il 60% dei convegni e dei congressi.

La maggioranza degli eventi si svolge in hotel con servizi dedicati al prodotto congressuale. Ciò lascia le dimensioni ridotte di queste manifestazioni, oltre ad evidenziare la mancanza di strutture e centri congressi adeguati. Da sottolineare inoltre che, tra gli eventi censiti, l'80% è a dimensione nazionale o regionale, mostrando una certa difficoltà della Regione a posizionarsi sullo scenario internazionale delle destinazioni congressuali. Lo sviluppo del prodotto congressuale permetterebbe di favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici: rispetto al 2011 si è infatti verificato un incremento di eventi nei mesi di gennaio, febbraio ed aprile. Se si superano quindi i limiti infrastrutturali, data la grande notorietà dell'isola a livello internazionale e l'attrattiva delle sue risorse, è evidente che un maggiore sviluppo dell'offerta congressuale e una maggiore attività promozionale e di supporto operata dal Convention Bureau permetterebbero di incrementare la competitività di questa destinazione come meta ideale per il turismo MICE.

Il turismo enogastronomico

Le forti tradizioni culturali legate alla cucina, le produzioni di altissima qualità, i prodotti tipici riconosciuti a livello nazionale ed internazionale sono solo alcuni degli elementi che farebbero supporre la presenza in Sicilia di una buona offerta turistica legata al prodotto enogastronomico. La Regione offre infatti notevoli risorse, tra cui 239 prodotti tradizionali, 28 prodotti DOP e IGP, 30 vini a denominazione tutelata e 7 strade dei vini. L'analisi dell'offerta ristorativa presentata in precedenza ha evidenziato invece una scarsa valorizzazione di queste risorse, con un numero piuttosto limitato di ristoranti di buon livello. Al di là della ristorazione, anche l'enogastronomia intesa come vero e proprio prodotto turistico appare poco valorizzata.

Gli operatori e gli enti che operano nel settore turistico non hanno strutturato dei servizi che permettano ai turisti di fruire delle risorse enogastronomiche, come ad

esempio tour guidati alle cantine o soggiorni dedicati con corsi di cucina tipica. Il potenziale disponibile, anche in questo caso, appare poco sfruttato.

Accessibilità

A seguire si riporta una breve analisi indicativa e non esaustiva relativa alle varie modalità di trasporto con le quali è possibile raggiungere le destinazioni siciliane dall'Italia e dall'estero. L'accessibilità territoriale in Sicilia, ossia la facilità per un turista di raggiungere le destinazioni siciliane, appare difficoltosa.

Rete autostradale	La rete autostradale comprende: l'A18, A19, A20, A29. E' maggiormente sviluppata sul versante nord e est dell'isola, penalizzando quindi l'accessibilità nelle altre zone oltre che quelle interne, che vedono una sola direttrice per il capoluogo provinciale Enna. Estesa la rete di strade statali e provinciali.
Rete ferroviaria	La rete ferroviaria si estende per 1378 km complessivi, 161 le stazioni attive. Non sono presenti linee ad alta velocità, e come per le autostrade, risulta essere penalizzata l'area ovest dell'isola oltre che l'entroterra. Possibili i collegamenti con la Calabria.
Gli aeroporti	<p>Aeroporto di Catania 6.774.782 passeggeri nel 2011 41% dei passeggeri nel 2011 ha viaggiato con vettori low-cost</p> <p>Aeroporto di Palermo 4.969.031 passeggeri nel 2011 48.6% dei passeggeri ha viaggiato con vettori low-cost nel 2011</p> <p>Aeroporto di Trapani 1.469.482 passeggeri nel 2011 Il 93.5% dei passeggeri nel 2011 ha volato con vettori low-cost</p> <p>Aeroporti di Lampedusa e Pantelleria</p>
I porti marittimi	<p>Porto di Palermo 1.162.077 passeggeri traghetti nel 2012 354.399 passeggeri crociere nel 2012 (in calo del 37% rispetto all'anno precedente) – rimane comunque il principale porto crocieristico in Sicilia e il terzo nel Mezzogiorno.</p> <p>Porto di Catania 179.154 passeggeri traghetti nel 2010 233.158 passeggeri crociere nel 2010</p> <p>Porto di Trapani, Porto di Messina.</p>

Per quanto riguarda il turismo internazionale, lo sviluppo turistico della Sicilia dipende dall'accessibilità aerea mentre per quello nazionale e domestico anche dai collegamenti marittimi. Il sistema di trasporto aeroportuale è costituito da 6 scali: Palermo, Catania, Trapani, Pantelleria, Lampedusa e Comiso (questo ultimo solo recentemente operativo per i voli civili). Catania e Palermo principalmente hanno la funzione di *gate* della Sicilia per i viaggi sia di lavoro sia leisure mentre gli altri aeroporti hanno una connotazione prevalentemente turistica e sono interessati infatti – in particolare Pantelleria e Lampedusa – da un traffico stagionale. Trapani invece si sta trasformando da nodo di accesso complementare a Palermo, mirato a

garantire la continuità territoriale con i territori della Sicilia occidentale, a scalo con prevalente specializzazione turistica, in competizione con Palermo stessa. Secondo la logica adottata dalla Regione nella strategia di sviluppo del trasporto aereo, gli aeroporti di Trapani (dove Ryanair ha già una base operativa) e quello di Comiso (ancora senza collegamenti e rotte operative) sono dedicati al traffico low cost e charter mentre quelli di Catania e Palermo ai voli di linea.

Il *Piano attuativo* ha infatti previsto la specializzazione degli impianti in modo da ottimizzare il funzionamento di ogni singolo aeroporto. La Regione inoltre ha destinato importanti risorse per supportare l'attivazione di alcuni collegamenti dei vettori aerei low cost, come per esempio Ryanair, Windjet ed altre compagnie internazionali.

Il reale problema di accessibilità della Sicilia si riscontra, però, analizzando i collegamenti stradali e ferroviari. Le linee sono numericamente limitate e la facilità di fruizione piuttosto contenuta. Soprattutto l'accessibilità stradale dal nord e centro Italia è molto scomoda, in particolare in Calabria e nel tratto autostradale campano (la nota Salerno-Reggio Calabria). Seppur di competenza di enti regionali differenti di fatto riduce l'attrattività e la competitività della Sicilia per coloro che desiderano raggiungerla in auto, soprattutto nei mesi estivi.

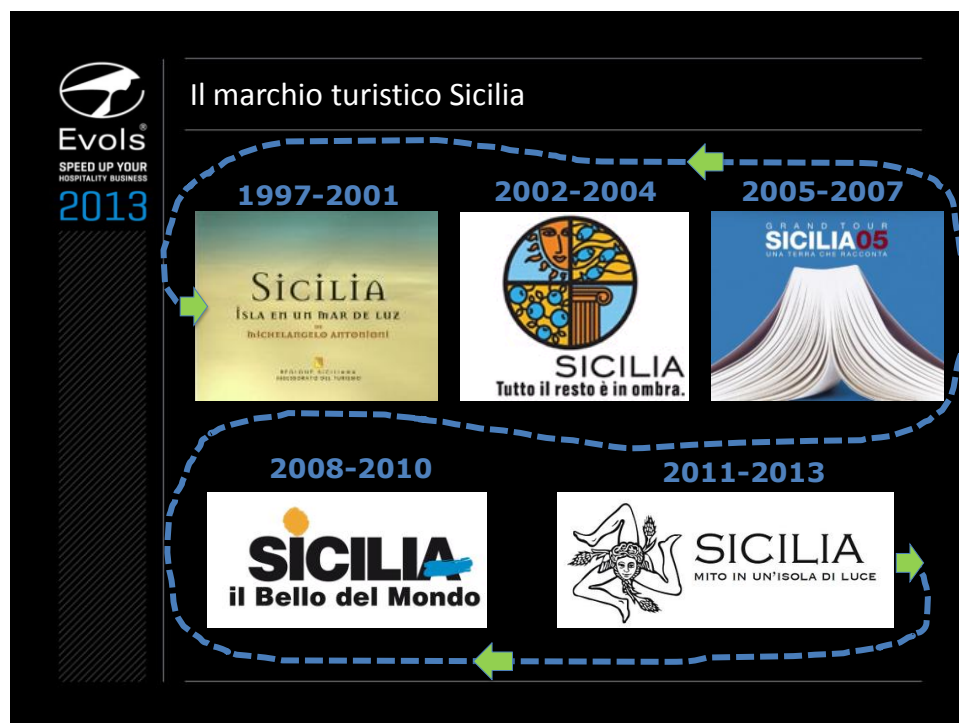
La ferrovia per la Sicilia non ha una vera competitività dal punto di vista turistico.

L'organizzazione del sistema turistico

La legge regionale n° 10 del 15 settembre 2005 " Norme per lo sviluppo turistico della Sicilia e norme finanziarie urgenti " definisce l'attuale assetto organizzativo della governance turistica della Regione. Ogni soggetto possiede i compiti descritti a seguire nel dettaglio. Nel complesso l'organizzazione del settore turistico appare poco chiara e caratterizzata dalla mancanza di una regia strategica e di una chiara leadership. Manca un soggetto autorevole ed operativo che stabilisca la vision e la strategia per tutto il territorio, stabilendo i ruoli e le attività tra i diversi soggetti istituzionali, con un chiaro orientamento al mercato.

In Sicilia manca un'organizzazione territoriale radicata di riferimento, in grado di formare, organizzare e gestire il sistema turistico definendo strategie d'attrazione turistica e fungendo da catalizzatore di tutti gli sforzi e le dinamiche individuali del territorio. Le politiche turistiche che negli anni sono state adottate sono sempre state prive di un orientamento al mercato. Sono state investite cospicue risorse nella creazione di eventi e nel finanziamento di iniziative che poco hanno che vedere con la sostenibilità economica, ma soprattutto con l'incremento del posizionamento della Sicilia nel mercato.

Negli ultimi anni, sono stati effettuati ingenti investimenti in pubblicità e promozione, senza una strategia di fondo, investendo per esempio in Paesi senza collegamenti diretti, o senza avere in realtà gli strumenti necessari per rispondere ad un'eventuale domanda, per esempio, alla richiesta di informazioni in rete. Inoltre, le campagne pubblicitarie si sono rivelate poco efficaci, in quanto generiche, non targettizzate e profilate né per prodotti né per mercati. Gli esempi più chiari di queste politiche sbagliate sono i continui cambiamenti dell'immagine così come del brand della destinazione Sicilia, che dal 2001 al 2011 ne ha cambiati ben cinque.



Assessorato del turismo e dello spettacolo

L'assessorato del turismo e dello spettacolo ha il compito di favorire l'incremento ed il miglioramento della attrezzatura turistica in genere; diffondere e perfezionare la cultura tecnica inerente alle attività turistiche; favorire la propaganda culturale e pubblicitaria diretta ad agevolare i movimenti del forestiero; potenziare l'attività degli Enti, Istituzioni ed organizzazioni regionali e locali del turismo; promuovere, incoraggiare e sviluppare le attività inerenti allo spettacolo, le quali contribuiscano all'incremento turistico della Regione; incrementare e potenziare le iniziative e le attività sportive della Regione, con particolare riguardo per quelle che possono

costituire anche elemento di richiamo turistico; incoraggiare le iniziative intese a migliorare le attrezzature e gli impianti.

Province

Le Province hanno poteri di programmazione, indirizzo e coordinamento delle attività in materia turistica, stabiliscono l'attività di enti, istituzioni ed organizzazioni operanti nel settore a livello sub-regionale. Si avvalgono delle strutture organizzative e delle relative procedure amministrative degli enti provinciali per il turismo, che sono trasformati in aziende autonome provinciali. Inoltre, hanno assunto i compiti e le responsabilità in materia turistica che erano a capo delle Aziende Autonome Provinciali per l'Incremento Turistico. Il principale problema oggi con cui i territori siciliani devono confrontarsi è il vuoto di competenze e di funzioni che può provocare la scomparsa delle Province.

Servizi Turistici Regionali

I Servizi Turistici Regionali fanno capo al dipartimento regionale Turismo, Sport e Spettacolo, almeno uno per ogni provincia.

Essi sono stati creati in seguito alla soppressione delle Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo, secondo quanto previsto dall'art. 4 della Legge Regionale 15.09.2005, n. 10 'Norme per lo sviluppo turistico della Sicilia e norme finanziarie urgenti'. Ad essi, pertanto sono stati attribuite tutte le funzioni ed i compiti degli enti soppressi, ovvero le attività di accoglienza ed informazione ai turisti.

Distretti turistici

In Sicilia sono presenti 9 distretti turistici territoriali, 6 distretti turistici territoriali in deroga, 7 distretti turistici tematici. Gli obiettivi dei distretti turistici sono il miglioramento delle condizioni di offerta turistica complessiva, di fruibilità e accessibilità dei fattori di attrazione situati nei territori dei distretti turistici, l'aumento dei flussi e della spesa turistica nei distretti stessi. I Distretti turistici potrebbero essere i soggetti capaci di costruire il prodotto-destinazione ed organizzare turisticamente le destinazioni, incentivando la cooperazione fra il pubblico e il privato. Tuttavia, per riuscirci è necessario abbandonare la logica dell'assistenzialismo e clientelismo, tipica di molti operatori turistici siciliani. Il modello dei Distretti può rappresentare un asset importante ma deve superare la mancanza di operatività effettiva: il problema infatti risiede proprio nel passaggio dalla programmazione all'esecuzione e nel rapporto continuativo con il mercato.

Comuni

I Comuni sono responsabili della costruzione e della gestione di impianti e servizi complementari alle attività turistiche; dei rifugi montani, campeggi ed altri servizi ricettivi extralberghieri; della promozione di attività sportive e ricreative; della costruzione e gestione di impianti sportivi e di impianti e servizi complementari alle attività sportive.

Pro-loco

Le pro loco sono responsabili della tutela e della promozione del territorio e delle sue risorse turistico – culturali, della promozione e assunzione di iniziative e manifestazioni volte alla conoscenza e valorizzazione paesaggistica, urbanistica e ambientale della località, dei servizi di accoglienza, tutela, assistenza o informazione turistica, delle attività di formazione e di sensibilizzazione per lo sviluppo del fenomeno economico – turistico e delle attività volte agli scambi culturali e sociali.

Il sostegno al turismo

I sostegni al settore turistico sono un elemento importante che permette, da un lato, alla destinazione di sviluppare politiche turistiche adeguate e, dall'altro, ai privati di migliorare la propria offerta, innescando un circolo virtuoso di orientamento alla qualità e alla creazione di valore aggiunto per i turisti.

Progetto	Area di intervento	Fondi
PO FESR 2007/2013	Azioni a sostegno della creazione di marchi d'area, di certificazione ambientale, di qualità, e di club di prodotto con riguardo alla loro diffusione nei mercati nazionali ed internazionali	€ 13.000.000
PO FESR 2007/2013	Potenziare le filiere produttive connesse al patrimonio e alla produzione culturale e sostenere i processi di gestione innovativa delle risorse culturali	€ 12.000.000
PO FESR 2007/2013	Tutela, sviluppo sostenibile e promozione imprenditoriale del sistema della rete ecologica siciliana. Fondi per incentivare gli investimenti avviati dalle imprese per la rete ecologica siciliana per la riconversione e riqualificazione del patrimonio immobiliare esistente: alberghi, motel, villaggi albergo, residenze turistico alberghiere, campeggi, villaggi turistici, esercizi di affittacamere, case e appartamenti per vacanze, case per ferie, ostelli per la gioventù, rifugi alpini, aziende turistico residenziali, turismo rurale, fatta eccezione per le attività agrituristiche.	€ 27.000.000

Ricettività alberghiera	Fondi riservati alle piccole e medie imprese che operano nella ricettività alberghiera. Le tipologie di attività ammesse sono: attivazione di nuova attività ricettiva, ampliamento di attività ricettiva esistente, riqualificazione di attività ricettiva esistente riattivazione di attività ricettiva esistente, attivazione di nuove attività di completamento correlate ad una struttura ricettiva esistente, ampliamento di esistenti attività di completamento correlate ad una struttura ricettiva esistente.	€ 125.000.000
Attivazione, riqualificazioni e ampliamento dell'offerta ricettiva locale	Azioni per l'attivazione, la riqualificazione e l'ampliamento dell'offerta ricettiva locale e delle correlate attività di completamento, da realizzarsi nelle aree a vocazione turistica, mediante riconversione e/o riqualificazione del patrimonio immobiliare già esistente, con particolare riferimento ad edifici storici e di pregio siti nei centri storici, nei borghi marinari, ed agli edifici della tradizione rurale, garantendone le condizioni di accessibilità alla pubblica fruizione ed in relazione alla capacità dei territori di sopportare il carico antropico derivante dai predetti insediamenti produttivi e con processi produttivi rispettosi dell'ambiente.	n/a (2010)

Questo presentato è un elenco indicativo e non esaustivo, sufficiente per evidenziare la consistenza e la tipologia di finanziamenti dedicati al settore turistico a disposizione della Regione.

Secondo gli operatori, tutte le azioni effettuate sono state poco efficaci: sono stati fatti cospicui investimenti che però in molti casi non hanno conseguito risultati effettivi, a causa della mancanza di una strategia turistica chiara e concreta, in grado di indicare obiettivi e traguardi da raggiungere. L'impressione generale degli imprenditori è che l'utilizzo dei fondi pubblici destinati al supporto e sostegno al turismo sia stato guidato da logiche clientelari che hanno penalizzato le iniziative promosse. Un esempio su tutti sono state le campagne pubblicitarie sviluppate negli ultimi anni.

L'offerta formativa per il turismo

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	12 istituti tecnici per il turismo
Università degli studi di Messina	Corso di laurea di I livello in Programmazione e promozione turistica Corso di laurea II livello in Turismo e spettacolo
Università degli studi di Palermo	Corso di laurea di I livello in Scienze del turismo Master di I livello in Tourism marketing e destination management for EU islands

Università degli studi di Catania	Corso di laurea di I livello in Scienze della mediazione linguistica – curriculum in Esperto linguistico per il turismo
	Corso di laurea II livello in Progettazione e gestione del turismo culturale

L'offerta formativa siciliana appare nel complesso adeguata, anche se il numero di istituti superiori specializzati è piuttosto esiguo in relazione all'estensione territoriale dell'isola. A livello universitario sono presenti corsi di specializzazione, anche se manca una sezione riservata al turismo enogastronomico. Per ciò che concerne la formazione degli operatori turistici e manager, invece, non sembra ci siano programmi specifici per l'aggiornamento professionale a discapito della qualità complessiva dell'offerta e di adeguamento della stessa ai trend della domanda turistica.

Secondo gli operatori turistici, la formazione e l'aggiornamento delle competenze degli operatori turistici rappresentano un forte limite del settore. Il livello di conoscenza in ambiti di management, marketing, commercializzazione, attenzione al cliente è in generale basso, a causa di un sistema che si è auto generato, con un elevato grado d'improvvisazione.

Le debolezze del Sistema turistico in Sicilia

Una delle principali problematiche dell'offerta turistica siciliana è la mancanza di organizzazione e di collaborazione fra il sistema e gli imprenditori. Gli operatori sono caratterizzati da un forte individualismo che, sommato alla debolezza strutturale e alla mancanza di visione strategica delle amministrazioni, penalizza le azioni promosse dagli operatori stessi ma anche lo sviluppo e la competitività del settore.

Esistono interessanti casi di collaborazione, anche di successo, ma che sono episodi isolati. Ad esempio, il modello del Consorzio Siracusa Turismo, nato nel 2010, per iniziativa della Camera di Commercio di Siracusa, che ne detiene la quota maggioritaria del 60%, insieme ad Associazioni di categoria che rappresentano il restante 40% della struttura societaria.

Le associazioni aderenti sono: Confindustria, Apisiracusa, Confesercenti, Casartigiani, CNA, CIA, Lega Cooperative, Confcooperative, Coldiretti, Unione provinciale Agricoltori, AGCI, CLAI e, a breve, farà parte della compagine societaria anche Confcommercio.

La mission della Società, senza perseguire finalità di lucro, è quella di promuovere lo sviluppo del turismo nelle sue varie tipologie, e di valorizzare il territorio,

sostenendo e attivando tutte le iniziative mirate ad attuare un sistema turistico integrato. Inoltre, al fine di realizzare un'offerta turistica strutturata del territorio, attraverso il coordinamento di prodotti e servizi proposti delle imprese private, Siracusa Turismo si raccorda con le attività istituzionali degli Enti Locali per operare secondo una visione strategica partecipata e condivisa. Con tali propositi, nel contesto provinciale siracusano, la società si configura come uno strumento di marketing turistico-territoriale *super partes* che opera nelle attività di coordinamento tra gli operatori turistici locali, e di supporto alla promozione e commercializzazione dei servizi costituenti l'offerta turistica del territorio.

Al fine di evitare errori, la tipologia di società scelta così come la sua composizione è stata individuata dopo un'attenta analisi comparativa tra i vari soggetti pubblico/privati presenti sul territorio nazionale, dagli STL ai vari consorzi. Il risultato della valutazione ha portato a definire fallimentari quasi tutte le esperienze valutate, poiché caratterizzate da conflitti di interesse o da prevaricazioni degli enti pubblici di natura politica, che miravano a perseguire finalità diverse da quelle degli operatori privati e del mercato. Alla luce di tali conclusioni, si è deciso di costituire una società consortile, in cui tutti i soci, sia pubblici che privati, perseguano finalità di interesse collettivo, senza conflitti di interesse. In pratica, in Siracusa Turismo, gli operatori privati non partecipano in qualità di soci, ma prendono parte liberamente alle singole iniziative del consorzio, qualora le reputino di loro interesse. Altro elemento importante è la posizione *super partes* del management, che non deve avere conflitti d'interesse con l'attività della società; in tal senso questo ruolo non potrebbe essere affidato a operatori di servizi primari del settore turistico (albergatori, ristoratori o commercianti).

Questo soggetto ha realizzato già alcune iniziative focalizzate alla destagionalizzazione, come "Siracusa d'Inverno" e il portale promo/commerciale siracusaturismo.net. La realizzazione dei due progetti, e soprattutto i successi ottenuti sia sotto il profilo dei numeri (prenotazioni) sia per la visibilità mediatica ottenuta, ha fatto sì che il Consorzio Siracusa Turismo fosse riconosciuto quale punto di riferimento autorevole sul territorio.

Esistono, per fortuna, altri sistemi di collaborazione fra gli operatori che coinvolgono anche alcune amministrazioni. In questo senso, Le Strade dei Vini stanno effettuando un lavoro interessante, anche in sinergia con il settore turistico, per valorizzare il territorio. In questa logica, non è da sottovalutare il progetto che hanno creato Confindustria Sicilia Alberghi e Turismo, Federazione Strade del Vino e dei Sapori di Sicilia, Movimento Turismo del Vino e Enterprise Europe Network.

Si tratta di Sicily Tasting Network, nuova rete di promozione e diffusione del turismo enogastronomico siciliano, che si propone come uno strumento innovativo per promuovere le eccellenze agroalimentari attraverso un package turistico che offra al viaggiatore esperienze polisensoriali uniche.

L'obiettivo è quello di allargare i mercati mettendo a sistema le competenze, le conoscenze e le unicità dei singoli partner, permettendo al network di agire concretamente attraverso risultati economicamente tangibili nei confronti dell'intera filiera della ricettività, dell'accoglienza e dell'agroalimentare di qualità. All'origine un protocollo tra i vari partner d'intesa secondo cui gli alberghi di Confindustria Sicilia, selezionati secondo precisi criteri di qualità promuoveranno e commercializzeranno i prodotti, diventando snodi di partenza per gli itinerari verso le Strade del Vino.

La destinazione turistica Sicilia online

Data la particolare situazione, le analisi circa la presenza della destinazione turistica Sicilia online sono state esposte nell'ultimo capitolo, La presenza online è stato infatti individuato come tema strategico per la Regione, fondamentale per lo sviluppo del settore turistico.

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Segni di ripresa negli arrivi e nelle presenze.- Buona e ampia (marzo-ottobre) stagionalità per quasi tutte le provincie siciliane.- Buona componente di turismo straniero nella maggior parte della regione (dal 25% al 47%).- Buona diversificazione del portfolio dei mercati di provenienza dei turisti.- Buona offerta di strutture ricettive di qualità.- Buona presenza di compagnie low cost che servono gli aeroporti dell'isola.	<ul style="list-style-type: none">- Forti cali di arrivi e presenze dal 2007 al 2009, segnale di una certa debolezza attrattiva nei confronti del mercato.- Situazione turistica ampiamente diversificata all'interno della Regione.- Permanenza media ridotta (nessuna provincia supera i 4 giorni).- Caltanissetta ed Enna faticano ad emergere come destinazioni per quasi tutti i fattori analizzati.- Caltanissetta presenta problemi di attrattività dei turisti internazionali (solamente 10% del totale).- Portfolio mercati concentrato sui mercati tradizionali.- Forte incidenza dell'offerta ricettiva extralberghiera (per numero di strutture).- Limitata valorizzazione delle risorse enogastronomiche.- Organizzazione del sistema turistico complessa e poco funzionale.- Le ricadute economiche del turismo potrebbero essere maggiori.- Mancanta caratterizzazione dei territori per prodotti-destinazione e strutturazione poco motivazionale ed esperienziale dei prodotti.- Debolezze strutturali in termini di accessibilità territoriale, soprattutto stradale e ferroviaria.- Ridotti contenuti, discussioni e blog online in lingua inglese relativi alle vacanze in Sicilia.- Riduzione sui motori di ricerca delle ricerche relative a soggiorni in Sicilia.- Ridotta accessibilità commerciale e mancanza di promocommercializzazione nei maggiori siti turistici istituzionali.- Ridotta presenza della regione sui Social Media.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Sicilia e le considerazioni espresse dagli operatori, imprenditori ed enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Sicilia e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Governance operativa e promozionale
2. Valorizzare l'entroterra: Caltanissetta e Enna
3. Organizzare la vendita: la commercializzazione della Sicilia
4. Essere presenti online sui mercati internazionali

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Governance operativa e promozionale

L'attuale organizzazione del sistema turistico della Sicilia deve essere rivista per permettere una migliore valorizzazione delle risorse. La collaborazione fra i diversi stakeholder del territorio attraverso i Distretti turistici può generare, se adeguatamente strutturata e gestita, dei meccanismi virtuosi, in grado di disegnare strategie sostenibili ma soprattutto coerenti, in modo tale da recuperare competitività. La principale problematica dell'attuale modello è la mancanza di una vision strategica complessiva del turismo. Non esiste una strategia di organizzazione del sistema, ma soprattutto viene data più importanza all'accoglienza e all'informazione turistica, trascurando invece la promozione e la promocommercializzazione. L'attuale modello turistico è improntato su una logica locale, poco competitiva sul mercato. L'organizzazione attuale della governance evidenzia diverse debolezze, tra cui:

- Organizzazione poco chiara anche dal punto di vista legislativo con l'istituzione di enti che hanno funzioni simili.
- Eccessivo numero di soggetti che si occupano della gestione turistica del territorio, causando difficoltà di coordinamento e problemi di dialogo operativo.
- Adozione di una visione politico-amministrativa: i compiti ed i soggetti non sono suddivisi secondo logiche turistiche e con un'ottica di prodotto ma seguendo una logica meramente territoriale.
- Sovrapposizione di ruoli che, anche se non espressa legislativamente, di fatto causa una forte dispersione di risorse, oltre a rendere difficile l'applicazione di una visione strategica unica a livello regionale.
- Ridotta collaborazione pubblico-privata o ridotte connessioni tra l'operato degli enti istituzionali e i soggetti privati.

Come già detto, il riconoscimento dei Distretti Turistici potrebbe rappresentare un mezzo per incrementare la collaborazione tra pubblico e privato, anche se purtroppo hanno dimostrato di essere un modello poco efficace con molte difficoltà operative. La vera sfida per i Distretti sarà proprio quella di non fermarsi alla programmazione e andare oltre, mettendo in atto le strategie e diventando operativi nei confronti del mercato e nella gestione della destinazione. Queste debolezze impediscono di sviluppare una strategia univoca a livello regionale, riducendo così l'efficacia delle azioni realizzate da ogni singolo soggetto o stakeholder, disperdendo risorse che potrebbero altrimenti essere ottimizzate portando risultati effettivi e concreti al territorio siciliano.

Sarebbe pertanto auspicabile una riorganizzazione strategico-operativa in ottica turistica non solo a livello formale ma anche operativo attraverso la realizzazione di una DMO regionale che definisca le linee strategiche generali, affiancata da veri e propri distretti di prodotto costituiti da tutti i soggetti che appartengono alla filiera di una tipologia di prodotto e da tutti i soggetti collaterali con cui sviluppare sinergie. Successivamente sarà necessario applicare delle strategie e delle tattiche di promozione, marketing e webmarketing per posizionare la Sicilia come destinazione multi prodotto e multi prodotto-destinazioni.

2. Valorizzare l'entroterra

Il prodotto turistico primario della Sicilia è quello balneare, grazie alle lunghe coste e alla bellezza del paesaggio costiero. Anche il prodotto culturale ha una grande rilevanza ma le risorse storiche, archeologiche così come le principali attrattive si trovano, nella maggior parte dei casi, in prossimità delle aree costiere.

Questa concentrazione dei flussi lungo le coste causa un squilibrio in termini di presenze turistiche e, conseguentemente, di ricadute sul territorio a svantaggio di quelle località che non hanno uno sbocco sul mare, ovvero Caltanissetta ed Enna. Queste due province sono infatti quelle che registrano il minor numero di arrivi e di presenze di tutta la Regione, come illustrato nei grafici a seguire.

Esistono molte attrattive che potrebbero essere valorizzate nell'entroterra siciliano, e che permetterebbero di sviluppare nuove tipologie di turismo, come quello rurale, enogastronomico o di scoperta, solo per citarne alcuni.

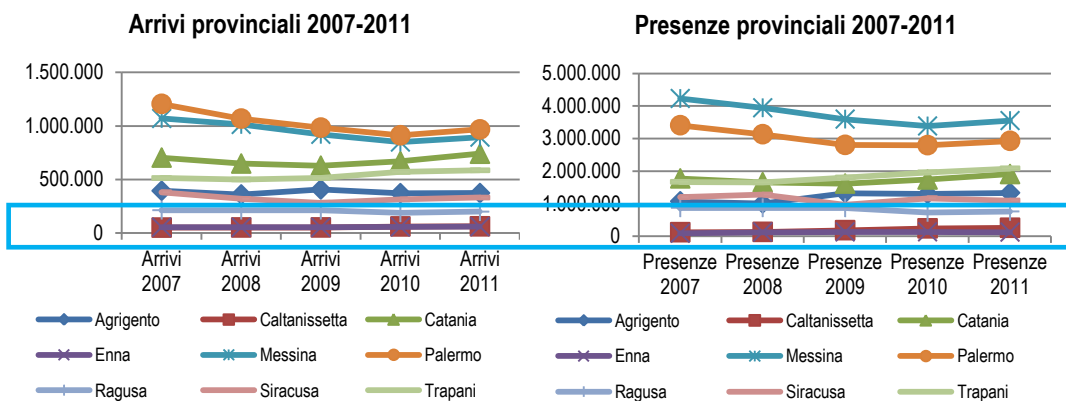


Grafico 10: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

L'analisi della permanenza media rileva due situazioni differenti: da un lato, la provincia di Caltanissetta che registra un forte incremento, evidenziando notevoli potenzialità di sviluppo turistico e, dall'altro, la provincia di Enna che invece ha una permanenza media in costante calo e che non riesce a superare i 2,5 giorni.

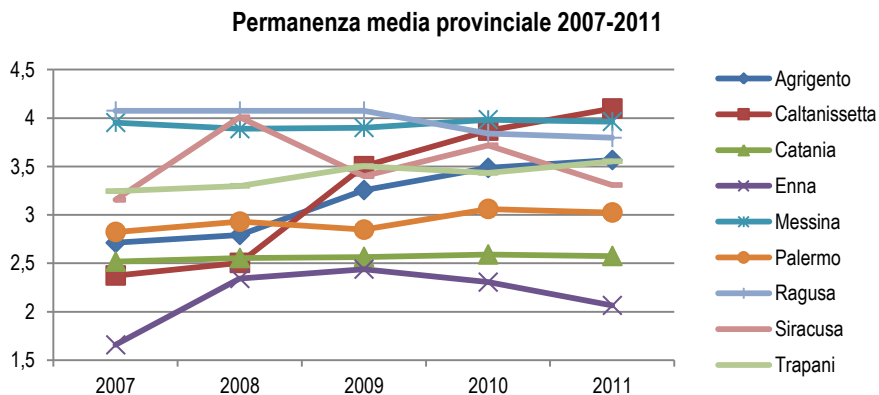


Grafico 11: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

Le due province si distinguono anche per la mancanza di stagionalità a conferma della presenza di flussi turistici ridotti.

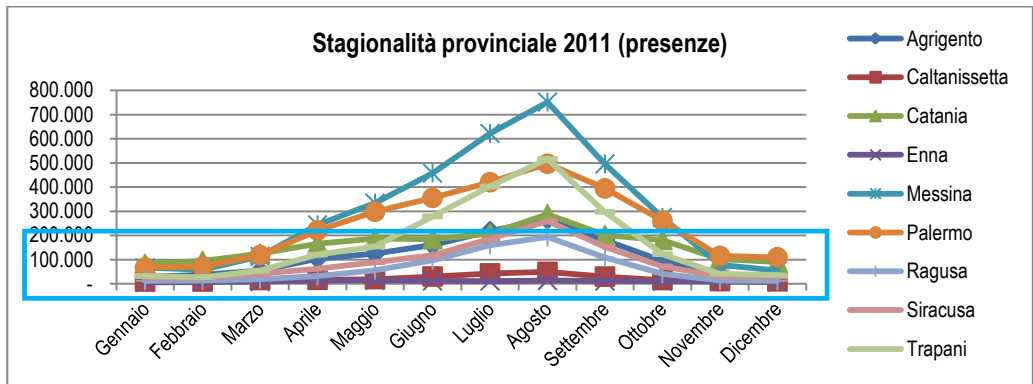


Grafico 12: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

Contrariamente da quanto emerso per la permanenza media, la composizione dei flussi nelle due province evidenzia una situazione migliore per la provincia di Enna, con una quota di turisti internazionali pari al 29% ed una situazione più allarmante per Caltanissetta, dove la quota di stranieri non supera il 10%.

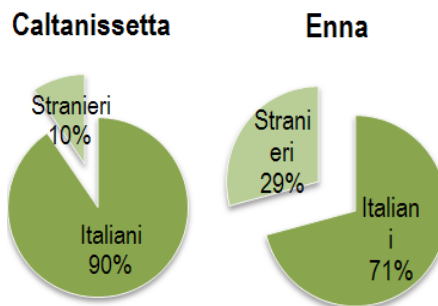


Grafico 13: Fonte Regione Sicilia – Osservatorio Turistico

Si hanno quindi due situazioni distinte e contrapposte per le due province, che però lasciano intuire delle potenzialità inesprese. Nonostante il potere attrattivo delle aree costiere sia indubbio, questi territori possono essere valorizzati in misura maggiore e rappresentare una valida alternativa accessoria ai due prodotti principali, il balneare e il culturale.

La ridotta vocazione turistica, però, ha impedito alla provincia di Enna e Caltanissetta di strutturarsi adeguatamente per offrire accoglienza ai turisti; a conferma di ciò basti pensare al ridotto numero di strutture ricettive presenti, pari al solo 2% del totale dell'offerta regionale.

Per permettere uno sviluppo del turismo in queste due aree, quindi, è innanzitutto fondamentale incrementare il numero di infrastrutture di base dedicate alla fruizione turistica, quali le vie di accessibilità e i servizi.

Inoltre, per incrementarne l'attrattività ma soprattutto la notorietà, poi, sarebbe necessario strutturare un prodotto turistico differenziante e ben riconoscibile dal mercato, che si distingua dalle altre aree regionali per caratteristiche sue proprie. La situazione di Enna e Caltanissetta potrebbe rappresentare un'occasione per la Sicilia di evolvere il proprio concetto di offerta turistica ed iniziare a seguire un modello più in linea con i trend del mercato ovvero incentrato su una visione di prodotto tematizzato.

La trasformazione da un concetto territoriale e di risorse ad un concetto motivazionale e di prodotti permetterebbe alle provincie di Enna e di Caltanissetta di organizzarsi turisticamente e di sviluppare la propria offerta turistica aprendosi ai mercati in maniera competitiva ed attrattiva.

Sarebbe possibile ad esempio strutturare un'offerta turistica incentrata sugli aspetti naturalistici di queste aree con caratteristiche destagionalizzanti e dalla valenza tematica (unendo la natura ad altre attività e interessi come l'enogastronomia o lo sport).

3. Organizzare la vendita: la promocommercializzazione della Sicilia

La Sicilia appare particolarmente debole per quanto riguarda la penetrazione del mercato turistico. È conosciuta come destinazione a livello nazionale ed internazionale ma i flussi che attrae attualmente sono sottodimensionati rispetto alla sua reale potenzialità. Questa debolezza causa una riduzione delle ricadute economiche per gli operatori incoming, per il settore in senso lato e per tutta l'economia regionale a causa della riduzione dei possibili introiti dell'indotto.

La scarsa penetrazione nel mercato è dovuta a diversi fattori, tra cui i principali sono: la ridotta strutturazione dell'offerta e la dipendenza dal tour operating, soprattutto per i mercati esteri. La Sicilia è ancora troppo legata ad un concetto tradizionale di turismo di massa anche se oggi la domanda non risponde più a quel modello. Un tempo infatti i turisti si accontentavano di una fruizione del territorio scarsamente strutturata (il cosiddetto modello "villaggio") e quindi la vacanza acquistata tramite intermediazione era molto richiesta; attualmente, invece i turisti preferiscono organizzarsi autonomamente le vacanze e godere del territorio in maniera più consapevole, autentica ed esperienziale e per farlo necessitano di servizi ad alto valore aggiunto.

Le analisi degli arrivi e delle presenze presentati nella prima parte del presente documento hanno dimostrato forti contrazioni ai quali non è corrisposta una sufficiente ripresa. Ciò conferma l'inadeguatezza dell'attuale modello di prodotto e di promocommercializzazione della Sicilia. Per riprendere quote di mercato, incrementare gli arrivi e le presenze e per mantenere un posizionamento competitivo a lungo termine la Regione e tutto il tessuto imprenditoriale turistico devono ristrutturarsi, costruire un'offerta e commercializzarla, secondo modelli più attuali in linea con la domanda turistica.

Ciò non significa disintermediare completamente o ricostruire completamente i servizi attuali disponibili, bensì comprendere innanzitutto la necessità di una strategia a lungo termine definita secondo un'ottica di mercato ed esogena. Le sfide che la Sicilia deve quindi affrontare per divenire una destinazione turistica nuovamente attrattiva e competitiva sono tre: definire una strategia in ottica di mercato, strutturare prodotti ricchi di servizi e di valore aggiunto e individuare una strategia di promocommercializzazione che tenga conto delle nuove richieste dei potenziali turisti.

Inoltre, è assolutamente necessario facilitare l'accessibilità commerciale a tutti gli operatori, aumentandone così la visibilità e l'accesso al mercato. È importante però non confondere i concetti di visibilità e notorietà con azioni e campagne pubblicitarie e promozionali, in quanto il posizionamento della Sicilia nel mercato è una questione molto più complessa.

3.1. Definire una strategia in ottica di mercato

Il primo step necessario per superare il modello attualmente in atto è la definizione di una strategia a lungo termine che tenga conto del mercato e vada oltre l'attuale visione localistica endogena del territorio.

In questo senso sono stati fatti numerosi sforzi, soprattutto da parte dell'imprenditoria privata, ma l'attuale organizzazione della governance turistica non permette di valorizzare a pieno le potenzialità del territorio. Ad esempio, per il prodotto balneare dedicato alle famiglie sarebbe utile unire le risorse non solo dei comuni costieri ma di tutti gli operatori che offrono servizi alle famiglie, dalle strutture ricettive ai baby parking, fino ai pediatri e ai fornitori di servizi di baby club o baby sitting. Tutti questi soggetti nell'ambito del loro operato dovrebbero far riferimento in maniera vincolante alle disposizioni strategiche regionali.

3.2. Strutturare i prodotti e servizi

Una debolezza derivante dall'attuale modello di offerta della regione Sicilia è la mancanza di un prodotto strutturato. I flussi turistici in passato sono arrivati in maniera autonoma e autogenerata e i turisti hanno finora fruito del territorio e delle sue risorse senza troppe pretese. È questo il tradizionale modello di turismo di massa in cui i turisti si recavano in una destinazione e fruivano in maniera passiva delle risorse: si prendeva il sole in spiaggia tutto il giorno con la propria sedia a sdraio durante le vacanze balneari, si stava a guardare il panorama naturale durante la settimana verde in montagna, eccetera.

Oggi però, come precedentemente detto, il turista è cambiato e la sua fruizione del territorio risponde a differenti logiche. Esso si muove in funzione dei propri interessi e delle proprie passioni, una volta che ha raggiunto una destinazione vuole viverla a fondo praticando numerose attività e vivendo esperienze che non potrebbe vivere altrove. Ora i turisti si recano ad una località balneare perché offre servizi per i propri figli, perché hanno la possibilità di praticare il kite surf o fare escursioni subacquee o si recano in una destinazione di montagna per fare downhill o seguire particolari percorsi di trekking.

È necessario perciò che il territorio ristrutturati la propria offerta secondo questa logica e sia in grado di offrire un adeguato numero di servizi al turista per andare incontro alle sue esigenze e passioni e quindi incrementare la propria attrattività e competitività come destinazione turistica, riuscendo così ad attirare nuove quote di mercato. Per farlo la Sicilia deve superare l'ottica di prodotto territoriale per andare verso una visione di prodotto tematizzato, targettizzato e esperienziale. Si deve permettere una fruizione attiva delle risorse, in cui il turista partecipa e non subisce passivamente la loro presenza. Per incrementare la partecipazione e l'esperienzialità delle risorse turistiche la Sicilia potrebbe prevedere, a titolo di esempio, delle visite narrate teatralizzate o dei geocatching tematici. Tali servizi potrebbero avere valenza localistica se i siti sono geograficamente delimitati (ad esempio nella Valle dei Templi o in una data località riconosciuta, come ad esempio potrebbe essere Palermo) oppure potrebbero avere valenza regionale e riferirsi ad un singolo prodotto.

3.3. Individuare strategia di promocommercializzazione

Uno degli elementi più importanti per la destinazione turistica Sicilia è la debolezza nella commercializzazione. Questa regione appare infatti piuttosto debole dal lato commerciale, ovvero non è in grado di vendere il proprio prodotto al mercato.

Attualmente la Sicilia si basa su un modello commerciale intermediato: i tour operator creano i prodotti e li vendono sul loro mercato senza lasciare alla destinazione la possibilità di intervenire sulle variabili del marketing mix. In questo modo, i fattori che determinano la competitività e attrattività della destinazione sono in mano a dei soggetti esterni sui quali la destinazione non ha pressoché nessun potere. Allo stesso tempo, si crea una situazione di dipendenza che rischia di mettere in difficoltà la Sicilia nel momento in cui tali operatori decidono di riprogrammare la loro offerta e magari dirigersi verso altre mete. È fondamentale quindi che l'intero sistema turistico prenda coscienza che l'accessibilità commerciale è un aspetto fondamentale della competitività di una destinazione e che pertanto è necessario ristrutturarla in un'ottica strategica per riguadagnare quote di mercato.

Considerando che l'85% di turisti utilizza oggi internet come canale principale per organizzare le proprie vacanze e considerando la vitale importanza delle compagnie low cost in Sicilia, nonché la sempre maggiore tendenza dei turisti ad organizzarsi autonomamente le vacanze, appare quasi evidente la necessità di un portale turistico regionale istituzionale in grado di rispondere alle reali esigenze commerciali della Regione, cosa che invece purtroppo non si verifica. La quota di turisti individuali, infatti, potrebbe essere ampiamente incrementata ma attualmente ciò non è possibile proprio per il fatto che prenotare in modo autonomo un soggiorno in Sicilia attualmente è particolarmente difficile. Manca un interlocutore istituzionale unico di cui i turisti possono fidarsi e manca un luogo nel quale è concentrata tutta l'offerta regionale, ovvero un portale web che inglobi l'interesse delle offerte, dei pacchetti e delle proposte commerciali degli operatori turistici siciliani.

Sarebbe quindi fondamentale che il portale turistico istituzionale della Sicilia promo commercializzasse. Ciò significherebbe da un lato incrementare l'accessibilità commerciale della destinazione, ovvero guadagnare un maggior numero di prenotazioni e, dall'altro, significherebbe fornire un servizio aggiuntivo agli operatori turistici che permette loro di incrementare la propria competitività, visibilità e forza commerciale verso il mercato.

I vantaggi di un incremento delle quote di turismo diretto, non intermediato, sarebbero vari. Innanzitutto gli enti di governance e gli operatori turistici locali avrebbero più potere di intervento sulle variabili del marketing mix (soprattutto in relazione al prezzo, ma non solo, anche in relazione ai canali da utilizzare). Secondariamente gli operatori e l'intera destinazione avrebbero più controllo e potere di fidelizzazione del turista, potendo realizzare attività di direct marketing o azioni per agevolare il ritorno. Infine, ma non meno importante, si andrebbe incontro alla domanda sempre più propensa alla prenotazione diretta.

Per fare tutto ciò, la Sicilia deve innanzitutto definire una politica strategica di promocommercializzazione che indichi il posizionamento commerciale della destinazione, le politiche di prezzo, le quote di vendita intermediata sul totale ma anche i canali privilegiati da utilizzare.

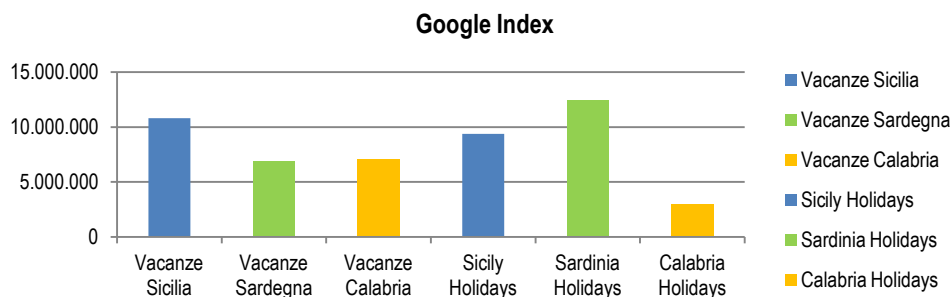
Per incrementare la valenza promocommerciale della destinazione sarebbe altresì possibile identificare tutta una serie di azioni ed interventi da realizzarsi in sintonia e in collaborazione con il settore privato, come ad esempio, club di prodotto e reti d'impresa con un'offerta dal prezzo garantito.

4. Essere presenti online sui mercati internazionali

Analisi della destinazione turistica Sicilia online

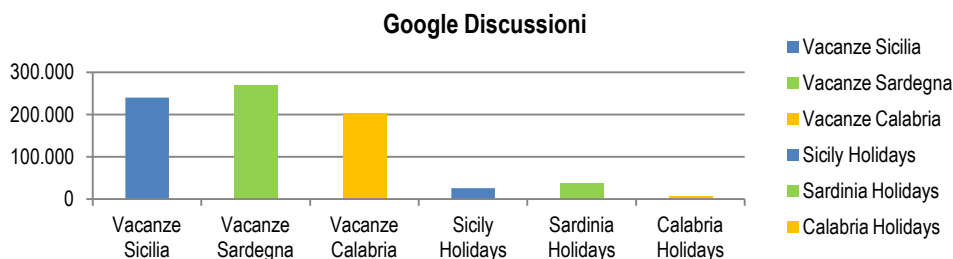
L'analisi sull'esposizione e visibilità nel web è stata fatta utilizzando lo strumento di Ricerca di Google. Sono stati utilizzati dei filtri per personalizzare la ricerca comprendenti tutti i tipi di contenuti (il Web nella sua totalità, i Forum e i Blog), la localizzazione in Italia per i risultati in lingua italiana e "Tutti i Paesi" per i risultati in lingua inglese per un periodo di rilevazione che è quello massimo disponibile in funzione dello strumento di analisi utilizzato. L'analisi ha preso in considerazione le parole chiave composte da "vacanze + Regione" per le analisi in lingua italiana e "Regione + holidays" per le analisi in lingua inglese.

Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quelli in lingua italiana ottengono un indice di presenza maggiore. Questo dato pare poco in linea con la grande domanda dei mercati internazionali. Si viene a creare quindi una situazione in cui ad una forte domanda da parte del mercato non corrisponde una proporzionata offerta online.

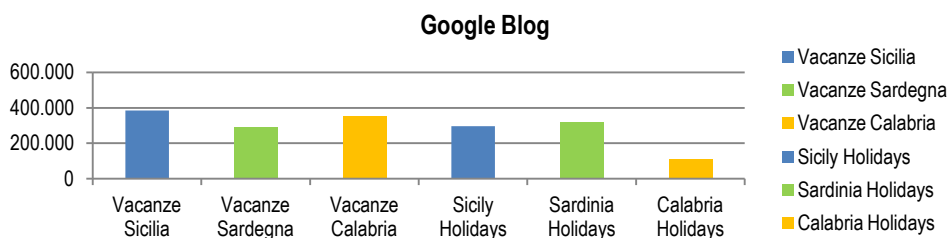


Da un confronto con le regioni Sardegna e Calabria, simili per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza, si rileva che la Sicilia dispone di più contenuti in italiano indicizzati rispetto alla Calabria e alla Sardegna ma meno in lingua inglese rispetto alla Sardegna.

Il Google Discussion Index permette di verificare la visibilità della destinazione nei forum presenti in rete. L'indice rileva che il tema più citato è: vacanze Sicilia. Da notare la bassissima visibilità sui forum per i temi turistici, per quanto riguarda il mercato straniero.



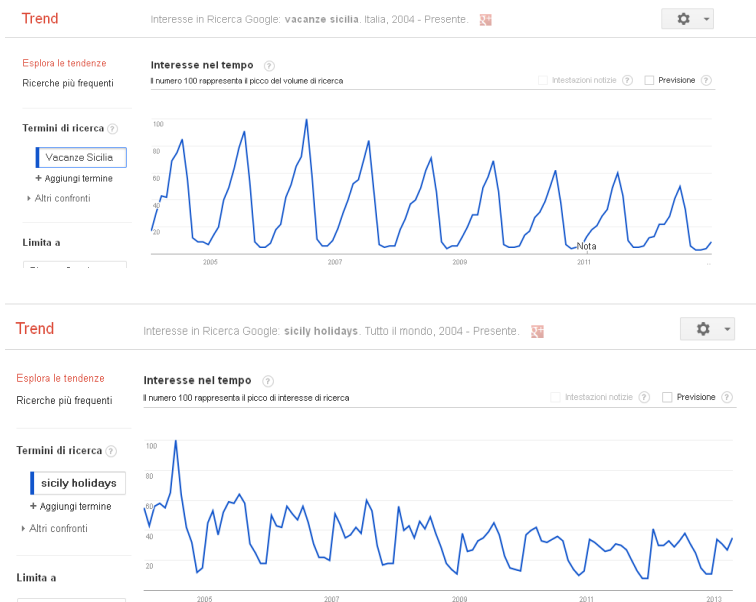
Nel confronto sui forum, la Sardegna primeggia. Il mercato inglese parla poco sui forum di tutte e tre le destinazioni ma anche in questo caso la Sicilia viene superata dalla Sardegna. Il Google Blog Index, permette di verificare la visibilità della destinazione all'interno dei blog presenti in rete. L'indice rileva quasi la stessa quantità di contenuti, sia in italiano sia in inglese per le tre regioni, a differenza dei forum.



Sui blog turistici italiani la Sicilia è più presente della Sardegna e della Calabria mentre in inglese la Sardegna è in vantaggio, confermando ulteriormente la debolezza della Sicilia online verso i mercati internazionali.

Per ciò che concerne la domanda, invece, negli anni il trend di ricerca per il tema Vacanze Sicilia ha assunto un andamento negativo sia in italiano sia in inglese: ciò

significa che sempre meno turisti nazionali e internazionali cercano la Sicilia per le loro vacanze.



L'indice di magnitudine di How Sociable invece fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana in un range da 0 a 10 in cui un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand inesistente o molto scarsa mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il web e sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti. Tale indice rileva che il brand Sicilia ha un punteggio di 5.6/10, leggermente superiore rispetto a quello dei competitor ma che evidenzia ampie possibilità di miglioramento del brand.

Per ciò che concerne i risultati generati da ricerche sui temi vacanza in Sicilia tramite Google, si osserva che il portale istituzionale è un portale vetrina, ovvero che non promocommercializza e non facilita i potenziali turisti a prenotare un soggiorno in Sicilia. È presente solo sul canale social Facebook, anche se potrebbe incrementare la sua presenza online attraverso tutte le piattaforme più conosciute, traendone i relativi vantaggi in termini di visibilità, visite e prenotazioni. I siti delle province meglio posizionati non promocommercializzano e utilizzano poco i canali social.

4.1. Le sfide per la Sicilia

L'analisi precedentemente illustrata evidenzia una debolezza strutturale della Regione online verso i mercati internazionali che, pur essendo interessanti, non trovano in rete contenuti turistici. Una delle maggiori sfide per la Sicilia è quindi proprio l'incremento della sua presenza, della sua notorietà e della sua competitività online nel mercato nazionale ma anche e soprattutto in quelli internazionali. Esiste come dimostrato una domanda latente, solo in attesa di essere soddisfatta. Il web in questo caso rappresenta uno strumento privilegiato e relativamente a basso costo che permetterebbe alla Sicilia di incrementare notevolmente le proprie quote di mercato.

4.2. Gli assi di intervento

Essere presenti online è utile perché il mercato turistico, come lo abbiamo sempre inteso, è cambiato radicalmente. Ormai, i classici strumenti di marketing e promozione servono ben a poco perché sono unidirezionali, ossia consentono solo a noi di parlare, senza permettere un'interazione con il potenziale turista. Il mercato di oggi invece è fatto di conversazioni: non a caso l'85% dei turisti cerca in rete e sui social le informazioni per le proprie vacanze. Questo quindi vuol dire che il mercato è fatto di persone e non di gruppi demografici o target. Ma anche che per il turista è più importante il prodotto, la motivazione più che la destinazione in sé. Le persone hanno gusti, hobby, bisogni, voglia di fare e di vedere. In definitiva, il turista non è più la massa ma fa parte di gruppi d'interesse specifici. Per questo motivo, il 70% degli internauti condivide in rete la propria esperienza di viaggio. Twitter cresce di 300.000 utenti al giorno. Ogni secondo vengono realizzati 600 tweet, 34.000 ricerche in Google e 700 post in Facebook. Esistono oltre 300.000 apps (iphone, ipad, blackberry, android); 4 mln di italiani si connettono ogni giorno via mobile; 24 mln sono su internet e il 50% utilizza i social quotidianamente. Facebook ha 600 mln di utenti nel mondo e 18 in Italia, e gli utenti vi passano una media di 46 minuti al giorno.

4.2.1. Incrementare la presenza

È importante per le destinazioni e per le aziende turistiche essere presenti online, in primis, perché è lì che si trovano i potenziali turisti, e poi perché è proprio in rete che cercano informazioni anche se questo non vuole dire che prenotino sul web. Oggi, per documentarsi il turista cerca informazioni, immagini, filmati. Vuole sapere, capire, conoscere per poi valutare. Il vero problema delle destinazioni e delle aziende turistiche è che fondamentalmente il consumatore non si fida e pensa sempre che l'informazione divulgata sia pubblicitaria e per tanto falsa e

tendenziosa. E questo è il motivo principale per cui i turisti cercano informazioni nel web e desiderano conoscere le opinioni di altri utenti principalmente nei blog.

In questo senso, il fenomeno Tripadvisor, Trivago o Zoover è significativo. Inoltre, secondo un studio Ipsos, circa 60 milioni di europei hanno dichiarato che preferiscono acquistare un prodotto o un servizio di cui hanno letto dei commenti positivi.

Nel turismo, oggi, è l'utente che detiene il potere e, di conseguenza, la forza della raccomandazione è cresciuta a dismisura: il 78% dei turisti ascolta il parere di altri. In passato, la mentalità e l'approccio erano gli stessi di quando si faceva una brochure: il lavoro veniva affidato ad esperti di cultura, di storia e d'arte affinché ne scrivessero i contenuti. Il risultato era spesso un sito vetrina, dove veniva raccontato tutto e di più della destinazione. Ora, invece, siamo nell'ambito del turismo 2.0. In internet esistono molti modi di promuovere il sito della destinazione o dell'azienda, da campagne CPC, il SEM, eMail Marketing, Marketing d'affiliazione, Social Media Marketing, ecc. Ma secondo diversi studi di marketing, "the content is the king", ovvero una delle maniere più efficaci ed economiche è il marketing di contenuti. Per esempio, un rapporto di Brand Point, il 99% delle aziende che fa emarketing, utilizza almeno una formula di marketing di contenuti nelle sue azioni virali. Se la destinazione non è ancora preparata o non ha le risorse esiste la soluzione: la Destination Content Strategy e il marketing dei contenuti.

Il marketing di contenuti si è sviluppato negli ultimi anni come strategia complementare ai piani e alle azioni di marketing online ed offline delle grandi aziende e destinazioni turistiche all'avanguardia internazionali e anche come alternativa alla pubblicità per i suoi costi infinitamente più contenuti. Purtroppo, come sempre, in Italia siamo ancora molto indietro.

Il marketing di contenuti ha grandi benefici perché permette di costruire una base solida di notorietà e di reputation online. Lo storytelling e i contenuti sono delle armi formidabili per le destinazioni. In questo senso, la Destination Content Strategy può essere molto importante per la Sicilia: elaborare e sviluppare una destination content strategy per capire dove andare a trovare idee, contenuti ed immagini ma soprattutto per sapere dove postare i contenuti, come monitorare e rispondere ai feedback degli utenti, effettuando pr online, raccontando storie, creando community e aggiornando il blog.

Cosa deve fare quindi la destinazione Sicilia? Deve favorire la nascita di una community interessata, comunicare, promuoversi, posizionarsi nel mercato

attraverso il dialogo, il racconto, l'ascolto, sapere cosa si dice di sé ossia qual è il sentiment in rete e monitorare la propria reputation.

4.2.2. Incrementare la promo-commercializzazione

Per incrementare la propria promo-commercializzazione online la Sicilia dovrebbe dotare il proprio sito istituzionale turistico di un motore per la promo-commercializzazione, ovvero di un sistema di booking online (Indiretto) che permetta ai turisti di prenotare le proprie vacanze direttamente dal sito istituzionale. Esso diverrebbe un punto di riferimento autorevole e riconosciuto e permetterebbe di fornire al turista un luogo in cui esso trovare la totalità dell'offerta regionale. Per fare ciò la Sicilia dovrebbe dotarsi di un DMS e di un motore di booking online che permetta di realizzare una pre-prenotazione senza transazione (in quanto non è permesso alle amministrazioni di commercializzare) ma che metta in contatto il turista con la struttura ricettiva in maniera diretta e semplice.

Come illustrato nel capitolo precedente, questo permetterebbe alla Sicilia di aumentare la propria presenza commerciale online, incrementando così le possibilità di acquisto di un soggiorno da parte dei potenziali clienti. Questo portale non dovrebbe offrire spazio e visibilità soltanto alle strutture ricettive ma anche presentare le proposte delle agenzie di viaggio e degli operatori d'incoming.

4.2.3. Incrementare il coinvolgimento e il passaparola

Nel marketing turistico attuale non basta essere presenti in rete, è necessario produrre contenuti efficaci, in grado di generare 'buzz', ossia capaci di generare condivisione e stimolare la diffusione, creando un effetto virale. In quest'ottica, al primo posto, si piazzano i contenuti che coinvolgono l'utente in modo ludico attraverso gare o giochi. Ugualmente producono molte condivisioni e conversioni quelli che vengono presentati come 'free' o 'gratuiti'. A seguire, ci sono poi quelli dove gli utenti sono coinvolti nei processi decisionali e vengono chiamati a partecipare attivamente: maggiore è il loro coinvolgimento maggiore è il successo.

E sono proprio i social media che hanno stravolto il concetto di promozione e di marketing turistico. Gli utenti li utilizzano e li amano perché permettono loro di stare in contatto con altra gente, di vedere, ricercare, sapere, condividere contenuti ed informazioni. Ed è sui social media che oggi si trova la chiave di quasi tutto il destination marketing, ossia di un marketing di contenuti capace di rispondere ai bisogni dei potenziali turisti e di soddisfarne le richieste, andando oltre alla visione miope e autoreferenziale della destinazione. Adesso - chi più chi meno - le destinazioni stanno iniziando a capire come destreggiarsi fra Facebook e Twitter,

facendo attenzione a Google Panda e fra poco anche a Google Penguin, che con i suoi capricciosi algoritmi ci obbliga a fare attenzione e a comportarci correttamente. Si è capito – anche in questo caso, chi più, chi meno - che i siti belli esteticamente servono ben a poco; contano i contenuti di qualità perché i motori privilegiano il valore e la novità. E non solo, gli utenti vogliono contenuti in facebook, foto in Flickr e n Pinterest, filmati in Youtube e Vimeo, e così via.

I social media infatti non sono solo una questione tecnologica: diventare social non vuol dire solo investire in tecnologia e non vuol dire nemmeno avere una pagina su facebook o un account su twitter. Bisogna saper conversare, dialogare, partecipare e co-creare. Gli obiettivi della destinazione Sicilia sono di suscitare interesse, convincere, trasformare l'interesse in decisione, fidelizzare, far parlare di sé, rendere il turista il primo promotore della propria destinazione e, in quanto tale, anche il più efficace, attivando il famoso quanto prezioso passaparola.

Un altro punto focale è la partecipazione. Nel momento in cui il contenuto è condiviso è fondamentale poi esserci, ossia partecipare alle eventuali conversazioni che ne possono derivare. Una volta distribuiti i contenuti sui diversi canali online e social, sono tre le azioni da fare: osservare, facilitare e partecipare. Osservare vuol dire monitorare le reazioni degli utenti per capire quante conversazioni hanno generato il contenuto, il sentiment e l'impatto generale in rete. Questo permette anche di comprendere l'efficacia delle azioni effettuate e capire cosa piace al mercato.

Facilitare significa invece rendere la condivisione semplice ed immediata. È consigliabile quindi aggiungere 'share buttons' in tutte le pagine e rendere tutti i contenuti il più digitali possibile.

Ma non solo: facilitare vuol dire anche creare relazioni con gli influencer, gli opinion leader del settore in modo tale che essi stessi condividano i contenuti sui propri canali.

E poi infine partecipare, ossia essere presenti in modo attivo, prendere parte alle conversazioni, rispondere alle domande in modo preciso, preparato e amichevole. Mettere in relazione la destinazione con i propri turisti, acquisiti e potenziali, è molto utile e redditizio. Non a caso il settore turistico internazionale dal 2009 al 2010 ha incrementato del 52% il budget destinato al Social Media Marketing⁸. I risultati sono tangibili: incremento del traffico verso il sito, incremento delle prenotazioni, della popolarità e dell'immagine della destinazione.

⁸ Fonte: marketing sherpa 2010

La Sicilia deve essere in grado di seguire queste logiche per essere competitiva e attrattiva sul mercato turistico.



CONCLUSIONI

- Favorire e incoraggiare la formazione degli operatori turistici siciliani.
- Incrementare ed organizzare forme di collaborazione fra sistemi e imprenditori, riducendo l'individualismo che caratterizza il tessuto imprenditoriale turistico siciliano.
- Riorganizzare il sistema dal punto di vista strategico-operativo ed in ottica turistica non solo a livello formale ma anche operativo. Sarebbe auspicabile l'istituzione di una DMO regionale che definisca le linee strategiche generali, affiancata da veri e propri distretti di prodotto costituiti da tutti i soggetti che appartengono alla filiera di una tipologia di prodotto e di tutti i soggetti collaterali in grado di sviluppare sinergie.
- Effettuare ed applicare strategie e tattiche di promozione, marketing webmarketing per posizionare la Sicilia come destinazione multi prodotto e multi prodotto-destinazioni.
- Sviluppare turisticamente Enna e Caltanissetta, incrementando il numero di infrastrutture di base dedicate alla fruizione turistica, quali le vie di accessibilità e i servizi turistici.
- Trasformare il modello turistico da territoriale a motivazionale e di prodotto permetterebbe alle provincie di Enna e di Caltanissetta di organizzarsi turisticamente e di sviluppare una propria offerta specificata, aprendosi ai mercati in maniera competitiva e attrattiva.
- Facilitare l'accessibilità commerciale a tutti gli operatori, ovvero la sua visibilità e l'accesso al mercato, senza tralasciare la notorietà.
- Definire una strategia a lungo termine che tenga conto del mercato e vada oltre l'attuale visione localistica endogena del territorio.
- Superare l'ottica di prodotto territoriale per andare verso una visione di prodotto tematizzato, targettizzato ed esperienziale.
- Incrementare la partecipazione e l'esperienzialità delle risorse turistiche.
- Sviluppare la promo commercializzazione nel portale turistico istituzionale per incrementare, da un lato, l'accessibilità commerciale della destinazione, ossia guadagnare un maggior numero di prenotazioni e, dall'altro, per fornire un servizio aggiuntivo agli operatori turistici che permetta loro di incrementare la propria competitività, visibilità e forza commerciale sul mercato.
- Definire una politica strategica di promocommercializzazione che indichi il posizionamento commerciale della destinazione, le politiche di prezzo, le quote di vendita intermediata sul totale ma anche i canali privilegiati da utilizzare.

- Incrementare la valenza promocommerciale della destinazione realizzando una serie di azioni in sintonia e in collaborazione con il settore privato, come club di prodotto e reti d'impresa con un'offerta dal prezzo garantito.
- Incrementare la propria presenza online sui mercati nazionali ma soprattutto internazionali, attuando strategie di content marketing, story telling, pr online, ecc.
- Incrementare il proprio grado di promo commercializzazione, creando un portale che permetta ai turisti di trovare online tutte le offerte della Regione, di confrontarle, verificarne la disponibilità e procedere alla prenotazione o all'acquisto.
- Adottare un social media plan ed essere attiva sui social media per attivare il passaparola e l'engagement con i potenziali turisti.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Daniela ANDALORO, Adam ASMUNDO, Gaetano BONAFEDE Sebastiano BONGIOVANNI, Vincenzo BRIGNONE, Maurizio CARTA, Massimiliano CINTORINO, Maria Rosalba D'AMORE, Antonio DI SARO, Alessandro FALSINA, Angela GIACALONE, Teresa INGRAO, Maurizio GAROFALO, Ferdinando MILELLA, Ornella LANERI, Giada LUPO, A. MARTELLO, Giuseppe MISTRETTA, Andrea ODDO, Maria OLIVA, Salvatore PARISI, Toti PISCOPO, Massimo RUGGIERI, Franco RUSSO, Paolo SALERNO, Antonio SALZANO, Alfredo TUTONE, Francesco VESCERA, Adriana VITALE e Alessandro ZAMBITO,

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuto per Intesa Sanpaolo Salvatore Parisi, Area Sicilia Intesa Sanpaolo.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE TOSCANA

SOMMARIO

METODOLOGIA	781
PARTE PRIMA.....	785
Il turismo nella regione Toscana.....	785
L'importanza del turismo nella Toscana.....	785
FOCUS: un confronto con Firenze	789
Analisi dei mercati.....	790
FOCUS: un confronto con Firenze	792
L'offerta turistica ricettiva	793
FOCUS: Un confronto con Firenze	795
L'offerta ristorativa	797
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	798
Il prodotto balneare	799
Il prodotto culturale.....	800
Il prodotto enogastronomico	801
Il turismo termale/ benessere	802
La montagna invernale.....	803
Il turismo congressuale	804
Accessibilità.....	806
L'organizzazione del sistema turistico	807
Il sostegno al turismo.....	808
L'offerta formativa per il turismo	809
La destinazione turistica Toscana e Firenze online.....	810
L'offerta di contenuti della Toscana online	810
Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento	812
FOCUS: Trend di ricerca Vacanze Toscana/Firenze	813
PRIME CONCLUSIONI.....	814
Punti Forti.....	814
Debolezze	814
PARTE SECONDA	815
Asse di intervento.....	815
1. Innovazione dell'offerta.....	815
1.1 Mare e terme, risorse poco integrate	815
1.2 Tematizzare ed organizzare mare e terme.....	817

1.3 Gli altri prodotti turistici	818
2.1 La composizione dei mercati	818
2.2 L'aeroporto di Firenze	820
2.3 Attività e servizi complementari.....	821
2.4 Il turismo congressuale	823
Ulteriori considerazioni	824
L'accessibilità stradale	824
Il ruolo di Toscana Promozione	826
Firenze destinazione shopping	826
CONCLUSIONI	828

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Toscana unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico toscano.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo prendere posizione a favore o contro le

amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Toscana attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Innovazione dell'offerta
2. Le criticità di Firenze

Ogni linea di intervento presentata comprende l'analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Toscana

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi e gli approfondimenti realizzati da Four Tourism sul turismo in Toscana. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

L'importanza del turismo nella Toscana

Il turismo in Toscana è uno dei settori più rilevanti dal punto di vista economico per la Regione. Esso, infatti, contribuisce per il 12% al PIL regionale. In termini di ricadute sul territorio, nel 2011 la spesa dei turisti stranieri in Toscana è stata di 3.652 milioni di euro. Il valore aggiunto generato dalla spesa turistica complessiva pesa per il 10,2% sul valore totale regionale, risultando quindi lievemente superiore alla media nazionale.

Il turismo nel 2011 ha dato occupazione a circa 75.000 persone: spicca in particolare l'incidenza dei contratti a tempo indeterminato che si attesta intorno al 66% del totale. Si riscontra quindi una situazione ben diversa da altre realtà italiane, dove prevalgono contratti di tipo stagionale e a tempo determinato.

Analisi generale del settore

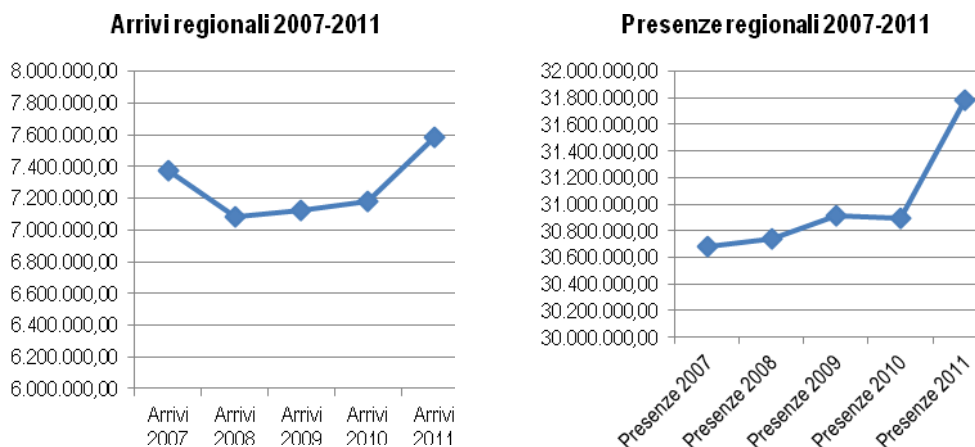


Figura 1. Arrivi e presenze serie storica. Fonte: Regione Toscana, Osservatorio del turismo.

I flussi turistici della Toscana sono in crescita, in modo più marcato a partire dal 2011, soprattutto per quanto riguarda le presenze turistiche. Complessivamente la Regione negli ultimi anni non ha subito particolari flessioni, situazione invece riscontrata in molte altre destinazioni italiane. I dati indicano quindi un buon livello di competitività della Regione e un posizionamento favorevole sullo scenario delle destinazioni.

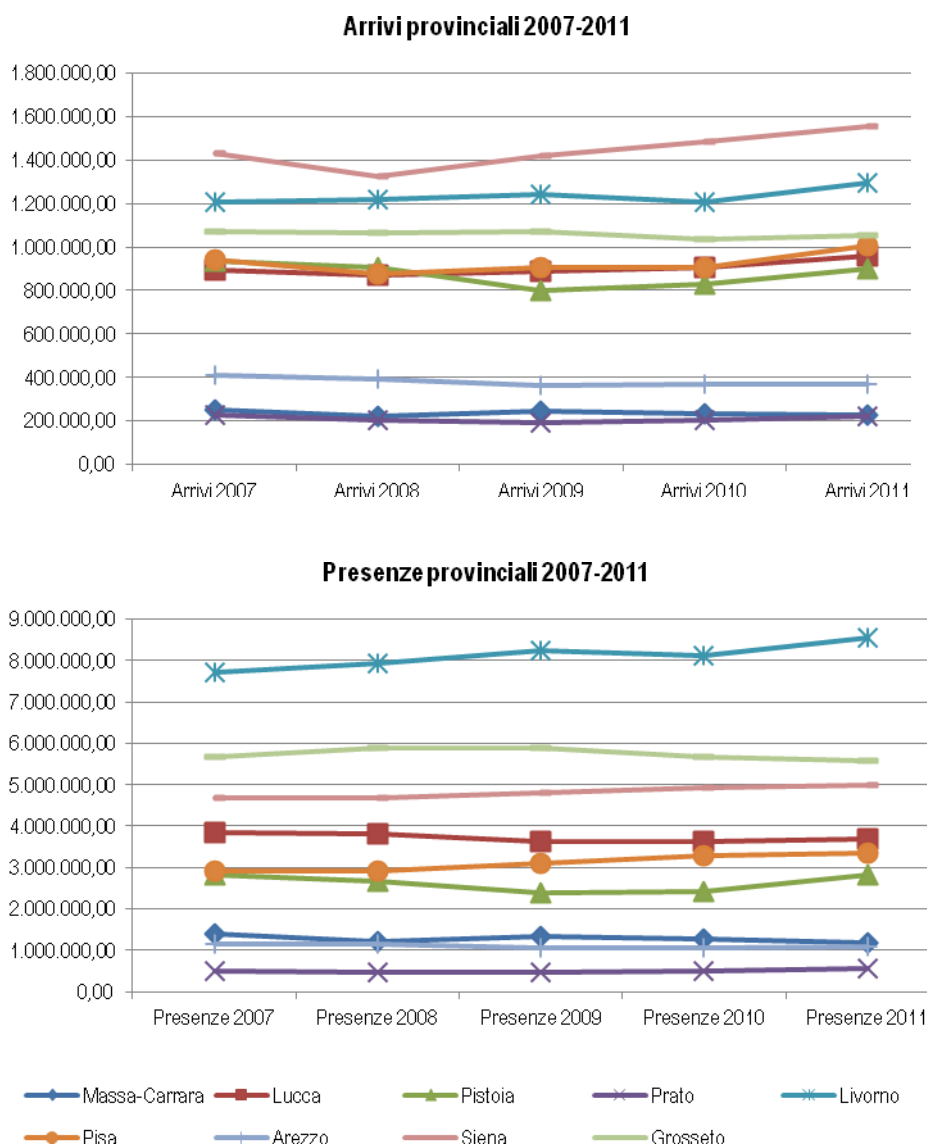


Figura 2: Arrivi e presenze serie storica. Fonte: Regione Toscana, Osservatorio del turismo.

Per l'analisi provinciale relativa agli arrivi e alle presenze, si è scelto di considerare la provincia di Firenze separatamente, poiché è una dimensione fondamentale del settore turistico regionale.

Come evidenziato dai grafici, per quanto riguarda gli arrivi, la Regione sembra viaggiare a due velocità distinte: le province di Arezzo, Massa Carrara e Prato hanno infatti maggiori difficoltà rispetto alle restanti realtà ad attrarre flussi turistici sul proprio territorio. A livello regionale, gli arrivi registrano comunque una lieve tendenza positiva, in particolare in alcune province che evidenziano trend di crescita più favorevoli, come Siena, Pistoia e Pisa. Di fatto, si può affermare che, dal punto di vista turistico, esistono due 'Toscane', una che gode di una grande attrattività e di un forte sviluppo e l'altra, invece, che segue ma non riesce a decollare, come nel caso della provincia di Lucca e in parte anche di Pisa.

I dati relativi alle presenze turistiche mostrano una situazione più diversificata, con la provincia di Livorno in testa, grazie ad un trend di crescita favorevole probabilmente anche per l'incidenza del turismo balneare. Presenze sostanzialmente stazionarie per le restanti province, tra cui spiccano Pisa e Siena per i loro trend positivi e invece Grosseto e Lucca per i trend lievemente negativi.

Dall'analisi, la Toscana in generale risulta una destinazione matura che ha raggiunto attualmente il suo momento di massimo splendore ed è incapace di incrementare ulteriormente i propri flussi. Probabilmente sarà difficile che la Toscana, così come la intendiamo oggi, possa ancora crescere dal punto di vista turistico, a meno che non si lavori su alcuni aspetti specifici, come l'impatto ambientale, la capacità di carico di alcune destinazioni specifiche e altri simili. Ci sono infatti ancora delle potenzialità inespresse che potrebbero essere sviluppate.

**Permanenza media provinciale
2007-2011**

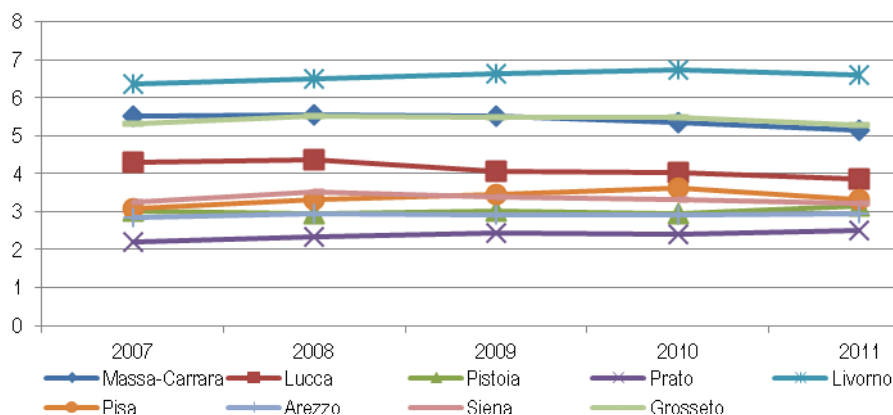


Figura 3: Regione Toscana, Osservatorio del turismo. Permanenza media, serie storica.

Come per gli arrivi e le presenze, anche per la permanenza media la Toscana mostra situazioni differenti tra le varie province. Complessivamente risulta abbastanza stabile nel tempo, anche se si notano leggere flessioni per Massa Carrara, Lucca e Siena contrapposte a leggeri incrementi invece per le province di Livorno, Prato e Pistoia. Per le province che si affacciano sul Mediterraneo, in particolare Livorno, Grosseto e Massa Carrara, si registra una permanenza media più elevata, compatibile quindi con il turismo balneare. Risulta tuttavia in diminuzione per Grosseto e Massa Carrara, indicando quindi una certa difficoltà dell’offerta turistica a soddisfare le richieste del mercato moderno, oltre alla riduzione del fattore 'moda', che aveva favorito molte zone turistiche toscane. Per le restanti province, la permanenza media fatica a superare la soglia dei quattro giorni. Nonostante le ricadute sul territorio ne risentano, a causa di soggiorni più brevi (soprattutto nel caso di Prato dove la permanenza media non supera i 2,5 giorni), non bisogna dimenticare che per la Toscana sono prodotti fondamentali il turismo culturale, rurale ed enogastronomico, che si comportano secondo i parametri della tipologia short-break e per i quali i soggiorni inferiori ai 4 giorni sono quindi da considerarsi normali.

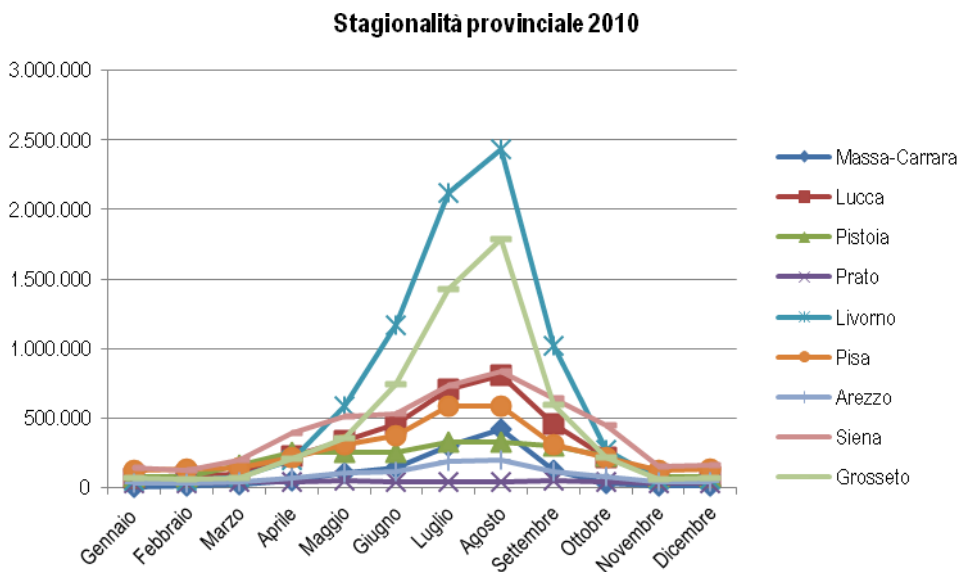


Figura 4: Stagionalità provinciale. Fonte: Regione Toscana, Osservatorio sul Turismo.

L’analisi della stagionalità a livello provinciale mostra una Regione che viaggia a due velocità: Livorno e Grosseto vedono una marcata stagionalità estiva, a causa dell’incidenza del prodotto balneare e della difficoltà a destagionalizzare, valorizzando risorse alternative. Massa Carrara, nonostante sia una nota

destinazione balneare, ha invece una stagionalità estiva ridotta, evidenziando quindi anche una difficoltà di posizionamento.

Per le restanti province, la stagionalità estiva è decisamente meno marcata e più estesa, da aprile fino ad ottobre. Si osserva quindi un buon grado di destagionalizzazione e valorizzazione dei prodotti turistici come l'enogastronomico, il culturale, eccetera. Più critica la situazione di Prato, che fatica ad emergere come destinazione turistica leisure.

FOCUS: un confronto con Firenze

Nella sezione che segue viene presentato un confronto dei flussi turistici dell'intera regione Toscana con la provincia di Firenze.

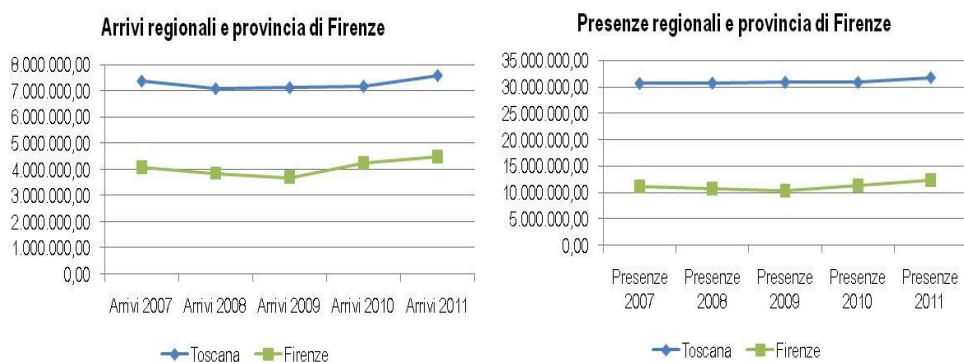


Figura 5: Arrivi e presenze. Fonte: Provincia di Firenze.

Come si evidenzia dai grafici, la provincia di Firenze è una realtà importante del settore turistico Toscano: la provincia del capoluogo nel 2011 ha registrato infatti circa 4 milioni di arrivi e circa 12 milioni di presenze, rispetto alla somma dei flussi turistici di tutte le altre province che invece si attesta intorno agli 8 milioni di arrivi e ai circa 31 milioni di presenze. I dati confermano quindi che la provincia di Firenze gode di un buon livello di attrattività, oltre che di un posizionamento favorevole sullo scenario, nazionale ed internazionale.

I flussi turistici della provincia del capoluogo toscano seguono un andamento conforme al resto del territorio regionale, con una lieve flessione fino al 2009 seguita da una ripresa a partire dal 2010. Firenze è riuscita a riprendere un trend positivo, dopo un periodo di sofferenza, dovuto alla crisi del turismo internazionale. Firenze infatti insieme a Venezia e Roma è una delle tre città d'arte italiane di fascino ed attrattività internazionale.

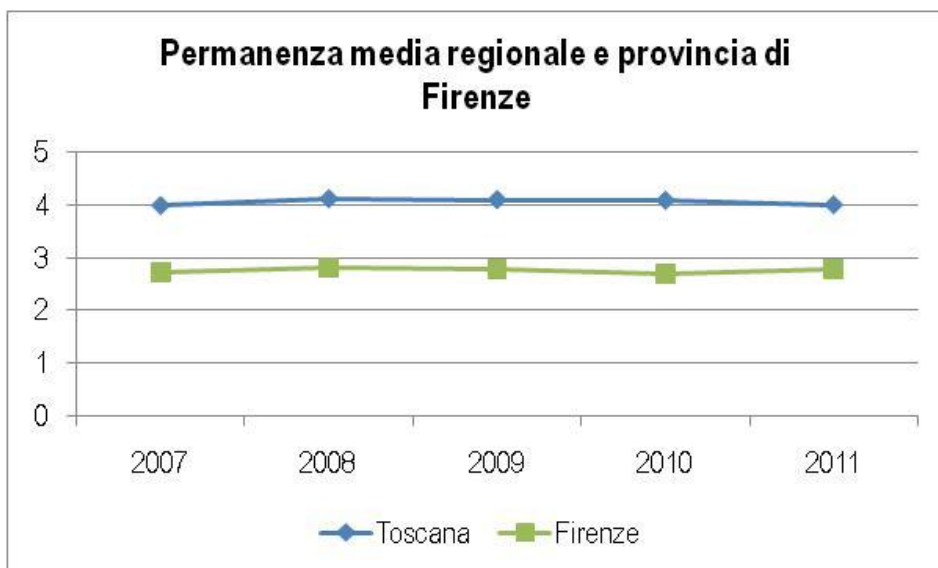


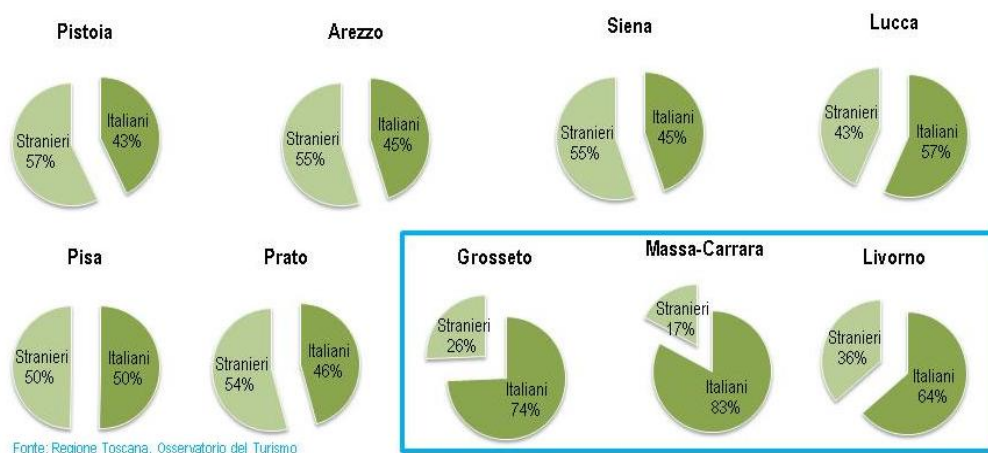
Figura 6: Permanenza media. Fonte: Provincia di Firenze.

Il confronto relativo alla permanenza media sottolinea la vocazione culturale della provincia di Firenze: i turisti soggiornano in media per un periodo di 3 giorni, dato compatibile con il prodotto culturale/short-break. La permanenza media inoltre risulta stabile nel tempo sia per la provincia di Firenze sia per le restanti destinazioni sul territorio regionale. Le iniziative (soprattutto mostre ed eventi) messe in atto dal capoluogo toscano non sembrano però aver portato ad un incremento della permanenza media. Consistenti gli sforzi anche per attirare convegni e congressi, che però sono prevalentemente nazionali.

Analisi dei mercati

L'analisi del portfolio dei mercati per la Toscana evidenzia una situazione piuttosto favorevole. Complessivamente si nota infatti una buona componente del mercato straniero, che indica un posizionamento favorevole della Regione sullo scenario internazionale, oltre ad avere ripercussioni positive per le ricadute sul territorio vista la maggiore propensione alla spesa dei turisti stranieri rispetto a quelli italiani.

Risulta invece più problematico il posizionamento sullo scenario internazionale delle province di Grosseto, Massa Carrara e Livorno, dove la componente straniera non supera il 36%, con addirittura Massa Carrara che vede una netta dipendenza dal mercato italiano. In queste province infatti vi è una maggiore incidenza del turismo balneare con una prevalenza di turismo nazionale e di prossimità.



L'analisi della composizione delle presenze turistiche rivela una buona diversificazione dei mercati di provenienza, con una lieve incidenza del mercato tedesco, seguito da quello statunitense ed olandese. Incidono anche positivamente le presenze di francesi e inglesi. Il grado di diversificazione del portfolio dei mercati stranieri conferma quindi il posizionamento favorevole della Regione sullo scenario internazionale. Questa diversificazione è anche conseguenza delle diverse tipologie di prodotti turistici presenti in Toscana.

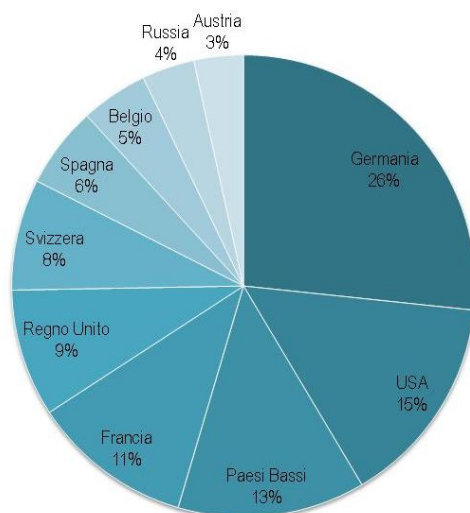


Figura 7. Fonte: Regione Toscana, Osservatorio del turismo.

I principali mercati, così come quelli secondari, sono tutti in grado di garantire un buon livello di redditività per gli operatori. Si osserva però una forte incidenza dei mercati europei sul portfolio regionale, evidenziando quindi una difficoltà della Regione ad aprirsi a nuovi mercati emergenti, come ad esempio i mercati BRIC. Gli

operatori turistici segnalano che, soprattutto per il prodotto rurale, ma anche per quello enogastronomico, la Regione ha registrato una lieve perdita di notorietà, a causa della concorrenza di altre destinazioni italiane, che ne hanno penalizzato il posizionamento. Le potenzialità della Toscana nel mercato straniero sono sicuramente superiori a quelle attualmente espresse.

FOCUS: un confronto con Firenze

Composizione delle presenze straniere 2011

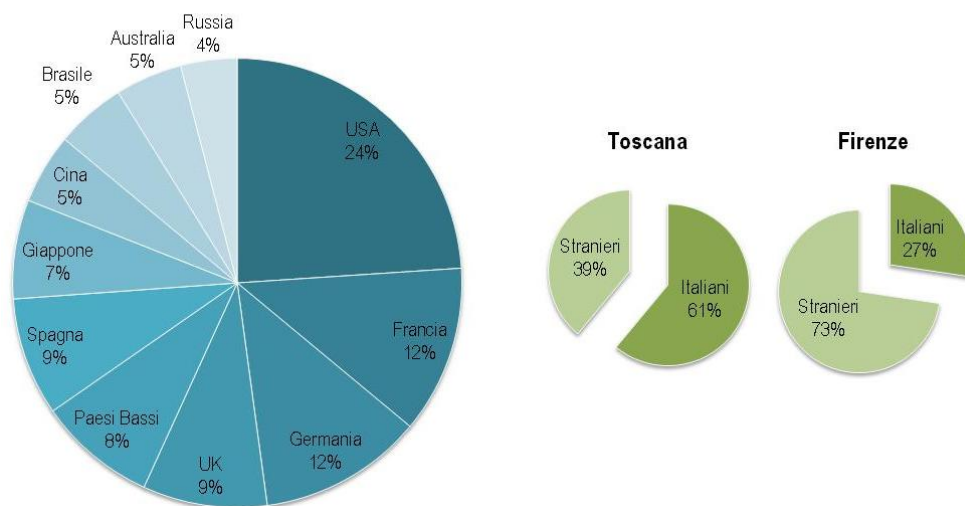


Figura 8: Fonte: Provincia di Firenze - Regione Toscana, Osservatorio del Turismo.

L'analisi ha voluto confrontare la composizione delle presenze turistiche dell'intera regione Toscana con la realtà più circoscritta della provincia di Firenze. Come evidenziato dai grafici, nonostante la Toscana goda di una componente favorevole di flussi turistici stranieri (superiore a quella di molte altre realtà italiane), la provincia di Firenze vede i 2/3 delle proprie presenze turistiche composte da mercati stranieri, in linea quindi con altre destinazioni a forte vocazione culturale, come Roma e Venezia.

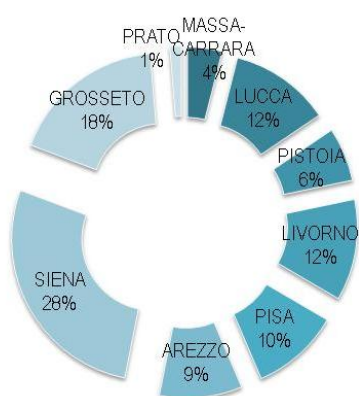
I dati confermano che la provincia del capoluogo toscano gode di un ottimo posizionamento sullo scenario internazionale delle destinazioni, superiore a quello delle restanti province della Regione. Si deduce quindi come vi siano ripercussioni particolarmente positive per le ricadute sul territorio della provincia di Firenze, data la maggiore propensione alla spesa dei turisti stranieri rispetto a quelli italiani.

Il portfolio dei mercati stranieri per la provincia di Firenze vede una sostanziale differenza rispetto allo scenario regionale: il mercato principale è infatti quello statunitense e non quello tedesco. Come per il resto del territorio regionale, si osserva una buona diversificazione del portfolio dei mercati, con una buona incidenza delle presenze inglesi, francesi ed olandesi. A differenza del resto delle realtà provinciali della Toscana, la provincia di Firenze registra anche buone componenti di mercati asiatici (Cina e Giappone) e del Sud America, confermando quindi l'attrattività della provincia su scala globale e non solamente europea.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva della Toscana è stata analizzata a livello provinciale, elaborando i dati ISTAT che si riferiscono al numero e alla categoria delle strutture ricettive e dei posti letto offerti. Come nel caso dei flussi turistici, si è scelto di analizzare la provincia di Firenze separatamente.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive



Distribuzione provinciale dei posti letto

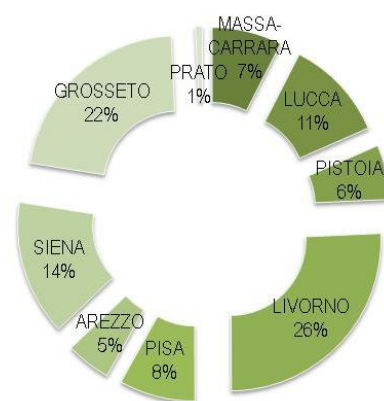


Figura 9. Fonte: Dati ISTAT, 2010.

La distribuzione delle strutture ricettive vede una loro maggiore concentrazione nelle province di Siena e Grosseto, alle quali si aggiunge Livorno se si prendono in esame i posti letto disponibili. Si presuppone quindi la presenza di strutture di grandi dimensioni sulla provincia di Livorno, dato ricollegabile all'incidenza del turismo balneare di massa.

Distribuzione provinciale delle strutture ricettive per tipologia

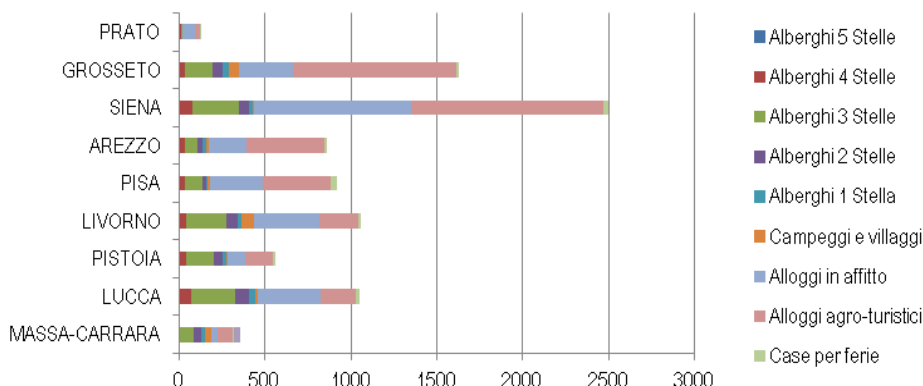


Figura 10. Fonte: Dati ISTAT, 2010.

Il dettaglio provinciale della distribuzione delle strutture ricettive evidenzia in tutto il territorio regionale una marcata incidenza del settore extra-alberghiero, che in alcune province supera largamente la componente delle strutture alberghiere. L'offerta ricettiva della Toscana gode quindi di una buona caratterizzazione, in particolare per quanto riguarda gli agriturismo, fattore che contribuisce certamente ad assicurare l'attrattiva della Regione. Proprio in relazione al prodotto enogastronomico e rurale sono nate un buon numero di strutture ricettive extra-alberghiere di livello superiore, soprattutto nei borghi e fra le colline, inaugurando lo sviluppo di modelli di ricettività di alta qualità, quali country-hotel, relais, ecc. Per quanto riguarda il settore alberghiero, prevalgono le strutture di categoria media mentre non limitate sono le strutture di lusso (5 stelle).

Distribuzione provinciale dei posti letto per tipologia ricettiva

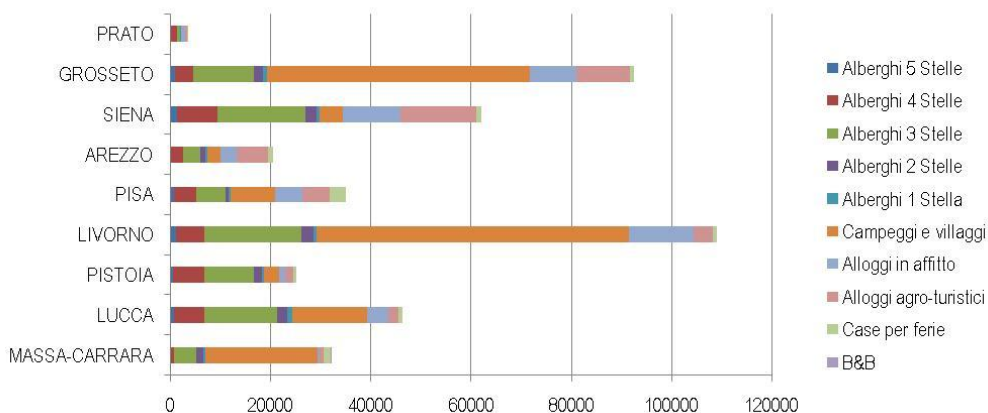


Figura 11. Fonte: Dati ISTAT, 2010.

L'analisi della capacità ricettiva mostra una situazione decisamente frammentata e varia per il territorio toscano, differente a seconda della vocazione turistica del territorio. Per le province che vedono un'incidenza più marcata del turismo balneare si registra una maggiore capacità ricettiva di campeggi e villaggi turistici, compatibilmente quindi con il prodotto turistico primario. Per le restanti province invece incide maggiormente la ricettività delle strutture alberghiere, in particolare di quelle di categoria media o superiore. Come precedentemente accennato, faticano ad emergere strutture alberghiere di lusso.

FOCUS: Un confronto con Firenze

Firenze risulta una realtà importante dal punto di vista della ricettività, con un quinto delle strutture presenti su tutto il territorio regionale. Si osserva però come le strutture ricettive abbiano tendenza ad essere di piccole e medie dimensioni, in quanto inserite nel contesto urbano, in molti casi, all'interno di palazzi già esistenti.

Distribuzione delle strutture ricettive



Distribuzione dei posti letto



Figura 12. Fonte: Dati ISTAT, 2010.

Come per il resto del territorio regionale, si nota una buona incidenza delle strutture ricettive extra-alberghiere, in particolare di alloggi in affitto e di agriturismi, che come precedentemente accennato caratterizzano l'offerta ricettiva della Toscana. La città di Firenze presenta un'offerta molto diversificata, con la presenza di un buon numero di strutture, tra cui anche hotel di alto livello, facenti parte di catene nazionali ed internazionali. Inoltre, una delle caratteristiche di Firenze è la presenza di piccoli gruppi locali che hanno diversi hotel.

Firenze e la Toscana un confronto sulle tipologie ricettive

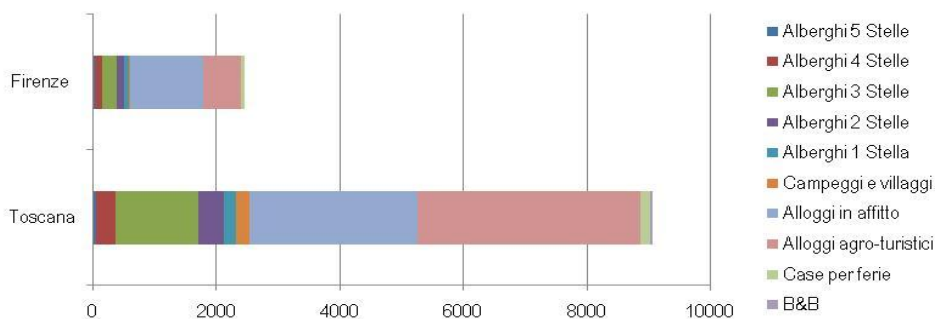
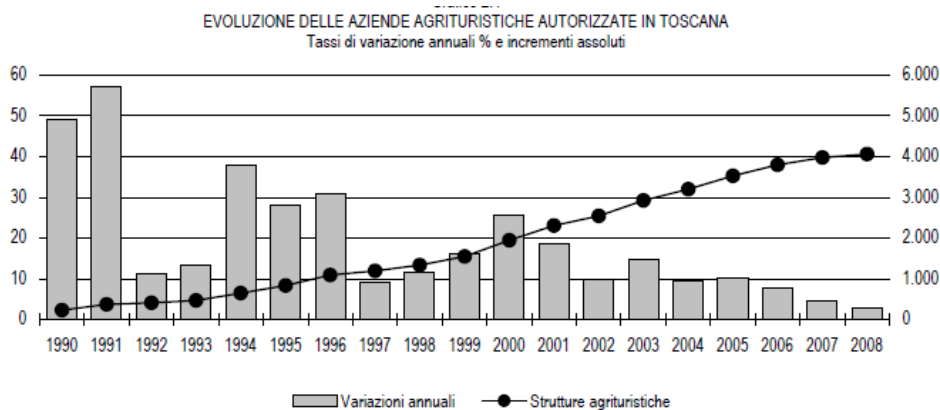


Figura 13. Fonte: Dati ISTAT, 2010.

Per la ricettività del capoluogo toscano, si segnala come dal 2007 al 2012 si sia registrato un marcato decremento del ricavo medio per camera (-10/15%), a fronte invece di un incremento delle imposte e tasse del 25-30%, compromettendo quindi la redditività degli operatori. Pesa inoltre l'imposta di soggiorno: la Toscana risulta essere la regione italiana con più comuni ad averla adottata (106), ma con molta eterogeneità. Questo fa sì che vi sia uno svantaggio competitivo per Firenze, dove l'imposta di soggiorno è più onerosa rispetto a comuni limitrofi, che vedono le presenze aumentare negli anni: i turisti optano per tariffe più convenienti per il pernottamento fuori Firenze, spostandosi poi verso il capoluogo durante il giorno¹.

Gli Agriturismi²

Il fenomeno degli agriturismi in Italia è in forte crescita a partire dagli anni '80 e, come precedentemente illustrato, si tratta di una tipologia ricettiva consolidata in Toscana.



Secondo i dati ISTAT, la Toscana nel 2011 conta circa 4.200 unità agrituristiche sul territorio regionale, registrando quindi la concentrazione più alta a livello nazionale (il 25,4% degli agriturismi italiani si trova in Toscana). Si osserva una maggiore concentrazione di strutture agrituristiche nelle zone collinari e montane, con una buona presenza anche nei territori limitrofi ai maggiori centri d'arte regionali. Si segnala inoltre che anche destinazioni a minore vocazione turistica, come Pistoia e Lucca, hanno registrato un incremento di agriturismi.

In Toscana la domanda per soggiorni agrituristiche è consolidata: nel 2008, si sono registrate oltre 3 milioni di presenze (il 31% delle presenze in agriturismi a livello nazionale), con una permanenza media superiore a quella in altre strutture ricettive. Gli agriturismi in Toscana offrono il servizio di pernottamento nella

¹ Fonte: Corriere Fiorentino (maggio 2013)

² Fonte: Le politiche regionali per la disciplina e lo sviluppo dell'agriturismo in Toscana.

maggior parte dei casi, e di ristorazione e degustazione rispettivamente nel 24% e 32% dei casi. Si conferma quindi una buona valorizzazione delle risorse enogastronomiche della Regione. Per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti tipici, il canale di vendita preferito rimane quello diretto (nel 37% dei casi), ma si registra una crescita consistente delle vendite online che già nel 2008 rappresentavano il 31,5%.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal **Gambero Rosso** e contrassegnati dalle **Stelle Michelin**.

<u>Ristoranti Gambero Rosso</u>	<u>Ristoranti stellati Michelin</u>
3 Forchette	3 Stelle
Il Pellicano – GR	Enoteca Pinchiorri - FI
Lorenzo – LU	2 Stelle
2 Forchette	Bracali – GR
Caino – GR	Caino – GR
Enoteca Pinchiorri - FI	Il Pellicano – GR
La Tenda Rossa – FI	Arnolfo – SI
Romano – LU	1 Stella
Arnolfo – SI	Il Falconiere – AR
La Magnollia – LU	Il Palagio – FI
Bracali – GR	Ora d' Aria – FI
Il Canto – SI	La Tenda Rossa – FI
Lunasia – PI	Osteria Passignano – FI
Il Piccolo Principe – LU	Trattoria Toscana – GR
La Pineta – LI	Acquacotta – GR
Il Palagio – FI	La Pineta – LI
Atman – PT	Lorenzo – LU
Il Votapentole – GR	Bistrot – LU
Il Falconiere – AR	La Magnollia – LU
Mocajo – PI	Butterfly – LU
La Perla del Mare –LI	Romano – LU
	Lunasia – PI
	Atman – PT
	Il Colombaio – SI
	Albergaggio di Castellina –SI
	La Bottega del '30 – SI
	I Salotti - SI

I dati evidenziano sul territorio toscano la presenza piuttosto consistente di un'offerta ristorativa di alto livello, tra cui spiccano anche diverse strutture di primissimo ordine. Si deduce quindi una buona valorizzazione delle risorse

enogastronomiche presenti sul territorio, che contribuiscono senza alcun dubbio a confermare l'attrattività della Toscana.

Ovviamente, il turismo del vino ha nella Toscana la sua massima espressione. Vincitrice dell'ultima edizione del *Traveler's Choice Wine Destinations Awards* di TripAdvisor, la Toscana può essere considerata oggi la miglior destinazione europea per gli amanti del vino di tutto il mondo.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Provincia	Main Products	Prodotti secondari	
Livorno	Balneare	Natura - sport Arte e cultura Enogastronomia Eventi	Terme e benessere Turismo scolastico Tempo libero e divertimenti
Pistoia	Terme e benessere Montagna invernale Montagna estiva	Golf Arte e cultura Borghi	Enogastronomia Congressuale
Grosseto	Balneare	Natura Arte e cultura Terme e benessere Golf	Vacanza attiva Enogastronomia Congressuale
Massa Carrara	Balneare Natura e sport		Arte e cultura Enogastronomia Congressuale
Pisa	Arte e cultura Balneare		Natura Enogastronomia Terme e golf
Arezzo	Arte e cultura Enogastronomia		Natura Congressuale
Lucca	Balneare Natura e sport		Enogastronomia Cultura Congressuale
Prato	Arte e cultura Enogastronomia		Natura e sport Turismo scolastico Congressuale
Siena	<u>Club di prodotto</u> Terre di Siena bici Terre di Siena green		<u>Siti tematici</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vacanze a cavallo • Terre di Siena plein air • Terre di Siena a piedi • Bambini in vacanza • Giovani in viaggio • Terme e benessere

Dall'analisi dei prodotti turistici della Regione emerge la presenza di un portfolio piuttosto diversificato, lasciando quindi trapelare una relativa buona valorizzazione delle numerose risorse presenti sul territorio. In ogni caso, i flussi

turistici di maggiore importanza per la Regione derivano dal prodotto culturale (soprattutto per Firenze città d'arte) e dal prodotto balneare, che tende ancora ad essere improntato in un'ottica territoriale, attirando quindi un turismo tradizionale e di massa.

A livello regionale, permane la tendenza generale a presentare i prodotti turistici in ottica territoriale e di destinazione. Anche se la Toscana è sicuramente più evoluta dal punto di vista turistico rispetto ad altre destinazioni italiane, prevale ancora una concezione territoriale e non di sistema.

Il portale istituzionale propone alcuni tematismi (es. cicloturismo, montagna, turismo accessibile, eccetera) che però non sono presentati in ottica motivazionale per il turista. In generale, la promozione viene realizzata seguendo una logica tematica, ma non ancora di destinazione-prodotto.

Fa eccezione la provincia di Siena che risulta avere (come da tabella) alcuni club di prodotti e siti tematici, che indicano quindi un approccio più in linea con le attuali richieste del mercato. Secondo gli operatori, uno dei problemi maggiori risiede proprio nello scarso collegamento a livello di offerta fra territorio e prodotto: la promozione realizzata, per quanto intensa e positiva, di fatto non facilita la promocommercializzazione delle proposte turistiche. Si sottolinea inoltre come, a livello regionale e provinciale, sia assente una chiara gerarchizzazione dei prodotti turistici, rendendone quindi più complessa lo sviluppo e la valorizzazione.

Il prodotto balneare

Il turismo balneare in Toscana rappresenta un prodotto consolidato e di fondamentale importanza nella generazione di flussi turistici: circa il 40% delle presenze sono legate al prodotto balneare, anche se nel corso degli ultimi dieci anni si sono registrate importanti flessioni, probabilmente a causa dell'acuta fase di maturità che sta attraversando il prodotto balneare tradizionale e per via dell'approccio ancora adottato dalle destinazioni toscane nella loro strutturazione del prodotto. Le APT che, in passato vedevano i turisti concentrarsi sulle destinazioni balneari, in particolare a Massa Carrara e nell'Arcipelago Toscano, hanno visto dal 2001 al 2010 un calo delle presenze complessivo rispettivamente del 31,7% e del 13%, confermando la generale tendenza dei turisti ad orientarsi verso altre tipologie di vacanza. Riescono a mantenere flussi turistici in crescita nel lungo periodo le province di Grosseto e Livorno, che hanno saputo proporre un'offerta integrata del prodotto balneare con le risorse culturali, paesaggistiche ed enogastronomiche presenti sul territorio. Questa tipologia di approccio ha fatto sì che l'attrattività delle destinazioni soffrisse meno sia dell'attuale congiuntura

economica negativa sia della generale tendenza dei turisti ad orientarsi verso prodotti turistici meno tradizionali e standardizzati.

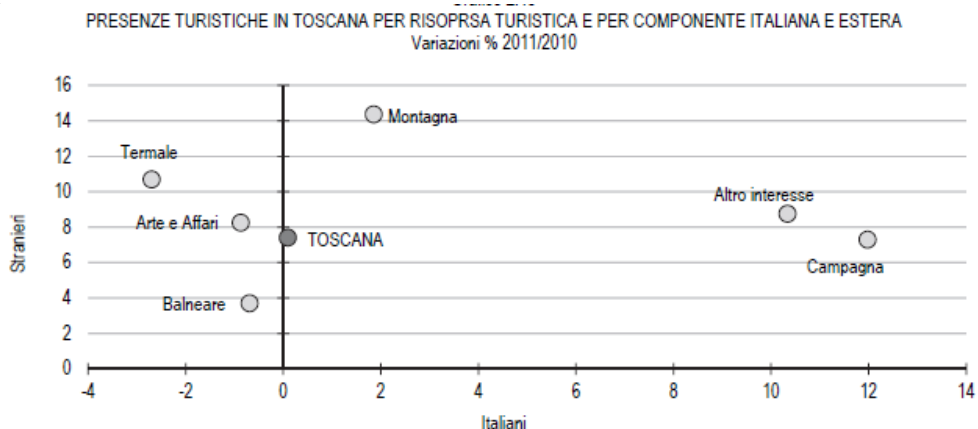


Figura 14. Fonte: Rapporto sul turismo in Toscana 2011, IRPET.

Pesa inoltre sull'andamento del prodotto balneare toscano, l'incidenza del turismo italiano: le quote dei mercati stranieri per le destinazioni balneari toscane faticano infatti a raggiungere la soglia del 30%. I dati confermano quindi come il prodotto balneare della Regione sia un'attrattiva principalmente per il mercato nazionale, e solo in misura minore per i mercati del Nord Europa.

Come evidenzia il grafico, si registrano flessioni dei flussi turistici poiché gli incrementi delle quote straniere non sono sufficienti a compensare la contrazione del mercato italiano, sensibile all'attuale congiuntura economica negativa. La Regione vanta circa 630 chilometri di coste balneabili, incluse le 7 isole dell'Arcipelago Toscano, dichiarate parco nazionale. Sono presenti 16 Bandiere Blu, che pongono la Regione tra le prime in Italia per la qualità delle acque balneabili. Complessivamente la Toscana conta circa 900 stabilimenti balneari, con una maggiore concentrazione nella provincia di Lucca.

Il prodotto culturale

Il turismo legato al prodotto "cultura" è di fondamentale importanza per la Toscana, tanto che il mercato riconosce la Regione come destinazione turistica proprio in base al binomio "Toscana-arte". Il prodotto culturale incide per il 35,9% sui flussi ed i territori più dinamici dal punto di vista turistico sono proprio quelli specializzati in questo segmento. Siena, Lucca, Pisa (oltre a Firenze) sono tra le destinazioni culturali più affermate a livello regionale, con incrementi dei flussi negli ultimi dieci anni tra il 28% e il 42%. Si segnala inoltre un incremento dei flussi turistici anche per località satellite, come Prato, grazie alle sue testimonianze

storiche, culturali e paesaggistiche, ma anche per la sua vicinanza a poli maggiormente riconosciuti dal mercato (es. Firenze).

Il prodotto arte e cultura vede una forte incidenza del turismo straniero, con gli USA e la Francia in testa. Siena, Pisa e Lucca si collocano rispettivamente al secondo, terzo e quarto posto (dopo Firenze) in termini di posizionamento sul mercato dell'intermediazione (per quanto riguarda le destinazioni della regione Toscana). Le città d'arte culturali della Toscana sono vendute dal 58.9% dei buyer europei, dato che mette quindi la Regione in diretta competizione con Veneto e Lazio.

Le risorse culturali presenti sul territorio, oltre a monumenti, centri storici e borghi (17 a livello regionale), vedono una buona estensione della rete museale: nel 2011, si registrano 645 musei aperti al pubblico con oltre 21,5 milioni di ingressi (inclusa Firenze) nel 2010, con una maggiore concentrazione nelle province di Siena, Pisa, Arezzo e Lucca (oltre a Firenze). Nel 45% dei casi si tratta di musei d'arte, seguiti da quelli di natura archeologica e storica.

La Toscana è ancora riconosciuta per gli eventi a carattere culturale presenti sul territorio: spiccano il Palio di Siena, capace di attrattività propria, il Festival Pucciniano, oltre a una ricca programmazione musicale diversificata con una folta rosa di nomi importanti a livello nazionale ed internazionale. Da segnalare anche gli sforzi sostenuti per la creazione di eventi culturali, in particolare le mostre di Palazzo Strozzi e il Festival del Maggio Musicale Fiorentino, di grande redditività per gli hotel.

Il prodotto enogastronomico

Il turismo enogastronomico per la Toscana è un prodotto forte e riconosciuto, anche a livello internazionale: la Toscana risulta infatti la prima destinazione enogastronomica in Italia, grazie al forte legame, rispetto ad altre destinazioni nazionali, tra prodotti tipici, tipicità e paesaggio.

Le località più rinomate sono la provincia di Siena, quella di Firenze e le colline del Chianti. Sulle risorse enogastronomiche della Regione, incidono notevolmente le specialità tipiche, di cui il territorio toscano è particolarmente ricco:

- 465 prodotti tradizionali: sul territorio della Toscana si concentra quindi il 10% di tutti i prodotti tradizionali censiti a livello nazionale;
- 22 prodotti DOP e IGP e oltre 50 vini a denominazione tutelata;
- 20 strade del vino, dei sapori e dell'olio.

I turisti statunitensi sono i più interessati al prodotto enogastronomico: ricercano vacanze all'insegna del buon gusto e acquistano prodotti tipici nelle località di produzione per poi cercarli anche una volta ritornati a casa.

Questa attrattività si basa su un'offerta enologica di altissimo livello, associata ad un sistema ricettivo di assoluto pregio che trova nei Wine Resort la sua migliore espressione. La Regione conta ben 65 Wine Resort, come risulta da una recente mappatura realizzata dal Centro Studi Turistici su commissione di Toscana Promozione.

Il turismo del vino è importante perché genera un alto valore aggiunto nell'economia, oltre a creare un'immagine molto positiva della destinazione sul mercato. Il turismo cosiddetto luxury trova in questa Regione una buona opportunità perché ben 15 di queste strutture specializzate rientrano a pieno titolo nella categoria extra lusso mentre le restanti 50 in quella lusso. Sicuramente, il turismo del vino è di importanza capitale per la Toscana: secondo i dati dell'*International Wine Tourism Conference*, infatti, oggi vale ben 5 miliardi di euro, con flussi turistici che per ben l'87% vengono dall'estero e principalmente dalla Germania (20%), dagli Stati Uniti (8%) e dai Paesi Orientali (2%). Numeri significativi ma che, secondo gli esperti, rappresentano solo il 20% delle potenzialità di questo segmento d'offerta.

Il turismo termale/ benessere

Il turismo termale e del benessere è un prodotto consolidato dell'offerta turistica regionale: nel 2009, la Toscana era la regione italiana che registrava il maggior numero di presenze turistiche legate a questa tipologia di prodotto. Sul territorio sono presenti ben 22 centri termali, tra cui spiccano Montecatini Terme, le Terme di Chianciano, le Terme di Uliveto, le Terme di Montepulciano, destinazioni particolarmente riconosciute dal mercato.

Il turismo termale in Toscana sta però affrontando un periodo di crisi a causa dell'impronta eccessivamente classica e tradizionale adottata dagli operatori: già nel 2010, gli arrivi e le presenze erano in calo, dato confermato anche nel 2011. Il calo più sensibile si registra sul mercato italiano mentre crescono in maniera decisamente meno proporzionale le presenze straniere.

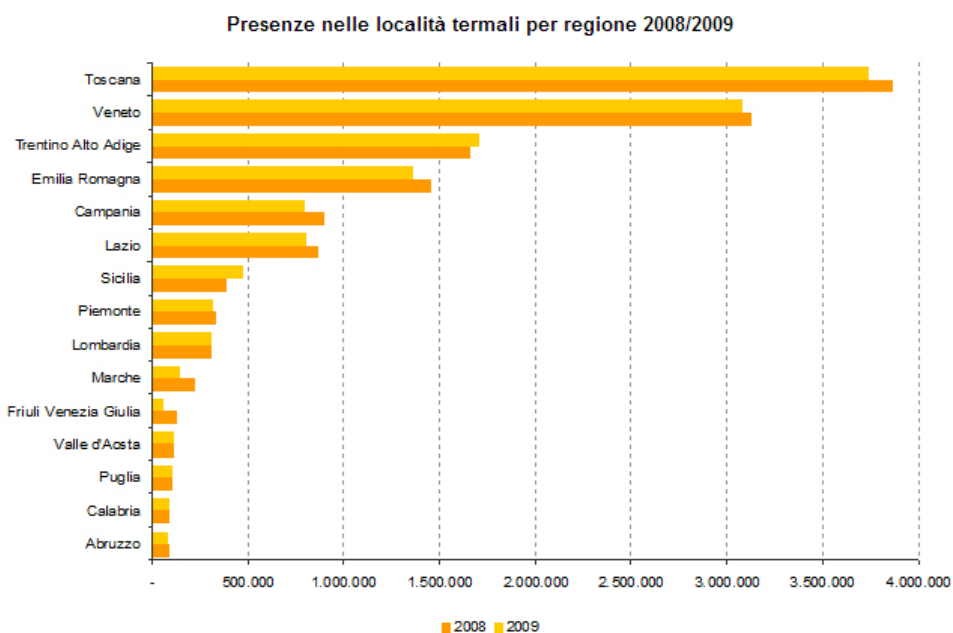


Figura 15. Fonte: ONT, Il turismo termale in Italia 2011.

Montecatini Terme, ad esempio, negli ultimi dieci anni ha registrato un calo del 22% delle presenze sul mercato italiano ed un incremento solo del 16% delle presenze sul mercato straniero. I dati confermano quindi come nel tempo la considerazione del prodotto termale da parte del mercato sia cambiata, passando dal concetto curativo ad una considerazione più esperienziale, che vede il prodotto termale come un elemento complementare alla vacanza. Le destinazioni termali classiche della Toscana dimostrano però di non aver saputo rinnovare la propria offerta alla stessa velocità del mercato, essendo ad oggi poco equipaggiate per rispondere alle esigenze della domanda turistica. In Toscana oltre agli stabilimenti termali tradizionali è cresciuta una realtà economica di notevole spessore, fatta di alberghi e strutture commerciali con spa, lontani da una concezione terapeutica che rifiutava il cosiddetto «benessere» per continuare a disporre dei finanziamenti del servizio sanitario nazionale. La nascita del settore del «benessere» che offre una gamma notevole di servizi: idromassaggi, saune, bagni turchi, trattamenti del viso e del corpo, cure inalatorie, ha consolidato queste attività del settore toscano, avvantaggiato in quanto le località termali toscane sono adiacenti a importanti città d'arte o rinomate località marittime. Il sistema termale tradizionale toscano è in crisi ma può risollevarsi facendo leva sul comparto del benessere, creando altre tipologie di turismo complementare. Tuttavia, se, da una parte, aumenta l'importanza delle cosiddette cure per il benessere, dall'altra, continua ad esserci una forte separazione tra clientela benessere e clientela termale.

La montagna invernale

Un quinto del territorio della Toscana è occupato dalla catena montuosa degli Appennini (e dalle Alpi Apuane); tuttavia, il prodotto montagna invernale fatica ad emergere come realtà di rilievo per il settore turistico regionale. L'Abetone (destinazione sciistica ad un'ora da Firenze nel Pistoiese) conta oltre 50km di piste da sci servite da 21 impianti di risalita, ed è una delle destinazioni sciistiche più riconosciute degli Appennini. Sono presenti poi altre località che però non godono di infrastrutture di rilievo sullo scenario regionale.

La principale problematica del prodotto montagna invernale toscano è la marcata incidenza del turismo di prossimità: gli operatori sottolineano infatti come la maggior parte dei turisti sia di giornata, polarizzando i flussi turistici sui soli weekend. Nonostante i prodotti fondamentali per la Toscana rimangono altri, come il balneare, il culturale, il rurale, eccetera, un maggiore sviluppo del prodotto montagna invernale potrebbe favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici, contribuendo a posizionare la Regione come una destinazione multi-prodotto. Si potrebbe quindi pensare di sviluppare ulteriormente il prodotto montagna invernale, aprendolo a nuovi fruitori extra-regionali.

Il turismo congressuale

La Toscana insieme a Roma e Milano è al vertice nazionale per l'organizzazione di eventi congressuali. Grazie alle oltre 543 strutture che offrono più di 165mila posti, la Regione riesce infatti ad intercettare ogni anno fra i 12 e i 14mila meeting e congressi pari al 13% di quelli organizzati in Italia. Sono circa 3 milioni le presenze annuali direttamente legate agli eventi congressuali. E Firenze è terza, solo dopo Roma e Milano, per numero di congressi ospitati e presenze.

Tutto il territorio regionale presenta strutture congressuali anche se la maggior parte delle attività e delle location si concentra nel polo di Firenze, che offre strutture e servizi tali da poter accogliere grandi eventi. Firenze complessivamente ospita il 30% delle strutture congressuali, seguito da Siena (10,8%), Grosseto (8,2%), dalla Versilia (8%), da Montecatini (7,4%), Livorno (7%), Pisa (7%), Arezzo (7%) e Chianciano (6,3%). Sempre Firenze raccoglie l'offerta più vasta di strutture ricettive che dispongono di sale convegni e sale meeting (24,8%), seguita da Versilia (11%), Grosseto (10,2%), Siena (10,2%), Arezzo (8,3%), Pisa (7%), Montecatini (7%), Chianciano (7%) e Livorno (4%).

Gli operatori turistici di questa Regione hanno sviluppato fortemente l'offerta, in particolare Grosseto, Chianciano, Arezzo e Pisa: i centri congressi in dieci anni sono aumentati del 38% mentre le strutture ricettive con disponibilità di sale convegni del 71%. Da sottolineare il supporto dell'Amministrazione regionale allo sviluppo del turismo congressuale attraverso un piano di investimenti di oltre 165

milioni di euro. I fondi sono stato destinati, prevalentemente, a tre realtà: Firenze, Arezzo e Carrara.

FOCUS: Firenze città d'arte

Il prodotto cultura (città d'arte) è di fondamentale importanza per la città di Firenze, che è infatti tra le prime tre destinazioni culturali in Italia, in competizione diretta con Roma e Venezia. Firenze inoltre gode di un elevato grado di riconoscimento da parte del mercato nazionale ed internazionale. Sul canale dell'intermediazione, Firenze ha una posizione privilegiata rispetto alle città d'arte competitor in Italia: il capoluogo toscano ha infatti una maggiore visibilità rispetto a Venezia sui cataloghi dei maggior tour operator europei, confermandosi come meta privilegiata anche sul mercato dell'intermediazione statunitense.

Firenze presenta risorse culturali di tutto rilievo sul panorama nazionale: tra i 12 istituti museali più visitati nel 2011, il 25% si trova nel capoluogo toscano – la Galleria degli Uffizi ha visto oltre 1,6 milioni di visitatori mentre Palazzo Pitti attira ogni anno oltre 100.000 visitatori. A livello regionale, Firenze polarizza l'offerta museale: il 40% dei musei toscani si trova nel capoluogo ed il centro storico è parte del patrimonio mondiale UNESCO.

È presente inoltre la Firenze Card: attivabile per 72 ore al costo di 50 euro a persona, permette l'accesso ai musei partecipanti al circuito (che sono oltre 50, inclusi i musei principali), compreso l'utilizzo dei mezzi pubblici locali. La vasta e riconosciuta offerta museale fiorentina, attrattore fondamentale per i flussi turistici, ha però alcuni risvolti negativi, soprattutto in relazione all'esperienza offerta ai turisti durante il loro soggiorno. Come evidenzia il grafico, per la città di Firenze, si registra un numero limitato di attività da praticare alternative ai musei, soprattutto per i turisti internazionali

Varietà di attività/esperienze che il turista fa a destinazione

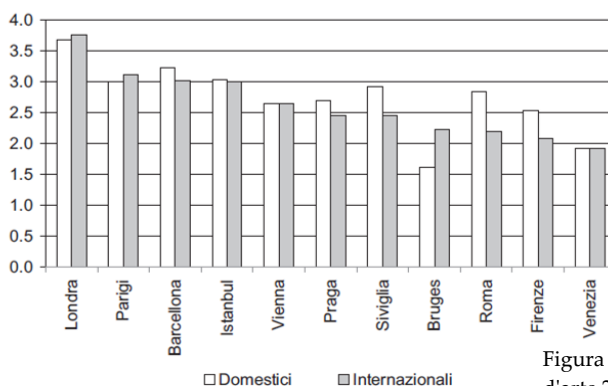


Figura 16. Fonte: ONT, Il turismo delle città d'arte 2009.

Si segnala inoltre che il turismo, in particolare legato al prodotto culturale, fondamentale per l'economia della città, risulta sovraffollato dal punto di vista turistico, fattore che potrebbe incidere negativamente sull'attrattività della destinazione.

Accessibilità

L'accessibilità regionale è stata analizzando prendendo in considerazione l'estensione delle reti stradali e ferroviarie, oltre che i collegamenti aerei e marittimi.

Rete autostradale	Rete autostradale estesa, soprattutto sulla direttrice nord-sud. Rete di strade statali ben estesa su tutto il territorio regionale.
Rete ferroviaria	1.479 km di rete ferroviaria per un totale di 181 stazioni. Collegamenti distribuiti sul territorio, sia sulla direttrice nord-sud, sia su quella est-ovest. Sono presenti linee ad alta velocità su Firenze: Italo permette collegamenti diretti su una direttrice nord-sud. Possibili collegamenti ad alta velocità anche con Trenitalia.
Gli aeroporti	Aeroporto di Pisa 4.517.166 passeggeri nel 2011. Forte incidenza dei vettori low cost che nel 2011 hanno rappresentato l'83% del totale. Aeroporto di Firenze 1.878.865 passeggeri nel 2011. Scarsa incidenza dei vettori low cost.
I porti marittimi	Porto di Livorno 982.928 passeggeri crocieristi nel 2011 – in aumento del 19% rispetto al 2010. 2.085.019 passeggeri su traghetti nel 2011 – in calo del 18,3% rispetto al 2010. Dal porto di Livorno possibili collegamenti con: Olbia, Golfo Aranci, Bastia, Palermo, Capraia, Barcellona, Palermo, Tangeri Med.

Sulla carta, l'accessibilità regionale risulta adeguata: la rete autostradale è piuttosto estesa e facilita i collegamenti ai principali snodi a livello nazionale. Alcuni tratti della rete autostradale però sono ancora in fase di completamento, rallentando notevolmente i tempi di percorrenza dei turisti soprattutto nei mesi estivi di maggiore affollamento.

I collegamenti ferroviari sono anch'essi ben sviluppati su tutto il territorio regionale: la presenza di linee ad alta velocità permette l'ottimizzazione delle tempistiche di viaggio. Gli operatori turistici della Toscana sostengono che il sistema di trasporto regionale non è sufficientemente competitivo.

La Regione dispone di due aeroporti principali, Pisa e Firenze, di cui però solo il primo presenta una marcata incidenza di vettori low cost. L'aeroporto di Firenze invece ha alcune limitazioni di tipo tecnico che impediscono lo sviluppo di un numero sufficiente di collegamenti internazionali così come l'attivazione di collegamenti operati da compagnie low cost. Anche il ventaglio di destinazioni è decisamente più contenuto rispetto a quello di Pisa e di altre realtà italiane.

Le limitazioni tecniche dell'aeroporto di Firenze sono riconducibili alla dimensione della pista. Il progetto di rilocalizzazi

. Gli imprenditori consultati ritengono che, se si dovesse risolvere il problema della pista, l'aeroporto fiorentino dovrebbe privilegiare nuovi collegamenti, in primo luogo, con la Russia e il Medio Oriente, il Nord Africa e la Turchia, oltre ad alcune repubbliche ex sovietiche. Da anni esiste un progetto, caldeggiato da Confindustria Firenze, per la costruzione di una nuova pista, che però non decolla, nonostante la presenza di diversi studi che evidenziano il beneficio per lo sviluppo dell'economia complessiva e, in particolare, turistica. I collegamenti marittimi vedono la marcata incidenza del porto di Livorno, una realtà importante a livello nazionale soprattutto per i traghetti che registra però un marcato calo dei passeggeri su traghetti tra il 2011 e il 2010.

L'organizzazione del sistema turistico

La struttura del sistema di Governance operativa della Toscana è così costituita:

Organizzazione	Funzioni
Regione Toscana	La programmazione, lo sviluppo delle attività turistiche, l'informazione, l'accoglienza turistica sul territorio regionale che attengono ad esigenze di carattere unitario, nonché la definizione degli ambiti turistici per l'informazione, l'accoglienza e la promozione turistica locale.
Province	Le competenze sull'informazione, l'accoglienza e la promozione turistica locale.
Comuni	L'accoglienza, l'informazione turistica e la promozione della conoscenza sulle caratteristiche dell'offerta turistica del territorio comunale.
APT	Con l'approvazione della legge finanziaria per l'anno 2011 (L.R. 29 dicembre 2010, n. 65) la Regione Toscana ha sancito lo scioglimento delle Agenzie per il turismo (APT) istituite dalla l.r. 42/2000 ³ .
Fondazione Sistema Toscana Turismo in Toscana	Fondazione partecipativa no profit, creata nel 2005 da Regione Toscana e Monte dei Paschi per promuovere il sistema territoriale toscano con strumenti di comunicazione multimediale integrata. La Fondazione realizza progetti e iniziative nell'ambito del web 2.0 e della comunicazione digitale, del marketing territoriale e della promozione turistica online,

³ Fonte: www.toscanapromozione.it

	degli eventi complessi. www.turismo.intoscana.it , il sito di promozione turistica della Toscana al terzo posto in Europa dopo i siti di Londra e Parigi.
Osservatorio regionale del turismo	Misura la consistenza dell'offerta turistica (compresa quella termale, congressuale/espositiva, ambientale), arrivi e presenze, dinamiche dei prezzi dei servizi, formazione degli addetti, sostegno finanziario e investimenti delle imprese, ricadute del turismo sull'intero sistema economico e produttivo, trend dei flussi turistici

Toscana Promozione propone mensilmente a proprie spese incontri di consulenza con gli operatori del settore turistico che hanno già intrapreso o intendono intraprendere attività finalizzate allo sviluppo, alla promozione e alla commercializzazione di un'offerta verso i mercati esteri.

L'organizzazione del sistema turistico della Toscana vede coinvolti numerosi soggetti, i cui compiti, anche se definiti in modo chiaro, tendono a sovrapporsi, con effetti negativi sull'efficienza della gestione del sistema turistico regionale. Gli operatori turistici hanno delle forti riserve sull'efficacia dell'attuale impostazione, soprattutto quelli delle province meno turistiche, che ritengono che ci sia una perdita di competitività per l'eccessiva focalizzazione nell'ambito 2.0. Esistono anche perplessità circa il reale ritorno degli investimenti promozionali effettuati (ROI).

Le strategie di comunicazione e promozione della Regione sono di tipo 'istituzionale' e non promo-commerciali. Questo provoca un gap fra l'offerta e la domanda che impedisce agli operatori turistici toscani di accedere direttamente al mercato e li obbliga a ricorrere all'utilizzo di canali intermediati online. Il portale turistico della Toscana dovrebbe incrementare il proprio ruolo come marketplace che, a giudizio degli operatori, porterebbe un miglioramento della competitività dell'offerta turistica così come una riduzione dei Costi d'Acquisizione dei Clienti (CAC).

Il sostegno al turismo

Dal 2000 al 2007, i contributi e finanziamenti assegnati alle piccole e medie imprese che operano nel turismo sono stati circa 107,4 milioni di euro. A fronte di questi finanziamenti, assegnati attraverso le diverse forme di aiuto, i soggetti beneficiari hanno attivato investimenti per oltre 1,1 miliardi di euro.

Progetto	Area di intervento	Fondi
Valorizzazione delle risorse culturali e qualificazione dell'offerta turistica e	L'obiettivo del bando è di consolidare lo sviluppo qualificato delle imprese del commercio e del turismo, attraverso agevolazioni agli investimenti rivolti al miglioramento, ammodernamento e	€18.000.000

commerciale	adeguamento delle strutture.	
Toscana turistica sostenibile e competitiva	Potenziamento dell'Osservatorio regionale del turismo sostenibile, la creazione di una rete di destinazioni turistiche per sperimentare il modello operativo elaborato dalla rete Necstour, attività di ricerca e innovazione in questo settore specifico e la promozione della partecipazione, comunicazione e informazione	€2.000.000 (tra il 2009 e il 2012)
Sostegno all'innovazione	La Regione Toscana concede aiuti diretti alle imprese turistiche e commerciali per interventi di innovazione di processo e di organizzazione, al fine di rafforzare la loro competitività sui mercati nazionali e internazionali	n/a
Linee di finanziamento per gli agriturismi	Qualificazione dell'offerta agrituristica, interventi negli spazi aperti, interventi sui fabbricati aziendali.	€88.000.000 (tra il 2007 e il 2013).

Le voci relative al sostegno al turismo qui proposte non intendono essere esaustive, ma piuttosto esemplificative. I dati forniscono infatti una buona indicazione di come vi sia un livello adeguato di sostegno economico riservato al settore del turismo, tra cui spiccano in particolare i finanziamenti dedicati alle piccole e medie imprese, che lasciano presumere un buon grado di collaborazione tra enti pubblici e privati. Interessante anche il sostegno riservato agli agriturismi, che indica quindi come vi sia la comprensione, anche da parte delle amministrazioni, dell'importanza di tale tipologia ricettiva per l'attrattività e la competitività del sistema turistico regionale.

L'offerta formativa per il turismo

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	18 Istituti Professionali per i Servizi Alberghieri e Ristorazione
	33 Istituti Professionali per i Servizi Commerciali e Turistici
	2 Istituti Tecnici per il Turismo
Università per Stranieri di Siena	Corso di Laurea I livello: Mediazione linguistica e culturale – curriculum in Traduzione in ambito turistico-imprenditoriale.
	Corso di Laurea di II livello: Competenze testuali per l'editoria, l'insegnamento e la promozione turistica
Università degli studi di Pisa	Corso di Laurea di I livello: Scienze del turismo
Università degli studi di Firenze	Corso di Laurea di I livello: Scienze turistiche
	Corso di Laurea di II livello: Progettazione dei sistemi turistici
Università degli studi di Siena	Corso di Laurea di I livello: Economia dell'ambiente e del turismo sostenibile
Università degli studi di Pisa	Corso di Laurea di II livello: Progettazione e gestione dei sistemi turistici mediterranei

L'offerta formativa riservata al turismo è ampia sia a livello degli istituti superiori sia a livello universitario. A differenza di altre realtà regionali in Italia, sono presenti corsi specializzati per la gestione e l'amministrazione del sistema turistico. Sorprende l'assenza di percorsi di studi a livello universitario maggiormente focalizzati sull'enogastronomia, data anche l'importanza che tale prodotto ricopre per la competitività regionale.

La destinazione turistica Toscana e Firenze online

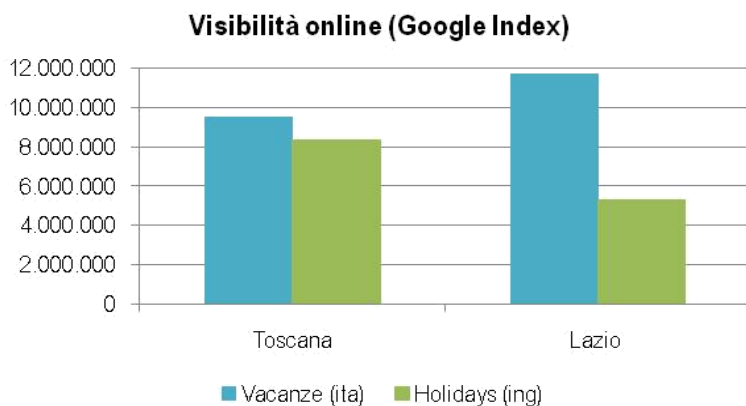
L'analisi della destinazione Toscana, e a seguire della destinazione Firenze, online ha voluto prendere in considerazione la visibilità, l'influenza, il coinvolgimento ed infine la presenza delle destinazioni sui social media.

L'offerta di contenuti della Toscana online

Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che per la regione Toscana via sia una maggiore incidenza di contenuti indicizzati online in lingua italiana rispetto alla lingua inglese.

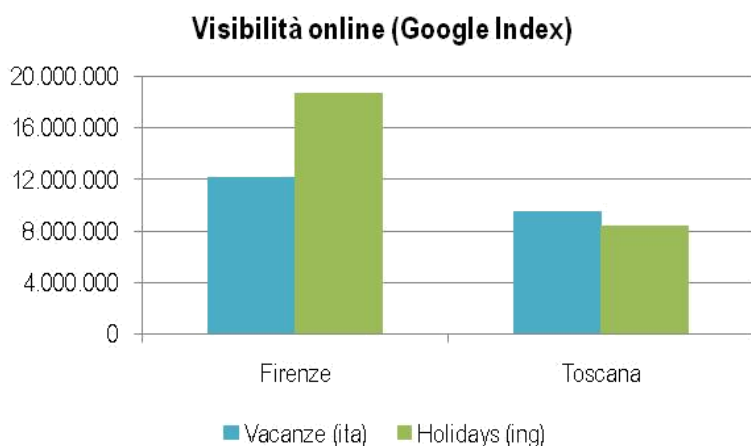
Come evidenzia il grafico, rispetto ad altre destinazioni italiane, tuttavia non si registra una netta differenza tra il quantitativo di contenuti in lingua italiana rispetto a quelli in lingua inglese.

L'offerta di contenuti della Toscana online trova quindi riscontro se comparato alla composizione delle presenze turistiche, con una maggiore incidenza di turisti italiani, ma comunque con una buona componente dei mercati internazionali. Si conferma inoltre il posizionamento favorevole della Regione sullo scenario internazionale.



Si è proceduto a confrontare i contenuti online relativi alla regione Toscana con quelli relativi alla regione Lazio, simile per risorse turistiche e per conformazione del territorio. Come evidente dal grafico, per quanto riguarda i contenuti in lingua italiana, prevale la regione Lazio rispetto alla Toscana mentre si osserva la situazione opposta per quanto riguarda i contenuti in lingua Inglese. Come precedentemente accennato, la Toscana gode quindi di un posizionamento migliore rispetto al Lazio sullo scenario internazionale. Per verificare la visibilità della destinazione Toscana su forum e blog sono stati utilizzati gli strumenti Google Discussion Index ed il Google Blog Index che hanno rivelato una netta prevalenza sui forum di contenuti indicizzati in lingua italiana mentre per i blog una prevalenza di contenuti in lingua inglese. Da un confronto con la regione Lazio, sui forum risultano presenti più contenuti relativi alla Toscana sia in italiano sia in inglese. Per quanto riguarda i blog invece si osserva una situazione di sostanziale parità per quanto riguarda i contenuti in lingua italiana per quanto riguarda i contenuti sui blog in lingua inglese prevale nettamente la Toscana

FOCUS: Un confronto Toscana/Firenze



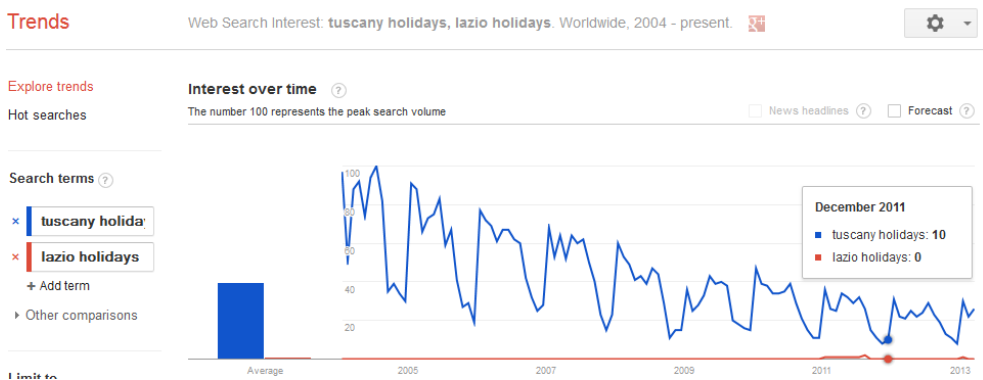
I dati relativi alla visibilità dei contenuti turistici sul web conferma il posizionamento positivo di Firenze sullo scenario internazionale rispetto alla Toscana: è netto infatti il divario tra la quantità di contenuti indicizzati online in lingua inglese relativi a Firenze e quelli relativi alla Toscana.

I dati confermano quindi come Firenze goda di un ottimo posizionamento sullo scenario delle destinazioni, e come sia particolarmente riconosciuta dal mercato internazionale.

Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca per il tema 'Vacanze Toscana' ha assunto un andamento negativo sia per le ricerche in lingua italiana sia per le ricerche in lingua inglese. Per quest'ultima, si nota però come i picchi di ricerca siano più ampi durante il corso dell'anno, confermando la tendenza dei mercati internazionali ad effettuare periodi di soggiorno in Toscana anche fuori stagione.

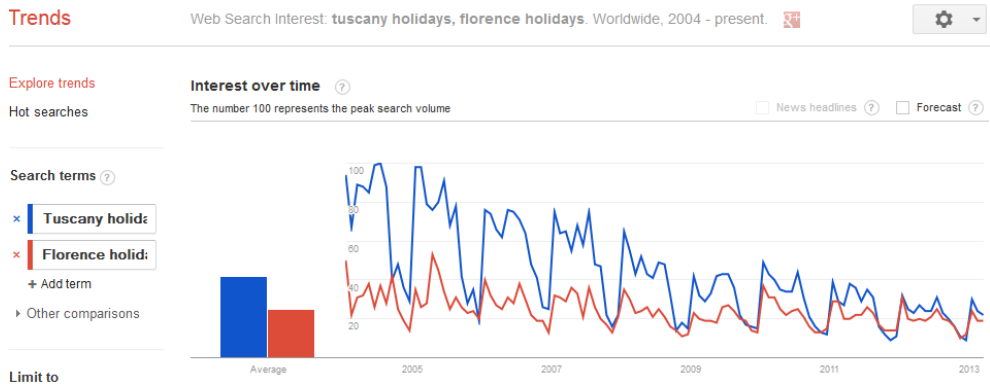
Da un confronto con i trend di ricerca per la regione Lazio emerge una marcata differenza di interesse a favore della Toscana. Come evidente dai grafici, sia in lingua italiana sia in lingua inglese, nonostante i trend assumano un andamento negativo nel tempo si mantengono decisamente più elevati per la regione Toscana.



I dati confermano quindi quanto precedentemente accennato: la Toscana gode di un posizionamento e riconoscimento da parte del mercato internazionale più favorevole rispetto al Lazio.

FOCUS: Trend di ricerca Vacanze Toscana/Firenze

Il confronto dei trend di ricerca tra la regione Toscana e Firenze evidenzia un marcato divario soprattutto in lingua italiana, a sfavore della Toscana. Per quanto riguarda invece i trend di ricerca in lingua inglese, si osserva come in passato le ricerche si concentrassero in misura maggiore su "Tuscany Holidays", fattore che però poi è andato riducendosi nel tempo. I trend di ricerca regionali hanno infatti assunto un andamento negativo mentre quelli relativi a Firenze sono rimasti stazionari nel tempo.



PRIME CONCLUSIONI

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> - Arrivi e presenze in crescita a livello regionale - Buon grado di destagionalizzazione, ad esclusione di Livorno e Grosseto - In generale il posizionamento sullo scenario internazionale è favorevole - Buona diversificazione del portfolio dei mercati - Ottimo posizionamento di Firenze sullo scenario internazionale - Buona incidenza di agriturismi che caratterizzano l'offerta ricettiva toscana - Buona valorizzazione del prodotto enogastronomico - Portfolio dei prodotti diversificato - Il prodotto culturale incide sui flussi turisti a livello regionale, non solo per Firenze - Prodotto termale poco allineato alle attuali richieste del mercato - Accessibilità regionale favorevole - Sostegno al turismo adeguato - Offerta formativa riservata al turismo adeguata - Buona visibilità regionale online sia in lingua italiana sia in lingua inglese - La Toscana ha il vantaggio di avere due brand riconosciuti dal mercato internazionale: Tuscany e Florence - Il portale istituzionale promocommercializza - Utilizzo e gestione dei social media adeguato 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanenza media in riduzione per le località balneari - Le province con prevalenza di turismo balneare vedono un'eccessiva incidenza di turismo italiano - Capacità ricettiva elevata di campeggi per le destinazioni balneari, incrementando la stagionalità - I prodotti sono strutturati in ottica territoriale piuttosto che motivazionale - Assente una chiara gerarchizzazione dei prodotti - Scarsa internazionalizzazione del prodotto congressuale - Varietà di eventi/attività per il turista a Firenze eccessivamente limitata - Organizzazione del sistema turistico che vede i compiti di alcuni soggetti sovrapporsi

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Toscana e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Toscana e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Innovazione dell'offerta
2. Le criticità di Firenze

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Innovazione dell'offerta

L'offerta turistica della regione Toscana è ben diversificata, con alcuni prodotti che rivestono maggiore importanza nel generare flussi turistici, come ad esempio il culturale, ed altri che costituiscono invece un'offerta di nicchia. In questa sezione, si intende prendere in considerazione quali siano le principali criticità di un sistema di offerta che è comunque tra i più diversificati a livello regionale.

1.1 Mare e terme, risorse poco integrate

L'analisi presentata nella sezione precedente ha evidenziato come il prodotto balneare ed il prodotto termale siano componenti consolidate dell'offerta turistica regionale, anche se ricoprono due ruoli diversi in termini di attrazione e composizione di flussi turistici.

Le destinazioni balneari della Toscana, che vedono una componente piuttosto elevata di presenze italiane, basano ancora la propria offerta su un modello tradizionale, poco targettizzato, di massa piuttosto che motivazionale. Come per le

destinazioni balneari, anche quelle termali (soprattutto Chianciano T. e Montecatini T.) tendono a strutturare la loro offerta turistica in ottica tradizionale, ancora eccessivamente legata al concetto curativo che ad oggi trova poco riscontro da parte del mercato⁴. A causa dell'approccio territoriale adottato dalle destinazioni balneari e termali toscane, si sono registrate nel tempo marcate riduzioni delle quote di mercato, vista la crescente incompatibilità tra la domanda e la strutturazione dell'offerta di tali destinazioni.

Il mercato turistico si è evoluto velocemente, un processo al quale non sempre è corrisposto un cambiamento altrettanto rapido delle destinazioni, soprattutto di quelle maggiormente orientate a turismi di massa. In passato per le destinazioni era sufficiente proporsi come "contenitori" di territori, di risorse per soddisfare le richieste dei turisti, un modello che oggi invece non è sostenibile, in quanto non è in grado di garantire la competitività di una destinazione. I turisti di oggi hanno invece una visione più edonistica dei loro soggiorni, ricercando motivazioni e "reason why" piuttosto che territori che si propongono come la semplice somma delle loro risorse. Per le destinazioni balneari e termali della Toscana è quindi necessario rinnovare ed innovare la propria offerta, strutturando i prodotti in ottica di mercato, garantendo quindi compatibilità con le attuali richieste dei turisti e conseguentemente maggiore competitività e sostenibilità alla destinazione.

Andrebbe prima di tutto promossa una maggiore integrazione tra il prodotto balneare ed il prodotto termale e gli altri prodotti presenti sul territorio, come la cultura, l'enogastronomia, eccetera. Sul territorio regionale toscano sono presenti esempi, come la provincia di Livorno, che hanno saputo valorizzare ed integrare le risorse balneari, quelle paesaggistiche, culturali ed enogastronomiche, garantendosi quindi una competitività maggiore. Un approccio simile dovrebbe essere esteso alle restanti destinazioni balneari e termali della Toscana, in modo tale da proporsi sul mercato come destinazioni multi-prodotto, in grado di rispondere alle esigenze del turista moderno, che richiede esperienze integrate tra loro.

Una maggiore integrazione delle risorse presenti sul territorio garantirebbe non solo di soddisfare le richieste del turista ma anche di portare beneficio agli operatori del settore turistico, incentivando la destagionalizzazione, favorendo la generazione di flussi turistici verso le aree più interne delle province balneari e sviluppando turisticamente destinazioni ad oggi poco considerate a causa del peso schiacciante del turismo balneare.

⁴ Si sottolinea con in Toscana siano presenti numerosi operatori termali privati, che hanno saputo cogliere più rapidamente i mutamenti del mercato.

1.2 Tematizzare ed organizzare mare e terme

Per far sì che i prodotti balneare a termale della Toscana non continuino ad applicare un modello ormai superato, sarebbe opportuno ristrutturare l'offerta al mercato, proponendo ai turisti esperienze, motivazioni ed emozioni. I prodotti turistici andrebbero quindi tematizzati e le esperienze 'pacchettizzate' in base ai target di maggiore interesse. Il modello dei club di prodotto o rete d'impresa (a valenza regionale) potrebbe essere una soluzione adeguata per favorire lo sviluppo di un turismo basato sulle motivazioni del turista piuttosto che sulle singole risorse territoriali delle destinazioni.

I club di prodotto permettono infatti l'aggregazione di operatori interessati all'organizzazione, promozione e commercializzazione di prodotti turistici rivolti ad uno specifico segmento del mercato. Il prodotto balneare in Toscana vede una marcata incidenza delle famiglie, soprattutto quelle italiane, che stanno però progressivamente riducendo le loro quote. Anche se è possibile parlare degli effetti dell'attuale congiuntura economica negativa, una delle cause è l'inadeguatezza dell'offerta balneare toscana incapace di soddisfare a pieno le esigenze delle famiglie (sia italiane sia straniere). Sarebbe quindi auspicabile la strutturazione di un club di prodotto dedicato alle vacanze in famiglia al mare, che riunisca operatori della ricettività, della ristorazione, dei servizi in spiaggia, eccetera in grado di offrire servizi mirati, come ad esempio, l'intrattenimento per i più piccoli, attività di baby-parking, possibilità di escursioni in famiglia, eccetera. Così facendo, il valore aggiunto percepito dal turista aumenterebbe sensibilmente grazie all'integrazione tra risorse e servizi, e si ridurrebbe l'attuale percezione della costa toscana come sola risorsa mare.

Un approccio simile potrebbe essere adottato per le destinazioni termali, coinvolgendo quindi operatori privati ma anche le terme di Chianciano e Montecatini nella strutturazione di un club di prodotto a valenza regionale che permetterebbe un rilancio d'immagine delle destinazioni, in modo tale che non siano più percepite come luoghi di cure termali ma come destinazione di benessere. Dato che i turisti sono particolarmente interessati alle esperienze di questo tipo (fanghi, massaggi, alimentazione sana, eccetera) andrebbe promossa l'aggregazione di centri termali, hotel termali, strutture ricettive, eccetera in grado di offrire servizi orientati alla cura del corpo e della mente. Le destinazioni termali classiche della Toscana, come Chianciano e Montecatini, dovrebbero prima di tutto rivedere la propria offerta di servizi, oltre che le strutture termali in sé. Per le destinazioni termali sarebbe inoltre, particolarmente importante strutturare la propria offerta seguendo il modello dei club di prodotto, in modo tale da stimolare gli operatori a fare sistema tra di loro, condizione che ad oggi non sussiste,

ostacolando quindi le possibilità del prodotto termale toscano di essere competitivo (anche in futuro) a livello internazionale.

1.3 Gli altri prodotti turistici

Come emerso dall'analisi, oltre ai prodotti balneare e termale, anche i restanti prodotti turistici della Toscana tendono ad essere organizzati in ottica territoriale piuttosto che motivazionale, anche se sono presenti alcuni tematismi. La Toscana è una meta turistica italiana d'eccellenza, che vede flussi turistici legati a prodotti come il cicloturismo, il turismo rurale, il turismo enogastronomico ai quali però non sembra corrispondere un'altrettanta rapida ri-organizzazione dei prodotti turistici in ottica di mercato. Sembrerebbe quindi esservi una mentalità propensa all'attesa dei turisti, che rende la Regione vulnerabile in termini di sostenibilità e competitività.

Come proposto per il prodotto balneare e per il prodotto termale, sarebbe quindi necessario strutturare in ottica di mercato, e quindi motivazionale, anche gli altri prodotti fondamentali per la Regione, come l'enogastronomia, il turismo naturalistico, rurale, eccetera. Dovrebbero essere creati dei club di prodotto a valenza regionale o locale, che abbiano criteri di adesione definiti favorendo l'aggregazione di operatori che diffondano servizi specifici al segmento di interesse.

Questa tipologia di approccio incrementerebbe il coordinamento dell'offerta turistica regionale, assicurando quindi maggiore omogeneità della qualità offerta al turista attraverso prodotti presentati in ottica di mercato. Il valore aggiunto per il turista aumenterebbe così come l'accessibilità e la forza commerciale a livello regionale.

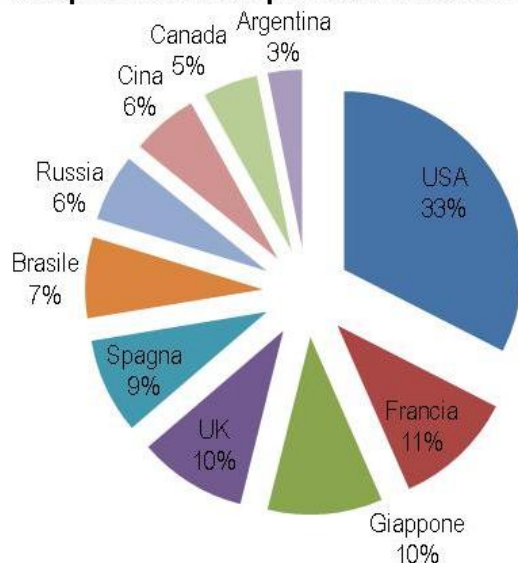
2. Le criticità di Firenze

Firenze è un polo turistico di fondamentale importanza per la Toscana, oltre che una delle destinazioni culturali italiane più riconosciute dal mercato internazionale. In questa sezione, si intende prendere in considerazione alcune criticità che potrebbero limitare la competitività della città sullo scenario della destinazioni.

2.1 La composizione dei mercati

La città di Firenze gode di un ottimo posizionamento sullo scenario internazionale: nel 2012, oltre il 75% delle presenze della città erano stranieri e, come evidente nel grafico riportato sotto, una buona componente proveniva da mercati long haul.

Composizione delle presenze straniere Firenze



Il 70% delle presenze complessive straniere proviene da mercati extra-europei, confermando la tendenza del mercato internazionale a percepire la città come un elemento cardine del soggiorno in Italia. Questi dati sono certamente positivi per il settore turistico cittadino e regionale sia in termini di visibilità e riconoscimento da parte del mercato sia in termini di ricadute sul territorio, poiché, i turisti long haul in particolare, tendono a spendere di più rispetto ai turisti italiani.

Si ritiene però importante evidenziare alcune limitazioni che potrebbero emergere sul lungo termine derivanti dalla struttura dell'attuale portfolio mercati.

L'incidenza dei mercati long haul per Firenze comporta un tasso di commercializzazione intermediata piuttosto elevata. Nonostante quest'ultima garantisca ottima visibilità ed accessibilità alla città sullo scenario internazionale, comporta ovviamente costi maggiori per gli operatori, che devono quindi trovare un delicato equilibrio tra redditività e spese operative. Inoltre, i grandi tour operator internazionali hanno la tendenza a proporre Firenze come una delle "tappe" di un tour italiano, solitamente composto anche da altri grandi città d'arte, come Roma e Venezia, riducendo quindi la permanenza media dei turisti nel capoluogo regionale e penalizzando le ricadute sul territorio.

Per sostenere la competitività di Firenze come destinazione di prim'ordine in Italia sarebbe necessario, al contrario di molte altre realtà, prestare maggiore attenzione ai mercati tradizionali, in particolare a quello europeo. In questo modo si potrebbe sviluppare in misura maggiore la promo-commercializzazione diretta, data la

maggiore prossimità territoriale dei mercati, garantendo una maggiore redditività agli operatori, vista la riduzione dei costi dell'intermediazione, e favorendo un incremento della permanenza media. Firenze non sarebbe più infatti solo una "tappa" del tour italiano dei turisti internazionali, ma potrebbe diventare la destinazione principale del viaggio, con ripercussioni positive sulle ricadute sul territorio.

2.2 L'aeroporto di Firenze

Il capoluogo toscano registra una marcatissima incidenza dei mercati long haul, cui dovrebbe idealmente corrispondere un'infrastruttura per il trasporto aereo, che garantisca un ampio ventaglio di destinazioni e un traffico passeggeri rilevante sullo scenario nazionale.

Tabella 1.1 - I primi 10 aeroporti italiani per numero di passeggeri (dati 2011)

#	Aeroporto	PAX totali 2011
1	Roma FCO	37.651.700
2	Milano MXP	19.303.131
3	Milano LIN	9.128.522
4	Venezia	8.584.651
5	Bergamo	8.419.948
6	Catania	6.794.063
7	Bologna	5.885.884
7	Napoli	5.768.873
9	Palermo	4.992.798
10	Roma CIA	4.781.731

Fonte: Assaeroporti

L'aeroporto di Firenze non risulta invece una realtà fondamentale né a livello regionale né a livello nazionale. Come mette in evidenza la tabella sopra, Firenze non compare tra i primi 10 aeroporti italiani in termini di traffico passeggeri; al contrario, i flussi turistici del capoluogo toscano sono di tutta importanza sullo scenario nazionale del turismo italiano, con quasi 8 milioni di presenze nel 2012 di cui oltre 6 milioni internazionali. Inoltre, l'aeroporto del capoluogo presenta gravi criticità strutturali, come la lunghezza insufficiente della pista, oltre che una prossimità eccessiva al centro urbano che ne compromette lo sviluppo.

Questi fattori fanno sì che gran parte del bacino passeggeri che potrebbe transitare su Firenze sia dirottato su altri aeroporti, come quello di Pisa, ma anche verso destinazioni extra-regionali. Rispetto al peso economico della Toscana, e alla sua rilevanza turistica, si stima infatti che i due principali aeroporti raccolgano solo il

4% dei passeggeri che transitano negli aeroporti italiani, inferiore quindi di circa 2 o 3 punti percentuali al potenziale bacino. Le problematiche legate ad un ulteriore sviluppo dell'aeroporto di Firenze sono strettamente legate alla nuova pista di decollo/atterraggio, la cui costruzione non è ancora stata avviata. La dimensione ridotta di quella attuale compromette la possibilità di espandere ulteriormente il raggio d'azione dell'aeroporto, poiché non sussistono i requisiti tecnici per aeromobili di dimensioni maggiori.

I flussi turistici derivanti dal traffico aereo sono quindi penalizzati: l'aeroporto di Pisa, realtà importante in Italia per il traffico low cost, dista circa 80 km, incrementando quindi notevolmente i tempi e le difficoltà di viaggio per i turisti. In questo senso, si registrano ripercussioni negative anche per il settore congressuale fiorentino: il raggio d'azione limitato dell'aeroporto rende infatti più difficoltoso il raggiungimento della città, penalizzando quindi l'attrazione di eventi a scala internazionale.

Dato che la città deve migliorare la propria accessibilità aerea, in attesa che si risolvano le controversie ancora in corso in merito alla costruzione di una nuova pista per l'aeroporto, si potrebbero sviluppare accordi tra l'aeroporto e le compagnie low cost, che utilizzano aeromobili compatibili con l'infrastruttura esistente. Le compagnie low cost sono ad oggi fondamentali nel generare flussi turistici internazionali: un ventaglio più diversificato di destinazioni europee raggiungibili direttamente da Firenze (senza dover fare affidamento sullo scalo di Pisa) potrebbe quindi rivelarsi fondamentale nella diversificazione dei mercati di provenienza.

Sussisterebbero quindi gli elementi necessari per puntare maggiormente sullo sviluppo dei mercati europei e su un'ulteriore incidenza della promocommercializzazione diretta. Positiva l'inaugurazione nel 2013 degli spazi interni dell'aeroporto dedicati all'accoglienza del turista, che si rivelano quindi essere in grado di rispondere alle attuali esigenze del mercato.

La carenza di collegamenti diretti è uno dei fattori che danneggia l'attrattività di alcuni elementi fondamentali per l'economia turistica di Firenze, come per esempio, Pitti Immagine, evento rinomato a livello internazionale, la cui competitività è penalizzata rispetto ad altre manifestazioni internazionali del settore moda proprio a causa dei voli limitati.

2.3 Attività e servizi complementari

Il binomio Firenze-arte e cultura è consolidato e ben riconosciuto dal mercato, e non a caso il capoluogo toscano è una delle città d'arte più visitate in Italia ed in Europa. La città di Firenze vanta numerose risorse culturali di grande rilievo, tra

cui la Galleria degli Uffizi, la Galleria dell'Accademia, Palazzo Pitti, il Maggio Musicale Fiorentino, eccetera. L'importanza delle risorse culturali è certamente fondamentale durante l'esperienza turistica, ma non può essere l'unico elemento da proporre ai turisti. Come precedentemente accennato, il mercato sta cambiando, orientandosi sempre più velocemente verso destinazioni che sappiano integrare le proprie risorse turistiche, proponendo quindi esperienze che rispondano a motivazioni di viaggio ben precise. Il turista culturale che visita Firenze, non si accontenta più di un soggiorno che includa la sola visita ai musei e ai siti culturali principali, ma desidera vivere un'esperienza a 360°, in grado di trasmettere autenticità, unicità ed emozioni.

Firenze, con il suo patrimonio storico-artistico risulta essere eccessivamente focalizzata sulle attrazioni *core* (in particolare, le gallerie d'arte), limitando la varietà delle attività da praticare e delle esperienze da vivere per il turista. Dal confronto con altre grandi città europee, Venezia, Firenze e Roma sono le destinazioni percepite dal mercato come prettamente "monumentali", lasciando intuire come prevalga ancora un turismo culturale classico, poco allineato ai rapidi mutamenti del mercato.

Per Firenze è necessario adottare una visione esogena del turismo culturale, prendendo atto che il turista culturale moderno non è più interessato solo ai musei e alle gallerie d'arte. Il prodotto culturale fiorentino andrebbe quindi tematizzato ed organizzato in ottica motivazionale, fornendo al turista maggiore integrazione con le altre risorse presenti sul territorio (come ad esempio l'enogastronomia) che hanno un grande potenziale. Andrebbero incrementate le iniziative, le attività, gli eventi complementari al prodotto culturale, come accade già in altre realtà europee. Il potenziale del Maggio Musicale Fiorentino ad esempio, non appare sufficientemente sfruttato: una maggiore valorizzazione di tale risorsa per la città potrebbe apportare benefici in termini di attrattività, incrementando la varietà di esperienze offerte al turista. Si potrebbe inoltre, strutturare la Firenze Card seguendo il modello dell'Amsterdam City Card⁵, che oltre a garantire tariffe agevolate per gli ingressi ai musei, propone anche tariffe scontate per la ristorazione, i concerti, le rappresentazioni teatrali, eccetera. Vista l'attrattività del prodotto enogastronomico in Toscana, potrebbero essere formulate iniziative che promuovano una maggiore integrazione di cultura e cucina, come ad esempio il British Museum di Londra, che propone biglietti per la visita dei disegni di Leonardo integrati con una cena completa italiana.

⁵ Opzione considerata dagli operatori, ma non attuata a causa di complicazioni legislative in termini di IVA e fiscalità.

Special Court Restaurant packages

Combine your visit to *Fra Angelico to Leonardo: Italian Renaissance drawings* with exciting menu packages at the Court Restaurant. Advance booking required, online or by telephone +44 (0)20 7323 8181 or at the Ticket Desk.

AFTERNOON TEA PACKAGE



Traditional English afternoon tea in the Court Restaurant.

Enjoy a selection of classic favourites including freshly made sandwiches, fruit scones with organic strawberry jam and clotted cream, as well as pastries by Demel, the famous Austrian chocolatier.

14.10: visit the exhibition *Fra Angelico to Leonardo: Italian Renaissance drawings*
Followed by afternoon tea in the Court Restaurant (available until 17.30)

To book telephone 020 7323 8181 or book [online](#)

£30, includes afternoon tea and ticket for *Fra Angelico to Leonardo: Italian Renaissance drawings*

Available every Monday, Tuesday and Wednesday during the exhibition run.

DINNER PACKAGE



An Italian-inspired three course dinner

Voted the best choice for eclectic international cuisine by Top Choice Awards, the Court Restaurant is the perfect place to enjoy an Italian inspired menu with your evening visit.

Drinks are not included in the dinner package, but can be purchased additionally.

To book telephone 020 7323 8181 or book [online](#)

£39, includes 3 course dinner and ticket for *Fra Angelico to Leonardo: Italian Renaissance drawings*

Available every Thursday and Friday during the exhibition run.

I benefici di una strutturazione del prodotto culturale in ottica di mercato sarebbero molteplici per Firenze, a partire dalla capacità della destinazione di attrarre flussi turistici più diversificati, che non si basino esclusivamente sul turista culturale classico over 40. Inoltre, aumenterebbe la soddisfazione dei turisti, che ritroverebbero in Firenze una destinazione capace di rispondere alle proprie esigenze. Si avrebbe un riscontro positivo anche in termini di permanenza media, che subirebbe un incremento, grazie ad un ventaglio più ampio di stimoli proposti al turista.

2.4 Il turismo congressuale

Il turismo congressuale porta ogni anno in Toscana circa 3.000.000 di presenze, incidendo quindi per circa il 7% sulle presenze totali. Sul territorio regionale si contano 56 centri congressi che si trovano nelle principali città, oltre numerose strutture alberghiere e polifunzionali che offrono spazi adeguati per convegni, congressi e meeting. Sul territorio regionale, sono presenti ben 7 convention bureau (Firenze, Montecatini, Versilia, Lucca, Arezzo, Terre di Siena, Chianciano), oltre a 3 poli fieristici (Firenze, Arezzo e Grosseto). Inoltre, la Toscana è capofila del progetto interregionale MICE per sostenere e rilanciare il sistema congressuale in Italia e dal 2013 ospita la BTC.

Firenze, in particolare, risulta molto attiva sul turismo congressuale: le presenze legate a congressi e convegni incidono per il 15% sui flussi turistici per la città, dato nettamente superiore al 7% regionale. Nel 2010, la sola provincia di Firenze ha ospitato circa 5.700 eventi, cui hanno partecipato 850.000 congressisti nelle oltre 500 sedi presenti sul territorio provinciale.

Nonostante Firenze sia una meta congressuale riconosciuta, si riscontrano criticità legate al grado di internazionalizzazione degli eventi: nel 2010, infatti, solo il 10% era a valenza internazionale contro l'84% a valenza nazionale, regionale e locale. Esiste quindi un ampio margine di miglioramento per il posizionamento di Firenze e della Toscana come destinazioni congressuali sullo scenario internazionale.

Il convention bureau dovrebbe ampliare il numero di incontri a scala internazionale, garantendo maggiore visibilità al polo congressuale fiorentino sullo scenario internazionale. Tuttavia, per favorire una maggiore internazionalizzazione degli eventi, sarebbe necessaria maggiore collaborazione tra il convention bureau e Firenze Fiera, garantendo la possibilità di spazi più ampi, adatti ad eventi di tale scala. Con il nuovo Parco della Musica, sarebbe inoltre possibile ripensare l'utilizzo degli spazi del vecchio Teatro Comunale, che potrebbe ospitare fino ad un massimo di 2.200 posti a sedere. Per la città di Firenze sarebbe inoltre auspicabile diversificare i mercati ed i segmenti verso i quali realizzare azioni di promozione e sensibilizzazione, mirando anche a settori di nicchia.

Il settore congressuale inoltre potrebbe essere ulteriormente sviluppato anche nelle restanti province del territorio Toscano. A livello regionale, come precedentemente accennato, sono presenti ben 7 convention bureau, sarebbe quindi importante che tali enti si coordinassero tra loro, non solo per garantire un'offerta organizzata, ma anche per incrementare la forza commerciale della Toscana come destinazione congressuale rispetto ai competitor. Un maggiore coordinamento a livello regionale permetterebbe anche un miglioramento della qualità degli eventi gestiti a livello regionale.

Ultimo aspetto relativo al turismo congressuale da migliorare, già evidenziato per gli altri prodotti turistici della Toscana, è l'integrazione con le altre risorse presenti sul territorio in modo da incentivare una permanenza media più estesa. Andrebbero quindi organizzati programmi pre e post congresso che promuovano le eccellenze turistiche della Regione, che non siano però limitate alla prossimità territoriale.

Ulteriori considerazioni

L'accessibilità stradale

L'accessibilità stradale per la regione Toscana garantisce collegamenti con i principali snodi a livello nazionale, attraverso una rete autostradale che conta tre direttrici principali, come evidente nell'immagine sotto.



Sono però presenti alcune problematiche relative allo sviluppo della rete autostradale, che compromette la facilità di raggiungimento di alcune destinazioni regionali. L'immagine sopra evidenzia come i collegamenti autostradali lungo la costa della Toscana si interrompano all'altezza di Rosignano, sostituiti dalla strada statale Aurelia che prosegue fino al confine con la regione Lazio. Le tempistiche di percorrenza per i turisti risultano quindi essere compromesse, soprattutto nei mesi estivi di maggiore affollamento, dove non è inusuale incontrare frequenti imbottigliamenti.

Sono assenti inoltre collegamenti autostradali sulla direttrice est-ovest all'altezza di Siena-Grosseto, compromettendo nuovamente l'accessibilità ad alcune delle destinazioni maggiormente riconosciute dal mercato. Si segnala infine la difficoltà di raggiungimento dell'aeroporto di Pisa, una realtà fondamentale per il traffico

aereo regionale che prevede però la percorrenza di una superstrada spesso eccessivamente trafficata per permettere tempi di percorrenza ideali.

Il sistema turistico regionale, che registra comunque flussi turistici importanti a livello nazionale, potrebbe svilupparsi ulteriormente, una volta completata e portata a termine l'estensione della rete autostradale regionale, che favorirebbe tempi di percorrenza ridotti e faciliterebbe il raggiungimento delle destinazioni.

Il ruolo di Toscana Promozione

Con l'approvazione della legge finanziaria per l'anno 2011 (L.R. 29 dicembre 2010, n. 65), la Regione Toscana ha sancito lo scioglimento delle Agenzie per il turismo (APT) istituite dalla l.r. 42/2000⁶. La riforma lascia intatte le funzioni in termini di informazione ed accoglienza attribuite alle province, ma trasforma profondamente il sistema di promozione, promuovendo l'ottica di un brand regionale, saldamente collegato alle attività di Toscana Promozione.

In quanto unico ente regionale preposto alle attività di promozione e comunicazione, Toscana Promozione deve essere in grado di valutare ogni singola eccellenza territoriale e coordinare adeguatamente le azioni di promozione che ne conseguono, promuovendo un coordinamento a livello regionale, oltre che la compatibilità tra l'offerta del territorio toscano e le richieste del mercato.

È quindi importante che le attività promozionali non siano eccessivamente focalizzate sul polo fiorentino, ma siano piuttosto in grado di cogliere le esigenze promozionali di ogni realtà territoriale, favorendo quindi un equilibrio territoriale che non penalizzi le destinazioni minori a favore dei poli turistici consolidati e riconosciuti dal mercato.

Firenze destinazione shopping

Firenze, come precedentemente scritto, è una destinazione culturale di prim'ordine, sia a livello nazionale sia a livello internazionale. A causa della marcata incidenza del turismo culturale, le altre risorse che ugualmente potrebbero contribuire allo sviluppo turistico della città, sono penalizzate e valorizzate in modo non adeguato.

Uno di questi aspetti è sicuramente la moda: il capoluogo regionale ha visto la nascita di stilisti e case dell'alta moda di valore internazionale, come Gucci, Patrizia Pepe, Salvatore Ferragamo, eccetera. E' inoltre presente Pitti Immagine, riconosciuta a livello internazionale nel campo della promozione dell'alta moda.

⁶ Fonte: www.toscanapromozione.it

Ultime, ma non certo per importanza, sono le produzioni artigianali di pelletteria e gioielleria, elementi per cui la città è riconosciuta in tutto il mondo.

Firenze presenta quindi caratteristiche legate alla moda e allo shopping in linea con quelle di altre destinazioni a livello nazionale ed internazionale, che se valorizzate adeguatamente avrebbero il potenziale per accrescere l'attrattività del capoluogo in segmenti di mercato non strettamente legati al prodotto culturale. Sarebbe quindi auspicabile sensibilizzare gli operatori e le amministrazioni in relazione al potenziale che Firenze offre come destinazione shopping. Potrebbero per esempio essere sviluppate iniziative (card, club di prodotto, eccetera) che promuovano l'aggregazione di operatori del turismo e del commercio, in modo da proporre una "pacchettizzazione" del prodotto shopping, rendendolo fruibile e facilmente accessibile ai turisti.

CONCLUSIONI

- Rinnovamento dell'offerta delle destinazioni balneari e termali della Toscana strutturando i prodotti in ottica di mercato.
- Integrazione tra il prodotto balneare ed il prodotto termale e gli altri prodotti presenti sul territorio.
- Tematizzazione e pacchettizzazione dei prodotti turistici in base ai target di maggiore interesse.
- Creazione del modello dei club di prodotto e reti d'impresa (a valenza regionale) per favorire lo sviluppo di un turismo basato sulle motivazioni del turista piuttosto che sulle singole risorse territoriali delle destinazioni per i prodotti balneare e termale.
- Incremento della collaborazione pubblico-privato per la promozione della Toscana.
- Rinnovo dell'offerta di servizi e delle strutture delle destinazioni termali classiche della Toscana, come Chianciano e Montecatini, abbandonando l'attuale visione endogena del turismo termale per adeguarsi alle attuali richieste del mercato.
- Incremento della capacità degli operatori delle strutture termali di fare sistema tra di loro.
- Strutturazione in ottica di mercato, e quindi motivazionale, di altri prodotti fondamentali per la Regione, come il turismo enogastronomico, naturalistico, rurale e via dicendo.
- Maggiore attenzione ai mercati tradizionali, in particolare a quello europeo, per la sostenibilità della competitività di Firenze come destinazione di prim'ordine in Italia.
- Sviluppo ulteriore della promo-commercializzazione diretta della città di Firenze, soprattutto per i mercati europei.
- Miglioramento dell'accessibilità aerea di Firenze attraverso accordi tra l'aeroporto e compagnie low cost, che utilizzano aeromobili compatibili con l'infrastruttura esistente.
- Incremento del ventaglio delle destinazioni raggiungibili direttamente da Firenze a livello europeo.
- Adozione di una visione esogena del turismo culturale, prendendo atto che il turista culturale moderno non è più interessato ai soli musei e gallerie d'arte.
- Tematizzazione ed organizzazione in ottica motivazionale del prodotto culturale fiorentino, fornendo al turista maggiore integrazione con le altre risorse presenti sul territorio.
- Incremento delle iniziative, attività, eventi complementari al prodotto culturale, come accade in altre realtà europee.

- Incremento del numero di incontri a scala internazionale, garantendo quindi maggiore visibilità al polo congressuale fiorentino sullo scenario internazionale delle destinazioni.
- Coordinamento tra i 7 convention bureau presenti sul territorio regionale, non solo per garantire un'offerta organizzata, ma anche per incrementare la forza commerciale della Toscana come destinazione congressuale rispetto ai competitor.
- Integrazione del turismo congressuale, come per molti altri prodotti turistici della regione Toscana, con le altre risorse presenti sul territorio in modo da incentivare una permanenza media più estesa.
- Completamento ed estensione della rete autostradale regionale che favorirebbe lo sviluppo del sistema turistico regionale, favorendo tempi di percorrenza ridotti ed ulteriore facilità nel raggiungimento delle destinazioni.
- Equilibrio delle attività promozionali di Toscana Promozione, affinché non siano eccessivamente focalizzate sul polo fiorentino, ma siano in grado di cogliere le esigenze promozionali di ogni realtà territoriale, favorendo quindi un equilibrio territoriale.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Vincenzo M. FRANCO, Andrea GIANNETTI, Giovanni GUARNIERI, Luisa NOCENTINI e Riccardo ZUCCONI.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Filippo Corsaro, Direzione Regionale Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna Intesa Sanpaolo. Pietro Pelù Area Firenze Banca CR Firenze e Fabio Caratozzolo, Area Firenze Banca CR Firenze.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE TRENTINO ALTO ADIGE

SOMMARIO

METODOLOGIA	833
PARTE PRIMA.....	835
Il turismo nella regione Trentino-Alto Adige	835
Analisi generale del settore	835
Analisi dei mercati.....	838
L’offerta turistica ricettiva	840
Rapporto qualità prezzo dell’offerta.....	842
FOCUS: Le seconde case	843
L’offerta ristorativa	843
Ricadute economiche del settore sul territorio.....	844
Altre componenti dell’offerta: il portfolio prodotti	845
I prodotti dell’Alto Adige Südtirol	845
I prodotti del Trentino.....	846
La montagna invernale.....	847
Vacanza attiva e turismo lacuale.....	848
Benessere e famiglia.....	849
Accessibilità.....	850
L’organizzazione del sistema turistico	851
Un nuovo modello di governance per il Trentino	852
Il sostegno al turismo.....	854
L’offerta formativa per il turismo	855
La destinazione turistica Trentino-Alto Adige online.....	855
Presenza del Trentino-Alto Adige sul web.....	855
Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento	856
Prime conclusioni.....	858
Punti Forti.....	858
Debolezze	858
PARTE SECONDA	859
Assi di intervento.....	859
1. Il portfolio dei mercati.....	859
La dipendenza da monomercato	859
I mercati con limitata redditività	863
2. Imprenditorialità e formazione.....	864
Il tessuto imprenditoriale.....	864
La formazione	865
3. Un modello sostenibile.....	865

Considerazione sui modelli adottati.....	865
Il problema inverno	866
Reingegnerizzazione dei prodotti.....	868
CONCLUSIONI	869

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della Regione Trentino-Alto Adige unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore e analisti. Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico del Trentino-Alto Adige.

I risultati delle analisi sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L’intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale. Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella Regione Trentino-Alto Adige attraverso la presentazioni di dati e l’introduzione alle prime generali argomentazioni.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse in seguito all’analisi, suddivise in linee di intervento:

1. Il portfolio dei mercati
2. Imprenditorialità e formazione
3. Un modello sostenibile

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Trentino-Alto Adige

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Trentino-Alto Adige. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti. È importante tenere conto che la Regione è costituita da due Province autonome, che sono di fatto due destinazioni turistiche diverse, con caratteristiche diverse, mercati diversi e con un'impostazione dell'ecosistema turistico imprenditoriale differenziato.

Analisi generale del settore

L'analisi generale del settore turistico che prende in considerazione gli arrivi e le presenze nell'arco di 5 anni, evidenzia una situazione piuttosto favorevole per il Trentino-Alto Adige, rivelando un trend positivo per tutti e due gli indicatori.

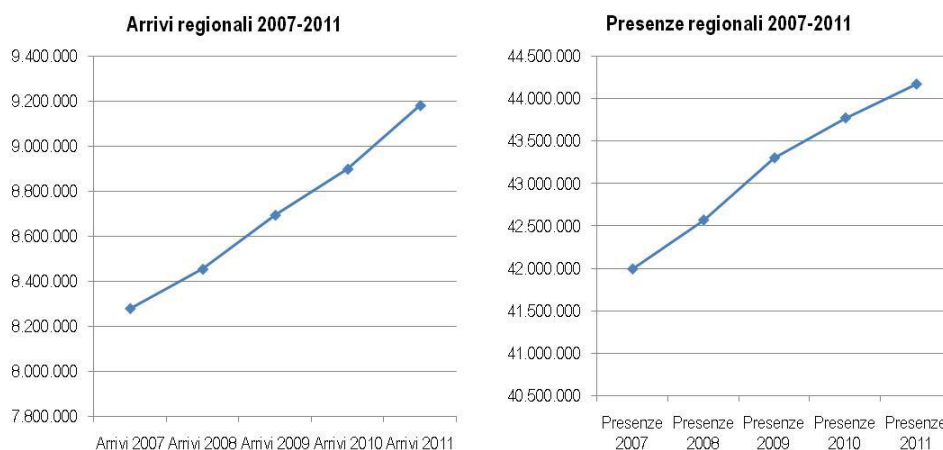


Figura 1. Serie storica arrivi e presenze regionali. Fonte: Open, Fondazione Nord-Est 2013: Il rilievo del turismo.

Come visibile dai grafici, il trend di crescita di arrivi e presenze è piuttosto consistente nel tempo. Al contrario di altre realtà in Italia, la Regione non sembra quindi mostrare particolari flessioni legate all'attuale crisi economica. I dati confermano l'attrattività della Regione come destinazione turistica.

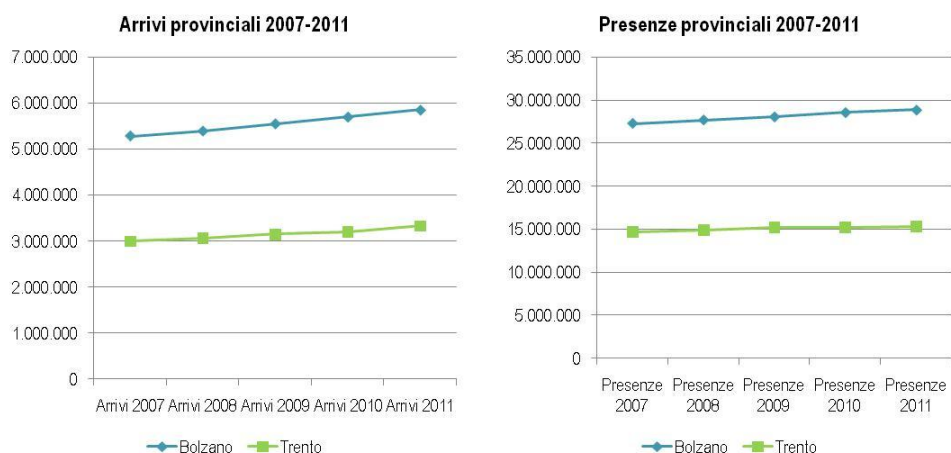


Figura 2. Serie storica arrivi e presenze provinciali. Fonte: Open, Fondazione Nord-Est 2013: Il rilievo del turismo.

Un'analisi più approfondita a livello provinciale mostra trend positivi sia per gli arrivi sia per le presenze per entrambe le province autonome. La crescita più rapida degli arrivi lascia presumere una riduzione della permanenza media abbastanza marcata. I grafici evidenziano inoltre che la provincia di Bolzano è trainante per i flussi turistici e che nel 2011 ha totalizzato arrivi e presenze pari al doppio di quelle registrate per la provincia di Trento. Inoltre è proprio la provincia di Bolzano a mostrare un trend di crescita più sostenuto mentre Trento evidenzia qualche difficoltà, soprattutto in termini di presenze che risultano piuttosto stazionarie nel tempo. Questo fattore potrebbe indicare che il prodotto/destinazione è vicino al suo grado massimo di sviluppo e crescita e che sta entrando nella fase di maturità del suo ciclo di vita.

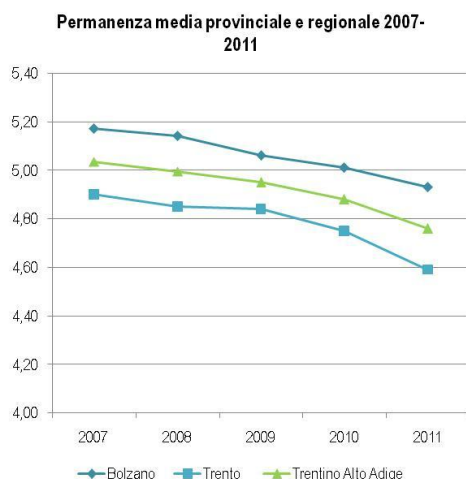


Figura 3. Serie storica, permanenza media. Fonte: Open, Fondazione Nord-Est 2013: Il rilievo del turismo.

Come precedentemente accennato, la permanenza media è in riduzione per le due Province del Trentino-Alto Adige; tuttavia, il fatto che si tratti di una riduzione omogenea su tutto il territorio regionale lascerebbe supporre che si tratti della diretta conseguenza della tendenza generale del mercato a ridurre la durata dei soggiorni.

La permanenza media regionale risulta comunque in linea con i prodotti turistici principali (montagna invernale/estiva e lacuale). Tuttavia la perdita in termini di presenze, piuttosto significativa e in veloce accelerazione, impone uno sforzo più significativo dell'intero sistema turistico per realizzare un numero maggiore di arrivi e sostenere così l'attività complessiva di entrambe le economie. Ciò significa anche un maggiore impiego di risorse economiche nella promozione, una riduzione dei margini di redditività e anche problemi di capacità di carico turistico dei territori.

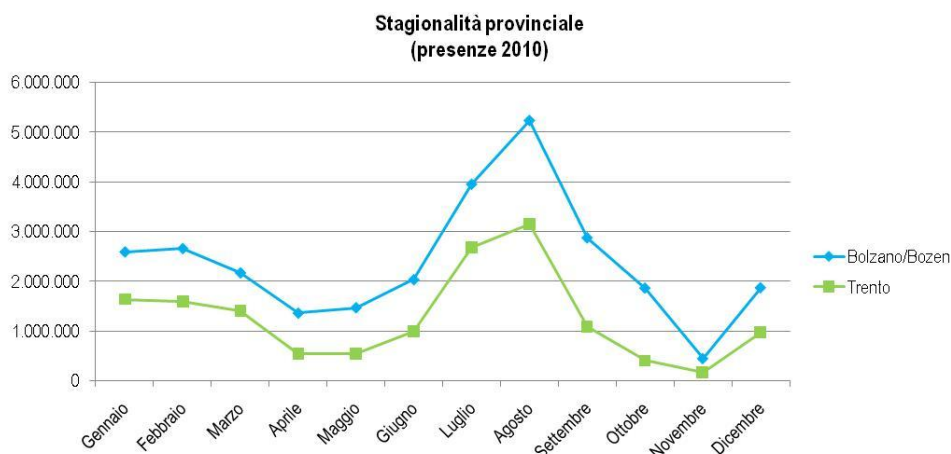


Figura 4. Stagionalità provinciale. Fonte: ISTAT 2011, Il movimento dei clienti nelle strutture ricettive.

I dati relativi all'andamento delle presenze durante l'arco dell'anno evidenziano un picco per la stagione invernale, per le due Province, che conferma l'incidenza del prodotto montagna. Nel caso del Trentino, si registra anche un picco estivo decisamente evidente che sottolinea l'importanza del prodotto montagna estiva e lacuale (Lago di Garda).

In Alto Adige invece le presenze nel periodo tardo primaverile ed estivo sono di gran lunga superiori a quelle invernali. Questo fattore indica una buona capacità d'adeguamento ai trend della domanda e un'altrettanta buona capacità di Reingegnerizzazione della destinazione. Nel caso del Trentino, invece, i dati evidenziano una certa difficoltà a valorizzare risorse alternative rispetto a quelle di

maggior appeal e, di conseguenza, una certa difficoltà a destagionalizzare i flussi turistici.

La stagionalità del turismo in Trentino e in Alto Adige è piuttosto accentuata: le presenze crescono molto nei mesi di luglio e agosto e hanno un secondo picco annuale, di minore entità, fra gennaio e marzo.

Nel caso del Trentino, questo andamento è strettamente legato alla massiccia presenza di turismo italiano, in quanto generalmente le presenze degli stranieri sono nettamente meno legate alle stagioni. Infatti, mentre nei mesi di luglio e agosto le presenze italiane – negli esercizi alberghieri e complementari – sono 2-3 volte più numerose di quelle straniere, nel mese di maggio la situazione si capovolge (2,2 stranieri per ogni italiano); nei mesi di aprile e ottobre gli stranieri sono comunque più numerosi mentre a giugno e settembre si ha una sostanziale parità di presenze.

La sfida per entrambe le destinazioni è quella di sviluppare le due stagioni “mancanti”, creando delle offerte che favoriscano una più equa distribuzione dei flussi turistici.

Va notato che questi andamenti stagionali sono stabili nel tempo: nel 2000, infatti, la distribuzione stagionale degli italiani era pressoché identica a quella odierna così come quella degli stranieri (che hanno registrato solo un leggero calo estivo e un altrettanto lieve incremento fra febbraio e marzo).

Analisi dei mercati



Figura 5. Composizione delle presenze provinciali. Fonte: Open, Fondazione Nord-Est 2013: Il rilievo del turismo.

L'analisi della composizione delle presenze turistiche per le province del Trentino-Alto Adige evidenzia due realtà ben distinte: la provincia di Bolzano registra una

percentuale di turisti stranieri piuttosto elevata, superiore anche alla media di altre destinazioni italiane competitor, che si attesta intorno al 65% delle presenze. La provincia di Trento mostra invece una situazione opposta, con i turisti italiani che rappresentano il 62% del totale, quindi con maggiori difficoltà di posizionamento sullo scenario internazionale rispetto alla provincia di Bolzano. Si può per tanto affermare che il Trentino è la destinazione alpina per gli italiani mentre l'Alto Adige lo è per i tedeschi.

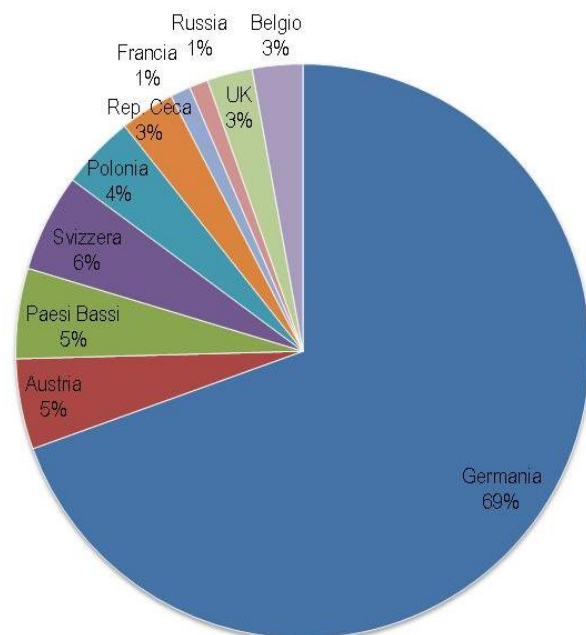


Figura 6. Composizione delle presenze straniere. Fonte: ISTAT 2011, Il movimento dei clienti nelle strutture ricettive.

La composizione delle presenze straniere per il Trentino-Alto Adige mostra una marcata incidenza del mercato Tedesco, che arriva a coprire il 69% delle presenze dei primi 10 mercati di provenienza. Il Trentino-Alto Adige è la regione italiana con la più marcata incidenza di turismo tedesco, probabilmente anche a causa della vicinanza territoriale e per la storia, e non ultimo, per il fatto che la lingua tedesca è d'uso corrente, soprattutto a Bolzano. Si registrano poi flussi turistici provenienti dalla Svizzera, Austria, Paesi Bassi, Polonia e Repubblica Ceca, ma con quote decisamente inferiori.

I dati quindi evidenziano una problematicità nella diversificazione dei mercati di provenienza, vista la dipendenza del Trentino-Alto Adige dal mono-mercato tedesco. Non è da sottovalutare la difficoltà di entrambe le Province di entrare in nuovi mercati, interessati al turismo alpino, come per esempio la Gran Bretagna, l'Olanda, la Danimarca, e via dicendo. La difficoltà nell'attrarre flussi ha spinto,

soprattutto il Trentino, a lavorare per incrementare gli arrivi provenienti da alcuni Paesi dell'Europa dell'Est (Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria, ecc) per la fascia medio-bassa e dalla Russia, invece, per la fascia medio-alta.

In generale, si può affermare che le proposte e i prodotti del Trentino-Alto Adige iniziano a mostrare segni di maturità, data la riduzione del numero di presenze e la forte dipendenza da un unico mercato. Sarebbe necessario un processo di reingenerizzazione delle destinazioni.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva del Trentino-Alto Adige è stata analizzata sulla base dei dati relativi al numero di strutture ricettive presenti, alla loro tipologia e all'offerta di posti letto presenti a livello provinciale. In generale, il sistema turistico del Trentino-Alto Adige è costituito da piccole e medie imprese. Si tratta di un sistema economico legato al territorio, con molte aziende a conduzione familiare.

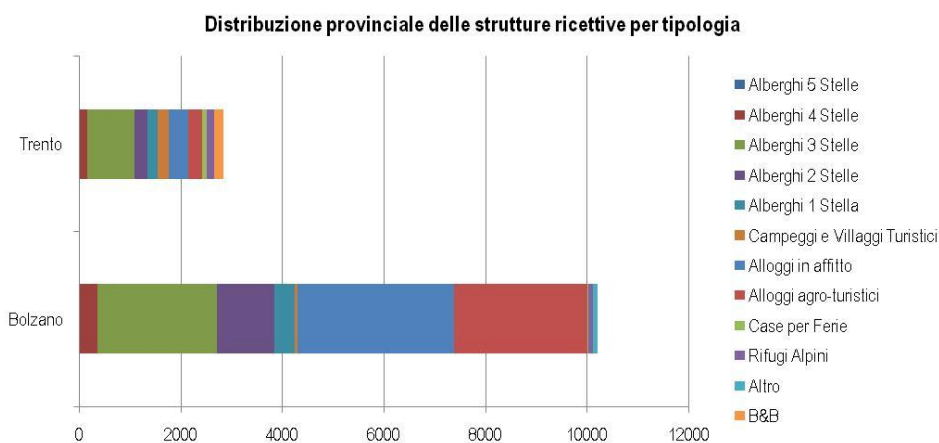


Figura 7. Distribuzione delle strutture ricettive. Fonte: ISTAT 2011, La capacità delle strutture ricettive.

I dati relativi alla distribuzione delle strutture ricettive sul territorio regionale evidenziano una maggiore concentrazione nella provincia di Bolzano, quindi, in linea con i flussi turistici precedentemente esaminati, con una netta prevalenza di strutture di piccole-medie dimensioni. Il turismo è quindi un'attività gestita da micro-imprese, a conduzione familiare.

Per la provincia di Bolzano, contrariamente a quella di Trento, è forte l'incidenza del settore extra-alberghiero, in particolare degli alloggi in affitto e degli alloggi agro-turistici. Per quanto riguarda il settore alberghiero, tutto il territorio regionale presenta strutture di categoria media, mentre non risultano essere rilevanti quelle a 5 stelle.

Considerando che, rispetto all'Alto Adige, il fenomeno turistico è arrivato dopo, in Trentino il settore turistico presenta una tipologia di strutture più articolata, di tipo 'azienda turistico familiare'. Di fatto, il Trentino ha una vocazione turistica molto più marcata dell'Alto Adige che invece ha avuto un'inclinazione mista agricola e turistica.

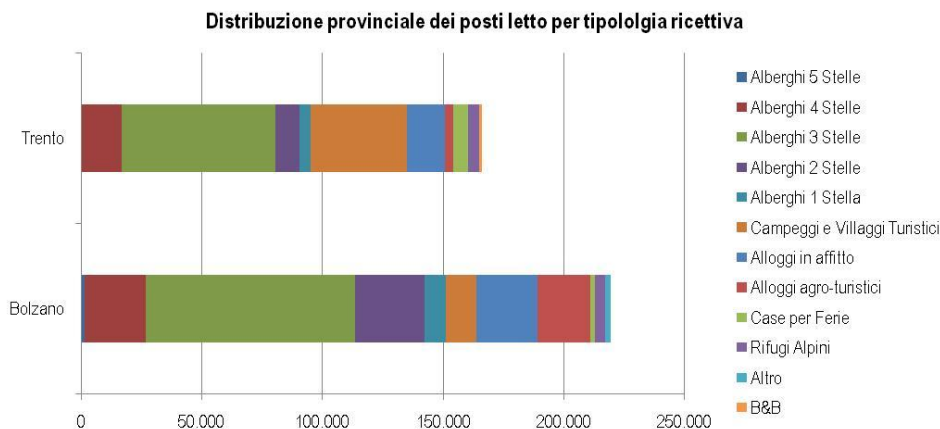


Figura 8. Distribuzione della capacità ricettiva. Fonte: ISTAT 2011, La capacità delle strutture ricettive.

L'analisi relativa alla capacità ricettiva, invece, mostra una distribuzione più omogenea sul territorio regionale, evidenziando la presenza di strutture di dimensioni maggiori nella provincia di Trento. La situazione è piuttosto frammentata: prevale il comparto alberghiero, in particolare le strutture di categoria media. Per il comparto extra-alberghiero, si evidenzia una maggiore incidenza degli alloggi in affitto e degli alloggi agro-turistici mentre in provincia di Trento prevalgono i campeggi e i villaggi turistici, in virtù del turismo lacuale.

In sintesi, il settore turistico della destinazione Trentino-Alto Adige è formato da una miriade di piccole aziende. Solamente in alcune valli del Trentino si sono sviluppate strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere con capacità medio alte che hanno consentito lo sviluppo del turismo organizzato e dei flussi turistici gestiti da touroperator.

Sul lato dell'offerta ricettiva, in Trentino, la riqualificazione delle strutture è stata massiccia. Proseguendo una tendenza già iniziata alla fine degli anni '80, nel corso del decennio passato, l'offerta di posti letti in strutture di basso livello qualitativo (alberghi a 1 e 2 stelle) è stata ridotta di circa un terzo mentre si è più che raddoppiata l'offerta in categorie più alte (alberghi a 4 e 5 stelle). Va però sottolineato che in Trentino è stato costruito un hotel a 5 stelle solo nel 2005 (con un'offerta di circa 200 posti letto); la riqualificazione quindi si è prevalentemente concentrata sugli alberghi a 4 stelle.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

Il Trentino e l'Alto Adige hanno saputo valorizzare il proprio destination brand e lo sviluppo di un'immagine turistica positiva. L'immagine percepita dal mercato è di fatto in linea con quella promossa, ossia di un territorio di qualità, di grande bellezza, di grande ospitalità, di attenzione al cliente, di rispetto per l'ambiente eccetera. Tutto ciò ha permesso e permette agli operatori di mantenere una politica di prezzi a loro vantaggiosa.

Inoltre, lo sviluppo di nuovi prodotti e il radicale miglioramento dell'offerta (ad esempio, la presenza di spa e saune di alta qualità negli hotel) così come lo sviluppo di prodotti legati al benessere e alla salute, ha permesso alla Regione di evidenziare il valore aggiunto delle proprie destinazioni rispetto ai competitor.

La tabella a seguire presenta i risultati dell'analisi dei prezzi medi per tipologia ricettiva e per provincia, come può risultare da una semplice ricerca su Booking.com, per una camera doppia per una notte in bassa stagione¹. In generale, il Trentino-Alto Adige presenta dei prezzi lievemente più alti rispetto ai competitor in bassa stagione.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Trento	€83.41	€128.72	€89.38	€85
Torbole	€94.06	€106.27	€72.78	€68.33
Val di Fassa - Canazei	€89.64	n/a	€62.67	n/a
Bolzano	€111.92	€152.45	€83.89	€59
Ortisei	€97.43	€145.50	€78.80	€95.63**

Fonte: booking.com, prezzi per camera doppia una notte. ** prezzi in riferimento ad una sola struttura.

Com'è possibile notare, i prezzi del settore alberghiero risultano poco omogenei sul territorio regionale, tendenzialmente più elevati per la provincia di Bolzano e più contenuti per la provincia di Trento. In ogni caso, il posizionamento delle microdestinazioni (zone e valli) è diverso, così come è diverso il mercato, la tipologia di prodotto e i target.

I prezzi delle strutture extra alberghiere sono invece più omogenei a livello regionale, allineandosi per alcune realtà circoscritte ai prezzi di strutture alberghiere di media categoria.

¹ È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni.

FOCUS: Le seconde case²

Il fenomeno delle seconde case è consolidato su tutto l'arco alpino tanto che si stima rappresentino mediamente il 60,2% delle abitazioni delle Alpi italiane. Il Trentino-Alto Adige non è estraneo a questo fenomeno, ma i dati rivelano una situazione ben distinta tra le due province autonome.

La provincia autonoma di Trento vede consolidato il fenomeno delle seconde case: che ammontano a circa il 60,48% delle abitazioni totali. Il fenomeno risulta più evidente nelle località turistiche di maggiore appeal legate allo sci di discesa, come Madonna di Campiglio o Folgaria. Il turismo delle seconde case in Trentino è penalizzante per il settore turistico: il grado di utilizzo delle abitazioni è inferiore al 15%, con una spesa giornaliera che si aggira attorno ai 70€, ben inferiore ai 130€ giornalieri che vengono spesi da chi alloggia in una struttura alberghiera.

Situazione decisamente diversa per la provincia autonoma di Bolzano, dove le seconde case rappresentano solo il 20,38% delle abitazioni presenti sul territorio. Le case non hanno quindi un ruolo fondamentale nell'offerta ricettiva dell'Alto Adige Südtirol, anche se va sottolineata una maggiore incidenza del fenomeno nelle località sciistiche di maggiore appeal, come per esempio Ortisei.

L'offerta ristorativa

In Trentino-Alto Adige, l'enogastronomia viene considerata come offerta complementare ai prodotti principali, come la vacanza attiva d'estate e la montagna in inverno. È quindi una risorsa che i turisti valutano positivamente, come un fattore che contribuisce all'esperienzialità della vacanza, anche se di per sé non è uno dei motivi prioritari della vacanza.

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal **Gambero Rosso** e contrassegnati dalle **Stelle Michelin**.

² Fonte: Legambiente 2009, *Seconde case – Cemento vs. Turismo di Qualità*; L'Adige 2012, *Seconde case – Fanno male al Trentino*.

Ristoranti Gambero Rosso
St. Hubertus dell'Hotel Rosa Alpina - BZ (3 Forchette)
Zur Rose - BZ (2 Forchette)
Kuppelrain - BZ (2 Forchette)
La Stua de Michil dell' Hotel La Perla - BZ (2 Forchette)
La Siroia dell'Hotel Ciasa Salares - BZ (2 Forchette)
Schoneck - BZ (2 Forchette)
Sissi - BZ (2 Forchette)
Zum Lowen - BZ (2 Forchette)
Trenkerstube dell'Hotel Castel - BZ (2 Forchette)

TRENTINO - ALTO ADIGE (20   )

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Alta Badia/Corvara	BZ	⊙	La Stua de Michil (H La Perla)
Alta Badia/San Cassiano	BZ	⊙⊙	St. Hubertus (H Rosa Alpina)
Alta Badia/San Cassiano	BZ	⊙N	La Siroia (H Ciasa Salares)
Appiano/San Michele	BZ	⊙	Zur Rose
Castelbello Ciardes	BZ	⊙	Kuppelrain
Chiusa	BZ	⊙⊙	Jasmin
Falzes/Molini	BZ	⊙	Schoneck
Merano	BZ	⊙	Sissi
Merano/Freiberg	BZ	⊙	Castel Fragsburg (H Castel Fragsburg)
Mules	BZ	⊙	Gourmetstube Einhorn
Nova Levante	BZ	⊙N	Johannes Stube (H Engel)
Sarentino	BZ	⊙	Auener Hof
Selva di Valgardena	BZ	⊙N	Alpenroyal (Alpenroyal Grand Hotel) Gourmet
Tesimo	BZ	⊙	Zum Lowen
Tirol	BZ	⊙⊙	Trenkerstube (H Castel)
Vandoes	BZ	⊙	La Passion
Vipiteno	BZ	⊙	Kleine Flamme
Cavalese	TN	⊙	El Molin
Madonna di Campiglio	TN	⊙	Stube Hermitage (Bio Hotel Hermitage)
Moena	TN	⊙	Malga Panna
Ronzone	TN	⊙	Orso Grigio (H Villa Orso Grigio)
Trento	TN	⊙	Scigno del Duomo
Trento/Ravina	TN	⊙	Locanda Margon

Dall'analisi emerge una buona varietà di ristoranti di alto livello su tutto il territorio regionale, con una maggiore concentrazione nella provincia autonoma di Bolzano. Si contano inoltre 24 prodotti di origine tutelata (inclusi i vini) e circa 200 prodotti tradizionali.

Le risorse enogastronomiche, se adeguatamente valorizzate, potrebbero quindi rappresentare una fonte di valore aggiunto per il settore turistico sia come prodotto autonomo sia come offerta complementare ai prodotti turistici principali.

Ricadute economiche del settore sul territorio

Il settore del turismo è una realtà di fondamentale importanza per l'economia delle due province autonome del Trentino-Alto Adige.

Per il Trentino, si stima che il PIL generato dal turismo (calcolando esclusivamente i pernottamenti) rappresenti circa il 15% del PIL complessivo, con un fatturato nel 2010 (confermato nel 2011) pari a 2.830 milioni di euro. La spesa media dei turisti in Trentino nel 2010 è stata pari a 93,10 euro al giorno (in media), con valori più elevati in inverno rispetto all'estate.

La spesa turistica varia a seconda della stagione: in estate, prevalgono quelle alimentari e di spostamento mentre in inverno quelle dedicate all'attrezzatura sportiva raggiungono il 70% del budget. La spesa turistica varia anche a seconda della provenienza dei turisti: gli stranieri spendono mediamente 30 euro in più rispetto agli italiani³.

³ Fonte: L'Adige.it (dati relativi al 2010), articolo basato sulla presentazione ufficiale di Trentino Marketing.

L'Alto Adige Südtirol presenta una situazione simile a quella del Trentino, con consumi turistici che nel 2008 sono arrivati a circa 3,7 miliardi di euro, pari quindi all'11,2% del valore aggiunto lordo provinciale⁴. Se si prendono invece in considerazione gli effetti indiretti del turismo e l'indotto del settore, il valore aggiunto arriva a pesare fino al 16,2% su quello complessivo regionale. Come per il Trentino, anche in Alto Adige la spesa turistica varia a seconda della stagione: durante la stagione invernale vengono spesi mediamente 140 euro al giorno pro-capite mentre durante la stagione estiva la spesa si attesta intorno ai 105 euro giornalieri. Anche in Alto Adige sono i turisti stranieri a spendere di più, circa 20 euro in più al giorno rispetto agli italiani. Va inoltre sottolineato che la spesa turistica media pro-capite giornaliera è più elevata in Alto Adige rispetto al Trentino: mediamente in Südtirol si spendono 27 euro in più al giorno.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Come per il resto dell'analisi, anche nel caso dei prodotti turistici, si sono esaminate le due Province autonome singolarmente. I prodotti turistici emersi nella ricerca sono riportati nelle tabelle a seguire.

I prodotti dell'Alto Adige Südtirol

Club di Prodotto	Descrizione
Belvita Leading Wellness Hotels	Raggruppa 31 strutture che garantiscono wellness di qualità. Le strutture sono 4 stelle o di categoria superiore e mettono il wellness come punto centrale della loro filosofia.
Vitalpina Hotels	Raggruppa 35 strutture che focalizzano la loro offerta sulla possibilità di scoperta del territorio. Minimo di escursioni guidate a settimana, offerte fitness, prodotti enogastronomici sani e di origine locale, possibilità di affitto attrezzatura e trattamenti benessere.
Bikehotels	32 strutture che si focalizzano sulla vacanza attiva di ciclisti. I servizi includono la vicinanza a piste ciclabili, possibilità di guide specializzate, noleggio attrezzature. Inoltre possibilità di riparazioni, servizi navetta e alimentazione adatta ad una tipologia di vacanza attiva. Ulteriormente specializzato in Cicloturismo, MTB, Bici da Corsa, Freeride, E-Bike.
FamilienHotels	27 strutture alberghiere particolarmente attente ai bisogni delle famiglie: presenti culle e lettini per bambini, possibilità di affitto attrezzature specifiche per bambini, attività riservate. Ulteriormente categorizzato in Family, Family Comfort, Family Premium.
Südtirol Privat	Oltre 200 famiglie che offrono la possibilità di soggiorni in camere e appartamenti turistici. Ulteriormente targettizzati a seconda dell'interesse del turista: Escursioni, Bike, Famiglia, Natura, Benessere, Accessibilità per tutti.
Agriturismo	Strutture specializzate nell'offerta di un servizio che rimetta i turisti a contatto con la natura contadina della regione. Prodotti di produzione propria.

⁴ Fonte: Provincia Autonoma di Bolzano, astatInfo nr. 15 (03/2012).

Ulteriormente specializzati in 12 categorie, ad esempio: benessere, vacanze a cavallo, agricoltura biologica ecc.

Alberghi per Disabili Raggruppa oltre 340 alloggi dove non esistono barriere architettoniche. Le attività proposte sono adatte ad ogni tipologia di cliente.

Fonte: www.Sudtirool.info

I prodotti del Trentino

Club di Prodotto	Descrizione
Hotel GiocoVacanza	Club di prodotto dedicato alla vacanze per famiglie con bambini propone strutture ricettive che offrono possibilità di attività ricreative, sportive e di relax per tutta la famiglia.
Hotel Club Qualità Parco	Club di prodotto che nasce con l'obiettivo di promuovere vacanze eco-sostenibili e di coinvolgere gli ospiti delle strutture nella filosofia del rispetto ambientale. Distribuita la Parco Card.
Club Rifugi del Trentino	Club che raccoglie 90 strutture che hanno mantenuto l'atmosfera autentica e intima del rifugio di montagna proponendo enogastronomia tipica e punti di partenza per escursioni.
Club Trentino Charme	Aderiscono 11 strutture ricettive che promuovono il concetto di eccellenza per ogni cliente. Strutture di piccole dimensioni. Il club punta sul valore delle cose con il concetto di lusso semplice come filo conduttore per generare emozioni.
Club Vita Nova Trentino Wellness	Circuito di hotel, camping e hotel termali che propongono servizi per il benessere del cliente con trattamenti e terapie. Offerta tematizzata: Beauty, Activity e Family.
Club Dolomiti Walking Hotel	Raggruppa 17 strutture che mettono in primo piano la scoperta del territorio a ritmi lenti. Inclusi nel prezzo della mezza pensione la possibilità di partecipare ad escursioni a piedi, prestito di attrezzatura, biblioteche di montagna.
Club Cuore Rurale	Raggruppa 20 strutture di piccole dimensioni (agriturismi e B&B) che mettono al primo posto la semplicità come formula di accoglienza. Edifici rustici nei borghi di montagna con prodotti enogastronomici tipici.
Club Agriturismo in Trentino	Agriturismi che propongono un'accoglienza tradizionale, con prodotti enogastronomici tipici per assaporare la vita rurale.
Club B&B di Qualità	Oltre 80 strutture di piccole dimensioni certificate per la qualità dell'accoglienza e del prodotto enogastronomico. Situati in piccoli centri, borghi o nelle vallate di montagna.
Club Vacanza in Baita	Club di prodotto con l'obiettivo di rilanciare un turismo individuale ed eco-sostenibile. Vecchie strutture di montagna ristrutturate recentemente che mantengono il loro stile tradizionale.
Club Trentino in Moto	Hotel, B&B e camping particolarmente sensibili alle esigenze dei motociclisti (offrono ad esempio parcheggio coperto per moto o possibilità di prenotazione per tappa successiva del tour in moto).
Club Trentino Outdoor	Strutture all'aria aperta, per i clienti amanti delle vacanze a contatto con la natura. Enfasi particolare sul patrimonio naturale e l'eco-sostenibilità. Club di prodotto tematizzato: activity, wellness, family, resort, bio.
Club Appartamenti Garantiti	Club di prodotto che offre una garanzia di qualità (le strutture sono classificate) per gli appartamenti in affitto.
Club	Agriturismi che propongono un'accoglienza tradizionale, con prodotti

Agriturismo in Trentino enogastronomici tipici per assaporare la vita rurale.

Fonte : www.visittrentino.it - Trentino Ospitalità a Tema.

Com'è possibile notare, le due province autonome del Trentino-Alto Adige presentano club di prodotto, confermando quindi l'adozione di un approccio motivazionale piuttosto che territoriale nella strutturazione dell'offerta turistica. La Regione si distingue quindi da molte altre realtà italiane, dove prevale ancora un approccio localistico e territoriale. Le province di Bolzano e Trento sono quindi in linea con le attuali richieste del mercato, particolarmente sensibile verso le destinazioni con un'offerta turistica che prenda in considerazione le motivazioni del turista.

L'analisi dei club di prodotto del Trentino e dell'Alto Adige ne ha anche sottolineato una buona valenza commerciale, con tanto di sito web dedicato, dove è possibile visionare i criteri di qualità e, nella maggior parte dei casi, prenotare direttamente presso la struttura desiderata.

La montagna invernale

In Trentino-Alto Adige, la montagna invernale è il secondo prodotto turistico per incidenza di flussi. La Regione è particolarmente conosciuta, anche a livello internazionale, come destinazione invernale, tanto che risulta essere la regione italiana presente in modo più consistente nei cataloghi di tour operator. Il Trentino-Alto Adige è quindi ben posizionata sullo scenario internazionale per il turismo invernale.

Non a caso, sono presenti numerose risorse: si contano infatti 13 comprensori sciistici in Trentino e 4 comprensori sciistici in Alto Adige Südtirol, per oltre 2.300 km di piste da sci di discesa complessivi. Si segnala in modo particolare la presenza del complesso sciistico Dolomiti Superski (di cui una grossa componente interessa la provincia di Bolzano), il più grande in Europa, visti i 1.300 km di piste e i 450 impianti di risalita, in cui sono coinvolte oltre 130 società, il tutto accessibile con un solo skipass. La rilevanza del complesso Dolomiti Superski a livello nazionale diventa evidente se vengono presi in considerazione i passaggi sugli impianti sciistici della stagione 2011-2012: 133 milioni contro i 42 milioni registrati in Lombardia e i 27 milioni registrati in Valle d'Aosta.

Di tutto rilievo anche le risorse riservate allo sci di fondo: oltre 2.000 km di piste su tutto il territorio regionale. Si segnala anche la presenza del pass Super Nordic Ski Pass, che garantisce l'accesso a 14 comprensori sciistici.

Sia per lo sci di fondo sia per lo sci di discesa, l'offerta tra i vari comprensori è ben integrata, evitando la classica frammentazione delle stazioni sciistiche che è spesso concausa di una riduzione di clienti.

In Trentino-Alto Adige risultano essere ben sviluppate anche tutte le attività complementari alla pratica dello sci: sono presenti numerosi snow park e sono promosse diverse attività, come la passeggiate con le ciaspole, l'arrampicata su ghiaccio, lo slittino e il pattinaggio su ghiaccio, attività per i bambini, e via dicendo. L'offerta di attività complementari a quelle sciistiche si è rivelata un asset importante per la Regione, garantendo una tenuta di flussi turistici anche in anni di scarso innevamento.

Vacanza attiva e turismo lacuale⁵

Altri prodotti principali per il turismo del Trentino-Alto Adige sono la vacanza attiva ed il turismo lacuale.

Il turismo lacuale è una realtà di particolare rilievo soprattutto per la provincia di Trento, che si affaccia sul Lago di Garda.

	Arrivi			Presenze		
	2001	2010	Var %	2001	2010	Var %
Veneto	1.603.597	2.177.477	35,8	9.246.834	10.535.621	13,9
Lombardia	1.384.527	1.755.981	26,8	6.955.772	8.193.501	17,8
Trentino	711.332	837.922	17,8	3.296.601	3.692.690	12,0
Piemonte	769.730	786.852	2,2	2.717.623	2.928.020	7,7

Figura 9. Arrivi e presenze sui laghi italiani. Fonte: 18° Rapporto sul turismo italiano.

La tabella mette in evidenza come il Trentino sia, per presenze registrate, la terza destinazione lacuale in Italia, con un incremento tra il 2001 ed il 2010 pari al 12%. La provincia autonoma di Trento offre alcune località lacuali particolarmente note, tra cui spiccano Riva del Garda e Torbole. Il turismo lacuale sulla sponda trentina si caratterizza per un buon grado di fidelizzazione dei turisti, soprattutto tedeschi, che apprezzano la qualità delle acque di balneazione e delle spiagge. I turisti lacuali della sponda trentina hanno inoltre tendenza a dividersi in due gruppi principali: ci sono i turisti stanziali, che si spostano relativamente poco dalla località in cui alloggiano, interessati a strutture ricettive vicine al lago e all'offerta enogastronomica locale. E poi ci sono i turisti appassionati di sport, più propensi agli spostamenti, meno interessati alla vacanza sul lago in senso tradizionale e all'offerta enogastronomica.

La conformazione del territorio regionale, unitamente al suo patrimonio naturalistico, rendono il Trentino-Alto Adige una destinazione particolarmente

⁵ Fonti: 18° Rapporto sul turismo italiano – Trentino Turismo – Südtirol info.

adatta per il turismo attivo, ossia per la pratica di attività sportive anche al di fuori della stagione invernale. Si contano un Parco nazionale (il Parco Nazionale dello Stelvio) e numerose realtà minori: 9 parchi regionali e numerose aree protette e riserve naturali. Tra le attività sportive maggiormente sviluppate a livello regionale spiccano quelle legate al bike in tutte le sue declinazioni: il cicloturismo su strada, MTB, e-bike, freeride eccetera.

L'Alto Adige Südtirol ha un Club di Prodotto dedicato al bike, che comprende circa 95 itinerari presenti su tutto il territorio, suddivisi per grado di difficoltà e specialità sportiva. Si segnala anche la Bikemobil Card, che permette di utilizzare in modo combinato bus, treno, funivie e la bicicletta a noleggio su tutto il territorio altoatesino.

Il Trentino presenta invece oltre 400 km di piste ciclabili e tre grandi comprensori per la pratica della MTB: Dolomiti Brenta Bike (171 km di sentieri), Dolomiti Lagorai Bike (1100 km di sentieri) e Mountain e Garda Bike (218 km di sentieri). L'analisi ha evidenziato un buon sviluppo del prodotto bike anche nei servizi complementari offerti al turista, come strutture ricettive con spazi appositi per le attrezzature sportive, escursioni guidate, assistenza tecnica, punti e servizi di trasporto e via dicendo.

Oltre al bike, su tutto il territorio regionale è ben sviluppata ed organizzata l'offerta per la pratica di altre attività sportive, in particolare l'escursionismo e il trekking, per cui sono presenti club di prodotto dedicati in tutte e due le province autonome.

Benessere e famiglia

Benché il Trentino-Alto Adige non presenti località termali classiche, come possono essere Fiuggi o Chianciano Terme, il prodotto benessere è piuttosto ben sviluppato a livello regionale, tanto che la Regione risulta essere una delle più specializzate in Italia per questa tipologia di prodotto, con anche club di prodotto dedicati in entrambe le province autonome.

Come per gli altri prodotti, anche nel caso del benessere, il Trentino-Alto Adige presenta la propria offerta in ottica motivazionale piuttosto che territoriale, garantendo quindi una risposta alle richieste del mercato per il pluri-prodotto del benessere, che non si focalizza solamente sull'aspetto curativo. Gli alberghi hanno sviluppato al loro interno grandi spazi di alta qualità dedicati al benessere, proponendo formule per il turismo di salute e centri appositi per il dimagrimento.

Questo ha permesso di posizionare sul mercato turistico il Trentino-Alto Adige anche come destinazione di relax e benessere (bagni di fieno, massaggi, ecc), oltre che per il turismo montano.

Altro prodotto ben organizzato e sviluppato è quello riservato alle famiglie, target storicamente importante per il flussi turistici a livello regionale. Sono presenti club di prodotto dedicati alle famiglie in entrambe le province autonome: Hotel *Giocovacanza* per il Trentino e *Familien Hotels* per l'Alto Adige Südtirol. L'offerta dedicata alle famiglie presente sul territorio è la più specializzata a livello nazionale, tanto che le due province sono da considerarsi l'una il competitor principale dell'altra.

Anche per questa tipologia di prodotto, l'offerta è basata su un approccio motivazionale, con particolare attenzione non solo alle proposte e ai prezzi scontati, ma soprattutto ai servizi che creano valore aggiunto per il turista (animazione e assistenza per i bambini, servizi di ristorazione pensati per i più piccoli, eccetera).

Accessibilità

Rete autostradale	Una direttrice principale nord-sud (A22 autostrada del Brennero). Adeguata la rete di strade statali e provinciali che permette collegamenti sul resto del territorio regionale, in linea con la morfologia.
Rete ferroviaria	356 km di rete ferroviaria complessiva per 58 stazioni. Una sola direttrice principale nord-sud. Risulta quindi penalizzata l'accessibilità regionale sulla direttiva est-ovest. Possibili collegamenti con Monaco.
Gli aeroporti	Un solo aeroporto di rilievo nazionale: Aeroporto di Bolzano Circa 54.000 passeggeri nel 2011 La totalità dei passeggeri ha utilizzato vettori tradizionali nel 2011.

La conformazione morfologica del territorio regionale condiziona l'accessibilità, in particolare stradale e ferroviaria, che quindi, pur non risultando particolarmente estese, possono comunque considerarsi adeguate per un territorio come quello del Trentino-Alto Adige. Si segnala comunque la presenza di collegamenti ferroviari con l'estero (in particolare la Germania) che rappresentano un buon potenziale per lo sviluppo turistico.

Per quanto riguarda, invece, l'accessibilità aerea la situazione è più critica: l'aeroporto di Bolzano è una realtà minore sullo scenario nazionale, i cui voli sono operati esclusivamente da vettori tradizionali. Non a caso, si classifica al 37° posto per traffico passeggeri. Il Trentino-Alto Adige deve quindi appoggiarsi agli aeroporti di Verona, Venezia e Bergamo – Orio al Serio, complicando e allungando le tempistiche di arrivo per i turisti. Per l'Alto Adige Südtirol è presente un

servizio di shuttle bus organizzato da Terravision, che garantisce i collegamenti con gli aeroporti di Verona e Bergamo. Per il Trentino, invece, nella stagione invernale si segnala il servizio Fly Ski Shuttle che collega gli aeroporti di Verona, Venezia e Bergamo con le maggiori destinazioni sciistiche della provincia.

Per quanto riguarda i flussi turistici internazionali, l'aeroporto di riferimento è principalmente quello di Verona, con cui le Amministrazioni hanno sviluppato accordi di comarketing con alcuni vettori. L'Alto Adige inoltre si appoggia anche sull'aeroporto di Innsbruck.

L'organizzazione del sistema turistico

L'organizzazione del sistema turistico in entrambe le province appare piuttosto chiara, con compiti ben definiti per i soggetti coinvolti. Sono presenti soggetti istituzionali dedicati alla promo-commercializzazione dell'offerta turistica, contrariamente a quanto avviene nelle altre realtà regionali italiane. Nel caso del Trentino, si tratta della società pubblica Trentino Spa, di cui sono azionisti l'Amministrazione Provinciale e la Camera di Commercio; mentre per l'Alto Adige c'è l'Alto Adige Marketing spa, creata nel 2000, che lavora in collaborazione con le associazioni di categoria per la promozione della destinazione.

L'organizzazione del sistema turistico evidenzia anche un elevato grado di coinvolgimento degli operatori del settore, oltre ad una buona collaborazione tra questi ultimi e le Amministrazioni, come si può dedurre sia dal grande numero di club di prodotto attivi sia dalla loro struttura ed organizzazione. Inoltre per tutte e due le province sono presenti corsi di formazione per gli operatori del settore turistico, che conferma un clima generale di collaborazione tra i vari soggetti coinvolti.

PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO	
<u>Organizzazione</u>	<u>Funzioni</u>
Dipartimento dell'artigianato, commercio, mobilità e personale	Ufficio turismo e alpinismo
Alto Adige Marketing spca	Impresa privata che nasce nel 2000 incaricata dalla Provincia. Seguendo linee guida strategiche, SMG pianifica e mette in atto azioni di mercato elaborate in stretta collaborazione con le organizzazioni turistiche, i produttori partner e le associazioni economiche. Uno dei compiti di SMG è quello di promuovere, con i partner, uno sviluppo di prodotto in linea con la destinazione stessa.
Altri soggetti coinvolti	Comuni, camera di commercio, comunità montane, consorzi, eccetera.
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	
<u>Organizzazione</u>	<u>Funzioni</u>
Provincia – Dipartimento del turismo, commercio, promozione e internazionalizzazione	Cura le competenze in materia di ricettività turistica, di patrimonio alpinistico, di professioni turistiche, di agenzie di viaggio e piste da sci; provvede agli adempimenti tecnico-amministrativi relativi all'incentivazione delle imprese turistiche e alla trattazione degli affari in materia di interventi per lo sviluppo dell'attività idrotermale; cura le tematiche riguardanti la disciplina della promozione turistica in

Trentino Marketing s.p.a	provincia di Trento; provvede all'effettuazione di analisi, studi e ricerche in materia turistica; cura il Sistema Informativo del turismo, quale elemento di raccordo operativo tra i vari soggetti pubblici e privati.
Altri soggetti coinvolti	Responsabile dell'immagine turistica e territoriale del Trentino, della gestione del marchio, della promozione e pubblicità del Trentino come sistema integrato di valori e attività, della valorizzazione delle specificità, dell'attività di marketing sui diversi mercati, delle relazioni esterne e dei rapporti con i media, ricerca e analisi dei singoli mercati, attività editoriali di supporto, collaborazione con gli operatori di promozione turistica locale e supporto alla commercializzazione, APT, Camera di Commercio, Università, Consorzi pro-loco, Associazioni di categoria, Osservatorio per il turismo, ...

Un nuovo modello di governance per il Trentino

Anche se la Governance è molto più evoluta rispetto alla maggior parte delle destinazioni italiane, il Trentino, per esempio, sta rivedendo la propria organizzazione promozionale, impostandola principalmente su tre livelli diversi: la promozione del Trentino, la promozione dei singoli ambiti territoriali e la promozione dei Consorzi e delle Proloco. La promozione dei singoli ambiti territoriali è realizzata da 14 APT locali, il finanziamento delle cui attività è a carico della Provincia Autonoma.

La Provincia di Trento è ben consapevole dell'importanza del turismo per l'economia del territorio così come è consapevole della necessità di effettuare dei cambiamenti nella strategia turistica e nell'organizzazione della governance operativa per mantenere i livelli di competitività attuali.

Per questo motivo, è stato approvato un Piano Strategico di Sviluppo provinciale che prevede una forte flessibilità della Pubblica Amministrazione. Il Piano ha come obiettivo prioritario la formazione per migliorare la nza e il rapporto con l'ospite e la - sia della destinazione in sé sia dell'esperienza complessiva vissuta.

Il Piano Strategico di Sviluppo inoltre pone anche particolare attenzione:

- al miglioramento delle strutture di accoglienza e di servizio;
- la destagionalizzazione, ad oggi ancora insufficiente;
- ad un'ulteriore riqualificazione del settore extralberghiero;
- al rafforzamento dei valori della marca, valorizzando nel contempo le vocazioni dei singoli territori;
- alla partecipazione e alla collaborazione per aumentare il capitale fiduciario.

Le indicazioni del Piano Strategico di Sviluppo si concentrano su tre temi considerati cruciali per il futuro del turismo trentino, ossia la governance soprattutto alla luce delle recenti modifiche normative ed istituzionali, che hanno ridefinito i ruoli assegnati alle ApT e hanno sancito Valle; la qualità del prodotto; la formazione e le risorse umane.

Il nuovo modello di governance, ancora in fase di definizione, punta sulla collaborazione e sull'integrazione, come obiettivo di aggregazione fra i diversi soggetti. In questo nuovo modello, l'organizzazione centrale rappresentata da Trentino Marketing si deve occupare del mercato (acquisizione di mercati, branding, distribuzione, sviluppo dei prodotti) mentre quella locale, costituita dalle Aziende per il Turismo e dai Consorzi Pro Loco, si deve occupare del prodotto – destinazione, inteso non come la somma dei singoli prodotti ma come frutto della loro coesione, oltre a lavorare in parte anche sui mercati.

Entrambi i livelli, centrale e locale, si rapportano con soggetti pubblici e privati e devono essere capaci di creare tra questi soggetti delle reti collaborative, affinché tutti gli attori siano interdipendenti e il comportamento di ciascuno influisca sul successo sia dei singoli sia dell'intero prodotto-destinazione.

Le reti di collaborazione, a loro volta,

solo riconoscendo un ruolo di leadership ai due livelli centrale e locale e attraverso la conoscenza diretta e il confronto costante.

L'obiettivo di questo

i tratti distintivi di ciascuna destinazione, in modo tale da far crescere il territorio in modo omogeneo, senza privilegiare esclusivamente le eccellenze, e, allo stesso tempo, favorendo la collaborazione e l'integrazione tra i territori con caratteristiche simili. In questo senso, è importante segnalare che gli operatori turistici invece lamentano un'azione di promozione non omogenea e non in linea con i nuovi trend della domanda.

Inoltre, si è deciso di sviluppare una promozione integrata tra agricoltura e turismo, per una maggiore valorizzazione e una migliore distribuzione dei prodotti agricoli, incentivando la promozione di filiere corte e un potenziamento delle forme di . Allo stesso modo, si è stabilito di rafforzare il rapporto tra cultura e turismo, con una più consistente valorizzazione di eventi coerenti , soprattutto, rafforzando le p patrimonio storico culturale, a partire dai Musei. E infine, si è consolidato anche il legame fra turismo e artigianato, attraverso la valorizzazione di alcune produzioni locali, come il legno e i prodotti dell'artigianato artistico. Il nuovo modello quindi vuole puntare alla creazione di un territorio "univoco" che "racconta se stesso, per offrire al turista , fatta di prodotti

agricoli , artigianato, formazione, shopping, ambient , relazioni ed accoglienza; per un soggiorno pieno e soddisfacente, ricco e stimolante e quindi, possibilmente, fidelizzante.

Il sostegno al turismo

Progetto	Area di intervento	Fondi
Provincia autonoma di Bolzano		
Alto Adige Marketing	Budget riservato alle iniziative di marketing per la Alto Adige Marketing.	€9.000.000
Contributi al settore alpinismo	Interventi della provincia per il sostegno dei rifugi alpini, provvidenze a favore del patrimonio alpinistico provinciale – fondi provinciali o UE	n/a
Agevolazioni per esercizi ricettivi e pubblici	Interventi per il sostegno dello sviluppo aziendale, interventi rivolti alla formazione e diffusione della conoscenza, interventi per la creazione di posti di lavoro	n/a
Contributi ad organizzazioni turistiche	Costruzione, acquisto, ampliamento ed ammodernamento di locali ufficio, di strutture ed impianti per segnaletica, ed infrastrutture per manifestazioni, sentieri, piste da fondo, mezzi per la preparazione delle piste da fondo .	n/a
Progetti UE	Progetti interregionali Italia – Svizzera e Italia – Austria, e FESR	n/a
...
Provincia autonoma di Trento		
Trentino Marketing	Budget per la promozione turistica concesso dalla giunta provinciale alla società Trentino Marketing	€29.000.000 nel 2010
Contributi per associazioni e pro loco	Attività di supporto e coordinamento pro-loco, informazione e assistenza turistica, promozione e valorizzazione turistica	€16.900.000
Incentivi alle imprese	Sostegno all'economia delle imprese locali, alle reti d'impresa, all'innovazione e all'internazionalizzazione.	n/a
...

Il sostegno al turismo appare, rispetto a molte destinazioni italiane competitor, ingente, in particolare per i fondi provinciali delle due province autonome e per quelli dedicati al marketing e alla promozione.

In Alto Adige, per esempio, l'attività di promozione dell'Alto Adige Marketing SMG si concentra principalmente sui mercati primari: Germania, Italia, Austria e Svizzera, ma la destinazione viene pubblicizzata anche nei mercati dell'Europa occidentale, Gran Bretagna, Belgio e Paesi Bassi, e in quelli dell'Europa Centrale, ovvero Polonia e Repubblica Ceca. La SMG conta ben 56 collaboratori e nel 2013 si trova a gestire un budget di circa 9 milioni di euro per le iniziative di marketing. I diversi canali di comunicazione spaziano dalla televisione ai giornali e alle riviste, da internet alle fiere.

Oltre alla promozione dell'Alto Adige e al rafforzamento del marchio ombrello nei nove mercati, uno dei compiti della SMG è quello di promuovere, con i partner, uno sviluppo di prodotto in linea con la destinazione stessa.

L'offerta formativa per il turismo

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	4 istituti tecnici per il turismo
	10 istituti professionali per il turismo e le attività commerciali
Libera Università di Bolzano	Corsi di Laurea I livello: Management del Turismo, dello Sport e degli Eventi
Università degli studi di Trento	Corso di Laurea I livello: Lingue moderne – curriculum in mediazione linguistica per il turismo
	Corso di Laurea II Livello: Mediazione linguistica, turismo e culture
	Corso di Laurea II livello: Economia e gestione dell'ambiente e del turismo
	Master di I livello: Tourism management – sviluppo sostenibile, gestione e marketing delle destinazioni turistiche

L'offerta formativa dedicata al turismo appare adeguata sia per quanto riguarda gli istituti superiori sia per quanto riguarda i corsi universitari, che prevedono corsi specializzati (per esempio, Master) per la gestione del sistema turistico. Gli operatori turistici, sia pubblici sia privati, di entrambi i territori evidenziano la necessità di formazione. In entrambi i casi, si sta procedendo a stabilire percorsi formativi mirati.

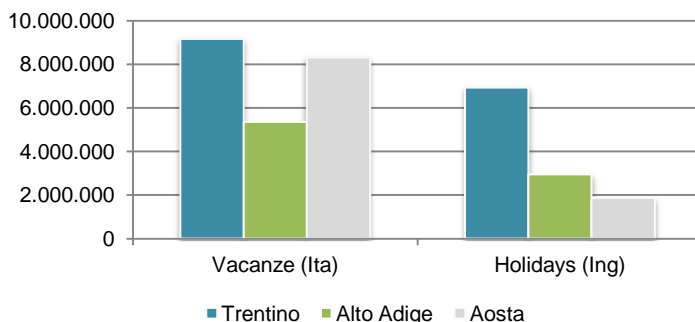
La destinazione turistica Trentino-Alto Adige online

L'analisi della presenza online del Trentino-Alto Adige è stata eseguita prendendo in considerazione per le due singole province, la quantità di contenuti indicizzati sul web, i trend di ricerca per le vacanze e la presenza sui principali social media dei brand. È da segnalare che la promozione online di entrambe destinazioni è di gran lunga superiore rispetto alle altre destinazioni turistiche italiane.

Presenza del Trentino-Alto Adige sul web

Per analizzare il quantitativo di contenuti indicizzati online relativi al Trentino e all'Alto Adige è stato utilizzato il Google Index che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta.

Visibilità su Google (Google Index)



Come evidenziato dal grafico, sia per il Trentino sia per l'Alto Adige prevale il materiale indicizzato in lingua italiana, confermando quindi la primaria importanza del mercato nazionale per tutto il territorio. Mettendo a confronto il quantitativo di contenuti indicizzati tra le due province autonome e Aosta (territorio simile per conformazione territoriale e prodotti turistici), il materiale inerente il Trentino è decisamente superiore, evidenziando quindi una visibilità online maggiore. Il divario è particolarmente evidente se vengono presi in considerazione i contenuti indicizzati in lingua inglese: i dati tuttavia risultano in contraddizione rispetto ai flussi turistici, che vedono una maggiore incidenza dei mercati stranieri in Alto Adige rispetto al Trentino. La situazione è molto simile se vengono presi in considerazione blog e forum, dove prevalgono i contenuti in italiano rispetto a quelli in lingua inglese.

Analisi della dimensione, influenza e coinvolgimento

I trend di ricerca relativi alle vacanze in Trentino ed in Alto Adige mostrano, come da grafico, un andamento generalmente negativo, seguendo quindi un trend riscontrato in molte altre realtà a livello nazionale.



Si segnala comunque, anche a discapito di un trend negativo, come sia la parola chiave Trentino a generare maggiore interesse, seguita poi da Alto Adige e, con un certo distacco, da Aosta. I dati confermano quindi come sia il Trentino sia l'Alto Adige godano di una buona visibilità online.

La stessa analisi in inglese rivela sempre un interesse maggiore, ma con un trend negativo per la parola chiave "Trentino Holidays" rispetto ad Aosta, mentre non sono emersi risultati relativi alla parola chiave "Alto Adige Holidays"⁶. L'analisi conferma quindi il posizionamento favorevole e la visibilità del Trentino anche sui mercati internazionali. E' evidente che l'Alto Adige, a livello internazionale, ha deciso di promuoversi con la denominazione Südtirol; su questo aspetto giocano anche tutti gli sforzi di webmarketing.

L'indice di magnitudine di How Sociable fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media, durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di "zero" significa che vi è un'attività del brand molto scarsa mentre un punteggio di "dieci" significa che il brand ha praticamente saturato il social web ed è riconosciuto dagli utenti in rete.



L'analisi rivela una maggiore attività sulle piattaforme social del brand Trentino rispetto alla Valle d'Aosta e all'Alto Adige. Si nota comunque come sia per Trentino sia per Alto Adige vi sia un margine di miglioramento per quanto riguarda la popolarità dei brand. Da segnalare la presenza dei due portali istituzionali (www.visittrentino.it e www.suedtirol.info) sulle principali piattaforme social, con un buon livello di seguito e di engagement.

⁶ Per garantire conformità dell'analisi eseguita per il Trentino-Alto Adige con quelle eseguite per le altre regioni italiane si è scelto di non inserire come parola chiave "Südtirol Vacanze" o "Südtirol Holidays".

Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Arrivi e presenze in crescita, nonostante la congiuntura economica sfavorevole.- Doppia stagionalità: buona valorizzazione di un range relativamente ampio di risorse.- Posizionamento favorevole sullo scenario internazionale- Offerta piuttosto estesa di ristorazione d'ecceellenza, che indica una buona valorizzazione del prodotto enogastronomico.- I prodotti turistici sono strutturati in ottica motivazionale, quindi in linea con i trend di mercato.- Buona valenza commerciale dei club di prodotto.- Attività e servizi complementari alle principali risorse turistiche ben sviluppati.- Risorse turistiche invernali ed estive di tutto rilievo sul panorama nazionale ed internazionale (es. comprensori sciistici, piste ciclabili ecc.).- Organizzazione del sistema turistico chiara.- Buon grado di collaborazione tra le amministrazioni e gli operatori del settore turistico.- Buona visibilità online per quanto riguarda i contenuti in lingua italiana.- Livello adeguato di presenza sui social e di coinvolgimento.- Presenza di soggetti che si occupano della promo-commercializzazione.	<ul style="list-style-type: none">- Permanenza media in calo.- Marcata dipendenza dal mercato tedesco.- Marcata incidenza del fenomeno delle seconde case, soprattutto in Trentino.- Il ciclo di vita del prodotto invernale è relativamente maturo.- Accessibilità compromessa, necessario appoggiarsi agli aeroporti di Verona, Venezia e Bergamo.- Eccessiva dipendenza dai finanziamenti provinciali (province autonome) da parte degli operatori turistici- Presenza di contenuti online in inglese piuttosto ridotta.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati in questa sezione nascono dall'incontro tra le analisi elaborate sulla competitività della destinazione turistica Trentino-Alto Adige e le considerazioni espresse dagli esperti del settore.

Gli assi di intervento individuano quelle tematiche che maggiormente limitano lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Trentino-Alto Adige e che rappresentano i punti chiave per i quali sarebbe necessario un intervento nel breve termine ed un supporto a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza e importanza individuati sono:

1. Il portfolio dei mercati
2. Imprenditorialità e formazione
3. Un modello sostenibile

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Il portfolio dei mercati

La dipendenza da monomercato

L'analisi dei flussi turistici per le due province autonome del Trentino-Alto Adige ha evidenziato come in tutti e due i casi vi sia una dipendenza da un unico mercato. Come evidenziato nei grafici che seguono, il Trentino vede la marcata incidenza del mercato italiano mentre l'Alto Adige Sùdtirol del mercato tedesco, seguito da quello italiano.

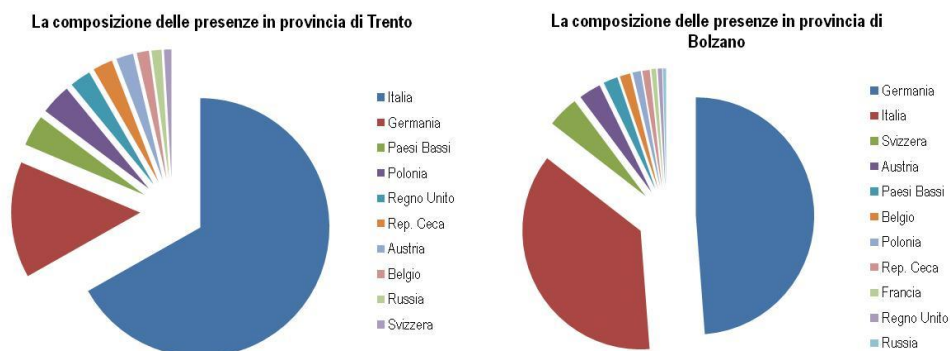


Figura 10. La composizione delle presenze in Trentino-Alto Adige. Fonte: dati.istat.it (2011)

Il Trentino

Il Trentino evidenzia una maggiore incidenza del mercato italiano, che nel 2011 ha raggiunto il 67% delle presenze. I dati confermano quindi le difficoltà legate alla diversificazione del portfolio dei mercati e relative al posizionamento della provincia sullo scenario internazionale.

Una tale dipendenza dal mercato italiano ha delle conseguenze importanti per quanto riguarda il sistema turistico, a partire dalle ricadute sul territorio che sono tendenzialmente più contenute per le destinazioni che vedono una prevalenza di turismo italiano. I turisti stranieri infatti, mostrano una maggiore propensione alla spesa mentre il turista italiano tende a contenere le voci di consumo durante il periodo di soggiorno nella destinazione.

Inoltre, il mercato italiano è particolarmente sensibile all'attuale congiuntura economica negativa, incrementando quindi le difficoltà per il Trentino a mantenere le quote di mercato, oltre che a compensare eventuali riduzioni con sviluppi in altri mercati.

Un'altra conseguenza della spiccata incidenza del mercato nazionale è il ruolo fondamentale del turismo di prossimità per il Trentino, in particolare proveniente da Lombardia e Veneto (come da grafico).

L'incidenza del turismo di prossimità in Trentino

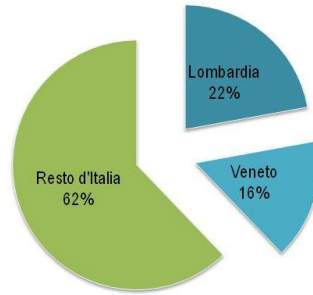


Figura 11: Il turismo di prossimità in Trentino. Fonte: dati.istat.it (2011).

Il turismo di prossimità accresce la stagionalità dei flussi turistici, con una concentrazione nettamente superiore nei periodi classici (es. Natale ed Agosto), compromettendo lo sviluppo di attività commerciali complementari redditizie durante tutto l'arco dell'anno. Inoltre, l'incidenza del turismo di prossimità accentua ulteriormente il fenomeno delle seconde case, che è già particolarmente consistente per la provincia di Trento. Dal 1986 al 2011, le seconde case rilevate sul territorio provinciale sono aumentate di oltre 15.500 unità, rendendo il Trentino una delle destinazioni dell'arco alpino con la percentuale più elevata di seconde case, soprattutto a confronto con l'Alto Adige, dove la percentuale si attesta intorno al 20% (per il Trentino, invece, è circa il 60%)⁷.

Per il Trentino si rendono quindi necessarie strategie promozionali e di comunicazione mirate ad incrementare la diversificazione del portfolio mercati, aumentando le quote dei mercati stranieri per meglio fronteggiare eventuali contrazioni dei flussi turistici italiani. Questa tipologia di azioni avrebbero anche ripercussioni positive per le ricadute sul territorio e migliorerebbero il posizionamento della Provincia sullo scenario internazionale. Potrebbe, ad esempio, essere incrementata la promo-commercializzazione attraverso i portali istituzionali per i mercati europei e promossa in misura maggiore la commercializzazione intermediata per i mercati long haul. Si potrebbe inoltre valutare la possibilità di favorire l'utilizzo delle seconde case per i turisti stranieri: spesso infatti vengono utilizzate per un periodo inferiore ai 90 giorni annuali. Esiste quindi la possibilità di favorire la destagionalizzazione dei flussi turistici anche attraverso questa tipologia ricettiva.

⁷ Fonti: Provincia autonoma di Trento, Annuario del turismo 2011 – Legambiente, Seconde case cemento vs. turismo di qualità.

L'Alto Adige Südtirol

Il mercato tedesco risulta essere primario per la provincia autonoma di Bolzano, raggiungendo nel 2011 circa il 50% delle presenze complessive, e confermando, come per il Trentino, un'oggettiva difficoltà a diversificare il portfolio mercati.

Ripartizione delle presenze straniere in Alto Adige

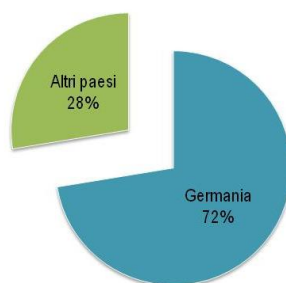


Figura 12 Ripartizione delle presenze straniere in Alto Adige. Fonte: dati.istati.it (2011).

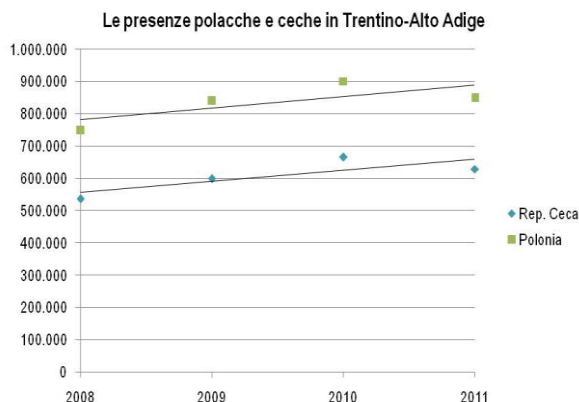
La situazione dell'Alto Adige si distingue da quella del Trentino in quanto il mercato principale è comunque in grado di garantire un buon livello di redditività, in quanto la Germania risulta meno sensibile all'attuale congiuntura economica negativa. Inoltre, la minore incidenza del mercato italiano limita lo sviluppo del fenomeno delle seconde case: la provincia di Bolzano è infatti la realtà dell'arco alpino italiano con la percentuale minore di seconde case⁸.

Le problematiche legate all'incidenza del turismo tedesco sono piuttosto dovute agli attuali trend registrati in Germania, che vedono una progressiva diminuzione delle quote di turismo outbound a favore di un incremento del turismo interno. Le ripercussioni quindi per le destinazioni che si appoggiano principalmente sul mercato tedesco potrebbero essere destabilizzanti, in termini di flessioni di quote di mercato. Come per il Trentino, anche per l'Alto Adige sarebbero necessarie politiche di promozione e comunicazione mirate ad incrementare la diversificazione del portfolio mercati, favorendo la promo-commercializzazione diretta per i paesi di provenienza geograficamente vicini e l'intermediazione per i mercati long-haul.

⁸ Legambiente, Seconde case cemento vs. turismo di qualità.

I mercati con limitata redditività

Nonostante il Trentino e l'Alto Adige mostrino una marcata incidenza dei loro mercati primari, si nota come tra i primi 10 paesi di provenienza, in entrambi i casi, compaiano mercati, come la Polonia e la Repubblica Ceca, generalmente capaci di minore redditività.



Come illustrato nel grafico, nel corso degli anni, le presenze di polacchi e cechi sono aumentate, dato che fa supporre che nei prossimi anni loro incidenza all'interno del portfolio dei mercati del Trentino e dell'Alto Adige potrebbe acquisire ulteriore importanza. Il Trentino e l'Alto Adige, verosimilmente, si apriranno quindi a nuovi mercati, con una maggiore incidenza dell'Europa dell'Est, costringendo le destinazioni presenti sul territorio a trovare un difficile equilibrio tra la richiesta di prezzi più bassi, la redditività ed il costo operativo. I mercati provenienti dall'Est risultano infatti avere maggiore potere rispetto ad altri mercati nell'intermediazione (grazie alle quote di mercato in aumento), aumentando quindi il rischio di imporre politiche commerciali a bassa redditività per gli operatori, orientate alla quantità invece che alla qualità. Ne risentirebbero quindi negativamente le ricadute sul territorio delle destinazioni: i turisti sarebbero infatti numerosi ma con una scarsa propensione alla spesa.

Per il Trentino e l'Alto Adige è quindi importante che gli operatori si strutturino, collaborando per resistere alle politiche commerciali imposte dai mercati dell'Est Europa. Data la qualità dell'offerta turistica della Regione, si potrebbe pensare di sviluppare l'upselling anche per i mercati dell'Est Europa: non sarebbe la scelta con l'implementazione più semplice, ma potrebbe ridurre le possibilità di contrazione della redditività degli operatori e delle ricadute sul territorio.

2. Imprenditorialità e formazione

Il tessuto imprenditoriale

L'analisi ha rivelato un buon grado di coinvolgimento dei soggetti privati nei sistemi turistici del Trentino e dell'Alto Adige Südtirol, evidente, ad esempio, nella presenza di un gran numero di club di prodotto.

L'analisi ha però anche rivelato, soprattutto per il Trentino, ancora il prevalere di una visione piuttosto localistica degli operatori, in parte dovuto al fatto che l'individualismo è un tratto caratteriale tipico della popolazione locale. Si fatica quindi a implementare operativamente un sistema che faccia rete tra i vari soggetti coinvolti nel settore, data anche l'attuale impostazione economica delle due province, che godono del sostegno economico provinciale garantito dallo statuto speciale (situazione più evidente per il Trentino). Attualmente quindi, la compartecipazione economica dei privati all'interno del settore turistico è piuttosto limitata, basandosi su un modello non sostenibile sul lungo periodo.

Inoltre, per il Trentino e l'Alto Adige, il turismo rappresenta da sempre una dimensione importante non solo dell'economia provinciale ma anche della quotidianità. Il posizionamento favorevole delle due province ha quindi consentito che nel tempo si instaurasse una visione endogena del settore turistico, limitando la volontà e la capacità degli operatori ad osservare e capire ciò che sta accadendo al di fuori del loro territorio. La miopia del settore turistico è ad esempio evidente analizzando la composizione dei flussi turistici: la marcata incidenza dei mercati primari (Italia per il Trentino, Germania per l'Alto Adige), rivela una scarsa attenzione all'evoluzione di nuove realtà emergenti.

Soprattutto per il Trentino, ma anche per l'Alto Adige, è quindi necessario che l'attuale approccio imprenditoriale sia modificato in base all'evoluzione del mercato. La creazione di reti collaborative tra gli operatori dell'intera filiera turistica andrebbe ulteriormente stimolata, attraverso ad esempio una maggiore sensibilizzazione, anche della popolazione locale, sull'importante contributo del turismo all'intero territorio. In questo modo si ridurrebbe l'individualismo, favorendo lo sviluppo di reti spontanee ed un maggiore coinvolgimento economico del settore privato. Per favorire lo sviluppo di una visione esogena andrebbe invece incrementata la sensibilizzazione degli operatori verso gli sviluppi (rapidi) del mercato, in modo tale da favorire l'abbandono di un atteggiamento passivo e di attesa.

La formazione

Il settore turistico generalmente già di per sé prevede un forte coinvolgimento e una forte incidenza del capitale umano. Questa situazione è particolarmente marcata per il Trentino e l'Alto Adige, data la grande presenza di strutture ricettive di piccole e medie dimensioni a conduzione familiare, dove il lavoro svolto dal capitale umano risulta difficilmente standardizzabile.

Sul territorio sono però presenti due situazioni ben distinte: mentre per l'Alto Adige si è storicamente puntato sul fattore qualità per le diverse tipologie ricettive (anche grazie all'incidenza del mercato tedesco), in Trentino, anche a causa della marcata presenza del turismo italiano e dei paesi dell'Est Europa, si è optato invece sulla quantità a discapito della qualità. La formazione degli operatori del settore turistico inoltre è piuttosto limitata e prevale un approccio improvvisato (soprattutto in Trentino, dove per anni è stato sufficiente esclusivamente soddisfare le richieste dei turisti), che limita il valore aggiunto per l'intera filiera del turismo. Il mercato odierno, richiede invece figure professionali specializzate nel loro ambito, in grado di offrire servizi di elevata qualità che apportino valore aggiunto all'esperienza turistica.

Per questo motivo, per il Trentino in particolare, è necessario incrementare il livello di formazione degli operatori turistici, a partire dalla cultura dell'accoglienza, che spesso tende ad adottare una visione eccessivamente commerciale. Andrebbero aumentate le competenze del personale nel soddisfare le richieste del turista moderno, ad esempio proponendo figure professionali specializzate nell'animazione e nell'intrattenimento, o garantendo un livello di formazione ad hoc del personale responsabile dei servizi complementari, come le escursioni o i centri benessere. Per le due Province autonome andrebbe inoltre migliorata la formazione anche dei giovani, inserendo ad esempio requisiti più rigorosi riguardo le conoscenze linguistiche: in Trentino andrebbe migliorato il livello di conoscenza del tedesco mentre l'accoglienza in Alto Adige beneficerebbe di un maggiore utilizzo della lingua Italiana.

3. Un modello sostenibile

Considerazione sui modelli adottati

In entrambi i casi è evidente una problematica legata al turismo standardizzato e di massa. Sia il Trentino sia l'Alto Adige devono sviluppare un turismo più collegato al territorio e alla sua identità, assecondando anche la domanda che richiede un turismo montano sostenibile.

È importante sostenere i progetti di riqualificazione del settore alberghiero, da alcuni anni impegnato a rinnovare le proprie strutture per raggiungere standard superiori. Allo stesso tempo, è altrettanto importante riqualificare anche la componente extra-alberghiera, rinnovandola e collocandola in modo integrato all'interno del sistema della destinazione turistica provinciale. In Trentino, in questo senso, negli ultimi anni sono state messe in atto una serie di misure finalizzate ad una maggiore trasparenza sia attraverso misure di classificazione sia di certificazione (come nel caso recente degli appartamenti turistici, degli affittacamere, dei campeggi e, prima ancora, degli agriturismi e dei B&B).

Considerando l'importanza della stagione invernale per entrambe le Province si ritiene necessario migliorare i prodotti-destinazione, affiancando allo sci alpino altri prodotti complementari (sia altre pratiche sportive sia offerte diverse all'insegna dell'arte, della cultura materiale e immateriale), in grado di far apprezzare la montagna anche sotto altri aspetti, appagando così le richieste del turista individuale, prevalente in Trentino, e disincentivando nel contempo l'escursionismo.

L'innovazione dei prodotti servirebbe anche a rafforzare la stagione turistica estiva, più debole di quella invernale, attraverso la realizzazione di proposte e prodotti funzionali ad allungare la stagione, come per esempio lo sviluppo di proposte di vacanza attiva, con l'offerta indirizzata ai biker, ai cicloturisti e agli escursionisti di alta e media montagna. Un'attenzione particolare sia in termini di formulazione di prodotto sia di promo-commercializzazione va posta anche ai turisti senior, che peraltro risultano già significativamente presenti in Trentino.

Per quanto riguarda la promo-commercializzazione gli operatori sostengono che sia necessario migliorare l'utilizzo intelligente e consapevole delle ICT. Si tratterebbe quindi di diffondere il booking online e la promozione del marketing telematico, attraverso adeguate azioni formative per favorire un impiego efficace delle nuove tecnologie. Inoltre, è necessario migliorare l'attività promozionale online dei centri di informazione e accoglienza turistica in rete anche mediante l'impiego dei social network. E poi, data l'importanza delle raccomandazioni e della reputation, sensibilizzare gli operatori affinché coinvolgano i turisti e li stimolino a condividere la loro esperienza.

Il problema invernale

Il Trentino-Alto Adige ha un'altitudine media piuttosto elevata: circa il 75% del territorio si trova infatti oltre i 1000 metri sul livello del mare, in virtù della presenza sul territorio di importanti catene montuose (Alpi e Dolomiti), che garantiscono un clima continentale-alpino che ha certamente favorito lo sviluppo dell'intera Regione come destinazione invernale. Come noto però, a livello globale,

il fenomeno dell'innalzamento delle temperature sta evolvendo più rapidamente di quanto fosse possibile prevedere, imponendo la necessità di innovare l'offerta turistica per le destinazioni che basano parte della loro economia sulla stagione invernale.

Il principale problema individuato dagli esperti è proprio il cambiamento climatico globale che influenzerà la struttura dell'offerta trentina ed alto tesina nei prossimi anni e decenni. Per il Trentino, infatti, un punto di debolezza è proprio la sua forte dipendenza dal turismo sportivo invernale.

Il turismo in Trentino-Alto Adige è fondamentalmente incentrato sul turismo invernale, con una precisa focalizzazione sul turismo familiare invernale. Questa tipologia di turismo si troverà a confrontarsi con una sempre maggiore competizione internazionale: crescerà soprattutto la concorrenza delle altre destinazioni dell'arco alpino, come l'Austria, la Svizzera e a Francia ma anche della Slovenia, senza dimenticare i mercati dell'Europa dell'Est, come la Romania e la Bulgaria. Soprattutto il Trentino, se vuole continuare ad essere competitivo, sarà obbligato dai cambiamenti del mercato (della domanda di prodotti, della durata, eccetera.) ad affrontare un necessario processo di re-engineering turistico. È importante però sottolineare che alcune destinazioni all'interno del Trentino, potranno tuttavia, essere incapaci di affrontare queste trasformazioni con la stessa velocità del mercato.

Il prodotto-destinazione incentrato sul turismo di neve classico è in difficoltà e la riduzione della domanda per lo sci da discesa andrà progressivamente crescendo nei prossimi anni. La domanda di forme di vacanza invernale diverse dallo sci, quindi, imporrà un cambiamento dell'offerta turistica. In futuro, i concetti di settimana bianca o verde e i programmi pre-impostati che precluderanno al turista la possibilità di scegliere saranno offlimit. Il mercato presterà sempre maggiore attenzione ai nuovi prodotti e servizi (innovazione) così come ad una maggiore attenzione all'ambiente (gestione del paesaggio, urbanizzazione, sostenibilità) ed ovviamente all'offerta di esperienze singolari che porterà ad una frammentazione del turismo montano in short break.

In particolare per il Trentino, ma anche per alcune zone dell'Alto Adige, si potranno verificare dei problemi legati al modello standardizzato, quello che alcuni denominano il modello di turismo tipo "club Méditerranée". Nei prossimi anni non vi sarà più spazio per la massificazione della domanda, basata sul modello del pacchetto organizzato "tutto incluso".

In teoria, rispetto a queste nuove tendenze, il Trentino e l'Alto Adige presentano un chiaro vantaggio rispetto ad altri competitor italiani.

Reingegnerizzazione dei prodotti

Se il Trentino-Alto Adige desidera continuare a mantenere i propri livelli di competitività ed attrattività dovrà mettere in atto dei processi d'innovazione e di reingegnerizzazione della propria offerta e soprattutto delle proprie destinazioni. Sarà necessario passare da un turismo "da comprensorio sciistico" (caratterizzato dall'orientamento ai processi, da una visione tecnica, dal modello monoprodotto, dalla tangibilità degli elementi e dal forte impatto ambientale) ad un "turismo di montagna leisure" (caratterizzato da un maggiore orientamento al cliente, dalla vendita di esperienze, dallo sci visto come solo una fra le tante attività praticabili). La competitività di queste destinazioni è segnata anche dall'accessibilità stradale che rappresenta un problema, soprattutto per il Trentino. Alcune strade infatti passano all'interno di paesi, provocando nei periodi di alta stagione intasamenti e rallentamenti, soprattutto in determinate fasce orarie.

Il Trentino-Alto Adige è stato in grado in questi anni di sviluppare una certa innovazione e reingegnerizzazione della propria offerta. Il processo è stato guidato dagli stessi operatori turistici, che hanno intuito la nuova tendenza della domanda e hanno modificato la propria offerta, seguendo la logica del turismo motivazionale, creando una serie d'offerte tematiche ed esperienziali, all'avanguardia in Italia.

Per questo motivo, l'offerta di prodotti del Trentino-Alto Adige riesce oggi ad affrontare meglio le problematiche della crisi rispetto ad altre destinazioni italiane dell'arco alpino.

CONCLUSIONI

- Per il Trentino e per l'Alto Adige sono necessarie azioni di promozione e comunicazione mirate ad incrementare la diversificazione dei mercati di provenienza.
- Per il Trentino andrebbero incrementate le quote dei mercati stranieri, vista la sensibilità del mercato italiano all'attuale congiuntura economica.
- Per l'Alto Adige andrebbero incrementate le quote di mercati emergenti, per fronteggiare le possibili riduzioni delle quote del mercato tedesco dovute agli incrementi in Germania delle quote di turismo interno.
- Per le due Province sono necessari maggiori sforzi di promocommercializzazione per i mercati europei e intermediazione per i mercati long-haul.
- Dato l'incremento delle quote dei mercati dell'Est Europa sarebbe auspicabile che gli operatori delle due Province autonome riuscissero ad unirsi per resistere alle politiche commerciali imposte da tali mercati.
- Andrebbe ulteriormente stimolata la creazione di reti collaborative tra gli operatori dell'intera filiera turistica, attraverso ad esempio una maggiore sensibilizzazione, anche della popolazione locale.
- Sarebbe auspicabile favorire lo sviluppo di reti spontanee ed un maggiore coinvolgimento economico della componente privata del settore turistico.
- Andrebbe incrementata la sensibilizzazione verso gli sviluppi (rapidi) del mercato, favorendo l'abbandono di un atteggiamento di attesa dei turisti.
- Incremento del livello di formazione degli operatori turistici, a partire dalla cultura dell'accoglienza, che spesso tende ad adottare una visione eccessivamente commerciale (soprattutto in Trentino).
- Andrebbero aumentate le competenze del personale nel soddisfare le richieste del turista moderno, ad esempio, proponendo figure professionali specializzate e garantendo un livello di formazione ad hoc del personale responsabile dei servizi complementari.
- Per le due Province autonome andrebbe migliorata la formazione dei giovani, inserendo ad esempio requisiti più rigorosi riguardo le conoscenze linguistiche.
- Andrebbero incrementati gli sforzi riservati alla diversificazione del prodotto montagna invernale, assicurando continua innovazione nei prodotti e nei servizi, un'attenzione sempre maggiore all'ambiente e alla sostenibilità e una più consistente valorizzazione del patrimonio culturale (materiale ed immateriale) delle destinazioni invernali.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE UMBRIA

SOMMARIO

METODOLOGIA	871
PARTE PRIMA.....	873
Il turismo nella regione Umbria.....	873
Analisi generale del settore	873
Analisi dei mercati.....	875
L’offerta turistica ricettiva e ristorativa	877
Rapporto qualità prezzo dell’offerta.....	879
L’offerta ristorativa	880
Ricadute economiche del settore sul territorio.....	880
Altre componenti dell’offerta: il portfolio prodotti	881
Il turismo culturale	882
FOCUS: I centri storici e i borghi	882
Turismo Religioso e il Cammino di Francesco.....	883
Il turismo attivo - natura	884
Accessibilità.....	885
L’offerta formativa per il turismo	888
La destinazione turistica Umbria online	888
Presenza dell’Umbria online	889
Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento	890
Popolarità sui social.....	891
Prime conclusioni.....	892
Punti Forti.....	892
Debolezze	892
PARTE SECONDA	893
Assi di intervento.....	893
1. Sfruttamento delle risorse.....	893
1.1 Creazione e reingenerizzazione del prodotto.....	893
1.2 Valorizzazione delle risorse	894
1.3 Sviluppo dei servizi.....	896
2. PromoCommercializzazione e visibilità	896
2.1 La promo-commercializzazione	898
2.2 Engagement.....	899
Ulteriori considerazioni: il turismo culturale e la politica degli eventi.	900
CONCLUSIONI	902

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Umbria unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico umbro.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Umbria attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

La sezione successiva è suddivisa in diverse linee di intervento, secondo quanto emerso durante l'incontro:

1. Sfruttamento delle risorse
2. Commercializzazione e visibilità

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e gli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Umbria

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzati da Four Tourism sul turismo in Umbria. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare potenziali linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati adoperati per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole realtà in esso presenti.

Analisi generale del settore

A seguire sono presentati i dati degli arrivi e delle presenze degli ultimi 5 anni per la Regione, in modo da ottenere una visione generale e complessiva dell'andamento del settore turistico in Umbria.

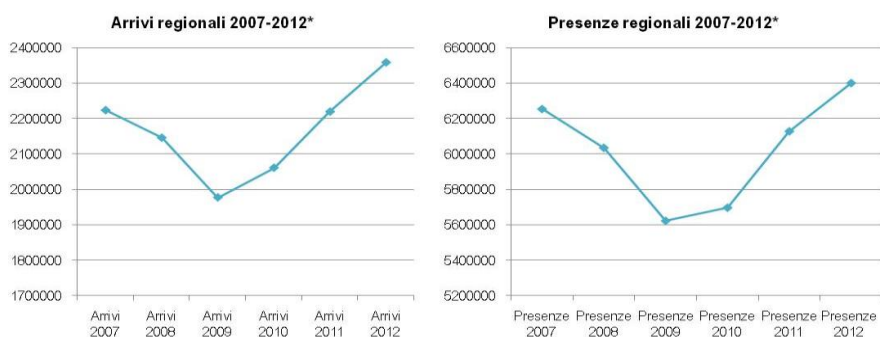


Figura Figura 1. Serie storica, arrivi e presenze. Fonte: Regione Umbria, Osservatorio Regionale sul Turismo. (* I dati relativi al 2012 sono basati su proiezione).

I dati mostrano, a partire dal 2010, una crescita a livello regionale degli arrivi e delle presenze. L'Umbria, dopo un biennio negativo tra il 2007 e il 2009 riesce quindi a recuperare e a raggiungere un buon livello di arrivi, con flussi turistici che superano i livelli pre-crisi. Il suo posizionamento sullo scenario delle destinazioni italiane è quindi positivo, se si compara con le altre regioni che invece non sono riuscite a mantenere, soprattutto nel biennio 2011-2012 gli stessi livelli di crescita.

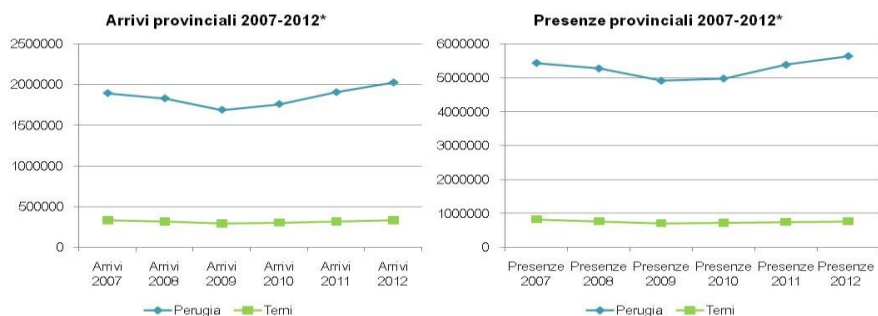


Figura 2. Serie storica, arrivi e presenze provinciali. Fonte: Regione Umbria, Osservatorio Regionale sul Turismo. (* I dati relativi al 2012 sono basati su proiezione).

Un'analisi più approfondita dei flussi turistici su base provinciale dimostra chiaramente che la Regione viaggia a due velocità distinte: la provincia di Perugia è decisamente trainante da un punto di vista turistico, con arrivi e presenze in crescita a partire dal 2010. La provincia di Terni invece rivela maggiori difficoltà ad emergere come destinazione turistica, faticando ad attrarre turisti sul proprio territorio e mostrando un trend sostanzialmente stabile nel corso degli anni.

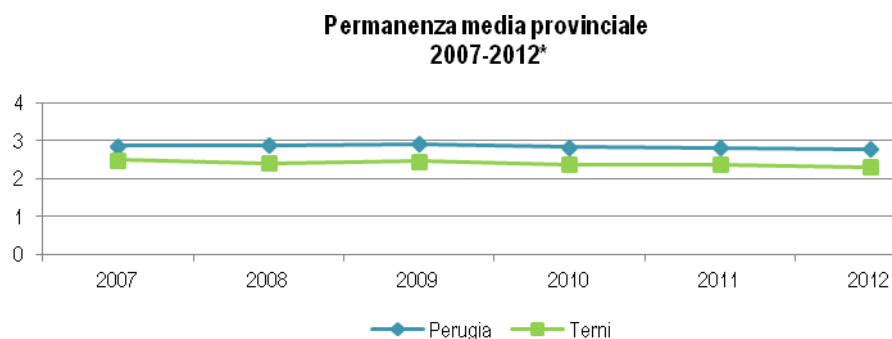


Figura 3. Serie storica, permanenza media provinciale. Fonte: Regione Umbria, Osservatorio Regionale sul Turismo. (*I dati relativi al 2012 sono basati su proiezione).

L'analisi dimostra come su tutto il territorio regionale la permanenza media fatichi a superare la soglia dei 3 giorni. Nonostante l'andamento sia piuttosto stabile, si registra quindi una lieve diminuzione, confermando come arrivi e presenze non stiano crescendo alla stessa velocità. Una permanenza media così ridotta ha inevitabilmente delle conseguenze negative per le ricadute sul territorio e l'indotto generato dal settore turistico. Anche l'Umbria che vanta prodotti turistici forti, ossia sui quali la domanda si mantiene stabile, come il turismo rurale, culturale e

religioso registra di fatto una riduzione della durata delle vacanze da parte dei turisti.

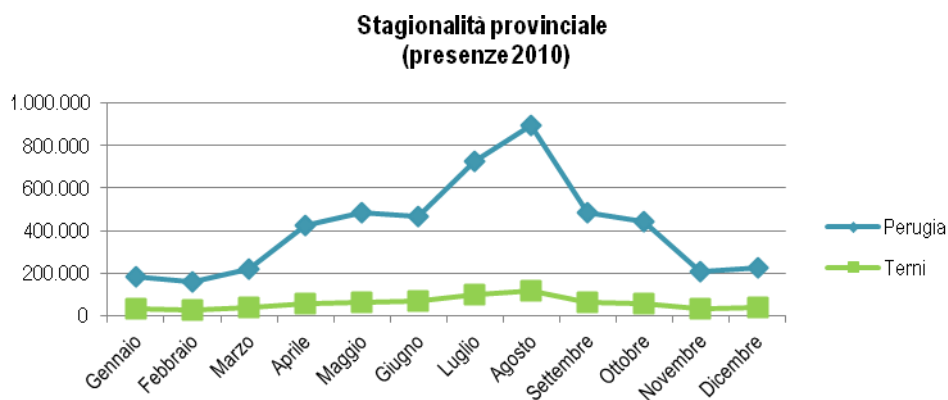


Figura 4. Stagionalità provinciale. Fonte: ISTAT, Movimento dei clienti nelle strutture ricettive.

L'analisi dell'andamento dei flussi turistici nell'arco dell'anno evidenzia una stagionalità estiva piuttosto marcata per la provincia di Perugia; tuttavia, la presenza di picchi primaverili ed autunnali lasciano intuire una buon incidenza del prodotto culturale, di quello sportivo e rurale, oltre che un buon grado di destagionalizzazione dei flussi turistici. La provincia di Terni mostra invece flussi turistici decisamente più contenuti durante l'anno, che sono però ben distribuiti, con solo un lieve picco estivo.

Analisi dei mercati

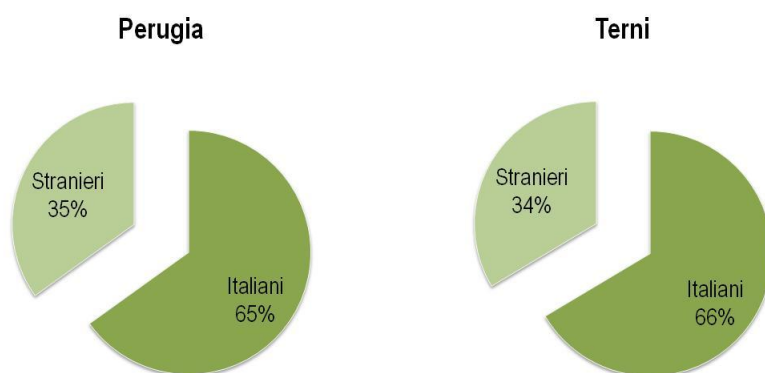


Figura 5. Composizione delle presenze turistiche. Fonte: Regione Umbria, Osservatorio Regionale sul Turismo.

L'analisi della composizione delle presenze turistiche sul territorio regionale evidenzia una presenza degli stranieri che fatica a superare la soglia del 35%, confermando come l'Umbria rimanga una destinazione prevalentemente di turismo italiano. Da segnalare come dato positivo il fatto che una destinazione interna, come l'Umbria, abbia una così buona percentuale di turisti internazionali, pur avendo problematiche di accessibilità aerea, ossia con un'offerta molto limitata.

Anche se le quote dei mercati internazionali potrebbero essere superiori, l'Umbria mostra una situazione piuttosto favorevole rispetto ad altre regioni limitrofe: per esempio, nelle Marche i turisti stranieri faticano a superare la soglia del 16%, mentre in Abruzzo non superano il 12%. Il posizionamento dell'Umbria sullo scenario internazionale potrebbe quindi essere migliorato ma non risulta particolarmente debole.

Tutte e due le province del territorio umbro registrano una composizione dei flussi turistici simile, nonostante Terni soffra di una minore attrattività turistica rispetto alla provincia di Perugia.

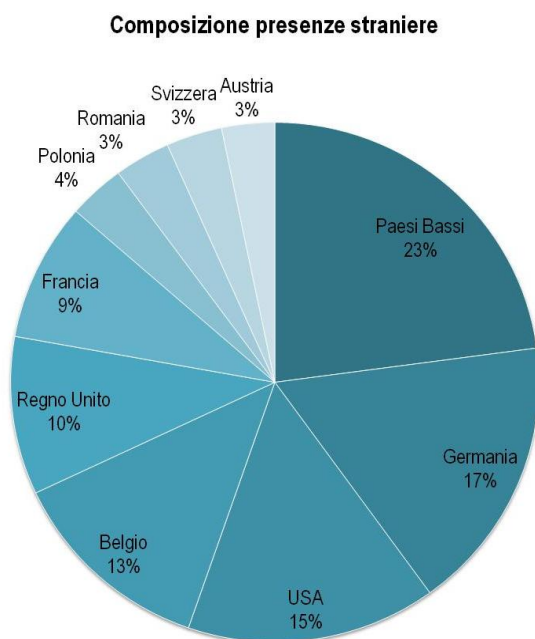


Figura 6. Composizione delle presenze straniere. Fonte: Regione Umbria, Osservatorio Regionale sul Turismo.

Un'analisi più approfondita della composizione delle presenze turistiche straniere rivela una situazione piuttosto favorevole: si nota una buona diversificazione dei mercati di provenienza, con buone incidenze dei mercati olandese, belga, statunitense, tedesco ed inglese. Il portfolio di mercati presenta quindi paesi con un buon livello di redditività, con conseguenze positive per le ricadute sul territorio, anche se risultano assenti i mercati del Nord-Europa, che hanno generalmente una redditività superiore.

L'offerta turistica ricettiva e ristorativa

L'offerta ricettiva dell'Umbria è stata analizzata a livello provinciale, elaborando i dati ISTAT che si riferiscono al numero e alla categoria delle strutture ricettive e dei posti letto offerti.

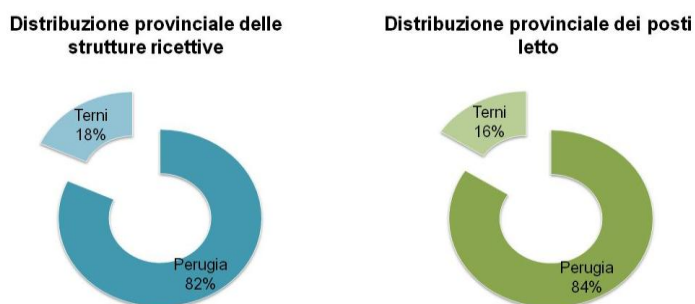


Figura 7. La distribuzione delle strutture ricettive a livello provinciale. Fonte: ISTAT, Capacità degli esercizi ricettivi.

I dati relativi alla distribuzione delle strutture ricettive e dei posti letto nelle province umbre sono in linea con i flussi turistici precedentemente analizzati: la provincia di Perugia risulta infatti essere la realtà territoriale fondamentale dal punto di vista della ricettività turistica. Nella provincia di Terni si trovano infatti meno del 20% dei posti letto e delle strutture ricettive dell'intero territorio regionale.

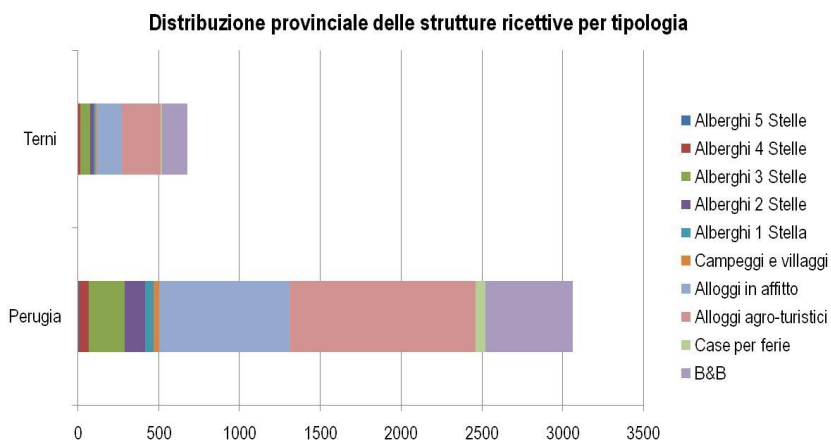


Figura 8. Distribuzione provinciale delle strutture ricettive. Fonte: ISTAT, Capacità degli esercizi ricettivi.

La distribuzione provinciale delle strutture ricettive per tipologia conferma come sia la provincia di Perugia ad incidere maggiormente sull’offerta. Si osserva comunque a livello regionale una situazione piuttosto frammentata, soprattutto per il settore alberghiero, dove sono assenti le strutture di alto livello. Si nota invece, sempre a livello regionale, una forte incidenza del settore extralberghiero, in particolare di alloggi in affitto, agriturismi e B&B. I dati lascerebbero quindi intuire una buona caratterizzazione dell’offerta ricettiva.

L’Umbria ha vissuto negli ultimi anni una forte crescita della ricettività non alberghiera, in particolare di agriturismi, case rurali recuperate ed anche borghi, nei quali si è sviluppata un’offerta ricettiva consistente.

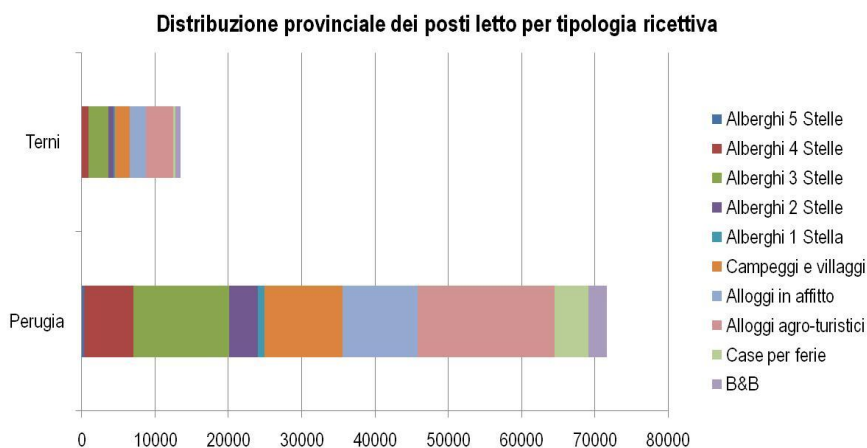


Figura 9. Distribuzione provinciale dei posti letto. Fonte: ISTAT, Capacità degli esercizi ricettivi.

I dati relativi alla distribuzione provinciale dei posti letto confermano la natura frammentata dell’offerta ricettiva umbra, soprattutto per la provincia di Terni. Si conferma l’incidenza degli agriturismi, che di fatto sono diventati i diretti competitor delle strutture alberghiere di media categoria.

Rapporto qualità prezzo dell’offerta

La tabella a seguire presenta i risultati dell’analisi dei prezzi medi per tipologia ricettiva e per provincia come può risultare da una semplice ricerca su Booking.com per una camera doppia per una notte in bassa stagione¹. Le strutture ricettive extralberghiere sono talmente forti da presentarsi sul mercato con prezzi molto simili a quelli delle strutture ricettive, creando una concorrenza agguerrita incentrata esclusivamente sui prezzi.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Perugia	€83.90	€109.15	€73.30	€89
Terni	€68.75	€98	€65**	€68.83

Figura 10. Prezzi medi su booking.com per due persone una notte (bassa stagione). ** Prezzi in riferimento ad una sola struttura

¹ È stato scelto lo stesso periodo per tutte le analisi delle destinazioni nazionali tale da permettere un confronto tra destinazioni

Dal confronto tra le due province umbre si evidenzia, a livello regionale, una disomogeneità dei prezzi, che conferma una maggiore attrattività turistica e una domanda più consistente per la provincia di Perugia. I prezzi di quest'ultima sono infatti decisamente superiori rispetto a quelli della provincia di Terni. Gli operatori turistici però lamentano ugualmente problematiche legate alla redditività degli operatori.

I prezzi delle strutture extralberghiere sono in linea con quelli delle strutture alberghiere di media categoria, evidenziando una competizione diretta per gli stessi segmenti della domanda.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti Gambero Rosso		Ristoranti stellati Michelin	
Vissani – TR	3 Forchette	Vissani – TR	2 Stelle
Il Postale – PG		Il Postale - PG	1 Stella
Vespasia – PG			
Villa Roncalli – PG			
I Sette Consoli – PG			
Le Melograne – PG			
Trippini – TR	2 Forchette		
La Tenuta del Gallo - TR			

L'Umbria è una destinazione con una offerta enogastronomica buona e diversificata. In generale, anche la ristorazione gode di una buona riconoscibilità e reputazione. Tuttavia, l'offerta ristorativa di alto livello è piuttosto limitata, fatto che fa presumere una non adeguata valorizzazione delle risorse enogastronomiche territoriali che vantano 70 prodotti tradizionali, 6 prodotti agroalimentari di origine tutelata e 19 vini di qualità.

Ricadute economiche del settore sul territorio²

Il turismo in Umbria è un settore che presenta ancora ampi margini di sviluppo: la spesa turistica è pari, infatti, al 7,3% del valore complessivo regionale, dato inferiore alla media nazionale. Il PIL generato dal settore turistico contribuisce solo per il 2% al PIL complessivo regionale, dato che conferma un'incidenza limitata del turismo sull'economia regionale. Rispetto alla media nazionale, dove ogni 100 euro

² Fonti: 18° Rapporto sul turismo Italiano, L'Umbria tra crisi e nuova globalizzazione (AUR 2013).

di spesa turistica attivano circa 68 euro di PIL, in Umbria il dato è sensibilmente inferiore, attestandosi sui 58 euro.

Da segnalare invece l'apporto della spesa turistica generata dai turisti stranieri, che pur rappresentando solo un terzo delle presenze turistiche, nel 2009 hanno contribuito per circa il 41% alla spesa turistica complessiva. Il portfolio dei mercati ha quindi ripercussioni positive per le ricadute sul territorio.

Il settore del turismo in Umbria dà lavoro a circa 7.226 unità, quindi per ogni 1000 presenze turistiche vengono attivate circa 0,58 unità lavorative rispetto alle 0,68 unità della media italiana.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

In teoria, il turismo dell'Umbria dovrebbe essere prevalentemente di tipo culturale e religioso, anche grazie alla notorietà di San Francesco d'Assisi. Il portfolio dei prodotti turistici risulta in ogni caso piuttosto diversificato, grazie agli sforzi effettuati per la valorizzazione delle molteplici risorse presenti sul territorio. È presente anche una forte componente di turismo rurale, slow tourism, e touring, ossia rivolto alla scoperta del territorio.

Main Products	Prodotti Secondari
Turismo culturale	Eventi musicali
Religioso	Lacuale
Archeologico	Turismo attivo – natura
Enogastronomico	Congressuale
	Turismo scolastico

Da sito istituzionale presenti **2 Club di Prodotto**:

1. Bike in Umbria
2. Umbria Benessere – Club Vitae

Presenti anche **alcuni siti tematici** in linea con i prodotti turistici sopra elencati:

1. Via di Francesco (turismo religioso)
2. Umbria Culture (turismo culturale)
3. Segni etruschi (turismo archeologico)
4. Girando l'Umbria (turismo scolastico)

Presente l'**Umbria Convention Bureau**.

L'analisi del portfolio prodotti evidenzia però ancora un approccio territoriale, quindi non in linea con le attuali richieste del mercato che invece vuole esperienze. Negli ultimi anni, l'Amministrazione regionale ha tentato di riorganizzare il portfolio prodotti seguendo la logica della domanda, sviluppando aggregazioni tra operatori e cercando di tematizzare l'offerta. In questo senso sono state strutturate alcune linee di prodotto-destinazione, in particolare bike e benessere e sono in atto alcune azioni mirate per innovare l'offerta turistica: sono infatti presenti due club di prodotto a valenza regionale, oltre che siti tematici dedicati ai prodotti principali. Questa strada però andrebbe perseguita con più forza e più convinzione per riuscire a strutturare l'offerta in linea con la domanda e facilitare la sua promozionalizzazione. Sicuramente, una migliore definizione del portfolio prodotti

permetterebbe all'Umbria di differenziarsi rispetto ai suoi diretti concorrenti, incidendo con più forza sul mercato.

Il turismo culturale

Il turismo culturale rappresenta il principale prodotto turistico dell'Umbria: circa il 68% dei turisti infatti la sceglie per le sue risorse culturali, in particolare per le chiese, i musei, le città d'arte e i siti archeologici. I turisti attratti dal prodotto culturale umbro sono però per la maggior parte italiani (oltretutto provenienti da regioni geograficamente vicine); solo il 4% giunge da mercati stranieri.

A livello regionale, la rete museale umbra conta circa 150 musei, tendenzialmente di piccole-medie dimensioni ma con un ricco patrimonio (archeologia, scienze, natura eccetera). Sui 92 comuni presenti, oltre 60 vantano la presenza di realtà museali, L'Umbria ha quindi una percentuale altissima di musei rispetto alla sua superficie ed al numero dei suoi abitanti.

Il prodotto culturale umbro però non è circoscritto alla presenza di musei, ma offre esperienze trasversali al turista: nonostante le cattedrali e i centri storici siano le attrattive più visitate, durante il soggiorno più del 60% dei turisti italiani fa escursioni sul territorio, e circa il 27% partecipa a degustazioni di prodotti enogastronomici tipici.

Nei principali centri storici umbri, sono presenti diverse card turistiche per facilitare la visita dei siti culturali, come per esempio, la card Perugia città museo, Assisi Card, Carta Unica Orvieto ecc. Emerge tuttavia un'evidente mancanza di coordinamento tra queste iniziative, che hanno una scarsa valenza turistica in quanto limitate alle micro destinazioni.

Il turismo religioso è una componente importante del prodotto culturale, particolarmente legato alla figura di San Francesco e, in misura minore, a San Benedetto da Norcia. Su tutto il territorio regionale sono presenti itinerari che per permettere ai pellegrini e ai turisti di visitare i luoghi a carattere religioso, unendo anche esperienze di turismo slow, gastronomico e cicloturismo.

FOCUS: I centri storici e i borghi

I centri storici e i borghi rappresentano una realtà consolidata del turismo culturale umbro. Il territorio regionale possiede ben 1.482 centri storici, tra cui spiccano Perugia e Assisi (La Basilica di San Francesco è sito UNESCO) che risultano essere importanti catalizzatori turistici, anche grazie ai noti beni artistici presenti nelle rispettive realtà locali.

L'Umbria conta 22 borghi tra i più belli d'Italia, un dato piuttosto elevato se messo a confronto con altre realtà regionali. I borghi umbri sono quindi una risorsa rilevante, anche se i turisti faticano a percepirli come reali attrattive, fatto che evidenzia quindi una loro mancata valorizzazione a fini turistici. Esistono inoltre problematiche di fruibilità dei borghi: spesso infatti sono assenti i servizi complementari necessari per il loro sviluppo turistico.

Complessivamente quindi anche se i borghi storici rappresentano un'opportunità di sviluppo turistico per la Regione, si evidenziano diverse difficoltà sia relative all'organizzazione e alla strutturazione del prodotto sia legate alla visibilità sullo scenario nazionale ed internazionale.

Turismo Religioso e il Cammino di Francesco

La città d'Assisi è sicuramente una destinazione riconosciuta a livello internazionale, come destinazione di turismo religioso. Tuttavia, Assisi gode anche una buona notorietà grazie anche agli eventi e le manifestazioni che si realizzano sul territorio. In ogni caso, il turismo e gli itinerari religiosi sono sicuramente una delle maggiori attrattive turistiche della Regione. L'Umbria è terra di santi: i più famosi sono probabilmente San Benedetto da Norcia e, successivamente, San Francesco e Santa Chiara, entrambi di Assisi.

La nascita dei rispettivi ordini monastici ha segnato questa Regione e ha gettato le basi per lo sviluppo di un flusso turistico consistente, anche se attualmente sta perdendo parte del suo volume. Senza dubbio, la destinazione per eccellenza del turismo religioso è Assisi.

Non a caso, quindi, proprio ad Assisi si è sviluppata un'offerta ricettiva e di servizi turistici importante, anche se molto focalizzata sul turismo religioso, soprattutto organizzato e di gruppo. Assisi offre attrattive di primo livello, grazie alla presenza di eccellenze dell'architettura e della pittura italiana del tempo: basti pensare alla Basilica di San Francesco che, nonostante le ferite inferte dal terribile terremoto del 1997, conserva ancora al suo interno il prestigioso ciclo di affreschi di Giotto, le opere di Cimabue e di Simone Martini.

Seguendo il modello del Cammino di Santiago, si è creata, con l'obiettivo di sviluppare un prodotto turistico-religioso, una 'Via di Francesco' di oltre 270 km, che attraversa l'Umbria da nord a sud, da percorrere a piedi o in bicicletta. Tuttavia, si tratta di un progetto che fatica a decollare in ottica turistica; secondo gli operatori anche a causa di carenze di tipo strutturale e di servizi.

In ogni caso, è un prodotto che può essere funzionale allo sviluppo turistico dell'Umbria. Alcuni operatori hanno formato il consorzio "Umbria & Francesco's

ways”, una rete costituita da circa un centinaio di aziende ricettive e della ristorazione posizionate lungo il percorso. L’attività del consorzio non è solo promozionale ma anche commerciale: vengono infatti creati specifici pacchetti per le varie tipologie di turista, ossia per il pellegrino, interessato al cammino in chiave religiosa o spirituale, per il trekker, per il cicloturista e via dicendo.

Il turismo lacuale

I laghi in Umbria sono piuttosto contenuti. Tuttavia, il turismo lacuale rappresenta circa il 18% dei flussi turistici, grazie alla trasversalità delle esperienze turistiche che questa tipologia di turismo offre (natura, sport, cultura ed enogastronomia).

In Umbria, la destinazione lacuale più riconosciuta è il lago Trasimeno; vi sono poi alcune realtà più piccole, come, per esempio, il lago Piediluco, che hanno però una minore incidenza sui flussi turistici.

I flussi turistici sono composti per lo più da stranieri e da italiani, che provengono dalle regioni limitrofe. Durante il soggiorno generalmente i turisti effettuano attività sportive ed escursioni per esplorare il territorio (particolarmente attivi da questo punto di vista gli stranieri), oltre che visite culturali e degustazioni enogastronomiche.

Per quanto riguarda il pernottamento si presentano due situazioni diverse: gli italiani mostrano una netta preferenza per le strutture extra-alberghiere, in particolare campeggi e B&B mentre circa l’80% degli stranieri preferisce alloggiare in una struttura alberghiera. Si conferma quindi una maggiore propensione alla spesa dei turisti stranieri.

Il turismo attivo-natura

Il turismo legato al patrimonio naturale in Umbria è consolidato, al punto che i suoi diretti competitor sono territori come le Marche e la Toscana. I turisti legati al prodotto natura sono però prevalentemente italiani; i mercati stranieri infatti faticano a superare il 25% del totale. Anche per il turismo attivo, che genera circa il 9% dei flussi turistici complessivi, è il mercato italiano a prevalere rispetto a quello straniero.

L’Umbria vanta un patrimonio naturalistico importante: sono presenti 6 parchi regionali e il parco nazionale dei Monti Sibillini, oltre che una rete diffusa di aree naturali e risorse protette. La Regione beneficia inoltre di una morfologia diversificata, con zone collinari e zone agrarie, che facilitano un turismo attivo-sportivo, permettendo la pratica di numerose attività all’aria aperta. Negli ultimi tempi i segmenti sportivi che si sono sviluppati in misura maggiore sono, da una parte, quelli estremi, come il parapendio, il rafting o l’arrampicata, e, dall’altra,

invece, le attività adatte ad un pubblico più ampio. In particolare, il cicloturismo³, che ha anche un club di prodotto di riferimento, rappresenta un prodotto di punta per l'Umbria. Sul territorio regionale sono presenti numerosi itinerari sia per la mountain bike sia per le bici da strada, suddivisi per livello di difficoltà: per le MTB ci sono 22 percorsi mentre per le bici da strada si contano circa 30 itinerari.

Accessibilità

L'accessibilità della Regione è stata analizzata prendendo in considerazione sia la rete autostradale sia ferroviaria sia i collegamenti aerei. La rete autostradale è piuttosto adeguata, con la presenza di tratte che facilitano i collegamenti tra i centri di principale interesse. È presente anche una fitta rete di strade statali e provinciali che garantiscono anche il collegamento con località minori.

La rete ferroviaria invece è più penalizzante, soprattutto per le zone interne: sono infatti presenti solo due linee principali (una ad est e una ad ovest) sull'asse nord-sud ed una sola linea interna che permette i collegamenti con Perugia. Sono inoltre assenti collegamenti ad alta velocità, che incidono negativamente sulle tempistiche di viaggio. Sicuramente questa situazione non favorisce lo sviluppo e il posizionamento dell'Umbria sul mercato turistico, soprattutto in relazione ai mercati del nord d'Italia.

Per quanto riguarda i collegamenti aerei, è presente l'Aeroporto di Perugia, che nel 2011 ha totalizzato 173.285 passeggeri (33° in Italia per traffico passeggeri). Si tratta prevalentemente di un aeroporto che opera con vettori low cost e charter (nel 2011, il 91% dei passeggeri ha volato con compagnie low cost) e il range di destinazioni raggiungibili è piuttosto limitato: sono presenti solo due destinazioni in Italia (Cagliari e Trapani) e 10 a livello internazionale (Bruxelles, Londra, Barcellona, Palma, Ibiza, Bucarest, Tirana, Rodi, Creta, Sharm el Sheikh).

Va sottolineato che alcuni dei collegamenti operano solo con orari stagionali, per periodi che non superano i 40 giorni, con cadenza settimanale. Da non sottovalutare la dipendenza dell'aeroporto da Ryanair che garantisce la presenza di flussi turistici internazionali. Sarebbe auspicabile, anche se oggettivamente difficile, tentare sia di diversificare sia di incrementare i collegamenti, sviluppando accordi anche con altri vettori aerei.

L'organizzazione del sistema turistico

³ L'Umbria è capofila di un progetto interregionale dedicato al cicloturismo, cui partecipano altre 5 regioni (Fonte: Documento triennale di indirizzo strategico per il turismo 2011-2013).

Organizzazione	Funzioni
Regione	Promuove, qualifica e tutela l'immagine unitaria e complessiva della Regione; programma e coordina le iniziative promozionali e le relative risorse finanziarie; verifica l'efficacia e l'efficienza delle attività promozionali; individua i requisiti per la classificazione delle strutture ricettive; svolge azioni volte alla promozione dell'innovazione e alla diffusione della qualità; individua i fabbisogni formativi delle professioni; individua i requisiti ai fini dell'esercizio dell'attività turistica per le associazioni senza scopo di lucro; raccoglie, elabora e comunica i dati statistici regionali del turismo; determina le modalità di formazione e di attuazione delle politiche di sostegno allo sviluppo locale, in raccordo con gli enti locali, e attua le politiche di sostegno di carattere unitario.
Sviluppumbria S.p.A	La Regione svolge le attività di promozione turistica e integrata, anche attraverso Sviluppumbria S.p.A. Svolge attività di marketing territoriale tramite un servizio di consulenza gratuita a tutti gli imprenditori interessati all'insediamento. Offre supporto tecnico e operativo alle attività di promozione turistica e di promozione integrata.
Province	Le Province coordinano le iniziative di sviluppo turistico nell'ambito del territorio di riferimento in collaborazione con i Comuni: programmazione e attuazione della formazione professionale finalizzata all'abilitazione all'esercizio delle professioni turistiche; concessione ed erogazione alle imprese turistiche di finanziamenti per iniziative nell'ambito di strumenti di interesse locale; istituzione e gestione dell'elenco delle pro-loco, dell'elenco delle agenzie di viaggio e turismo, dell'elenco delle associazioni nazionali senza scopo di lucro, dell'elenco delle imprese professionali di congressi, degli elenchi delle professioni turistiche.
Comuni	Ai Comuni, anche in forma associata, sono conferite le funzioni in materia di: valorizzazione delle proprie risorse turistiche mediante la cura dell'offerta turistica locale, l'espletamento dei servizi turistici di base relativi all'informazione e all'accoglienza turistica e l'organizzazione di manifestazioni ed eventi, classificazione delle strutture ricettive, istituzione e gestione degli elenchi di tutte le strutture ricettive; vigilanza e controllo sulle strutture ricettive.
Commissione per la promozione della qualità	Composta da esperti di comprovata esperienza in materia di qualità. La Commissione svolge funzioni consultive, di indirizzo tecnico e monitoraggio in materia di strutture ricettive e di attività turistiche.
Osservatorio regionale sul turismo	Realizzazione di studi, ricerche e indagini relativi agli aspetti qualitativi e quantitativi della domanda e dell'offerta turistica; svolgimento di attività di monitoraggio sugli esiti delle politiche regionali di promozione.
Altri soggetti coinvolti	Consorzi turistici, associazioni pro-loco...

L'organizzazione del settore turistico regionale appare, sulla carta, chiara, con compiti ben definiti per i vari soggetti coinvolti, anche se gli operatori ne criticano l'efficienza e l'efficacia reale ed operativa. Esiste un piano strategico a livello regionale, segno di un certo sforzo programmatico dell'Amministrazione e di un interesse concreto nell'evoluzione del settore turistico. Nel giugno 2012 è stato approvato un disegno di legge che ha decretato l'abolizione dell'Agenzia di Promozione Turistica, conferendone i compiti a Sviluppumbria S.p.A. e alla Regione, creando così una sovrapposizione delle attività di promozione.

In ogni caso, il settore e le aziende turistiche hanno poca voce nelle strategie promozionali. L'Umbria ha bisogno di una strategia di destination marketing molto più consistente. Esiste un accordo fra la Camera di Commercio ed Industria e la Regione Umbria per sviluppare azioni ed investimenti coordinati in materia di promozione, ma ad oggi non è ancora operativo.

Il sostegno al turismo

Il sostegno al turismo (i dati a seguire sono a titolo esemplificativo e non esaustivo) risulta adeguato, con una buona componente di fondi europei. Sono presenti inoltre alcune linee di intervento per la valorizzazione delle aree rurali e delle risorse del territorio.

Progetto	Area di intervento	Fondi
Fondi per la qualità delle strutture ricettive (FESR)	Bando per il finanziamento di interventi volti all'innalzamento degli standard di qualità, sia delle strutture che dei servizi connessi, nella ricettività alberghiera è quella di migliorare la competitività dell'offerta turistica umbra.	€2.500.000
Promo-commercializzazione turistica (FESR)	Bando per il finanziamento di interventi volti alla promo-commercializzazione turistica di prodotti tematici e prodotti d'area mediante la realizzazione di progetti integrati collettivi.	€6.490.444
Attività promozionale e pubblicitaria turistica	La regione Umbria può concedere contributi per la realizzazione di: grandi eventi di rilevanza nazionale ed internazionale; eventi di rilevanza regionale; eventi di rilevanza locale.	Stabilito annualmente
Sostegno per migliorare l'offerta ricettiva rurale	Particolare riferimento ai processi di informazione e comunicazione, ai servizi finalizzati a promuovere l'incontro tra domanda e offerta e all'integrazione dell'offerta turistico-enogastronomica.	€1.800.000
Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e lo sviluppo	Valorizzare le risorse naturali, culturali e paesaggistiche locali, trasformandole in vantaggio competitivo per aumentare l'attrattività, anche turistica, del territorio, migliorare la qualità della vita dei residenti e promuovere nuove forme di sviluppo economico sostenibile	€6.716.562

L'offerta formativa per il turismo

L'analisi dell'offerta formativa mira ad individuare eventuali debolezze regionali in termini di competenze e professionalità nel settore turistico. L'analisi degli istituti di formazione presentata a seguire è a titolo indicativo e non esaustivo del reale livello attuale di formazione degli imprenditori ed operatori turistici locali.

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	6 Istituti professionali per i servizi alberghieri e ristorazione
	8 Istituti professionali per i servizi commerciali e turistici
Università degli studi di Perugia	Corso di Laurea I Livello: Economia internazionale del turismo (corso attivo anche nella sede distaccata di Assisi).
CST – Centro Italiano di Studi Superiori sul Turismo e sulla Promozione Turistica di Assisi	Ricerca, formazione e consulenza per il turismo

L'offerta formativa è piuttosto limitata sia per quanto riguarda gli istituti superiori sia livello universitario. Anche i corsi universitari di specializzazione sono insufficienti: è assente quindi una formazione di alto livello per manager e amministratori del sistema turistico così come una formazione specializzata sull'enogastronomia. Il settore stesso considera la formazione universitaria eccessivamente focalizzata sugli aspetti teorici e poco improntata alla realtà aziendale. La Regione corre quindi il rischio concreto di disperdere talenti, attratti da percorsi di studi maggiormente specializzati in altre località, compromettendo così lo sviluppo del know-how locale.

La destinazione turistica Umbria online

Il materiale presente in rete inerente le vacanze in Umbria è prevalentemente in lingua inglese. Questo dato non trova riscontro nella composizione dei flussi turistici sul territorio, che sono in misura maggiore italiani. Inoltre, negli ultimi anni i trend di ricerca sul web per il tema vacanze appaiono in notevole calo.

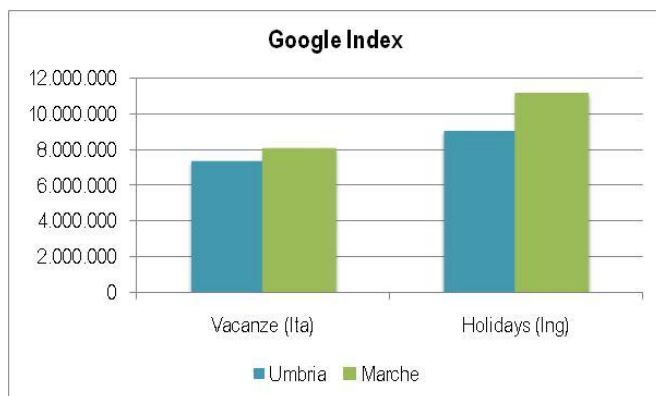
Il livello di attività del brand nei più importanti social media vede l'Umbria meno dinamica rispetto alle Marche, sua diretta concorrente. Inoltre alcuni strumenti social, se utilizzati in maniera strategica, potrebbero generare più engagement, migliorando così anche il sentiment del brand. Da notare che il portale turistico ufficiale non promo-commercializza, compromettendo la possibilità di generare visite e prenotazioni, di migliorare l'immagine del brand, di fidelizzare il turista, non offrendogli un servizio completo.

Presenza dell'Umbria online

Il Google Index, che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rileva che fra i temi individuati quello che ottiene un indice di presenza maggiore è Umbria Holidays. Questo dato, come già evidenziato in precedenza, non trova corrispondenza nella composizione dei flussi turistici: i turisti stranieri infatti non superano la soglia del 35% delle presenze complessive.



Da un confronto con la regione Marche, territorio simile per conformazione geografica e tipologia di prodotti vacanza, si nota una leggera inferiorità dell'Umbria, che presenta online meno contenuti turistici in lingua italiana. Anche per il mercato inglese il materiale online della regione Marche supera notevolmente quello dell'Umbria.



Si riscontra una situazione simile anche analizzando la visibilità dell'Umbria sui forum e sui blog: in italiano, la quantità dei contenuti relativi ad Umbria e Marche è simile mentre in lingua inglese (nonostante si parli poco di tutte e due le destinazioni) prevalgono i contenuti relativi alle Marche.

Analisi, dimensione, influenza e coinvolgimento

Negli anni, il trend di ricerca per il tema Vacanze in Umbria ha assunto un andamento negativo sia per quanto riguarda le ricerche in lingua italiana sia per le ricerche in lingua inglese. I dati confermano quindi un'oggettiva difficoltà dell'Umbria a posizionarsi sullo scenario delle destinazioni. Il mercato turistico sta di fatto perdendo interesse per l'Umbria. Questo dovrebbe essere un forte campanello d'allarme per tutto il sistema turistico. Un confronto sui trend di ricerca tra l'Umbria e le Marche evidenzia un interesse minore del web per l'Umbria, che evidenzia quindi chiare difficoltà di identità, notorietà e problemi legati alla Destination Reputation.

Trend

Interesse in Ricerca Google: vacanze umbria, vacanze marche. Italia, 2004 - Presente.



Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

Intestazioni notizie Previsione

Termini di ricerca

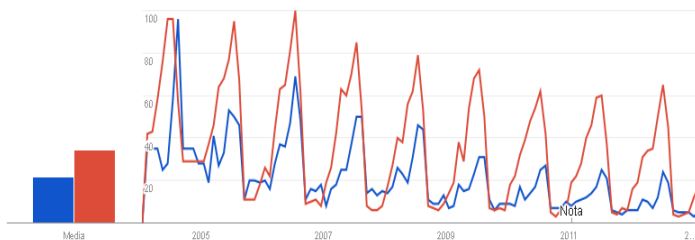
vacanze umbria

vacanze march

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti

Limita a



Come risulta dal grafico, non è solo sul mercato italiano che l'Umbria si trova in svantaggio; analizzando infatti i trend di ricerca in lingua inglese si nota come anche in questo mercato sia diminuito sensibilmente l'interesse per l'Umbria e allo stesso tempo sia cresciuto quello per la regione Marche.

Trend

Interesse in Ricerca Google: umbria holidays, marche holidays. Tutto il mondo, 2004 - Presente.



Esplora le tendenze

Ricerche più frequenti

Interesse nel tempo

Il numero 100 rappresenta il picco del volume di ricerca

Intestazioni notizie Previsione

Termini di ricerca

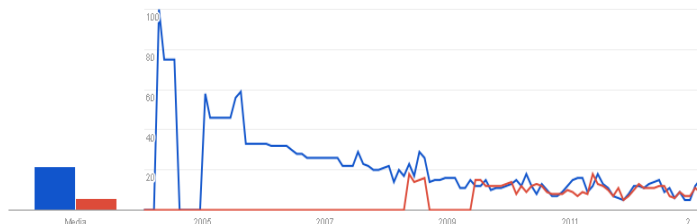
umbria holiday

marche holiday

+ Aggiungi termine

▶ Altri confronti

Limita a



Popolarità sui social

L'indice di magnitudine di **How Sociable**, fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di 'zero' significa che vi è un'attività del brand quasi inesistente mentre un punteggio di 'dieci' significa che il brand ha praticamente saturato il social web e sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti.

L'indice rileva che il brand Umbria ha un punteggio di 5/10, inferiore rispetto a quello del brand Marche, evidenziando quindi notevoli margini di miglioramento.



Prime conclusioni

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none">- Flussi turistici in ripresa dopo un biennio negativo, ma comunque limitati- Difficoltà per l'Umbria ad emergere sullo scenario delle destinazioni- Buon grado di destagionalizzazione per la provincia di Perugia- Destinazione principalmente riservata al turismo italiano- Buona diversificazione del portfolio dei mercati di provenienza- Prezzi medi delle strutture ricettive concorrenziali- Portfolio dei prodotti turistici diversificato- Presenza di segnali che indicano la volontà di passare ad un modello di turismo motivazionale- Risorse naturalistiche importanti che favoriscono lo sviluppo del turismo attivo- Presenza di una piano strategico regionale che lascia presupporre una visione strategica del turismo- Organizzazione del sistema turistico chiara, con compiti ben definiti	<ul style="list-style-type: none">- Polarizzazione dei flussi turistici sulla provincia di Perugia; Terni fatica quindi ad emergere come destinazione turistica- Permanenza media ridotta e in riduzione, compromettendo le ricadute sul territorio.- Offerta ricettiva per la provincia di Terni piuttosto limitata- Scarsa valorizzazione del patrimonio enogastronomico- I prodotti turistici sono ancora presentati prevalentemente in ottica territoriale piuttosto che motivazionale come richiederebbe invece il mercato- Spesa turistica ridotta- Limitata valorizzazione dei borghi come risorsa turistica, i turisti faticano a considerarli tali- Accessibilità aerea penalizzata a causa di un portfolio di destinazioni dell'aeroporto di Perugia ridotto- Offerta formativa riservata al turismo piuttosto limitata- La visibilità dell'Umbria online, rispetto alla regione Marche (competitor) risulta essere limitata- I trend di ricerca per le vacanze in Umbria (in italiano e inglese) sono in calo- Il livello di attività del brand Umbria sui social network ha notevoli margini di miglioramento- Il livello di promozione-commercializzazione non è adeguato alle attuali richieste del mercato

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Umbria e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Umbria e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Sfruttamento delle risorse
2. PromoCommercializzazione e visibilità

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Sfruttamento delle risorse

In questa sezione si intende approfondire il tema delle risorse (soprattutto culturali) di cui dispone la regione Umbria, andando oltre la visione localistica di destinazione-contenitore che prevale attualmente.

1.1 Creazione e reingegnerizzazione del prodotto

L'analisi dei prodotti turistici della Regione ha rivelato una visione prevalentemente territoriale, che si basa su un modello turistico di destinazione non più adeguato alle attuali tendenze del mercato. Il prodotto turistico dell'Umbria è, infatti, ancora molto improntato su un modello che soddisfa le esigenze della "mature generation", con prodotti turistici da vedere e non da toccare. Questa visione è ormai superata: il mercato attuale attribuisce, infatti, un ruolo centrale alle motivazioni, alle esperienze ed emozioni che una destinazione è in grado di offrire. Il mercato cerca i contenuti di una destinazione, ossia le attività e ai servizi proposti al turista.

L'Umbria, che attualmente sta attraversando un periodo positivo dal punto di vista turistico, per mantenere tale trend deve necessariamente passare da una visione endogena ad una esogena, puntando allo sviluppo del proprio sistema turistico in ottica di mercato. La Regione deve quindi crearsi il proprio prodotto turistico motivazionale ed esperienziale, che corrisponda ad una specifica tipologia turistica.

La Regione ha già fatto alcuni passi in questa direzione, individuando ad esempio tematiche vincenti, come il cicloturismo, il turismo religioso, il turismo del benessere o il turismo scolastico. Per il cicloturismo ed il prodotto benessere sono anche presenti club di prodotto a valenza regionale, che indicano la volontà ad adottare un approccio targettizzato, capace di offrire esperienze e motivazioni al turista. L'obiettivo strategico per la Regione deve quindi essere quello di estendere anche ad altre tipologie di turismo la visione adottata per il cicloturismo e il prodotto benessere. È necessario, infatti, che anche gli altri prodotti diventino tangibili e facilmente prenotabili per il turista. Va quindi incrementato il grado di fruibilità e accessibilità commerciale delle varie destinazioni presenti sul territorio.

Sempre seguendo la linea adottata per lo sviluppo dei club di prodotto riservati al cicloturismo e al benessere, anche per gli altri prodotti turistici andrebbe implementata un'offerta integrata, ossia collegando i vari elementi dell'offerta e rendendoli fruibili al turista in qualunque momento. Si potrebbero sviluppare altri tematiche, come quello della famiglia, coinvolgendo operatori del settore che propongano servizi particolarmente adatti ai bambini; oppure della vacanza attiva, come il trekking o altre pratiche sportive più estreme, data la conformazione favorevole del territorio. È importante quindi facilitare l'aggregazione tra gli operatori del settore turistico, abbandonando visioni campanilistiche e coinvolgendo l'intera filiera del settore turistico (ad esempio, in seguito ad una prenotazione collegata al prodotto trekking si potrebbero promuovere escursioni con il CAI a prezzi scontati, l'affitto di attrezzature presso punti vendita specializzati ecc.).

L'Umbria deve specializzare, targettizzare e soprattutto differenziare la propria offerta turistica, in modo tale da migliorare il proprio posizionamento e favorire la stagionalizzazione.

1.2 Valorizzazione delle risorse

La cultura è certamente la risorsa più conosciuta dell'Umbria: non a caso, il turismo culturale è l'asse portante dei flussi turistici (il 68% dei turisti sceglie di visitare l'Umbria proprio per le sue risorse culturali).

La Regione gode di un numero elevatissimo di risorse culturali se rapportate al numero di abitanti e alla ridotta estensione territoriale. Sono inoltre presenti alcune destinazioni che godono di una notorietà e di una visibilità particolarmente favorevole, come ad esempio Perugia e Assisi. Questo fa sì che nel tempo nell'immaginario del turista si sia rinforzata l'associazione Umbria e cultura, a discapito delle altre molteplici risorse presenti sul territorio.

A seguito dell'incidenza del turismo culturale cresce la polarizzazione dei flussi turistici sulla provincia di Perugia, come evidenzia il grafico, che gode di una

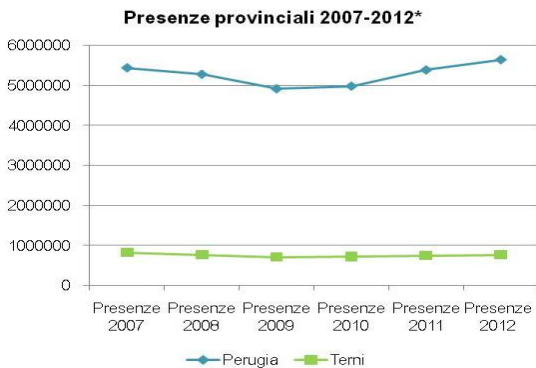


Figura 11: Serie storica presenze. Fonte: Regione Umbria, Osservatorio Regionale sul Turismo

notorietà favorevole, capace di generare flussi turistici importanti. Ne conseguono quindi difficoltà di posizionamento per la provincia di Terni che fatica ad emergere sullo scenario delle destinazioni.

Una considerazione speciale merita la questione dei grandi eventi che annualmente si realizzano in Umbria. Un buon esempio è l'Umbria Jazz Festival, noto festival di musica jazz che ha una grande notorietà, ma che sicuramente si trova già in una fase di maturità. Puntare sui grandi eventi non è una scelta strategica vincente: i grandi eventi, infatti, pur favorendo un incremento della notorietà, difficilmente possono diventare veri motori della crescita turistica.

Inoltre, tutto il territorio regionale gode di molteplici risorse che potrebbero fungere da attrattori a svilupparsi turisticamente e dove spesso mancano servizi turistici adeguati. turistici ma che attualmente i turisti faticano a considerare come tali, ossia i borghi, i parchi, l'enogastronomia o i laghi. Queste risorse sono attualmente poco valorizzate a fini turistici. Ne risentono quindi negativamente sia gli operatori di tali settori, che vedono la loro redditività compromessa, sia i territori che non riescono

L'impronta eccessivamente tradizionale del prodotto culturale umbro compromette anche lo sviluppo di sinergie con altre tipologie di prodotti, riducendo le possibilità dei turisti di "penetrare" veramente nel territorio. I turisti di oggi vogliono scoprire, conoscere tutte le varie sfaccettature di un luogo; è quindi necessario che le destinazioni sappiano offrire un portfolio di prodotti

sempre più ampio, ma in linea con le motivazioni del turista. Per la Regione deve quindi diventare un obiettivo primario valorizzare le molteplici risorse presenti, stimolando il turista a vedere nella Regione qualcosa in più oltre alla cultura e agli eventi.

1.3 Sviluppo dei servizi

La domanda per il prodotto culturale tradizionale ha fatto sì che negli anni passati i turisti arrivassero in Umbria in modo autonomo, senza che gli operatori o le amministrazioni dovessero fare grandi sforzi. Si è quindi instaurata una politica turistica di attesa, passiva, con un'offerta di servizi complementari poco sviluppata, soprattutto nei territori a minor vocazione turistica. L'Umbria è nota per la qualità dell'accoglienza turistica, che coinvolge tutto il tessuto; tuttavia, gli operatori adesso ritengono necessario ridurre gli sforzi finora focalizzati in questo ambito e puntare in misura maggiore sulla promozione.

In passato, infatti, era sufficiente promuovere un turismo culturale da guardare, ma oggi questo approccio non è più sufficiente. I turisti si aspettano servizi e attività aggiuntive che permettano loro di vivere esperienze.

Le indagini relative alla soddisfazione dei turisti in Umbria, condotte da Unioncamere Umbria, rivelano che una delle criticità del sistema turistico regionale siano proprio i servizi complementari presenti sul territorio. La competitività della destinazione Umbria quindi è compromessa, perché l'offerta attuale dei servizi non genera valore aggiunto per i turisti, riducendone la soddisfazione.

L'Umbria deve porsi come obiettivo lo sviluppo di servizi complementari adeguati all'attenzione che i turisti di oggi riservano all'esperienza turistica nel suo complesso. Andrebbero quindi maggiormente sviluppati i servizi che favoriscono il valore dell'esperienza turistica, come per esempio intrattenimenti riservati ai bambini oppure soluzioni per la degustazione di prodotti tipici in aggiunta ad una visita culturale, eccetera. Un incremento di servizi complementari permetterebbe quindi al turista di percepire un valore aggiunto nella destinazione Umbria.

2. Promo-commercializzazione e visibilità

L'Umbria sta attraversando un periodo positivo dal punto di vista turistico, con arrivi e presenze in crescita nonostante l'attuale congiuntura economica sfavorevole. L'analisi ha però evidenziato alcune difficoltà legate soprattutto

all'accessibilità commerciale dell'offerta turistica ed alla presenza sui nuovi canali di comunicazione online del brand Umbria.

2.1 La promo-commercializzazione

L'Umbria è una regione italiana dalle dimensioni relativamente ridotte, che certamente non figura nel classico percorso culturale che gli stranieri affrontano quando visitano l'Italia. È quindi importante per la Regione riuscire a strutturare la propria presenza commerciale in modo organizzato ed integrato, al fine di catturare l'interesse del mercato ed incrementare così i flussi turistici.

L'attuale organizzazione del sistema turistico umbro non facilita l'integrazione dei vari soggetti coinvolti; manca quindi un collegamento tra l'operatore turistico, l'attrazione e l'organizzazione turistica, complicando il processo di prenotazione della vacanza. Nel sistema Umbria, come già detto, si presta molta attenzione all'informazione e all'accoglienza turistica (attraverso IAT, STL, ecc), ma si punta poco su altri aspetti ugualmente importanti, come il rinnovo della clientela, l'incremento delle quote di mercato della destinazione, il suo posizionamento e l'accessibilità commerciale dell'offerta del territorio. Il sistema turistico umbro si vende male, in modo non integrato e le Amministrazioni fanno poco per favorire la promo-commercializzazione. Si potrebbe dire che il sistema turistico dell'Umbria presta molta attenzione al territorio, ma poca al mercato.

Come rivelato dall'analisi del portale istituzionale, non è possibile prenotare direttamente un soggiorno in Umbria, e tanto meno una visita guidata o un ingresso per un museo. La situazione è analoga per i siti delle province e dei consorzi; che risultano sprovvisti di sistemi per il booking online. L'Umbria, agli occhi del turista, appare quindi come una Regione difficilmente prenotabile e acquistabile, perdendo così prenotazioni e visitatori.

Manca un sistema turistico in grado di promuovere la collaborazione tra imprese, utilizzando il web come strumento per integrare prenotazioni, operatori e servizi. Non esiste, nell'operatività del settore turistico regionale, un supporto concreto alla promo-commercializzazione delle offerte degli operatori turistici locali, fatto che favorisce il ricorso degli operatori all'intermediazione per vendere i propri prodotti.

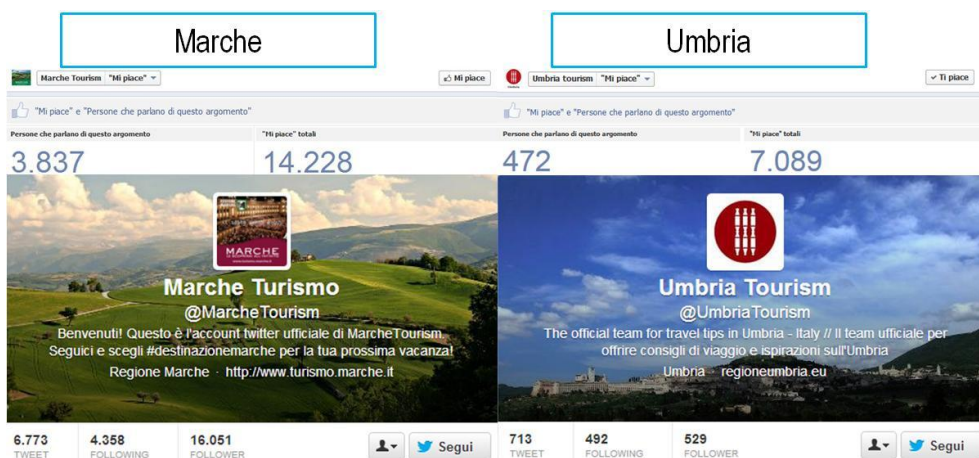
Data l'importanza che i mercati italiani ed europei ricoprono per i flussi turistici in Umbria, è importante, per garantire competitività e quote di mercato al settore turistico, che la Regione sappia cogliere le opportunità offerte dal web (si tratta di mercati geograficamente vicini, quindi non necessariamente legati all'intermediazione, come potrebbero invece essere i mercati long haul).

È necessario sviluppare la promo-commercializzazione online attraverso i portali istituzionali, ma anche tramite quelli degli operatori e dei consorzi, facilitando così l'accessibilità commerciale ai servizi, alle offerte e ai pacchetti vacanza. In questo modo i turisti avranno a loro disposizione tutti gli strumenti adatti per prenotare e acquistare i servizi e i prodotti.

2.2 Engagement

La presenza online del brand Umbria è relativamente buona, in riferimento ai contenuti indicizzati, comparabili ai quantitativi presenti per altre regioni competitor, come le Marche. Sono invece emerse delle criticità per quanto riguarda la presenza del brand sulle principali piattaforme social, a partire dall'assenza di link ai canali social sul portale istituzionale.

Il brand "Umbria Tourism" è presente sui canali Facebook, Twitter e YouTube; questi strumenti se utilizzati in maniera strategica sarebbero in grado di generare maggiore engagement di quello attualmente sviluppato. È sufficiente un semplice confronto con l'attività social della regione Marche per comprendere le possibilità di sviluppo del brand Umbria.



Della grafica presentata sopra è particolarmente importante fare attenzione al numero di "tweet" dei due brand (il numero di followers dipende da molti fattori, come ad esempio la popolazione locale e non è quindi un dato attendibile su cui basare un confronto equo): il brand Marche ha un numero di tweet decisamente superiore all'Umbria. Quest'ultima deve quindi necessariamente incrementare il livello di engagement dei propri followers, poiché diventare social vuol dire molto di più che avere una pagina Facebook o Twitter. Significa conversare, interagire,

partecipare e co-creare, diffondendo contenuti adeguati alle motivazioni, ai target e agli interessi dei propri turisti.

L'Umbria deve quindi mettere in atto una strategia in grado di incrementare la presenza e l'attività del proprio brand sulle più importanti piattaforme social, per cogliere le opportunità che oggi gli strumenti del web offrono.

L'85% dei turisti post-moderni utilizza internet non solo per raccogliere informazioni su una destinazione, ma anche per condividere e confrontare le proprie esperienze con altri turisti, per valutare le diverse opzioni disponibili e per raccontare la destinazione. Per incrementare la visibilità del brand Umbria, è quindi fondamentale che la Regione sappia cogliere questa opportunità, favorendo condivisione di contenuti tra gli utenti, sviluppando word of mouth (positivo) e buzz sulla destinazione.

Inoltre, un utilizzo strategico degli strumenti social è anche importante per generare prenotazioni, in quanto si tratta di piattaforme che i turisti moderni usano non solo come per relazionarsi e comunicare con una destinazione, ma anche come veri e propri strumenti di acquisto.

Infine, è importante che le azioni di web marketing del brand Umbria siano improntate secondo un'ottica di content marketing e story telling, coinvolgendo quindi emotivamente il turista, con contenuti autentici e trasparenti, che sappiano trasmettere l'essenza e la personalità del brand.

Ulteriori considerazioni: il turismo culturale e la politica degli eventi.

L'Umbria, regione che si distingue per l'incidenza del turismo culturale, evidenzia da tempo la tendenza a creare numerosi eventi culturali, cercando di sfruttare la visibilità che essi garantiscono a fini turistici. Questa situazione deriva forse dalla visione comune che vede la cultura più come un fattore che favorisce la crescita civile piuttosto che un elemento capace di generare ricchezza e sviluppo.

Oggi, l'offerta culturale non può basarsi esclusivamente su festival ed eventi di piccole dimensioni (come ad esempio le sagre), poiché si tratta di una tipologia di prodotto che viene fruito principalmente dalla popolazione locale. Inoltre, il mercato degli eventi culturali è saturo, poiché molte destinazioni scelgono di sfruttare gli eventi come leva per generare flussi turistici.

Gli unici eventi che sono in grado di generare ROI per il settore turistico sono quelli ricorrenti e di grandi dimensioni, come possono essere l'Umbria Jazz Festival o l'Umbria Water Festival. Una strategia turistica che riserva molta

attenzione agli eventi, tuttavia rischia di risultare particolarmente dispendiosa da un punto di vista economico e di non essere sostenibile nel lungo termine.

L'Umbria deve quindi adottare una nuova strategia per la promozione del proprio prodotto culturale: gli eventi da soli non sono sufficienti. La Regione deve promuovere un modello innovativo che incorpori proposte turistiche culturali esperienziali, ristrutturando la propria offerta secondo le motivazioni dei turisti.

Allo stesso modo, se l'Umbria intende sviluppare e potenziare le 'Vie di Francesco' dovrebbe impostare una strategia specifica e costruire un vero e proprio prodotto turistico.

CONCLUSIONI

- Per mantenere il trend positivo del settore turistico è necessario passare da una visione endogena ad una esogena, in modo tale da consentire lo sviluppo del proprio sistema turistico in un'ottica di mercato.
- L'obiettivo strategico per la Regione deve essere quello di estendere anche ad altre tipologie di turismo la visione adottata per il cicloturismo e il prodotto benessere. È necessario reingegnerizzare il prodotto 'Le Vie di Francesco'.
- È necessario che anche gli altri prodotti turistici della Regione diventino tangibili e facilmente prenotabili per il turista. Va quindi incrementato il grado di fruibilità e accessibilità commerciale delle varie destinazioni.
- Deve essere facilitata l'aggregazione tra gli operatori del settore turistico, abbandonando visioni campanilistiche e coinvolgendo l'intera filiera del settore.
- Per la Regione deve diventare un obiettivo primario valorizzare le molteplici risorse presenti sul territorio, stimolando il turista ad andare oltre alla classica associazione Umbria-cultura-eventi.
- Potrebbero essere intraprese azioni di comunicazione che siano mirate ad una maggiore visibilità di risorse alternative, come i borghi storici o i parchi naturali presenti sul territorio, puntando sui nuovi strumenti capaci di generare engagement.
- Andrebbero intraprese azioni di promozione in loco, diffondendo materiale informativo e stimolando i turisti a visitare/soggiornare in territori che attualmente godono di una minore attrattività turistica.
- L'Umbria deve porsi come obiettivo per il rinnovo della propria offerta turistica lo sviluppo di servizi complementari adeguati all'attenzione che i turisti di oggi riservano all'esperienza turistica nel suo complesso.
- Andrebbero maggiormente sviluppati i servizi per accrescere il valore dell'esperienza turistica (intrattenimento riservato ai bambini, soluzioni per la degustazione di prodotti tipici in aggiunta ad una visita culturale, eccetera).
- È necessario sviluppare la promo-commercializzazione online attraverso i portali istituzionali, ma anche tramite quelli di operatori, consorzi, facilitando così l'accessibilità commerciale ai servizi, alle offerte e ai pacchetti vacanza.
- Le Regione deve essere in grado di fornire al turista gli strumenti adatti per prenotare e acquistare i servizi e i prodotti promossi, che attualmente non sfruttano tutta la loro potenzialità.
- L'Umbria dovrebbe mettere in atto una strategia che incrementi la presenza e l'attività del proprio brand sulle più importanti piattaforme social, per cogliere le opportunità che gli strumenti del web offrono.
- Per l'Umbria è necessario incrementare il livello di engagement dei propri followers, poiché diventare social vuol dire molto di più che avere una pagina Facebook o Twitter.

- La Regione dovrebbe utilizzare in modo strategico gli strumenti social poiché sono strumenti importanti non solo per relazionarsi e comunicare, ma anche capaci di generare prenotazioni.
- Le azioni di web marketing del brand Umbria dovrebbero essere improntate in un'ottica di content marketing e story telling, coinvolgendo emotivamente il turista.
- Per l'Umbria è necessario adottare una nuova strategia per la promozione del proprio prodotto culturale: gli eventi da soli non sono più sufficienti. La Regione deve promuovere un modello innovativo che offra proposte turistiche culturali esperienziali, ristrutturando la propria offerta sulla base delle motivazioni dei turisti.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Mario ARCANGELI, Chiara BERTINELLI, Giampiero BIANCONI, Marco CAPRAI, Mario FILIPPI, Andrea MARGARITELLI, Cristina MENCARONI, Luigi NERI, Dante PALAZZETTI, Andrea SFASCIA, Antonio ZAMPOLINI, Paolo ZUCCARI

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Filippo Corsaro, Direzione Regionale Toscana, Umbria, Lazio e Sardegna Intesa Sanpaolo. Vanni Bovi, Direttore Generale Cassa di Risparmio dell'Umbria, e Pietro Buzzi, Cassa di Risparmio dell'Umbria.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE VALLE D'AOSTA

SOMMARIO

METODOLOGIA	906
PARTE PRIMA.....	908
Il turismo nella regione Valle d'Aosta	908
Analisi generale del settore	908
Analisi dei mercati.....	911
L'offerta turistica ricettiva	912
L'offerta ristorativa	915
La destinazione turistica Valle d'Aosta online	916
L'importanza del turismo in Valle d'Aosta	917
Prime conclusioni	918
Punti Forti.....	918
Debolezze	918
PARTE SECONDA	919
Assi di intervento.....	919
1. Strategia Turistica	919
2. Il sistema di offerta	922
3. Posizionamento e immagine	928
4. Il sistema imprenditoriale.....	930
5. Accessibilità	932
CONCLUSIONI	934

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della Regione Valle d’Aosta unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico della Valle d’Aosta.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo prendere posizione a favore o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella Regione Valle d'Aosta attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

Nella sezione successiva invece sono affrontate le tematiche emerse, suddivise in linee di intervento:

1. Strategia turistica
2. Sistema dell'offerta turistica
3. Posizionamento e immagine
4. Sistema imprenditoriale
5. Accessibilità territoriale

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, delle considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e delle considerazioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Valle d'Aosta

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Valle d'Aosta. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

Analisi generale del settore

L'analisi delle serie storiche degli arrivi e delle presenze evidenzia che se, da una parte, i turisti continuano ad arrivare in Valle d'Aosta, dall'altra, si è ridotta drasticamente la loro permanenza media, con conseguenze negative per il territorio che vede nel turismo un settore di assoluta rilevanza economica. La Regione risente della crisi intrinseca del turismo invernale: anche se, a partire dal 2011, le presenze sono in crescita, la ripresa è lenta e i livelli rimangono ben lontani da quelli pre-crisi.

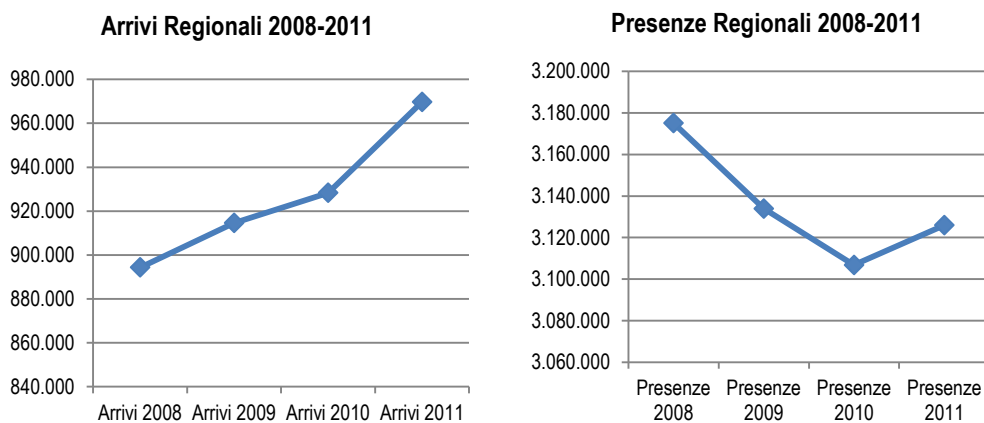


Figura 1. Dati Istat, serie storiche, anni 2008-2011

Questi dati sono percepiti diversamente se guardati dal punto di vista di chi gestisce gli impianti e le funivie oppure dal punto di vista degli operatori turistici (hotel, servizi, ecc).

La Valle d'Aosta ha un chiaro posizionamento come destinazione di montagna, soprattutto per il turismo invernale e di sci, anche se negli ultimi anni ha perso un po' della sua capacità di attrarre i flussi turistici. I suoi principali mercati sono

quelli di prossimità (Lombardia e Piemonte e in parte Liguria), fatto che favorisce sia un certo pendolarismo sia il noto fenomeno delle seconde case.

Questi fenomeni portano a una riduzione delle presenze che tuttavia non incide sulla redditività degli impianti e delle funivie ma invece viene accusata sensibilmente dal settore ricettivo e di servizi.

Il comprensorio turistico del Monte Bianco è trainante per gli arrivi e per le presenze al contrario di quello del Gran San Bernardo; ciò evidenzia una possibile debolezza nella capacità di valorizzare le risorse presenti sul territorio. I comprensori con i flussi turistici più consistenti sono quelli con i prodotti estate/inverno maggiormente sviluppati, indicando quindi una scarsa capacità a potenziare risorse alternative.

La Valle d'Aosta fatica quindi a posizionarsi come multi-destinazione multi-stagionale, evidenziando una profonda difficoltà a gestire i flussi turistici in ottica di sviluppo turistico territoriale. A livello di competitività e attrattività, sul territorio si sta creando quello che, utilizzando una terminologia economica, viene definito uno sviluppo turistico ad arcipelago, ossia una situazione di 'Winner' e di 'Looser'.

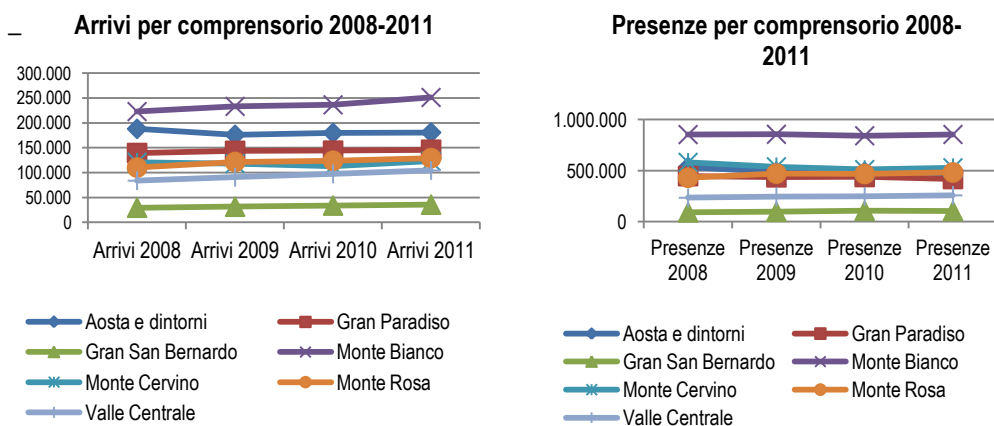


Figura 2: Dati Istat, serie storiche, anni 2008-2011

La permanenza media è in diminuzione. La Valle d'Aosta ha creato il proprio business sul modello del turismo invernale e della settimana bianca, sicuramente vincente in passato, ma che oggi non è più attuale, in quanto il mercato turistico predilige le vacanze brevi e i multi week end bianchi.

A causa del cambiamento della domanda, si registra una riduzione dei giorni di permanenza, fatto che sicuramente incide sulla redditività del settore, che si vede costretto ad aumentare gli sforzi commerciali per incrementare gli arrivi e

mantenere livelli di permanenza che rendano sostenibile la gestione imprenditoriale.

I comprensori del Gran San Bernardo e del Gran Paradiso hanno una permanenza media inferiore ai 3 giorni, probabilmente a causa dei prezzi, superiori a molte destinazioni concorrenti.

Buona invece la permanenza media di Aosta e dintorni e della Valle Centrale, che indicano lo sviluppo di prodotti capaci di attirare i turisti.

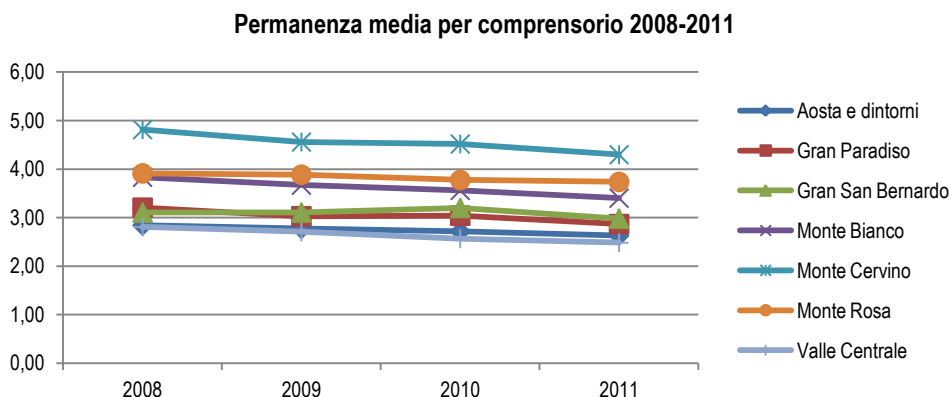


Figura 3: Dati Istat, serie storiche, anni 2008-2011

Il turismo valdostano risulta essere particolarmente soggetto alla stagionalità dei flussi. In particolar modo, i comprensori, legati alla pratica di sport invernali ed estivi, sono soggetti a una doppia stagionalità, evidenziando possibilità di maggiore destagionalizzazione e valorizzazione delle altre risorse del territorio.

La situazione dei comprensori del Gran San Bernardo e del Gran Paradiso ha margini di miglioramento dato l'attuale debole posizionamento per il prodotto invernale; la zona del Monte Bianco invece è riuscita a collocarsi anche come meta per il turismo estivo di montagna, come Courmayeur nota per un 'turismo climatico'.

In ogni caso, è da segnalare - come fattore positivo - che la Valle d'Aosta riesce a mantenere un'attività turistica per circa 8-9 mesi l'anno.

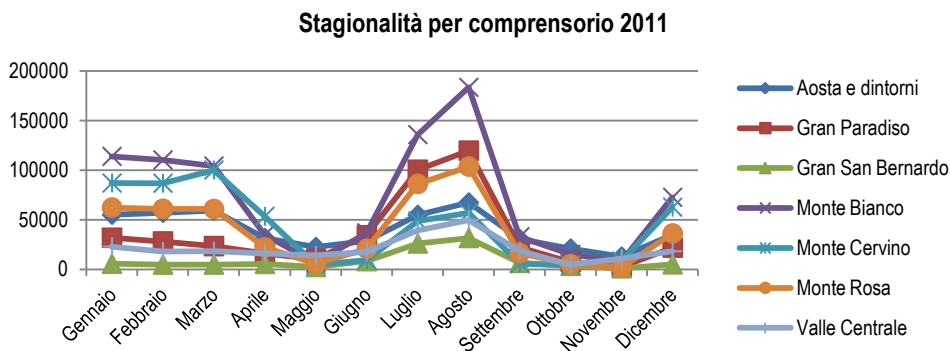


Figura 4: Dati Istat, presenze, anno 2011

Analisi dei mercati

La Valle d'Aosta è una destinazione per italiani, fatta eccezione per il comprensorio del Cervino. I dati sono confermati dalle ricerche, dai trend e dalla visibilità web, dove si nota una prevalenza di ricerche in lingua italiana e dove risulta scarsa la presenza di materiale in lingua straniera. C'è quindi un'evidente difficoltà a posizionare il territorio regionale sullo scenario internazionale: la Valle d'Aosta deve competere, oltre che con i comprensori del lato francese, che promuovono politiche commerciali molto aggressive, anche con altre destinazioni italiane, come il Trentino e l'Alto Adige.

Le strategie promozionali e d'immagine messe in atto faticano ad eliminare la percezione generale, che sembrerebbe tutta italiana, di un territorio lontano e "chiuso". Tuttavia la presenza di stranieri risulta bassa, nonostante la facilità di collegamento con la Svizzera, con la Francia e la vicinanza degli aeroporti di Caselle, Milano e Ginevra, buona parte degli arrivi internazionali fanno scalo proprio in questi due ultimi aeroporti, come ad esempio i clienti Interski inglesi. La Valle d'Aosta fatica ad attirare flussi consistenti da potenziali bacini, come il Veneto, la Toscana e il Lazio, che hanno una tendenza consolidata a scegliere come mete destinazioni italiane.

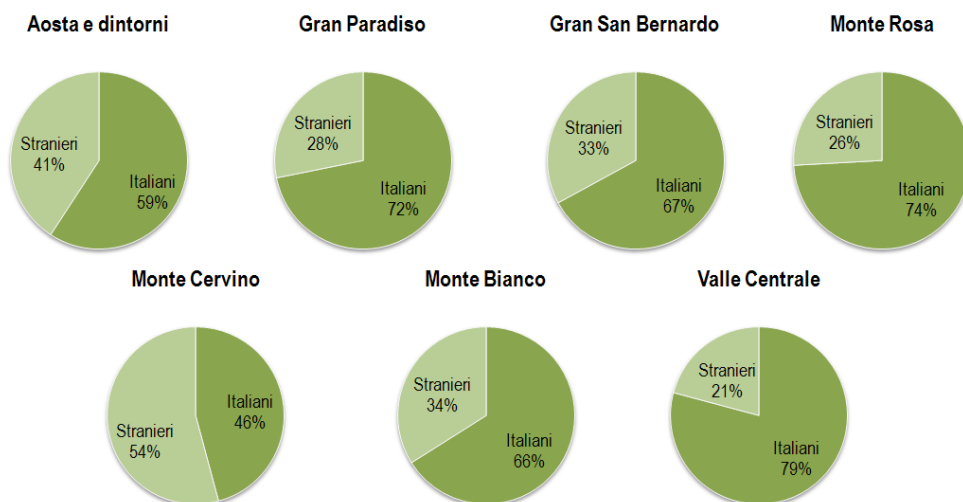


Figura 5: Dati Istat, presenze, anno 2011

Per quanto riguarda i flussi di turisti stranieri, il comprensorio più noto è il Cervino, che ha una buona reputazione grazie agli impianti e ai collegamenti con altri territori.

Tra i mercati internazionali si nota una forte incidenza del turismo inglese e francese (turismo di prossimità), evidenziando una scarsa capacità nella diversificazione dei mercati di provenienza. Totalmente assenti i turisti provenienti dai paesi BRIC, che sono invece presenti nelle stazioni sciistiche competitor, francesi e trentine. Buona la componente di turisti russi, generalmente interessati alla filiera del lusso, un club di prodotto sul quale la Regione sta già lavorando. In sintesi, i dati confermano lo scarso posizionamento della Valle d'Aosta sullo scenario internazionale, ed in particolar modo nei mercati extra-europei.

L'offerta turistica ricettiva

La distribuzione delle strutture ricettive corrisponde alla domanda, ed è quindi più concentrata nei comprensori turistici che registrano un flusso turistico maggiore. C'è una forte prevalenza del settore alberghiero, che potrebbe ritenersi corresponsabile della riduzione delle presenze sul territorio a causa delle strategie commerciali e di pricing poco flessibili applicate agli operatori in merito al minimum stay, oltre che per i costi elevati del soggiorno. Buona la componente di strutture legate al turismo rurale, che favoriscono lo sviluppo di prodotti non necessariamente legati alle stagioni estate/inverno.

Tipologie di strutture ricettive per comprensorio turistico (2006)

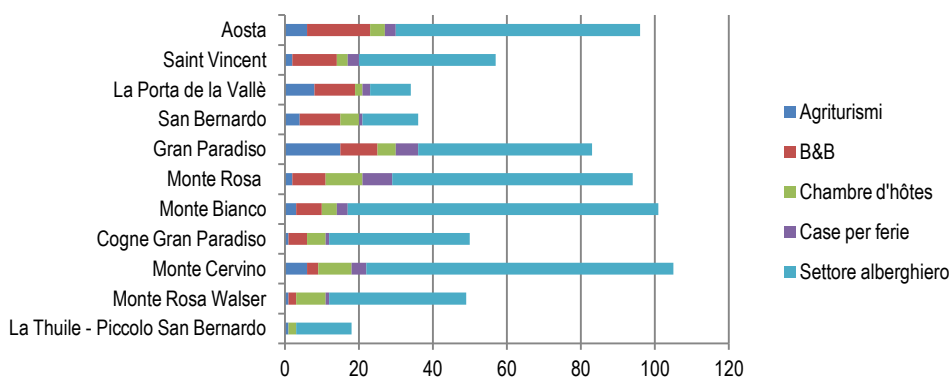
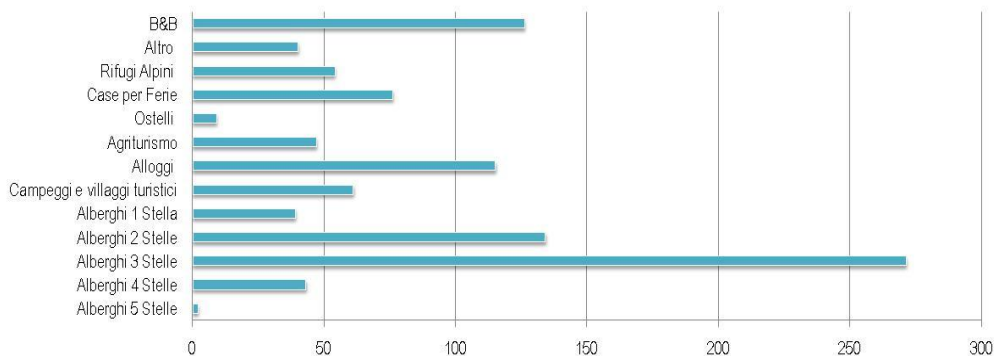


Figura 6: Dati Istat, tipologia strutture ricettive, anno 2011

Assenti le strutture di lusso; ciò evidenzia quindi un'incongruenza fra la domanda, la destinazione e l'operato degli imprenditori locali: la pianificazione regionale infatti prevede uno sviluppo di questo segmento che però non trova corrispondenza nella realtà. L'offerta infatti è di tipo medio e medio-basso con una prevalenza di strutture a 3 stelle. Il tentativo di posizionarsi in questo segmento è stato sostenuto anche dal Casinò di Saint-Vincent, che ha sostenuto cospicui investimenti per la creazione di nuovi servizi specialmente termali e legati al benessere.

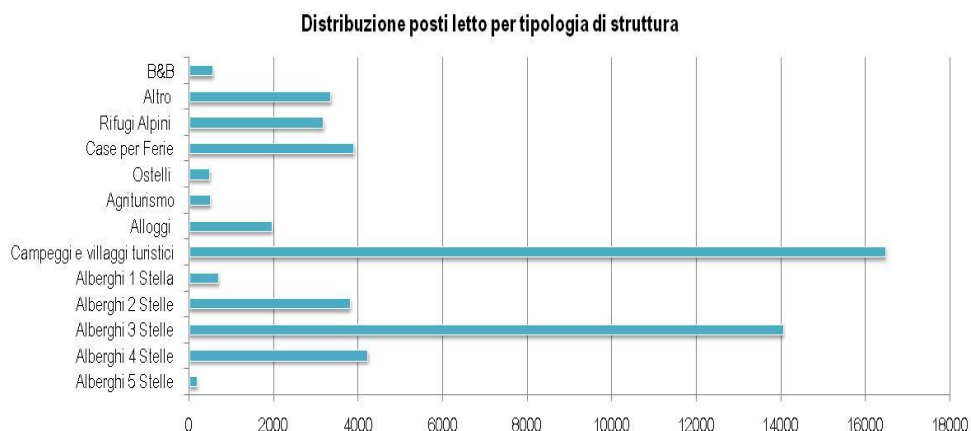
Esiguo le case per ferie rispetto al noto problema delle seconde case, lasciando intuire problematiche legate all'affitto informale degli immobili.

Tipologie di strutture ricettive 2010 (regionale)



È importante considerare la presenza sul territorio di grandi resort alberghieri (es. Valtur a Pila, Club Med a Cervinia, Atahotels/Tivigest a La Thuile ecc.), che polarizzano i posti letto delle destinazioni dove sono presenti: le altre strutture hanno infatti tendenza ad essere di piccola dimensione e a conduzione familiare. La presenza di questa tipologia di 'club' hanno condizionato in parte il modello di

sviluppo turistico della Regione, che ha riprodotto il modello francese piuttosto che quello presente nel resto di destinazioni italiane.



L'offerta di alberghi a 3 e 4 stelle è differenziata a livello di prezzi, e riflette una migliore qualità dei servizi negli esercizi di categoria superiore. Da notare i prezzi elevati del comprensorio del Monte Bianco e del Cervino, fuori mercato rispetto al periodo (la ricerca ha preso in considerazione un periodo di bassa stagione) e rispetto all'offerta ricettiva (categoria medio-bassa).

A seguire si presenta un'analisi dei prezzi medi delle strutture di varie categoria per una camera doppia durante il weekend in bassa stagione presentati su uno dei principali portali di prenotazione ricettiva online. La disparità delle tariffe fa sì che il modello di Destination Revenue sia inefficiente, generando una reputazione della destinazione poco competitiva e costosa.

	Alberghi 3 Stelle	Alberghi 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Aosta	€ 93,40	€123.75	€95	€70**
Monte Bianco (Courmayeur)	€ 121,70	€129.65	n/a	n/a
Gran Paradiso (Cogne)	€ 101	€150**	n/a	n/a
Gran San Bernardo	€ 92,80	n/a	€85**	€60**
Monte Cervino	€ 123,20	€330	€95	n/a
Monte Rosa	€ 104,10	€160**	€55**	€80**
Valle Centrale	€ 98,60	€140**	€80	n/a
Valle d'Aosta	€ 104,97	€172.2		

Da notare la scarsa presenza nei circuiti commerciali di agriturismi e B&B, fatto che indica uno scarso interesse degli operatori per le prenotazioni online, in controtendenza rispetto alle attuali richieste del turista moderno.

Un fenomeno importante relativo alla ricettività è il turismo delle seconde case, che rivela la prevalenza di un turismo di prossimità, soprattutto italiano.

Dall'analisi emerge, infatti che in Valle d'Aosta il 20% dei turisti alloggia in seconde case e che il 19% sceglie la regione come destinazione proprio a causa della casa di proprietà. Sono soprattutto gli italiani infatti a prediligere la vacanza in appartamento (19% dei turisti, 2,7% per gli stranieri).

Tale fenomeno può limitare lo sviluppo turistico dell'area se si considera che le seconde case sono utilizzate per soli 3 mesi l'anno e sono date in affitto ai turisti solo nel 30% dei casi. L'utilizzo delle seconde case inoltre è vincolato principalmente ai periodi festivi, compromettendo lo sviluppo di attività commerciali. Questa situazione indica la presenza di un modello turistico ancora improntato su un turismo di massa, adattato al turismo moderno.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa di livello medio-alto è buona, soprattutto in relazione all'estensione limitata del territorio valdostano. Sono quindi presenti gli elementi per una valorizzazione del prodotto enogastronomico locale, in modo tale da favorire le risorse presenti sul territorio.

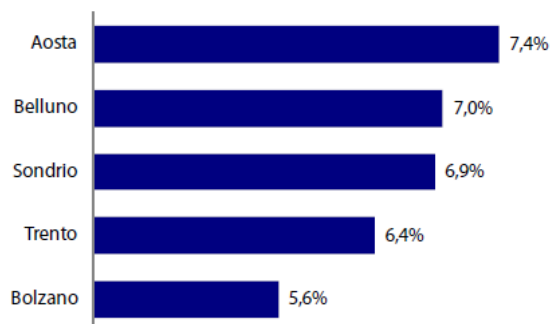
Gambero Rosso	
Tre forchette:	-
Due forchette:	La Clusaz (Gignot) Le Petit Restaurant dell'Hotel Bellevue (Cogne) Vecchio Ristoro (Aosta) Cafè Quinson (Morgex)

VALLE D'AOSTA (5)

Località	Prov.	Stelle	Esercizio
Aosta	AO		Vecchio Ristoro
Cogne	AO		Le Petit Restaurant (H Bellevue)
Gignod	AO	 N	La Clusaz
La Salle	AO		La Cassolette (H Mont Blanc Village)
Morgex	AO		Cafè Quinson

A seguire si riporta un'analisi che ben evidenzia la qualità dell'offerta ristorativa per la Valle d'Aosta. Aosta, infatti, si guadagna il primo posto tra le località alpine nazionali per qualità della ristorazione.

Figura 4. Incidenza della qualità ristorativa sul totale



Fonte: elaborazione SL&A su dati delle Camere di Commercio, 2009

A ciò si aggiunge la presenza di quattro prodotti di origine controllata e ben 29 prodotti tradizionali. Valori che potrebbero notevolmente incrementare, dato il gran numero di risorse enogastronomiche che la regione offre, ma che in relazione alla grandezza territoriale possono comunque considerarsi significativi.

L'offerta ristorativa è quindi di grande livello e si può considerare un fattore di sviluppo turistico importante, oltre ad essere un significativo valore aggiunto per il resto dell'offerta regionale. Anche i vini possono essere un elemento di valorizzazione importante per la Regione, anche se ad oggi non sono ancora sfruttati adeguatamente, come succede invece in altre destinazioni concorrenti.

La destinazione turistica Valle d'Aosta online

Il materiale presente in rete è prevalentemente in lingua italiana, a conferma di una limitata visibilità online della Regione sullo scenario internazionale. La Valle d'Aosta rimane una destinazione prevalentemente italiana, e circoscritta a mercati molto vicini geograficamente. Nonostante ci sia una forte componente di turisti provenienti dall'Inghilterra, scarsa è la presenza online di materiale in inglese: confrontando la Valle d'Aosta col Trentino risulta netta la differenza di quantità di contenuti online in lingua (Aosta holidays quasi 2 milioni di risultati e Trentino holidays quasi 7 milioni).

Negli ultimi anni, i trend di ricerca sul web per il tema 'Vacanze' appaiono in lieve calo, sia per la Valle d'Aosta sia per il Trentino: la ricerca con la parola chiave 'Vacanze Valle d'Aosta' non dà infatti risultati apprezzabili. Non vi è dubbio che la caduta generale della domanda turistica online sia legata alla crisi finanziaria che ha ridotto la disponibilità di reddito individuale.

Le attività svolte sui social media evidenziano inoltre un atteggiamento poco dinamico della Regione, soprattutto nell'ambito della Destination Reputation e del

Destination Branding online, oltre ad una scarsa attività di content marketing e social media marketing. Il numero ridotto di fan e follower ne è una prova concreta. Alcuni strumenti social potrebbero generare più engagement se utilizzati in maniera strategica, migliorando di conseguenza anche il sentiment del brand.

Il sito istituzionale promo commercializza; tuttavia la presenza di più portali turistici ufficiali genera confusione nel turista, trasmettendo anche un senso di scarsa coesione dell'immagine del brand, ma soprattutto pregiudicando il posizionamento online.

L'importanza del turismo in Valle d'Aosta

Le attività turistiche e commerciali contribuiscono per il 22% al PIL regionale ed il valore aggiunto di alberghi e ristoranti ammonta a ben 253 milioni di euro. Questi dati sono indicativi dell'importanza del turismo per la Regione.

Le imprese turistiche contribuiscono per il 16% all'occupazione permanente regionale: solamente i settori alberghiero e ristorativo danno occupazione a più di 6.000 persone. Ogni anno, inoltre, il settore dà lavoro a 9.400 persone pari al 34% dei nuovi accessi annui al lavoro di tutta la Regione. Tuttavia, l'occupazione è per lo più stagionale, fatto che comporta tendenzialmente un livello di servizi inferiore e in parte proviene da fuori Valle.

In questi ultimi cinque anni l'Amministrazione regionale ha cercato di concentrare e uniformare l'offerta turistica mentre le esperienze di alcuni consorzi turistici, per esempio quello di Courmayeur, non sono stati molto positivi.

PRIME CONCLUSIONI

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> - Luoghi conosciuti a livello internazionale (Cervino, Monte Bianco, ecc.) - Aree conosciute per gli sport invernali e i comprensori sciistici - Buona l'offerta ristorativa, anche di qualità - Buono il contributo del turismo sul PIL regionale - Adozione di un Piano Strategico Turistico regionale - Buona valenza commerciale dei club di prodotto - Buona visibilità online della destinazione - Buon livello tecnico degli impianti e dei comprensori - Modernizzazione degli impianti - Paesaggio ed ambiente incontaminato (nelle vallate e in montagna) 	<ul style="list-style-type: none"> - Luoghi spesso associati ad altre nazioni (Monte Bianco = Francia) - Permanenza media in costante diminuzione - Forte stagionalità dei flussi - Forte dipendenza dal mercato italiano - Mercati internazionali di provenienza dei flussi poco diversificati - Prevalenza di strutture alberghiere di categoria medio - bassa - Rapporto qualità-prezzo non conveniente soprattutto per alcune aree - Scarsa presenza online di strutture extralberghiere (B&B, agriturismi, ecc.) - Forte presenza di seconde case - Difficoltà a tradurre le strategie in prodotti turistici concreti - Problemi di immagine - Scarsa collaborazione tra operatori - Offerta formativa limitata - Debole visibilità online per i mercati internazionali - Limitato numero di ricerche online sui temi turistici, riduzione quote di domanda - Ridotta popolarità ed engagement della destinazione sui social media - Poca attenzione alla sostenibilità

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Valle d'Aosta e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Valle d'Aosta e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. Strategia turistica
2. Sistema dell'offerta turistica
3. Posizionamento e immagine
4. Sistema imprenditoriale
5. Accessibilità territoriale

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Strategia Turistica

La strategia turistica della Valle d'Aosta è il risultato dello sforzo e della sinergia di diversi soggetti competenti in turismo a differenti livelli. La strategia generale nasce dall'Assessorato al Turismo e viene realizzata operativamente dall'Ufficio Regionale del Turismo e dagli Uffici Territoriali del Turismo.

Organizzazione	Funzione
Assessorato turismo, sport, commercio e trasporti	Programmazione strategica e sviluppo dell'offerta e promozione turistica.
Ufficio regionale del turismo	Istituisce e gestisce gli uffici del turismo territoriali Assicura la raccolta ed il coordinamento delle istanze dei soggetti istituzionali ed economici operanti nel settore turistico. Organizza manifestazioni, spettacoli, convegni ed eventi di interesse turistico, sulla

base di una programmazione annuale, definita nel piano operativo dell'anno di riferimento.

Realizza e diffonde **materiale illustrativo** ed informativo.

Assicura la rilevazione e la trasmissione all'assessorato competente dei dati statistici relativi al movimento turistico.

Gestisce il portale turistico regionale.

Collabora per l'attuazione di **iniziative di promozione turistica**.

Promuove ed attua **iniziative di formazione** volte ad elevare la professionalità degli addetti ai servizi di informazione, accoglienza ed assistenza turistica.

Uffici del turismo (territoriali)

Svolgono attività di **informazione, accoglienza ed assistenza turistica**: informazioni sulle attrattive di interesse turistico dell'ambito territoriale di riferimento, degli ambiti limitrofi e, in generale, dell'intero territorio regionale e distribuzione del relativo materiale illustrativo; informazioni sulla disponibilità delle strutture di interesse turistico e sull'offerta di servizi turistici, di itinerari di visita e di escursioni personalizzate; informazioni sulle strutture ricettive e sulla relativa disponibilità, oltre che sugli appartamenti ammobiliati resi disponibili per la locazione turistica dai relativi proprietari.

Come illustrato dalla tabella qui sopra ad una programmazione strategica regionale si affiancano due soggetti i cui compiti principali sono rispettivamente la promozione e l'accoglienza. Il sistema turistico regionale sembrerebbe, quindi, organizzato a livello regionale, con compiti ben definiti tra gli organi competenti.

Appare evidente però la mancanza di un soggetto o di un attore che realizzi politiche promocommerciali e gestisca operativamente tutte le attività ad esse legate, soprattutto nell'ambito del Destination Social Media Marketing. Potrebbe essere competenza dell'Ufficio Regionale del Turismo, che però appare limitato nell'operatività e con ridotta forza promocommerciale nei confronti degli interlocutori internazionali.

Gli operatori turistici sono relativamente soddisfatti dei risultati ottenuti, ma lamentano la tipologia di scelte strategiche e di promozione messe in atto che hanno un carattere prevalentemente 'tradizionale' e poco innovativo, improntate a mantenere lo 'share' nei mercati già acquisiti. C'è il rischio di non essere in grado di intercettare nuovi segmenti di domanda e di precludersi l'ingresso in nuovi mercati.

Allo stato attuale si ritiene necessario per la Valle d'Aosta adottare nuovi sistemi di gestione strategica della comunicazione promo commerciale per uscire dall'attuale modello di turismo di destinazione ed orientarsi verso un turismo motivazionale. Il livello dell'accoglienza ed informazione turistica è ancora 1.0 quando il mercato è 2.0: sarebbe quindi consigliabile un aggiornamento, attraverso specifici corsi di formazione, della rete d'informazione ed accoglienza turistica per essere in linea con le richieste della domanda.

Nonostante la difficoltà a recuperare dati sugli investimenti nel turismo, si può affermare che il budget dedicato alle attività promozionali appare adeguato e evidenzia l'intenzione di migliorare il posizionamento della Regione nei mercati esteri. Il settore ritiene necessario migliorare il rapporto ROI rispetto alla visibilità ottenuta.

La Regione Valle d'Aosta possiede un Piano Strategico Regionale del Turismo, che dimostra la volontà di stabilire le basi per lo sviluppo turistico del territorio. Il documento, pubblicato nel giugno del 2009 e valido per il periodo 2010-2012, è strutturato in tre parti: la prima raccoglie un'analisi della destinazione in relazione al brand territoriale, alla domanda e al sistema ricettivo; la seconda indica le linee di programmazione per il biennio 2010-2012, comprese le direttrici da seguire sui temi della comunicazione, della strutturazione del prodotto, della gestione dei mercati di riferimento dei flussi turistici, precisando anche la matrice prodotti/mercati, fornendo indicazioni sui target, sulla comunicazione, sulla presenza online e sugli strumenti promozionali. La terza parte, infine, affronta aspetti a lungo termine, come gli interventi infrastrutturali, la formazione e la verifica dei risultati della strategia biennale.

Il Piano è ben strutturato e contiene numerose indicazioni teoriche sulle possibili scelte da adottare. Sarebbe ideale complementare tali indicazioni definendo un preciso posizionamento nei confronti del mercato, gli obiettivi strategici e le linee strategiche da adottare per tutte le componenti del marketing mix (non solo prodotto e comunicazione ma anche prezzo, distribuzione, promozione delle vendite, eccetera).

Ben strutturata risulta, invece, la parte dedicata ai singoli prodotti turistici dove vengono indicati, anche se in modo generico, target, azioni ed interventi attuabili, tracciando quindi le linee rappresentative e funzionali per l'operatività. I mercati, invece, sono trattati fornendo indicazioni statistiche quantitative e qualitative, senza alcun riferimento strategico. Ideale sarebbe la futura gerarchizzazione della griglia prodotti/mercati.

Nel Piano stesso viene espressa la necessità di disporre di un Piano regionale di politica turistica, che riguardi il territorio, le attività produttive, le strutture e le imprese, evidenziando quindi la volontà di presidiare non solo gli ambiti propri dell'Assessorato al Turismo, ma anche le relazioni intersettoriali ed interistituzionali.

Ai fini dello sviluppo di politiche turistiche efficaci sarebbe necessario individuare dei Piani Operativi annuali che indichino come realizzare operativamente quanto strategicamente indicato nel Piano Strategico.

Il sistema turistico della regione Valle d'Aosta, i suoi imprenditori e tutti gli attori della filiera e dell'indotto necessitano una direzione chiara da seguire che, secondo loro, attualmente manca e che comporta una perdita sia a livello di posizionamento sia in termini di redditività per gli operatori turistici. La continua perdita di quote di mercato nel panorama del turismo invernale italiano così come l'incapacità generale di posizionarsi tra le mete potenziali nella mente del turista, nonché l'evidente situazione di disorganizzazione e di discordanza di orientamenti a livello imprenditoriale, ne sono una prova. Sicuramente il peso massiccio dell'Amministrazione Regionale, pur positivo per molti aspetti, provoca un certo adagiamento e passività degli operatori turistici.

È necessario un incremento dell'autorevolezza degli enti di gestione affinché siano in grado di fornire la direzione strategica e tattica all'intero comparto turistico valdostano, con una visione a lungo termine, con un chiaro orientamento al mercato e con capacità manageriali.

La competitività turistica della Valle d'Aosta potrebbe essere compromessa se non si verificherà un'evoluzione dell'intero sistema turistico (a partire dalle aziende fino all'amministrazione, regionale e locali), adottando modelli di business territoriali e turistici aperti e in rete.

La Valle d'Aosta dovrebbe lavorare per incrementare la sua destination reputation, in ottica di promocommercializzazione e di destination revenue.

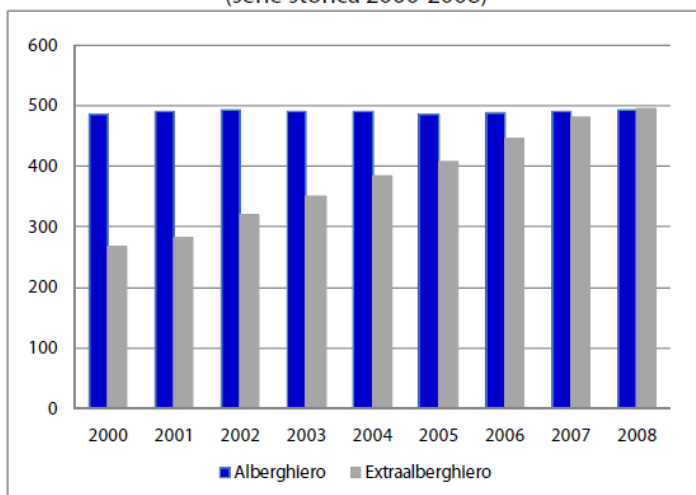
2. Il sistema di offerta

Il sistema di offerta prende in considerazione due elementi fondamentali: l'offerta ricettiva della destinazione, già analizzata in precedenza, e l'offerta di prodotti turistici ed il corrispondente portfolio.

2.1. Il sistema di offerta ricettiva

Le strutture ricettive valdostane si concentrano maggiormente nei comprensori del Cervino, del Monte Bianco, di Aosta e del Monte Rosa, ovvero presso i comprensori a maggiore vocazione turistica. Al tradizionale comparto alberghiero, negli anni si è affiancata una proposta extralberghiera sempre più consistente. Questa è una particolarità della Valle d'Aosta, dovuta dalla dipendenza dal mercato italiano e dall'intermediazione.

Figura 29. Numero strutture in Valle d'Aosta
(serie storica 2000-2008)



Fonte: elaborazione SL&A-TurismOK sui dati Regione Autonoma Valle d'Aosta, 2009

A crescere di più nell'ultimo decennio sono stati i B&B, che nel 2008 hanno superato le 100 strutture; una crescita straordinaria ma giustificata anche dalla recente comparsa di questa tipologia sul mercato. Anche le chambre d'hotes (affittacamere), seppur meno rapidamente, sono cresciute in modo significativo.

Il principale problema legato alla ricettività però deriva dal fatto che, come specificato dal Piano Strategico del Turismo stesso, sono presenti in Regione poco meno di 1.000 strutture (di cui la metà alberghiere) e oltre 50.000 posti letto (di cui il 47% nell'alberghiero), circa un terzo di quelle del Trentino, e addirittura un decimo di quelle dell'Alto Adige. Per tanto il potenziale di crescita dei flussi turistici nella Valle d'Aosta è limitato, soprattutto nei periodi di alta stagione del turismo invernale.

Il ridotto numero di posti letto in Valle d'Aosta può essere superato sensibilizzando i turisti, sia di prossimità sia internazionali, ad usufruire maggiormente delle strutture ricettive presenti, incrementando così la redditività degli operatori e incoraggiando la costruzione di nuove strutture.

È necessario un intervento economico e politico più consistente per supportare gli attuali operatori e favorire l'incremento dell'offerta ricettiva regionale in termini sia di strutture sia di posti letto.

2.2. Il sistema di offerta di prodotto

Il Piano Strategico Regionale del Turismo propone una chiara gerarchia nell'organizzazione dei prodotti turistici, che però non trova riscontro nella realtà. I prodotti sono presentati online sia in ottica territoriale (per comprensori) sia in ottica motivazionale (attività).

Main Products (da piano strategico 2010-2012)	Prodotti Secondari (da piano strategico 2010-2012)
Bicicletta di montagna	Benessere
Filiera del lusso	Castelli, romanità, cultura, artigianato
Sci alpino	Enogastronomia
Sci alpinismo	Grandi eventi
Traversata del Monte Bianco in funivia	Golf e snow golf
Trekking, alte vie, alpinismo, rifugi	Parchi, natura e ambiente
Volo libero	Scalata su ghiaccio
	Snowkite
	Turismo religioso
	Rafting, canoismo e torrentismo

Emerge in modo evidente che la strategia non viene applicata e sviluppata dagli operatori turistici che continuano ad applicare formule e modelli di business tradizionali, dove il prezzo gioca ancora un ruolo fondamentale.

La Regione inoltre propone diversi Club di Prodotto, ossia gruppi di imprenditori e di aziende valdostane con un'offerta tematizzata e dedicata specificatamente a determinati turismi. La presenza di club di prodotto evidenzia una strategia di marketing per motivazione piuttosto che per destinazione, in linea quindi con le logiche di mercato odierne. Tuttavia, pare che la forza di comunicazione e di commercializzazione di questi club sia limitata e abbia difficoltà ad emergere nella globalità dell'offerta valdostana, non sfruttando a pieno la capacità di differenziazione, essenziale per un migliore posizionamento e reputazione.

Ad oggi si potrebbero prevedere ulteriori club di prodotto dedicati alle attività montane invernali e alla filiera del lusso.

Ottimo il livello organizzativo dei club di prodotto: tutti hanno un sito web dedicato (ad eccezione di "Saveur Val d'Aoste"), dove è possibile accedere a offerte specifiche, prenotare online o accedere direttamente al link della struttura di interesse.

Appare invece da migliorare il coordinamento d'immagine dei vari club di prodotto: grafica e loghi potrebbero avere maggiori elementi comuni tra loro, ottimizzando così le possibilità di posizionamento dell'immagine della Regione.

Club di Prodotto	Descrizione
Bike Hotel Valle d'Aosta	Club di prodotto dedicato alla mountain bike in Valle d'Aosta, segmentato per le varie discipline: downhill, freeride, cross country, bici da corsa, cicloturismo.
Eco Hotel VIVA	Club di prodotto che nasce per tutelare l'ambiente, stimolare una fruizione guidata e consapevole della natura, offrire opportunità di sviluppo socio economico per le comunità locali.
Hotel "Saveurs du Val d'Aoste"	Club di prodotto dedicato a strutture ricettive tipiche che offrono prodotti enogastronomici locali.
Slow Holiday: petite hôtellerie valdôtaine	Club di prodotto dedicato alle piccole strutture ricettive a gestione familiare della valle. Nasce per dare al turista lentezza, un ritmo naturale permettendo la scoperta della cultura, enogastronomia e natura locale.
Turismo accessibile	Club di prodotto che nasce per garantire facilità di prenotazione e accesso a persone con disabilità. Il sito dedicato presenta una struttura più semplice per facilitare l'utilizzo da parte di persone disabili.
Wellness Hotel	Club di prodotto dedicato al benessere e al relax. Il club di prodotto offre una doppia segmentazione: motivazionale e per target (benessere romantico, benessere e enogastronomia, benessere e sport).

Il sito istituzionale presenta anche numerose offerte relative a pacchetti vacanza tematizzati per attività e target di interesse:

- Sciare no limit: offerte per skipass gratis in base alla durata del soggiorno, giornate in eliski, accessi agli snow park ecc.
- Sci in famiglia: offerte e sconti per famiglie a seconda dell'età dei bambini, ed offerte per attività complementari.
- Mercoledì rosa: skipass a prezzo ridotto per le donne il mercoledì.
- Terme e benessere: soggiorni in strutture wellness con inclusi trattamenti o ingressi ai centri termali.
- Cultura e sapori: pacchetti vacanza con inclusi ingressi nei musei di interesse.
- Vacanze lente: pacchetti vacanza con accessi a siti culturali o cantine per visite orientate all'enogastronomia.
- Vacanze per disabili: pacchetti vacanza con inclusi corsi per l'avvicinamento allo sci, noleggio di materiale specifico ecc.
- Bike 2013: pacchetti vacanza con servizi aggiuntivi relativi al mondo bike (es. trasferimento in elicottero per eli-bike, maestro ecc.)
- Trekking 2013: pacchetti vacanza con servizi di accompagnamento guida turistica, transfer da punti di partenza e arrivo, assicurazione infortuni ecc.

Le iniziative dimostrano un certo livello di cooperazione e coordinazione tra gli operatori del sistema turistico, coinvolgendo strutture ricettive, esercizi commerciali, gestori di infrastrutture, ristoratori, musei ecc.

Focus: montagna invernale

La Valle d'Aosta è prevalentemente una destinazione di turismo invernale, che segue un modello turistico tradizionale. In Valle d'Aosta sono presenti 900 km di piste di discesa, dislocati principalmente su cinque comprensori, e 300 km di piste per lo sci di fondo; sono inoltre ben sviluppate anche altre attività legate alla neve (es. cani da slitta, racchette da neve) e una buona offerta di attività e servizi complementari. La qualità degli impianti e delle piste è molto buona, grazie ai cospicui investimenti realizzati, soprattutto dall'Amministrazione, per migliorarne la capacità e la sicurezza.

Fino a qualche anno fa, le funivie e gli impianti di risalita dei comprensori della Valle d'Aosta erano poco competitivi rispetto ad altre destinazioni. Oggi, le società che gestiscono gli impianti sono controllate dall'Amministrazione Regionale. Già nel 2010, la Regione Valle D'Aosta aveva concluso un accordo con la società francese Compagnie des Alpes per l'acquisto del 29,8% delle azioni delle funivie di Courmayeur Mont Blanc. Attraverso quest'operazione, del valore di un milione e mezzo di euro, l'Amministrazione Regionale è diventata l'azionista di maggioranza passando dal 33,7% al 63,5% delle quote. Con quest'operazione, tutte le società proprietarie di impianti in Valle d'Aosta sono ora in mano alla Regione.

La scelta strategica dell'Amministrazione Regionale mira a controllare tutti gli impianti: Chamois, Champorcher, Cogne Gran Paradiso, Torgnon, Grand Saint-Bernard, Brusson, Gressoney-Saint-Jean sono nella cerchia di società controllate direttamente da Finaosta, la finanziaria della Regione Valle d'Aosta¹. L'operazione prevede che Finaosta conquisti il controllo esclusivo delle sette società attraverso la sottoscrizione di aumenti di capitale che la portino a detenere il 50,01 per cento in ognuna. FinAosta S.p.A agisce in qualità di ente strumentale dell'Amministrazione Regionale al fine di favorire lo sviluppo socio-economico del territorio regionale. Nell'ambito del settore turistico, con specifico riferimento alla gestione di impianti di risalita in comprensori sciistici e prestazione di servizi complementari, FinAosta è attualmente azionista delle seguenti società: Cervino S.p.A., Pila S.p.A., Monterosa S.p.A., Funivie Piccolo San Bernardo S.p.A., Cime Bianche S.p.A., Funivie Monte Bianco S.p.A.; Courmayeur Mont Blanc Funivie S.p.A. Il 10% degli impianti di risalita italiani sono controllati dall'Amministrazione Regionale Valdostana. In questo modo, la Valle d'Aosta ha potuto rinnovare gli impianti e investire in nuove piste da sci, ha potenziato l'innevamento artificiale così come avviato iniziative commerciali, come per esempio il mercoledì rosa a prezzi agevolati per tutte le donne, oppure bimbi fino a 8 anni gratis con un genitore (e con riduzioni del 50% se non accompagnati); oltre a lanciare nuovi prodotti come lo ski safari, il kite-ski, l'animazione ski pass acquistabile dallo smart phone, nuovi

¹ Assetto societario e numero delle società di Impianti a fune partecipate in fase di modifica

percorsi per racchette da neve, family building, gastronomia di qualità sulle piste e nel fondo valle, nuove terme di Saint-Vincent, nuovi centri benessere, ecc

La Valle d'Aosta dispone di 160 impianti a fune, 117 piste di discesa per oltre 743 chilometri di percorsi, 400 chilometri di piste da fondo, strutture per il surf acrobatico e oltre 1.200 maestri: 1.040 per lo sci alpino, 153 per lo sci di fondo, 188 per lo snowboard. Di fatto, si può affermare che la Valle d'Aosta ha incrementato notevolmente la sua competitività ed attrattività turistica, specialmente nell'ambito del turismo invernale. Si può considerare che le 23 località sciistiche valdostane sono all'avanguardia, con impianti di risalita moderni, efficienti e sicuri, capaci di trasportare complessivamente oltre 227.000 persone all'ora.

Focus: montagna estiva

Il trekking-alpinismo rappresenta il prodotto di punta ed è praticato dal 37% dei turisti che si recano in Valle d'Aosta. Il prodotto montano estivo gode del vantaggio competitivo dato dal grande patrimonio ambientale della Regione, che vanta vette oltre i 4.000 metri. I turisti possono fruire di una fitta rete di sentieri di tutti i livelli, di una grande offerta di rifugi e bivacchi, di numerosi parchi avventura e di ben 1000 km di strade sterrate per praticare mountain bike, oltre che di numerosi impianti attrezzati per il downhill e freeride.

Senza dubbio, la Valle d'Aosta ha nel turismo estivo un'opportunità di sviluppo e di crescita che ad oggi non è ancora sufficientemente sviluppata. Se è pur vero che l'esistenza di montagne oltre i 4000 metri rappresenta sicuramente un incentivo naturale per gli amanti del trekking e dell'alpinismo, la domanda attuale tuttavia cerca proposte legate al godimento del paesaggio e della natura, come per esempio la mountain bike, hiking ed altre offerte.

Focus: parchi e natura

In Regione sono presenti il Parco Nazionale del Gran Paradiso (il quarto parco più richiesto dai turisti italiani) e il parco del Mont Avic. Nonostante la presenza del club di prodotto Eco Hotel VIVA, le risorse naturali della Valle d'Aosta risultano essere poco valorizzate all'interno dell'offerta turistica, e poco sfruttate come elementi di destagionalizzazione dei flussi turistici.

La Valle d'Aosta ha una scarsa percezione dal mercato come destinazione sostenibile: le strutture ricettive e i servizi turistici purtroppo non puntano su questo fattore che oggi in un mercato molto competitivo rappresenta invece un valore aggiunto significativo.

Focus: salute e benessere

I turisti possono fruire di due centri termali, le Terme di Pré-Saint-Didier e le Terme di Saint-Vincent, e di un Club di prodotto benessere e wellness che racchiude 18 strutture ricettive con i requisiti minimi per aderire all'iniziativa che garantisce quindi al turista un livello qualitativo adeguato.

Dall'analisi complessiva dei prodotti turistici si possono effettuare alcune considerazioni generali.

Il portfolio prodotti non evidenzia un posizionamento chiaro della destinazione rispetto ai suoi competitor; inoltre, gli operatori e le amministrazioni potrebbero orientarsi maggiormente agli sviluppi del mercato. La Valle d'Aosta continua a seguire un modello di turismo di destinazione, eredità del turismo di massa degli anni 80. Il mercato turistico attuale invece vuole microsegmentazione e proposte diversificate per attività.

È necessario quindi ottimizzare il portfolio prodotti e la loro gerarchizzazione, in ottica strategica di destination branding reputation. Ciò dovrebbe essere già stato fatto dalla Regione attraverso il nuovo Piano Strategico, che però non è ancora stato pubblicato. Esiste solo un Piano Promozionale annuale, poco efficace dal momento che non fornisce indicazioni strategiche pluriennali e a lungo termine.

La Valle d'Aosta trova difficoltà a venire riconosciuta con un prodotto-destinazione o dei prodotti peculiari che la differenziano dalle altre destinazioni dell'arco alpino italiano. Incrementare la riconoscibilità dei prodotti turistici valdostani permetterebbe di dare ai turisti un'immagine di buona competitività e attrattività della destinazione, accrescendone la propensione alla prenotazione di un soggiorno e una conseguente ottimizzazione delle ricadute del territorio.

È necessario costruire e presentare l'offerta territoriale promuovendone l'emozionalità e al tempo stesso facilitandone la fruibilità e la prenotazione, proponendola come un qualcosa di altamente concreto e tangibile.

Ulteriore debolezza in termini di offerta emerge sul fattore tangibilità: l'offerta valdostana non è concreta e tangibile per il turista. La sola informazione

3. Posizionamento e immagine

È stato più volte evidenziata nel capitolo precedente come la Valle d'Aosta trovi limiti allo sviluppo dell'immagine e del suo posizionamento sia rispetto ai competitor sia rispetto al mercato.

Se un tempo era identificata come luogo ameno e d'élite, con un'offerta di qualità ed di alto livello per target ristretti e selezionati, oggi tutto è cambiato: i target sono cambiati, gli over65 sono divenuti parte attiva del turismo sportivo, i mercati di provenienza vedono sempre maggiori incrementi di arrivi da stati che prima non erano interessati alla Valle d'Aosta, e via dicendo.

Aosta, prima orgogliosa capitale alpina, oggi non gode più di questo posizionamento nell'immaginario internazionale. La forte concorrenza ha fatto sì che altre destinazioni dell'arco alpino abbiano guadagnato un buon posizionamento mettendosi in luce nel panorama turistico. Le cause quindi sono sia legate all'evoluzione del mercato turistico (target, mercati, modalità di prenotazione e tipologie di vacanze) ma anche all'incremento della competitività, sempre più globale, tra destinazioni alpine.

La Valle d'Aosta è una destinazione matura e necessita di un nuovo posizionamento. A tal fine, la strategia dovrà essere declinata in ogni ambito: dal portfolio prodotti alla comunicazione, dagli strumenti di promozione e informazione alla sensibilizzazione degli operatori e residenti affinché tale posizionamento possa essere il più possibile condiviso dalla destinazione stessa.

In termini di immagine, allo stesso modo, la Valle d'Aosta evidenzia una grande debolezza: spesso i suoi comprensori sono considerati parte degli stati confinanti (Francia e Svizzera), causando una consistente perdita di turisti.

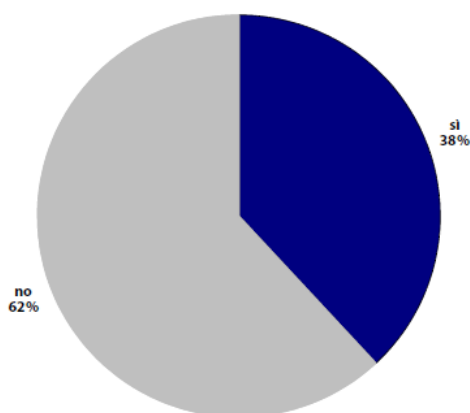
Questa problematica era già stata segnalata nel Piano Strategico Regionale del Turismo, di cui riportiamo a seguire alcune analisi relative all'immagine della Valle d'Aosta.

Il primo elemento esaminato riguarda la presenza del logo regionale nei siti ufficiali di uffici turistici territoriali e consorzi: dall'analisi risulta che solo 8 siti su 21 (2 consorzi e 6 uffici turistici locali) presentano logo e link regionale nella home page.

Il logo regionale, in un'ottica di destination marketing, dovrebbe invece essere sempre presente per promuovere un'immagine unica della destinazione, facilmente riconoscibile, sinonimo di qualità, garanzia di tutti i prodotti e servizi che ne costituiscono l'offerta della Valle d'Aosta.

Il marchio territoriale inoltre nei siti analizzati è declinato, in diverse versioni: sono state rilevate cinque forme grafiche differenti e, la maggior parte delle volte, il logo è posizionato in un'area poco visibile, in fondo alla pagina.

Figura 7. Presenza del logo regionale



Fonte: elaborazioni SL&A, 2009

Il vero problema del posizionamento turistico della Valle d'Aosta è proprio un problema di identificazione e di personalità della destinazione: le strategie di Destination Branding non risultano efficaci perché non riescono ad evidenziare il valore aggiunto e competitivo di questa destinazione. Di fatto, risulta essere un territorio turistico mono prodotto e non una destinazione multiprodotto.

Un altro limite relativo all'immagine della destinazione è costituito dalla difficoltà del sito di presentare il territorio in modo unitario e di comunicarlo come esperienza turistica.

Per superare tale debolezza è necessario realizzare una decisa azione di destination branding, a supporto della strategia pluriennale e coinvolgendo non solo le strutture amministrative regionali e locali ma sensibilizzando tutto il tessuto turistico - e non solo - della Valle d'Aosta.

4. Il sistema imprenditoriale

La Valle d'Aosta, proprio per la posizione di confine, è sempre stata una regione di passaggio per i turisti. Ciò le ha permesso di svilupparsi economicamente e di affermarsi come destinazione rinomata per il turismo alpino.

Il turismo tuttavia non è stato mai considerato un settore economico a sé stante, proprio grazie alla sua capacità di svilupparsi autonomamente. Gli imprenditori turistici della Valle d'Aosta inoltre hanno sempre operato per facilitare una fruizione invernale della destinazione, secondo il concetto di settimana bianca.

Come detto in precedenza però negli ultimi anni lo scenario del mercato turistico si è evoluto ed è cambiato radicalmente mettendo gli imprenditori di fronte a nuove sfide che non riguardano solamente la redditività ma anche la loro capacità di collaborazione e innovazione. Da un'analisi del tessuto imprenditoriale valdostano tuttavia sono emersi alcune limiti che è necessario superare se si vuole incrementare la competitività globale della destinazione turistica Valle d'Aosta:

Nuova imprenditoria

I ridotti margini di redditività (a causa degli alti costi e della forte concorrenza) hanno limitato e limitano lo sviluppo di nuove attività imprenditoriali, minacciando anche la sopravvivenza di quelle esistenti. Gli imprenditori operano oggi con un ROI sempre più ridotto tale da scoraggiare nuovi investimenti, nonostante gli sforzi finora sostenuti.

Dal punto di vista della domanda turistica questa situazione rischia di provocare una riduzione della qualità dei servizi, diminuendo il valore aggiunto per il turista che di conseguenza potrebbe scegliere un'altra destinazione.

È necessario quindi sviluppare progetti di sensibilizzazione per la nuova imprenditoria attraverso l'istituzione per esempio di percorsi formativi specifici, servizi di assistenza verso chi desidera aprire nuove attività turistiche o innovare quelle esistenti. Allo stesso modo, sarebbe utile agevolare i nuovi imprenditori (o gli imprenditori più lungimiranti), sostenendoli attraverso finanziamenti o agevolazioni di varia natura oltre ai quelli già previsti.

Reti di collaborazione

La Valle d'Aosta, in quanto area montana, storicamente caratterizzata da una socialità "chiusa" e "schiva", si distingue per un forte individualismo degli operatori turistici.

Esistono consorzi di operatori ma non sono particolarmente attivi in ambito promo commerciale; dovrebbero strutturarsi meglio seguendo i più recenti modelli di rete e collaborazione tra imprese, sviluppando una maggiore collaborazione trasversale.

Un grande limite allo sviluppo della competitività turistica, infatti, è proprio rappresentato dalla ridotta collaborazione e dalla difficoltà ai fare sistema.

Nel settore turistico valdostano prevale una visione individualistica e ogni operatore lavora in modo autonomo sia nella costruzione dell'offerta sia nella commercializzazione della stessa.

Pur consapevoli dell'importanza di attivare le reti di collaborazione, gli imprenditori si dimostrano incapaci di fare sistema. È evidente come questo vada a svantaggio dei singoli, riducendo l'efficacia delle azioni messe in atto. Sarebbe utile sviluppare azioni sinergiche o reti di vendita integrate sia online sia offline per sostenere la commercializzazione e la promozione dell'intera offerta valdostana.

5. Accessibilità

L'accessibilità è uno dei punti che sicuramente limita lo sviluppo turistico della Valle d'Aosta. La rete ferroviaria è costituita da 81 km di binari, sui quali transitano solamente linee convenzionali; è assente qualsiasi collegamento ad alta velocità, fatto che rende i tempi di percorrenza decisamente lunghi. Inoltre, a causa della morfologia, è necessario usufruire di servizi supplementari (bus-transfer) per raggiungere le località di maggiore interesse.

Dal punto di vista aeroportuale, è presente un aeroporto ad Aosta – Corrado Gex che è però chiuso per ristrutturazione dal 2008 e opera sotto la giurisdizione dell'aeroporto di Torino Caselle. I turisti tendono quindi ad arrivare a Torino o Milano e poi spostarsi in Valle con altri collegamenti.

In ogni caso, è difficile ipotizzare che l'aeroporto possa contribuire ad un effettivo sviluppo turistico della Regione. La mancanza di piste lunghe e la presenza di ostacoli naturali rendono difficile il transito di aerei come il B-737 e l'A-320, ossia quelli tradizionalmente utilizzati per i voli charter o low cost.

Inoltre, l'aeroporto presenterebbe eccessivi costi di gestione e l'impossibilità di avere un equilibrio costi-ricavi tanto da ritenere più adeguato valorizzare il collegamento con gli altri aeroporti fornendo un servizio efficiente di navette, anche a chiamata, verso i principali aeroporti: Torino, Milano e Ginevra.



La rete autostradale valdostana offre 150 km complessivi di strada (da Torino ad Aosta) e collegamenti internazionali attraverso i trafori del Monte Bianco e del San Bernardo. La rete autostradale permette anche il collegamento con la Francia e la Svizzera, ma i costi del pedaggio e dei trafori sono considerevoli, con conseguenze

negative sui flussi turistici.

I trasporti sono un elemento fondamentale per lo sviluppo turistico di un territorio. È necessario quindi sviluppare una serie di azioni congiunte per ovviare il problema.

Da un lato, bisogna istituire un efficiente sistema di relazioni con gli scali aeroportuali più vicini (Caselle, Malpensa, Ginevra, ...) sia in termini di proposte fly & drive (convenzioni con rent-a-car) sia in termini di trasporti collettivi di linea o a chiamata. Dall'altro, invece, è necessario stringere relazioni strategiche con i grandi vettori (tradizionali e low-cost), così come hanno fatto le destinazioni concorrenti, per stipulare accordi di co-marketing in relazione a precisi bacini anche nazionali che potrebbero costituire una domanda potenziale.

È quindi necessario operare in maniera proattiva per la realizzazione di convenzioni e accordi con i vettori per incrementare l'accessibilità territoriale della Valle d'Aosta.

Infine, il costo dei trafori dovrebbe essere ridotto, o almeno si dovrebbero pensare azioni di risarcimento per i turisti internazionali, in modo tale da favorirne l'utilizzo e trasformarli in un vantaggio competitivo e in un valore aggiunto per la Regione. Ciò è possibile realizzando azioni di cofinanziamento con la partecipazione dell'Amministrazione Regionale o attraverso la stipulazione di accordi specifici affinché i prezzi possano essere ridotti garantendo così un servizio economico.

CONCLUSIONI

- Creare un ente forte con capacità manageriali, in grado di dirigere l'intero comparto turistico valdostano. Sviluppare una migliore strategia complessiva di Destination Management e Marketing.
- Adottare una visione strategica a lungo termine, con orientamento al mercato.
- Sensibilizzare i turisti, sia di prossimità sia internazionali, ad usufruire in misura maggiore dell'offerta ricettiva.
- Intervenire a supporto degli operatori e favorire l'incremento dell'offerta ricettiva regionale in termini sia di strutture sia di posti letto.
- Cambiare le modalità di costruzione e presentazione dell'offerta territoriale, promuovendone l'emozionalità e al contempo facilitandone la fruizione.
- Presentare i prodotti in maniera più concreta e tangibile agli occhi del turista.
- Sfruttare i Club di Prodotto come leva commerciale, puntando sui fattori della tematizzazione, dell'emozionalità e dell'esperienzialità dell'offerta valdostana.
- Identificare un posizionamento di destinazione chiaro e definito e applicarlo a tutte le singole strategie territoriali.
- Migliorare la Destination Reputation e il Destination Revenue.
- Ridefinire e gerarchizzare il portfolio prodotti secondo strategie pluriennali.
- Posizionare la Regione nel segmento del turismo sostenibile
- Realizzare un' incisiva azione di destination branding, coinvolgendo le strutture amministrative e tutto il tessuto turistico.
- Realizzare percorsi formativi specifici o servizi di assistenza verso chi desidera aprire nuove attività turistiche o innovare quelle esistenti.
- Sviluppare azioni sinergiche o reti di vendita integrate sia online sia offline per sostenere la commercializzazione e la promozione dell'offerta valdostana.
- Realizzare convenzioni, accordi e stringere relazioni con i vettori di trasporto per incrementare l'accessibilità territoriale della Valle d'Aosta.
- Ridurre il costo del passaggio nei trafori tramite azioni di sostegno economico o cofinanziamento o stipulando accordi specifici.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Giuseppe BORDON, Marcello CHRISTILLIN, Ferruccio FOURNIER, Roberto FRANCESCONI Alfredo LINGERI, Monica PIROVANO e Nicola ROSSET.

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

Sono intervenuti per Intesa Sanpaolo Anna Roscio, Direzione Regionale Piemonte Valle d'Aosta e Liguria Intesa Sanpaolo, e Piero Boccassino, Direttore Area Valle d'Aosta e Piemonte Nord Est Intesa Sanpaolo.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

REGIONE VENETO

SOMMARIO

METODOLOGIA	938
PARTE PRIMA.....	940
Il turismo nella regione Veneto.....	940
Analisi generale del settore	940
Analisi dei mercati.....	943
FOCUS: Un confronto con Venezia	946
L'offerta turistica ricettiva	949
FOCUS: Un confronto con la provincia di Venezia.....	951
Rapporto qualità prezzo dell'offerta.....	953
FOCUS: I prezzi medi di Venezia	954
L'offerta ristorativa	954
Ricadute economiche del settore sul territorio.....	955
Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti	956
Il turismo culturale: le città d'arte.....	958
FOCUS: Venezia città d'arte	959
Il turismo lacuale: il lago di Garda	961
Il turismo congressuale	962
Il turismo montano invernale: il Bellunese.....	963
Il turismo balneare	964
Il Turismo Termale.....	964
Accessibilità.....	965
L'organizzazione e il sostegno al sistema turistico	966
L'offerta formativa per il turismo	969
La destinazione turistica Veneto online	969
Prime conclusioni	972
Punti Forti.....	972
Debolezze	972
PARTE SECONDA	973
Assi di intervento.....	973
1. Governance turistica	973
1.1 Visione strategica	974
1.2 Collaborazione superando le visioni localistiche.....	975
1.3 Organizzazione della governance.....	976
2. Riequilibrio territoriale	977
2.1 Venezia e Verona polarizzano i flussi turistici	977

2.2. Tematizzazione dei prodotti turistici.....	979
2.3. Valorizzazione delle risorse	980
3. Innovazione	982
3.1 La dipendenza dal mercato tedesco.....	982
3.2. La promo-commercializzazione	983
4. Imprenditorialità e qualità.....	984
4.1. La formazione degli operatori	984
4.2. Scarsa ristrutturazione degli immobili	985
CONCLUSIONI	987

METODOLOGIA

Il Progetto “Turismo: una rinascita competitiva, la visione delle imprese” è stato gestito da Federturismo Confindustria con l’affiancamento della società Four Tourism Srl.

Il progetto nasce dalla volontà di realizzare una lettura non tanto scientifica quanto effettiva e concreta dei limiti e delle opportunità di sviluppo del turismo in Italia, partendo dalle necessità reali ed operative del tessuto imprenditoriale del settore turistico nazionale. L’obiettivo è elaborare un’analisi capace di individuare i fattori che influiscono sulla competitività delle aziende turistiche e gli elementi che invece costituiscono l’attrattività delle destinazioni.

Per queste motivazioni, sono state coinvolte le imprese operanti in tutte le Regioni d’Italia nel settore turistico e nelle filiere ad esso collegate.

Il presente documento è il risultato dell’analisi dei fattori di competitività ed attrattività della regione Veneto unitamente alle informazioni, suggerimenti e proposte di esperti del settore, analisti e imprenditori turistici che operano nel suddetto territorio.

Si tratta di considerazioni rigorose ma al contempo dirette e agili, in relazione alle principali problematiche del settore turistico veneto.

Al fine di focalizzare gli interventi e fornire spunti e basi di discussione al gruppo di lavoro, Four Tourism Srl ha realizzato per ogni incontro un’analisi previa ed approfondita della situazione turistica del territorio coinvolto. Sulla base di tale analisi e degli spunti emersi, gli operatori hanno liberamente espresso le loro opinioni, considerazioni e commenti.

I suggerimenti raccolti durante l’incontro sono stati successivamente divisi ed organizzati per tematiche, selezionando quelle attualmente di maggiore rilevanza per il settore turistico.

Ciò nonostante non è possibile ricondurre ai singoli partecipanti del gruppo di lavoro i contenuti né in termini letterali né per la selezione dei temi scelti. Le considerazioni e i contributi sono qui presentati in forma aggregata e considerati nella loro complessità.

Non è obiettivo del presente documento indicare soluzioni per i temi trattati né tantomeno è intenzione di Federturismo Confindustria prendere posizione a favore

o contro le amministrazioni pubbliche, gli operatori, le imprese, gli utenti, i clienti o gruppi di interesse in generale.

L'intento che ha ispirato il progetto nel suo complesso è di ordinare in modo organico i contributi e le problematiche segnalate del settore turistico, al fine di indicare possibili direzioni che permetterebbero lo sviluppo del settore stesso ed un incremento della sua competitività con una prospettiva globale.

Federturismo Confindustria non rappresenta interessi specifici rispetto ai contenuti del presente documento o riguardo le considerazioni emerse in occasione degli incontri ed espresse liberamente dai partecipanti agli stessi.

Nella prima parte del documento si presenta il quadro sistemico del settore turistico nella regione Veneto attraverso la presentazioni di dati e l'introduzione alle prime generali argomentazioni emerse durante gli incontri.

La sezione successiva è suddivisa in diverse linee di intervento, secondo quanto emerso durante l'incontro:

1. Governance turistica
2. Riequilibrio territoriale e prodotto turistico - territoriale
3. Innovazione
4. Imprenditorialità e qualità

Ogni linea di intervento presentata comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

PARTE PRIMA

Il turismo nella regione Veneto

A seguire sono illustrati i dati dell'analisi realizzata da Four Tourism sul turismo in Basilicata. I presenti dati, utilizzati come spunto per individuare le linee di intervento per lo sviluppo del settore e l'aumento dell'attrattività e competitività turistica della Regione, sono indicativi e non esaustivi, essendo stati raccolti per una lettura complessiva e generale del territorio, e non delle singole destinazioni e località in esso presenti.

Analisi generale del settore

La Regione Veneto è dal punto di vista turistico una multi destinazione, ossia ha diversi prodotti e, allo stesso tempo, è molto complessa sia nell'organizzazione interna sia nella domanda.

Il Veneto ha tre grandi attrattività: il mare per il turismo balneare, Venezia per il turismo di città d'arte e il Lago di Garda per quanto riguarda il turismo lacuale. A questi tre principali se ne possono aggiungere altri, come le città d'arte minori, il turismo sciistico, il turismo di montagna, il turismo congressuale, il turismo religioso e via dicendo.

I dati presentati a seguire illustrano l'andamento degli arrivi e delle presenze in Veneto. Per questa prima parte non vengono presi in considerazione i flussi turistici relativi alla provincia di Venezia, in modo da proporre una visione più accurata delle restanti province venete.

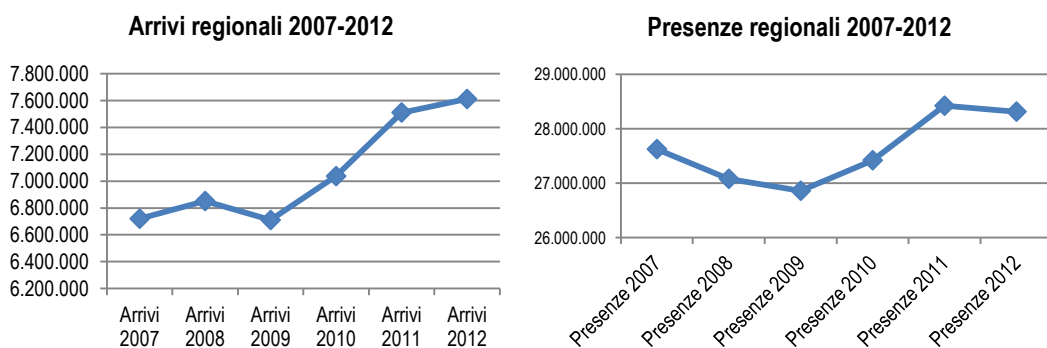


Figura 1: Serie storica arrivi e presenze in Veneto, Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale

La Regione evidenzia, a partire dal 2010, una situazione di crescita in termini di arrivi e presenze, recuperando un buon livello di attrattività turistica dopo un

periodo negativo vissuto tra il 2007 e il 2009. I flussi turistici in crescita (superando abbondantemente gli arrivi e le presenze registrati in tempi pre-crisi) lasciano presupporre che la Regione sia capace di valorizzare in modo efficace il gran numero di attrattive presenti sul territorio.

A partire dal 2012, gli arrivi registrano un incremento più rapido rispetto alle presenze, che invece segnano una lieve flessione, evidenziando quindi una diminuzione della permanenza media dei turisti sul territorio, con inevitabili ripercussioni sulle ricadute economiche. Questi dati sono in linea con la tendenza generale dei turisti a ridurre la durata delle vacanze; tuttavia, data l'importanza che il turismo riveste per la Regione, in particolare per alcune realtà, è fondamentale che il settore si adegui ai nuovi comportamenti della domanda che, secondo gli operatori consultati, in alcuni ambiti, come il balneare, il lacuale ma anche il montano, evidenzia una decisiva contrazione della permanenza media.

Il Veneto è una destinazione che di fatto viaggia a tre velocità diverse: la prima dettata da Venezia, città d'arte, cui si aggiungono Bibione, Caorle e Jesolo, come destinazioni per il turismo balneare. Poi c'è Verona, anch'essa città d'arte e destinazione di eventi, insieme al Lago di Garda e, infine, si trovano il resto delle Province che, in linea di massima, sono sullo stesso livello, ad eccezione di Padova, che in minima parte riesce a distinguersi.

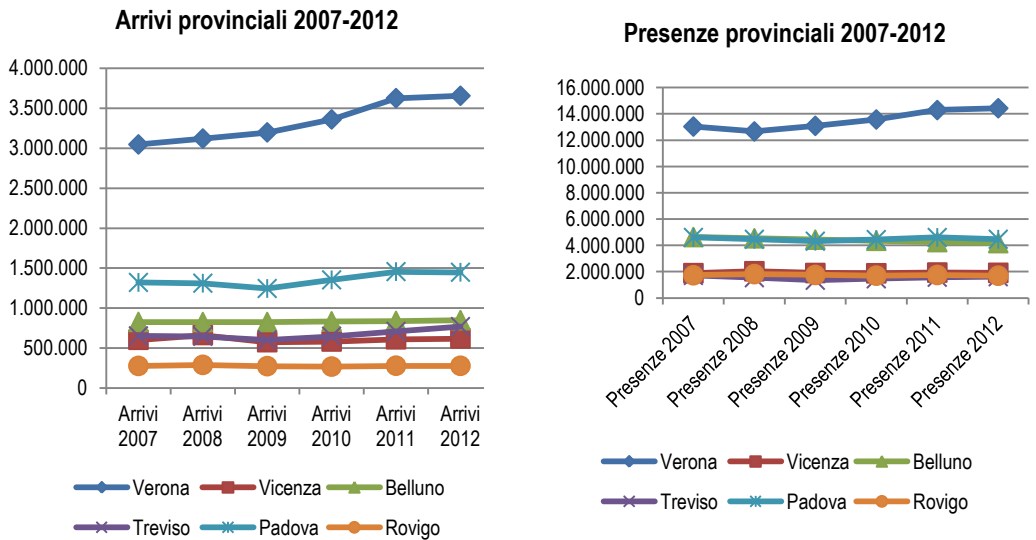


Figura 2: Serie storica arrivi e presenze provinciali, Regione Veneto Direzione sistema statistico regionale

Un'analisi più approfondita evidenzia come la provincia di Verona sia una realtà trainante per il settore turistico sia per gli arrivi sia per le presenze. Risulta infatti l'unica a mantenere nel tempo un trend di crescita evidente rispetto alle altre

province che invece mostrano una tendenza generale alla stagnazione dei flussi turistici con solo deboli e sporadici segnali di incremento. A seguire, si posizionano le province di Padova e Belluno: Padova registra una crescita maggiore degli arrivi rispetto alle presenze, che invece risultano stabili nel tempo. Belluno, come destinazione turistica di montagna, riesce a mantenere fermi e saldi i suoi flussi. Le restanti province, Vicenza, Treviso e Rovigo faticano ad emergere come realtà, con arrivi e presenze sostanzialmente stabili e deboli nel tempo.

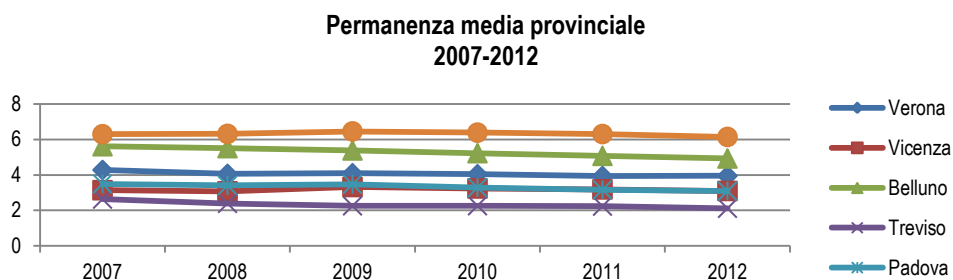


Figura 3: Serie storica permanenza media, Regione Veneto Direzione sistema statistico regionale

Come già detto, le presenze non crescono alla stessa velocità degli arrivi: la permanenza media è in calo. I dati evidenziano una situazione piuttosto stagnante, con flessioni per le province di Belluno, Verona, Padova e Treviso. Questo contesto incide pesantemente sulle aziende turistiche che, per riuscire a mantenere una redditività accettabile e, quindi, garantirsi un buon livello di occupazione, devono sostenere un Costo Acquisizione Cliente (CAC) decisamente superiore. Devono infatti incrementare le risorse da destinare alle azioni di marketing e di commercializzazione per ottenere più arrivi.

Belluno risulta essere la provincia che registra il calo più evidente in termini di permanenza media, che passa dai 5,6 giorni del 2007 ai 4,9 giorni nel 2011: i dati sembrano quindi indicare che il modello di turismo montano settimanale non sia più in linea con le attuali richieste del mercato. Il modello della “settimana bianca” è infatti una tipologia di vacanza che attualmente mostra segni di grande maturità e risulta poco compatibile con i modelli motivazionali richiesti dai turisti. La permanenza media invece risulta superiore ai 6 giorni per la provincia di Rovigo.

Le province di Verona, Padova e Vicenza registrano una permanenza media tra i 3 e 4 giorni, quindi in linea con le province d’Italia che propongono un turismo culturale. Treviso invece evidenzia forti difficoltà a trattenere i turisti sul proprio territorio, con una permanenza media che fatica a superare i 2 giorni: i dati confermano quindi una problematicità della provincia ad emergere come destinazione turistica. Treviso ha tentato di riposizionarsi sul mercato, tuttavia,

senza successo. Le aziende turistiche di Treviso hanno una forte componente di turismo d'affari.

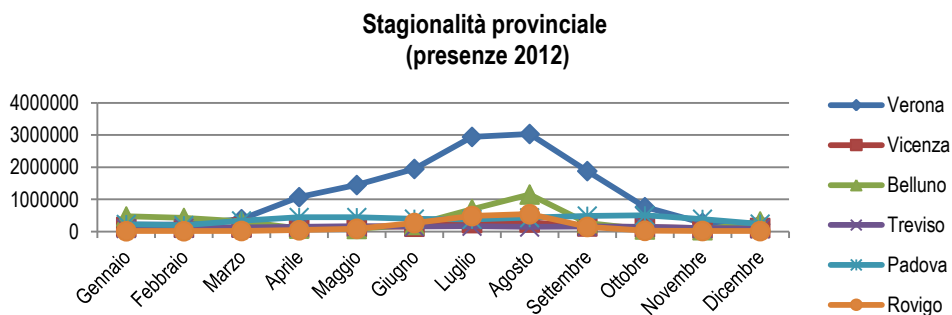


Figura 4: Stagionalità provinciale, Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale

La Regione presenta una situazione diversificata per quanto riguarda la stagionalità dei flussi turistici, che varia in base alle tipologie dei prodotti delle diverse Province. Verona evidenzia una marcata stagionalità estiva, anche se piuttosto estesa, che suggerisce quindi una buona incidenza dei prodotti culturale e lacuale ma che, allo stesso tempo, indica una certa difficoltà a valorizzare adeguatamente risorse alternative. Leggero picco estivo anche per la provincia di Rovigo.

La provincia di Belluno, in linea con il prodotto montagna invernale/estiva, mostra un doppio picco stagionale, evidenziando la difficoltà sia a destagionalizzare i flussi sia a valorizzare risorse alternative. I dati suggeriscono quindi come per il bellunese prevalga ancora un tipologia di offerta basata su modelli territoriali e di destinazione piuttosto che motivazionali, come richiederebbe invece il mercato attuale.

Padova è l'unica provincia veneta a mostrare un buon grado di destagionalizzazione dei flussi turistici, che tendono a rimanere stabili durante tutto l'arco dell'anno (ad eccezione, di una leggera flessione durante i mesi invernali). Si deduce quindi una buona valorizzazione dei prodotti business, termale e culturale.

Le province di Vicenza e Treviso presentano difficoltà maggiori ad emergere come destinazioni: sembrerebbe che il mercato non ne percepisca il valore turistico, generando pertanto flussi prevalentemente business.

Analisi dei mercati

L'analisi del mercato della regione Veneto è stata realizzata considerando le presenze provinciali di turisti nazionali e internazionali come illustrato nei grafici a seguire.

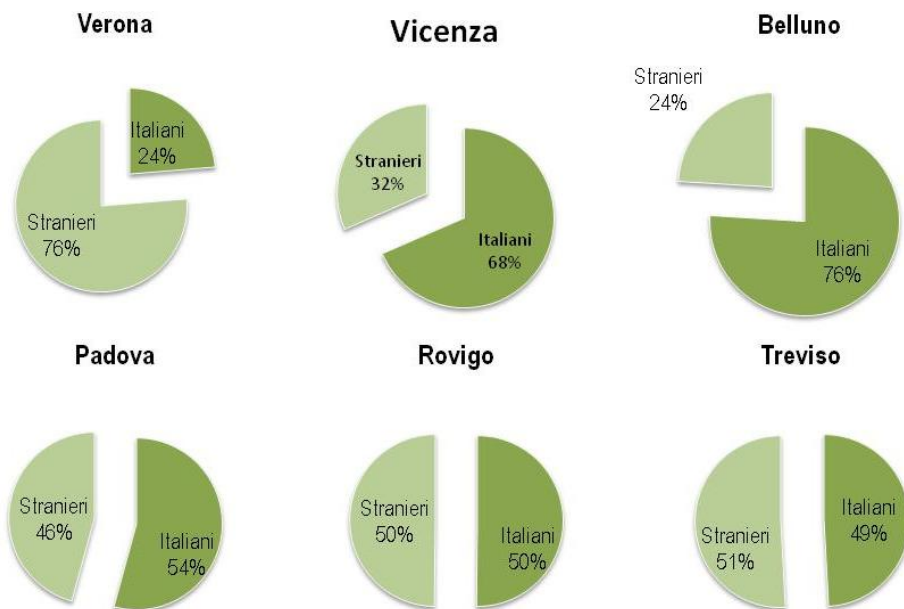


Figura 5: Composizione delle presenze turistiche, Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale

I dati relativi alla composizione delle presenze turistiche sul territorio veneto presentano una situazione complessiva piuttosto positiva.

Spicca in modo particolare la provincia di Verona, dove i turisti stranieri rappresentano oltre il 75% delle presenze complessive, in virtù dell'incidenza del prodotto lacuale. Positive dunque le ricadute sul territorio, data la maggiore propensione alla spesa dei turisti internazionali. Positivo anche il posizionamento sullo scenario internazionale per le province di Padova, Rovigo e Treviso, dove gli stranieri rappresentano mediamente il 49% delle presenze turistiche complessive. Situazione meno favorevole per la provincia di Vicenza ed, in particolare, per la provincia di Belluno, che vede una netta prevalenza del turismo italiano. I dati suggeriscono una maggiore dipendenza dal turismo di prossimità; le ricadute sul territorio quindi sono più contenute, data la minore propensione alla spesa dei turisti italiani.

Complessivamente si registra comunque un posizionamento della Regione Veneto sullo scenario internazionale piuttosto favorevole.

Composizione presenze straniere 2012

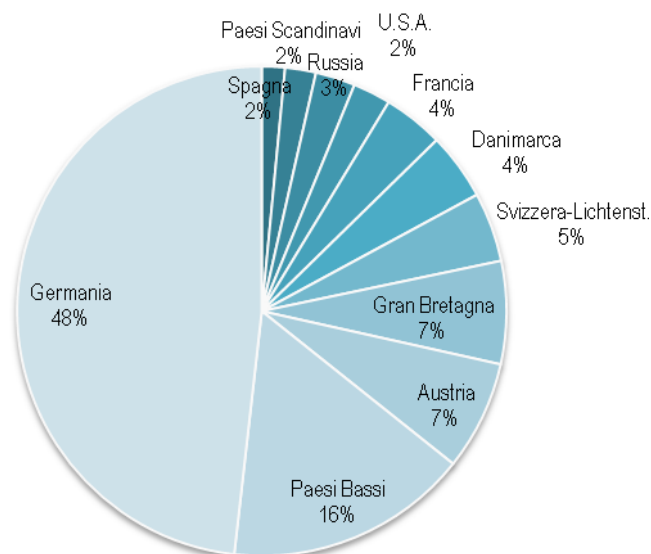


Figura 6: Composizione delle presenze straniere (top 10 paesi di provenienza), Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale

La composizione delle presenze internazionali mostra una marcata dipendenza dal turismo tedesco: i tedeschi rappresentano infatti il 48% delle presenze turistiche in Veneto. Storicamente il mercato del sud della Germania ha sempre avuto una naturale propensione per le spiagge venete (in particolare, Jesolo, Bibione ecc.), per le terme (Abano-Montegrotto) e per il Lago di Garda, anche in virtù della vicinanza geografica. La forte dipendenza di alcune destinazioni venete da questo mercato, senza essere necessariamente un dato negativo, non è però da sottovalutare. Così come non è da sottovalutare il fatto che esiste un problema di rinnovo generazionale della clientela tedesca, soprattutto per il Lago di Garda, ma anche per la zona delle Terme Euganee, dove si è avuta una perdita della clientela 'mature generation' e 'baby boomer' che di fatto ha messo in crisi le destinazioni di Abano e Montegrotto.

Esiste una buona componente di turisti provenienti dall'Europa del Nord, oltre che dai Paesi Bassi, ma sicuramente si potrebbe lavorare anche su altri mercati, come la Scandinavia, l'Europa dell'Est, la Turchia ed Israele. Prendendo in considerazione le tipologie di prodotto presenti sul territorio regionale, si nota una scarsa incidenza dei Paesi BRIC (tendenzialmente concentrati solo sul polo veneziano), nonostante l'offerta di risorse turistiche sia in linea con questo target. Il mercato russo per esempio ha delle caratteristiche che bene si sposerebbero con alcune attrattive del Veneto. Un incremento delle quote dei mercati BRIC avrebbe anche

ripercussioni positive sulle ricadute sul territorio, data la loro forte propensione alla spesa.

FOCUS: Un confronto con Venezia

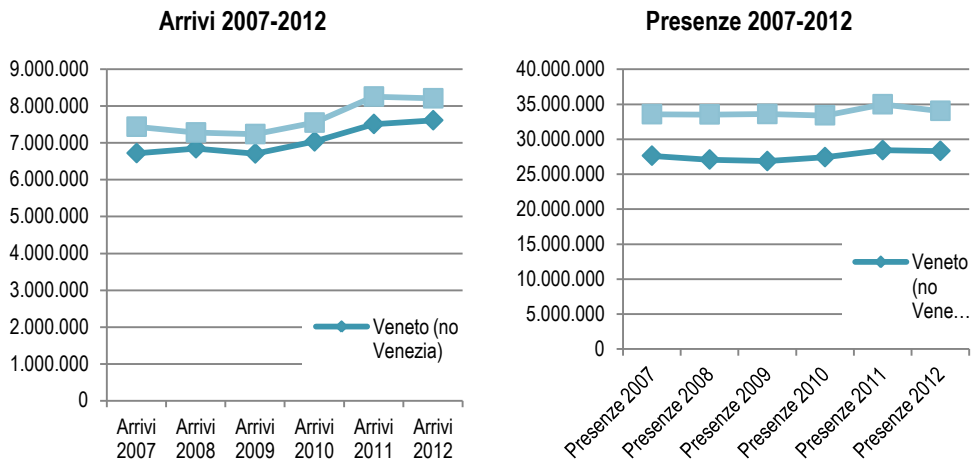


Figura 7: Arrivi e presenze Veneto e Venezia a confronto, Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale

Il ruolo fondamentale di Venezia per il settore turistico veneto è evidente, come dimostrato dai grafici: la provincia di Venezia registra più arrivi e presenze rispetto al resto della Regione, sottolineando quindi la forte attrattività della provincia sia in virtù del prodotto città d'arte (Venezia) sia di quello balneare. La provincia di Venezia polarizza quindi i flussi turistici regionali; tuttavia, l'andamento degli arrivi e delle presenze risulta in linea con il resto del territorio regionale, quindi in crescita a partire dal 2010, con le presenze turistiche che faticano a crescere alla stessa velocità degli arrivi.

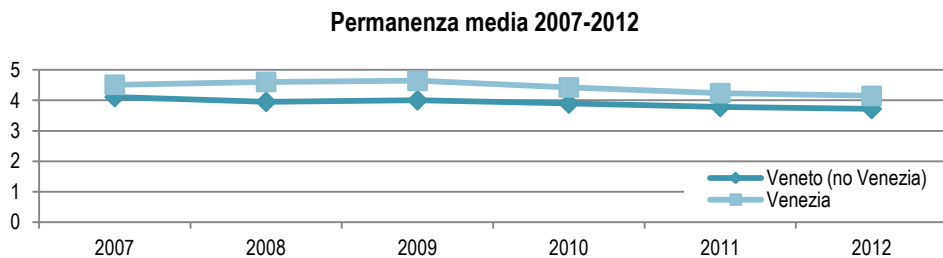


Figura 8: Serie storica permanenza media della provincia di Venezia, Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale

Come per il resto del territorio regionale, anche la provincia di Venezia vede la permanenza media dei turisti in leggero calo, passando da un picco di 4,64 giorni nel 2009 ai 4,1 giorni del 2012. I dati confermano quindi la tendenza generale dei

turisti a ridurre il periodo di vacanza. È comunque importante segnalare come il comune di Venezia (preso in considerazione singolarmente) registri una permanenza media pari a 2,3 giorni, quindi particolarmente ridotta ed in linea con altre città d'arte italiane (es. Roma e Firenze).

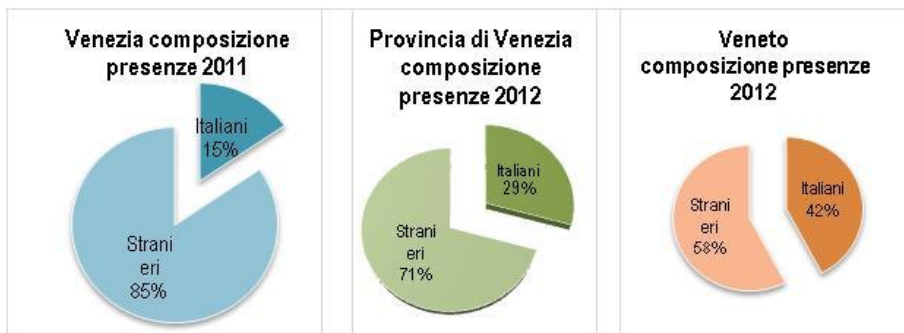
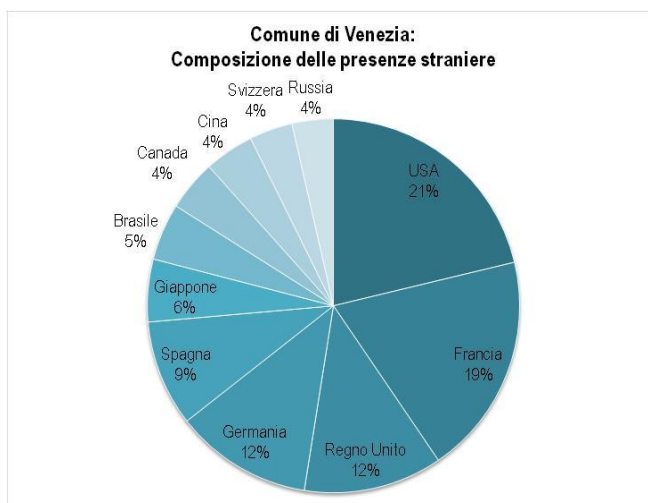


Figura 9: La composizione dei turisti in provincia di Venezia, nel comune di Venezia e in Veneto. Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale e Comune di Venezia - Annuario del turismo 2011

La provincia di Venezia mostra una maggiore incidenza di turisti stranieri rispetto al resto delle province, ma è soprattutto il comune di Venezia a registrare la componente più elevata di presenze turistiche straniere rispetto al resto delle realtà regionali. L'incidenza del mercato straniero sulle presenze per la città di Venezia raggiunge ben l'85%, confermando quindi l'ottimo posizionamento della città sullo scenario internazionale. I dati sopra presentati suggeriscono anche come vi sia una maggiore propensione dei turisti stranieri ad alloggiare nel comune di Venezia mentre i turisti italiani, date le distanze brevi, preferiscono soggiornare in provincia, esempio a Treviso, come Venezia.



come per Padova e pur avendo destinazione Venezia.

Figura 10: Composizione delle presenze straniere per il Comune di Venezia (top 10 paesi), Comune di Venezia Annuario del turismo 2011

Un'analisi più approfondita della composizione delle presenze turistiche per il Comune di Venezia rivela una buona diversificazione dei mercati di provenienza, soprattutto se raffrontati ad altre realtà provinciali del Veneto. Non si nota infatti la marcata incidenza del mercato tedesco come per il resto della Regione; spiccano invece gli statunitensi per oltre il 20% delle presenze complessive del 2011.

Si nota una buona componente di turisti provenienti dai paesi BRIC (ad esclusione dell'India), anche se sono poco presenti i paesi dell'Europa del Nord. Complessivamente, i dati presentati confermano l'ottimo posizionamento della città di Venezia sullo scenario internazionale.

Seppur sulla carta, la situazione turistica di Venezia sembrerebbe ottimale, gli operatori veneziani lamentano un'intensificazione della stagionalità. I flussi turistici nell'arco dell'anno risultano molto elevati soprattutto in primavera ed estate: non a caso, nel 2011 luglio ed agosto sono stati i mesi con la maggiore presenza turistica mentre i mesi invernali, in particolare gennaio e dicembre, sono stati quelli con il numero più basso. Rispetto ad altre città d'arte, come Roma o Firenze, che registrano una migliore equi-distribuzione delle presenze nel corso dell'anno, Venezia registra una stagionalità più marcata, con un picco di presenze tra maggio ed ottobre. Il motivo è imputabile alla crescita del turismo crocieristico che influenza e condiziona il numero degli arrivi e delle presenze, dato il grande numero di passeggeri che si imbarcano o sbarcano nella città lagunare. Venezia, inoltre, è un home port per alcune compagnie di navi da crociera.

Se da un lato l'offerta culturale rappresenta uno dei più importanti fattori per la scelta della meta da parte del viaggiatore, è altrettanto vero che gli operatori culturali tendono a concentrare le loro proposte nei periodi di alta stagionalità per poter contare su un bacino di utenza più ampio.

La semplice analisi dei dati turistici non consente di comprendere adeguatamente il contributo dei diversi eventi che si svolgono a Venezia, grandi e piccoli, che spesso si accavallano nello stesso periodo. In questo senso, si evidenzia una problematica, ossia una mancanza di gestione e pianificazione turistica (Destination Management), capace di utilizzare gli eventi per creare una maggiore sostenibilità dei flussi turistici durante tutto l'anno.

Inoltre, i grandi eventi che Venezia ospita e che incidono in modo significativo sia in termini di immagine e notorietà internazionale sia in termini di numero di

visitatori, ossia quelli più importanti come attrattori turistici, manifestano in realtà delle profonde limitazioni. Si tratta della:

- Biennale Arte e Architettura (Arti visive)
- Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica (Rassegne cinematografiche)
- Carnevale di Venezia (Tradizioni veneziane)

In sintesi, Venezia soffre di una stagionalità eccessiva e di gravi problemi di carico turistico. Sarebbe auspicabile la collaborazione fra gli stakeholder pubblici e privati per una migliore pianificazione strategica del turismo.

L'offerta turistica ricettiva

L'offerta ricettiva del Veneto è stata analizzata a livello provinciale, elaborando i dati ISTAT che si riferiscono al numero e alla categoria delle strutture ricettive e dei posti letto offerti. Come per la sezione precedente, si analizzerà prima la situazione regionale senza considerare la provincia di Venezia, in modo tale da avere una visione più accurata della situazione delle restanti province.

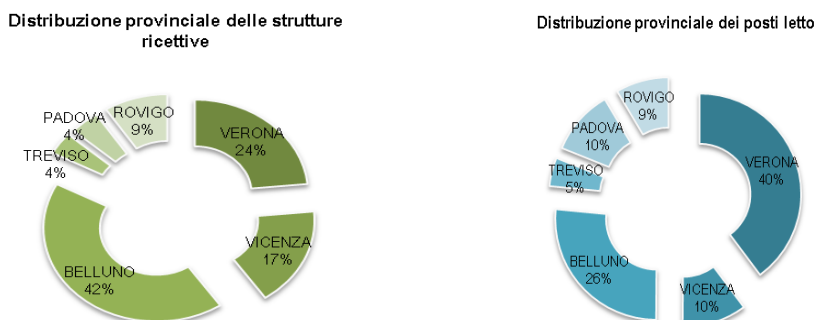


Figura 11: Distribuzione provinciale delle strutture ricettive e dei posti letto. ISTAT 2010 - Capacità delle strutture ricettive

La distribuzione provinciale delle strutture ricettive e dei posti letto risulta essere piuttosto in linea con i flussi turistici. Il settore risulta abbastanza organizzato su una logica turistica. Si evidenzia una maggiore concentrazione dell'offerta ricettiva nella provincia di Verona, soprattutto a causa della grande quantità di hotel, strutture ricettive e campeggi ubicati nella sponda veneta del Lago di Garda. Ma come si può dedurre, si tratta di strutture di medie dimensioni in quanto ad una quota di strutture ricettive su Verona pari al 24% del totale corrisponde una quota del 42% dei posti letto.

Belluno presenta invece una situazione opposta: numerose strutture ricettive tendenzialmente di dimensioni ridotte. Il prodotto montano si trova in evidente difficoltà in quanto risponde ad un modello di turismo in crisi, incapace di adeguarsi alle richieste della nuova domanda. Inoltre, si tratta di un settore che offre una qualità di servizi di livello medio-basso (soprattutto la zona Alleanza-Marmolada-Zoldo), che ovviamente pregiudica i livelli di occupazione.

L'offerta ricettiva della provincia di Padova invece indica una certa sofferenza, soprattutto nell'area termale. Padova ha un'offerta alberghiera di tipo medio ma negli ultimi anni sono state costruite nuove strutture alberghiere (vere e proprie catene) che hanno incrementato notevolmente il numero di posti letto. Tuttavia, a causa di una mancata crescita parallela del numero di presenze, oggi si evidenzia un gap tra domanda ed offerta ricettiva.

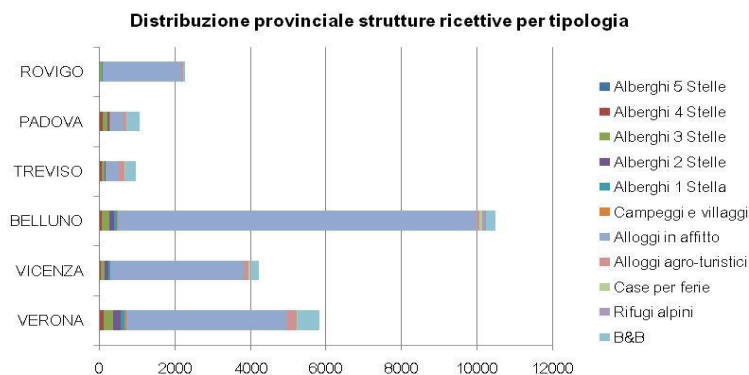


Figura 12: Distribuzione provinciale delle strutture ricettive. ISTAT 2010 - Capacità delle strutture ricettive

L'offerta ricettiva sul territorio regionale è fortemente caratterizzata dal settore extralberghiero, in particolare da alloggi in affitto (residence, affittacamere ecc.) che rappresentano la maggioranza delle strutture ricettive per la province di Belluno, Vicenza, Verona e Rovigo. In particolare per il bellunese, la massiccia presenza di alloggi in affitto potrebbe essere un segno della presenza del fenomeno delle seconde case. Si segnala inoltre come per la montagna veneta esista una problema legato agli standard qualitativi dell'offerta ricettiva, che non risulta essere competitiva rispetto ad altre destinazioni con la stessa vocazione turistica.

Il fenomeno extralberghiero è quindi consolidato per la Regione, anche se si nota una componente piuttosto limitata di agriturismo e B&B, nonostante siano tipologie ricettive in crescita su tutto il resto del territorio nazionale.

Per quanto riguarda il settore alberghiero, prevalgano le strutture di categoria media o medio - alta (4 stelle), dato confermato dalla distribuzione provinciale dei posti letto.

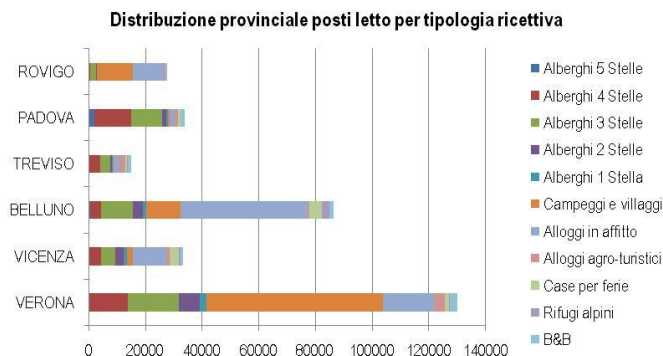


Figura 13: Distribuzione provinciale dei posti letto. ISTAT 2010 - Capacità delle strutture ricettive

Un'analisi più approfondita della capacità ricettiva veneta mostra una situazione piuttosto frammentata. Per quanto riguarda il comparto alberghiero si evidenzia una generale concentrazione della capacità ricettiva in strutture di categoria media e medio – alta; risulta quindi decisamente limitata l'offerta alberghiera di lusso su tutto il territorio regionale, ad esclusione di Padova (nelle aree termali).

Il Veneto ha in proporzione un numero consistente, soprattutto nelle città, di hotel inseriti in catene alberghiere e gruppi di commercializzazione, che dimostrano una certa dinamicità dal punto di vista promo commerciale. Mentre gli hotel appartenenti alle catene realizzano azioni di marketing e comunicazione specifiche, gli hotel indipendenti hanno scelto di aderire ai consorzi turistici, i quali da sempre realizzano solamente attività promozionali tradizionali.

Come precedentemente accennato, per l'area del bellunese, i posti letto degli alloggi in affitto incidono notevolmente, rivelando una grossa consistenza del fenomeno delle seconde case. Per la provincia di Verona si nota invece una marcata incidenza dei campeggi e villaggi turistici, che confermano l'importanza del prodotto lacuale per la provincia.

Complessivamente si nota comunque come la capacità ricettiva risulti tendenzialmente allineata ai flussi turistici della Regione.

FOCUS: Un confronto con la provincia di Venezia

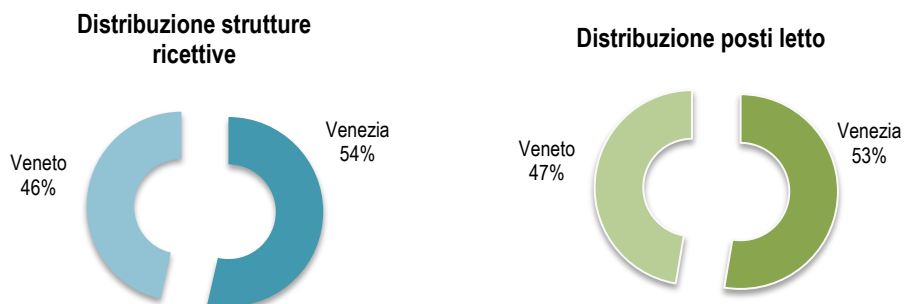


Figura 14: Confronto Venezia - Veneto per l'offerta ricettiva. ISTAT 2010 - Capacità delle strutture ricettive

Un confronto tra l'offerta ricettiva dell'intero territorio veneto e quella della provincia di Venezia evidenzia l'importanza di quest'ultima per l'intero settore turistico della Regione. I dati mostrano infatti che ben il 54% delle strutture ricettive e ben il 53% dei posti letto presenti sul territorio regionale si concentrano nella provincia di Venezia.

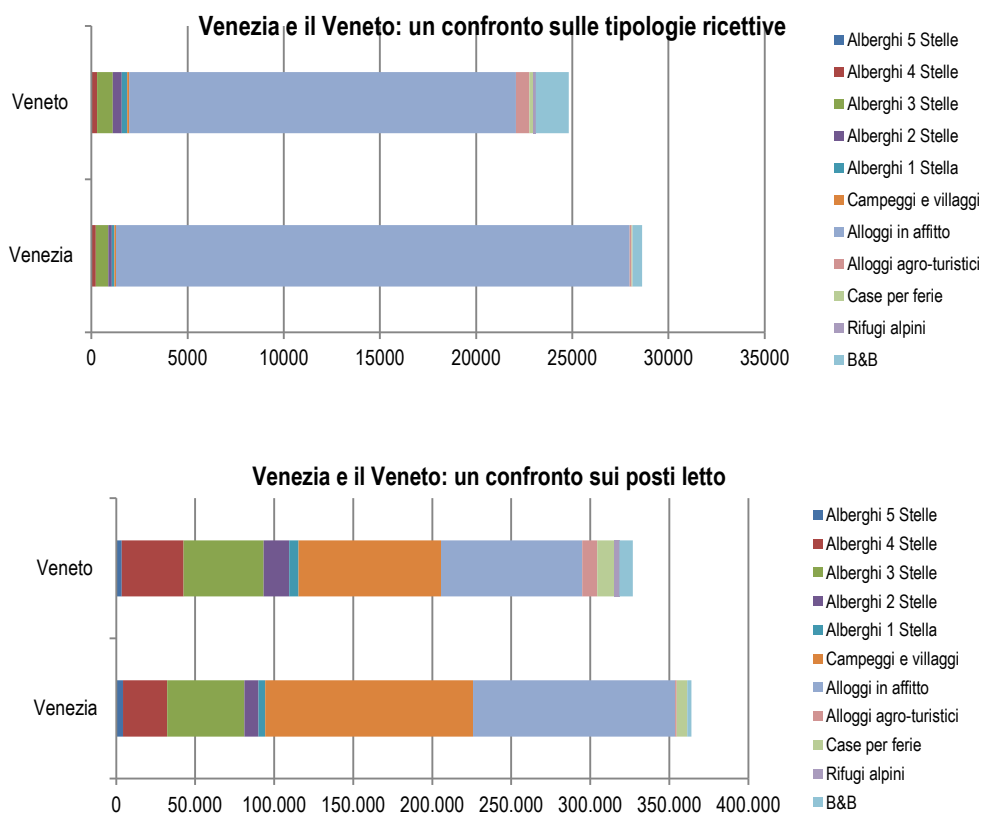


Figura 15: Confronto Venezia-Veneto per l'offerta ricettiva. ISTAT 2010 - Capacità delle strutture ricettive

Come per il resto del territorio regionale, anche per Venezia si nota una marcata incidenza del comparto extra-alberghiero, in particolare degli alloggi in affitto. In controtendenza, invece, si nota un'incidenza maggiore, seppure lieve, delle strutture di lusso. Inoltre, a Venezia negli ultimi anni si è sviluppata una consistente offerta ricettiva di B&B sia legali sia non regolamentati che incidono fortemente sulla redditività delle strutture ricettive ed alberghiere.

Rapporto qualità prezzo dell'offerta

A seguire si presenta l'analisi dei prezzi medi dell'offerta ricettiva. Quest'indagine, realizzata per ogni provincia in Italia, permette di avere una fotografia della competitività delle strutture nel panorama nazionale e comprendere quali destinazioni possiedono un'offerta ricettiva tendenzialmente più attrattiva.

La tabella riporta i valori emersi relativi ad una camera doppia in bassa stagione durante il weekend per ogni provincia veneta per le strutture ricettive riportate. Obiettivo dell'analisi non è giudicare i prezzi delle singole destinazioni ma la differenza di competitività fra le strutture ricettive e le altre forme di ricettività così come la flessibilità ed elasticità dell'offerta.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B	Agriturismi
Verona	€124.41	€151.88	€103.6	€95.13
Vicenza	€81.47	€85.53	€79.33	€75**
Treviso	€86.65	€91.74	€77.51	€86.6
Padova	€75.85	€114.62	€73.58	€72
Belluno	€91	€114.67	€76	€91.67
Rovigo	€62.33	€84.4	€64.25	n/a

Figura 16: Elaborazione da booking.com

Come è possibile notare i prezzi sono poco omogenei sul territorio regionale, anche a causa della diversità delle destinazioni e dei differenti prodotti turistici presenti sul territorio. Spicca in modo particolare la provincia di Verona che, per tutte le tipologie ricettive, mediamente ha prezzi decisamente più consistenti rispetto alle altre realtà provinciali.

La fedeltà del turismo tedesco e la presenza di forti attrattive (parchi tematici ed eventi, oltre ad un numero di congressi relativamente importante) permette agli operatori di mantenere prezzi più alti: il buon rapporto infatti fra offerta e domanda porta ad un'occupazione più che sostenibile delle strutture. Si può quindi affermare che Verona non ha una strategia di destination revenue, seppur informale; inoltre, complessivamente c'è poca differenza tra i prezzi delle strutture alberghiere ed extra alberghiere.

Più omogenei invece i prezzi per le restanti province, con Rovigo che registra i valori più contenuti. Vicenza viaggia a due velocità: mentre le strutture alberghiere lavorano prevalentemente sul turismo d'affari e sono costrette a ridurre i prezzi durante i week end, in quanto è la provincia con meno vocazione turistica, le strutture extralberghiere mantengono i prezzi simili a quelli praticati dagli hotel a 3 stelle, diventandone quindi diretti competitor.

FOCUS: I prezzi medi di Venezia

A seguire un confronto tra i prezzi medi per la città di Venezia e altre realtà a simile vocazione turistica sia a livello nazionale sia internazionale, in modo tale da avere una fotografia dell'effettiva competitività dei prezzi delle strutture e comprendere quali destinazioni possiedono un'offerta ricettiva tendenzialmente più attrattiva.

La tabella riporta i valori emersi relativi ad una camera doppia in bassa stagione durante il weekend per le strutture ricettive riportate.

	Hotel 3 Stelle	Hotel 4 Stelle	B&B
Venezia	€188.14	€315.38	€145.70
Roma	€203.66	€259.60	€221.76
Parigi	€200	€298.46	n/a
Londra	€173.67	€269.61	€93.09
Amsterdam	€192.92	€237.87	€179.6

Figura 17: Elaborazione da booking.com

Rispetto alle altre città d'arte in Europa, i prezzi degli alberghi di media categoria di Venezia sono nella media mentre risultano più elevati quelli delle strutture di categoria superiore.

Da non dimenticare la tendenza dei turisti a soggiornare in province e comuni limitrofi, come Padova, Treviso, Mestre. Inevitabilmente ne risente quindi la composizione dei flussi turistici, come già precedentemente accennato: i turisti stranieri (che tendenzialmente sono quelli che hanno una maggiore propensione alla spesa) preferiscono soggiornare nel comune veneziano mentre i turisti italiani (che hanno una minore propensione alla spesa) si concentrano in misura maggiore nelle località circostanti, che hanno tariffe più concorrenziali.

L'offerta ristorativa

L'offerta ristorativa è stata analizzata ricercando sul territorio regionale i ristoranti riconosciuti dal Gambero Rosso e contrassegnati dalle Stelle Michelin.

Ristoranti stellati Michelin	
3 Stelle	Le Calandre – PD
2 Stelle	Antica Osteria Cera – VE
	La Peca – VI
	Perbellini – VR
	Il Desco – VR

Ristoranti Gambero Rosso	
3 Forchette	Le Calandre – PD Laitè – BL
2 Forchette	Perbellini – VR La Peca – VI Il Desco – VR Antica Osteria da Cera – VE Quadri Upstairs – VE Dolada – BL Casin del Gamba – VI Margherita – VE Gellius – TV Locanda San Lorenzo – BL Arquada dell'Hotel Villa del Quar – VR
1 Stella	Tivoli – BL Dolada – BL Locanda San Lorenzo – BL Laitè – BL Al Capriolo – BL Meridiana – PD Lazzaro – PD La Montecchia – PD Gellius – TV La Corte – TV Quadri – VE Osteria da Fiore – VE Venissa – VE Casin del Gamba – VI El Coq – VI La Locanda di Piero – VI La Casa degli Spiriti – VR Vecchia Malcesine – VR Osteria la Fontanine – VR

Figura 18: I ristoranti stellati del Veneto. Guide Gambero Rosso e Guida Michelin

L'offerta gastronomica di alto livello appare piuttosto estesa a livello regionale, che presenta strutture anche di primissimo livello (3 Forchette per il Gambero Rosso e 3 Stelle per la Guida Michelin). Il territorio vanta un'offerta enogastronomica molto ricca: sono infatti ben 349 i prodotti tradizionali riconosciuti in Veneto, 35 i prodotti di origine tutelata (DOC e IGP) e 52 i vini DOCG, DOC e IGT.

Le risorse riconosciute sono quindi tali da permettere sicuramente una maggiore valorizzazione del prodotto enogastronomico. L'offerta ristorativa dovrebbe essere incrementata, in modo tale da permettere ai turisti la fruizione esperienziale dei prodotti.

Il Veneto vanta produzioni rinomate e territori fortemente connotati dal punto di vista enogastronomico, come per esempio la zona del Valdobbiadene per il vino e il Garda per l'olio; tuttavia, non esiste uno sfruttamento integrato, funzionale e coordinato di queste risorse che invece hanno un forte potenziale turistico e se adeguatamente strutturate potrebbero rappresentare un grande valore aggiunto per il settore, contribuendo alla destagionalizzazione complessiva del Veneto.

Ricadute economiche del settore sul territorio

Il turismo rappresenta per il Veneto una realtà economica molto importante: nel 2011 ha generato 11 miliardi di euro di fatturato, 3,5 volte superiore a quello dell'agricoltura e dell'alimentare e 3 volte quello del tessile e dell'abbigliamento.

Complessivamente il fatturato del turismo vale ben il 54% del fatturato complessivo del commercio regionale.

Il turismo quindi rappresenta l'8,2% del PIL regionale, un dato decisamente superiore alla media nazionale. Inoltre, rispetto ad altre realtà italiane, il PIL turistico del Veneto è particolarmente trasversale: solo il 30% deriva da alberghi e ristoranti.

Per quanto riguarda invece l'occupazione generata nel 2011 sono state circa mezzo milione le unità impiegate nel settore turistico, pari al 15% del totale degli occupati in Veneto e al 10,5% del totale degli occupati del settore turistico in Italia¹.

Altre componenti dell'offerta: il portfolio prodotti

Il portfolio di prodotti turistici a livello regionale mostra un discreto livello di diversificazione, anche se i flussi turistici derivanti dal prodotto balneare e dal prodotto culturale (per il comune di Venezia in particolare e Verona) incidono in modo particolare.

Territorio	Main Products	Prodotti Secondari	
Veneto	Balneare Culturale (Venezia)	Enogastronomia Montano invernale Religioso	Divertimento Termale Natura e sport Congressuale
Venezia	Culturale Balneare (provincia)	Congressuale Enogastronomico Eventi	
Verona	Culturale - città d'arte Eventi Lacuale	Parchi divertimenti Enogastronomia Congressuale Terme e benessere	
Vicenza	Culturale Congressuale	Montano Religioso Enogastronomia	Termale Attivo
Belluno	Montano invernale Montano estivo	Enogastronomia Culturale Terme e benessere	
Treviso	<i>Treviso la provincia dello sport (Club di prodotto)</i> Enogastronomia	Culturale MICE	
Padova	Culturale Congressuale	Termale Natura e sport Enogastronomia	

¹ Fonte: Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica (Ciset) di Ca' Foscari. Dati in riferimento al 2011.

		Religioso
Rovigo	Naturalistico (delta del Po)	Natura e sport MICE

Il prodotto balneare risulta essere di primaria importanza soprattutto per la provincia di Venezia, dove si trovano destinazioni come Jesolo, Bibione, riconosciute anche dal mercato internazionale. Tuttavia, l'offerta balneare così come quella di altri prodotti di importanza secondaria è strutturata ancora su una base territoriale e di destinazione più che motivazionale, come invece richiederebbe oggi il mercato. Ne consegue quindi una scarsa tematizzazione e differenziazione dell'offerta turistica, in grado di soddisfare le diverse richieste dei turisti.

Dal punto di vista di destination management e marketing, il Veneto ha una organizzazione turistica, improntata ancora su un modello di destinazione piuttosto che motivazionale. Lo sviluppo turistico è avvenuto principalmente sfruttando il patrimonio e le risorse fisiche, intorno alle quali sono stati costruiti poi i servizi che ne permettono di fatto la fruizione. Così è avvenuto per i fanghi e le acque termali in Abano e Montegrotto, per le spiagge e il mare Adriatico in Bibione, Jesolo e Chioggia; per le Dolomiti con Cortina d'Ampezzo o le destinazioni turistiche dell'Agordino, del Lago di Garda, e via dicendo, senza dimenticare Venezia. La molteplicità e la ricchezza di del Veneto ha reso possibile questo approccio, in quanto di fatto i flussi turistici sono sempre stati autonomi ed indipendenti da qualsiasi azione specifica messa in atto dalla Regione. Il turismo del Veneto quindi risponde ancora ad un turismo di massa, lontano dalla logica del turismo di prodotto e, soprattutto, da quello esperienziale.

L'approccio turistico in uso si basa su una visione endogena della destinazione, ossia che parte dal territorio e non dal mercato: la valorizzazione del turismo "pedemontano", per esempio, non ha alcun riscontro nella concettualizzazione turistica del mercato. D'altra parte, l'organizzazione stessa del sistema turistico (attualmente in fase di modifica) ha sempre avuto una base territoriale e frammentata; la stessa strategia di branding unica sotto l'ombrello Veneto non ha avuto successo perché di fatto non ha trovato riscontro con la realtà del mercato, oggi più interessato ai prodotti turistici che alle destinazioni.

L'assenza di una strategia operativa per il turismo a livello regionale, in grado di riunire l'offerta esistente sulla base della domanda, incide sicuramente sull'efficacia dell'operato di tutto il sistema. E soprattutto rende difficile effettuare una chiara gerarchizzazione dei prodotti del territorio, elemento che penalizza ulteriormente la Regione, anche a causa del numero piuttosto ampio di prodotti

secondari. È evidente quindi una forte difficoltà a valorizzare, comunicare e promuovere commercializzare, in modo efficace ed adeguato, ogni singolo prodotto.

Il turismo culturale: le città d'arte

Le città d'arte in Veneto sono una componente molto importante del turismo: nel 2011 hanno visto oltre 17 milioni di presenze, con una spesa media pro-capite giornaliera di €1112. Il turismo delle città d'arte mostra un trend favorevole, che in linea con i flussi turistici più generali analizzati precedentemente, vede una ripresa e partire dal 2010, dopo un biennio tra il 2007 e il 2009 negativo.

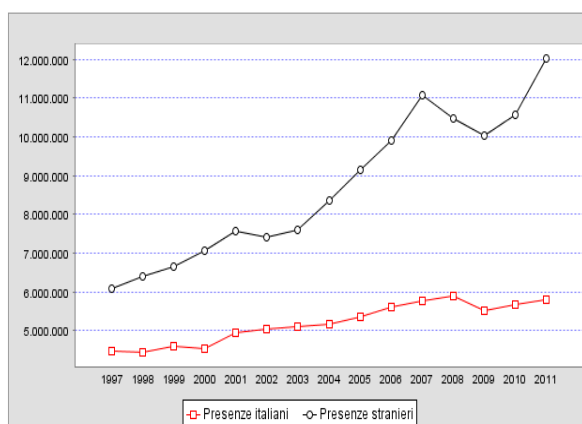


Figura 19: Le presenze del prodotto culturale in Veneto. Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale

È comunque importante il ruolo predominante di Venezia che polarizza i flussi turistici del prodotto culturale. Sicuramente il suo posizionamento così favorevole sullo scenario internazionale influisce positivamente, dirottando i flussi turistici internazionali sul Veneto, favorendo il prodotto culturale.

Oltre a Venezia, infatti, hanno visto una buona crescita dei flussi turistici legati al prodotto culturale anche altri capoluoghi di provincia, in particolare Padova e Treviso. Altra realtà significativa dal punto di vista del turismo culturale è Verona: nel 2011 sono state oltre 3 milioni le presenze turistiche per la città (dato in sensibile calo nel 2012, soprattutto per quanto riguarda le presenze italiane). La città è ricca di testimonianze storico-archeologiche: tra le principali, l'Arena (che con la programmazione estiva di musica lirica ha registrato circa 426.000 spettatori del 2012), la casa di Romeo, Castel San Pietro, e numerose testimonianze del patrimonio religioso.

² I dati includono Venezia.

Da segnalare anche l'offerta culturale di Padova, la cui riconoscibilità è legata molto alla figura di Sant Antonio, oltre che essere nota per la Cappella degli Scrovegni e la Basilica del Santo. Importante quindi il contributo del turismo religioso per la provincia, anche se si tratta di un comparto attualmente in crisi. Tuttavia, nonostante il ricco patrimonio culturale e storico, Padova non riesce ad attirare flussi turistici più importanti. È opinione condivisa tra gli operatori che se, da un lato, la vicinanza di Venezia rappresenta sicuramente un vantaggio competitivo, dall'altro, relega Padova in una posizione accessoria, lasciandola come seconda scelta.

A livello regionale, si nota comunque una buona estensione della rete museale, con 327 istituti d'arte e d'antichità pari al 7% delle strutture nazionali. Importante anche la rete di Ville Venete, oltre 3.800 strutture, presenti su tutto il territorio, purtroppo scarsamente valorizzata. Nonostante infatti rappresentino una risorsa importante, soprattutto in termini di destagionalizzazione dei flussi, la loro fruibilità turistica è limitata. La Regione Veneto da tempo persegue l'obiettivo di una valorizzazione in chiave turistica del patrimonio culturale ed architettonico di cui queste Ville fanno parte; tuttavia, ad oggi, sono ancora poco conosciute e poco sfruttate come attrattori turistici.

Attualmente con il sostegno dei fondi europei si sta lavorando per coinvolgere, sin dalla costruzione del prodotto, tutti i possibili "attori" del sistema turistico ville, ossia le associazioni che rappresentano i proprietari, l'Istituto Regionale delle Ville Venete, la Regione, nelle sue componenti turismo e cultura, i rappresentanti degli operatori che svolgono attività di incoming turistica. Grazie a questi sforzi, il numero di Ville Venete fruibili è in crescita e alcune hanno anche sviluppato un'offerta ricettiva e d'accoglienza.

FOCUS: Venezia città d'arte

Il turismo culturale (città d'arte) è il prodotto turistico di maggiore rilevanza per Venezia: viene infatti considerata una delle destinazioni culturali più importanti a livello mondiale.

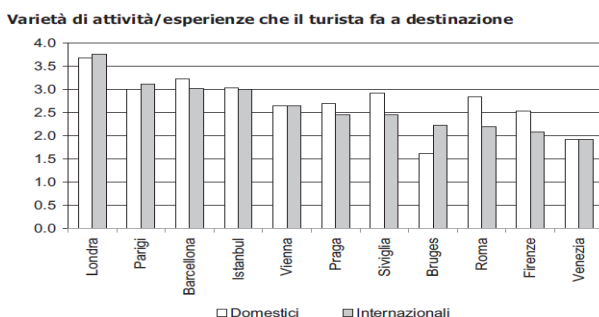


Figura 20 Fonte: ONT - Il turismo delle città d'arte 2009

Rispetto ad altre città d'arte europee però la varietà di attività ed esperienze che si possono realizzare sul territorio risulta limitata.

Questo evidenzia una certa difficoltà nella promozione degli altri prodotti turistici o nella capacità di adottare un approccio motivazionale piuttosto che quello più tradizionale di tipo territoriale e di destinazione.

Le attrazioni legate al prodotto città d'arte, ossia i musei e gli edifici storici di Venezia sono, a livello europeo, molto importanti. I musei Veneziani non a caso hanno registrato oltre 2 milioni di visitatori nel 2010. Buona anche l'attrattività degli eventi ricorrenti, come il Carnevale di Venezia, la Biennale, la Mostra del Cinema ecc. Rispetto alle altre città d'arte europee, Venezia ha un'offerta limitata per quanto riguarda il divertimento, la pratica dello sport e i centri congressi. Non sorprende quindi che non sia posizionata come città vivibile e vivace e sia invece più famosa per la bellezza dei suoi monumenti storici.

Secondo le presenze registrate nel 2011, il primo mercato estero a Venezia è costituito dai turisti statunitensi (circa il 12%), seguiti dai francesi (11,1 %), dagli inglesi e dai tedeschi (6,9 %) e dagli spagnoli (5,3 %). Negli ultimi anni, inoltre è in crescita il numero di turisti provenienti dai Paesi BRIC. Sul fronte delle strutture ricettive, circa l'80 % dei turisti pernotta in strutture alberghiere mentre solamente il 20% in quelle extralberghiere.

La capacità di carico³

La forte attrattività di Venezia porta problematiche legate alla congestione turistica: rispetto ad altre città d'arte italiane ed europee, infatti, la città lagunare risulta avere il maggior grado di affollamento turistico. Indubbiamente il turismo culturale rappresenta la principale forma di turismo per Venezia. Ciò nonostante l'eccesso di turisti è dovuto alla presenza di altre forme di turismo, in particolare quello legato alle grandi navi da crociera e ai grandi eventi e manifestazioni di richiamo nazionale ed internazionale, che contribuiscono considerevolmente all'aumento dei flussi turistici. Sicuramente questo sviluppo ha portato importanti benefici economici alla città ma, allo stesso tempo, ha comportato alti costi ambientali e sociali che a loro volta hanno inciso pesantemente sull'attività economica legata al turismo.

La capacità di carico turistico della città è stata già ampiamente superata. Calcolata, all'inizio degli anni '90, dall'Università Ca' Foscari di Venezia, è stata stimata attorno ai 22.000 visitatori giornalieri. Negli ultimi anni, però si è raggiunta una media di

³ V. Ferri, E. Garnaroli, "Politiche per il turismo e sostenibilità: il caso Venezia", RTBicocca, Note turismo n. 6 2012

60.000 turisti giornalieri con picchi a volte anche superiori.

Sono stati fatti numerosi investimenti in strutture e infrastrutture turistiche così come nell'offerta ricettiva ma il vero problema non riguarda tanto i turisti che soggiornano quanto quelli che vengono in giornata, che si aggirano intorno ai venti milioni all'anno.

Per questo motivo, si è fatta sempre più urgente la necessità di una regolamentazione dell'attività turistica, ossia di azioni concrete finalizzate alla gestione sostenibile del turismo e ad una migliore distribuzione dei flussi turistici. L'indice di funzione turistica è dato dal rapporto tra presenze turistiche e popolazione residente nel territorio comunale in un determinato anno. Nel Comune di Venezia, nell'anno 2011, sono stati calcolati mediamente 95 turisti ogni 1000 abitanti⁴. Con riferimento al solo centro storico, invece, sono stati registrati ben 288 turisti ogni 1000 abitanti. A causa del turismo di massa non governato, il rapporto tra turisti e residenti è divenuto, nel corso degli anni, decisamente conflittuale.

Il turismo lacuale: il lago di Garda

Il patrimonio lacuale del Veneto è piuttosto esteso: comprende 8 laghi a livello regionale, tra cui il Lago di Garda, forte attrattore turistico. Il turismo lacuale in Veneto nel 2011 ha generato circa 11 milioni di presenze, affermandosi quindi come il terzo comprensorio più importante per il turismo in Veneto, dopo il balneare e le città d'arte.

Particolarmente rilevante l'STL Garda che nel 2011 ha visto un incremento delle presenze legate al turismo lacuale del 4,56%, superiore alla media regionale del 4,4%. Consistente l'incidenza del turismo straniero pari circa all'80,9% delle presenze, con una forte componente di turisti tedeschi, austriaci ed olandesi.

Data la maggiore disponibilità alla spesa dei turisti stranieri, le ricadute sul territorio per il turismo lacuale sono decisamente buone. Il sistema turistico del Garda presenta alcuni vantaggi e svantaggi, che si possono riassumere come nel grafico sottostante.

⁴ Politiche per il turismo e sostenibilità: il caso Venezia. Elena Guarnioli

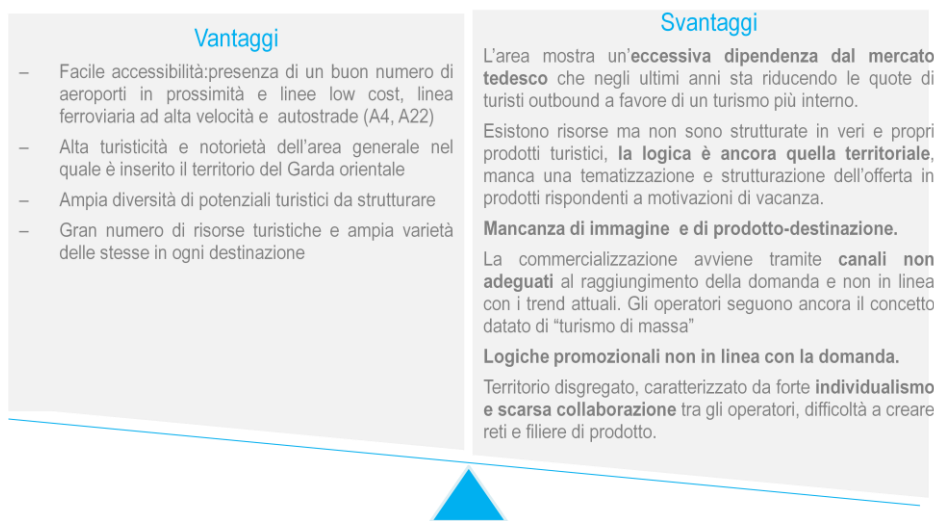


Figura 21: Elaborazione Four Tourism

Anche se la sponda veneta del lago di Garda sta vivendo un buon momento dal punto di vista turistico, tuttavia non bisogna dimenticare che si tratta di una destinazione matura, fortemente dipendente da un solo mercato, i cui operatori sono abituati ad un turismo fedele ed evidenziano una certa difficoltà a confrontarsi con nuove domande e con nuovi mercati.

L'analisi di competitività evidenzia una debolezza della sponda veneta del lago di Garda in termini d'organizzazione del sistema territoriale e turistico. È necessaria stimolare una maggiore collaborazione tra operatori, creare rete in maniera proattiva, costituire un vero e proprio Sistema Turistico Unico ed Integrato del Garda Orientale che abbia una strategia turistica ben definita e condivisa da tutti gli attori del territorio. Manca un prodotto-destinazione differenziato rispetto alle altre sponde del Lago di Garda.

Sarebbe consigliabile individuare il valore aggiunto del Garda orientale e strutturare un portfolio prodotti diversificato e tematizzato, secondo gli interessi dei turisti e conforme quindi ad una logica di prodotto-destinazione, che differenzi la zona da tutte le altre destinazioni. Ma soprattutto è necessaria la definizione di politiche commerciali e promozionali in linea con il turismo moderno, in grado di raggiungere risultati concreti per gli operatori (ossia maggiori prenotazioni) ed ottimizzando le risorse economiche a disposizione.

Il turismo congressuale

Il turismo congressuale in Veneto è secondo solo a quello del Lazio e della Lombardia per il numero di operatori e rappresenta quindi una dimensione

economica del turismo regionale importante. A differenza di ciò che è avvenuto in altre regioni, sono stati gli operatori e il mercato stesso a svilupparlo, senza il sostegno di una strategia di sviluppo adeguata.

Il territorio regionale presenta una buona offerta di strutture congressuali: 134 centri congressi e oltre 200 strutture alberghiere con servizi riservati e specifici per l'offerta congressuale.

Province	Centri congressi	Strutture alberghiere congressuali			
		Esercizi	Numero medio di posti letto	Distribuzione delle presenze	Quota % presenze sul totale settore alberghiero
Belluno	25	21	118	4,3	12,9
Padova	29	49	196	29,1	38,6
Rovigo	22	6	89	1,4	30,3
Treviso	9	27	121	7,5	37,3
Venezia	20	38	206	31,5	12,3
Verona	15	31	176	18,1	16,1
Vicenza	14	39	97	8,0	38,0
Veneto	134	211	156	100,0	19,1

Figura 22. Fonte: Le opportunità del turismo e dei turisti in Veneto

Particolarmente rilevante il turismo congressuale per le province di Padova e Vicenza, oltre che per Venezia. A Padova un terzo dei pernottamenti regionali avvengono in strutture dedicate al congressuale, indicando quindi un buon posizionamento in questo ambito. Inoltre, è a Padova (oltre che a Venezia) che si tengono gli incontri di dimensioni maggiori e logisticamente più complessi. Le province di Treviso e Rovigo mostrano anche loro segnali positivi per il turismo congressuale, anche se ospitano eventi di dimensioni e complessità più ridotte.

Sono presenti sul territorio regionale 7 convention bureau provinciali e il Venice Region Convention Bureau Network, che però è ancora in fase di sviluppo e che a giudizio degli operatori deve ancora dimostrare la sua validità.

Il turismo montano invernale: il Bellunese

Il turismo montano invernale in Veneto si concentra principalmente nella provincia di Belluno e beneficia delle risorse naturali offerte dalle Dolomiti. Particolarmente rilevante Cortina d'Ampezzo, che conserva ancora la sua fama internazionale come rinomata destinazione invernale: sono presenti 120 km di piste, 51 impianti di risalita e 101 piste per lo sci di discesa, oltre 70 km per lo sci di fondo. Sono presenti altri comprensori sciistici, come Ski Civetta (80 km di piste), Arabba-Marmolada (62 km di piste) e Falcade (oltre 100 km di piste).

Presenti alcune risorse in provincia di Vicenza, Verona e Treviso ma di minore rilievo e interesse sul panorama nazionale.

Il turismo montano invernale Veneto sembra risentire della crisi: le presenze infatti per la stagione invernale sono in calo. Incide la forte prevalenza di turisti italiani, che hanno una permanenza media inferiore e una minore propensione alla spesa. Il lieve incremento delle presenze registrato dai mercati esteri quindi non riesce a compensare il calo di presenze registrato sul mercato nazionale.

Il turismo balneare

Il turismo balneare in Veneto rappresenta circa il 31% delle presenze complessive, con una componente di turismo straniero che supera il mercato nazionale (61,4%). Si tratta quindi di un segmento fondamentale del turismo regionale, ma che risulta essere particolarmente concentrato su Jesolo e Bibione.

Complessivamente il turismo balneare ha registrato per la stagione 2011 un incremento delle presenze pari al 2,6%, anche grazie alla ripresa del mercato tedesco, austriaco, olandese e russo.

La permanenza media è in calo, dato che indica che anche in Veneto il settore balneare risente della tendenza generale a ridurre le vacanze, oltre ad essere penalizzato per l'utilizzo di un modello territoriale e di destinazione ormai ampiamente superato. Si evidenzia la necessità della riviera veneta di rinnovare la propria immagine, in modo tale da riuscire a strutturare un modello di offerta turistica tematizzato e basato su motivazioni.

Il Veneto presenta ben 145 km di coste destinate alla balneazione. Le acque sono di qualità eccellente per il 91% e solo nel 6% dei casi risultano di qualità sufficiente. Particolarmente importanti per il turismo balneare sono le località di Bibione, Jesolo-Eraclea, Chioggia, Caorle e Cavallino Treporti, che hanno non a caso registrato nel 2012 un incremento delle presenze tra l'1,7% e il 3,2%, ad esclusione di Chioggia che ha registrato una leggera flessione (0,5%).

Complessivamente si evidenzia una buona dinamicità degli operatori balneari, che, attraverso i consorzi, riescono a raggiungere un buon livello di auto-organizzazione e di promo-commercializzazione.

Il Turismo Termale

Il Veneto è storicamente una destinazione di turismo termale, soprattutto grazie alle Terme Euganee, in particolare alle destinazioni di Abano e Montegrotto. Queste destinazioni hanno vissuto momenti di grande sviluppo e infatti presentano un numero consistente di strutture ricettive (103 ad Abano e 69 a Montegrotto), anche

se oggi evidenziano notevoli problemi di posizionamento e soprattutto di redditività.

Il problema del comparto termale veneto e, in generale, delle destinazioni termali in legato all'inadeguatezza dell'offerta rispetto all'attuale domanda.

infatti cambiato radicalmente: a una domanda che vedeva nelle terme una terapia medica e che quindi si sottoponeva a trattamenti che implicavano necessariamente una permanenza oltre i 7-9giorni ad una domanda che invece vede le terme come fonte di benessere e di piacere.

Le Terme Euganee per anni hanno richiamato un forte flusso di utenti tedeschi sia per la vicinanza geografica sia per tradizione sia perché le cure termali erano sostenute dal sistema sanitario nazionale. Purtroppo, tutte queste condizioni sono venute meno ma soprattutto è cambiata la tipologia di domanda.

Questi fa risentire inevitabilmente sulle strutture ricettive di minori dimensioni e categoria che si vedono costrette alla chiusura, in particolare quelle che non si sono rinnovate o che non hanno adeguato il proprio prodotto. Inoltre, la ricaduta economica prodotta da questi flussi è minima.

Anche se gli operatori turistici hanno intrapreso e messo in atto diverse azioni, soprattutto commerciali per diversificare i mercati, tuttavia le problematiche persistono e rappresentano un grave problema per l'economia complessiva d'entrambe le destinazioni fondamentalmente incentrata sul turismo.

PUNTI DI FORZA	CRITICITA'
Movimento di grande tradizione	Crisi di identità
Terme come cure termali	Immagine "vecchia" degli stabilimenti
Unicità delle proprietà terapeutiche delle acque e dei fanghi	Forte diminuzione delle prestazioni tradizionali perdita di forza trainante
Stabilimenti interni alle strutture ricettive	Concorrenza cura farmacologiche
Diffusione delle sorgenti su tutto il territorio	Concorrenza benessere non termale
Caratterizzazione della ricettività termale nella direzione del benessere termale	Mancata percezione del valore aggiunto del benessere termale
Vicinanza a grandi centri culturali	Riduzione sempre più forte delle quote di turisti tedeschi

Accessibilità

L'accessibilità turistica del Veneto può essere considerata buona: si contano 478 km di rete autostradale che permettono collegamenti con tutti i capoluoghi di provincia oltre che con le principali città italiane. Buona anche l'accessibilità sia proveniente dal del Brennero sia dal Tarvisiano che facilita il turismo tedesco.

La rete ferroviaria è estesa (complessivamente 1.191 km per 14 stazioni) e offre collegamenti con i principali poli urbani oltre che con località minori. Presenti linee ad alta velocità: Italo effettua servizi ad alta velocità con Padova, Mestre e Venezia mentre Trenitalia con Verona, Venezia, Vicenza e Padova (Freccia Bianca e Frecciargento). Leggermente penalizzati i collegamenti ferroviari per la costa.

Sul territorio regionale sono presenti 3 aeroporti principali: Venezia, Verona e Treviso. L'aeroporto di Venezia è quarto in Italia per numero di passeggeri ma registra un'alta percentuale di voli operati con vettori tradizionali. Verona e Treviso sono rispettivamente al 15° e 23° posto in Italia per volume di passeggeri ma è Treviso che registra la percentuale più consistente di voli operati con vettori low-cost (pari al 93% del totale)⁵. Complessivamente, l'accessibilità aerea si può definire adeguata, data la presenza di numerosi scali aeroportuali di rilevanza sullo scenario internazionale; tuttavia l'incidenza superiore dei vettori tradizionali potrebbe ostacolare un'ulteriore incremento dei flussi turistici. Infatti, di solito sono le compagnie low cost ad attrarre turisti e quindi a facilitare la crescita degli arrivi e delle presenze.

Senza altro l'attrattività di Venezia favorisce anche l'accessibilità aerea, in quanto l'aeroporto Marco Polo presenta sia collegamenti intercontinentali sia collegamenti giornalieri con i principali mercati. Questo fattore sicuramente favorisce lo sviluppo del turismo short break e per il turismo congressuale.

Molto importante anche il porto di Venezia, uno dei principali scali crocieristici in Italia: nel 2011 ha registrato il transito di circa 2,2 milioni di passeggeri, di cui circa l'80% legato al traffico crocieristico (in crescita rispetto al 2010).

L'organizzazione e il sostegno al sistema turistico

Numerosi sono i soggetti coinvolti nell'organizzazione del sistema turistico che sembra però mancare di una visione e di una gestione unitaria, che permetta lo sviluppo di strategie sovra territoriali.

Il Veneto risente quindi negativamente di un approccio prevalentemente localistico, come conferma l'assenza di un Piano Strategico per il Turismo a livello regionale.

Organizzazione	Funzioni
Regione Veneto	Approva le leggi e le direttive in materia di turismo; elabora e pubblica dati di interesse turistico; programma e promuove lo sviluppo del turismo; riconosce i sistemi turistici locali; classifica le aree demaniali marittime con valenza turistica; aggiorna il catasto del demanio marittimo ed il catasto dei sentieri alpini;

⁵ Fonte: ENAC, 2011

	finanzia le funzioni turistiche delle Province e delle Comunità montane; finanzia progetti pubblici e privati di interesse turistico; concede garanzie agli operatori turistici; esprime il parere sulla classificazione delle residenze d'epoca.
Veneto Promozione	Da novembre 2011 è operativa <i>Veneto Promozione</i> , Società consortile per Azioni costituita dalla Regione e dall'Unioncamere del Veneto. La Società ha la <i>mission</i> di sviluppare le attività volte al sostegno e alla promozione del sistema economico veneto in tutti i suoi aspetti economico-produttivi.
Provincia	Programma l'accoglienza turistica; promuove il turismo di singole località nell'ambito della Regione; informa e accoglie i turisti negli uffici IAT; rileva e trasmette alla Regione i dati turistici; pubblica le tariffe delle professioni turistiche; classifica le strutture ricettive e le residenze d'epoca; autorizza le agenzie di viaggio; esamina e abilita le guide turistiche e quelle naturalistico ambientali, finanzia le associazioni pro-loco e le sezioni CAI.
Comuni	Mansioni di tipo operativo, ad esempio: rilasciare le concessioni per gli stabilimenti balneari, autorizzare l'apertura di strutture ricettive ecc. Formulano richieste per l'attivazione di uffici IAT e realizza manifestazioni di interesse turistico.
Consorzi – strutture associate di promozione turistica.	Promuovono il proprio sistema turistico locale; commercializzano il prodotto turistico; realizzano manifestazioni ed eventi promozionali; producono, acquistano e distribuiscono messaggi di tipo promozionale e pubblicitario; offrono consulenza e assistenza tecnica alle imprese associate.
Altri enti coinvolti	Pro-loco, comunità montane, camera di commercio, STL, aziende funzionali

Il Veneto ha sempre avuto uno sviluppato sistema di promocommercializzazione diretta, realizzata dai consorzi turistici grazie a contributi pubblici ma in parte anche grazie ad autofinanziamenti.

Una delle problematiche importanti riscontrate dagli operatori turistici è la frammentazione provocata dallo stesso sistema turistico che ha impedito lo sviluppo di prodotti a filiera a livello di Destinazione Veneto, lasciando che si sviluppassero forti individualismi. La legge (n° 33 del 4 novembre 2002), in procinto d'essere modificata, assegnava ruoli specifici a ciascun stakeholder: l'Informazione e l'Accoglienza era in capo alle Province e ai Comuni mentre ai Sistemi Turistici Locali spettava la creazione del prodotto turistico territoriale. Di fatto, gli STL hanno creato delle proposte seguendo un'ottica prettamente locale, senza avere un riscontro effettivo della domanda.

La promocommercializzazione invece spettava ai consorzi degli operatori.

La Regione infatti ha favorito ed incentivato lo sviluppo di una struttura di promozione turistica in forma associata per ogni ambito territoriale. A queste strutture associate possono partecipare imprese e soggetti privati interessati al settore di filiera del turismo, nonché, in qualità di soci sostenitori, le Camere di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura, gli Enti Fieristici, le Società Aeroportuali, i Consorzi fra Associazioni Pro Loco, gli Enti Pubblici, le

Associazioni Imprenditoriali e le Associazioni senza scopo di lucro a prevalente finalità turistica. Un aspetto interessante di questo modello di collaborazione pubblico-privata è il fatto che la sommatoria delle quote sociali detenute da enti pubblici deve essere minoritaria rispetto al totale del capitale sociale. Le attività dei Consorzi sono:

- a) interventi rivolti alla commercializzazione del prodotto turistico relativo ai singoli settori mediante appositi programmi operativi;
- b) partecipazione e realizzazione di manifestazioni ed eventi promozionali, nonché produzione, acquisto e distribuzione di messaggi e di materiale di tipo promozionale e pubblicitario;
- c) consulenza e assistenza tecnica alle imprese associate per sostenere e favorire la domanda e l'offerta turistica nei mercati interessati.

Secondo gli operatori, questo modello ha impedito la definizione di una strategia regionale dello sviluppo turistico, dando maggior importanza alle logiche endogene dei territori piuttosto che alla domanda. È mancata, di fatto, una logica di Destination management integrata ed organica.

Attualmente si sta procedendo ad una riformulazione dell'assetto organico e funzionale del sistema turistico. Inoltre, la scelta di creare una partnership fra le Unioncamere e la Regione creando 'Veneto Promozione' in qualità di soggetto responsabile della promozione turistica unitamente all'internazionalizzazione e alla promozione enogastronomica, seppur sia un'iniziativa positiva dal punto di vista teorico, solleva molte perplessità da parte degli operatori per la scarsa capacità ed efficienza finora dimostrata nell'azione promozionale.

Il sostegno al turismo appare adeguato. I dati (esemplificativi e non esaustivi) suggeriscono anche un buon grado di collaborazione tra il settore pubblico e privato, data la componente dedicata al sostegno delle piccole e medie imprese che lavorano nel settore.

Progetto	Area di intervento	Fondi
Fondo di rotazione	Azione regionale di supporto alle imprese in tempi di crisi con nuove linee d'investimento e di azioni d'insieme	€25.000.000 (nel 2009)
		Ridotto a €4.000.000 nel 2012
Fondo di garanzia		€5.000.000 (nel 2009)
Promozione	Finanziamento regionale dedicato alla promozione turistica della regione Veneto: attuato in coordinazione tra turismo, cultura e agricoltura.	€17.000.000 (nel 2009)

L'offerta formativa per il turismo

L'offerta formativa dedicata al settore del turismo appare adeguata: i percorsi di studio universitari prevedono anche la presenza di corsi di livello avanzato (lauree specialistiche e master universitari), che potrebbero però essere troppo generici rispetto alle figure professionali attualmente richieste dal mercato. Nonostante le risorse presenti sul territorio regionale siano importanti, è assente un ramo specialistico per il settore enogastronomico.

Istituto	Natura del corso
Istituti superiori	7 istituti tecnici per il turismo
	28 istituti professionali per il turismo (alberghiero e ristorazione)
Università degli Studi di Verona	Corso di Laurea I Livello: Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale
	Corso di Laurea II Livello: Lingue per la comunicazione turistica e commerciale
Università degli Studi di Padova	Corso di Laurea I Livello: Progettazione e gestione del turismo culturale
	Master di I livello: Governance delle risorse turistiche territoriali
Università degli Studi di Venezia	Corso di Laurea I Livello: Economia e gestione dei servizi turistici
	Corso di Laurea II Livello: Economia – Curriculum economia dei sistemi turistici
	CISSET - Master di I livello: Economia e gestione del turismo
	Corso di Laurea I livello: Lingue, culture e società della Asia e dell'Africa Mediterranea

La destinazione turistica Veneto online

Nonostante sia difficile valutare le performance, la visibilità e la popolarità del Veneto nel mercato turistico online, dato che la Regione è riconosciuta più attraverso le sue singole destinazioni, tuttavia si è scelto di valutare la Regione Veneto come destinazione unica, in parte, per coerenza, ossia per seguire la logica adottata in tutto lo studio e, in parte, per valutare il risultato delle strategie di promozione che si sono realizzate in questi anni a livello regionale, focalizzando quindi l'attenzione e le azioni di destination branding sul Veneto.

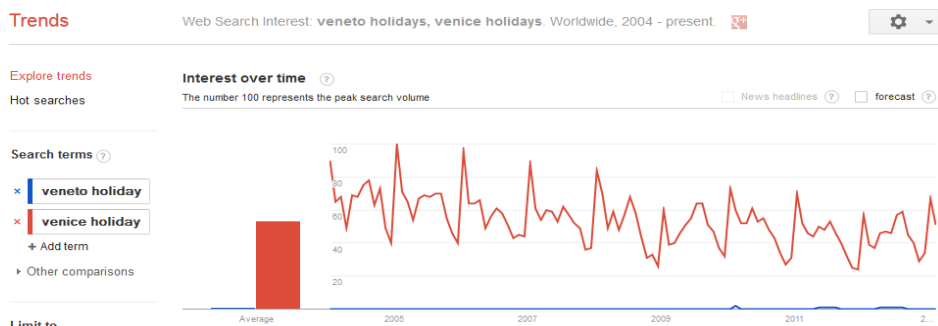
Il materiale presente in rete inerente le vacanze in Veneto è prevalente in lingua inglese. Questo dato, comparato a quello della composizione dei turisti sul territorio veneto, dimostra come alcune province, in particolare Venezia e Verona, anche sul web siano trainanti per il mercato straniero.



Utilizzando Google Index, strumento che indica il numero di pagine indicizzate in rete in un dato momento e pertinenti alla ricerca fatta, rispetto alla regione Lazio (territorio simile per conformazione geografica e prodotti turistici), il Veneto ha meno materiale online in italiano, ma molto più materiale in inglese, confermando quindi il posizionamento positivo della Regione sullo scenario internazionale.

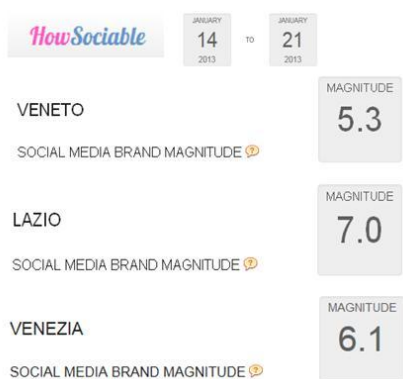
Un'ulteriore analisi attraverso Google Index ha messo a confronto il materiale indicizzato online riguardante il Veneto e Venezia. I risultati confermano che, rispetto al resto della Regione, Venezia gode di una maggiore visibilità online sia per quanto riguarda il materiale in italiano sia per quello in inglese. Si nota quindi un certo parallelismo tra la composizione dei flussi turistici e il materiale indicizzato online.

Un'analisi dei trend di ricerca sul web per il tema 'vacanze in Veneto' rivela solo un lieve calo, negli ultimi anni, evidenziando una situazione quindi decisamente migliore rispetto ad altre regioni italiane. Un confronto dei trend di ricerca rispetto al Lazio mostra un buon grado di parallelismo, sia per le ricerche in lingua italiana sia per quelle in lingua inglese. Da segnalare invece il divario importante tra i trend di ricerca in lingua inglese quando vengono messe a confronto "Veneto holidays" e "Venice Holiday". Come illustra il grafico sottostante, i dati confermano l'importanza di Venezia, soprattutto a livello internazionale, rispetto alla Regione.



Il livello di attività del brand Veneto all'interno dei più importanti social media è stato analizzato con lo strumento How Sociable che è un indice di magnitudine che fornisce un'indicazione del livello di attività di un brand all'interno dei più importanti social media durante l'arco temporale di una settimana. Il range va da 0 a 10. Un punteggio di '0' significa che vi è un'attività del brand quasi nulla mentre un punteggio di '10' significa che il brand sarà molto probabilmente riconosciuto dagli utenti che navigano.

I risultati dell'analisi evidenziano uno stato di minore vivacità del brand Veneto sui social media rispetto al Lazio e a Venezia. E' quindi possibile dedurre che la popolarità del brand ha margini di miglioramento; situazione analoga per Venezia, che evidenzia una vivacità inferiore a quella del Lazio.



Si segnala inoltre come il portale turistico ufficiale (www.veneto.to) non promocommercializzi, perdendo così la possibilità di generare visite e prenotazioni. Fatta qualche eccezione, la situazione è molto simile anche a livello dei siti turistici, dei consorzi provinciali e delle ATL. Senza dubbio, questo è uno dei grandi handicap del Veneto, che si ripercuote soprattutto sugli operatori delle destinazioni meno note e conosciute, che

già godono di meno visibilità.

L'assenza di promocommercializzazione nei siti dei territori è quindi sicuramente una grave mancanza, in quanto non mette in collegamento la destinazione, ossia il territorio con l'offerta. Nonostante i consorzi svolgano un'attività efficiente ed efficace, tutte le aziende ed operatori turistici che non vi appartengono (per scelta o per altri motivi) si trovano inevitabilmente svantaggiate.

PRIME CONCLUSIONI

Punti Forti	Debolezze
<ul style="list-style-type: none"> - Arrivi e presenze in crescita dopo un biennio negativo (2007-2009). - Permanenza media elevata per la provincia di Rovigo. - Buon grado di destagionalizzazione (ad esclusione della provincia di Belluno). - Posizionamento favorevole sullo scenario internazionale delle destinazioni (ad esclusione della provincia di Belluno). - Prezzi mediamente concorrenziali (escluse Verona e Venezia). - Grandi attrattori culturali (Venezia, Verona, Padova, ecc.). - Ottimo posizionamento del lago di Garda sullo scenario internazionale delle destinazioni. - Buona offerta di strutture ricettive legate al prodotto congressuale distribuite su tutto il territorio regionale. - Buona riconoscibilità da parte del mercato delle destinazioni montane. - Infrastrutture dei trasporti adeguate che garantiscono un buon grado di accessibilità. - Buon grado di visibilità sul web rispetto ad altre realtà regionali italiane. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verona e Venezia polarizzano i flussi turistici, penalizzato lo sviluppo turistico di altre destinazioni. - Permanenza media in calo e ridotta per le destinazioni minori. Permanenza media ridotta per Venezia (2,3 giorni). - Marcata dipendenza dal mercato tedesco - incapacità a diversificare i mercati di provenienza. - Le strutture ricettive necessitano di rinnovo e adeguamento agli standard qualitativi moderni. - Incidenza degli alloggi in affitto sulla ricettività regionale e scarso sviluppo di B&B e agriturismi. - Difficoltà a valorizzare adeguatamente le risorse enogastronomiche a scopo turistico. - I prodotti turistici risultano essere strutturati in ottica territoriale piuttosto che motivazionale. - Scarso valorizzazione di risorse culturali alternative ai grandi attrattori. - Organizzazione del sistema turistico poco coordinata a livello regionale. - L'imprenditoria locale non gode di una formazione per il turismo adeguata. - Scarso coordinamento del prodotto congressuale. - La popolarità del brand "Veneto" ha margini di miglioramento sui social media. - Scarso orientamento alla promocommercializzazione.

PARTE SECONDA

Assi di intervento

Gli assi di intervento individuati sono il frutto dell'analisi condotta sulla competitività della destinazione turistica Veneto e le considerazioni espresse dagli operatori turistici, imprenditori e enti.

Gli assi individuano quelle tematiche strategiche che limitano in misura maggiore lo sviluppo del settore turistico nella destinazione Veneto e che necessiterebbero di un intervento nel breve termine, oltre al supporto necessario a tutto il tessuto imprenditoriale locale da parte degli enti competenti in materia.

Gli assi di intervento di maggiore rilevanza individuati sono:

1. La governance turistica
2. Riequilibrio territoriale
3. Innovazione
4. Imprenditorialità e qualità

Ogni asse di intervento presentato comprende una parte di analisi della situazione, considerazioni in merito alle cause e agli effetti della situazione in essere e riflessioni finali sui possibili interventi da realizzare.

1. Governance turistica

Come evidenziato dall'analisi riportata nella prima parte del documento, la Regione Veneto presenta un'organizzazione turistica piuttosto complessa.

Tale complessità è causata soprattutto dalla presenza in Regione di numerose destinazioni con attrattive molto forti in termini di immagine, come Venezia, Verona con l'Arena, Padova con Sant'Antonio e Le terme Euganee, Vicenza con le Ville Venete, Belluno con le Dolomiti, e via dicendo. Ogni destinazione veneta ha una propria notorietà riconosciuta e risorse di primo livello in grado di generare flussi turistici autonomi. Diversamente da tutte le altre regioni italiane, che hanno generalmente un unico attrattore e numerose destinazioni minori, il Veneto ha un'attrattività e un posizionamento ridotto come Regione mentre le sue destinazioni interne sono ben posizionate nella mente del turista come mete autonome.

La complessità dell'organizzazione turistica del Veneto inoltre potrebbe essere conseguenza del forte dinamismo di questa Regione e dalla presenza di una radicata cultura imprenditoriale legata ad un modello familiare o comunque di impresa medio - piccola. Questa complessità si traduce di fatto nella mancanza di una visione strategica a livello regionale, nella ridotta collaborazione intra-regionale e in un'organizzazione operativa poco efficace. A seguire, saranno analizzati questi tre aspetti indicando possibili soluzioni per il loro superamento.

1.1 Visione strategica

La regione Veneto non possiede una visione strategica regionale del turismo. Ogni destinazione si organizza autonomamente a livello provinciale, seguendo talvolta strategie contrapposte, in netta competizione, a volte addirittura di cannibalizzazione, in altri casi puntando sugli stessi prodotti e seguendo strategie molto simili. Si creano così sovrapposizioni di immagine oppure aspre competizioni tra le destinazioni stesse. La presenza di strategie talvolta contrapposte, oltre a confondere il turista, riduce l'efficacia delle strategie stesse. La mancanza di una vision e una mission turistiche uniche a livello regionale inoltre ostacola anche la costituzione di un prodotto-destinazione specifico e soprattutto delle destinazioni-prodotto. I turisti conoscono le singole destinazioni ma non la macro destinazione Veneto, come confermano anche i dati, illustrati precedentemente, relativi al materiale presente online.

Il Brand Veneto di fatto non riesce a dare un contributo, un valore aggiunto alle destinazioni, come succede invece in Toscana. Ciò riduce la redditività dell'intero territorio, in quanto i turisti che visitano una località, difficilmente ne visitano altre. Se si risolvesse questa situazione invece si potrebbe facilmente attivare un circolo virtuoso per trasformare il Veneto in una macro destinazione integrata, in modo tale da consentire al turista di fruire a 360° del territorio, senza limitare la visita ad una singola destinazione.

Allo stesso modo delle destinazioni, gli operatori turistici operano in modo autonomo, applicando strategie indipendenti, difficilmente in linea con quelle provinciali. Data la complessità dell'organizzazione turistica attuale, gli operatori lasciati a se stessi difficilmente riescono ad operare in modo efficace.

È fondamentale per la Regione definire una strategia a lungo termine di sviluppo del turismo che posizioni la destinazione Veneto nel suo complesso e che venga poi tradotta e declinata nei singoli territori offrendo alle destinazioni e agli operatori una vision e una mission da seguire.

Le iniziative che si potrebbero portare avanti in tal senso sono:

- Redazione di un piano strategico triennale regionale che stabilisca il portafoglio di prodotti, seguendo una logica di mercato e non territoriale.
- Creazione di un sistema di confronto e collaborazione per coinvolgere il tessuto imprenditoriale veneto verso obiettivi comuni, in modo tale da allineare le politiche provinciali a quelle regionali.

1.2 Collaborazione superando le visioni localistiche

Come già anticipato, la regione Veneto si caratterizza per una forte competizione interna sia tra destinazioni sia tra singoli operatori, principalmente imputabile, da una parte, alla presenza di numerose imprese di piccole dimensioni gestite spesso a livello familiare e, dall'altra, dalla forza attrattiva che ogni singola destinazione possiede autonomamente grazie alla ricchezza di risorse presenti.

La concorrenza interna se talvolta può essere un fattore di stimolo all'innovazione e alla dinamicità, altre volte, come nel caso del Veneto, invece può ridurre e compromettere la forza dell'offerta nei confronti del mercato turistico. Operando singolarmente infatti gli operatori e le destinazioni disperdono un maggior numero di risorse (ogni operatore è costretto a sostenere investimenti che incidono sulla redditività della propria impresa), non ottimizzando gli sforzi e riducendo l'efficacia stessa delle azioni.

Un'altra causa potrebbe essere la visione eccessivamente localistica e campanilistica degli operatori. La mancanza di una visione ampia e a lungo termine è dovuta al successo che di fatto hanno sempre raggiunto in termini turistici, oltre allo spirito imprenditoriale che contraddistingue storicamente quest'area (non a caso, sono presenti numerose imprese turistiche di piccole dimensioni, nate per impulso di singoli imprenditori). L'eccessivo campanilismo inoltre riduce la collaborazione tra operatori e provoca un disallineamento tra l'offerta proposta e ciò che il mercato invece richiede nella realtà.

Per superare le visioni localistiche e favorire la collaborazione interprovinciale le linee di intervento potrebbero essere le seguenti:

- Definizione di progetti di sviluppo turistico a valenza regionale che impongano alle singole province di lavorare insieme in maniera strategica e coordinata.
- Formazione degli operatori attraverso la presentazione di case studies internazionali e best practices del settore
- Sviluppo di sistemi di collaborazione tra operatori privati (club di prodotto, gruppi di acquisto, creazione collaborata di offerte e servizi, ecc.)

1.3 Organizzazione della governance

Il Veneto si caratterizza per la presenza sul territorio di molteplici soggetti, ognuno con propri interessi distinti, che insieme contribuiscono a generare l'offerta turistica della destinazione.

Com'è possibile notare dalla tabella riportata nell'analisi dell'organizzazione territoriale, i soggetti che intervengono nella gestione del settore sono numerosi e hanno compiti molteplici. Se la Regione dovesse avere, oltre a compiti "burocratici", anche la responsabilità della programmazione dello sviluppo turistico, Veneto Promozione si dovrebbe occupare solo di promozione. Le Province sono responsabili dell'accoglienza ma anche della promozione delle singole località nell'ambito della Regione, sovrapponendosi così operativamente (seppur non teoricamente) a Veneto Promozione. Le Province spesso, poi, hanno a loro volta istituito enti funzionali e speciali o si affiancano ad altri enti, come le Camere di Commercio. Inoltre, a questi enti più istituzionali si accostano numerosissimi enti come le Pro Loco, le Comunità Montane e i Consorzi che, oltre a realizzare attività di commercializzazione, in realtà mettono in atto anche vere e proprie campagne di promozione. In un contesto come quello del Veneto, ampio geograficamente e molto diversificato in termini di offerta, di risorse e di territorio, una simile organizzazione appare complessivamente poco efficace.

Il gran numero di enti presenti infatti, oltre a rendere difficoltosa l'applicazione di una strategia univoca e integrata, non aiuta la collaborazione e il superamento della visione localistica di cui soffre la Regione. Allo stesso tempo la presenza di molti enti causa la dispersione di risorse economiche (oltre che relative ai budget promozionale anche legate ai costi del personale), tra l'altro già in fase di grande riduzione a livello regionale. Le sovrapposizioni di ruoli poi provoca inefficienze in termini di immagine della destinazione, indebolendo l'intero sistema e dando un'immagine di inefficienza e di mancanza di professionalità verso la domanda turistica.

L'obiettivo quindi per il Veneto è migliorare le performance delle singole destinazioni attraverso l'implementazione di sistemi di governance d'eccellenza di destination management, ottimizzando la gestione operativa delle attività nei differenti contesti territoriali in cui esse operano.

La priorità principale dell'organizzazione regionale veneta deve essere di migliorare la redditività del settore turistico, concentrandosi sui mercati di origine o su specifici segmenti di domanda con l'obiettivo di ridurre la stagionalità, incrementare la durata media del soggiorno e accrescere le spese pro capite dei

visitatori. D'altra parte, la destinazione Veneto dovrebbe focalizzare la propria attività sulla costruzione di un vantaggio competitivo per le proprie destinazioni, sia attraverso la definizione di un posizionamento forte e univoco sia fornendo esperienze di qualità e di alto valore ai visitatori.

Appare prioritario per la Regione definire una riorganizzazione dal punto di vista turistico, soprattutto in logica di Destination Management, in modo tale da favorire sì logiche bottom up per i territori ma, allo stesso tempo, consentire una gestione strategica integrata complessiva, che permetta di diffondere una visione unica sugli orientamenti da seguire in ambito turistico.

2. Riequilibrio territoriale

2.1 Venezia e Verona polarizzano i flussi turistici

La provincia di Venezia gode di un'ottima visibilità e un altrettanto buon posizionamento sul mercato nazionale ed internazionale, principalmente per il turismo culturale per il Comune di Venezia e per il turismo balneare per il territorio provinciale. Queste due tipologie turistiche sono in grado di generare flussi turistici di primaria importanza a livello regionale. Spicca anche il turismo congressuale per Venezia, dove rispetto ad altre realtà provinciali, vengono organizzati eventi di capacità e complessità superiore.

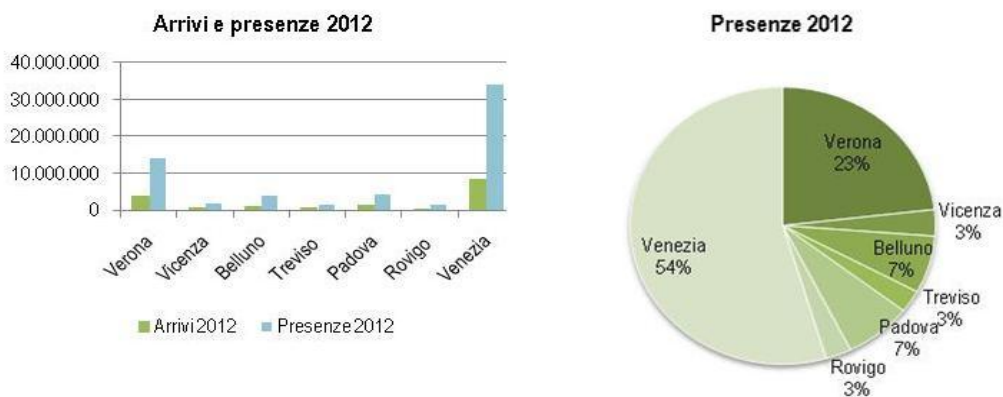
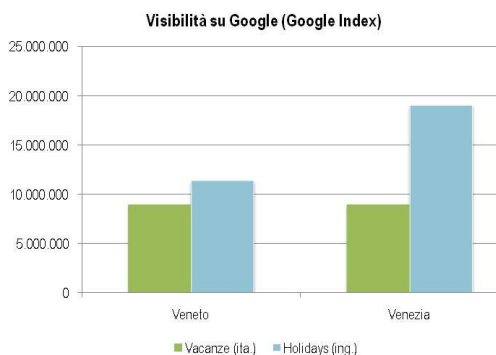


Figura 23 Regione Veneto - Direzione sistema statistico regionale 2012

Come dimostrano i grafici, la provincia di Venezia, grazie alle sue risorse, polarizza i flussi turistici, guadagnando ben il 54% delle presenze a livello regionale. Questo comporta però importanti problematiche di congestione turistica del comune di Venezia, che anche a confronto con altre città d'arte europee, come

visto precedentemente, risulta essere la città con il maggior tasso di affollamento turistico. Ne risentono quindi negativamente la qualità dell'aria e dell'ambiente.

Altra realtà fondamentale per il turismo veneto è la provincia di Verona, che grazie ai prodotti lacuale e culturale, contribuisce per un ulteriore 23% alle presenze regionali. Il 77% delle presenze regionali si concentra quindi su due sole province, una situazione che per le altre province allo stesso tempo rappresenta un vantaggio e uno svantaggio.



Da un punto di vista della visibilità, l'ottimo posizionamento di Venezia e di Verona sullo scenario nazionale e internazionale fa sì che nell'immaginario del turista le restanti province siano scarsamente considerate. Questo dato è confermato dall'analisi della visibilità online (precedentemente illustrata), di cui si ripropone qui un estratto.

Come dimostrano i dati, soprattutto a livello internazionale è la ricerca con parola chiave "Venezia" a produrre un quantitativo di materiale indicizzato su google decisamente maggiore rispetto al Veneto, confermando come il resto dei territori regionali faticino a posizionarsi adeguatamente.

La capacità di Venezia e Verona di generare flussi turistici così consistenti non sorprende: le risorse museali, architettoniche (la Basilica San Marco, l'Arena di Verona ecc.), storiche e immateriali (gli eventi ricorrenti, come il Carnevale di Venezia), presenti nelle due province, godono di attrattività propria, oltre che di un ampio riconoscimento da parte del mercato.

Basti pensare che nel 2010 Venezia ha avuto oltre 2 milioni di visitatori nei musei e che nel 2012 con la sola stagione estiva della lirica l'Arena di Verona ha totalizzato quasi mezzo milione di visitatori. La notorietà delle risorse culturali presenti a Venezia e Verona va quindi a discapito dell'offerta presente sul resto del territorio, che è comunque ampia: sono infatti 327 le realtà museali pari al 7% del totale nazionale.

Le altre province venete non hanno la forza promozionale e commerciale necessaria per emergere come destinazioni autonome, soprattutto le province di Rovigo, Treviso e Vicenza. La situazione è lievemente migliore per le province di

Belluno (grazie al prodotto montagna) e Padova, soprattutto grazie al prodotto business.

In ogni caso, il grado di interazione e integrazione tra le varie destinazioni della Regione è piuttosto limitato. Infatti, nonostante le altre destinazioni abbiano un certo grado di attrattività (anche se marcatamente inferiore rispetto alle province di Verona e Venezia) manca un livello adeguato di integrazione, che spinga i turisti, già presenti sul territorio, a visitarle.

Esiste quindi un buon potenziale di sviluppo per le destinazioni minori del Veneto, che richiederebbe però una tematizzazione dell'offerta turistica così da garantire una maggiore valorizzazione delle risorse presenti sul territorio.

Per garantire un maggiore sviluppo del prodotto culturale nelle destinazioni minori sarebbe auspicabile incrementare il livello di collaborazione sia interno, ossia tra gli operatori delle varie destinazioni regionali, sia esterno, ossia verso gli intermediari, per costruire offerte e pacchetti turistici che dirottino parte dei turisti (soprattutto da Venezia) verso gli altri territori (sul modello Parigi – Versailles).

Per quanto riguarda il prodotto balneare sarebbe invece possibile costruire una tipologia di offerta complementare tra le destinazioni più note (es. Jesolo, Bibione) ed altre realtà provinciali, sviluppando offerte per gite giornaliere (ideali in caso di pioggia) o di più giorni, in modo tale da dirottare i turisti verso le altre realtà del territorio.

2.2. Tematizzazione dei prodotti turistici

Per mantenere le quote di turismo e il posizionamento attuale, il Veneto deve innovare e tematizzare i propri prodotti turistici, che ad oggi, hanno ancora un approccio territoriale e di destinazione. Non ci sono presenti club di prodotto a livello regionale; solo alcuni a valenza territoriale, come *Padovainbici*, *Weddings&Emotions in Verona* o *Treviso provincia dello sport* ecc.

Questa tipologia di approccio, oltre a non essere in linea con le attuali richieste del mercato che si orienta sempre più verso tipologie di offerta motivazionali ed esperienziali, non valorizza adeguatamente le numerose risorse presenti sul territorio.

Il mercato turistico ha già superato da tempo il concetto "localistico" e "amministrativo" del prodotto turistico preferendo orientarsi piuttosto verso l'integrazione tra risorse, servizi, attività, interessi ed esperienze. Negli ultimi anni,

la domanda turistica si è trasformata, passando da un turismo stanziale e passivo verso un turismo attivo, alla ricerca di emozioni e esperienze.

Il turista cerca e vuole proposte concrete e motivi che giustifichino il suo viaggio. Proprio per questo si osserva la diminuzione dell'importanza della destinazione come contenitore mentre aumenta l'importanza del contenuto all'interno delle destinazioni, ovvero delle attività e dei servizi che esse propongono.

L'obiettivo strategico del Veneto deve essere quello di trasformarsi in una destinazione turistica improntata su un'ottica di mercato. Questo significa passare da un approccio endogeno ad una visione esogena della strategia di prodotto. Se il mercato cerca motivazioni ed esperienze e si rivela sensibile verso le destinazioni in grado di offrirglielie, sarà necessario porsi come obiettivo strategico la creazione del prodotto-destinazione esperienziale, abbandonando il vecchio modello turistico di massa.

È necessario valorizzare le risorse in un'ottica che corrisponda ad una specifica tipologia turistica, creando un portfolio prodotti gerarchizzato.

Ciò significa che, a partire dalle numerosissime risorse presenti nella Regione, è necessario individuare i tematismi, i servizi e le attività presenti o da creare affinché tali risorse possano trasformarsi in veri e propri prodotti, in esperienze di soggiorno destinate a specifici target, classificandoli, gerarchizzandoli e promuovendoli.

La via della tematizzazione permetterebbe una reale differenziazione delle province venete, rendendole più facilmente commercializzabili e riconoscibili dal mercato turistico.

2.3. Valorizzazione delle risorse

Come precedentemente illustrato nell'analisi, il Veneto gode di un'ampia gamma di risorse su tutto il territorio regionale, che non sono però adeguatamente valorizzate anche a causa del peso "schacciante" di Venezia per il turismo culturale, del turismo balneare e del turismo lacuale in provincia di Verona.

Attualmente l'enogastronomia gode di una grande popolarità, oltre che essere un fattore fondamentale per l'esperienza del turista. La Regione gode di un vastissimo patrimonio enogastronomico, che vanta alcuni prodotti di fama nazionale ed internazionale: basti pensare al prosecco o al radicchio di Treviso che sono solo alcuni dei prodotti maggiormente riconosciuti dal mercato. Tuttavia, non è

sufficientemente valorizzato nonostante: l'enogastronomia infatti non risulta essere un prodotto turistico per nessuna delle province venete.

Il Veneto dovrebbe sviluppare servizi turistici relativi all'enogastronomia e costruire un prodotto vero e proprio, fruibile per il turista e capace di generare interesse e flussi turistici. Si potrebbe incrementare la fruibilità delle strade dei vini (seguendo ad esempio il modello delle strade turistiche europee più che quelli presenti in Italia), piuttosto che di altri prodotti tipici, oltre che incentivare lo sviluppo di strutture ricettive che facciano dell'enogastronomia un asse portante della loro offerta (es. agriturismi).

Altra risorsa presente su tutto il territorio veneto sono le Ville. La valorizzazione delle Ville Venete potrebbe anche costituire una buona tematizzazione dell'offerta turistica, oltre a rappresentare un'ottima opportunità per la destagionalizzazione dei flussi turistici. Per garantire una valorizzazione adeguata di questa risorsa è però necessario incrementare la collaborazione tra gli operatori e i soggetti istituzionali: l'85% delle Ville Venete infatti è privata, con orari poco uniformi che non facilitano la fruibilità turistica.

Si potrebbero ad esempio sviluppare attività simili a quella già esistente de Il Burchiello, che propone la navigazione del Brenta da Padova a Venezia, portando i turisti alla scoperta delle numerose ville Patrizie disseminate lungo il percorso. Durante la navigazione sono infatti previste soste e visite guidate di alcune di queste ville dal grande valore storico ed architettonico. Si segnala la presenza del Consorzio Battellieri di Padova e della Riviera del Brenta (di cui fanno parte Il Burchiello, I Battelli del Brenta, Artemartours e Navigare con Noi), che svolgono attività di coordinamento, pubblicità, marketing, promozione e pianificazione della navigazione fluviale, offrendo garanzia di immagine e una buona qualità di servizi, informazioni, assistenza logistica ed organizzativa. Andrebbe però rivista la competitività dell'offerta, costituita dalle due compagnie di navigazione più conosciute (Il Burchiello e I Battelli del Brenta), che quindi impongono tariffe piuttosto elevate e poco concorrenziali.

Altra risorsa poco valorizzata a livello regionale è il patrimonio naturalistico: la Regione conta una parco nazionale (Dolomiti Bellunesi), 5 parchi regionali oltre a numerose aree protette, riserve statali e riserve regionali. A livello regionale, il prodotto naturalistico però appare poco strutturato e quindi, nonostante le notevoli risorse, il turismo attivo e naturalistico fatica ad emergere.

Seguendo la linea della tematizzazione dell'offerta turistica sarebbe auspicabile incrementare lo sviluppo di club di prodotto che favoriscano il posizionamento delle risorse naturalistiche venete. Data la conformazione del territorio sarebbe

possibile sviluppare club dedicati al walking, trekking, bike, cicloturismo, che abbiano valenza regionale piuttosto che locale così da uniformare l'offerta turistica. I club di prodotto sarebbero un'ottima soluzione per la destagionalizzazione e inoltre favorirebbero lo sviluppo dei territori attualmente penalizzati dalla polarizzazione dei flussi turistici su Venezia e Verona.

Il Veneto, a differenza di altre regioni italiane con una conformazione territoriale simile, presenta un'incidenza limitata delle strutture agrituristiche, penalizzando quindi ulteriormente lo sviluppo di alcune tipologie di prodotto come l'enogastronomico, il turismo attivo, il turismo naturalistico o di scoperta. Vista la generale tendenza dei turisti a ricercare esperienze autentiche e rappresentative della cultura locale, l'offerta limitata di agriturismi risulta essere un elemento penalizzante. Un incremento di tali strutture ricettive potrebbe portare benefici in termini della tematizzazione dei prodotti turistici, favorendo la fruibilità di prodotti attualmente secondari come l'enogastronomia o il turismo attivo.

3. Innovazione

L'analisi del turismo in Veneto ha rivelato come il settore manchi di sufficiente innovazione per permetterne uno sviluppo sostenibile e competitivo, in linea con l'attuale livello di competitività delle altre destinazioni presenti sul mercato.

3.1 La dipendenza dal mercato tedesco

L'analisi ha rivelato una marcata dipendenza del Veneto (la situazione è differente per Venezia) dal turismo tedesco. La Germania rappresenta infatti quasi il 50% delle presenze turistiche, rivelando una difficoltà oggettiva della Regione a diversificare il portfolio dei mercati di provenienza, oltre a presentare un mix di mercati piuttosto tradizionali.

La marcata dipendenza dal turismo tedesco (a causa della vicinanza territoriale, oltre che per l'incidenza del turismo balneare e lacuale) comporta alcune problematiche legate al mantenimento delle quote turistiche. La dipendenza da un unico mercato fa sì che il Veneto risenta in modo più marcato delle variazioni del mercato; differenziando il portfolio invece la Regione accuserebbe in misura minore gli eventuali cambiamenti dei trend, riuscendo a coprire eventuali riduzioni delle quote di un mercato con incrementi delle quote di un altro.

Il mercato tedesco, che di fatto è una realtà fondamentale per il turismo non solo per il Veneto ma proprio a livello nazionale, sta iniziando a mostrare chiari segnali di riduzione dei flussi outbound, a favore di un turismo più domestico. Data la

forte dipendenza, il Veneto rischia quindi di risentire in modo particolare delle flessioni previste.

Altra conseguenza dalla dipendenza da un unico mercato è il forte potere commerciale degli intermediari, che possono imporre le tariffe che ritengono più opportune con conseguenze per la redditività degli operatori.

La regione Veneto deve quindi sviluppare azioni di comunicazione e promozione mirate ad una maggiore diversificazione dei mercati di provenienza. Andrebbe elaborato un piano strategico di sviluppo per nuovi mercati sia a livello regionale sia locale che prenda in considerazione il canale web per i mercati di prossimità e l'intermediazione per i mercati long haul. Sarebbe anche auspicabile stringere accordi con le compagnie aeree per garantire nuovi collegamenti, data la presenza di tre realtà aeroportuali di rilievo sul territorio regionale.

3.2. La promo-commercializzazione

Una delle debolezze evidenziate dall'analisi è la mancanza di un livello adeguato di promo-commercializzazione, a livello regionale ma anche a livello territoriale. Il portale istituzionale infatti non possiede un sistema di booking online e solo alcuni dei siti provinciali, tra quelli presi in considerazione, promocommercializzano.

Oggi, però, promuovere le destinazioni non basta più. È necessario parlare di promo commercializzazione. L'85% dei turisti europei utilizza internet per ricavare informazioni su una destinazione mentre il 56% effettua prenotazioni online.

Inoltre, il 58% dei turisti europei considera il prezzo come primo fattore determinante per la scelta della propria vacanza. Non significa prezzo alto o basso, in quanto molti sono i target e i segmenti, ma significa che quasi tutti prestano attenzione a questo fattore.

La promo-commercializzazione è quindi la vera sfida che gli operatori devono affrontare in tempi brevi per assicurarsi un futuro. Le destinazioni e gli operatori regionali devono quindi adeguare i propri siti per rispondere alle nuove esigenze del turista. E' finito il tempo della comunicazione unidirezionale, dei siti vetrina: è il tempo della bi-direzionalità, delle proposte, dell'immediatezza nelle risposte e nell'offerta dei prodotti e servizi turistici di una destinazione.

Il web rappresenta una realtà ormai consolidata nel panorama della commercializzazione, in particolare per il turismo. Le destinazioni che non sanno cogliere questa opportunità sono destinate a perdere competitività e quote di mercato sempre maggiori. L'innovazione online e le iniziative promozionali portate avanti da operatori e istituzioni perdono di efficacia e senso nel momento

in cui al turista non vengono forniti poi gli strumenti adeguati per prenotare e acquistare tali servizi.

Per la regione Veneto è quindi necessario sviluppare la promo-commercializzazione online tramite il portale istituzionale e i portali degli operatori, promuovendo prodotti, servizi, offerte e pacchetti turistici per soggiorni e vacanze, ma anche offrendo ai turisti la possibilità di prenotare e acquistare attività, come visite guidate, degustazioni, ingressi ai musei, e via dicendo. In questo modo si avrebbe un maggior controllo sulla soddisfazione delle esigenze del cliente, oltre che maggiori possibilità di fidelizzazione. I benefici per gli operatori turistici arriverebbero non solo in termini di redditività (l'intermediazione è più costosa), ma anche in termini di supporto operativo e di collaborazione con enti regionali e territoriali.

Un'altra grande debolezza della Regione è rappresentata dalla popularity e dalla destination reputation. Il Veneto continua ad utilizzare un modello di promozione ormai datato, dando scarso spazio al web marketing e al social media marketing. Sicuramente è necessario incrementare la visibilità social del Veneto, attraverso precise e forti strategie di social media marketing, soprattutto per potenziare la reputazione delle altre destinazioni, oltre a Venezia.

4. Imprenditorialità e qualità

4.1. La formazione degli operatori

Il Veneto è una regione da sempre nota per il suo spirito imprenditoriale: non a caso, secondo i dati diffusi da Unioncamere nel 2012 con poco più di 500.000 imprese, è la terza in Italia dopo la Lombardia e la Campania.

Lo spirito imprenditoriale del Veneto ha quindi portato ad uno sviluppo del settore turistico piuttosto particolare se raffrontato ad altre realtà italiane: il tessuto imprenditoriale turistico infatti non si caratterizza come una realtà altamente manageriale. Le imprese sono spesso a gestione familiare, condotte da imprenditori che non hanno alle spalle esperienze passate nel settore turistico o che non fanno del turismo la loro principale attività. Spesso quindi, non hanno seguito corsi di formazione o percorsi di studi specializzati.

L'approccio commerciale inevitabilmente ne è condizionato e l'offerta dei servizi non risulta in linea con le attuali richieste del mercato, proprio a causa dell'eccessiva visione commerciale degli operatori. I livelli qualitativi non sono competitivi rispetto ad altre realtà in Italia e a livello internazionale. L'attrattività

turistica della Regione, quindi ne risente, soprattutto per quanto riguarda i territori a minor vocazione turistica.

Se in passato la formazione e la specializzazione degli imprenditori e operatori del settore turistico poteva essere ritenuta superflua, oggi invece è fondamentale, in quanto è indispensabile conoscere le dinamiche del mercato, che è sempre più complesso, e saper utilizzare le nuove tecniche mirate all'ottimizzazione delle attività e i nuovi strumenti a disposizione degli operatori (web e social media) per migliorare l'esperienza dei turisti.

4.2. Scarsa ristrutturazione degli immobili

Lo scarso rinnovamento delle strutture ricettive è un'altra grave criticità, in quanto influisce sulla qualità dell'offerta al turista, ripercuotendosi anche sull'attrattività delle destinazioni venete.

La mancanza di ristrutturazione delle strutture più datate è imputabile all'attitudine degli imprenditori, che spesso hanno visioni a breve termine. Gli introiti derivanti dalla fruizione turistica infatti spesso non vengono reinvestiti cosicché quando poi si rende necessaria la ristrutturazione, gli imprenditori non hanno più una redditività sufficiente per realizzare interventi economicamente ingenti.

Il risultato è il decadimento generale della qualità dell'offerta ricettiva della destinazione, che si rivela datata e poco adatta alle attuali richieste del mercato. Per la regione Veneto questa criticità emerge sia per le strutture ricettive, in particolare per quelle alberghiere a conduzione familiare, sia per le destinazioni termali attualmente in fase di declino. Gli stabilimenti termali sono infatti gestiti da singoli operatori e la loro ristrutturazione dipende dalla loro capacità economica e dalla loro lungimiranza strategica.

Attualmente, soprattutto per le Terme Euganee, la maggior parte delle infrastrutture risulta essere datata, compromettendo anche le possibilità degli impianti di offrire un prodotto orientato al benessere e al relax piuttosto che al vecchio modello curativo.

Lo scarso livello di ristrutturazione degli immobili del settore turistico compromette quindi non solo il livello qualitativo dei servizi offerti, ma anche le possibilità di offrire prodotti turistici sviluppati in ottica motivazionale e tematizzata. L'offerta ricettiva veneta rischia quindi di essere non adeguata agli standard attuali del mercato, disorientando il turista e rovinando l'immagine dell'intera destinazione.

Esistono fondi per il supporto degli imprenditori affinché realizzino interventi di tipo strutturale per le infrastrutture della ricettività turistica, oltre che per promuovere attività di rinnovo dell'offerta e dei servizi. Inoltre sarebbe auspicabile lo sviluppo di una cultura turistica che adotti una visione a lungo termine, in modo tale che si comprenda l'importanza, da un punto di vista della redditività, degli interventi strutturali.

Un adeguato livello qualitativo delle strutture ricettive sia dal punto di vista infrastrutturale sia da quello dei servizi offerti, oggi è ancor più importante data l'attenzione dei turisti moderni per le recensioni sui nuovi canali online (es. Trip Advisor, Booking.com, Venere ecc.). Basti pensare che l'81% dei turisti considera importanti le recensioni di viaggio e ben il 49% dei viaggiatori non acquista un servizio privo di recensioni.

Dato quindi il ruolo fondamentale delle recensioni online, gli operatori della ricettività veneta devono comprendere l'importanza di offrire una struttura che rispecchi gli standard attualmente richiesti dal mercato: il 50% delle recensioni infatti viene scritta dopo il rientro a casa e riguarda generalmente gli hotel.

CONCLUSIONI

- Redazione di un piano strategico triennale regionale.
- Creare di un sistema di confronto e collaborazione per allineare le politiche provinciali a quelle regionali e per coinvolgere il tessuto imprenditoriale veneto verso obiettivi comuni.
- Creazione di progetti di sviluppo turistico a valenza regionale che costringano le singole province a lavorare insieme in maniera strategica e coordinata.
- Formazione degli operatori presentando case studies internazionali e best practices del settore.
- Sviluppo dei sistemi di collaborazione tra operatori privati (club di prodotto, gruppi di acquisto, creazione collaborata di offerte e servizi, ecc.).
- Definizione e riorganizzazione territoriale per favorire sì logiche bottom up per i territori ma anche per consentire una gestione strategica integrata complessiva, in grado di diffondere una visione unica sugli orientamenti da seguire sui temi del turismo.
- Incremento del livello di collaborazione sia interno, ossia tra gli operatori delle varie destinazioni regionali sia esterno, verso gli intermediari, per costruire offerte e pacchetti turistici che dirottino parte dei turisti (soprattutto da Venezia) verso gli altri territori (sul modello Parigi – Versailles).
- Costruzione per il turismo balneare di una tipologia di offerta che sia complementare tra le destinazioni più note (es. Jesolo, Bibione) ed altre realtà provinciali. Si potrebbero quindi sviluppare offerte per gite giornaliere (es. in caso di pioggia) o plurigiornaliere, in modo tale da guidare i turisti verso realtà territoriali minori.
- Obiettivo strategico del Veneto deve essere quello di trasformarsi in una destinazione turistica improntata su un'ottica di mercato. Questo significa passare da un approccio endogeno ad una visione esogena della strategia di prodotto.
- Valorizzazione delle risorse in un'ottica che corrisponda ad una specifica tipologia turistica, creando un portfolio prodotti gerarchizzato.
- A partire dalla numerosissime risorse presenti nella Regione, è necessario individuare i tematismi, i servizi e le attività presenti o da creare per trasformare tali risorse in veri e propri prodotti, in esperienze di soggiorno destinate a specifici target, classificandoli, gerarchizzandoli e promocommercializzandoli.
- Per il Veneto sarebbe auspicabile sviluppare servizi turistici relativi all'enogastronomia, costruendo un prodotto vero e proprio, fruibile per il turista e capace di generare interesse e flussi turistici.
- Promozione per lo sviluppo turistico delle Ville Venete, concentrate per lo più nelle Province.

- Sviluppo dei club dedicati al walking, trekking, bike, cicloturismo, che abbiano valenza regionale piuttosto che locale, così da uniformare l'offerta per il turista.
- Elaborazione di un piano strategico di sviluppo turistico verso nuovi mercati sia a livello regionale sia locale che utilizzi il canale web per i mercati di prossimità e l'intermediazione per i mercati long haul.
- Sviluppo di accordi con le compagnie aeree per garantire nuovi collegamenti, data la presenza di tre realtà aeroportuali di rilievo sul territorio regionale.
- Sviluppo della promo-commercializzazione online tramite il portale istituzionale e i portali degli operatori dei prodotti, servizi, offerte e pacchetti turistici per prenotare e acquistare soggiorni e vacanze ma anche per le attività da fare in loco, come visite guidate, degustazioni, ingressi ai musei, eccetera.
- Organizzazione di corsi di formazione per gli imprenditori e gli operatori del settore turistico per acquisire le conoscenze e le tecniche relative alle nuove dinamiche di mercato, e per imparare ad utilizzare i nuovi strumenti disponibili (web e social media), in modo tale da migliorare l'esperienza dei turisti.
- Sviluppo di una cultura turistica basata su una visione a lungo termine.

Si ringraziano gli imprenditori che hanno contribuito al documento:

Adelaide AVANZO, Andrea BOCCHESI, Antonello DE' MEDICI, Elisabetta FOGARIN, Angelo MACOLA, Raffaele MASI, Silvia NICOLIS, Tiziano SIMONATO, Giulia ZANETTIN, Gian Ernesto ZANIN

Si ringraziano inoltre il Presidente, il Direttore e la struttura per il coordinamento e il supporto nell'organizzazione dell'incontro.

E' intervenuta per Intesa Sanpaolo Cristina Balbo, Direzione Regionale Veneto Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige.

Il presente documento è di proprietà di Federturismo Confindustria ed è stato realizzato in collaborazione con la società di consulenza Four Tourism Srl di Torino. Il Progetto è stato ideato dal Presidente Renzo Iorio e coordinato dal Direttore Generale di Federturismo Confindustria Antonio Barreca e da Josep Ejarque, Presidente di Four Tourism Srl.

APPENDICE

Contributi di:

ANAV	I
ANEF	IV
ASSAEREO	VI
ASSOCIAZIONE ITALIANA CONFINDUSTRIA ALBERGHI	VIII
ASTOI CONFINDUSTRIA VIAGGI	XI
FEDERTERME	XVII
FEDETRASPORTO	XXVI
MUSEIMPRESA	XXX
TRENITALIA	XXXII
UCINA CONFINDUSTRIA NAUTICA	XXXVII

Trasporto turistico con autobus

Le imprese di noleggio autobus con conducente rivestono un ruolo di fondamentale importanza nella filiera turistica del nostro Paese. Flessibilità, capillarità ed economicità dei servizi – caratteristiche che consentono di rispondere alle esigenze di mobilità della fascia più debole di turisti (anziani, studenti e portatori di handicap) - e capacità di fungere da cerniera rispetto ad altre modalità di trasporto rappresentano i principali punti di forza di un settore composto da:

- 3.690 aziende;
- 26.598 autobus;
- 24.000 addetti;
- 1,2 miliardi di Km percorsi all'anno;
- 2 miliardi di euro all'anno di fatturato.

Nonostante i numeri importanti, il settore non e' mai stato al centro delle attenzioni delle Istituzioni, né ha mai formato oggetto di una vera e propria politica industriale. Circostanza che ha determinato l'insorgere ed il cristallizzarsi di annose problematiche ancora oggi ignorate dalle Istituzioni.

Tariffazione degli accessi per i bus turistici

L'ultimo decennio e' stato caratterizzato dalla progressiva diffusione sul territorio nazionale di gravosi sistemi di tariffazione a carico dei bus turistici per l'accesso, la circolazione e la sosta nelle ZTL delle principali città d'arte.

L'applicazione di tali tariffe comporta oneri a carico dei bilanci delle aziende del settore per circa 100 milioni di euro all'anno, con un'incidenza pari ad oltre il 5% dei costi totali di esercizio. Se si considera il singolo servizio di trasporto, l'incidenza può arrivare addirittura sino al 50%. E' evidente l'aggravio economico per le imprese (insostenibile nell'attuale fase di crisi del Paese) ed il connesso effetto distorsivo della concorrenza rispetto ad altre modalità di trasporto (soprattutto il treno).

Ferme restando le prerogative dei Comuni in materia di regolamentazione della circolazione stradale, è necessario - per la sopravvivenza stessa della categoria – intervenire con urgenza per introdurre misure dirette ad abolire o, quantomeno,

razionalizzare e ridurre l'incidenza delle tariffe di accesso, circolazione e sosta nelle aree urbane attualmente applicate ai bus turistici.

Diversi sono i possibili strumenti di intervento:

- modifica dell'articolo 7, comma 9 del D.Lgs. n. 285/1992 nella parte in cui prevede che i "comuni possono subordinare l'ingresso o la circolazione dei veicoli a motore, all'interno delle zone a traffico limitato, anche al pagamento di una somma": gli asseriti obiettivi di decongestione del traffico e riduzione dell'inquinamento che giustificano, secondo le Amministrazioni comunali, la tariffazione degli accessi alle aree urbane, possono essere realizzati, infatti, anche attraverso un sistema di prenotazione degli accessi programmato (gratuito);

laddove non sia possibile abolire i suddetti oneri:

- introduzione di criteri uniformi di determinazione delle tariffe, che devono essere omogenee e proporzionate a livello nazionale e, soprattutto, tali da non generare squilibri nel confronto concorrenziale con altre modalità di trasporto;
- previsione di un congruo preavviso per l'introduzione/modifica delle tariffe al fine di consentire ai vettori di concordare con la propria clientela il prezzo delle prestazioni, tenendo conto anche dell'onere relativo alle tariffe stesse;
- destinazione del gettito derivante dall'applicazione di tariffe per l'ingresso, la circolazione e la sosta nei centri urbani alla realizzazione di infrastrutture a servizio dei turisti che utilizzano gli autobus per gli spostamenti (piazzole attrezzate, collegamenti con i siti di interesse, agevolazioni per i gruppi turistici, ecc.).

Accisa sul gasolio

Il gasolio rappresenta, per le imprese di noleggio autobus con conducente, la seconda voce di costo (dopo quella per il personale) con un'incidenza stimabile in circa il 26%. Pesa la componente fiscale riferibile alle accise attualmente pari a 0,617 euro per litro di gasolio (la più elevata in Europa dopo quella del Regno Unito, cfr. scheda allegata).

E' necessario estendere anche al settore le misure in materia di riduzione delle accise sul gasolio, già vigenti per altri segmenti del trasporto di persone e del trasporto merci, che consentono un recupero delle accise in misura pari a euro 0,214 per litro.

Tale misura è in linea con il quadro normativo vigente a livello comunitario, giacché la direttiva 2003/96/CE riconosce agli Stati membri la possibilità di applicare livelli di imposizione al gasolio ad "uso commerciale", intendendosi

destinato ad “*uso commerciale*” anche quello utilizzato per lo svolgimento di servizi di noleggio autobus con conducente.

ANEF

Associazione Nazionale Esercenti Funiviari

L'ANEF (Associazione Nazionale Esercenti Funiviari), nata in Alta Badia nel marzo del 1987 sulla convinzione delle aziende funiviarie di gestire in modo unitario i rapporti istituzionali con i pubblici poteri e l'interlocuzione politica in materia economico-sociale, costituisce l'organizzazione datoriale di rappresentanza della categoria degli imprenditori esercenti attività di trasporto a mezzo fune, prevalentemente in località montane, a servizio della mobilità turistica e sportiva (impianti di risalita). Ad essa aderiscono oltre 250 aziende, per un grado di rappresentatività pari a circa il 75/80 per cento dei poco meno di 2.000 impianti funiviari operanti in tutta Italia, rappresentanza che è, peraltro, totalitaria nei grandi comprensori alpini.

Gli impianti di risalita svolgono un ruolo trainante nel contesto economico-sociale e rispetto alla vocazione turistica dei territori di montagna, cui assicurano risorse dirette e indirette (indotto alberghiero, commerciale, artigiano, ecc.), occupazione e ambiente non degradato. A titolo esemplificativo si rileva che nelle statistiche e valutazioni internazionali è comunemente indicato in 1 a 9 il rapporto tra le spese per gli impianti di risalita e le altre sostenute in una vacanza invernale sulla neve (soggiorno, abbigliamento, attrezzature, ecc.) per un fatturato medio annuale stimato in 800/900 milioni di euro e oltre 4 milioni l'anno di utenti, tra italiani e stranieri.

L'attività svolta si presenta fortemente integrata: accanto e contestualmente al trasporto vero e proprio (la cui regolamentazione tecnica ai fini della sicurezza è seguita dal Ministero dei trasporti e corrispondenti strutture delle regioni a statuto speciale e province autonome) sono assicurate altresì attività strumentali e funzionalmente accessorie, parti essenziali dell'imprenditoria di montagna, che vanno dalla gestione delle piste attraverso la predisposizione in sicurezza di aree appositamente attrezzate per le finalità turistico-sportive alla produzione di neve, indispensabile oggi anche nelle migliori circostanze climatiche, con problematiche, peraltro, del tutto particolari (disponibilità dell'acqua, costi energetici, ecc.), a investimenti anche in infrastrutture di carattere generale per rendere le località di riferimento appetibili e frequentate anche in periodi di difficoltà.

Tutto questo comporta elevate spese di gestione ordinaria, forte instabilità reddituale, riduzione degli investimenti e, a fronte, la necessità di avere un'affluenza turistica elevata, quindi un alto indice di riempimento delle strutture

dedicate, in mancanza di che non si può neppure pensare di avvicinarsi all'equilibrio di bilancio.

L'azione della categoria si incentra pertanto verso tutte quelle azioni imprenditoriali, gestionali, di marketing idonee a contrastare l'aleatorietà dell'attività economica e costituenti sostanzialmente investimenti per il futuro, che vanno dalla conquista della neutralità rispetto agli eventi meteo (innevamento) al perseguimento della stabilità reddituale (tecnologie e innovazione) alla qualità nella funzione dei servizi (sicurezza e confortevolezza degli utenti).

Peraltro, alla situazione di incerto e contraddittorio comportamento dei decisori pubblici – istituzioni e amministrazioni, a livello centrale e periferico – con meccanismi legislativi, regolamentari, di prassi che risultano assolutamente negativi in termini di fiscalità (IMU su impianti produttivi, IRAP maggiorata imprese concessionarie), adempimenti burocratici (progettazione definitiva defatigante, vincoli ambientali pesanti), normative tecniche (limite calendariale alla vita operativa degli impianti), condizioni di lavoro (cuneo fiscale) non fa riscontro una politica di attenzione attiva e coerente, indirizzata a canalizzare risorse e introdurre semplificazioni per incidere positivamente su competitività, efficienza, qualità, oltre alla cronica mancanza di finanziamenti per lo sviluppo del settore che da oltre 10 anni non può più contare su un fondo di investimento dedicato agli ammodernamenti e innovazioni necessari per mantenere alto il confronto con i competitori stranieri.

ASSAEREO

Associazione Nazionale Vettori e Operatori del trasporto Aereo

Le criticità del trasporto aereo

Il comparto del Trasporto Aereo, che da sempre costituisce nel suo complesso uno degli elementi maggiormente trainanti lo sviluppo, e con effetti diretti sull'attività turistica del Paese, presenta livelli di criticità e variabilità superiori a quelli tipici di altri mercati. Alla debolezza della domanda ed agli aumenti del costo del carburante si aggiungono una serie di altre criticità, qui di seguito evidenziate.

- *Imposizione fiscale e Tariffe:* l'intero settore, con particolare riguardo alle Compagnie Aeree, sconta negli ultimi tempi un appesantimento dei costi, legati spesso a finalità del tutto estranee al Trasporto aereo, quali, ad esempio, l'ulteriore incremento dell'addizionale comunale sui diritti d'imbarco dal prossimo 1 Luglio, previsto dalla Riforma Fornero per il finanziamento dell'intero sistema degli ammortizzatori sociali. La stretta sulla flessibilità in entrata, inoltre, penalizza un settore caratterizzato da una esigenza strutturale di flessibilità. In aggiunta, con il progressivo incremento dell'imposizione diretta ed indiretta, nonché delle tariffe (aeroporti ed Enav), il settore viene ancora una volta fortemente penalizzato in un momento già di per sé delicato e difficile. Con la Riforma Fornero si rischia, inoltre, di depotenziare fortemente il Fondo Speciale per il Trasporto Aereo, l'ammortizzatore sociale che ha finora consentito di gestire le ricadute delle crisi, destinando ad altri utilizzi grossa parte delle fonti di finanziamento generate dai viaggiatori.

Degna di nota l'Imposta Regionale Emissioni Sonore Aeromobili (IRESA). Questa rappresenta l'ennesimo tributo introdotto, con conseguente impatto negativo sul diritto alla mobilità del cittadino, a scapito di un settore strategico per il sistema Paese e dell'equa concorrenza nei confronti di imprese che offrono servizi di trasporto alternativi e/o sostitutivi dell'aeromobile. L'applicazione del tributo, avvenuta con criteri peraltro disomogenei nelle diverse regioni, e con finalità diverse da quelle previste dalla stessa norma istitutiva (tutela della salute e dell'ambiente), determina inevitabili ulteriori incrementi di costo sugli operatori con effetti nondimeno retroattivi.

- *Asimmetrie competitive:* il continuo sovraccarico di extra-oneri sul sistema del Trasporto Aereo italiano è ormai difficilmente sostenibile per gli operatori del settore, tanto più in un contesto competitivo che vede le Compagnie Aeree

italiane svantaggiate rispetto alle Low Cost comunitarie ed ai vettori extracomunitari, quali ad esempio quelli del Golfo Persico, che godono di vantaggi di costo inarrivabili, pur operando negli stessi scali nazionali. Significativi gli sbilanci competitivi, a danno dei vettori nazionali dovuti a condizioni asimmetriche di accesso ai fattori produttivi, nonché a regole tecniche non uniformi tra tutti i vettori operanti in Italia.

Attenersi all'impianto normativo nazionale significherebbe eliminare qualsivoglia difformità tra i vettori aerei che operano nel nostro Paese, allineando costi e trattamenti nel rispetto del principio della libera prestazione dei servizi e di una concorrenza leale e sostenibile.

- *Legislazione europea*: le recenti disposizioni Comunitarie, in particolare le norme che modificano il Regolamento (CE) n. 261/2004 in materia di compensazione ed assistenza ai passeggeri in caso di negato imbarco, di cancellazione del volo o di ritardo prolungato, evidenziano l'eccezionale onerosità delle misure previste dal Regolamento (in parte rese ancora più stringenti dall'iter di revisione in corso) che penalizzano i vettori aerei anche nei confronti di modalità alternative di trasporto.
- *Consolidamento del settore*: Il mercato domestico italiano risulta molto frammentato, con una serie di operatori che non raggiungono la massa critica necessaria per competere efficacemente con i maggiori operatori internazionali.

Tale frammentazione non ha eguali negli altri paesi europei dove, al contrario, si osserva il processo inverso di consolidamento importante a livello nazionale.

In Italia, tuttavia, le farraginosità amministrative ed un approccio particolarmente rigido da parte dell'Antitrust hanno reso di fatto inattuabile un processo di aggregazione tra i vettori nazionali.

ASSOCIAZIONE ITALIANA CONFINDUSTRIA ALBERGHI

L'industria alberghiera italiana, con le sue oltre 34.000 strutture diffuse su tutto il territorio nazionale è la componente più rilevante dell'economia del turismo del nostro paese.

Diversamente da altre realtà, pure vicine come la Spagna, dove il fenomeno turistico si è sviluppato e diffuso in un periodo relativamente più recente, l'Italia risente di una struttura dell'offerta in cui la dimensione media delle strutture è molto piccola, poco più di 28 camere, e solo 5.600 strutture circa sono qualificate a 4 e 5 stelle.

Anche la penetrazione delle Catene Alberghiere, benché in crescita negli ultimi anni quanto meno nelle diverse forme dell'affiliazione, continua ad essere una delle più basse in Europa.

Malgrado poi le caratteristiche del paese, con i suoi molteplici attrattori, artistici, culturali, enogastronomici e ambientali, capaci di creare domanda durante tutto l'arco dell'anno, sono ancora troppe le strutture di tipo stagionale.

Queste caratteristiche, supportate dalla capacità e dalla iniziativa dei singoli, hanno caratterizzato nel passato un'offerta italiana fatta di un'accoglienza semplice e spontanea che per lungo tempo costituito un punto di forza del nostro turismo. Ma con l'evoluzione dei mercati, la accresciuta consapevolezza dei clienti e la potente accelerazione generata dalla crisi di questi ultimi anni che ha portato profonde trasformazioni nelle modalità stesse di approccio e fruizione della vacanza, queste stesse caratteristiche si sono trasformate in criticità strutturali su cui è necessario intervenire.

Polverizzazione e sottodimensionamento rendono complesso l'accesso ai nuovi mercati e la presenza sui canali di vendita che la rete mette a disposizione.

La debolezza del nostro sistema di classificazione, condizionato negativamente da un assetto regionale, rende la nostra offerta confusa e poco trasparente agli occhi della clientela nazionale ed internazionale. Lo sviluppo di diverse tipologie di ricettivo, definite spesso in modo approssimativo nelle diverse leggi regionali, ha favorito lo sviluppo di fenomeni di abusivismo e contribuito ad aumentare le incertezze di clienti e tour operator stranieri.

La trasparenza dell'offerta infatti è diventata oramai un prerequisito così come la presenza di standard minimi di accoglienza comparabili con quelli degli altri mercati.

Non aiuta in questo senso, un assetto normativo obsoleto, in buona parte anch'esso su base regionale, che regola – ancora una volta in modo poco chiaro e disomogeneo – elementi oramai connaturati all'offerta alberghiera come la ristorazione o i servizi benessere e altro, ancora condizionati da una disciplina delle licenze di stampo corporativistico e antistorico.

A questo si aggiungono una serie di criticità di contesto perduranti purtroppo nel tempo. Il mancato riconoscimento a pieno titolo del settore come componente dell'economia del paese con la conseguente assenza di politiche nazionali dedicate.

La debolezza del sistema della promozione, anch'esso condizionato da un assetto regionale che non trova nessuna corrispondenza nelle logiche del mercato evidentemente disinteressato e impermeabile a limiti e caratteristiche dei confini amministrativi.

Le difficoltà di un sistema di infrastrutture che sia nell'accesso dall'estero che nella mobilità interna, presenta forti limiti che condizionano la fruibilità della nostra offerta che proprio nella presenza di tanti attrattori diversi in un territorio tutto sommato molto limitato, potrebbe trovare uno dei suoi maggiori punti di forza. Anche in questo caso, manca una visione ed un coordinamento degli interventi che restano condizionati da una visione fortemente localistica.

A questo si aggiungono le ulteriori criticità dettate dall'aumento esponenziale del carico fiscale sulle imprese e sul settore generatosi negli ultimi anni. Oltre a Irap e Ires, l'IMU e ora la nuova tares che vanno a sommarsi ad una pletora di ulteriori tributi locali - dalla tassa sulle insegne e gli zerbini, all'occupazione di suolo pubblico ed al passo carrabile - hanno portato il peso della tassazione per l'aziende alberghiere a livelli insostenibili.

L'imposta di soggiorno, con il poco invidiabile record di più alta in Europa, ha inciso fortemente sulla domanda contribuendo ulteriormente all'appiattimento delle tariffe.

Su questo fronte, nel silenzio dell'Europa, è andato crescendo negli ultimi anni il ruolo che due soli player stanno esercitando sul mercato delle vendite di camere e viaggi on line. Una presenza sul mercato così forte e pervasiva, da incidere sulle

politiche tariffarie delle aziende determinando dei fenomeni di distorsione e condizionamento dell'offerta.

Diverse sono le aree di intervento per il rilancio del settore tutte urgenti e importanti. Certamente favorire l'aggregazione delle imprese attraverso sistemi di rete, ma anche stimolando i fenomeni di affiliazione e l'adozione di standard trasparenti e riconoscibili.

Adozione di una normativa chiara e organica sul territorio nazionale e sviluppo di adeguati controlli per superare i fenomeni di abusivismo diffuso.

Superamento delle logiche localistiche e aggregazioni per chiave di prodotto.

Adozione di una politica di promozione nazionale capace di valorizzare gli elementi identitari in un quadro più ampio e forte di promozione della marca Italia, che favorisca anche lo sviluppo di nuovi canali di vendita sulla rete.

Semplificazione normativa, sburocratizzazione per liberare energia e favorire l'iniziativa dell'impresa.

Per maggiori informazioni: www.alberghiconfindustria.it

ASTOI CONFINDUSTRIA VIAGGI

1) La rappresentanza di ASTOI Confindustria Viaggi

ASTOI Confindustria Viaggi rappresenta l'80% del tour operating italiano. E' nata nel 2000 come libera Associazione di Categoria a carattere nazionale e, da allora, aderisce a Federturismo Confindustria. L'Associazione ha saputo, con il tempo, legittimarsi nelle relazioni con il mondo delle Istituzioni, con gli organi di informazione e con tutti gli attori del settore turistico.

A partire da dicembre 2011, a seguito dell'approvazione delle necessarie modifiche statutarie, ASTOI ha aperto all'adesione delle aziende della distribuzione, modificando la propria denominazione in ASTOI Confindustria Viaggi. La creazione di tale nuova realtà, nella quale confluiscono sia le imprese di organizzazione che di intermediazione turistica, deriva da un percorso di riflessione sui profondi cambiamenti e sulle caratteristiche dell'attuale composizione dell'industria dei viaggi e dall'esigenza di riconsiderare il modo di rappresentare le aziende che operano in tale settore. Attraverso l'allargamento della base associativa, ASTOI Confindustria Viaggi ha quindi potenziato la propria rappresentatività nei confronti delle Istituzioni e di tutti gli altri interlocutori del sistema.

L'Associazione ha sempre garantito la rappresentanza e la tutela degli interessi economici, professionali e culturali degli operatori del settore, dando corretta visibilità alle garanzie legate alla filiera del turismo organizzato ed offrendo, nel contempo, soluzioni concrete alle problematiche ed alle criticità legate al business delle imprese aderenti. Nel corso degli anni, dunque, la nostra Associazione è divenuta una voce autorevole ed accreditata in un settore che, essendo interessato da una forte polverizzazione, ha sempre più bisogno di soggetti rappresentativi che facciano sentire la propria voce e che indichino le criticità sulle quali intervenire, operando altresì per risolverle e facendo da cinghia di trasmissione tra mondo dell'imprenditoria e mondo esterno.

Il turismo è però una filiera economica e la filiera può avere forza e rappresentatività solo se viene considerata come tale. Le nostre aziende si occupano prevalentemente di outgoing, un'attività invisibile quando non addirittura condannabile per i nostri rappresentanti istituzionali, come dimostra il caso di un ex Ministro del Turismo che ci accusò di esportare valuta all'estero. E' come se l'outgoing (attività che coinvolge direttamente anche le agenzie di viaggi, il settore dei trasporti, etc) non rispondesse al bisogno dei nostri cittadini desiderosi di conoscere altri Paesi e non sviluppasse, nel contempo, fatturato ed occupazione, attraverso un ragguardevole numero di impiegati (peraltro

mediamente inquadrati ad un livello più alto rispetto agli altri occupati nel settore), oltretutto un importante indotto economico. Più di una volta, da autorevoli esponenti del settore, è arrivato l'invito a trascorrere le proprie vacanze esclusivamente in Italia, quasi che l'autarchia sia la soluzione di tutti i problemi. E' banale sostenere che all'economia del nostro settore, e quindi del nostro Paese, non si contribuisce solo trascorrendo le proprie vacanze in Italia. Cosa succederebbe se la tendenza a scoraggiare i viaggi all'estero prendesse piede anche in quei paesi di cui noi siamo meta? Chi avrebbe più da perdere? Inoltre, il turismo è di per se libertà di movimento e si sviluppa meglio là dove questa libertà trova la sua massima espressione. La sempre più frequente scelta di vacanze all'estero da parte degli italiani, oltre che motivata da un legittimo desiderio di conoscere luoghi e culture differenti dalla nostra quotidianità, è anche spesso guidata dal fatto che molte destinazioni estere sono in grado di offrire attrattive ugualmente (o più) interessanti, a condizioni economiche oggi "introvabili" nel nostro paese. L'Italia deve essere in grado di vincere la sfida con le altre destinazioni offrendo di più e di meglio. Per troppo tempo abbiamo pensato di poter godere di rendite di posizione ed ora ne paghiamo le conseguenze nel ranking degli arrivi internazionali.

2) Fondo di garanzia

Una questione che ci sta molto a cuore, sulla quale è necessario intervenire con urgenza perché non solo limita e penalizza fortemente l'operatività degli operatori, ma danneggia direttamente i turisti, è l'introduzione di un Fondo di Garanzia per le emergenze, che garantisca il rimpatrio o la riprotezione dei passeggeri italiani in situazioni di crisi, o di fallimento di operatori e di compagnie aeree.

La situazione di pesante crisi congiunturale, la fluttuazione del costo del carburante e dei cambi, stanno esasperando ed accelerando la scomparsa di realtà, non solo "deboli", del comparto turistico dell'organizzazione, dell'intermediazione di viaggi e del trasporto aereo (oltre 250 tra vettori aerei e tour operator sono falliti nell'ultimo periodo, mentre altri versano in situazioni critiche e numerose agenzie di viaggio ogni anno sono in stato di insolvenza). Esistono inoltre situazioni di crisi (climatiche o politiche) per le quali l'Unità di Crisi della Farnesina dichiara lo "sconsiglio", totale o parziale di un territorio e, in questi casi, si hanno passeggeri da rimpatriare o rimborsare per la mancata partenza. In tali ultime situazioni, gli operatori si fanno carico di ogni costo relativo al rimpatrio ed alla gestione delle emergenze. Allo stato attuale, in casi di cessazione repentina delle operazioni, i passeggeri italiani non dispongono di alcuna reale protezione, sia nel caso abbiano già intrapreso il loro viaggio e si trovino quindi all'estero, sia se siano semplicemente in possesso di un biglietto ancora da utilizzare. Esiste già un fondo, presso il Dipartimento del Turismo, il cui intervento è peraltro limitato ai soli viaggi a pacchetto, ma, tale fondo, non si alimenta progressivamente nel tempo, è incapiente e, ad oggi, deve ancora liquidare vecchie richieste di

risarcimento. Con la formula attuale, rimangono peraltro scoperti tutti i viaggiatori che hanno acquistato singoli biglietti aerei o, comunque, servizi scorporati. Da tempo ASTOI Confindustria Viaggi, in totale sintonia con le maggiori Associazioni dei Consumatori e con le altre Associazioni di categoria, si batte per ottenere un Fondo che, attraverso uno storno dai diritti d'imbarco di soli 50 centesimi a biglietto, consenta agli italiani di partire serenamente per le proprie vacanze. La risposta di tutti i Governi è sempre stata negativa ma, ad esempio, la recente riforma del lavoro del Ministro Fornero ha portato un incremento dei diritti d'imbarco aeroportuali di ben 2 euro, a carico di tutti i cittadini. Ad oggi l'incidenza dei diritti aeroportuali supera i 10 euro a biglietto e riteniamo che 0,50 centesimi possano sicuramente essere destinati a questa buona causa. Altri Paesi comunitari, come Gran Bretagna o Olanda, si sono dotati di fondi di protezione con meccanismi che hanno consentito loro di affrontare con efficacia situazioni di crisi. Esperienze simili in altri paesi hanno dimostrato che, se non si incorre in una sinistrosità troppo elevata, nel giro di qualche anno si può generare un fondo che si autoalimenta, potendo quindi destinare le ulteriori risorse ad altri progetti per lo sviluppo del comparto.

L'ultimo lampante esempio della indifferibilità dell'istituzione di tale Fondo l'abbiamo avuto quest'estate con lo stop ai voli da parte di Windjet. Nel pieno del picco stagionale, unico periodo in cui gli italiani vanno in vacanza, i tour operator, e non solo, si sono ritrovati a fronteggiare le emergenze dovute alla necessità di riproteggere coloro che erano rimasti a terra. Tra i 300.000 passeggeri che erano in possesso di biglietti di Windjet, parte avevano acquistato un pacchetto con i tour operator che, perciò, si sono fatti carico di tutti i costi supplementari per la loro riprotezione, mentre i passeggeri che avevano acquistato il singolo biglietto, hanno dovuto sostenere direttamente gli ulteriori esborsi per poter usufruire di un volo. L'intervento delle Istituzioni a situazione ormai precipitata e, per di più, nel periodo dell'anno che vede il picco delle partenze, ha rappresentato l'ennesima imbarazzante figura per il nostro Paese agli occhi del mondo in un contesto di profonda instabilità dei mercati. Non è stata poi soltanto una questione di immagine compromessa, dato che si sono avute concrete ripercussioni sull'incoming. Il vettore, infatti, copriva tratte internazionali, collegando, ad esempio, l'Italia a città come Mosca, Parigi, San Pietroburgo e Barcellona. L'assenza di questo Fondo è peraltro uno dei motivi della chiusura sempre più frequente delle aziende del nostro settore e questo è ovvio poiché è impensabile che, in momenti già così critici, queste debbano anche farsi carico delle inadempienze altrui e di tutti i costi supplementari che ne derivano. I tour operator in particolare, poi, non si possono più permettere il rischio di assorbire i costi dovuti ad emergenze ascrivibili ad altri.

Avvertiamo dunque l'urgenza della costituzione di un nuovo Fondo di Garanzia che tuteli i viaggiatori nei casi di insolvenza e fallimento di compagnie aeree, tour

operator e agenzie di viaggi o di rimpatrio dovuto a situazioni di emergenza. E' necessario quindi destinare ad un unico soggetto le risorse provenienti dall'attuale meccanismo di alimentazione del Fondo istituito presso il Dipartimento del Turismo - 2% stornato dal premio di assicurazione per responsabilità civile che tutti i tour operator e le agenzie di viaggi già pagano - insieme ad altre risorse (es. storno da diritti di imbarco o prelievo sui biglietti aerei) a copertura di emergenze legate all'attività di tour operator, agenzie di viaggi e vettori aerei.

2) Pressione fiscale e IVA

Il peso della burocrazia su ogni settore toglie energie e risorse impedendo alle imprese di riuscire a compiere al meglio il proprio mestiere. Gli adempimenti, gli oneri eccessivi, sono antitetici alla flessibilità che serve per riuscire a condurre al meglio un'azienda. La pressione fiscale che le nostre imprese scontano, unico caso al mondo, ha toccato il 55%. In particolare, per quanto riguarda l'IVA, già aumentata al 21% e che aumenterà probabilmente al 22% a partire da luglio 2013, riteniamo indispensabile introdurre un meccanismo perequativo che consenta alle agenzie di viaggio e ai tour operator di non rimanere colpiti dalla misura in questione. Infatti, per via della particolare metodologia di calcolo dell'Iva a cui sono tenuti gli operatori turistici - incentrato su un modello "base da base", previsto all'art. 74-ter del DPR 633/72 - la differenza di aliquota fra i servizi acquistati per l'allestimento del pacchetto turistico (generalmente assoggettati ad Iva 10% o non imponibili) e l'imposta applicata sul pacchetto, in misura ordinaria, rimane a carico dell'operatore turistico, che quindi subisce l'Iva come un costo. Pertanto, riteniamo che, per porre rimedio a tale disparità di trattamento nei confronti dei tour operator e delle agenzie di viaggio, sarebbe indispensabile introdurre un principio che permetta la ripartizione dell'imponibile in base ad un meccanismo che consenta di determinare il margine da tassare tenendo conto delle diverse aliquote Iva applicate dai fornitori dei servizi inclusi nel pacchetto, secondo la logica della "ventilazione dei corrispettivi" prevista già per il commercio al dettaglio (v. DM 24 febbraio 1973).

L'aumento dell'IVA graverà anche sulle tasche dei consumatori, facendo diminuire notevolmente la già ridotta capacità di spesa e generando notevoli ripercussioni sull'acquisto dei viaggi, servizi ritenuti non di prima necessità e già fortemente penalizzati nel corso del biennio 2011-2012. Secondo alcune stime, per il 2013 il costo complessivo a carico dei consumatori sarà di 2,1 miliardi di euro e, dal 2014 toccherà i 4,2 miliardi, con un aggravio medio annuo che arriverà fino a 103 euro a famiglia.

3) Creazione Osservatorio sul settore

La mancanza di un Osservatorio che monitori la nostra attività e che ci consenta di avere dati di statistica reale utili ad attuare efficaci politiche di investimento, è l'ennesima testimonianza della scarsa considerazione in cui sono tenute le imprese del nostro comparto. Lo stesso Osservatorio Nazionale del Turismo, istituito presso il Dipartimento, pur avvalendosi di autorevoli fonti quali Banca d'Italia, Ufficio Italiano dei Cambi, ENIT, Eurostat, Unioncamere - Isnart e UNWTO, riserva una particolarissima attenzione al comparto alberghiero ed all'incoming, ma non fa altrettanto con il mondo dell'organizzazione e della distribuzione di viaggi, come se esso non appartenesse ad una filiera di cui, al contrario, è ingranaggio fondamentale. Eppure, si tratta di un Osservatorio nazionale sul "Turismo".

E' oggi indispensabile per le nostre imprese l'identificazione di tutti i driver che possano consentire loro una formulazione di strategie efficaci, finalizzate ad orientare la produzione con maggiore reattività alla reale domanda e ad ottimizzare margini e costi. E' quindi necessario identificare una forma di modellizzazione dei comportamenti/preferenze del turista sulla base dell'analisi di un insieme di dati già disponibili ma che, ad oggi, vengono utilizzati solo parzialmente. Disponiamo dunque di dati scarsi e contrastanti, con due ordini di risultati: non conosciamo i numeri dell'economia generata dal comparto del turismo organizzato e, in tal modo, non mettiamo le imprese in grado di svilupparsi e di sviluppare processi virtuosi. Un Osservatorio sul comparto ci metterebbe non solo in grado di fare valutazioni consuntive o di trarre indicazioni di "politica industriale", ma consentirebbe anche agli operatori di programmare in modo efficace la propria offerta e di gestire in modo efficiente le proprie imprese.

Più che valutazioni consuntive, sarebbero necessari dati che "intercettino" le aspettative o le intenzioni dei fruitori del prodotto turistico, permettendo così di sviluppare una "customer intelligence" con l'obiettivo di monitorare ed analizzare i comportamenti del cliente (o potenziale tale) ed agire di conseguenza, in una logica proattiva piuttosto che reattiva. Da sempre le decisioni si prendono cifre alla mano. E' da numeri certi, quindi, che potremmo ripartire per ridare slancio ad un comparto in forte difficoltà e che necessita urgentemente di un vero approccio industriale.

Si rivela fondamentale dunque la creazione di un Osservatorio sul settore che non si limiti solo a monitorare l'incoming ed il mercato domestico, ma che rilevi anche i dati sull'acquisto dei viaggi online e sul turismo outgoing che, al pari degli altri comparti, genera ricchezza ed occupazione per il Paese.

4) Lotta contro abusivismo

E' indispensabile attuare più controlli su chi si improvvisa organizzatore o venditore di viaggi senza aver ottenuto una licenza e non fornendo alcuna tutela ai

consumatori (associazioni, club e circoli privati, etc). In particolare, per il consumatore, acquistare un viaggio da un soggetto abusivo si traduce, ad esempio, in mancanza di assicurazioni a copertura dei rischi legati al viaggio o nell'assenza del diritto al rimborso o risarcimento in caso di difformità tra il programma proposto e l'effettiva fruizione dei servizi. L'abusivismo è un fenomeno che ingloba una fetta importante del fatturato complessivo della vendita di viaggi (si stima circa il 20%). Sono necessari maggiori controlli da parte degli organismi deputati, in particolare delle Province che rilasciano le licenze e che hanno il compito di vigilare, dei Comuni e della Guardia di Finanza. Le principali carenze di chi opera abusivamente sono l'assenza di assistenza tecnica e l'inosservanza delle norme previste per gli organizzatori di viaggi. Le conseguenze sono una mancata sicurezza per il viaggiatore, un'evasione fiscale generalizzata e la concorrenza sleale nei confronti degli operatori che svolgono con professionalità il loro lavoro, assolvendo a tutti gli obblighi giuridici ed economici previsti dalla normativa, anche in un momento di grande difficoltà come quello attuale.

5) Riduzione commissioni su strumenti elettronici di pagamento

Grazie al sistema di tracciabilità con la soglia dei 1.000 euro contanti il volume di transazioni con strumenti elettronici sta aumentando molto e, per conseguenza, aumentano i costi in commissioni a carico degli operatori. Nel decreto di liberalizzazioni il Governo Monti ha sollecitato l'ABI e le imprese che gestiscono circuiti di pagamento ad applicare, entro il 1° settembre 2012, una serie di regole mirate per ridurre le commissioni a carico degli esercenti sulle transazioni con carta, lasciando però alla "buona volontà" degli istituti finanziari la misura della riduzione. Al momento, non ci risulta però che si sia provveduto a mettere in campo alcuna misura. Per questo, riteniamo indispensabile chiedere con urgenza misure concrete per controbilanciare una situazione che colpisce in modo trasversale non solo il nostro settore, ma anche tutti gli altri settori dell'economia. Allo stato attuale, a fronte delle marginalità degli operatori del settore che, come noto, sono minime, non si può pensare di far assorbire loro ulteriori costi derivanti da commissioni che, spesso, rispondono a percentuali superiori a quelle delle stesse marginalità delle imprese turistiche.

FEDERTERME

Federazione Italiana delle Industrie Termali e delle Acque Minerali Curative

Un modello di rappresentanza innovativo per le imprese termali italiane

Le terme italiane sono circa 380, distribuite in maniera omogenea in tutta la penisola, in 20 regioni e in 180 comuni, e rappresentano una risorsa di rilevanza fondamentale per le economie di interi territori. Le aziende termali, infatti, danno lavoro a circa 65.000 addetti, tra occupati diretti ed indiretti, che comprendono sia quanti sono esclusivamente impegnati nell'erogazione delle cure, che quanti lavorano nell'indotto alberghiero, del commercio e dei servizi.

Gli stabilimenti termali (talvolta congiunti con alberghi termali) sono strutture sanitarie accreditate in grado di offrire, oltre a prevenzione, riabilitazione e cure termali, anche importanti attività di benessere termale. Sulla base di queste due componenti inscindibili le terme forniscono strumenti atti a favorire il recupero di stili di vita appropriati e attuare programmi *antiageing*.

La Federterme - *Federazione Italiana delle Industrie Termali e delle Acque Minerali Curative*, fondata nel 1919, è tra le fondatrici di Confindustria ed è l'unica organizzazione italiana rappresentativa delle Aziende termali che, infatti, vi aderiscono per la quasi totalità. La Federazione, associata a Confindustria, ha sede in Roma, alla via Po n. 22 (tel: 068419416 – e-mail: segreteria@federterme.it – sito internet: www.federterme.it).

Nel maggio 1993 Federterme ha partecipato, come socio fondatore, alla costituzione di Federturismo, che rappresenta un modello organizzativo innovativo ed unico di rappresentanza dell'industria del turismo, con tutte le componenti - di categoria e territoriali - della filiera produttiva.

Nei successivi venti anni, ha sempre continuato a collaborare attivamente all'attività di Federturismo esprimendone, peraltro, nel quadriennio 2004-2008, anche il Presidente, nella persona di Costanzo Jannotti Pecci; numerosi imprenditori termali sono stati, inoltre, eletti negli Organi direttivi (Consiglio direttivo, Giunta, Proviviri e Revisori dei Conti) della Federazione.

Forte di un'esperienza associativa di categoria capillarmente integrata con i territori e con le relative associazioni di rappresentanza Federterme partecipa a tutti gli appuntamenti più importanti del sistema confindustriale e si è distinta, nel corso degli anni, per una crescita ed una maturazione costanti, all'interno del tessuto economico nazionale, cercando di rendersi interprete, sul piano associativo,

dell'evoluzione della domanda di cure, di benessere e turismo termale ed interpretando l'evoluzione del relativo mercato di riferimento.

Federterme, oltre che in Confindustria, è presente in numerose reti di rappresentanza: nell'ESPA (Associazione delle associazioni termali europee); nella F.E.M.T.E.C. (la Federazione Mondiale del Termalismo e del Climatismo), associazione che rappresenta, sin dal 1937, il meglio del termalismo a livello mondiale ed ha altresì, a livello nazionale, uno stretto rapporto di collaborazione con l'associazione ANCOT (Associazione Nazionale Comuni Termali italiani).

Tra i suoi compiti istituzionali vi è, innanzitutto, quello della tutela collettiva delle Aziende associate e delle imprese operanti nel settore termale, e di procedere, tra l'altro, unitamente alle Organizzazioni Sindacali di settore ed in rappresentanza delle imprese, al CCNL dei lavoratori del comparto.

Allo stesso tempo Federterme fornisce alle aziende una costante attività di assistenza sindacale e legale e di aggiornamento ed informazione sulle principali tematiche di interesse. Tale attività è svolta attraverso una precisa politica di coesione e di collaborazione, in un mondo che è estremamente variegato e complesso. Proprio per questo l'operato della Federazione abbraccia un ventaglio di attività estremamente diversificate, strettamente correlate alle numerose esigenze che il settore manifesta a livello nazionale e sul territorio.

La Federazione, inoltre, difende attivamente, attraverso specifiche azioni di tutela, anche legale, "l'identità" dell'industria termale nei confronti delle tante proposte ed iniziative commerciali che sfruttano illegittimamente il termine "spa" o le altre denominazioni termali protette dall'articolo 2 della Legge n. 323/00, e quindi prive dei requisiti minimi previsti dalla normativa di riferimento.

Dal dicembre 2006, inoltre, è operativo l'Ente bilaterale nazionale termale "Ebiterme", costituito ad iniziativa di Federterme e delle Organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL. L'Ebiterme mira a svolgere il ruolo di Osservatorio sulle problematiche generali del settore, a partire dalle esigenze specifiche di formazione permanente.

Un'altra costante dell'attività della Federterme è rappresentata dalla sua attività volta alla ricerca scientifica in materia termale. Nella consapevolezza della necessità che il comparto termale proceda sulla via della ricerca scientifica "validata", infatti, è stata istituita sin dal gennaio 2003 la Fondazione per la ricerca scientifica termale" (www.fondazioneforst.it)

La Fondazione è un ente senza fini di lucro, gestita da un Consiglio di Amministrazione misto pubblico-privato ed è finanziata grazie ai fondi che le

vengono destinati dalle Aziende termali. I suoi scopi mirano soprattutto a promuovere e sostenere l'attività di ricerca medico-scientifica in ambito termale, incentrata sugli effetti biomedici e socio-economici delle sue cure.

I progetti di ricerca e i bandi internazionali finanziati dalla Fondazione sono volti a far crescere la base scientifica a sostegno dell'utilizzazione delle acque termali e delle risorse del termalismo terapeutico.

Gli ambiti nosologici di riferimento dei bandi di ricerca hanno riguardato gli ambiti più diversi (reumatologia-ortopedia, otorinolaringoiatria, broncopneumologia, patologie dermatologiche, patologie dell'apparato digerente ed urinario, sistema cardiovascolare, terapia della riabilitazione con mezzo termale, igiene e Microbiologia delle strutture termali, economia sanitaria, ecc.)

Considerare l'attività della Fondazione per la ricerca scientifica termale un esempio di eccellenza italiana è sicuramente un atto dovuto e motivo di orgoglio per il sistema termale italiano.

L'attuale fase congiunturale

A partire dal 2009 le terme italiane hanno sofferto in misura crescente e preoccupante gli effetti negativi della crisi economica; tali effetti si sono peraltro aggiunti a pregressi e radicati elementi di difficoltà "cronici" per il settore, quali i ritardi dei pagamenti della P.A., il mancato aggiornamento dell'Accordo per l'adeguamento delle tariffe termali, la mancanza di sostegno alla destagionalizzazione, l'incidenza del costo del lavoro.

La peculiarità dell'industria termale, le cui aziende operano tanto nel settore sanitario (fornendo, in convenzione con il SSN ed il SSR prestazioni di prevenzione, cura e riabilitazione termale) che in quello del benessere e dell'ospitalità turistica non ha evitato al comparto di risentire della crisi in entrambi i settori.

Ciò ha comportato importanti riflessi, oltre che, come ovvio, sulle imprese, anche sulle economie di interi territori, in cui le terme e il loro indotto rappresentano l'attività economica prevalente e/o quasi esclusiva, con una consistente riduzione di addetti diretti ed indiretti (ad es. nelle strutture ricettive, nel commercio e nei servizi) ed una riduzione dei periodi di impiego dei lavoratori stagionali, che rappresentano il maggior numero dei dipendenti del settore.

Tale situazione, acuitasi nel 2011, si è confermata e conclamata nel 2012, con un calo che si è attestato ben oltre il 10%.

Nel triennio 2010-2012, inoltre, i costi di produzione hanno subito un incremento medio del 12,7%, con riferimento al solo incremento dei costi per servizi, della bolletta energetica e del costo del lavoro. Si è parimenti accresciuta l'incidenza dell'IVA indetraibile, aumentata di un punto percentuale dal settembre 2011.

Peraltro, anche in considerazione delle peculiarità dei trattamenti termali, che richiedono una forte presenza di risorse umane a contatto con la clientela (in particolar modo medici, operatori termali, terapisti della riabilitazione) l'incidenza del costo del lavoro, per il settore, è molto elevata, così come quella degli oneri amministrativi ed economici correlati alla conduzione delle concessioni minerarie necessarie per lo sfruttamento dell'acqua termale.

Malgrado ciò il tessuto termale italiano continua a rappresentare un patrimonio di grande valore che va tutelato e valorizzato con strumenti appropriati e sono, quindi, necessari interventi diversificati e specifici, anche per garantire al settore quel recupero di competitività nei confronti dei paesi dell'Europa orientale che usufruiscono di regimi fiscali di favore.

Federterme chiede da tempo che vengano adottate politiche specifiche a supporto sia della ricerca scientifica termale che per la promozione e commercializzazione delle terme italiane, considerate anche nella loro valenza di risorsa attrattiva delle destinazioni turistiche.

In questo quadro di riferimento in cui si innesta, peraltro, una nuova fase di Governo del nostro Paese, il settore termale si auspica che il Ministero della Salute voglia rapidamente procedere al rinnovo, per il 2013-2015, dell'accordo nazionale per l'erogazione delle prestazioni termali, scaduto fin dal 31 dicembre 2009 e per il quale la legge di stabilità 2013 ha destinato apposite risorse.

E' importante, inoltre, che sia portato a compimento il processo avviato il 17 aprile 2012 con la costituzione, presso il Ministero della salute, di una commissione composta da rappresentanti dell'INAIL, del Ministero della Salute, del mondo accademico e di Federterme, con il compito di rilanciare tale sperimentazione scientifica, con particolare riferimento alla riabilitazione e al trattamento dei pazienti in fase post-acuzie da effettuarsi alle terme.

Nei primi mesi dell'anno in corso, la Commissione ha ultimato il documento di lavoro, che riassume modalità, criteri e requisiti per essere inseriti nel novero delle aziende titolate ad effettuare la sperimentazione che, fra l'altro, prevede quali partner finanziari anche le Regioni.

Ad oggi si registra la sola partecipazione della Regione Veneto che, con un'apposita delibera, ha dato il via formale alla sperimentazione, che dovrebbe

partire non appena saranno ultimati i protocolli scientifici predisposti dall'Università di Padova, all'uopo incaricata.

Federterme auspica che, nei prossimi mesi, anche le altre Regioni italiane a forte impatto termale (Campania, Toscana, Emilia Romagna, ecc.) vogliano prendere parte a questo importante progetto.

Oltre al già argomentato rinnovo delle tariffe termali, altro tema di assoluto interesse per il settore termale è rappresentato dalla Revisione della legge (L.323/2000) di riassetto del settore termale.

Dal 2000 l'assetto normativo disciplinante il settore termale è stato radicalmente innovato dall'entrata in vigore della Legge 24 ottobre 2000, n. 323; Tale legge, approvata nel corso della XIII legislatura, dopo una gestazione ultraventennale, permise di rendere organica la pregressa disciplina, ormai in parte desueta. Per le stesse ragioni oggi Federterme chiede al Governo e al Parlamento una revisione della legge 323/2000 che la renda meglio rispondente alle nuove esigenze del termalismo e del benessere termale che sono maturate nella domanda del mercato di riferimento e che consentano un recupero di competitività del sistema termale italiano.

Una base dalla quale partire, può ben essere rappresentata dalla proposta A.C. 4570 presentata nella passata legislatura dal compianto on. Massimo Vannucci ed altri 36 parlamentari di tutti gli schieramenti.

La Proposta di Legge Vannucci (A.C. n. 4570) è stata recentemente ripresentata, nella XVII legislatura, in Senato, come Disegno di Legge recante "*Modifiche alla legge 24 ottobre 2000, n. 323, concernente la disciplina del settore termale e delega al Governo per l'adozione di un testo unico delle leggi in materia di attività idrotermali nonché di disposizioni per la promozione delle medesime attività*" (A.S. n. 606), presentato il 7 maggio 2013 (annunciato nella seduta ant. n. 19 del 7 maggio 2013) ed attualmente ancora in attesa di assegnazione.

Proposta

La rapida prosecuzione dell'iter parlamentare dell'A.S. n. 606, magari con alcuni aggiornamenti resisi necessari nel frattempo, e la sua conversione in legge potrebbe rappresentare, da sola, lo strumento più adeguato per assicurare un rapido rilancio del settore termale, operando, peraltro, in un contesto economico-finanziario pienamente sostenibile.

Temi di interesse prioritario per il sistema

Nelle more di tale attuazione, riteniamo comunque utile analizzare, seppur brevemente, alcuni temi che, per la loro importanza per il settore, è comunque possibile e doveroso cercare di risolvere anche in una logica di interventi legislativi autonomi.

a) - Revisione del regime IVA del Settore Termale

Il settore termale si inquadra, per la maggior parte della sua attività, tra i servizi sanitari "esenti" ai fini IVA (in base all'art. 10 D.P.R. 26-10-1972 e successive modificazioni e integrazioni).

L'effetto di tale qualificazione giuridica è quello di rendere "indetraibile" la quasi totalità dell'IVA assolta sugli acquisti. In base all'applicazione del meccanismo del "pro-rata" e tenuto conto della scarsa incidenza di operazioni attive imponibili ai fini IVA, la percentuale di "indetraibilità" dell'imposta si aggira spesso intorno al 90-92%.

Come facilmente intuibile si tratta di un "costo aggiuntivo" che le aziende devono spendere nel loro conto economico. Il problema risulta particolarmente sensibile per la parte di IVA assolta sulle immobilizzazioni tecniche: il settore opera investimenti medi pari ad € 57.000.000,00/anno e l'incidenza dell'IVA risulta conseguentemente notevolissima.

Proposta

Federterme auspica l'emanazione di un provvedimento che consenta la detrazione IVA almeno per gli investimenti (beni materiali, costruzione di opere, costi di sviluppo e costi pluriennali in genere) e la ricerca scientifica. Sarebbe così possibile, peraltro, rimuovere un ostacolo che di fatto impedisce il ricorso delle Aziende termali al lavoro interinale, atteso il maggior costo dello stesso per effetto dell'IVA indetraibile.

b) - Operatore termale

La figura professionale dell'operatore termale, pur prevista dalla legge n. 323/00 è rimasta, sino ad oggi, priva di una reale concretizzazione; tale mancata attuazione ha determinato un clima di profonda incertezza tra le imprese e quanti, in perfetta buona fede, si iscrivono a corsi di formazione (spesso, a pagamento) che rilasciano titoli di "operatore termale" che, in realtà, non hanno alcuna valenza giuridica.

A ciò si aggiunga la paradossale situazione di quanti frequentano, presso istituti di formazione operanti appena oltre frontiera, corsi di “massaggiatore capo bagnino” per vedersi poi riconoscere il titolo così conseguito dal Ministero della Salute.

Proposta

Federterme ritiene percorribile definire il profilo dell’operatore termale, sulla falsariga della normativa da tempo vigente presso la Regione Veneto (l.r. 16 agosto 2002, n. 21) o, in alternativa, secondo quanto proposto dal Ministero della Salute sulla base del percorso formativo già individuato per l’operatore socio sanitario, da integrare con un modulo di 300 ore per consentire all’operatore termale di erogare il massaggio termale. Dovrà essere, inoltre, previsto un percorso formativo di riqualificazione per il personale presente in azienda.

c) - Privatizzazione di strutture termali

Talune storiche la cui proprietà e gestione sono - direttamente o indirettamente - sotto il controllo pubblico e il cui andamento, nella pressoché totalità dei casi, è contraddistinto da risultati negativi, spesso dipendenti non dalle attuali gestioni ma dal peso debitorio ereditato dalle precedenti strategie imprenditoriali.

Tale elemento, che poteva originariamente apparire necessario in quei contesti socio-economici in cui l’impresa termale giocasse un ruolo determinante per la vita dell’intera collettività, ha però rivelato, nell’esperienza di settore, conseguenze contraddittorie, rendendo le suddette aziende, pur forti di una tradizione di assoluto rilievo, assolutamente non competitive dal punto di vista imprenditoriale e non in grado, perciò, né di fornire adeguate garanzie occupazionali ai soggetti ivi impiegati, né alcuno sviluppo economico per i territori di riferimento.

Si pensi, ad esempio, alla situazione di molte aziende termali dell’ex EAGAT e a quella di altre importanti realtà termali italiane, tutt’ora in mano pubblica.

Proposta

In tale quadro di riferimento l’unica reale possibilità di rilancio per le aziende termali a partecipazione pubblica è quella di reperire investitori privati che sappiano innescare, forti di una verificata competenza di settore, una reazione favorevole del mercato che, peraltro, si accompagnerebbe ad un corrispondente e conseguente beneficio per l’Erario.

Per tali ragioni Federterme chiede che il Governo si impegni nell’avviare un concreto programma finalizzato alla privatizzazione a titolo oneroso delle suddette strutture termali che permetta di trasferire a soggetti privati gli stabilimenti termali

dei quali sono proprietari, direttamente o attraverso società controllate, Enti pubblici.

Occorre inoltre individuare apposite forme di finanziamento di lunga durata, anche trentennale, erogate a condizioni di mercato, che consentano all'acquirente una graduale estinzione delle posizioni debitorie stratificatesi nel tempo, senza comprometterne o impedirne l'attività imprenditoriale.

d) - Promozione del sistema terme

Le terme rappresentano una delle eccellenze assolute del nostro Paese, la cui offerta, forte di una componente turistica consolidata, del fattore salutistico e del benessere termale, assicura ai territori di riferimento *un plus* in grado di accompagnare, integrare ed esaltare al meglio eventuali altre attrattive locali (enogastronomia, arte, bellezze paesaggistiche, cultura, ecc.) ma anche di sostenere e caratterizzare, da sola, l'offerta turistica di territori altrimenti privi di attrattive.

Il turismo termale, peraltro, viste le caratteristiche che gli sono proprie, è anche uno strumento ideale per attuare importanti politiche di destagionalizzazione in grado di prolungare i flussi turistici in arrivo nei territori di riferimento a periodi dell'anno che, altrimenti, risulterebbero privi di attrattiva.

Federterme già da anni attua, attraverso il progetto "Terme aperte", nato per far conoscere le specificità termali dei territori alle famiglie e agli stessi operatori del territorio, attraverso campagne pubblicitarie mirate (l'ultima con RADIORAI) e attraverso la partecipazione a convegni e congressi, sia nazionali che in altri paesi europei, attività promozionale del settore mirante, da un lato, a permettere alle aziende termali di "fare Rete" e, dall'altro, di promuovere uno sviluppo integrato e di qualità della conoscenza del "prodotto" terme.

E' però essenziale accompagnare questi progetti attuando politiche nazionali e locali di promozione dell'offerta turistica italiana, intesa sia come prodotto complessivo del *made in Italy* sia come risorsa regionale (strutture termali sono capillarmente presenti in tutto il Paese).

Proposta

Tale progetto dovrebbe essere attuato attraverso tre aree di intervento, in grado, complessivamente, di far svolgere al settore termale un ruolo assolutamente strategico per l'intera industria turistica italiana.

- la prima forma di promozione, di valenza nazionale, si basa sul dare concreta attuazione al vigente articolo 11 della legge n. 323/00, sinora rimasto inattuato.

Secondo tale previsione, infatti, l'Ente nazionale italiano per il turismo (ENIT) deve inserire nei propri piani e programmi idonee iniziative per la promozione del termalismo all'estero quale parte integrante della complessiva offerta turistica italiana, utilizzando anche a tal fine l'apporto tecnico-organizzativo di organismi consortili.

- la seconda dovrebbe essere attuata attraverso programmi di collaborazione e sensibilizzazione con agenzie di viaggio e tour operator per far emergere l'offerta specifica della minifiliera del benessere da valorizzare. In tale ottica potrebbe ad esempio immaginarsi uno spazio promozionale per le terme italiane in occasione dell'EXPO 2015.
- infine dovrebbe essere riproposto il "Progetto Terme", finanziato a suo tempo dal Ministero per le attività produttive (di cui facevano parte circa undici Regioni italiane, con la Toscana come capofila), e che era finalizzato proprio alla promozione di attività di rilievo come quelle qui prospettate.

FEDERTRASPORTO

Mobilità e Turismo

con Aci, Aiscat, Assaeroporti, Confitarma, Fise

La componente *leisure* degli spostamenti che animano le vie di comunicazione di terra, di mare e di cielo è una realtà di assoluto rilievo per il Bel Paese. C'è del resto una intima connessione tra turismo e mobilità che gli operatori della mobilità – fornitori di trasporto e gestori di infrastrutture – vivono in presa diretta e di cui hanno ineludibile esperienza e cognizione.

È il segmento crocieristico – nota eccellenza italiana – a caratterizzarsi per una particolare coincidenza tra trasporto e turismo in cui la nave stessa è insieme luogo d'attrazione e mezzo che viaggia verso ulteriori destinazioni. Nel mercato europeo delle crociere, che complessivamente vale 26,7 miliardi di euro e garantisce 315.500 posti di lavoro, l'Italia è il primo Paese con 4,5 miliardi e 100 mila addetti; ha il primato per gli imbarchi, con 1,9 milioni di crocieristi imbarcati dall'Italia, e si qualifica anche come un privilegiato mercato di destinazione, con 65,5 milioni di visite. Nel Mediterraneo, dei 10 maggiori porti per somma di imbarchi, sbarchi e transiti, 5 sono italiani: Civitavecchia, Venezia, Napoli, Livorno e Savona.

Altri segmenti servono una domanda di mobilità mista, non solo *leisure*. Per il settore aereo, per dare un'altra misura, Banca d'Italia ci dice che i visitatori stranieri spendono poco più di 30 miliardi ogni anno e circa il 30% di essi arriva in aereo; l'*Oxford Economics* stima che la sola spesa dei visitatori stranieri che hanno viaggiato in aereo giustifica la presenza di 86.000 posti di lavoro diretti, 67.000 indiretti e 35.000 occupati nell'indotto e quota all'1,5% del PIL italiano e a 382.000 posti di lavoro gli impatti generati dall'industria del trasporto aereo e dal turismo.

Il turista è sempre esposto all'efficienza dei sistemi di mobilità che attraversa, per lo più multi-modali, e li misura o li patisce da un lato in termini di prezzo, e dall'altro in termini di fluidità, intelligibilità, accessibilità, comfort: l'esperienza turistica è preziosa per definizione e così il tempo che la scandisce.

D'altra parte il visitatore è oggi sempre più "connesso", veloce, personale, attento all'ambiente che attraversa. Perciò chi fa trasporto tende ad offrire di più e di altro. È visibile la tendenza a trasformare il mero spostamento in "viaggio", ad anticipare e dilatare la percezione della vacanza, del tour, del tempo per sé anche alle fasi e ai tempi di trasferimento iniziali, finali e intermedi.

Non a caso l'offerta di trasporto e persino di mera infrastruttura di transito, come possono essere un treno veloce o un porto, un aeroporto o un'autostrada, sta evolvendo verso modelli di cooperazione e comunicativi più complessi, che percettibilmente associano alla funzione tipica, che è a servizio del puntuale approdo a destinazione, anche l'accompagnamento del viaggiatore dentro i territori che attraversa e i relativi tesori di gusto e bellezza, natura e storia, stile e sapori, proponendosi di fatto come una vetrina dinamica e permanente di accesso e partner strategico di rilancio dell'offerta più tipicamente turistica dei territori stessi e di servizi di trasporto ulteriori e collegati, dal noleggio al taxi al treno al ticket integrato.

Questa è la fisionomia moderna anche della rete autostradale, una rete che dietro l'immagine del "semplice" nastro d'asfalto cela un insieme complesso di progettualità, ricerca, tecnologie, procedure operative e gestionali all'avanguardia, per garantire i più elevati livelli di servizio e sicurezza, come dimostra la costante riduzione del numero di incidenti e dei morti. Va infatti sottolineato l'impegno delle Società concessionarie che ha portato le autostrade a pedaggio ad essere l'unico sistema viario italiano ad aver raggiunto l'obiettivo posto dall'Unione europea di ridurre del 50% il numero delle vittime per incidente stradale nel periodo 2001-2010.

Le tematiche di specifico interesse turistico devono perciò essere considerate all'interno delle politiche dei trasporti, a fronte del significativo contributo che tutte le modalità (mare, gomma, aria, ferro), singolarmente e nel loro insieme, offrono ai fini della fruizione e dell'attrattività del territorio, dello sviluppo di un turismo policentrico, della destagionalizzazione dei flussi di viaggiatori, dell'offerta di pacchetti turistici competitivi.

Intercettando le nuove esigenze e caratteristiche della domanda turistica (spostamenti più frequenti, permanenze medie inferiori, origine e destinazione dei flussi, tematizzazione, personalizzazione), i fornitori del trasporto sono determinanti nell'innalzamento della qualità dell'esperienza turistica nel nostro Paese. Ciò sarà possibile offrendo soluzioni di viaggio sempre più interconnesse e tecnologicamente avanzate, nella logica della gestione integrata della mobilità del turista che beneficerà della conseguente riduzione dei tempi e dei costi di percorrenza e spostamento, della certezza di arrivi e partenze, della maggiore sicurezza nei trasferimenti.

Nella prospettiva di una domanda turistica molto promettente a livello globale nonostante la crisi, e data l'urgenza di misure nazionali di rilancio della crescita, la

mobilità per il turismo ha un ruolo strategico. In questo quadro tuttavia le categorie del trasporto qui rappresentate avvertono una penalizzazione competitiva su alcuni temi prioritari:

- Occorre una fiscalità più attenta e coerentemente finalizzata, ad evitare il drenaggio di risorse crescenti da settori che sono già sfidati da aumenti tariffari diversi e ad evitare anche lo spostamento dei flussi di traffico verso scali esteri. Ne sono esempio l'incremento ulteriore dell'addizionale comunale sui diritti di imbarco di passeggeri sugli aeromobili, dal 1° luglio 2013, dagli attuali 4,5 a 6,5 euro a passeggero imbarcato per il finanziamento del sistema degli ammortizzatori sociali; o la recente istituzione dell'Imposta Regionale sulle Emissioni Sonore degli Aeromobili (IRESA) avvenuta con criteri peraltro disomogenei nelle diverse regioni; o ancora la tassa di ancoraggio che, nell'arco di venti anni, è cresciuta del 130% a seguito dell'aumento del numero delle navi e della loro stazza media, grazie ai significativi investimenti effettuati dalle compagnie di navigazione.
- Occorre un salto di qualità nella capacità di comporre una pianificazione di rete in ottica multimodale, che implica opere mirate, razionali e selettive di miglioramento dei nodi di scambio e dei servizi connessi (collegamenti tra scali portuali ed aeroportuali e città) e di interconnessione di questi ultimi con le reti, così come interventi di fluidificazione del traffico in ambito urbano e locale (trasporti pubblici, parcheggi, ecc.) che contribuirebbero alla valorizzazione del potenziale turistico dei centri storici delle città italiane.
- Occorre una governance più snella ed efficace, che superi l'attuale dispersione delle competenze tra livelli centrale e territoriale così come tra autorità ed enti diversificati sullo stesso livello, che determina sia le incoerenze di pianificazione sopra accennate, sia la moltiplicazione delle sedi e delle prassi decisionali con conseguente instabilità e farraginosità del quadro regolatorio e applicativo di riferimento per le aziende e per gli investimenti.
- Occorre che la già istituita Autorità di regolazione, distinta da chi stabilisce "le regole del gioco" (la Ue, lo Stato), operi per garantire efficacemente parità di regole e di condizioni competitive ai soggetti in campo, anche nell'ottica dello sviluppo del mercato nazionale, europeo e internazionale.
- Occorre la definizione e l'utilizzo di strumenti e criteri innovativi di sostegno pubblico, con criteri di premialità nell'assegnazione dei fondi pubblici per l'adozione di *best practice* in soluzioni informatiche e piattaforme già sviluppate a livello regionale, interoperabili, e formule che risultino attrattive per il coinvolgimento di capitali privati (Reti d'impresa tra operatori del turismo e dei trasporti; Horizon 2020 Italia e Smart Cities, ..).
- Occorre il superamento della frammentazione delle iniziative finora intraprese sul fronte della comunicazione del "prodotto turistico" mediante

l'integrazione dei contenuti turistici dei portali regionali e del portale nazionale. Ciò allo scopo di capitalizzare il patrimonio informativo, fornire informazioni esaustive all'utente (anche su base non strettamente territoriale ma tematica), aumentare la visibilità e l'attrattività complessiva dell'offerta, in una logica *open data* di condivisione delle informazioni.

- Last but not least, e a completamento di quanto da ultimo citato, gli ITS, oggetto anch'essi di investimento, ricerca e primaria attenzione da parte del complesso mondo degli operatori professionali del trasporto qui rappresentati:
 - Occorre dare continuità, visibilità e diffusione alle attività immediatamente implementabili o già lanciate e con un impatto significativo già nel breve e medio termine, con la messa a fattor comune delle *best-practices* e meccanismi di premialità anche per la diffusione di soluzioni "smart", fruibili tra gli attori della domanda secondo modalità interoperabili e semplificate, adottando un approccio di sistema. Nell'ottica turistica, tra i campi di applicazione più promettenti figura quello dell'infomobilità con lo sviluppo di piattaforme e dispositivi per la fruizione di informazioni turistiche in tempo reale, secondo la creazione di profili di "utente tipo" e percorsi tematici, e con l'uso di dati ottimizzati in termini di precisione e anonimato in chiave di predizione e ottimizzazione dei flussi turistici. La gestione integrata della mobilità turistica beneficerebbe dello sviluppo di ITS anche grazie all'offerta di servizi di informazione sul trasporto multimodale e di bigliettazione elettronica integrata per il TPL, che consentono il pagamento di altri servizi di mobilità quali parcheggi e taxi.

MUSEIMPRESA

Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa

I musei e gli archivi d'impresa nuove mete per un turismo industriale

Ciò che si trova in un museo o in un archivio d'impresa è spesso una grande sorpresa.

Straordinarie architetture industriali, luoghi di produzione, villaggi operai: luoghi insoliti per il turismo di qualche lustro fa, ma ormai mete di viaggio sempre più richieste.

I musei e gli archivi d'impresa hanno un importante e delicatissimo compito: custodiscono un patrimonio unico, la memoria della cultura imprenditoriale italiana, fonte di ispirazione per tutti gli attuali progetti produttivi che prevedono innovazione, tecnologica e/o sociale. In questi luoghi si trovano prodotti, testimonianze della tecnologia, macchinari e documenti che raccontano storie di uomini, di idee, di lavoro e di passione. Storie che sempre più risvegliano la curiosità del pubblico, interessato a scoprirne di più.

Nel 2001 a Milano nasce Museimpresa – Associazione italiana musei e archivi d'impresa – che mette in rete le imprese che scelgono di promuovere una politica culturale, attraverso la valorizzazione dei musei e degli archivi aziendali. L'associazione, con il suo lavoro di oltre 10 anni, ha contribuito e contribuisce a sviluppare nel pubblico la consapevolezza della straordinarietà di un patrimonio culturale unico e multidisciplinare, creato dalle imprese stesse in quanto soggetti promotori di trasformazioni economiche, progresso, modernizzazione, e quindi di cambiamento sociale.

Una sintesi tra cultura del progetto, delle idee e della creatività e cultura del fare: un'espressione dell'identità di una comunità, emanazione del *genius loci*.

Museimpresa raccoglie oltre 50 musei e archivi aziendali su tutto il territorio nazionale, offrendo più di 50 itinerari turistici alla scoperta di una geografia composita e imprevedibile, che restituisce al visitatore un percorso nella civiltà italiana e nella sua vocazione, sospesa tra il fare e il progettare, una cultura industriale e contemporaneamente sociale.

Si svelano così le periferie del Bel Paese che, partendo dalle sue radici socio-economiche, rivela percorsi nuovi alla scoperta di un territorio da valorizzare e promuovere al pari delle città dell'arte.

Il fenomeno dei musei e archivi d'impresa, infatti, si è sviluppato in seguito all'aumentata percezione del patrimonio storico aziendale come bene culturale e parte integrante della coscienza culturale nazionale: questi musei sono un racconto, appunto, che rivela la relazione tra cultura produttiva e ricerca estetica. Qui risiede l'unicità del patrimonio culturale italiano: peculiare non solo dal punto di vista artistico, ma proprio in virtù di quel sodalizio virtuoso che unisce una diffusa vocazione estetica con una tradizione produttiva di qualità. Un connubio che dà vita al fenomeno del made in Italy e trasforma alcuni prodotti da semplici oggetti in concentrati di valori immateriali.

Grazie ai musei /archivi d'impresa il pubblico si riappropria di un'ampia cultura industriale e scientifica, dei "saperi dell'impresa" che ha visto nascere nuove comunità, ne racconta le evoluzioni e il legame con il territorio.

Non solo conservazione della memoria, quindi, ma un compito formativo spetta a queste realtà, in particolar modo per le nuove generazioni. Nel loro complesso infatti i musei e gli archivi d'impresa offrono uno spaccato significativo sul design, sulla ricerca, sull'architettura e sull'industria: un vero e proprio museo collettivo che racconta l'evoluzione sociale e culturale del nostro paese.

TRENITALIA

Trasporto Ferroviario e Turismo

Il trasporto ferroviario e le relative infrastrutture sono una parte essenziale dell'Industria del Turismo e più in generale sono uno dei parametri per misurare la modernità e l'efficienza di un paese.

Il trasporto ferroviario incide in maniera significativa sullo sviluppo economico di persone e imprese e sul benessere dei cittadini inoltre per la sua veste di compatibilità ambientale e di efficienza energetica il trasporto ferroviario è in grado di dare un sostanziale contributo alla nuova economia 'verde'.

Per quanto riguarda il trasporto di lunga percorrenza oggi le Imprese Ferroviarie sono impegnate a garantire un'offerta di servizi di qualità in grado di soddisfare le esigenze di mobilità dei viaggiatori e il trasporto delle merci; da qualche anno il mercato AV Italiano, caso unico in Europa, si è aperto alla concorrenza in regime di libero mercato.

L'Alta Velocità, entrata in esercizio nel 2009 e tuttora in fase di sviluppo corre lungo le principali linee dorsali e trasversali del paese con una rete di 1.000 km che copre circa il 65% della popolazione lavorativa e residente, ha trasformato la mobilità in Italia avvicinando le grandi aree urbane con benefici in termini economici e sociali.

Un recente studio effettuato da AGICI Finanza d'Impresa ha evidenziato proprio questi benefici.

Lo Studio muove dalla osservazione della realtà di due anni pieni di esercizio (2010-2011). L'evidenza empirica mostra come la linea AV abbia comportato rilevanti cambiamenti nei modelli di mobilità delle persone: si è assistito, cioè, ad una forte crescita nell'uso del treno per spostamenti sia di lavoro, sia di piacere o di studio. In soli due anni, infatti, circa venti milioni di viaggiatori hanno scelto di utilizzare annualmente l'AV e, solo sulla Roma-Milano, nel 2010 si è registrato un incremento del 15% di passeggeri. Ciò è dipeso soprattutto dai minori tempi di percorrenza, dai minori costi rispetto alle altre modalità di trasporto oltre che dal maggior livello di comfort. In tale prospettiva, lo Studio ha stimato i benefici complessivi generati da un'opera che, entrata in funzione a fine 2009, produrrà effetti economici, ambientali e sociali almeno per un cinquantennio. In particolare l'analisi delle ricadute economiche-sociali che analizza i gli effetti indiretti generati dall'AV evidenzia la forte correlazione (peraltro già dimostrata da situazioni

similari) tra sviluppo dei trasporti e crescita economica nelle economie moderne. In sintesi i principali fenomeni presi in considerazione sono la dinamica dei prezzi e l'accessibilità alle aree raggiunte dall'AV. La dinamica dei prezzi ha incentivato gli individui allo spostamento. Ciò spiega non solo gli evidenti fenomeni di redistribuzione modale, ma anche l'emergere di quella "nuova" domanda di trasporto. La migliorata accessibilità alle aree AV ha amplificato la capacità dei nodi interessati (Milano, Bologna, Firenze, Roma ecc.) di accedere in minori tempi e costi a maggiori mercati di beni e servizi.

Questi fenomeni generano nel complesso, per le comunità interessate, importanti benefici economico-sociali che derivano dagli incrementi dei flussi turistici e di business, dalla maggiore mobilità studentesca, dalla crescita dei valori immobiliari, dagli effetti agglomerativi e dall'ampliamento del mercato del lavoro.

Particolare enfasi va data alla sostenibilità ambientale con enormi risparmi energetici e minori emissioni nell'atmosfera; basti pensare che ogni passeggero che si sposta sull'AV produce mediamente il 70% di CO₂ in meno di chi si sposta in auto e l'80% in meno rispetto a chi viaggia in aereo. Tradotti in quantità, i risparmi sono dell'ordine di 46 kg di CO₂ (treno verso auto) e addirittura 70 kg (treno verso aereo). A fronte di ciò, nel primo anno di utilizzo della AV Milano-Roma si è registrato un risparmio di 28.000 tonnellate di CO₂ e di circa 58.000 nel 2011. Si stima che al 2059 la riduzione di gas serra arriverà a 400.000 tonnellate. In conclusione, lo studio AGICI Finanza d'Impresa evidenzia che, dal differenziale tra le emissioni, non solo di CO₂, generate e quelle evitate dai treni su linea AV, si ricava un beneficio, attualizzato, pari a 690 milioni di €.

In ambito turistico lo studio ha ipotizzato che buona parte dei flussi generati siano di tipo incrementale/redistributivo; turisti che, in mancanza della nuova infrastruttura e delle dinamiche dei prezzi, non si sarebbero mossi, oppure avrebbero preferito destinazioni diverse. L'effetto redistributivo del sistema AV sul turismo Nazionale (che si concentra per circa il 65% in periodi limitati) permette anche uno spostamento e/o dilatazione del fenomeno stagionale.

Il Turismo e la Ferrovia

Sebbene il moderno turismo organizzato sia nato con il treno, (il primo viaggio organizzato dell'era moderna fu ideato nel 1841 dal pastore battista Thomas Cook che portò dei suoi fedeli in treno ad una cerimonia), negli ultimi decenni il trasporto ferroviario aveva ceduto il passo al trasporto aereo che aveva guadagnato sostanziose quote di mercato anche nei collegamenti a breve distanza (300-500 km). Con la nascita dell'infrastruttura AV e dei collegamenti veloci e le trasformazioni nel trasporto aereo in pochi anni il treno ha riguadagnato consistenti quote di mercato arrivando ad avere il primato su alcune delle rotte

europee più redditizie (Londra-Parigi, Amsterdam-Bruxelles, Roma-Milano, Madrid-Barcellona ecc...) sia per affari che per turismo. L'Attuale rete AV come abbiamo visto copre le principali città italiane a vocazione turistica ed il resto della rete ha un'eccellente penetrazione in quasi tutto il territorio italiano con particolare estensione lungo le coste e le città d'arte il che, ha reso il treno il mezzo di spostamento preferito per le vacanze estive di italiani e stranieri.

I programmi per il turismo ferroviario

Con le crescenti quote di mercato guadagnate con i nuovi servizi AV il trasporto ferroviario, fin dal lancio nel 2009 ha beneficiato di una serie di opportunità per rientrare a pieno titolo nel segmento del turismo sia nazionale che internazionale.

Il concetto di viaggio turistico si è evoluto trasformandosi da 'visita a luoghi' a 'esperienza coinvolgente' ed il viaggio rappresenta una parte fondamentale dell'esperienza. Ecco che con la qualità, il comfort, la velocità e una flessibilità tariffaria i treni AV hanno sviluppato un forte appeal per il 'trade' e per i clienti turistici. Tali benefici ed opportunità sono stati resi disponibili principalmente sul mercato nazionale e diversificando programmi e strategie sono stati offerti anche al mercato internazionale;

Mercato Nazionale

Per il mercato nazionale che aveva già un assetto ottimale in termini distributivi e territoriali sono state avviate azioni di Partnership e di co-marketing, iniziative B2C e progetti per B2B da parte delle imprese ferroviarie.

Le azioni di partnership e co-marketing agevolano l'intermodalità del cliente e generano nuove occasioni di traffico, in questa categoria rientrano accordi con Catene Alberghiere/Portali booking, siti Culturali, Parchi a Tema, ecc., accordi di intermodalità con autonoleggio, vettori marittimi, car sharing ecc..

Le iniziative B2C fanno leva principalmente sul CRM ed i programmi di fidelizzazione che permettono di rivolgersi a target specifici sfruttando le offerte in co-marketing dei partner, la bassa stagione e/o altre occasioni di viaggio.

I programmi B2B si rivolgono principalmente al 'trade': Tour Operator, Agenzie di Viaggio, OLTA, portali di distribuzione ecc.

Con i nuovi sistemi di Revenue Management (originariamente adottati da vettori aerei ed alberghi) le imprese ferroviarie sono in grado di selezionare delle serie di treni/date da offrire a tariffe speciali che dovranno essere accorpate nel pacchetto

di viaggio. Con questi strumenti le imprese ferroviarie hanno iniziato programmi di ricognizione del mercato e di 'recruitment' coinvolgendo i grandi tour operator per il turismo nazionale ed i grandi operatori e distributori per il turismo internazionale.

Mercato Internazionale

La domanda internazionale grazie ad una graduale ripresa economica nei paesi più sviluppati e al forte incremento dei paesi emergenti è in crescita, tuttavia occorre puntualizzare che il contributo dei mercati c.d. 'maturi' (USA, Europa, Australia ecc..) ancora costituisce oltre il 70% delle vendite internazionali. Anche all'estero, fino al 2009, la reputazione dell'infrastruttura ferroviaria era buona in quanto considerata la migliore in Europa per il rapporto qualità/prezzo attraendo però solo alcuni target; giovani, studenti ed i turisti 'price sensitive' e perdendo i target di 'high spenders'. Con l'avvio dell'AV la reputazione è salita con rapidità andando a guadagnare ampi target di clientela internazionale in tutti i paesi del mondo. Il comfort, la sicurezza, la velocità e le moderne tecnologie di vendita e distribuzione hanno reso il treno AV attraente ed accessibile a moltissime fasce di clienti permettendo ai professionisti del Travel di programmare i tour in treno in maniera permanente sui loro cataloghi.

Un serie di prodotti studiati apposta per i mercati internazionali (Eurail Pass, Italy Pass, Interrail ecc.) contribuiscono ad accrescere l'appeal e la penetrazione del treno nel segmento turistico.

Gli attuali e futuri sviluppi vedono una forte impulso nel settore delle tecnologie di distribuzione; sviluppando i sistemi web XML aperti le imprese ferroviarie possono costruire una propria rete distributiva diretta evitando di passare attraverso le altre imprese ferroviarie mondiali ed alcuni importanti distributori.

Altri canali già in via di sviluppo riguardano accordi con i 3 grandi GDS (Global Distribution System); Amadeus, Travelport e Sabre da sempre distributori del trasporto aereo che si sono aperti al trasporto ferroviario e che offrono la possibilità di integrare le due forme di trasporto su di un'unica piattaforma.

Una volta definiti gli accordi con i GDS sarà possibile una integrazione di tipo 'interline agreement' con i principali vettori aerei con la possibilità per le Imprese Ferroviarie di diventare un 'vettore' in coincidenza con i voli di lungo raggio oppure come vettore in 'codeshare' al pari degli accordi di 'alliance' tra i grandi vettori.

Anche il settore dei grandi motori di ricerca è in via di sviluppo sia per i motori specifici per il travel; Skyscanner, Priceline, Kayak ecc. e portali di travel (Expedia, Travelocity ecc...), sia per i motori generici.

Per completare il quadro delle attività strategiche le imprese ferroviarie hanno già intrapreso strategie di digital e social marketing attraverso le principali piattaforme esistenti.

UCINA CONFINDUSTRIA NAUTICA

Le prospettive del turismo nautico

Un settore, il cui contributo al PIL secondo l'ultimo Rapporto sull'economia del mare Censis si aggira sui 5 MDI di euro, troppo spesso misconosciuto e sottovalutato è quello del Turismo nautico. Si tratta di una filiera strettamente collegata con la produzione manifatturiera (che vede fra l'altro l'Italia leader mondiale), capace di generare un moltiplicatore del reddito e dell'occupazione che non ha pari nel cluster marittimo, proprio grazie all'indotto generato dall'uso diportistico delle imbarcazioni.

Basti dire che la spesa media sul territorio del diportista (depurata dal costo dell'ormeggio) è circa il doppio di quella effettuata dal turista cittadino (depurata dal costo dell'alloggio). In media un Marina turistico genera complessivamente 89 posti di lavoro, di cui 12 direttamente alle dipendenze del porto, 54,5 occupati in attività inserite nell'area portuale e 22,5 occupati nel territorio. Ogni 3,8 imbarcazioni si genera un posto di lavoro in attività turistiche e nei servizi.

Così un'analisi che sarà presentata il 1 giugno 2013 a Cagliari, in occasione della Convention di UCINA Confindustria Nautica, mostra come liberando il settore dai molti lacci burocratici, nella sola Sardegna sarebbe possibile creare 2.300 nuovi posti di lavoro.

Dal punto di vista dell'offerta della ricettività portuale ci sono stati importanti investimenti e l'Italia ha registrato un incremento di oltre il 9,58% nel periodo 2007-2012, che porta a un totale di 546 le infrastrutture, di cui 77 Marina turistici, 352 porti pubblici polifunzionali, 117 punti di ormeggio. A livello di distribuzione territoriale al primo posto si posiziona la Sicilia con 89 infrastrutture, seguita dalla Sardegna e dalla Liguria.

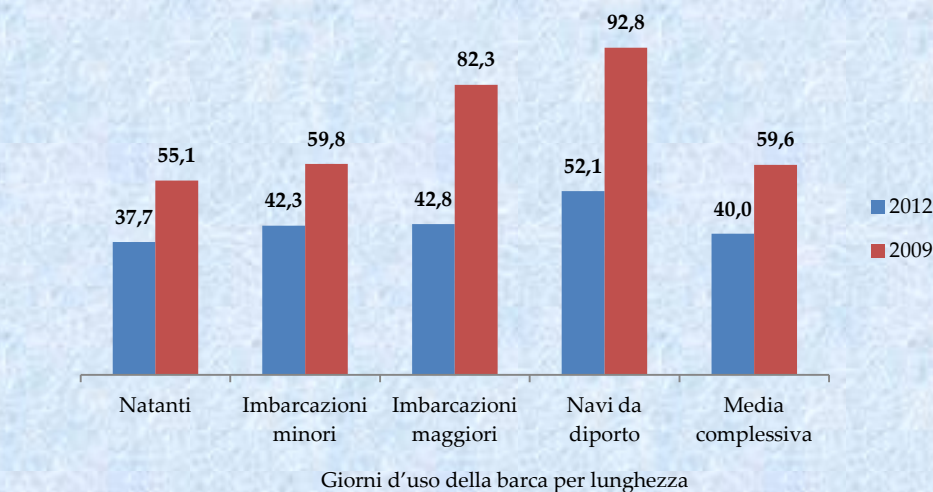
Il 2012 è stato purtroppo un anno nero, funestato dall'istituzione della tassa di possesso sulle imbarcazioni, inizialmente concepita come tassa di soggiorno, dallo sproporzionato aumento dei sovracanonici demaniali regionali sulle concessioni marittime, dall'ossessiva attività di controllo fiscale. I risultati: -26% di contratti di ormeggio annuali, -34% di ormeggi in transito, -39% di ricavi per gli approdi a gestione pubblica, -56% la spesa turistica dei diportisti sul territorio, -21% il fatturato del settore charter.

Fra strutture portuali, servizi turistici collegati, assistenza alle imbarcazioni, charter, scuole nautiche e di vela, il comparto dava lavoro a 80.000 occupati, prima che la crisi economica - ma soprattutto miopi scelte dei governi nazionale e regionali - comportassero la perdita di circa il 20.000 posti di lavoro in tre anni. La metà nel solo 2012.

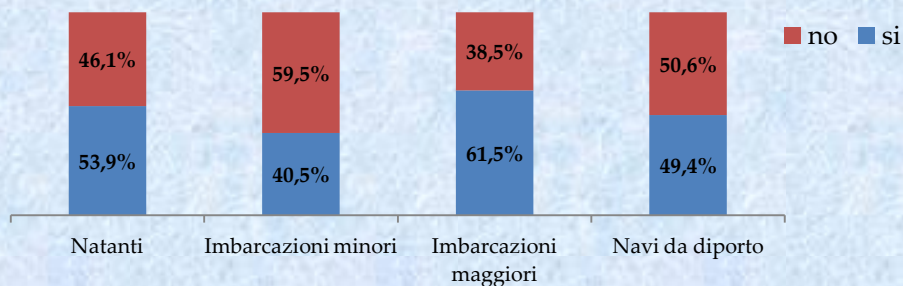
Le criticità del settore, secondo gli operatori dei porti turistici, sono le seguenti:

	IMPATTO SU:				
	Costruzione di nuovi posti barca	Gestione delle strutture	Mantenimento della clientela	Attrazione di nuovi clienti	Gestione del personale
Controllo fiscale sulla clientela	2,3%	8,3%	51,6%	34,6%	
Difficoltà di relazione con gli enti pubblici	18,6%	8,3%	9,7%	7,7%	3,7%
Eccessiva burocrazia	69,8%	36,1%	3,2%	3,8%	11,1%
Eccessiva tassazione	2,3%	44,4%	12,9%	11,5%	70,4%
Normativa penalizzante	7,0%	2,8%	3,2%	3,8%	11,1%
Nuovi competitors			3,2%	15,4%	
Altro			16,1%	19,2%	3,7%

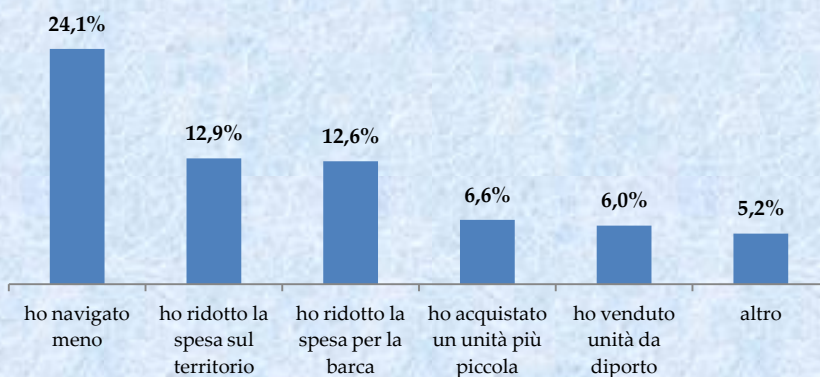
Il Focus economico dell'edizione 2013 del "Rapporto annuale sul turismo nautico", curato dall'Osservatorio Nautico Nazionale di Genova, ha restituito un'immagine di come siano cambiati i modi e i tempi di fruizione. Emerge come oltre il 50% del campione nel 2012 abbia ridotto il tempo e il raggio di navigazione, con un crollo del 68,9% della sosta fuori dal porto base. Dal confronto tra le risposte fornite con una precedente analisi realizzata nel 2009 è emerso inoltre come, in media, i giorni di navigazione annuali complessivi comprensivi di vacanze estive, week end e gite giornaliere si siano ridotti del 32,9%, con punte negative del -48% per le imbarcazioni della fascia alta 18-24 metri.



Il 6% dei proprietari ha dichiarato di aver definitivamente dismesso la propria unità nel 2012 e un ulteriore 6,6% ha comprato una barca più piccola proprio nello stesso anno.



I diportisti che hanno cambiato comportamenti in seguito alla crisi



Cosa è cambiato nella stagione 2012 dei diportisti

Le politiche governative hanno anche messo in fuga i turisti stranieri, oltre a determinare la minore propensione alla navigazione dei diportisti nazionali, con il 34% dei posti barca riservati al transito che nello scorso anno è rimasto vuoto. In questo caso l'impatto peggiore si è avuto in Liguria e Toscana.

Il settore del charter evidenzia un calo del fatturato 2012 rispetto al 2011 pari al 20,8% in un Paese, come il nostro, immerso nel bacino che ospita il 70% del traffico del noleggio da diporto mondiale.

Tutti hanno cambiato i propri modelli di spesa risparmiando fortemente sia sulle spese per la barca, sia su quelle effettuate sul territorio. Le prime si sono contratte in media con un *range* che va dal -28% registrato dalle imbarcazioni tra 18 e 24 metri al -52% delle navi da diporto. Il naviglio minore si posiziona nel mezzo.

La spesa annuale sul territorio di tutti coloro che sono a bordo – trasporti, hotellerie, ristorazione, shopping, attività di intrattenimento, sport e cultura – è scesa del 56% rispetto al 2011.

Rispetto al 2011 questo crollo di consumo di turismo nautico ha impattato su circa 10.000 posti di lavoro, tra addetti diretti e dell'indotto. Le perdite maggiori si sono registrate nella macro area dell'Alto Tirreno (-3.802 posti di lavoro), seguito dal Sud (-3.200 addetti) e dall'Alto Adriatico (-1.900 posti di lavoro).

Una parziale stima dei danni economici evidenzia che i soli ricavi delle società pubbliche che gestiscono posti barca nel 2012 hanno segnato una perdita di 50 milioni di euro (al netto dell'Iva), più del doppio di quanto incassato dalla tassa sulle imbarcazioni istituita a dicembre 2011. La riduzione della spesa dei diportisti nei soli Marina turistici (25% dell'offerta nazionale dei posti barca) dello scorso anno è stata pari a 500 milioni di euro. Nello stesso periodo sono andati persi anche 280 milioni da Iva e accise sui carburanti, nonostante l'aumento dell'aliquota al 21%. Senza contare i mancati introiti dalla vendita di imbarcazioni, con il mercato nazionale crollato dell'85%.

Di seguito le opportunità e le minacce del sistema della portualità turistica italiana e del turismo nautico:

<ul style="list-style-type: none"> - Livello dei servizi offerti elevato. - Buona sensibilità per la salvaguardia dell'ambiente. - Redditività operativa buona. - Possibilità di rafforzamento delle sinergie con il territorio. - Elevato moltiplicatore occupazionale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Canoni demaniali non correlati al numero di posti barca. - Difficoltà di collocazione degli ormeggi nei porti di recente costruzione. - Forte incidenza dei costi fissi e rilevante peso dell'area tributaria nelle aziende del settore - Controlli fiscali persecutori - Relazioni problematiche con gli organi centrali dello Stato
---	---

Ringraziamenti

Un ringraziamento speciale va ai Colleghi che hanno collaborato alla realizzazione di questo Documento senza i quali non sarebbe stato possibile.

Per Federturismo Confindustria:

Laura Alese, Antonio Barreca, Barbara Bellaveglia, Valeria Fantozzi, Matteo Nevi, Marija Kurir, Barbara Ongaro, Elisabetta Graziani.

Per Four Tourism:

Sophie Alpe, Josep Ejarque, Sabrina Listello, Stefania Mana, Sara Peiroleri, Katia Pivetta

Il Presidente
(Renzo Iorio)

1993



2013

con il contributo:

INTESA  SANPAOLO

 aristeia

 EBIT
ENTE BILATERALE INDUSTRIA TURISTICA

 FONTUR
FONDO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA