



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

RELAZIONE FINALE DEL PROGETTO

VOLUME I



“NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI”

Iniziativa realizzata con il contributo di



NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO
E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

SOMMARIO

SOMMARIO	3
INTRODUZIONE	9
1° PARTE: I DOCUMENTI PREPARATORI	13
A. IL PROGETTO DI RICERCA (IN SINTESI)	13
1. L'IDEA PROGETTUALE	13
1.1 Perché questa ricerca?	13
1.2 Chi coinvolge?.....	13
1.3 Quali i contenuti?	14
2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: EVOLUZIONE DI DOMANDA ED OFFERTA TURISTICA.....	14
2.1 La domanda turistica	14
2.2. L'offerta turistica	15
2.3 I fattori chiave di competitività	16
3. LE MOTIVAZIONI ALLA BASE DEL PROGETTO	17
3.1. Il Piano Turismo Italia 2020.....	17
3.2 Le esigenze di innovazione	17
4. GLI OBIETTIVI ED I RISULTATI ATTESI	18
4.1 I due principali obiettivi	18
4.2 I risultati attesi	19
5. LE FASI DI ATTIVITA'	19
5.1 Le fasi del progetto.....	19
B. PROGETTAZIONE ESECUTIVA (FASE I)	21

1. INTRODUZIONE: OBIETTIVI	22
2. REALIZZAZIONE DELLE INDAGINI: APPROCCIO E CRITERI DI IDENTIFICAZIONE DI CASI/INTERLOCUTORI.....	23
2.1. Sfide, drivers e temi	23
2.1. I focus delle varie fasi di indagine	24
2.2.1. Ricognizione dei casi già noti – Focus: governance e destination management.....	25
2.2.2. Indagine qualitativa - Focus sulle opportunità e le sfide del mercato e delle competenze che saranno necessarie per affrontarle.....	27
2.2.3. I casi di azienda da costruire – Focus: creazione di valore e sulla caratteristiche dell'imprenditoria emergente italiana.....	34
2° PARTE: LE ATTIVITÀ DI RICERCA.....	39
A. LA RICOGNIZIONE DI CASI ITALIANI O STRANIERI GIÀ ESISTENTI	39
1. Il Focus: governance e destination management	39
2. Le schede di ciascun caso	46
3.1. Toscana	46
3.1.1. Contesto turistico di riferimento	46
4.1.2. Sfida, driver e temi in sintesi.....	47
4.1.3. Governance	47
4.1.4. Il rapporto pubblico/privato	49
4.1.5. Distribuzione e promozione	49
4.1.7. Organizzazione delle reti	53
4.1.8. Considerazioni finali	54
4.2. Liverpool.....	55

4.2.1. Il contesto turistico di riferimento	55
4.2.2. Sfida, driver e temi in sintesi.....	56
4.2.3. Modello di governance.....	56
4.2.4. Il rapporto pubblico/privato	58
4.2.5. Vision.....	59
4.2.6. Rapporto con gli stakeholders	61
4.2.7. Organizzazione delle reti	62
4.2.8. Considerazioni finali	65
4.3. Bouche du rhône.....	66
4.3.1. Introduzione e contesto turistico di riferimento	66
4.3.2. Sfida, driver e temi in sintesi.....	67
4.3.3. Governance	67
4.3.4. Rapporti pubblico/privato	68
4.3.5. Vision.....	68
4.3.6. Promozione	70
4.3.7. Considerazioni finali	72
4.4. Spagna - rebranding	74
4.4.1. Introduzione e contesto turistico di riferimento	74
4.4.2. Sfida, driver e temi in sintesi.....	75
4.4.3. Governance	75
4.4.4. Rapporti pubblico/privato	76
4.4.6. Distribuzione e promozione	78
4.5. La Loire à Vélo	79
4.5.1. Introduzione e contesto turistico di riferimento	79
4.5.2. Sfida, driver e temi in sintesi.....	81
4.5.3. Governance	81

4.5.4. Rapporti pubblico/privato	81
4.5.5. Organizzazione di reti	82
4.5.6. Rapporto con gli stakeholders	83
4.5.7. Promozione e distribuzione	84
4.5.8. Considerazioni finali	87
4.6. Festivaletteratura di Mantova	88
4.6.1. Introduzione e contesto turistico di riferimento	88
4.6.2. Sfida, driver e temi in sintesi	89
4.6.3. La governance	89
4.6.4. Il rapporto pubblico/privato	90
4.6.5 Vision	91
4.6.6. Rapporto con gli stakeholders	92
4.6.7. Considerazioni finali	93
4.7. Costa del Sol	94
4.7.1. Il contesto turistico di riferimento	94
4.7.2. Sfida, driver e temi in sintesi	95
4.7.3. La governance e il rapporto pubblico-privato	95
4.7.4. Vision	96
4.7.5. Promozione e distribuzione	97
4.7.6. Considerazioni finali	99
C. LE INTERVISTE A IMPRENDITORI, MANAGER E STAKEHOLDERS	101
1. Obiettivi e metodologia	101
2. Sintesi dei risultati	102
2.1. Livello di managerialità e capacità manageriali	102
2.2. Le principali tendenze nei prossimi anni	104

2.3. Lo sviluppo delle competenze	105
2.4. Le figure professionali del futuro	107
2.5. Lo sviluppo delle reti e il rapporto con gli stakeholders	108
2.6. L'uso delle ICT	110
2.7. Il ruolo delle donne	112
2.8. Il ricambio generazionale	112
2.9. Il turismo accessibile	113
C. I FOCUS GROUP	122
1. Struttura e interlocutori coinvolti.....	122
2. Report di indagine.....	124
2.1 La Regione Emilia Romagna.....	124
2.2 La Regione Sicilia	129
2.3 La Regione Veneto	134
D. L'INDAGINE WEB	149
1. La struttura e le persone coinvolte.....	149



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

INTRODUZIONE

Manageritalia, in collaborazione con Confiturismo e con il Ciset, Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica - Università Ca' Foscari di Venezia, ha sviluppato una ricerca a livello italiano sui nuovi modelli di business nel turismo e sulle competenze manageriali necessarie per consolidare questo settore fondamentale dell'economia.

Il progetto, realizzato con il contributo di FONDIR, Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario, si è svolto nel 2014 e si è concluso nei primi mesi del 2015.

I risultati delle attività vengono presentati nelle varie parti del presente report.

In particolare è stata fatta la ricognizione di 7 casi italiani e stranieri per approfondire i temi della governance e del destination management, l'effettuazione di 15 interviste a testimoni di eccellenza sulle sfide di mercato, la costruzione di 10 casi di aziende che hanno elaborato nuovi modelli di creazione del valore, tre focus group a carattere regionale (con operatori economici, manager ed esperti di turismo) e un'indagine web per rilevare le competenze ritenute più rilevanti. Tutto ciò ha permesso di individuare precise "linee guida" per imprenditori e manager.

Si tratta di linee a supporto delle imprese per agevolare alcuni cambiamenti, in tema di:

- *gestione del rapporto con il nuovo consumatore-turista e con i nuovi mercati;*
- *definizione di reti di collaborazione, a partire da interessi comuni, davvero efficaci e innovative;*
- *potenziamento ed utilizzo sistematico delle informazioni e delle tecnologie come strumenti strategici e di redditività;*
- *sviluppo di nuove professionalità e nuove competenze per le risorse umane.*

Oggi le sfide per i diversi turismi sono molteplici: dallo sviluppo di nuovi prodotti turistici all'integrazione con altre eccellenze italiane (la cultura, il made in Italy, l'artigianato), alla differenziazione dell'offerta di destinazioni. Infatti i driver di competitività sono collegati ad un nuovo sistema per creare valore nella filiera turistica, all'uso più innovativo delle tecnologie disponibili, al ripensamento del rapporto pubblico-privato.

Il progetto ha visto in particolare il coinvolgimento di Manageritalia Veneto, Manageritalia Bologna, Manageritalia Palermo, Confcommercio Veneto e Confcommercio Emilia Romagna, che con

Manageritalia nazionale e Confturismo hanno gestito il progetto attraverso un apposito Comitato di pilotaggio.

I risultati intermedi dell'iniziativa sono stati presentati in ottobre-novembre 2014 in tre workshop a Bologna, Venezia e Palermo. Nell'aprile 2015 le linee guida di concreto miglioramento sono state illustrate in un evento a Roma.

Affinché i risultati dei lavori possano contribuire all'innovazione nei modelli di business delle imprese, il progetto ha riservato molta attenzione alla valorizzazione dei risultati: la concretezza delle "linee guida" predisposte, i casi aziendali studiati (e che vengono qui pubblicati) e la realizzazione di alcuni filmati con interviste collegate ad alcuni dei casi di imprese consentono un'ampia divulgazione.

Questa relazione finale, suddivisa in 5 parti e contenente vari allegati, ripercorre l'iniziativa, presentando le ricerche svolte, i casi di successo esaminati e, in particolare, le tendenze dei cambiamenti in atto nei business turistici e le due aree prioritarie di intervento, relative ai rapporti con il cliente-turista e al networking, che dovrebbero caratterizzare l'azione dei manager e degli imprenditori.

Nella prima parte sono riportate le motivazioni alla base del progetto, gli obiettivi ed il progetto esecutivo discusso dal Comitato di pilotaggio.

La seconda parte contiene le quattro attività di ricerca di carattere generale portate avanti e, anche attraverso alcuni allegati, presenta un notevole approfondimento delle tematiche:

- la ricostruzione di 7 casi di contesti territoriali già descritti in analisi precedenti al fine di approfondire le tematiche relative alla governance e al destination management: In Italia: la Toscana e Mantova con il Festival della letteratura, all'estero: Liverpool, la Spagna e la Costa del Sol, due regioni francesi con il progetto "La Loire à velo" e, sempre in Francia, la Bouche du Rhone,*
- le 15 interviste fatte a testimoni sulle sfide del mercato turistico che hanno consentito di analizzare temi quali: il livello di managerialità e capacità manageriali; le principali tendenze nei prossimi anni; le figure professionali del futuro; lo sviluppo delle reti e il rapporto con gli stakeholders; l'uso delle ICT; il ricambio generazionale; il turismo accessibile,*

- *i 3 focus group effettuati a Bologna, Venezia e Palermo (con la partecipazione di una trentina di persone) per approfondire quanto emerso dalle interviste su competenze chiave, innovazione di prodotto e rapporto pubblico-privato nel turismo,*
- *l'indagine web che ha consentito l'elaborazione di un questionario in particolare sul tema delle competenze tecniche e trasversali.*

La terza parte del report riporta l'elaborazione originale di dieci casi di aziende che hanno apportato delle innovazioni nella loro "creazione del valore": Adria Congrex, Addiopizzo Travel, Ai Cadellach, Belmond, Anfibia Ecotours, Booking.com, Fattorie Faggioli, Village 4 All, Smart Box Experience, Storia Bandita.

Si tratta di una parte assai significativa ed utile agli imprenditori del settore, anche perché utilizza e presenta per ciascun caso lo strumento del "business model Canvas" (rendendo agevole la comparazione) e collega tutti i casi alle slide del riposizionamento e della differenziazione dell'offerta, della ricerca di nuovi mercati e/o segmenti, dello sviluppo di territori e prodotti.

La quarta e l'ultima parte illustrano, rispettivamente, i 5 temi significativi che emergono dalle analisi e dai casi come elementi di cambiamento (che vengono così denominati: "ibridazione", "consumer co-creation", "flexible network design", "produttore come consulente" e "prosumer") e le due linee guida proposte a manager e imprenditori per migliorare la competitività aziendale.



MANAGERITALIA®

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

1° PARTE:

I DOCUMENTI PREPARATORI

A. IL PROGETTO DI RICERCA (IN SINTESI)

1. L'IDEA PROGETTUALE

1.1 PERCHÉ QUESTA RICERCA?

La ricerca sul turismo è finalizzata a migliorare la conoscenza – concreta e subito applicabile dagli operatori turistici – sull'evoluzione sia dei modelli di business delle aziende di successo, nonché, in maniera correlata, sulle competenze professionali del management nel turismo.

Le motivazioni alla base del lavoro proposto sono collegate ai punti di debolezza e alle tendenze del comparto turistico, partendo dal piano Turismo Italia 2020 e dall'analisi e dalle proposte ivi contenute, assai condivisibili. Infatti il piano fotografa una situazione non positiva: lo spezzettamento di competenze, che porta ad una reale assenza di *governance* del sistema turistico italiano, si somma ad una offerta turistica troppo frammentata e poco integrata da parte degli operatori dei differenti comparti.

Vogliamo dare la concreta possibilità al sistema turistico di apprendere ed applicare linee di miglioramento, attraverso: la costruzione di casi di imprese di successo, la mappatura delle nuove competenze richiesta al manager del turismo (in particolare per assicurare una maggiore integrazione dell'offerta e dello sviluppo di reti d'impresa e poter intercettare la domanda in crescita di turismo mondiale), la realizzazione di linee guida per imprese e dirigenti.

1.2 CHI COINVOLGE?

Il progetto è stato presentato da Manageritalia e si svolgerà in tre aree territoriali, assai significative per il turismo italiano, con il lavoro delle Associazioni di Manageritalia del Veneto, dell'Emilia Romagna e della Sicilia e con l'adesione del sistema di rappresentanza delle imprese di Confindustria.

Verrà costituito un Comitato di Pilotaggio bilaterale con i rappresentanti delle imprese e dei manager delle tre regioni e con la presenza di Manageritalia e di Confturismo-Conffcommercio.

Alcune attività di ricerca specialistiche previste nel progetto saranno realizzate dal Ciset, il Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica, che in 20 anni ha realizzato oltre 300 progetti in Italia e all'estero.

1.3 QUALI I CONTENUTI?

Il progetto si articola in 5 fasi operative: dopo la costruzione del progetto esecutivo, sono previste 3 indagini: una di ricognizione di attività già svolte in Italia e all'estero ed inerenti le motivazioni sopracitate, un'altra di analisi qualitativa tramite interviste e focus group e l'ultima attraverso un'indagine web.

Si passerà poi all'essenziale costruzione di 10 nuovi casi di buone pratiche di imprese singole oppure reti o filiere, per poi realizzare delle precise linee guida per imprese e manager (ma anche, in parte, a supporto di decisori pubblici). Verranno identificati quindi dei percorsi di miglioramento sia per i manager (attraverso lo sviluppo di nuove competenze) che per le imprese (tramite la ri-progettazione del loro business turistico).

Alla fine quattro convegni (nelle tre regioni e a livello nazionale) serviranno a valorizzare i risultati e le ricadute formative per le imprese aderenti al Fondo FONDIR.

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: EVOLUZIONE DI DOMANDA ED OFFERTA TURISTICA

2.1 LA DOMANDA TURISTICA

L'Italia è una delle destinazioni preferite dal turismo internazionale. Occupa infatti il 5° posto per numero di arrivi internazionali, dopo Francia, Stati Uniti, Cina e Spagna. Il turismo significa 136 miliardi di euro, pari all'8,6% del PIL, che sale al 10,3 per cento considerando l'indotto.

L'evoluzione negli ultimi decenni, tuttavia, evidenzia come è cambiata e continua a cambiare la domanda dei clienti e, quindi, i problemi che gli operatori devono affrontare per mantenere la loro competitività.

Ricordiamo alcuni elementi precisi.

Il 1° elemento: negli scorsi decenni il turismo italiano si è caratterizzato per una forte prevalenza della domanda domestica (circa il 70%, con rilevanti variazioni da regione a regione), con l'apporto estero limitato alle città d'arte o ad alcune aree (la riviera adriatica o alcune località del mezzogiorno).

Oggi il peso del turismo internazionale è molto più consistente. Nel 2011 la domanda straniera rappresentava infatti il 47% degli arrivi (e il 46% delle presenze), mentre nel 1990 tale quota era del 37% (34% nel 1970).

Tra i principali mercati di provenienza spiccano quelli di lingua tedesca, che generano ben il 26% degli arrivi stranieri complessivi, altri Paesi europei sono: Regno Unito, Francia, Olanda e Spagna. Ma la crescita significativa è nei flussi dai paesi emergenti, in particolare i cinque paesi denominati BRICS e l'Est Europa.

La composizione dei flussi stranieri in Italia riflette inoltre la generale evoluzione dei mercati (per esempio l'emergere di nuove mete balneari nel medio/lungo raggio) e porta a comportamenti differenziati di consumo e dunque di utilizzo delle risorse: dalla componente di lingua tedesca che frequenta soprattutto le località balneari e termali del nord Italia, rimpiazzata oggi in molte località dai turisti provenienti dall'est Europa, al turismo extraeuropeo che predilige in particolare le città d'arte.

Il 2° elemento: tra il 2000 e il 2011 si è registrata una crescita del 24% in termini di arrivi e di un più basso 10% in termini di presenze, con una conseguente diminuzione della permanenza media da 4,2 notti a 3,8 notti.

Il 3° elemento: in termini di tematismi il turismo italiano si è qualificato negli anni come un turismo essenzialmente balneare e di prossimità, con la predominanza dei movimenti interregionali e il conseguente utilizzo del mezzo proprio per una mobilità di breve raggio, che vede spesso nella seconda casa la destinazione. Anche oggi ben il 62% delle presenze si concentra nei soli mesi estivi.

Attualmente il turismo balneare, pur generando solo il 22% degli arrivi, è il prodotto che concentra la maggior parte delle presenze, ben il 31%. Si distinguono inoltre le città d'arte, con il 35% degli arrivi ma solo il 25% delle presenze, e il turismo montano (10% degli arrivi e 13% delle presenze). Le città d'arte sono il prodotto preferito dalla domanda internazionale, generando ben il 46% degli arrivi e il 34% delle presenze straniere.

Sorge l'esigenza di un rilevante cambiamento dell'offerta turistica italiana, che può competere se saprà coinvolgere di più i nuovi flussi mondiali (considerando anche le preferenze richieste dalla clientela internazionale), se saprà integrare il prodotto turistico valorizzando i "differenti turismi" e le continue potenzialità delle tecnologie dell'ICT, se opererà maggiormente in termini di filiera turistica.

2.2. L'OFFERTA TURISTICA

L'offerta ricettiva in Italia conta 4,65 milioni di posti letto, corrispondenti a 78 posti letto per abitante, distribuiti in circa 150.000 esercizi. La componente alberghiera rappresenta il 48% dei posti letto e il 23% degli esercizi,

mentre i campeggi, con poco meno del 2% degli esercizi, registrano il 30% dei posti letto. Le quote restanti sono coperte dall'altra ricettività extralberghiera.

La dimensione media degli hotel va crescendo: 66,3 letti nel 2010, contro i 64,5 del 2008. Prima del 2000 i posti erano mediamente 50 per esercizio.

Si è assistito anche ad un arricchimento della tipologia di offerta: nuovi servizi e infrastrutture, parchi tematici e luoghi di intrattenimento, attrazioni culturali "rivalorizzate", itinerari alternativi, centri per il turismo d'affari. L'offerta si è quindi arricchita contribuendo a rendere sempre più complesso e differenziato il prodotto turistico e rendendo più numerose le alternative e le opportunità per il consumatore, spesso con una maggior sinergia tra operatori, privati e pubblici, tesi a mantenere la competitività.

Pertanto, le potenzialità e gli sforzi di innovazione di singole imprese vanno integrati molto di più in una logica di sistema, sviluppando nuova managerialità e nuova imprenditorialità nel turismo, se si vuole rispondere ad una domanda mondiale che non è in crisi, anzi si sviluppa.

2.3 I FATTORI CHIAVE DI COMPETITIVITÀ

Nel contesto di forte competitività che vede le destinazioni concorrenti puntare fortemente sul prodotto culturale e sull'innovazione dei prodotti più tradizionali, è possibile delineare alcune linee d'azione per il consolidamento dei risultati raggiunti dall'Italia sui mercati sia tradizionali che emergenti.

Ecco gli elementi evidenziati in tutte le analisi di settore più significative:

- puntare ad una maggiore integrazione tra risorse e territori per un nuovo modello di turismo che affianchi le offerte tradizionali – dal balneare al montano, da proporre in modo innovativo;
- favorire l'integrazione tra turismo e altri settori economici locali, integrando l'offerta turistica con altre attività produttive (artigianato, enogastronomia, prodotti made in Italy);
- valorizzare la peculiarità delle destinazioni puntando sulla 'sostenibilità', riconoscendo il paesaggio come fattore unificante dei vari elementi ambientali, culturali, economici e sociali;
- dare priorità ai segmenti evoluti di domanda, in grado di interpretare l'offerta del territorio. Gli elementi distintivi della cultura e dell'identità locali vanno giocati fino in fondo;
- favorire l'innalzamento della qualità della ricettività e dell'accoglienza da un lato e, dall'altro, integrare le strategie di comunicazione offline e online, investendo anche sulla fidelizzazione del cliente.

Fondamentale è il rilancio di imprenditorialità e managerialità, valorizzando le tipicità del territorio, creando le condizioni perché si sviluppino forme di aggregazione tra piccole imprese e economie di scala, gestione efficiente ed impiego più significativo delle potenzialità delle tecnologie di comunicazione.

3. LE MOTIVAZIONI ALLA BASE DEL PROGETTO

3.1. IL PIANO TURISMO ITALIA 2020

Le motivazioni alla base del progetto sono collegate ai punti di debolezza evidenziati anche dal piano Turismo Italia 2020: infatti le analisi e le proposte ivi contenute sono assai condivisibili. Il piano fotografa una situazione non positiva: nel versante pubblico lo spezzettamento di competenze porta ad una reale assenza di governance del sistema turistico italiano; nel versante privato assistiamo ad una offerta turistica troppo frammentata e poco integrata da parte degli operatori dei differenti comparti.

Il sistema turistico si trova a gestire una serie di dinamiche ricordate nel precedente paragrafo 2. Questo pone in primo piano, sia per gli operatori privati che per gli attori pubblici, la questione della gestione della domanda e dell'organizzazione dell'offerta/destinazione in un'ottica di coerenza, integrazione e qualità dell'intero sistema.

Infatti, per i prodotti turistici, ciò che sta "fuori" l'azienda -lo stato di conservazione dell'ambiente e dei beni culturali, il livello dei servizi, il grado di sicurezza, gli altri attori, ecc.- è altrettanto importante di quanto sta dentro e va accuratamente gestito.

3.2 LE ESIGENZE DI INNOVAZIONE

C'è l'esigenza di considerare il turismo come un macrosettore integrato, e quindi, di ragionare non su un singolo comparto, ma sui diversi settori economici che apportano valore e competenze alla filiera turistica (accoglienza, recettività, ristorazione, noleggi, trasporti, ecc.). È opportuno tener conto dei differenti turismi (da integrare), che portano a business e figure professionali diversificate, quali il turismo congressuale, culturale, sportivo, enogastronomico, naturalistico, religioso, i grandi eventi, i bisogni della salute, ecc.

Inoltre, le relazioni strategiche e operative tra imprese e/o tra imprese ed enti del settore turistico sono rilevanti sia per i singoli operatori, sia per la valorizzazione e lo sviluppo competitivo del territorio.

Le relazioni "a network", più diffuse e di successo sono:

- le unioni di prodotto, aggregazioni di operatori per promuovere un determinato prodotto e intercettare determinati segmenti della domanda. Si fondano su un approccio per prodotto e costituiscono il punto di contatto tra promozione pubblica e commercializzazione privata;
- i club di prodotto, forme associative di operatori turistici e non, che si aggregano volontariamente e che mirano a promuovere e commercializzare uno specifico prodotto turistico a determinati target.

A seconda della priorità strategica tali strumenti possono variare notevolmente.

Risulta quindi necessario sviluppare una maggiore attitudine delle imprese alle reti (formali ed informali), anche mappando le competenze dei manager di rete: questo è uno degli obiettivi del lavoro.

4. GLI OBIETTIVI ED I RISULTATI ATTESI

4.1 I DUE PRINCIPALI OBIETTIVI

Il 1° obiettivo è studiare il cambiamento (revisione, ri-progettazione) dei modelli di business delle imprese della filiera turistica, specie le piccole e medie imprese.

In particolare, dal Piano Italia 2020 emerge con chiarezza la debolezza dell'offerta turistica italiana, troppo frammentata sia nelle aziende sia nelle connessioni tra i diversi comparti che rendono appetibile per il turista il "prodotto/servizio" turistico. Il tema dei nuovi modelli di business è legato all'innovazione sia nel prodotto turistico che nel processo di produzione e fruizione del servizio turistico.

Dalle analisi surricordate discendono alcune conseguenze:

1. Una delle necessarie risposte è l'ottica delle reti d'impresa (in senso lato). Per questo è opportuno ricercare e studiare le buone pratiche di integrazione/collaborazione stabile tra piccole aziende, di comparti uguali e soprattutto differenti nel turismo, utili per le imprese delle regioni coinvolte,
2. Sempre dal Piano emerge un uso ancora insufficiente delle tecnologie (rispetto alle opportunità) per creare valore al business turistico: questo appare un altro driver da sviluppare molto, per fornire servizi sul web ed intercettare i nuovi clienti mondiali e, soprattutto, creare emozioni e coinvolgimento nelle community on line, in un forte rapporto di interazione con i clienti. Poiché un turista ricerca un'esperienza e un territorio, le potenzialità dei social network consentono relazioni e personalizzazioni del viaggio prima impensabili e contribuiscono alla crescita di aspettative e nuovi bisogni,

3. Un altro elemento importante di modifica dei modelli di business può essere legato a modelli innovativi di relazioni e rapporti di convenzione pubblico/privato (magari già operanti con successo in altri paesi) per non perdere le occasioni del mercato turistico. Considerando infatti che al turista si offre un territorio e le sue risorse, spesso governate e/o influenzate dal sistema pubblico.

Il 2° obiettivo è analizzare i mutamenti nelle competenze delle alte professionalità (imprenditori e manager) che operano nei vari comparti del turismo, in connessione con i cambiamenti che sono avvenuti e avverranno nei modelli di business. E, inoltre, consentire con questo lavoro di ricerca di riaffermare l'esigenza di una maggiore managerialità che va apportata al settore turistico.

4.2 I RISULTATI ATTESI

In coerenza con gli obiettivi, i risultati attesi riguardano, in particolare, sia i manager che le aziende che il FONDIR. Inoltre, anche il sistema pubblico potrà utilizzare gli output progettuali.

I manager del settore turistico potranno comprendere l'evoluzione delle competenze richieste dal mercato turistico ed essere attivatori di uno sviluppo professionale personale e nelle aziende in cui operano.

Per le imprese le linee guida che verranno predisposte evidenzieranno, a partire dai casi studiati, delle "traiettorie" di sviluppo delle moderne imprese turistiche, in particolare rispetto al tema dell'integrazione dei differenti comparti e del miglioramento dell'offerta turistica.

Poiché il turismo è tra i settori in cui si registra la maggiore influenza delle politiche pubbliche, l'analisi dei modelli di relazione positivi esistenti potrà consentire un dialogo tra imprese ed enti pubblici a partire dai Convegni finali previsti nelle tre regioni coinvolte nell'iniziativa.

5. LE FASI DI ATTIVITA'

5.1 LE FASI DEL PROGETTO

Il progetto si compone di 5 fasi tematiche (più la sesta fase di coordinamento, gestione e monitoraggio).

Fase 1: Progettazione esecutiva

Con il supporto del Comitato di Pilotaggio del progetto (vedasi punto 5.2) verrà realizzata la progettazione esecutiva, identificando gli elementi fondamentali per la scelta degli interlocutori da coinvolgere nelle indagini

nelle tre regioni (Fase 2) e per l'individuazione dei casi di imprese e/o filiere di imprese da studiare, per rispondere agli obiettivi di cui al punto 4.1.

Fase 2: Realizzazione indagini

Verranno effettuate tre indagini. La 1° riguarderà la ricognizione di casi italiani e/o stranieri già esaminati da università e centri studi, al fine di verificare lo stato dell'arte in termini di evoluzione delle imprese dei comparti turistici, del loro mercato e del loro business, tenendo conto della realtà economica italiana.

La 2° riguarderà un'indagine qualitativa: tramite interviste ad un campione di imprenditori, manager e stakeholder si cercherà di ricostruire una mappa delle opportunità dello sviluppo del business turistico e dei nodi che possano essere affrontati, in particolare dalle imprese.

Inoltre saranno realizzati tre focus group nelle tre regioni coinvolte, con differenti interlocutori (imprenditori, manager privati e pubblici, esperti e consulenti, ecc.) per approfondire quanto emerso nelle interviste. I focus group analizzeranno il tema delle nuove competenze richieste alle alte professionalità del turismo, a seguito dei delle nuove modificazioni ipotizzate nel mercato (integrazione dei turismi, offerte turistiche di filiera, ecc.).

La 3° sarà un'indagine quantitativa, effettuata tramite una rilevazione web, per verificare le opinioni dei manager del turismo iscritti a Manageritalia su cambiamento dei business delle imprese e competenze richieste.

Riguardo le fasi di analisi riguardante il mondo delle imprese, i temi da approfondire, previa verifica nel Comitato di Pilotaggio, saranno i seguenti:

- Impresa turistica: organizzazione, situazione, mercati, sfide, obiettivi, rapporti con la filiera, peculiarità,
- Reti d'impresa: presupposti, ostacoli, obiettivi, esperienze pregresse, auspici, dubbi, interconnessioni,
- Nuove tecnologie: disponibilità, scelta, uso, obiettivi, new media, web 2.0,
- Convenzioni pubblico/privato: presupposti, ostacoli, obiettivi, esperienze pregresse, auspici, dubbi,
- Competenze delle alte professionalità: organizzazione manageriale, percorsi di carriera, nuove sfide.

Fase 3: Costruzione casi di imprese

Saranno costruiti 10 casi di successo, riguardanti o imprese singole, oppure network di imprese, oppure filiere di imprese. I casi italiani saranno identificati e sottoposti a valutazione al Comitato di Pilotaggio.

Le questioni da affrontare, relativamente alla costruzione dei casi e delle buone pratiche, potranno essere:

- Visione strategica, business model e processi chiave,
- Organizzazione della rete d'impresa e attività,

- Coinvolgimento del management e supporto all'alta direzione, Profili e competenze richiesti,
- Continuità d'impresa e passaggi generazionali,
- Uso delle tecnologie per il knowledge di rete e nuovi media,
- Rapporto con gli stakeholders interni ed esterni e con la filiera turistica,
- Distribuzione e promozione dell'offerta,
- Valorizzazione del turismo "accessibile".

Le tematiche sopracitate rappresentano in buona parte autentiche sfide per le imprese turistiche.

Si pensi ad esempio al turismo "accessibile", di cui cresce la domanda, inteso come turismo che permette alle persone con esigenze particolari d'accesso di fruire di un territorio o di una struttura specifica con equità e dignità, attraverso la disponibilità di prodotti, servizi e ambienti universalmente studiati per venire incontro alle esigenze di tutti i viaggiatori. L'accessibilità concerne tutto il processo decisionale del turista: dalla raccolta di informazioni e la scelta della destinazione, all'organizzazione del viaggio e della vacanza, al soggiorno in loco, al post vacanza. Condizione che interessa tutta la filiera turistica e quindi l'intera catena del valore (informazioni, trasporti, infrastrutture e servizi).

Fase 4: Elaborazione linee guida

Partendo dagli output delle fasi precedenti si tratterà di elaborare, per imprese e manager e per FONDIR, delle precise linee guida, che possano servire a supporto per spingere ed agevolare i cambiamenti. In particolare le linee guida conterranno le indicazioni per le modificazioni dei modelli di business nelle imprese turistiche.

Inoltre una sezione delle linee guida conterrà – in maniera analitica – l'indicazione delle nuove competenze richieste alle alte professionalità operanti per i nuovi business del turismo.

Fase 5: Valorizzazione dei risultati

Per promuovere e valorizzare i risultati del lavoro svolto saranno organizzati quattro momenti di divulgazione finale nelle tre regioni interessate e a livello nazionale, promossi da Manageritalia e Confcommercio.

I convegni avranno l'obiettivo di coinvolgere manager, imprenditori e di dialogare con le Amministrazioni regionali per suggerire precise "piccole e concrete" azioni di miglioramento.

B. PROGETTAZIONE ESECUTIVA (FASE I)

IDENTIFICAZIONE ELEMENTI PER LA SCELTA DEGLI INTERLOCUTORI NELLA FASE 2

1. INTRODUZIONE: OBIETTIVI

Il primo obiettivo del progetto *Nuovi modelli di business nelle imprese del turismo e nuove competenze manageriali* è studiare il **cambiamento dei modelli di business** delle imprese della filiera turistica, specie le piccole e medie imprese, un tema legato all'innovazione.

In particolare, l'attenzione si concentrerà su alcuni **driver di competitività** per questi modelli di business, quali:

- reti di impresa, sistemi di valore
- uso delle tecnologie per creare valore
- rapporti pubblico/privato

Il secondo obiettivo è analizzare i mutamenti nelle competenze delle alte professionalità che operano nel turismo in connessione ai cambiamenti, in corso e futuri, dei modelli di business.

A tal fine il progetto si propone di

1. fare una ricognizione di casi italiani o stranieri già esistenti analizzati al fine di verificare lo stato dell'arte
2. condurre un'indagine qualitativa (interviste e focus group) su un campione di imprenditori, manager e stakeholders
3. condurre un'indagine quantitativa per verificare le opinioni dei manager del turismo iscritti a Manageritalia sui trend di cambiamento nel business e nelle competenze manageriali nel turismo
4. La costruzione dei 10 casi di imprese di successo, affrontando, nel dettaglio, questioni come:
 - visione strategica, business model e processi chiave;
 - organizzazione delle reti di impresa e attività;
 - coinvolgimento del management e supporto all'alta direzione;
 - profili e competenze richiesti;
 - continuità d'impresa e passaggio generazionale;
 - uso delle tecnologie per il knowledge di rete e nuovi media;
 - rapporto con gli stakeholders interni ed esterni e con la filiera turistica;
 - distribuzione e promozione dell'offerta;
 - valorizzazione del turismo accessibile.

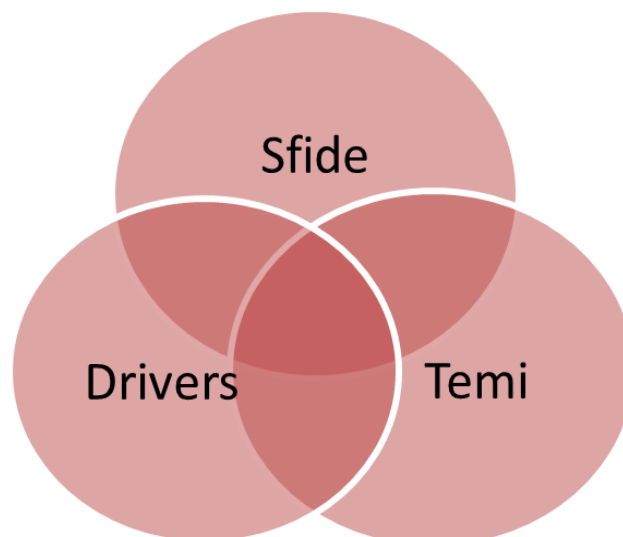
2. REALIZZAZIONE DELLE INDAGINI: APPROCCIO E CRITERI DI IDENTIFICAZIONE DI CASI/INTERLOCUTORI

2.1. SFIDE, DRIVERS E TEMI

I nuovi modelli di business e le competenze necessarie per svilupparli e gestirli dovranno nel prossimo futuro rispondere in particolare a tre **sfide** che coinvolgono trasversalmente lo sviluppo del settore turistico a livello nazionale e regionale e ne influenzeranno la **competitività** nel prossimo futuro:

- lo sviluppo di nuovi prodotti e territori poco o per nulla conosciuti;
- l'innovazione e la capacità di intercettare nuovi trend di mercato e target,
- il riposizionamento e la differenziazione dell'offerta di destinazioni già consolidate, anche in ottica di destagionalizzazione.

Le “sfide”, che interessano anche l'ambito della governance e del destination management, saranno poi sovrapposte ai driver di competitività identificati (reti d'impresa, uso delle tecnologie, rapporti pubblico/privato) e ai i temi-chiave (passaggio generazionale, turismo accessibile, ecc.).



Gli interlocutori delle indagini, i casi già noti a livello italiano e internazionale e i nuovi casi d'impresa saranno **identificati rispondere efficacemente all'incrocio di temi/driver/sfide** e, inoltre, in modo da:

- rappresentare tipologie di azienda diversa all'interno del settore turistico, con un focus particolare su quelle maggiormente innovative;
- rappresentare stakeholders esterni al settore che però sono facilitatori o giocano un ruolo fondamentale nell'indirizzo delle politiche per il turismo;
- rappresentare aziende del turismo di diversa dimensione, mantenendo però al centro le PMI che costituiscono comunque il tessuto del turismo in Italia e quelle per cui queste sfide risultano più pressanti;
- avere caratteristiche di innovatività o agire su mercati in sviluppo;
- rivolgersi a diversi tipi di mercati e segmenti turistici;
- rappresentare l'imprenditorialità nel turismo, consolidata ed emergente.

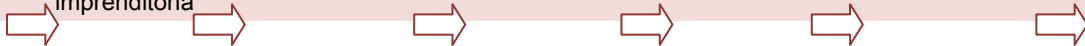
2.1. I FOCUS DELLE VARIE FASI DI INDAGINE

Al fine di raggiungere al meglio gli obiettivi e i risultati attesi del progetto, per ciascuno dei 4 step elencati sopra (scouting, indagine qualitativa, indagine quantitativa e costruzione dei casi) si identifica poi uno specifico focus tematico, e in particolare:

- per la ricognizione dei casi già esistenti e studiati, focus su governance e destination management
- per le 15 interviste e i focus group previsti nell'indagine qualitativa, focus sulle sfide del mercato e le competenze necessarie per affrontarle
- per l'indagine quantitativa, che va ad integrare la qualitativa, il focus rimane quindi su cambiamenti del business e competenze
- per la costruzione dei casi di azienda, focus sulla creazione del valore e sull'imprenditoria emergente (sia in relazione al ricambio generazionale sia con nessuna "tradizione" alle spalle).

Gli interlocutori e i casi sono quindi identificati in modo da rispondere alle caratteristiche su descritte ed essere esemplificativi del focus identificato per ciascuna indagine, come illustrato nell'esempio che segue.

Indagine	Focus	Sfida	Driver	Tema	Tipo caso/ interlocutore	Nome
Ricognizione casi esistenti	Governance	Riposizionamento	Rapporti pubblico/privato	Organizzazione reti
Indagine qualitativa: 15 interviste	Sviluppo del mercato - competenze	Innovazione	Uso tecnologie	Passaggio generazionale Visione e MdB (Modello di Business)
Casi studio	Creazione valore/nuova imprenditoria	Sviluppo nuovi prodotti	Reti di impresa	Visione, MdB



Nei paragrafi seguenti si presentano alcuni esempi di interlocutori e casi che possono rispondere efficacemente ai criteri su descritti.

Si sottolineano gli elementi più significativi emersi da un primo scouting, il che non esclude che il caso o l'intervistato possano essere “testimoni” anche per altri aspetti o che il ruolo dei vari elementi si ridefinisca nel corso dell'indagine. Inoltre, alcuni casi/interlocutori possono efficacemente “rispondere” a più criteri. Questo vale in particolare per i casi di azienda da costruire, che sono casi perlopiù nuovi o che approfondiscono nuovi aspetti e quindi sottolinea qui che, nel corso della costruzione vera e propria del caso, alcuni elementi potrebbero mutare.

Non essendo stata sentita ancora la disponibilità dei titolari o manager delle aziende che si prevede di contattare o “studiare” per l'indagine qualitativa e i casi studio , potrebbe esserci la necessità di sostituire l'interlocutore o il caso proposti con un altro con caratteristiche simili.

2.2.1. RICOGNIZIONE DEI CASI GIÀ NOTI – FOCUS: GOVERNANCE E DESTINATION MANAGEMENT

Tenendo in considerazione il focus di questa parte dell'indagine su governance e destination management, si vanno a individuare, tra quelli già noti e analizzati in letteratura, alcuni casi che danno indicazioni relative a:

- **sviluppo di destinazioni sconosciute** in cui uno dei driver è stato il **rapporto pubblico/privato**, o il coinvolgimento di stakeholders non propriamente turistici (agricoltura, festival culturali, ecc.);
- **riposizionamento e capacità di attirare nuovi mercati** in territori noti esclusivamente per un prodotto turistico o con un'immagine un po' “polverosa”;
- **sviluppo nuovi prodotti** grazie alla capacità di coinvolgere stakeholder pubblici di vario livello per attirare e utilizzare i finanziamenti europei;

- **uso delle tecnologie** per facilitare le connessioni tra imprese , o per la distribuzione e promozione, ove il pubblico abbia avuto un ruolo di collettore e centro del network o comunque le tecnologie svolgano un ruolo di supporto importante al destination management;
- **valorizzazione di territori interni e potenzialmente poco accessibili**, che in altre situazioni sarebbero rimasti ignoti al turismo e di utilizzo delle nuove tecnologie la Toscana potrebbe offrire un caso efficace, anche sul tema di come settori e stakeholders non propriamente turistici (agricoltura, festival culturali, ecc.) abbiano contribuito allo sviluppo di un brand turistico che si mantiene tra i più riconosciuti in Italia.

La tabella che segue riporta i casi selezionati in base a

- rispondenza ai criteri di “incrocio” tra sfide, driver e temi su descritti
- rispondenza al focus della fase di indagine specifica (governance/destination management)
- presenza di materiali, letteratura, case study, ecc. che abbiano già trattato il caso

Sfida	Driver	Tema	Casi
Riposizionamento	Rapporti pubblico/privato Reti	Vision Rapporto con gli stakeholders Organizzazione reti	Liverpool, città industriale in declino trasformatasi in attrazione turistiche proprio in virtù di una capacità di visione che ha messo la centro la visitors economy e nell’azione di concerto pubblico, reti e associazioni di impresa e privati che ha consentito e sta consentendo non solo interventi importanti, ma anche di utilizzare al meglio le diverse fonti di finanziamento
Innovazione e capacità di intercettare nuovi target	Rapporti pubblico/privato Reti	Distribuzione e promozione Vision	Casi di territori come Spagna, Costa del Sol per il turismo del golf, e Bouche du Rhône, che noti e specializzati per un certo tipo di turismo (balneare o rurale) e con un brand poco adatto ai nuovi target di domanda di che volevano attirare, che, però, attraverso azioni di destination management e marketing innovative (es. “saga de la Cigale”), piani di sviluppo, creazione di “cluster”

Sfida	Driver	Tema	Casi
			hanno saputo superare e mediare differenze e autonomie territoriali importanti, e innovare la propria offerta aprendosi a nuovi segmenti di domanda (turismo culturale e urbano per la Spagna, short break di giovani residenti in centri urbani o golfisti per la Costa del Sol)
Innovazione e capacità di intercettare nuovi target	Rapporti pubblico/privato Uso tecnologie	Organizzazione reti Rapporto con gli stakeholders Distribuzione e promozione	Casi, come La Loire à Vélo e Toscana , in cui le tecnologie siano state utilizzate e innovate per supportare le connessioni e il ruolo del pubblico come collettore e centro di un network – inclusivo di attori anche esterni alla filiera turistica - ma anche per la veicolazione dell'informazione e il rapporto con la domanda (distribuzione e promozione,
Sviluppo territori e nuovi prodotti	Rapporti pubblico privato	Vision Rapporto con gli stakeholders	Casi in cui il ruolo del pubblico è stato "pivot", come quello del Festival Letteratura di Mantova ¹ , che ha visto l'amministrazione comunale auto-definirsi "imprenditore culturale", attuando un investimento economico ingente (10% del bilancio generale del Comune dal 2000 al 2006).

* Qualora in fase di sviluppo si valuti che alcuni materiali non sono sufficienti si potrà eventualmente procedere ad individuare un nuovo caso che risponda ai medesimi criteri

2.2.2. INDAGINE QUALITATIVA - FOCUS SULLE OPPORTUNITÀ E LE SFIDE DEL MERCATO E DELLE COMPETENZE CHE SARANNO NECESSARIE PER AFFRONTARLE.

La prima parte dell'indagine qualitativa prevede la realizzazione di 15 interviste a imprenditori, stakeholders al di fuori del settore turistico, manager pubblici, ecc.

¹ Il caso proposto del Festival dell'Economia di Trento potrà essere preso in considerazione qualora si presentassero difficoltà o incongruenze nell'approfondimento del caso qui identificato: in prima battuta si preferisce il caso mantovano sia perché Festival Letteratura (1 edizione 1997) è di creazione precedente a Festival Economia (nato nel 2006), sia perché il Festival dell'Economia si inserisce in un contesto in cui il turismo è già identificato come settore strategico di sviluppo ed ha un ruolo di primo piano nell'economia locale.

In questo caso, diversamente dalle altre due fasi dell'indagine, gli interlocutori non saranno chiamati a testimoniare tanto sul loro specifico caso, ma in quanto il ruolo all'interno della filiera o del territorio dell'impresa che rappresentano, le caratteristiche della stessa impresa e le sue evoluzioni ne fanno dei "sensori" e degli osservatori interessanti su quali sono le sfide che il mercato turistico porrà alle imprese nei prossimi anni, su quali competenze sono necessarie ad affrontarle e sull'attuale livello di sviluppo di queste competenze nell'industria turistica italiana.

La tabella che segue presenta gli interlocutori individuati in questa fase di scouting in base a :

- rispondenza ai criteri di "incrocio" tra sfide, driver e temi su descritti
- rispondenza al focus della fase di indagine specifica (sfide del mercato e competenze)
- dimensioni, modello di business, caratteristiche, ecc. che permettano di fornire un inquadramento territoriale ampio, eventualmente anche effettuando un confronto tra diverse aree del Paese.

Ciascuno degli intervistati sarà chiamato a rispondere per la sua specificità e il suo ruolo, quindi nel corso dell'intervista, gli sarà chiesto di approfondire maggiormente una o un'altra delle tematiche individuate come "chiave". L'ultima colonna della tabella riporta quali tematiche si ritiene di andare ad esplorare in particolare per ogni specifica tipologia di interlocutori.

Sfida	Driver	Tema	Interlocutori*/temi
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Continuità d'impresa Profili e competenze MdB Rapporti con gli stakeholders	I rappresentanti di istituti di credito come Intesa San Paolo o Banca Popolare di Vicenza , radicati e con relazioni attive con territori turistici possono fornire utili indicazioni sul tipo di competenze che l'imprenditoria turistica possiede e sui gap da coprire per una maggiore competitività in relazione anche alla sfida in termini di sviluppo del business posta dal ricambio generazionale, sia per quanto concerne l'opportunità di innovazione sia la gestione delle reti dell'impresa, spesso create intorno al Senior
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Uso delle tecnologie	Distribuzione e promozione Profili e competenze Coinvolgimento del	OTA che operano sul mercato italiano come Expedia e un player trasversale che si è recentemente inserito nell'ambito dell'intermediazione turistica

Sfida	Driver	Tema	Interlocutori*/temi
		management Uso delle tecnologie	come Google , possono dare invece indicazioni sulle prossime evoluzioni della distribuzione e promozione online, sul tipo di competenze che ciò richiederà a livello di impresa e professionalità attualmente presenti nelle imprese italiane.
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	MdB Organizzazione delle reti Profili e competenze	Agenzie che trattano mercati emergenti, come Larus Viaggi , saranno invitate ad analizzare le problematiche e le prossime sfide per l'organizzazione di sistemi di valore che rispondano alle esigenze specifiche di nuovi mercati e sulle competenze manageriali necessarie per cogliere le opportunità che si aprono nei Paesi BRIC e non solo.
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti Uso delle tecnologie	Organizzazione delle reti; Profili e competenze; Uso tecnologie	Agenzie di intermediazione immobiliare settore, anche web, come Casa.it o potranno invece tracciare uno scorcio sulla situazione italiana in termini di uso delle tecnologie, managerialità e costruzione della reti sul mercato degli affitti e scambi di case o "quote i multiproprietà" online, che è uno dei più dinamici anche per il settore lusso.
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Uso tecnologie	Distribuzione e promozione Profili e competenze	Agenzie che sono al centro di un network, anche di franchisee, come ad esempio Frigerio Viaggi possono fornire elementi utili circa le competenze che si richiederanno nell'intermediazione e sulle prossime evoluzioni dei MdB, con particolare attenzione all'organizzazione delle reti e all'uso delle tecnologie in questo specifico segmento della filiera
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Distribuzione e promozione	Catene di brand come Best Western , che possiedono numerosi affiliati, sono

Sfida	Driver	Tema	Interlocutori*/temi
		<p>Profili e competenze</p> <p>Coinvolgimento del management</p> <p>Organizzazione reti</p>	<p>in grado di dare un quadro circa il livello di sviluppo dal punto di vista tecnologico, delle competenze e dell'organizzazione delle reti a livello territoriale per la ricettività su tutto il territorio nazionale.</p> <p>Associazioni come Relais&Chateaux possono fornire indicazioni simili per la ricettività e la ristorazione di alta gamma.</p>
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	<p>Organizzazione delle reti</p> <p>Uso delle tecnologie</p>	<p>Agenzie che trattano specificamente il segmento business, come Uvet AMEX, saranno chiamate in particolare a supportare l'analisi delle problematiche e le prossime sfide per l'organizzazione di sistemi di valore che rispondano alle esigenze specifiche di questo segmento, nonché al ruolo sempre più importante che le tecnologie svolgono nella gestione dei rapporti B2B, ma anche con il cliente in questo tipo di mercato.¹</p>
Sviluppo territori e nuovi prodotti	<p>Rapporti pubblico/privato</p> <p>Reti</p>	<p>Organizzazione delle reti;</p> <p>Continuità d'impresa;</p> <p>Distribuzione e promozione</p>	<p>Agenzie di gestione di programmi e progetti turistici come APT Servizi e agenzie di promozione integrata come Veneto Promozione saranno invitate a approfondire la capacità delle imprese turistiche di creare e gestire reti, all'interno e al di fuori del settore, e gestire // rapporto con il pubblico per creare nuovi prodotti o lanciare nuove destinazioni, anche a confronto con altri comparti. Al'interno di questo tema, potranno fornire indicazioni su come queste problematiche si rapportino a quelle relative alla continuità d'impresa.</p>
Sviluppo territori e nuovi prodotti	<p>Rapporti pubblico/privato</p>	<p>Turismo accessibile</p> <p>Rapporto con gli</p>	<p>Gruppi di imprese come ad esempio i campeggi del Cavallino che hanno</p>

Sfida	Driver	Tema	Interlocutori*/temi
	Reti	stakeholders	lavorato, anche di concerto con il settore pubblico, per migliorare l'accessibilità delle strutture e della destinazione, possono essere testimoni efficaci circa le competenze necessarie allo sviluppo e alla gestione del turismo accessibile e al sistema di valore da creare per rispondere alle esigenze di questo segmento.
Sviluppo territori e nuovi prodotti	Rapporti pubblico/privato Reti	Rapporti con gli stakeholders Profili e competenze	Operatori che agiscono sia sul fronte incoming sia outgoing come Eden Viaggi e Alpitour potranno dare indicazioni utili sulle prossime sfide sul mercato italiano e, in considerazione della rete di fornitori e clienti che gestiscono (in Italia e all'estero), offrire utili confronti anche fra territori, circa le competenze presenti all'interno delle imprese italiane, alla gestione dei rapporti con gli stakeholders a livello territoriale e nazionale, soprattutto in relazione alle possibilità di sviluppare nuovi prodotti e destinazioni.
Riposizionamento	Rapporti pubblico-privato Reti	Coinvolgimento del management Continuità d'impresa Profili e competenze Rapporto con gli stakeholders	Casi di società pubblico-private come Convention Bureau Riviera di Rimini possono fornire informazioni utili sia sulle sfide poste dal turismo MICE e sulle competenze richieste per affrontarle, con riferimento alle reti e ai rapporti con gli stakeholders che in questo settore sono se possibile anche più strategici. Trattandosi di un settore del turismo con una forte componente femminile, il contatto con questi interlocutori sarà anche occasione per trattare delle competenze delle donne nel turismo - questione che si lega strettamente al tema del ricambio

Sfida	Driver	Tema	Interlocutori*/temi
Riposizionamento	Reti Uso tecnologie	MdB Organizzazione delle reti Coinvolgimento del management Uso tecnologie	generazionale e degli stili manageriali e di coinvolgimento. DMC come Alessandro Rosso e agenzie incoming come Italcamel , potranno tracciare un quadro sull'uso delle tecnologie nel gestire i rapporti di rete e sui modelli di business delle diverse imprese della filiera, nonché del livello di managerialità ivi presente, con particolare riferimento a sfide come il riposizionamento. Differenze a livello territoriale e relazione tra lo sviluppo degli MdB e le competenze potranno essere inoltre approfonditi con questi interlocutori.
Riposizionamento	Rapporti pubblico/privato	Organizzazione reti Continuità d'impresa Uso tecnologie	Club di prodotto della ricettività, come quelli della Provincia di Trento, che hanno permesso lo sviluppo di una specializzazione e lo sviluppo di standard di qualità in imprese familiari di piccola dimensione - - riposizionandole - potranno fornire indicazioni sia sul futuro e i cambiamenti che attendono queste reti (ridefinizione dei temi, allargamento, ecc.) sia sul ruolo che le tecnologie assumeranno nella loro gestione e distribuzione e sullo sviluppo delle competenze relative nelle imprese familiari.

** Gli altri interlocutori segnalati dal comitato di pilotaggio saranno sentiti in sede di focus group locali (medesima fase dell'indagine) oppure qualora le aziende, enti, ecc. selezionate in questo primo scouting non siano disponibili oppure, ad un ancor più approfondito esame, non rispondano pienamente a tutti i criteri individuati.*

Da un punto di vista operativo, si intende procedere ad **intervistare prima circa 10 interlocutori** tra quelli identificati e selezionare gli altri cinque in un secondo tempo, tenendo conto delle informazioni acquisite

tramite le prime dieci interviste e cercando quindi di individuare quali aziende possano meglio completare il quadro delle sfide del mercato turistico e delle competenze richieste.

I 10 interlocutori, che comunque rispondono nel complesso, ai diversi criteri utilizzati per la loro identificazione e ai diversi temi da affrontare sono:

Sfida	Driver	Tema	Interlocutore
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Continuità d'impresa; Profili e competenze MdB; Rapporti con gli stakeholders	Intesa San Paolo
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Uso delle tecnologie	Distribuzione e promozione; Profili e competenze; Coinvolgimento del management Uso delle tecnologie	Google
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	MdB; Organizzazione delle reti; Profili e competenze	Larus Viaggi
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Organizzazione delle reti; Uso delle tecnologie	Uvet AMEX,
Sviluppo territori e nuovi prodotti	Rapporti pubblico/privato Reti	Organizzazione delle reti; Continuità d'impresa; Distribuzione e promozione	APT Servizi
Sviluppo territori e nuovi prodotti	Rapporti pubblico/privato Reti	Turismo accessibile; Rapporto con gli stakeholders	campeggi del Cavallino
Sviluppo territori e nuovi prodotti	Rapporti pubblico/privato Reti	Rapporti con gli stakeholders; Profili e competenze	Alpitour
Riposizionamento	Rapporti pubblico-privato Reti	Coinvolgimento del management; Continuità d'impresa; Profili e competenze; Rapporto con gli stakeholders	Convention Bureau Riviera di Rimini
Riposizionamento	Reti Uso tecnologie	MdB; Organizzazione delle reti; Coinvolgimento del management; Uso tecnologie	Italcamel,
Innovazione/nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Distribuzione e promozione; Profili e competenze; Coinvolgimento del management Organizzazione reti	Best Western

2.2.3. I CASI DI AZIENDA DA COSTRUIRE – FOCUS: CREAZIONE DI VALORE E SULLA CARATTERISTICHE DELL'IMPRENDITORIA EMERGENTE ITALIANA.

Come anticipato, sulla base della griglia presentata in precedenza (rapporto sfide/temi/drivers) e del focus, si è già dato avvio, come per le altre indagini, ad un'attività di identificazione di possibili casi da approfondire, che vengono qui brevemente descritti.

Il focus di questa parte dell'indagine, come detto, saranno le caratteristiche della nuova imprenditoria del turismo italiano e, grazie allo studio specifico di ciascun caso, l'analisi del sistema di creazione del valore delle organizzazioni identificate.

Si ricorda che i casi sono perlopiù nuovi o approfondiscono nuovi aspetti e quindi va sottolineato che, nel corso della costruzione vera e propria del caso, alcuni elementi potrebbero mutare. Inoltre, non essendo stata sentita ancora la disponibilità dei titolari o manager dell'impresa, potrebbe esserci la necessità di sostituire il caso proposto con un altro con caratteristiche simili, anche in considerazione del fatto che in questa fase è stato identificato un numero di possibili esempi superiore ai 10 i per cui il progetto prevede la costruzione di casi.

Sfida	Driver	Tema	Casi
Riposizionamento	Reti Rapporti pubblico/privato	Costruzione della rete; Distribuzione e promozione dell'offerta	Aziende o consorzi che abbiano saputo trasformare l'identità di una destinazione e lanciare nuovi prodotti di successo, come South West Tourism Alliance consorzio di imprese che ha sostituito una DMO che aveva già agito in modo innovativo dal 2004-5 in poi. Nel 2012 ha ricevuto uno dei premi Tourism Excellence assegnato da Visitbritain
Riposizionamento	Reti Rapporti pubblico/privato	Organizzazione della rete; uso delle tecnologie per knowledge di rete	Aziende, gruppi o consorzi che abbiano saputo ridurre la stagionalità di una destinazione creando forti legami di filiera e in base ad un obiettivo condiviso, come Adria Congrex - Professional Congress

Sfida	Driver	Tema	Casi
			Organiser nato nel 1991 dall'unione di due cooperative alberghiere e che conta oltre 200 fornitori e 1500 clienti
Riposizionamento	Reti Rapporti pubblico/privato	Visione, Rapporto con gli stakeholders	Organizzazioni che con un approccio bottom –up siano state in grado di coinvolgere cittadini, settore pubblico e imprese in un processo di ridefinizione dell'identità anche turistica del territorio, <i>valorizzando espressioni culturali specifiche e locali</i> . E' il caso di Notte della Taranta , festival nel 1998 su iniziativa dell'Unione dei Comuni della Grecia Salentina e dell'Istituto "Diego Carpitella", il cui successo sia in termini di prestigio sia di affluenza ha portato alla creazione di una Fondazione e alla creazione di un brand territoriale anche turistico
Riposizionamento	Rapporti pubblico/privato	Rapporto con gli stakeholders e la filiera	Imprese che grazie alla loro capacità organizzativa e alla loro vision siano riuscite ad attivare un circolo virtuoso nel rapporto con il pubblico, anche in termini di investimenti, concentrandosi su prodotti e segmenti innovativi e sulla valorizzazione del territorio, come Fattorie Faggioli, un esempio già riconosciuto per la molteplicità delle proposte e progetti pilota nell'ambito di turismo, green economy e ruralità, che realizza anche in partnership con enti pubblici
Innovazione nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Turismo accessibile	Imprese che abbiano fondato il modello di business sulla risposta ad esigenze specifiche della domanda cui nessuno dava risposta, agendo come centro e collettore di un network per facilitare l'incontro domanda/offerta, come Village4 All che, attraverso la propria

Sfida	Driver	Tema	Casi
			rete e il proprio marchio V4A garantisce a persone con disabilità permanente o temporanea, ma anche con esigenze legate a malattie, allergie età, ma anche alle famiglie con bambini piccoli di poter scegliere un Hotel, un Agriturismo, uno Stabilimento Balneare, un Museo, ecc. dove troveranno una ospitalità Accessibile
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Vision,coinvolgimento del management	Imprese o gruppi specializzati in particolari segmenti di mercato e che abbiano saputo sviluppare non solo il prodotto ma una serie di linee connesse, come Orient-Express Hotels per il segmento lusso, che è uno di quelli più dinamici del settore, ma che richiede però atteggiamenti, competenze e uno stile di management specifici e una rete di fornitura e distribuzione altrettanto professionale e di alta gamma.
Innovazione nuovi mercati e/o segmenti	Uso delle tecnologie	Continuità d'impresa, coinvolgimento management	Imprese che siano riuscite nell'ambito del processo di ricambio generazionale ad ampliare la gamma di prodotti e differenziare il business, utilizzando le tecnologie come strumento di management e distribuzione, come HnH Hotels, nata dall'esperienza imprenditoriale del fondatore e proprietaria fino al 2004 di 2 hotel nel veneziano e che attualmente ne ha 10, gestiti da un gruppo manageriale giovane e altamente qualificato.
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Uso tecnologie Reti	MdB , organizzazione della rete d'impresa, distribuzione e promozione	Imprese che siano state in grado di introdurre un concept di prodotto completamente nuovo a partire dalla relazione con altri settori e di sviluppare intorno a questi un nuovo MdB e gestire

Sfida	Driver	Tema	Casi
			<p>reti con alto livello di flessibilità, come Smart Box Experience LTD, società di P.E. Stérin che, insieme ad un'agenzia belga che operava online, ha creato nel 2003 i cofanetti viaggio regalo.</p> <p>Attualmente i cofanetti sono distribuiti in 13 paesi, la società conta oltre 6000 fornitori solo in Francia e nel 2012 ha un giro d'affari mondiale di 400 milioni di € e ha lanciato e-box un cofanetto "dematerializzato"</p>
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Uso tecnologie Reti	MdB , organizzazione della rete d'impresa	<p>Aziende che basano il loro MdB sull'utilizzo delle tecnologie e ne hanno fatto il centro del loro successo, alla costante ricerca di innovazione e di reclutare o formare profili professionali all'avanguardia, come booking.com</p>
Innovazione /nuovi mercati e/o segmenti	Reti	Vision; rapporto con gli stakeholders e creazione delle reti	<p>Aziende che abbiano creato di reti e filiere fondate su valori condivisi, rispondendo al contempo a specifiche esigenze del mercato e con fondatori sotto i 40 anni e con livelli educativi elevati, come Addio Pizzo Travel che si avvale di una rete di fornitura costituita da ristoratori, strutture ricettive, ecc. che non pagano il pizzo o che gestiscono beni confiscati alla mafia – un'iniziativa nata nel 2009 che ha avuto vastissimo riconoscimento internazionale.</p>
Innovazione nuovi mercati e/o segmenti	Rapporti pubblico/privato	Passaggio generazionale	<p>Imprese che, nell'ambito del passaggio generazionale, abbiano trasformato il concept di prodotto, utilizzando nelle reti anche extra turistiche e nel rapporto con il pubblico come strumento di sviluppo, come il caso di Ai Cadela, che con l'ingresso della nuova generazione imprenditoriale è passato</p>

Sfida	Driver	Tema	Casi
			da hotel ristorante tradizionale ad un centro benessere e sport con grande attenzione alla green economy e alla nutrizione, anche attraverso la cooperazione con il settore pubblico nell'ambito del Club di Prodotto, ma non solo e attraverso collaborazioni con professionalità e imprese del settore salute e benessere
Sviluppo territori e prodotti	Rapporti pubblico/privato	Visione, MdB, rapporti con gli stakeholders e la filiera	Attrattori di nuova generazione che hanno determinato un indubbio vantaggio competitivo per territori scarsamente noti, come ad esempio Volo dell'Angelo Scarl e Parco della Grancia-Storia Bandita, anche a fronte di un impegno pubblico privato nell'Alto Basento proprio nell'ambito dello sviluppo rurale e turistico, oppure operatori come Four Seasons Natura e cultura che da 1993 si occupano di segmenti specifici come l'ecoturismo
Sviluppo territori e prodotti	Uso tecnologie	MdB, uso tecnologie per distribuzione e promozione	Imprese, anche start up, che a partire da un gruppo di fondatori giovani ma con profilo educativo elevato combinino nel loro MdB la capacità di intercettare nuovi segmenti di mercato e l'uso di tecnologie e Internet, come Anfibia Ecotours, start up che si occupa di tour operating, promozione e progettazione itinerari specificamente per il cicloturismo e che si appresta a diventare un marchio specializzato nella vendita online di questi soggiorni.

**Altri casi segnalati dal comitato di pilotaggio saranno sentiti qualora le aziende, enti, ecc. selezionate in questo primo scouting non siano disponibili oppure, ad un ancor più approfondito esame, non rispondano pienamente a tutti i criteri individuati.*

2° PARTE:

LE ATTIVITÀ DI RICERCA

A. LA RICOGNIZIONE DI CASI ITALIANI O STRANIERI GIÀ ESISTENTI

1. Il Focus: governance e destination management

Tenendo in considerazione il focus di questa parte dell'indagine su governance e destination management, si vanno a individuare, tra quelli già noti e analizzati in letteratura, alcuni casi che danno indicazioni relative a:

- **sviluppo di destinazioni sconosciute** in cui uno dei driver è stato il **rapporto pubblico/privato**, o il coinvolgimento di stakeholders non propriamente turistici (agricoltura, festival culturali, ecc.);
- **riposizionamento e capacità di attirare nuovi mercati** in territori noti esclusivamente per un prodotto turistico o con un'immagine un po' "polverosa";
- **sviluppo di nuovi prodotti**, grazie alla capacità di coinvolgere stakeholders pubblici di vario livello per attirare e utilizzare i finanziamenti europei;
- **uso delle tecnologie** per facilitare le connessioni tra imprese, o per la distribuzione e promozione, ove il pubblico abbia avuto un ruolo di collettore e centro del network o comunque le tecnologie svolgano un ruolo di supporto importante al destination management;
- **valorizzazione di territori interni e potenzialmente poco accessibili**, che in altre situazioni sarebbero rimasti ignoti al turismo e di utilizzo delle nuove tecnologie; la Toscana potrebbe offrire un caso efficace, anche sul tema di come settori e stakeholders non propriamente turistici (agricoltura, festival culturali, ecc.) abbiano contribuito allo sviluppo di un brand turistico che si mantiene tra i più riconosciuti in Italia.

Sulla base dei seguenti aspetti:

- rispondenza ai criteri di "incrocio" tra sfide, driver e temi su descritti;

- rispondenza al focus della fase di indagine specifica (governance/destination management);
- presenza di materiali, letteratura, case study, ecc. che abbiano già trattato il caso.

son stati identificati 7 casi:

- Liverpool
- La Loire à Vélo
- Bouche du Rhône – Saga de la Cigale
- Toscana
- Festivaletteratura di Mantova
- Spagna – rebranding
- Costa del Sol – Turismo del Golf

Per ognuno di questi casi sono stati individuati delle sfide, driver e temi su cui i casi stessi possono fornire indicazioni utili, come riportato in tabella 1.

Tabella 1 – sfide, driver, temi dei casi

Sfida	Driver	Tema	Casi
Riposizionamento	Rapporti pubblico/privato Reti	Vision Rapporto con gli stakeholders Organizzazione reti	Liverpool
Innovazione e capacità di intercettare nuovi target	Rapporti pubblico/privato Reti	Distribuzione e promozione Vision	Bouche du Rhône – Saga de a cigale Spagna Costa del Sol per il turismo del golf
Innovazione e capacità di intercettare nuovi target	Rapporti pubblico/privato Uso tecnologie	Organizzazione reti Rapporto con gli stakeholders Distribuzione e promozione	La Loire à Vélo Toscana,
Sviluppo territori e nuovi prodotti	Rapporti pubblico/privato	Vision Rapporto con gli stakeholders	Festival Letteratura di Mantova

1. I risultati in sintesi

Per la trattazione dei casi nel dettaglio si rimanda all'appendice finale con le singole schede che esplorano, per ciascun caso, governance, rapporti pubblico/privato e ciascuno dei temi specifici identificati per ognuno (vedi tab. 1).

Qui si riportano i principali risultati trasversali ai casi stessi.

Ognuno dei casi trattati presenta infatti caratteri diversi per:

- modelli di governance, da molto centralizzata a diffusa, in cui si distinguono molti enti tra molti enti;
- attori pivot, anche se il pubblico gioca sempre un ruolo importante, dato che in questa fase la scelta riguarda specificatamente casi di destinazione;
- modalità di coinvolgimento e aggregazione dei privati;
- organizzazione della rete tra enti pubblici e tra pubblico e privato.

Per queste caratteristiche si rimanda alla tabella 2.

Emergono anche alcuni **punti in comune**, che peraltro ritornano come 'temi caldi' anche nelle interviste con i testimoni privilegiati, e che esemplificano piuttosto bene quelle che sono state identificate come le "sfide fondamentali per la competitività del settore: lo sviluppo di nuovi prodotti e territorio, la capacità di innovazione, il riposizionamento e la diversificazione.

Queste caratteristiche comuni possono essere distinte in:

- aspetti di tipo strategico;
- aspetti di tipo operativo.

Dal primo punto di vista, emerge dai casi una serie di conoscenze e capacità tipicamente manageriali:

- capacità di definire una vision e degli obiettivi di medio o lungo termine, sia per il turismo, ma anche in relazione allo sviluppo economico e sociale più in generale – questa caratteristica è indipendente dal fatto che l'idea forte nasca in ambito pubblico (La Loire a vélo, Spagna, Bouche du Rhône,) o di collaborazione pubblico/privata (Festivalletteratura, Liverpool);
- la caratteristica precedente è la premessa per un altro degli aspetti comuni, ossia il fatto che tutti i casi presentati ruotano intorno a "progetti" e obiettivi che sono stati perseguiti per periodi variabili da 8 a 20 anni - peraltro questo è uno degli elementi che i testimoni privilegiati intervistati nell'altra fase di indagine lamentano essere più carenti nel sistema italiano;
- un ruolo comunque importante del pubblico come promotore di innovazione: emblematico il caso della Spagna, ma anche della Toscana per quanto riguarda il tentativo di coprire il digital divide: i casi -

e altri studi oltre a questo - dimostrano che l'intervento del pubblico si traduce in imprese più aperte all'innovazione; un'altra delle sfide del mercato segnalata dai testimoni privilegiati intervistati.

- il ruolo del pubblico come aggregatore, in primis di sé stesso (vari livelli e competenze), attraverso la condivisione della progettualità e dell'investimento: uno degli obiettivi di alcuni progetti è spesso proprio quello di creare reti di attori pubblici (comuni, servizi diversi, ecc.).

Questi aspetti hanno tutti delle **ricadute molto importanti in termini fund raising**: tutti i casi hanno infatti mostrato una capacità di reperire, stimolare e raccogliere finanziamenti ed investimenti, pubblici e privati, proprio grazie agli elementi evidenziati. La presenza di un progetto specifico e di vaste reti pubbliche e/o pubblico/private ad esso connesse consente di attirare finanziamenti ed investimenti in quantità enorme sia dal fronte europeo sia a livello statale e di usarli in modo efficace, riducendo gli effetti di disgregazione delle opportunità legati alla tipica frammentarietà delle politiche. Le reti e la capacità di definire nuovi obiettivi costituiscono anche ora per queste aree un significativo vantaggio competitivo per attirare nuovi finanziamenti. Inoltre, la solidità e la credibilità così create e la dimostrazione di saper utilizzare i finanziamenti, hanno consentito a questi casi di attirare investimenti privati dove il progetto era inizialmente sostenuto solo o perlomeno dal pubblico: è il caso di Festivalletteratura, in cui oggi prevale la quota di sponsorship, di Liverpool che per gli eventi Capitale della Cultura 2008 ha ottenuto sponsorship per una cifra pari al finanziamento UE e con anni di anticipo sull'evento, o anche di La Loire à Vélo i cui risultati hanno convinto alcuni privati a farsi promotori di iniziative simili a livello nazionale.

Oltre al fund raising, le capacità di cui al punto precedente hanno avuto effetti consistenti su:

- l'aggregazione e la creazione di reti tra i vari attori del pubblico tra loro e poi pubblico-private, che appare essere duratura ed efficace proprio in virtù dell'esistenza di un obiettivo specifico di lungo termine e complessivo (entro cui rientrano i singoli progetti), anziché attorno ad opportunità sporadiche - gli stessi operatori intervistati individuano questo come un problema tipico delle fragilità delle reti italiane;
- facilitazione e miglioramento del rapporto e del coinvolgimento degli stakeholders (governi nazionali, cittadini, settore culturale, associazioni), non solo con la rete coinvolta nel progetto, e una comunicazione efficace.

Gli aspetti più operativi che si presentano in tutti i casi analizzati possono essere invece riassunti in:

- capacità di adattamento – il modello di governance risponde infatti ad esigenze adattative che consentono di raggiungere l’obiettivo tenendo conto dei vincoli, evolvendo appunto per adeguarsi alle nuove situazioni: la creazione delle partnership pubblico/private a Liverpool, l’intensa aggregazione di enti in Toscana, le modalità di gestione dei vari “planes” in Spagna per “accomodare” le competenze delle comunità autonome e dello stato, ecc. rispondono tutte a questa esigenza;
- innovazione, la quale si traduce nella creazione di nuovi prodotti, più che in strategie di sviluppo del mercato, e in un’attività per cui vengono stimolati aspetti soft tanto quanto o anche più che hard (interventi urbani, nuove banchine, ecc.): è emblematico il caso di Liverpool, il cui rinnovamento è passato non solo per interventi sull’urbanistica, ma anche per una forte attenzione all’industria creativa che è diventata uno dei pilasti su cui costruire la visitors’economy - l’incapacità di sviluppare nuovi prodotti e la mancanza di idee innovative sono percepite come uno dei problemi sia all’interno delle imprese sia nel sistema anche dagli operatori intervistati, tanto che vedono la soluzione in una contaminazione da altri settori, visto che quello turistico appare poco innovativo al suo interno;
- osservazione della situazione dall’esterno: in tutti questi casi uno dei driver della “ripartenza” è la fine di una forma di autoreferenzialità: Spagna e Bouche du Rhône sono forse gli esempi più chiari di come l’osservazione da un punto di vista di mercato abbia evidenziato posizionamenti poco strategici, attrattive non percepite, debolezze competitive che sono stati all’origine della risposta successivamente individuata;
- ruolo pro attivo del privato, diretto e non solo tramite rappresentanze, nel momento in cui il settore pubblico presentava debolezze o aveva delle difficoltà a mantenere i rapporti con gli altri stakeholders.

Tabella 2 – Sintesi dei casi

	Toscana	Liverpool	Bouche du Rhône- Cigale	Spagna - Rebranding	Centre, Pays de Loire - La Loire à Vélo	Mantova - Festivalletteratura
Obiettivi	Valorizzazione identità, protezione paesaggio	Sviluppo visitors' economy	Attrazione giovani residenti in aree urbane	Attrazione segmenti a capacità di spesa elevata	Attrazione turismo slow, diversificazione	Recupero immagine culturale della città
Vision	Turismo come "elemento" di questa vision	Industria creativa a supporto dello sviluppo turistico	Una destinazione giovane, che integra le diverse identità territoriali	Una destinazione raffinata, culturale, oltre che di divertimento	Destinazione slow, riappropriazione del fiume, rapporto area urbana-verde	
Regia	Fortemente pubblica	Partnership pubblico/privata	Pubblica – 1 département - 3 aree territoriali distinte	Pubblica – Nazionale + Comunità autonome	Pubblica – 2 régions, vari départements, molti comuni	Idea privata ma non di imprese - investimento pubblico (Comune)
Cifra distintiva dell'azione	Integrazione	Alleanza locale	Comunicazione	Innovazione	Territorio	Cultura
Governance – elemento distintivo	Integrazione e aggregazione di varie funzioni e servizi	Partnership pubblico/private	Pubblico come aggregatore del privato	Co-investimenti, linee guida nazionali, ma obiettivi e molti progetti locali	Pubblico come aggregatore del privato	Associazionismo, partecipazione e raccordo tra questi elementi e investimento pubblico
Adattamento	Toscana promozione – la cui "regia" ha già	Creazione di partnerships	Integrazione politica e	Strategie specifiche da CCAA, indirizzo	Forte integrazione verticale da livello	2 Associazioni, una per

	Toscana	Liverpool	Bouche du Rhône- Cigale	Spagna - Rebranding	Centre, Pays de Loire - La Loire à Vélo	Mantova - Festivaletteratura
	cambiato componenti e ricambierà Fondazione Sistema Toscana – commercializzazione, rapidità	pubbliche e pubblico/private per agevolare e indirizzare uso finanziamenti (anche contro il livello nazionale)	comunicazione di 3 territori che prima agivano distintamente, articolazione funzioni agenzia promo	nazionale (planes), comunicazione nazionale	nazionale a comunale e orizzontale tra comuni; chiara divisione compiti	programma e network, una per l'organizzazione, comune come finanziatore
Rapporti pubblico/privato	Elemento forte di supporto al privato (consulenza, commercializzazione, ecc.); punto di riferimento unico; extranet	Condivisione indirizzi e strategia	Filères, extranet e supporto agli operatori	Consejo Español de turismo; diffusione dell'innovazione, potenziamento delle reti	Marchi e club; partecipazione ampia, formazione, comunicazione interna	Comune come imprenditore originale, ora più forte presenza imprese ma solo come sponsors

2. Le schede di ciascun caso

3.1. TOSCANA²

3.1.1. CONTESTO TURISTICO DI RIFERIMENTO

La Toscana rappresenta una delle realtà più dinamiche a livello turistico in Italia insieme ad altre regioni, come per esempio Veneto e Trentino-Alto Adige. Nel periodo 2007-2012, quando l'Italia e l'Europa venivano colpiti da una recessione economica, la Toscana ha mostrato una buona tenuta del mercato.

La buona performance è stata favorita principalmente dalla domanda internazionale che ha registrato un incremento del 12,1% delle presenze. In particolare, i flussi di domanda provenienti dalle aree emergenti europee ed extra-europee stanno assumendo un ruolo decisivo, anche se non esclusivo, per la crescita del turismo toscano. Ad influire positivamente anche la crescita dell'area tedesca, il mercato estero più importante per la Toscana, che ha registrato nel periodo 2007-2011 un +12%.

Il mercato che ha sofferto maggiormente, come nel resto d'Italia, è quello domestico. Le località balneari frequentate dalla clientela italiana hanno risentono maggiormente della congiuntura, come la provincia di Grosseto e Livorno, che sono però premiate dal turismo straniero. A soffrire anche le località termali, caratterizzate dal turismo degli italiani.

La campagna e la collina sono invece il prodotto che contiene meglio le perdite in quanto sono favoriti dal segmento straniero (circa il 70%) che aumenta le proprie presenze dell'1,1% tra 2011 e 2012. L'agriturismo rimane una categoria ricettiva che cresce nel 2012 (+1,5% le presenze) grazie al gradimento dei turisti stranieri.

Nello scenario appena delineato, il sistema turistico toscano deve affrontare delle sfide che riguardano tanto il mantenimento della propria competitività internazionale, quanto il recupero della domanda interna .

² Fonti:

- Agenzia di Promozione Economica della Toscana, Relazione previsionale e programmatica e bilancio preventivo economico, 2013
- Agenzia di Promozione Economica della Toscana, Attività di promozione economica, Anni 2013 e 2014
- Fondazione Sistema Toscana, Programma delle attività 2014
- Fondazione Sistema Toscana, Statuto della fondazione
- Legge regionale 28 gennaio 2000, n. 6 Costituzione dell'Agenzia di Promozione Economica della Toscana (APET)
- Regione Toscana, Programma Regionale di Sviluppo 2011-2015
- Regione Toscana, Programma Regionale di Sviluppo Economico 2012-2015
- Regione Toscana, Stati Generali del Turismo e del Commercio, novembre 2013
- Regione Toscana e IRPET, Rapporto sul turismo in Toscana. La congiuntura 2012

4.1.2. SFIDA, DRIVER E TEMI IN SINTESI

La regione Toscana è un esempio di regione che riesce a sviluppare e mantenere prodotti incentrati su aree rurali e periferiche e un posizionamento up market, anche e l'uso delle nuove tecnologie per la distribuzione e la promozione del prodotto.

I temi rintracciabili nel caso si possono ricondurre a :

- distribuzione e promozione;
- rapporto con gli stakeholders;
- organizzazione di reti;

4.1.3. GOVERNANCE

Il modello di governance turistica della Toscana si è andato a consolidare negli anni ed ha dovuto adattarsi a diversi mutamenti. È comunque un sistema piuttosto centralizzato e che negli anni ha dimostrato una tendenza all'integrazione dei vari enti coinvolti nello sviluppo e promozione del territorio in poche agenzie, con l'obiettivo di ottenere un sempre maggior coordinamento delle politiche. Di queste si rileva una tendenza a prediligere le specificità locali e una forte attenzione al paesaggio agrario, che è concepito come luogo anche per altre produzioni, purché ne mantengano l'aspetto e su un'idea delle identità locali come valore in sé. Questa attenzione verso il paesaggio emerge anche nel momento in cui la campagna pubblicitaria "Divina Toscana" ha suscitato diverse critiche a livello locale proprio a causa del fatto che il paesaggio vi appariva modificato, una critica che la regione stessa ha ammesso fondata proprio perché evidenziava una incongruenza rispetto ad una politica complessiva incentrata proprio sul valore del territorio

Si tratta di un modello guidato dal pubblico, quindi un'altro dei temi della governance è, da un certo momento in avanti, la ricerca di soluzioni che snelliscano e velocizzino l'intervento diretto, evitando le lungaggini burocratiche.

Questa tendenza all'integrazione trova in particolare espressione nella costituzione di Toscana Promozione, agenzia pubblica regionale, costituita nel 2000 che persegue l'obiettivo di promuovere l'economia locale nel mondo, sostenendo l'attività degli imprenditori toscani, ed allo stesso tempo, di attrarre investimenti sul territorio sviluppando la cooperazione economica internazionale. Toscana Promozione è inoltre responsabile della promozione e sviluppo turistico regionali.

È interessante notare, come tra gli enti costituenti l'agenzia vi siano sia attori locali, quali Regione Toscana ed Unioncamere Toscana, che rappresentano rispettivamente il settore pubblico e privato, sia nazionali, come l'Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE) e l'Ente Nazionale del Turismo (ENIT). Da ciò si

evince la scelta di consolidare delle relazioni strategiche con organismi di livello nazionale fortemente coinvolti nelle promozione internazionale.

All'interno di Toscana Promozione è stato inoltre istituito un Comitato Tecnico, composto da sette membri designati dalla Giunta regionale, da Unioncamere Toscana, dall'I.C.E., dall'E.N.I.T., dall'A.N.C.I., dall'U.P.I. ed unitariamente dalle associazioni di categoria a livello regionale. Il compito del Comitato è quello di valutare l'andamento della gestione e lo stato di attuazione dei programmi, ed inoltre, propone al Direttore gli indirizzi operativi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Toscana Promozione ricerca un ampio coinvolgimento dei diversi attori locali (CCIAA, Province, Associazioni di categoria) a seconda dello specifico ambito di interesse. Il campo di attività dell'agenzia comprende, infatti, diversi settori strategici per l'economia regionale. Il turismo, che è uno di questi settori, rientra nella visione strategica complessiva di promozione economica della Toscana, insieme all'agricoltura, casa, ambiente e lapideo, moda ed oreficeria, meccanica ed alta tecnologia. Il modello adottato consente sia di instaurare delle proficue sinergie tra il turismo ed altri settori quali ad esempio l'agroalimentare, sia di evitare possibili conflittualità (es. localizzazione degli investimenti) con altri settori di tipo industriale che potrebbero compromettere il modello di sviluppo turistico prescelto. Nella fase di programmazione, l'Agenzia tiene conto anche delle indicazioni e delle priorità contenute in altri documenti strategici per la Regione, come il Piano Regionale di Sviluppo e il Piano Regionale di Sviluppo Economico.

Per quanto riguarda le dinamiche economico-finanziarie, dall'ultimo bilancio previsionale di Toscana Promozione relativo al 2013, si desume un budget di circa 14,994 milioni di euro, di cui per il 78,6% dovrebbe contribuire la Regione Toscana, per il 9,4% Unioncamere Toscana ed il restante 12% sono ricavi per prestazioni di servizi per conto terzi.

Una parte consistente delle spese previste per il 2013, pari a circa 11,875 milioni di euro, riguardano l'attuazione dei programmi promozionali. Il programma per il turismo in particolare, è una voce rilevante pari a circa 4,195 milioni di euro, di cui una parte stanziata dalla Regione (circa 3,685 milioni di euro). Dal bilancio previsionale emerge anche un potenziale contributo di 250 mila euro da parte di Unioncamere Toscana.

Altro esempio di integrazione è Fondazione Sistema Toscana, che riunisce sotto la stessa egida diverse funzioni, alcune delle quali pre-esistenti come la Film Commission. In particolare, integra:

- www.turismo.intoscana.it;
- Booking Online;
- BTO - Buy Tourism Online (marchio della Regione Toscana e della Camera di Commercio di Firenze), borsa internazionale del turismo online che nel 2014 giunge alla sua 7° edizione;

- Toscana Film Commission, mira all'attrazione di produzioni audiovisive sul territorio e può essere connessa con il turismo in un'ottica di cineturismo;
- Toscana Events

Al fine di gestire questi marchi e di potersi muovere con la rapidità necessaria sul mercato FST è stata costituita nel 2005 come un ente di diritto privato, compartecipato da Regione e Monte Paschi Siena.

4.1.4. IL RAPPORTO PUBBLICO/PRIVATO

Il modello toscano si caratterizza per l'incisività del settore pubblico nella formulazione ed attuazione delle strategie di sviluppo turistico e promozionali. È evidente, infatti, il ruolo esercitato dalla Regione Toscana, quale principale finanziatore di Toscana Promozione e socio della Fondazione Sistema Toscana, che si occupa nello specifico della comunicazione turistica. La pianificazione strategica regionale (es. Piano Regionale di Sviluppo, Piano Regionale di Sviluppo Economico) nasce inoltre all'interno della stessa Regione.

Dal modello di governance si evince inoltre un coinvolgimento delle Provincie, Camere di Commercio, Associazioni di categoria. Ed anche dei Comuni, i cui interessi vengono mediate dalle stesse Province che hanno una funzione di raccordo con i livelli regionali.

In tale contesto, la singola impresa è il beneficiario delle azioni intraprese dai diversi organismi, trovandosi così ad operare in un ambiente favorevole per lo sviluppo della propria attività. Oltre a beneficiare dei risultati, l'impresa può accedere a dei servizi specifici in forma gratuita oppure con un compenso a parziale o totale copertura del servizio reso.

In vista del nuovo scenario politico-istituzionale, che prevede tra l'altro la riorganizzazione delle funzioni delle province, la Regione Toscana sta individuando un nuovo modello in cui molto probabilmente il ruolo del privato sarà maggiormente partecipativo. Un primo esempio in questo senso si ha già in Fondazione Sistema Toscana, la cui natura e mission si avvicinano al privato. Rimane vero che la stessa FST appare comunque come una risposta da parte del settore pubblico ad alcune debolezze competitive del sistema turistico toscano, soprattutto nell'ambito online, anche privato, che peraltro sono però connesse al tipo di modello di sviluppo (piccole imprese, agriturismi, limitata presenza di catene, forte diffusione territoriale).

4.1.5. DISTRIBUZIONE E PROMOZIONE

La definizione e l'attuazione della strategia di promo-commercializzazione del prodotto Toscana è affidata a due soggetti regionali, Toscana Promozione e Fondazione Sistema Toscana, ciascuno dei quali si impegna con progetti ed iniziative ben connessi tra di loro al fine di garantire una maggiore omogeneità delle azioni

intraprese. Nello specifico, Toscana Promozione redige il piano promozionale ed implementa le azioni promozionali di tipo tradizionale, mentre la Fondazione Sistema Toscana cura la comunicazione digitale.

Il campo di attività di Toscana Promozione si concentra quindi sulla promozione del prodotto e sui servizi di informazione/formazione erogati a favore degli operatori toscani per favorire una migliore conoscenza dei mercati. Al fine di sostenere il processo di internazionalizzazione, sono stati definiti degli appositi servizi di consulenza per le imprese turistiche, nel campo del marketing tradizionale e del web marketing, che vengono interamente o parzialmente coperti economicamente da parte di Toscana Promozione.

Per quanto riguarda i prodotti turistici, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dei prodotti di nicchia sta aumentando la partecipazione alle fiere specializzate, come per esempio quelle legate al golf e alla montagna. Su quest'ultimo prodotto, la Toscana ha tra l'altro deciso di avviare un'azione promozionale in sinergia con l'Emilia-Romagna. Attraverso un protocollo d'intesa tra Toscana Promozione e APT Servizi Emilia Romagna, si intende promuovere congiuntamente il prodotto neve, estivo e del turismo attivo che interessa la montagna tosco-emiliana.

Si sta inoltre affermando un approccio esperienziale al turismo, in base al quale si prevede di sostituire o affiancare all'offerta tradizionale, nuove proposte tematiche ed allineate alle recenti tendenze di marketing turistico, che vedono un passaggio dal turismo di destinazione a quello di prodotto ed esperienziale.

L'elemento di maggiore interesse è però il contributo apportato da Fondazione Sistema Toscana, uno dei cui compiti sono:

- la realizzazione di progetti ed iniziative volti alla riduzione del cultural-digital divide;
- servizi digitali e tecnologie innovative per la crescita innovativa del territorio regionale;
- valorizzazione dei beni e delle attività culturali della regione;
- sviluppo e sostegno di attività di ambito cinematografico e audiovisivo (es. Film Commission);
- progettazione e gestione di eventi culturali complessi per conto di Regione Toscana.

Per realizzarli, FST si occupa di:

il sito web turismo.intoscana.it, che rappresenta la piattaforma multimediale della regione, per la quale si prevede il potenziamento dei servizi digitali e del social networking. Gli obiettivi principali non riguardano soltanto la capacità di rappresentare in maniera organica l'intera offerta turistica, ma soprattutto di fornire dei servizi a valore aggiunto che facciano vivere, attraverso il web, un'esperienza utile ed interessante per la scoperta e la conoscenza della Toscana, dalle applicazioni mobile al booking, dalle offerte alla dimensione editoriale/informativa;

l'attività di Social Media Strategy che mira a generare visibilità verso il mondo dei social media, le comunità virtuali e gli aggregatori 2.0, si occupa di gestire i rapporti online (PR 2.0), ottimizzare le pagine web per i social media, gestire la comunicazione integrata sulle diverse piattaforme, tra cui siti di social networking, foto/videosharing, comunità 2.0. L'attività ha lo scopo di alimentare ed elevare il livello delle conversazioni con gli utenti/turisti, costruendo delle relazioni one to one con i partecipanti della community. Tra le azioni già realizzate vi sono: l'attività editoriale su blog e social media e la produzione di contenuti multimediali, l'attività di "digital pr" Play Your Tuscany e il coinvolgimento degli operatori territoriali. Invece, tra le novità previste per il 2014 abbiamo: Welcome To Tuscany; In Touch with Social Media Team; Hangouts - Live on Youtube; Guest post / Testimonials; Contest In collaborazione con Instagram Italia/Toscana; Booking Online che ha una evidente finalità strategica, mettendo in stretta relazione la funzione di promozione territoriale con quella di commercializzazione dell'offerta della ricettività. Rappresenta una preziosa fonte di ricerca e selezione delle imprese ricettive toscane; Visit Tuscany Card. Consente di analizzare il profilo dei visitatori reali o potenziali che si iscrivono al Tuscany Club, ottenendo un quadro generale che consente di costruire una newsletter personalizzata. La Card è, allo stesso tempo, uno strumento di promo-commercializzazione, che offre alle aziende partecipanti la possibilità di personalizzare le iniziative/promozioni attraverso la extranet; Toscana Film Commission, mira all'attrazione di produzioni audiovisive sul territorio e può essere connessa con il turismo in un'ottica di cineturismo; valorizzazione dei beni e delle attività culturali attraverso diversi progetti, come per esempio il calendario unico degli eventi culturali – Toscana Events. Il sito www.toscanaevents.it racchiude tutti gli eventi culturali, mostre, offerte museali, cartelloni artistici, festival, concerti, ed altri eventi. Le attività indicate confermano le capacità innovative della Toscana nell'ambito della comunicazione e dell'intercettazione di nuovi mercati.

4.1.6. RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDERS

Nel modello di governance adottato, l'agenzia Toscana Promozione opera come una moderna Destination Management Organization ed ha assunto un ruolo centrale nella promozione turistica della regione. Ciò richiede una rilevante capacità di gestire le relazioni con gli interlocutori pubblici e privati, e l'instaurazione di una forte collaborazione con i livelli locali per la definizione e l'implementazione dei piani promozionali. Prima della soppressione delle APT, il partenariato locale era stato rafforzato con la sottoscrizione di un protocollo di intesa tra Toscana Promozione e le Agenzie per il Turismo della Toscana (APT) con l'obiettivo

di coordinare le attività promozionali e razionalizzare le risorse. Il venir meno delle APT ha condotto ad un ridisegno della modello di coordinamento che è stato poi formalizzato anche nel PRSE 2011-2015.

Dalla lettura dell'ultimo PRSE, emerge la necessità di ricercare un'integrazione sia tra i vari livelli istituzionali (Regione, Province, APET Toscana Promozione, CCIAA), sia tra i soggetti pubblici e le imprese, incoraggiando la partecipazione dei privati alla formulazione delle strategie. Con l'obiettivo di coordinare ed armonizzare le esigenze locali con quelle regionali, è stata inoltre prevista la costituzione di una Cabina di regia, composta dagli assessori provinciali al turismo e presieduta dall'assessore regionale al turismo con il coinvolgimento del sistema camerale attraverso Unioncamere toscana.

La Cabina di Regia è quindi il luogo in cui i diversi stakeholders collaborano tra di loro e dove si cercano di armonizzare le azioni promozionali individuate dai singoli territori. La cabina si riunisce due volte all'anno, coinvolgendo anche le associazioni di categoria, al fine di definire le priorità della programmazione promozionale e per verificare i risultati raggiunti. In tale sistema, le Province hanno il ruolo di raccogliere ed preparare le istanze strategiche provenienti dai singoli Comuni e di proporle, quali unici soggetti titolati, alla Cabina di regia.

È stato inoltre individuato un Tavolo tecnico operativo che affianca la Cabina di Regia per coordinare la realizzazione degli interventi e trasformare le indicazioni strategiche in obiettivi specifici. Assicura inoltre il collegamento tra Toscana Promozione e le indicazioni strategiche generali espresse dalla Cabina di regia. Il Tavolo tecnico operativo è presieduto dal Dirigente del Settore Politiche del Turismo della Regione Toscana, e ne fanno parte, altresì, i referenti per il turismo delle province, Toscana Promozione, Fondazione Sistema Toscana, Unioncamere Toscana.

La Cabina di regia può prevedere le modalità per far partecipare al Tavolo tecnico operativo gli esperti designati dalle associazioni di categoria del settore turismo, in modo da ottenere una conoscenza sugli orientamenti del sistema imprenditoriale. La Cabina di regia può altresì proporre l'istituzione di Tavoli tecnici tematici dedicati a particolari e rilevanti prodotti turistici.

Il contesto normativo-istituzionale, che ha visto prima la soppressione delle APT e che prevede un ridisegno delle funzioni delle Province, così come il contenimento della spesa pubblica, richiede un costante aggiornamento degli stakeholders e delle modalità di coinvolgimento. I recenti "Stati Generali del Turismo" che si sono tenuti lo scorso novembre 2013, vedono la Regione Toscana fortemente coinvolta nel trovare nuove soluzioni che possano andare incontro allo scenario che si sta delineando con l'abolizione delle province. Nell'attuazione degli indirizzi strategici individuati, Toscana Promozione avrà un ruolo centrale, in collaborazione con le strutture regionali e la rete degli stakeholders.

In risposta al nuovo scenario, anche la Fondazione Sistema Toscana sta rivedendo il proprio modello, puntando ad una crescita delle competenze interne ed allo sviluppo di progettualità e partenariati volti al reperimento di risorse alternative a quelle regionali, per le quali si prevede una progressiva contrazione. Si pensa in particolare di ricorrere al modello dell'Assemblea, che si ispira alle reti di impresa, con l'obiettivo di migliorare le opportunità di collaborazione strategica ed operativa tra la Fondazione e i soci pubblici e privati.

4.1.7. ORGANIZZAZIONE DELLE RETI

In questo contesto, i soggetti privati sono i principali beneficiari delle attività portate avanti dalle reti individuate. In alcuni casi, i privati possono accedere gratuitamente ai servizi, mentre in altri casi viene richiesta un contributo economico (totale o parziale) per i servizi ottenuti, come ad esempio nel caso delle consulenze sui mercati e sul web marketing.

Fondazione Sistema Toscana inoltre ha realizzato, proprio nell'ottica di gestire il portale e il sistema di booking online, ha realizzato una piattaforma, tecnologica, ma anche di supporto e consulenza, che costituisce la base per l'organizzazione di una rete che coinvolge tutto il settore privato.

Questa piattaforma è costituita da:

- Travel Experience, ovvero un sistema di connessione con le imprese che offrono servizi turistici, consentendo la pubblicazione di proposte e pacchetti sul sito www.turismo.intoscana.it attraverso un sistema di extranet, che consente una gestione autonoma da parte della aziende registrate;
- Help Desk, un servizio che consente di mantenere le relazioni con le imprese toscane, con funzioni di supporto e tutoraggio per l'accesso alle piattaforme ed anche di antenna del sentiment nei confronti degli strumenti;
- Social Media Team In territorio senese, nato dalla collaborazione tra Università degli Studi di Siena e Fondazione Sistema Toscana.
- BTO - Buy Tourism Online internazionale del turismo online che nel 2014 giunge alla sua 7° edizione ed è diventata uno degli appuntamenti B2B più importanti in Italia.

Con la nuova riorganizzazione del sistema turistico locale, che prevede lo sviluppo delle reti e delle filiere, inoltre saranno previsti dei servizi di assistenza alle imprese e alle associazioni di imprese per la costruzione e il rafforzamento delle reti di imprese e delle filiere locali per la realizzazione di nuovi modelli organizzativi, i cosiddetti "Cluster di prodotto".

4.1.8. CONSIDERAZIONI FINALI

Dal caso della regione Toscana, si possono trarre alcune considerazioni di rilievo sul modello di governance adottato e sulla strategia di promo-commercializzazione turistica.

L'agenzia Toscana Promozione, che ha assunto il ruolo di DMO regionale, viene costituita nel 2000 in base ad una visione proattiva, e quindi anticipatoria delle future tendenze che stanno ancora tutt'oggi caratterizzando il sistema turistico italiano, in cui si richiede una migliore integrazione tra i diversi stakeholders territoriali e riduzione del digital divide che caratterizza il settore turistico italiano. Una integrazione ed armonia da ricercare pure in altri settori complementari e/o concorrenti con il turismo. Da questo punto di vista, la regione Toscana cerca di definire ed attuare delle politiche unitarie e coerenti con i diversi settori strategici per l'economia toscana, che può essere senz'altro garantita dalla presenza di un unico soggetto responsabile della promozione economica, come lo è appunto Toscana Promozione.

Nel tempo il modello è stato capace di adattarsi ai nuovi contesti politico-istituzionali, che hanno visto ad esempio la soppressione delle APT e adesso la riorganizzazione delle Province. È infatti, tuttora in corso la definizione del nuovo modello di governance che probabilmente vedrà un maggiore coinvolgimento del settore privato. In questi anni, la Toscana ha quindi maturato una rilevante esperienza che le ha consentito di consolidare il proprio modello di governance. L'esperienza maturata rappresenta senz'altro un vantaggio nei confronti di altre destinazioni.

Un altro punto di forza della Regione è relativo all'individuazione di un soggetto dedicato e qualificato per l'implementazione delle attività di comunicazione digitale, che è la Fondazione Sistema Toscana creata nel 2005. In questi anni, sono state avviate diverse progettualità innovative legate, ad esempio, al web, al social networking, che vanno incontro alle nuove esigenze sia di promo-commercializzazione degli operatori che di ricerca delle informazioni ed organizzazione della vacanza da parte del turista.

4.2. LIVERPOOL³

4.2.1. IL CONTESTO TURISTICO DI RIFERIMENTO

La Liverpool City Region comprende la città di Liverpool e i distretti circostanti di Halton, Knowsley, Sefton, St Helens e Wirral. Un sistema economico in cui vivono 1,5 milioni di persone e operano 38 mila imprese registrate. Un'area economico-funzionale, con l'85% dei residenti che vivono e lavorano all'interno dei suoi confini.

Negli ultimi dieci anni, la Liverpool City Region ha registrato una forte crescita e i consistenti investimenti del settore privato hanno cambiato la fiducia e le prospettive nei confronti dell'area. L'economia ha avuto una maggiore tenuta nel periodo di crisi rispetto alle altre località, e sono stati inoltre predisposti dei piani ambiziosi al fine di stimolare ulteriormente la crescita economica e la creazione di posti di lavoro. Negli ultimi due decenni, l'orientamento internazionale ha caratterizzato lo sviluppo e la diversificazione economica. La regione è tra l'altro sede di aziende leader a livello mondiale, come per esempio Unilever, Jaguar, Land Rover e Novartis.

Per quanto riguarda il turismo, nel 2012 Liverpool è stata la 5° destinazione più popolare in termini di visitatori internazionali con 550 mila arrivi (staying visits) rispetto ai 545 mila del 2011 (International Passenger Survey) e ha occupato l'8° posizione in termini di visitatori domestici con 1,47 milioni di presenze (overnight visits). Occupa inoltre la 9° posizione sia per i viaggi di vacanza che per il business.

La spesa dei visitatori, pari a circa £3,4 miliardi all'anno, garantisce circa 46 mila posti di lavoro in diversi settori dell'economia, tra cui la ricettività (3.164 posti), la ristorazione (11.090), le attività ricreative (4.056), il commercio (12.918) ed i trasporti (2,072), insieme ad altri 10.016 posti di lavoro indiretti.

Dei risultati notevoli se si considera che alla fine degli anni '80 l'intera area si trovava in una crisi economica profondissima, era degradata e soggetta a disordini dovuti proprio alla mancanza di lavoro.

Ora la zona è migliorata grazie ai progetti di riqualificazione, come Liverpool ONE, ACC Liverpool, il terminal crociere e il Museo di Liverpool. Altri riconoscimenti hanno avuto un impatto positivo, come il Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO nel 2004, la Capitale Europea della Cultura nel 2008, grandi eventi e mostre

³ Fonti:

- Liverpool City Region Local Enterprise Partnership, Business Plan 2012/2013
- Liverpool City Council, Liverpool Culture Action Plan 2014-2018
- Matthew Cocks (2009), Governance Arrangements from a Regulationist Perspective: The Case of Liverpool, Local Economy, 24:6-7, 456-472
- The Mersey Partnership, The Enterprise & Business Growth Strategy for the Liverpool City Region 2008 – 2013

come Klimt, Picasso e Magritte al Tate Liverpool. A ciò si aggiungono altri miglioramenti continui alle attrazioni già esistenti come il “The Beatles Story” e il Liverpool Football Club.

I nuovi obiettivi di Liverpool sono un'ulteriore crescita della spesa dei visitatori e il miglioramento dell'occupazione in modo da raggiungere nel 2020 una spesa annua di £4,2 miliardi e la creazione di 13 mila nuovi posti di lavoro.

4.2.2. SFIDA, DRIVER E TEMI IN SINTESI

Liverpool è un caso non solo di riposizionamento turistico, ma di una rivoluzione radicale dell'economia e dell'immagine di una città, che è riuscita a trasformarsi da città industriale in decadenza ad attrazione turistica, anche grazie ad una forte collaborazione pubblico-privata e la alla creazione di reti intorno al progetto di qualificazione.

I temi rintracciabili nel caso si possono ricondurre a:

- vision;
- rapporto con gli stakeholders;
- organizzazione di reti.

4.2.3. MODELLO DI GOVERNANCE

Il modello di governance della città Liverpool, che si è costruito nel tempo, è il risultato di diverse esperienze che hanno visto l'avvicinarsi di vari organismi per lo sviluppo locale, ed è incentrato sulla formazione di partnerships pubblico-private, favorite anche dalle modalità di accesso ai finanziamenti nazionali ed europei. Peraltro, contrariamente a quanto si possa pensare, attualmente il numero di enti coinvolto nell'indirizzo strategico e nello sviluppo della città è divenuto sempre più numeroso, non più esiguo, ma, essendo condiviso un comune progetto, questa moltiplicazione ha facilitato la suddivisione dei compiti, non messo in pericolo il perseguimento degli obiettivi, che erano paradossalmente meno chiari all'inizio del percorso, quando lo stato e il governo regionale locale erano sostanzialmente i soli due registi della strategia di sviluppo.

Si ripercorrono quindi brevemente le principali tappe che hanno portato all'attuale modello di governance.

Fino agli anni '60, Liverpool aveva beneficiato della politica regionale redistributiva, ottenendo lo status di “Development Area” (1949) e, successivamente, di “District Development” (1960). Come risultato di queste politiche e della generale prosperità del periodo fordista, nella metà degli anni '60 la disoccupazione era

scesa di circa cinque punti percentuali. Successivamente, però, Liverpool aveva sofferto particolarmente a causa della significativa perdita di lavoro dall'attività portuale e produttiva, da cui la città dipendeva interamente.

I disordini di Toxteth del 1981, culmine della situazione in cui versava l'area, avevano portato il governo alla nomina di uno specifico Ministro per il Merseyside, che nello svolgimento delle sue attività era supportato dalla Merseyside Task Force (MTF). Poco prima, il governo Thatcher aveva tra l'altro creato la Merseyside Development Corporation (MDC), una delle prime due Urban Development Corporation del Regno Unito. Queste due organizzazioni rappresentano i principali elementi della governance di Liverpool degli anni '80. L'ambito di attività della MDC era principalmente legato alla rigenerazione "fisica" della città, quindi riqualificazione dei dock, finanziamenti e pianificazione, bypassando il controllo delle autorità locali. Anche il mandato della MTF era piuttosto simile e si basava sulla definizione di strategie innovative e di progetti finalizzati al miglioramento delle prospettive di lungo termine e all'incoraggiamento di investimenti privati. Entrambi organismi furono liquidati negli anni '90 ed, in particolare, la MTF divenne il Government Office for Merseyside (GOM).

Sempre negli anni '90, il governo decise di avviare la City Challenge, un'iniziativa volta all'incoraggiamento dell'imprenditoria locale, in cui le partnership erano un criterio qualificante per la partecipazione. La City Challenge di Liverpool, guidata dalle autorità locali in partenariato con il privato, la comunità e il settore del volontariato, ha intrapreso un'azione di riqualificazione di una vasta area a est del centro della città. Nessuno di questi interventi, tuttavia, serve molto a rivitalizzare un'economia in grave crisi.

Nel 1993, infatti, il Merseyside viene identificato dall'Unione Europea come area Obiettivo 1, unico caso inglese.

Da questo momento l'enfasi sul partenariato aumenta, visto che il Governo di Sua Maestà e l'Unione Europea incoraggiavano la creazione di partenariati così come lo sviluppo dell'imprenditoria locale. Il 'requisito' della partnership è stato utilizzato in modo interessante: per operare a livello locale nessun nuovo organismo viene costituito, ma al fine di ottenere e gestire i finanziamenti gli organismi esistenti iniziano a creare dei partenariati.

Nei primi anni '90 viene istituita forse la più importante di queste partnership, The Mersey Partnership (TMP), con il fine di promuovere il Merseyside e, successivamente, la Liverpool City Region, verso i potenziali investitori. L'organizzazione era nata a livello locale, a prescindere dalla politica del governo nazionale, probabilmente come risultato di una maggiore densità di istituzioni che operavano sulla regione per lo sviluppo locale. Il contesto che si era andato a formare faceva sì che le istituzioni dovessero creare delle alleanze per lo sviluppo economico.

Dal 1998 in poi, il numero istituzioni coinvolte nella governance di Liverpool è continuato ad aumentare. In particolare, l'istituzione della North West Development Agency (NWDA) ha favorito lo sviluppo economico della regione North West e delle sue città maggiori, ed una serie di iniziative di rigenerazione, anche attraverso l'attrazione di nuovi finanziamenti, in cui si richiedeva un forte partenariato.

Nel 1999, è stata poi fondata la Liverpool Vision, la prima Urban Regeneration Company (URC) del Regno Unito, in qualità di società indipendente che riuniva le principali agenzie del settore pubblico e privato, e che era responsabile della riqualificazione del centro di Liverpool.

Le attività svolte dalla NWDA, TMP e Liverpool Vision presentano delle similitudini con la MDC e la MTF. Sono infatti dei "veicoli" attraverso i quali il livello locale può migliorare le sua capacità competitive ed, in sostanza, cooperare in partnership con il settore privato al fine di realizzare tale obiettivo. A differenza delle politiche regionali fordiste, riflettono maggiormente le politiche post-fordiste, in cui l'indirizzo strategico dello sviluppo è dettato a livello locale e condiviso e non diretto dal governo e dalle agenzie di sviluppo regionali.

Di recente, il governo nell'accordo di coalizione si è impegnato ad istituire le Local Enterprise Partnership (LEP) per sostituire le precedenti agenzie di sviluppo regionale. Nel giugno 2010, sono state quindi invitate le imprese ed i Comuni a costituire le LEP che sono dei partenariati tra le autorità locali e le imprese che si occupano di definire le priorità in termini di investimenti. Finora sono stati creati circa 34 LEP e, al fine di favorire la condivisione di idee e conoscenze tra gli stessi, è stato creato un network in cui partecipano i rappresentanti delle LEP. L'attuale organismo che rappresenta governance di Liverpool è pertanto la Liverpool City Region Local Enterprise Partnership (LEP), che da marzo 2012 ha preso in mano le attività della The Mersey Partnership (TMP).

4.2.4. IL RAPPORTO PUBBLICO/PRIVATO

Il caso di Liverpool rappresenta un esempio di successo nella collaborazione forte tra pubblico e privato. Le partnership di cui si è discusso, infatti, riuniscono quasi sempre imprese e vari enti pubblici, soprattutto agenzie e, ovviamente, i comuni di Liverpool e della altre città parte dell'area metropolitana.

La formazione delle partnership è stata favorita da un contesto creato dall'approccio del governo nazionale e dell'Unione Europea, ma che ha trovato qui un'efficacia che non ritroviamo in tutti i contesti simili. Se il modello della partenariato pubblico-privato è suggerito dalle politiche nazionali e sovranazionali, infatti, qui si verifica però un caso particolare: alcune tra le più importanti partnership nascono a livello locale, a prescindere dalla politica nazionale e, anzi, con l'obiettivo di tracciare le linee guida di sviluppo in contrasto con gli enti centrali, la cui azione è vista come poco efficace.

La Mersey Partnership (TMP) nasce infatti per andare incontro a tale esigenza e mette insieme fin da subito i comuni e i privati: de facto, è un ente pubblico-privato che agisce come agenzia di sviluppo locale, attraendo e distribuendo finanziamenti e tracciando obiettivi, priorità e linee guida dello sviluppo economico. La sua 'erede', la Liverpool City Region Local Enterprise Partnership si caratterizza per un rilevante coinvolgimento del settore privato: i membri sono 450, tra cui multinazionali, centri di eccellenza, piccole-medie imprese, imprenditori innovativi, enti locali.

Nel modello organizzativo della LEP, emerge la figura del Presidente e di cinque Direttori executive ciascuno dei quali presiede una determinata area. In particolare, due persone per i “settori chiave per la crescita”, una per lo “sviluppo economico strategico”, una per la “crescita del business e il marketing” ed infine, un'altra per le “operations”. La partnership è inoltre amministrata da un Consiglio composto da quattordici membri, inclusi sei rappresentanti delle autorità locali, il settore privato e. L'obiettivo della LEP non è quello di ottenere un guadagno dall'adesione dei membri, che comunque pagano una fee, ma bensì di offrire a loro un vantaggio derivante dalle diverse relazioni che si instaurano. Questo 'gruppo' sta ora definendo i prossimi obiettivi dell'area, tra cui la riduzione ulteriore della dipendenza dal settore pubblico e una maggiore occupazione e crescita del settore privato. Alcune delle tematiche citate richiedono un immediato intervento. Il partenariato, riconoscendo l'esigenza del settore privato di agire con tempismo e velocità, intende realizzare tutto ciò con una giusta tempistica.

4.2.5. VISION

Il caso di Liverpool ci mostra come diversi fattori hanno avuto la loro parte nel processo di trasformazione e di riposizionamento della città. In particolare, hanno influito positivamente l'adozione di una leadership visionaria, il perseguimento di un obiettivo di lungo termine, la capacità di attrarre e indirizzare in modo coerente i finanziamenti europei, affiancando a questi gli investimenti del settore privato (Liverpool One), e la creazione di partenariati. Tale percorso, particolarmente incentrato sulla riqualificazione urbana ed economica, ha poi condotto all'ottenimento di riconoscimenti, quali ad esempio la Capitale Europea della Cultura nel 2008, che hanno consacrato la trasformazione del brand Liverpool e la sua percezione sul mercato.

Questo risultato sarebbe stato tuttavia impossibile senza la definizione di una 'vision' condivisa di quello che doveva essere il futuro di Liverpool. La differenza tra il limitato successo delle politiche di sviluppo definite negli anni '80 e invece il drive di quelle imposte dagli anni '90 sta probabilmente nel fatto che in questo periodo le idee del Comune e quelle del settore privato si saldano intorno all'identificazione di una visione della Liverpool degli anni 2000: una città non più incentrata sull'industria ma sulla 'visitors' economy' e il

riconoscimento che per realizzare questa idea non è solo necessario lavorare sull'aspetto urbano, ma anche sull'incoraggiare lo sviluppo soft. Nel caso di Liverpool, è l'industria creativa ad essere identificata come un elemento soft necessario alla realizzazione dell'obiettivo: una volta tolti il porto e l'industria, l'ambizione di poter attrarre visitatori si basa infatti sull'altro elemento che caratterizza la città nell'immaginario generale, ma anche nella percezione dei suoi cittadini, ossia la sua originalità e creatività, in particolare in campo musicale. La città riconosce però che è impossibile mantenere questa posizione senza un'industria creativa viva.

Identificata la visione, tutti gli sforzi e gli investimenti si concentrano su azioni compatibili e il rapporto tra il settore pubblico e privato, le arti e la cultura combinati in maniera simbiotica ottengono una trasformazione epocale. Alla nuova visione si allineano i principali stakeholders e opinion-makers, nonché le stesse produzioni artistiche locali contemporanee che veicolano un senso di partecipazione, orgoglio e appartenenza.

Dal recente piano strategico "The Enterprise & Business Growth Strategy 2008-2013" predisposto dal The Mersey Partnership emerge un'evidente impegno da parte del settore pubblico, privato e del terzo settore nel perseguire la crescita del territorio. Attraverso la definizione di ulteriori collaborazioni ed un rinnovato senso di ottimismo e di ambizione, il piano prevede il consolidamento dei progressi raggiunti negli ultimi anni e di affermare il riposizionamento della Liverpool City Region in un sistema economico che si presenta sempre più globale.

La vision del piano si basa sull'idea di presentare l'economia della Liverpool City Region come riconoscibile ed attrattiva, grazie al suo portfolio diversificato. Quindi, rendere la regione un ambiente altamente qualificato, innovativo, flessibile ed intraprendente. L'obiettivo è poi quello di aumentare il tasso di crescita dell'economia, ad esempio attraverso un aumento delle start up e dei loro tassi di sopravvivenza, sostenendo la crescita imprenditoriale ed aumentando i livelli di produttività aziendale.

Anche dal "Liverpool Culture Action Plan 2014-2018" emerge una vision focalizzata sul far sì che Liverpool diventi una "distinctive Global City". Quindi, una città da preferire per gli investimenti e la creazione di posti di lavoro, in cui le persone possono godere di un'alta qualità della vita e raggiungere il loro potenziale. Rendere, inoltre, Liverpool una città più sostenibile, connessa ed attrattiva, costruendo quartieri accessibili ed assicurando che i servizi siano efficienti, efficaci ed offrano un "value for money".

La Liverpool City Region Local Enterprise Partnership, che si occupa adesso dello sviluppo della regione, ripercorre il cammino che è stato intrapreso dai suoi predecessori, al fine di instaurare un percorso virtuoso di crescita.

4.2.6. RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDERS

Anche nella gestione del rapporto con gli stakeholders, la Mersey partnership prima e la Liverpool City Region Local Enterprise Partnership (LEP) giocano un ruolo fondamentale. È un'alleanza formata tra centinaia di imprese ed organizzazioni che sono impegnate a vario titolo nello sviluppo economico della regione.

Il LEP di Liverpool è infatti l'unico organismo che rappresenta gli interessi della City Region a livello nazionale e crea delle proficue relazioni con il Governo nazionale al fine di ottenere anche nuove risorse per la regione. Il sostegno finanziario viene quindi devoluto dal governo centrale alle regioni, dove il LEP, può suggerire le modalità più efficaci per l'allocazione delle risorse al fine di creare nuovi posti di lavoro, nuove opportunità e nuova ricchezza economica. Il LEP si occupa così di gestire i fondi e le risorse in linea con gli obiettivi strategici di crescita economica.

Il vantaggio delle Local Enterprise Partnership è quello di rappresentare il punto di vista delle imprese e dei partner di Governo e del settore pubblico, e di riuscire ad influenzare le agende di sviluppo.

Si possono individuare tre livelli di intervento della Local Enterprise Partnership:

A livello nazionale, mantiene una relazione diretta con il Governo su diverse tematiche cercando di influenzare l'agenda politica nazionale. Il privato, partecipando al Consiglio di amministrazione del LEP, può avere un ruolo più diretto nella definizione delle priorità.

Con e per i Membri, che sono di fondamentale importanza in quanto consentono l'esistenza stessa della LEP ed inoltre, sono determinanti per la crescita della regione. Nel tempo, si cercherà di fare in modo che i membri possano influenzare maggiormente lo sviluppo economico strategico della City Region.

Il capitale umano. Lo specifico consiglio di amministrazione definito "Occupazione e Competenze" della LEP, riunisce insieme i datori di lavoro, le università e gli enti di formazione per intercettare le maggiori sfide legate al capitale umano. Alti tassi di disoccupazione ed alti deficit sulle competenze sono infatti dei vincoli per il cambiamento economico. È pertanto prioritario che le imprese riescano a reclutare le persone con le competenze di cui hanno bisogno per crescere ed aumentare la produttività.

Oltre al ruolo della partnership emerge nel caso di Liverpool anche una capacità particolare di coinvolgere nella realizzazione e sostegno dei progetti tutti i livelli di cittadinanza e di far convergere i vari interessi intorno ad un obiettivo comune. Ne è esempio l'organizzazione per l'evento Capitale della cultura, che si basa comunque su una capacità già costruita negli anni '90 di stimolare il senso dell'appartenenza, che a sua volta si basa sull'aver condiviso una visione della città basata su elementi identitari della stessa e con un'idea di sviluppo che era legata non solamente su un modello di sviluppo economico, ma sulla definizione

di un'identità collettiva riconosciuta. In virtù di questo approccio, in occasione dell'evento Capitale della Cultura è stato lanciato il programma Liverpool 08 Volunteering, che riconosceva il volontariato come una forma di inclusione sociale e di supporto alla crescita socio-culturale delle persone e al senso di appartenenza alla comunità. Il programma ha ottenuto un'ampia condivisione, tanto che se nel 2005 i volontari registrati per l'evento erano 259, nell'agosto del 2008 sono saliti a 9.894, di cui 850 sono ancora attivi e hanno potuto beneficiare di un programma di formazione. Indagini eseguite ex-post hanno permesso di verificare che i volontari sono stati altamente soddisfatti di aver dedicato il proprio tempo per l'evento, sia perché hanno potuto ampliare le loro conoscenze, amicizie e relazioni, sia perché si sono sentiti parte di un progetto comune, dando il loro contributo alla rinascita e all'immagine della loro città. L'alto livello di coinvolgimento della comunità è testimoniato non solo dal numero di residenti che hanno prestato attività di volontariato in favore dell'evento, ma anche dall'apporto significativo degli sponsor. Il programma 08 BusinessConnect, finalizzato non solo a ottenere sostegno economico dai privati ma ancora una volta a aumentare il senso di appartenenza, ha ottenuto risultati sorprendenti. Dal 2005, anno in cui il programma è stato lanciato, il numero di aderenti è passato da 542 a 4.679, tanto che Liverpool rappresenta il caso di Capitale della Cultura con la più alto ammontare di sponsorship e ricavi correlati: circa 26 milioni di sterline tra sponsorship a carattere monetario e sponsorship tecniche.

4.2.7. ORGANIZZAZIONE DELLE RETI

La Local Enterprise Partnership gioca un ruolo pivot nello sviluppo dell'economia e delle imprese, ed anche le aspettative del governo sul ruolo e le responsabilità sono cresciute nel corso del 2013. L'impegno diretto di oltre 450 imprese ed organizzazioni, incluse sei autorità locali, fa sì che la LEP di Liverpool sia un modello unico in termini di responsabilità e di guida di tali imprese, ed è stato costruito con la condivisa ambizione dei membri di perseguire una crescita economica sostenibile.

La LEP è inoltre l'unico organismo di sviluppo economico che rappresenta l'intera City Region, e favorisce l'engagement dei membri al fine di raggiungere tale obiettivo. Lo scopo è anche quello di massimizzare le opportunità strategiche di crescita individuate nei diversi settori chiave.

I membri possono beneficiare di diversi servizi, che variano a seconda del livello di membership, tra cui:

- Strategic Engagement, che include la partecipazione ad eventi di settore, conferenze con gli stakeholder e i membri, adesione al Consiglio della LEP, presentazioni sulle opportunità della City Region e sulle modalità di accesso, adesione al LEP Executive Directors, meeting per condividere i punti di vista dei membri e raccogliere input per la strategia economica, meeting annuale.

- Information and Intelligence, che prevede l'accesso a studi, report e pubblicazioni, pareri di dettaglio su specifiche richieste, rappresentanza nei vari livelli di governo nazionale e locale al fine di allineare gli obiettivi della City Region, notizie aggiornate sul sito web, servizio di prenotazione alberghiera e servizio di ricerca delle sale per convegni/congressi.
- Support, che include un relationship manager dedicato, sessioni informative sulle questioni chiave che influiscono sull'attività dei membri, impegno su opportunità che riguardano i settori chiave, momenti informativi sui finanziamenti (es. sviluppo, formazione), assistenza per la preparazione e la presentazione di offerte (es. per il FESR).
- Business Development, in cui sono previsti eventi e presentazioni per favorire la connettività tra le imprese, presentazioni ad hoc (es. servizi per le imprese, prodotti), corporate hospitality, eventi speciali, lancio di eventi e cene di alto livello per il networking, coinvolgimento dei membri nelle presentazioni agli investitori (potenziali ed attuali) attraverso pubblicazioni e partecipazione a congressi, ecc.
- Communications, al fine di aumentare la visibilità dei membri ed il loro successo commerciale, promozione attraverso il network e collegamento con le opportunità commerciali, notizie sui nuovi sviluppi dei membri, premi e grandi eventi, web page liverpoollep.org.

La LEP è inoltre molto attenta all'individuazione di nuove opportunità e soluzioni per i propri membri. In particolare, per il 2014 si prevede la redazione del piano degli investimenti europei della Liverpool City Region, identificando insieme ai Partner, le priorità per l'allocazione di £190m di fondi europei (FESR, FSE) che saranno impiegati dalla City Region nel periodo 2014 - 2020.

Il Governo ha richiesto alle LEP di gestire lo sviluppo di un piano per la crescita e un piano di strategia economica a favore della City Region. Il Governo ha in particolare identificato £2bn annui da investire per la crescita nelle aree LEP. In collaborazione con i Partner, si sta quindi lavorando per massimizzare l'ammontare dei finanziamenti per la City Region al fine di accelerare la crescita e creare nuove opportunità. Si prevede di introdurre un nuovo servizio di business advice sul web (advicefinder.co.uk) al fine di andare incontro alle necessità delle imprese che cercano raccomandazioni ed assistenza. Ciò con l'introduzione di servizi professionali per la crescita economica.

La qualità e l'eccellenza in termini di "visitor economy" saranno premiati al "LEP's 2014 Annual Tourism Awards", un evento che si terrà a maggio.

La LEP sta inoltre sostenendo l'IFB 2014 (International Festival for Business), un grande evento che si terrà a Liverpool nei prossimi mesi di giugno e luglio.

La Local Enterprise Partnership è altresì il Tourism Board ufficiale della Liverpool City Region, che si occupa di promuovere in maniera unitaria l'offerta della destinazione ai turisti, agli organizzatori di eventi e ai delegati, ai tour operator e alle imprese nel Regno Unito e all'estero. Le campagne pubblicitarie sono coordinate dalla LEP che cura il profilo della destinazione sui mercati domestici ed internazionali, e come risultato, si cerca di aumentare il livello di interesse per la destinazione. Grazie all'attività svolta dalla LEP, Liverpool è diventata l'unica città inglese oltre a Londra, ad avere una campagna pubblicitaria televisiva trasmessa per due mesi nell'estate del 2012. Dopo Londra, l'offerta culturale e turistica della Liverpool City Region è tra le più importanti del paese, ed è aumentata in maniera rilevante negli ultimi anni grazie ad importanti investimenti del settore pubblico e privato. Il brand principale della regione è la città di Liverpool, famosa per la cultura, la musica, lo sport e il patrimonio culturale, supportata dalla cittadina di Southport e dall'England Golf Coast.

Nel turismo, la LEP assume un ruolo importante per lo sviluppo della rete. Alcune delle priorità individuate vengono di seguito riassunte.

- Unificare il marketing da un punto di vista organizzativo e della comunicazione. Ottenere un finanziamento adeguato per l'implementazione di tali attività. Raggiungere obiettivi in termini di awareness, interesse e visite, in collaborazione con i partner che si occupano delle campagne di marketing.
- Definire e realizzare una strategia promozionale per i paesi BRIC.
- Rafforzare le attività del Liverpool Convention Bureau al fine di attrarre convegni, eventi e fiere internazionali, lavorando in stretta collaborazione con i partner, con un focus particolare sui settori chiave, il nuovo ACC Exhibition Centre e una rete estesa di "ambasciatori".
- Offrire un'esperienza eccezionale ai visitatori attraverso la definizione di programmi speciali per gli organizzatori di eventi in modo da promuovere una visita successiva.
- Focalizzarsi maggiormente sul patrimonio e i beni culturali ai fini dello sviluppo e della promozione della destinazione.
- Supportare le imprese turistiche nel fornire un servizio eccellente al cliente al fine di attirare più utenti e migliorare le prestazioni delle singole imprese. Ciò rende le imprese più competitive e permette di creare e sostenere nuovi posti di lavoro.
- Sviluppare una piattaforma digitale completa per i visitatori aumentando l'utilizzo dei social media e della tecnologia "on the move" al fine di rendere la regione maggiormente "usable".
- Sostenere lo sviluppo di un programma dei grandi eventi, tra cui festival internazionali della musica. Ospitare grandi eventi sportivi e culturali che attirano persone da tutto il Regno Unito e dall'estero.

La LEP di Liverpool è riuscita quindi a mettere a sistema i diversi stakeholder territoriali ed assumere un ruolo centrale per la definizione e l'attuazione delle strategie di sviluppo nei diversi settori dell'economia.

4.2.8. CONSIDERAZIONI FINALI

Il caso di Liverpool consente di trarre alcune considerazioni sul modello di governance adottato.

La rinascita della Liverpool City Region, avvenuta negli ultimi due decenni, è basata in buona parte al principio delle partnership, che è stato incoraggiato dalle stesse politiche nazionali ed europee. Partenariati richiesti per accedere ai programmi di finanziamenti, create localmente o come risultato di una politica più ampia. Per andare incontro a quest'ultima esigenza, nasce proprio la The Merseyside Partnership che, in vent'anni, ha definito un modello di collaborazione di successo, che ha condotto ultimamente alla creazione della Liverpool City Region Local Enterprise Partnership.

I nuovi obiettivi seguono la vision che ha caratterizzato la City Region ed il suo percorso di rigenerazione e di sviluppo. Il nuovo modello è particolarmente incentrato sull'imprenditorialità e su una forte cooperazione tra pubblico e privato nella definizione delle politiche e delle strategie di sviluppo locale.

Tuttavia, queste partnership nascono come strumenti al servizio di una visione di trasformazione della città, molto ambiziosa e perseguita per quasi 30 anni. È l'identificazione di questo obiettivo che permette di far convergere finanziamenti, investimenti, di trovare soluzioni adattative per il loro utilizzo e di coinvolgere la stessa cittadinanza in un percorso comune e quindi di realizzare una trasformazione eccezionale. Il fatto che si tratti di una vera e propria vision e non di un semplice piano di sviluppo economico rende anche più facile il rapporto con gli stakeholders interni, a partire dai cittadini, ed esterni (governo, UE, investitori esterni, media, ecc.). La Mersey partnership si sviluppa infatti anche per gestire il rapporto con gli stakeholders esterni - in particolare il governo nazionale - e proteggere l'idea locale dalle 'ingerenze' esterne.

4.3. BOUCHE DU RHÔNE⁴

4.3.1. INTRODUZIONE E CONTESTO TURISTICO DI RIFERIMENTO

Bouche du Rhône è un dipartimento francese che è incluso nella regione della Francia meridionale Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) e del quale fanno parte Marsiglia, la Provenza e la Camargue.

Il caso di Bouche du Rhône è considerato in questa sede in riferimento all'innovativa strategia di comunicazione e alla relativa campagna promozionale della "Saga de la Cigale", condotta dall'ente turistico del dipartimento tra il 1998 e il 2006.

Al fine di inquadrare tale strategia all'interno del contesto turistico di riferimento, è utile chiarire che, in termini di flussi turistici, Bouche du Rhône registra circa 3 milioni di arrivi e 7 milioni di presenze all'anno. Con circa il 20% delle presenze regionali, costituisce quindi il terzo dipartimento della regione PACA (la quale a sua volta ha una quota di circa il 10% sul totale presenze nazionali), subito dietro al dipartimento di Alpes-Maritimes e a quello di Var.

Il turismo nell'area è alimentato prevalentemente dal mercato domestico, che costituisce ben l'87% degli arrivi e l'84% delle presenze rilevate nell'intero dipartimento. In particolare la clientela francese proviene soprattutto dall'Ile de France (17,2% delle presenze totali), dalla vicina regione Rhône-Alpes (17%) e dalla stessa PACA (15,4%). Il mercato incoming è invece generato soprattutto da Belgio (2,5% delle presenze complessive), Regno Unito (1,9%) Germania (1,8%) e Italia (1,5%), quindi da mercati sostanzialmente tradizionali e di prossimità per la Francia.

Interessante è inoltre evidenziare come, secondo le indagini condotte dall'ente dipartimentale, il turismo di Bouche du Rhône sia alimentato da turisti che alloggiano prevalentemente (per circa il 62%) in strutture non commerciali.

La ricettività commerciale e in particolare alberghiera è scelta invece prevalentemente dal turismo business, che riveste comunque un peso non trascurabile: circa il 10% delle presenze stimate complessive, fino ad arrivare a circa il 50% nell'alberghiero.

⁴ Fonti:

- Fréquentation Touristique 2012, 2013, Conseil General Bouches du Rhône.

I. Frochet, P. Legohérel, 2007, Le marketing du tourisme, Dunod, Paris,

- F. Genin, 2005, Communication de destination ou communication de marque, scaricato da

<http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/51/communication-destination-communication-marque.php>

- J. de Caffarelli, 2006, Bouches du Rhône Kss kss kss kss !, Construire son image" n° 83

Il movimento leisure, su cui si basa prevalentemente il turismo di Bouche du Rhône, contribuisce a determinare la stagionalità del dipartimento, la quale si concentra nei mesi estivi; circa il 0% delle presenze si registra infatti tra giugno e settembre, con picchi in particolare a luglio e agosto.

4.3.2. SFIDA, DRIVER E TEMI IN SINTESI

Il caso del dipartimento francese Bouche du Rhône costituisce un significativo esempio a livello di innovazione e capacità di intercettare nuovi target, che, in termini di driver, può essere tradotto in capacità di instaurare rapporti pubblico-privato e creare reti. In particolare i temi particolarmente significativi da analizzare per tale caso si riferiscono a:

- Vision;
- promozione, nell'ottica soprattutto di un'iniziativa di marketing innovativo.

4.3.3. GOVERNANCE

Lo sviluppo e la gestione del turismo nel dipartimento di Bouche du Rhône sono affidati al Comité Départemental du Tourisme (CDT), associazione creata ancora nel 1970 e finanziata dal Conseil Général di Bouche du Rhône. Al fine di garantire la rappresentanza di tutti i principali stakeholders territoriali, il CDT è composto da membri del Conseil Général, da collettivi territoriali (gruppi di municipalità), dalle camere di commercio e da professionisti del dipartimento. Il CDT è responsabile di definire, attraverso una concertazione pubblico-privato, la strategia e la politica in ambito turistico del dipartimento, espressa nello Schéma Départemental du tourisme, il quale si coordina con lo Schéma Regional du Tourisme (riferito alla regione PACA). Il CDT non garantisce solamente un raccordo tra la politica turistica del dipartimento e quella della regione, ma anche con la strategia turistica nazionale; il CDT fa parte infatti della Fédération Nationale des CDT, la quale, composta dai 96 dipartimenti francesi, rappresenta le istanze dei dipartimenti a livello nazionale, contribuendo alla politica turistica nazionale e favorendo il confronto e lo scambio di informazioni. Il CDT di Bouche du Rhône è responsabile inoltre dell'analisi dell'evoluzione del turismo nel dipartimento, di coordinare l'offerta coerentemente con quanto richiesto dal mercato, di curare e sviluppare l'immagine turistica del dipartimento e di assicurare la promozione verso il mercato domestico e internazionale. Il CDT si qualifica come un punto di coordinamento tra tutti gli stakeholders del territorio in ambito turistico. Mette infatti a supporto degli operatori professionali la sua esperienza e i suoi strumenti (dalle statistiche alla comunicazione) e rappresenta il partner prioritario di tutti i principali progetti di sviluppo turistico per tutti gli attori locali.

Al fine di garantire tali funzioni di supporto in favore dei privati e degli enti locali, si avvale di differenti strumenti, quali: un programma per l'erogazione di aiuti finanziari (SDOT), la consulenza e l'accompagnamento nello sviluppo di progetti turistici (TEMA – Tourisme, Tourisme Expertise Médiation

Accompagnement), un sistema informativo turistico dipartimentale (SITD), con 40.000 informazioni sul dipartimento, veicolabili attraverso diversi supporti (20 siti web sono alimentati tramite tale sistema), un sito appositamente sviluppato per gli operatori professionali (visiprovence.org), da cui tra l'altro i gestori di camere in affitto e altre strutture extral-berghiere stagionali possono dichiarare l'attività, coerentemente con la normativa.

4.3.4. RAPPORTI PUBBLICO/PRIVATO

Alcuni degli elementi evidenziati nel descrivere la governance consentono di delineare anche il tipo di rapporto pubblico-privato sviluppato nel dipartimento di Bouche du Rhône. Tale rapporto si basa sulla partecipazione degli operatori privati alla definizione della politica turistica del territorio, sia attraverso la presenza di suoi rappresentanti nel CDT stesso sia attraverso la concertazione nella definizione dello Schéma Départemental du tourisme.

Un ulteriore elemento su cui si basa il rapporto pubblico-privato è lo sviluppo di un sistema di supporto e di condivisione di informazioni sul turismo nell'area in favore dei privati stessi, attraverso in particolare lo sviluppo di un sito web appositamente dedicato agli operatori, in cui sono raggruppati tutti gli strumenti necessari per l'attività (dati statistici e rapporti sul turismo, informazioni su bandi e aiuti finanziari, ecc), favorendo tra l'altro il confronto e lo scambio tra operatori stessi.

4.3.5. VISION

Nel 1998 il dipartimento di Bouche du Rhône ha avviato un riposizionamento finalizzato a raggiungere in particolare un obiettivo: conquistare i segmenti giovani metropolitani, approfittando del collegamento ferroviario allora appena instaurato tra Parigi e Marsiglia grazie al TGV Med. Il nuovo segmento avrebbe peraltro consentito di destagionalizzare potendo sfruttare gli short breaking in varie stagioni. L'idea, apparentemente semplice, in realtà risultava tutt'altro che facile da realizzare a causa principalmente di 2 problemi: la Provenza, parte del territorio di questo département, era un brand turistico riconosciuto, ma un po' polveroso e percepito come una vacanza da vecchie signore, incapace quindi di attrarre i giovani parigini; Marsiglia, terminal di arrivo del treno, è, al contrario, percepita come difficile e pericolosa.

A ciò si aggiungeva il fatto che il territorio del dipartimento, oltre a queste due, presentava un'altra anima, quella naturale della Camargue.

Per attrarre il target era dunque necessaria un'operazione di riposizionamento, che includeva:

- creare un brand unico che fondesse le tre anime del département (Provenza, Marsiglia, Camargue);
- evitare l'effetto "autenticità fittizia" che si generava in relazione al marchio Provenza;

- togliere a Marsiglia l'etichetta di città criminale.

Di fronte ad un territorio eterogeneo composto da tre grandi aree e alla necessità di svecchiare l'immagine turistica con cui era percepita il dipartimento (secondo studi condotti in precedenza Bouche du Rhône non era considerato come una destinazione di vacanza, se non per la Provenza, ed era considerato un territorio troppo urbano, industriale e cupo), l'operazione richiedeva quindi di proiettare una vision completamente diversa del territorio. La strategia di comunicazione è stata basata sulla creazione e veicolazione di un'immagine nuova del territorio, unica per tutte le aree del dipartimento e costruita unendo i migliori valori associati a ciascun luogo (Provenza, Marsiglia, Camargue). I valori più rappresentativi del dipartimento sono risultati allora la gioia di vivere, il piacere, la spensieratezza, il dolce far niente, associati in particolare alla Provenza, ma anche la temerarietà e l'anticonformismo, tipici di Marsiglia, il selvaggio e la libertà della Camargue. L'idea è stata quella di usare il secondo gruppo di valori, più adatti al target, per svecchiare l'immagine della Provenza. I responsabili della strategia di comunicazione decisero di non rinunciare, come archetipo, al tradizionale simbolo della Provenza, la cicala, ma di costruire attorno ad essa una narrazione in cui i valori della stessa divenissero una forma di ribellione e anticonformismo adatta ad un segmento di hard workers inurbati. Fu previsto che questa narrativa si svolgesse in una serie di "episodi" ciascuno dei quali ha caratterizzato un anno di comunicazione.

L'intera branding strategy tra il 1998 e 2004 venne allora basata su questo insetto, in contrapposizione a quella della formica che simboleggia invece il lavoro eccessivo, lo stress, l'abitudine. Il dipartimento di Bouche du Rhône, pur con le sue diverse sfaccettature, è stato quindi descritto come il luogo in cui evadere per la libertà, divertimento, l'euforia, la distrazione.

Oltre che nelle modalità con cui è stata sviluppata la campagna di promozione – descritta nel paragrafo successivo – l'originalità di tale strategia è da individuare nella capacità dei promotori di slegarsi dall'immagine tradizionale di destinazione, sviluppando un concept del tutto innovativo. Come testimoniato infatti dai promotori, in un momento in cui tutti i dipartimenti francesi comunicavano con messaggi tradizionali e sui medesimi temi, quali l'unicità dei paesaggi e dei siti culturali, la specificità dell'enogastronomia e dei prodotti tipici, era necessario distinguersi dagli altri, individuando nuovi approcci di comunicazione (dalla comunicazione descrittiva sulla destinazione a quella sui valori sintetizzati in un brand) e soprattutto trasmettendo nuovi valori, coerenti con la natura del dipartimento e con i bisogni del target.

La strategia di riposizionamento e la relativa campagna di comunicazione possono essere considerate un buon esempio sia di coerenza sia di senso, in quanto il brand si appoggia su dei valori caratteristici e propri del territorio di riferimento e di quest'ultimo ne è al servizio.

4.3.6. PROMOZIONE

La campagna di promozione, lanciata ufficialmente nel 1998, quindi prima dell'apertura delle corse del TGV Med, nel 2001, e durata diversi anni, è stata scomposta in diverse fasi, riferite ad un immaginario iter di “liberazione e risveglio della cicala” e ognuna associata quindi ad un diverso messaggio, ironico e accattivante, legato all’evolversi di questo processo.



La prima fase della campagna, risalente al 1998, ha visto il lancio dello slogan “Libérez la cigale qui êtes en vous” e di altri collegati, come “Dans ce monde de fourmis... Il existe encore un pays qui défend les cigales”, “Des fourmis dans le jambes... Une escapade en Provence, ça donne des ailes!” oppure “C’est le moment d’une escapade en Provence”. Si tratta di messaggi in cui prevale lo slogan rispetto alle immagini della destinazioni, quasi assenti. Ben evidenti, invece, i cartelli che portano gli slogan: gialli, nel colore tradizionale provenzale, ma che ricordano chiaramente quelli portati in piazza durante le manifestazioni. È il primo passo di spostamento del brand “cigale”.

Nel 2001, prima dell’ingresso prepotente dei social, Bouche du Rhône tourisme crea il “Mouvement de libération des cigales” (MLC), con circa 15.000 aderenti tra turisti e simpatizzanti dell’idea.



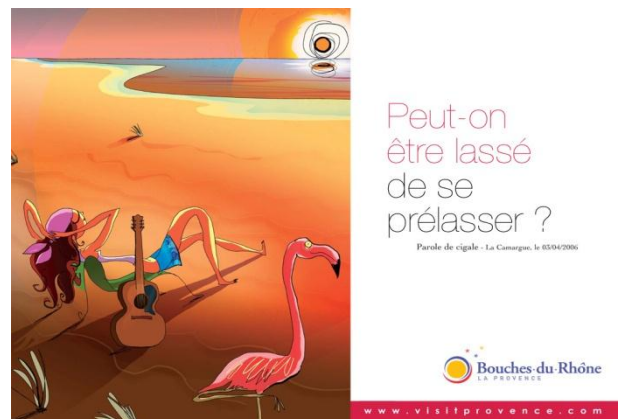
Dal 2001 al 2004, all’insegna del MLC, la campagna di promozione è proseguita in maniera sempre umoristica ma ancora più aggressiva e “militante”, rivendicando il “diritto al week-end prolungato”, il “diritto alla leggerezza”, il “diritto di non fare nulla” (ad esempio con il messaggio “La lutte

continue” o “Non à la rentrée”): i valori “marsigliesi” prendono quindi più forza, dopo che gli anni precedenti di campagna hanno ricollocato il senso della cicala, senza però estraniarla dal territorio di riferimento.

Nel 2005 e 2006, dopo che l’immagine turistica di Bouche du Rhône era diventata sufficientemente forte, la campagna è divenuta meno aggressiva, pur insistendo ancora sul diritto alla vacanza con la cicala rappresentata in forma stilizzata. Grazie alla collaborazione con alcuni artisti, la cicala è stata disegnata in forma comunque provocatoria e in modo da sorprendere.

La campagna promozionale è stata condotta in modo capillare e incessante, attraverso diversi canali, alcuni di essi alquanto innovativi per l'epoca.

- affissioni nei principali luoghi di interesse regionale e nazionale;
- campagne sulla stampa: nel 2003, nella rivista Express, pubblicazione dell'insero "Un cahier de seize pages", finalizzato a presentare il movimento MLC e le sue rivendicazioni al diritto al week-end prolungato; Bouche du Rhône e la Provenza si presentano come una delle ultime destinazioni in cui è ancora possibile ritagliarsi del tempo per sé.
- nel 2006 redazionali e pubblicità sulle principali riviste femminili: Elle, Cosmopolitan e Marie-Claire.
- altre azioni sui media: messaggi radio, comunicati stampa, invio di regali a forma di cicala a personalità di spicco, ecc.
- eventi organizzati a Parigi durante l'estate 2003 per suscitare l'interesse, tra l'altro della stampa e alimentare il gruppo MLC: ad esempio pic-nic provenzale nel quartiere Hotel de Ville; "invasione" di Paris Plage, sistemazione di sdrai lungo il sagrato de La Défense.
- produzione e lancio di T-shirts;
- nel 2006 distribuzione di cartoline postali in diversi siti culturali di Parigi e Lyon: le cartoline però non rappresentano tanto la destinazione, quanto oggetti tipo il Bon à colère, necessario per i brutti momenti lavorativi e altri slogan simili;
- incontri pubblici nel 2006 con stampa, professionisti del turismo e della comunicazione a livello dipartimentale e nazionale, al fine di consolidare l'immagine creata fino a quel momento e instaurare nuove relazioni;
- webmarketing: campagna aggressiva di acquisto di banner pubblicitari su diversi siti web nazionali di grande notorietà;
- utilizzo del sito web in modo interattivo e coinvolgente per l'utente: attraverso il sito web era infatti possibile aderire alla community dell'MLC e scaricare una serie di materiali che costituivano il kit per "liberare la cicala" (formalmente la "panoplie de cigale libérée"), quali il canto delle cicale liberate, screensaver del "territorio liberato" e "anti-formiche" e cartoline postali elettroniche; attraverso il sito era inoltre possibile scaricare buoni sconto da utilizzare nelle strutture ricettive del territorio.



4.3.7. CONSIDERAZIONI FINALI

Il caso di Bouche du Rhône rappresenta un esempio interessante ed efficace di strategia di riposizionamento e comunicazione nell’ottica di attrarre nuovi target (ad esempio i giovani metropolitani).

Un primo elemento da evidenziare va ricercato nella capacità di creare una strategia e una relativa campagna di promozione che fonde insieme le anime delle tre macro-aree del dipartimento (Provenza, Marsiglia, Camargue), veicolando un brand unitario. Piuttosto che proporre un’immagine troppo differenziata, confusa e priva di elementi realmente distintivi, il dipartimento ha preferito unire i valori migliori di ciascuna macro-area, realizzando così un brand più “vendibile” e efficace per il target individuato.

Un secondo elemento su cui riflettere riguarda l’innovatività dell’approccio. Come testimoniato dall’allora responsabile della strategia (Béatrice Renault), in presenza di un budget annuale inferiore ai 3 milioni di euro e di campagne promozionali considerate dagli utenti troppo noiose e simili tra loro, è stato necessario sviluppare un approccio che consentisse di gestire accuratamente le risorse a disposizione e al tempo stesso di distinguersi realmente dagli altri territori. Dato che la maggior parte delle altre realtà all’epoca incentrava la propria comunicazione e promozione sulle destinazioni, sui siti da visitare e sulle attività da svolgere – molto spesso praticabili ovunque -, la chiave di svolta consisteva nel trasmettere un messaggio differente, focalizzato, nel caso di Bouche du Rhône, su dei valori specifici e quanto più caratteristici del territorio. È proprio questo approccio a spiegare la quasi totale assenza nella campagna di foto di paesaggio, siti di interesse, ecc., riferite alla destinazione; immagini che sono state sostituite dall’immagine della cicala, che ingloba i valori da comunicare, unita a messaggi ironici che la liberano dall’immaginario polveroso.

Un terzo elemento distintivo e particolarmente significativo è rappresentato dall’interattività della campagna e dalla ricerca di coinvolgere direttamente il pubblico, al fine che la promozione potesse diffondersi in modo virale. Rientrano in questa strategia ad esempio gli eventi pubblici (ad esempio quelli a Parigi), le T-shirts, il materiale scaricabile nel sito-web e ovviamente la creazione dell’MLC. Quest’ultima azione è particolarmente significativa, dato che ha portato alla creazione di una community di 15.000 iscritti che sono stati in qualche modo trasformati in testimoni e “militanti” della campagna e in ultima istanza di Bouche du Rhône.

Se il numero di iscritti alla community costituisce un primo dato che conferma il successo della strategia, un ulteriore elemento da considerare è il risultato positivo negli indicatori di efficacia della campagna. In termini di impatto, quindi di utenti – potenziali turisti – rimasti colpiti positivamente dalla campagna, si è passati da un 28% del 2002 – anni di lancio – ad un 68% nel 2003 ad un 74% nel 2004. In termini invece di influenza

nella decisione di acquisto, quindi di utenti che hanno deciso o comunque preso in considerazione di fare una vacanza a Bouche du Rhône per effetto della campagna stessa, l'indicatore si aggirava attorno all'80%. Tali dati si riflettono anche nel cambiamento dell'immagine del territorio percepita dal pubblico. Se prima del 2000, diverse indagini rivelavano come Bouche du Rhône fosse associata a un territorio troppo urbano, industrializzato e, in diversi contesti, nemmeno troppo sicuro, un nuovo studio d'immagine condotto nel 2004 (quindi ancora prima che terminasse la campagna) ha mostrato che Bouche du Rhône era allora concepito come una destinazione di vacanza, solare e abitata da residenti fieri di abitarci.

In tale strategia ha giocato la governance del dipartimento che in quel momento, a differenza delle strategie sviluppate in altri periodi storici, ha saputo svolgere un ruolo di pivot, mediando le istanze locali di autonomia, coordinando l'offerta delle tre aree e riconducendole così ad unico brand. In tale azione, si inserisce anche la gestione del rapporto con gli operatori privati, che senza dubbio hanno partecipato alla strategia di riposizionamento e destagionalizzazione, studiando le offerte e gli sconti da proporre direttamente nel sito del turismo del dipartimento.

4.4. SPAGNA - REBRANDING⁵

4.4.1. INTRODUZIONE E CONTESTO TURISTICO DI RIFERIMENTO

Nel 2013 con 60.661.073 turisti internazionali (+5,6% sull'anno precedente) e una spesa diretta di quasi 60 miliardi (+9,6% sul 2012), la Spagna rimane, dal punto di vista turistico, una delle più importanti e meglio performanti destinazioni del mondo, nonostante le difficoltà generali da punto di vista economico.

La sua caratteristica rimane una dipendenza dal mercato britannico e tedesco, sebbene Francia e Nord Europa stiano ora crescendo e diversificando il mercato.

Le principali destinazioni sono quelle balneari, come le Canarie, Baleari, Andalusia, anche se la Spagna conta anche due città con oltre 4 milioni di arrivi (Madrid e Barcellona) e altre importanti destinazioni urbane come Siviglia, Granada, Valencia.

In questa scheda si analizza un momento specifico della storia dello sviluppo turistico spagnolo, ossia il periodo di trasformazione che inizia come processo alla fine degli anni '80 e prosegue fino a ridosso del 2000. Una trasformazione riconosciuta come straordinaria da diverse fonti (e anche per i risultati) e di cui si approfondisce qui soprattutto l'operazione di riposizionamento, che è stata molto più che turistica e che è uno dei casi par excellence di re-branding di un paese.

⁵ Fonti:

- Morgan, N. J., Pritchard, A., & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285-299
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106
- Gilmore, F. (2002). A country-can it be repositioned? Spain—the success story of country branding. *The Journal of Brand Management*, 9(4-5), 4-5
- Ivars Baidal, J. A. (2004). Regional tourism planning in Spain: Evolution and Perspectives. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 313-333
- Gobierno de Espana – Secretaria General de Turismo, Turismo 2020 – Plan de turismo español horizonte 2020
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2004). Meeting the destination branding challenge. *Destination branding*, 59-79
- Baidal, J.A.I., 2004. Tourism planning in Spain—evolution and perspectives. *Annals of Tourism Research*, vol. 31, No. 2. Elsevier Ltd, pp. 313-333.
- Barke, M., France, L., 1996. The Costa del Sol. In: Towner, N., Newton, M.T. (Eds.), *Tourism in Spain—Critical Issues*. CAB International, Oxon, UK, pp. 265-308.
- Barke, M., Towner, J., 1996. Exploring the history of leisure tourism in Spain. In: Towner, N., Newton, M.T. (Eds.), *Tourism in Spain—Critical Issues*. CAB International, Oxon, pp. 3-34.
- Mattsson, J., Jensen, C.F., Sundbo, J., 2006. Innovation systems in tourism: the role of the attractors and scene-takers. *Industry and Innovation* 12 (3), 357-381.

4.4.2. SFIDA, DRIVER E TEMI IN SINTESI

Il re-branding della Spagna rappresenta un caso di studio in tema di innovazione e sviluppo che, in termini di driver, si traducono nella capacità del settore pubblico di farsi leader di una transizione “epocale” (che ha significato non solo un nuovo posizionamento turistico, ma il re-branding di un’intera nazione) in cui l’attività di re-branding è il caso emblematico di una spinta all’innovazione che dal settore pubblico si trasmette ai privati. I temi rintracciabili nel caso si riferiscono in particolare a:

- vision;
- distribuzione e promozione;
- governance

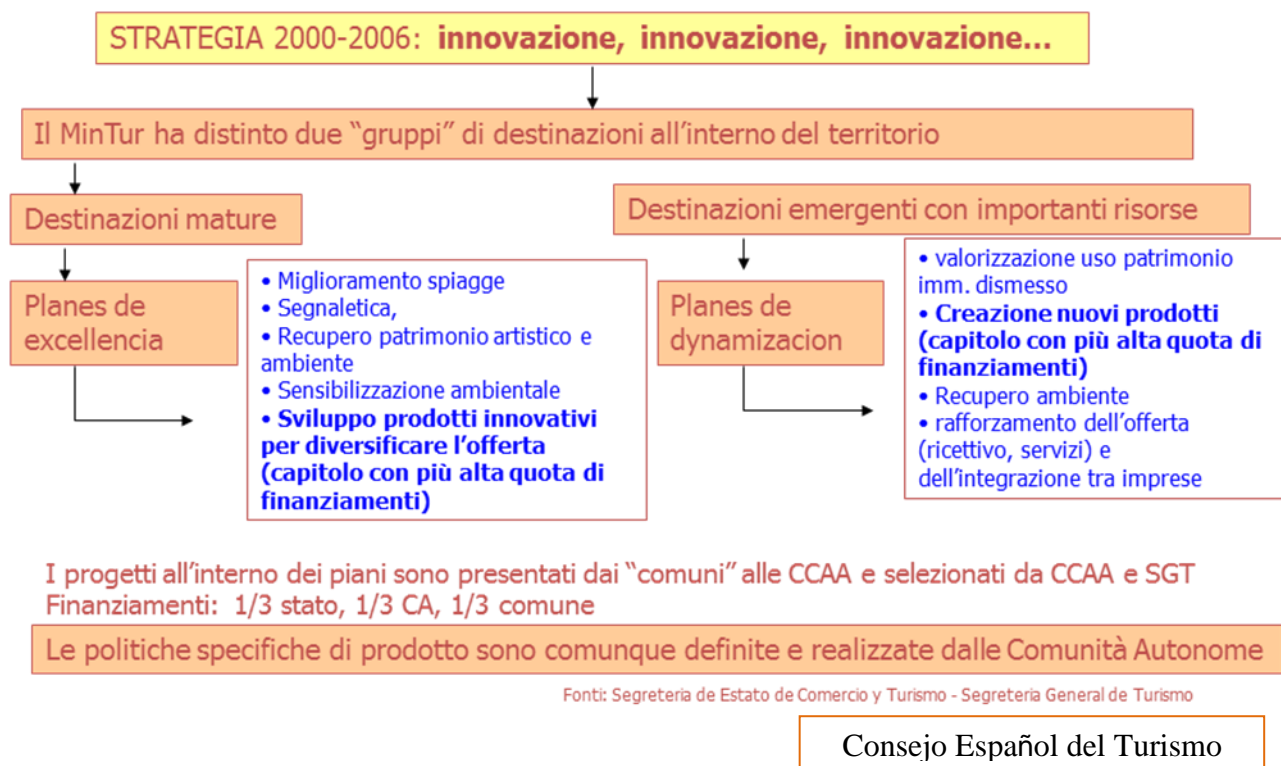
4.4.3. GOVERNANCE

La decisione di ri-posizionare il brand Spagna è parte di una generale strategia di innovazione dell’offerta turistica spagnola il cui obiettivo complessivo è quello di attirare nell’area segmenti turistici con una capacità di spesa superiore a quella dei turisti di profilo medio-basso che in quel momento costituivano la quasi totalità del mercato spagnolo. Un effetto, questo, delle politiche franchiste sul turismo, dell’aumento della competitività nel Mediterraneo e di una politica turistica non proprio innovativa negli anni '80, anche a causa delle enormi trasformazioni che l’organizzazione statale tutta stava realizzando (autonomia delle regioni e loro competenza in materia turistica, definizione delle competenze dei comuni, entrata nella Comunità europea).

L’operazione di riposizionamento è quindi parte di un periodo di politica turistica che viene chiamato “dei piani di reazione” e che introduce un forte orientamento all’innovazione, gettando contemporaneamente le base per una modalità di organizzazione e gestione della politica turistica che sarà poi seguita in tutte le fasi successive (FUTURES II plan (1996–1999), Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000–2006) (PICTE), ecc.

Dopo un decennio di piani regionali, il rallentamento della crescita dei volumi e soprattutto della spesa turistica, è l’occasione di rivedere il modello di governance. Il piano denominato FUTURES I apre una nuova fase di politica in cui l’amministrazione centrale ridefinisce il suo ruolo in un discorso istituzionale che consolida (per quanto con molte difficoltà) un sistema di coordinamento e cooperazione tra diverse amministrazioni. Il FUTURES infatti favorisce la cooperazione con azioni finanziate congiuntamente da diversi livelli amministrativi, promuovendo la partecipazione di attori pubblici e privati, ma sempre orientati all’innovazione. L’operazione simbolo di questi piani è proprio quella di riposizionamento, che non comprende solo il branding e la comunicazione, ma anche interventi più hard, come le Olimpiadi a

Barcellona (1992), l'Expo di Siviglia, l'inaugurazione del Guggenheim Bilbao, tutte iniziative coerenti con la strategia di riposizionamento identificata.



Su questa base si continua a lavorare tuttora per il piano 2020, che distingue altre tipologie di piani (competitività, esperienze, itinerari, percorsi tematici, stagionalizzazione, ecc.), conservando comunque la linea specifica per le destinazioni mature.

Si intensificano però nel nuovo schema i rapporti tra ministeri (Piano annuale interministeriale per il turismo, sinergia Innovazione e tecnologia-Turismo) e regioni, tra cui si intende creare dei network per ottimizzare i finanziamenti e potenziare il trasferimento di conoscenza.

4.4.4. RAPPORTI PUBBLICO/PRIVATO

Il privato entra nella definizione delle politiche a livello statale tramite il Consejo Español del Turismo, che è un organismo pubblico (CCAA) e privato (rappresentanti imprese e sindacati), ma soprattutto a livello locale con la presentazione di progetti entro i piani definiti a livello nazionale.

E' interessante notare come questo ruolo del settore pubblico di agente d'innovazione e cambiamento abbia sortito l'effetto di creare delle imprese con una propensione all'innovazione superiore a quelle di altri paesi (Sandbo, et al., 2007). L' "insistenza" su politiche di diversificazione, ristrutturazione e il sostegno a prodotti

come il turismo rurale e culturale hanno creato una sorta di sistema “istituzionalizzato” dell’innovazione favorendo al contempo il rafforzamento di network locali di “competitività” di imprese e istituzioni. A questo si sono aggiunte misure di formazione e professionalizzazione che accompagnavano i piani di sviluppo che hanno anch’esse potenziato professionalità, apertura e disponibilità ad imparare che sono anch’essi fattori di innovazione. Il caso spagnolo mostra quindi come il settore pubblico possa fare la differenza in termini di innovazione.

Anche l’operazione di riposizionamento ha visto un coinvolgimento ampio di tutti gli stakeholders, anche solo attraverso l’intensa attività di ricerca proprio tra gli stakeholders (oltre che competitiva e sui consumatori/turisti) che ha preceduto il re-branding. Tant’è che alcune partnership sono risultate come spin-off proprio della base di supporto ampia che era stata creata per il riposizionamento (Curtis, 2001, Crockett&Wood, 1999).

4.4.5. VISION

Come in parte anticipato, l’operazione di riposizionamento del brand Spagna si inserisce all’interno di un progetto di radicale rinnovamento della natura del turismo spagnolo: trasformare un parco divertimenti per le classi medio basse in una destinazione raffinata, incentrata su modernità e cultura. Una vision ambiziosa, se si considera che ancora nel 2001 un sondaggio commissionato proprio dall’agenzia spagnola del turismo rivelava che solo il 17% degli Europei considerava la Spagna una possibile destinazione culturale.

Infatti il suo perseguimento, anche olo dal punto di vista specifico del riposizionamento, ha richiesto forte coerenza e costanza: il processo è infatti durato quasi 10 anni, cominciando con la campagna Bravo Spain (1992) - anche se in parte anticipata dalla creazione del logo nel 1983 - e terminando con il suo punto massimo Spain marks (anni 2000).

Per realizzarlo sono state “importate” impostazioni, tecniche e approccio adottati dalle grandi aziende: ricerca estensiva tra gli stakeholders, analisi competitiva, analisi di mercato, definizione e sviluppo del brand, condivisione.

Come anticipato, è stato soprattutto il settore pubblico a livello nazionale a farsi portatore di questa istanza, anche perché non bisogna dimenticare che il Paese era ancora in fase di transizione dal lungo periodo franchista, quindi con un substrato imprenditoriale che difficilmente avrebbe potuto guidare questo tipo di processo.

E' anche il modo con cui lo stato nazionale ha l'occasione di riprendersi un ruolo centrale nella politica turistica, negli anni precedenti fortemente demandato alle CCAA.

Inoltre, la vision turistica si inserisce in un riposizionamento del Paese nel complesso che passa anche e soprattutto, data l'importanza economica del settore, da quello della destinazione turistica. Oltre al peso del settore, il governo realizza che moltissimo dell'immaginario europeo sul Paese è passato, anche per effetto delle scelte franchiste, proprio dal turismo e così ha continuato; questo settore rappresenta quindi il grimaldello per il re-branding complessivo.

Quanta importanza venga data a questa operazione è indicato dal budget investito nella campagna che è stato pari a 165 milioni di Euro fino al 2002 e poi è salito a 23 milioni di Euro. E' interessante notare che se il budget per la comunicazione di tutto il paese era sostenuto dal governo centrale, le CCAA hanno poi contribuito sulle campagne congiunte con una cifra, nel complesso, pari a più del doppio.

4.4.6. DISTRIBUZIONE E PROMOZIONE

La realizzazione della vision ha una sorta di "anticipo" nel 1983 quando viene chiesto a Joan Mirò di disegnare il nuovo logo della Spagna turistica: l'artista realizza un logo che, pur riportando elementi "classici" dei loghi turistici (sole, stelle, l'arena) ha una valenza semiotica completamente diversa. Di lettura



non immediata, evidentemente un pezzo d'artista contemporaneo già mette le prime basi di quelle che saranno poi i valori costitutive del nuovo brand Spagna.

Nonostante il nuovo logo, il resto dell'attività di comunicazione continua a basarsi sul elementi tradizionali, che insistono sull'immaginario consolidato della Spagna "parco di divertimenti" a prezzo basso e associata ad un edonismo facile e "di pancia". Emblema di questo periodo è la campagna in questo senso: "Everything under the sun", del 1984.

Il rallentamento degli arrivi e la valutazione della spesa media dei turisti nel periodo successivo convincono però tutti che neanche la Spagna può sperare di vincere la sfida del prezzo con le destinazioni emergenti del Mediterraneo e che il posizionamento proposto da questo tipo di campagne mette a rischio di dover proprio fronteggiare direttamente questi nuovi entranti.

A questo punto la comunicazione cambia passo, sostenuta dal piano FUTURES, e punta tutto sugli elementi culturali e di modernità: una sfida che ha richiesto anni per portare a risultati, se si considera che ancora nel 2001 la Spagna aveva difficoltà a farsi riconoscere come destinazione culturale.

Dal '92 si susseguono le campagne "Passion for life", Bravo Spain, tutte incentrate appunto su aspetti culturali (musei, auditorium, ecc.) e con un linguaggio fortemente improntato alla contemporaneità. Questo periodo culmina con la campagna "Spain marks" del 2001, in cui i luoghi sono quasi assenti (nel riquadro in basso), ma si evidenzia chiaramente il "segno" del brand stesso. E' quindi una campagna fortemente concettuale che intelligentemente capitalizza anche su un'immagine organica che si è modificata e comincia ad avere le sue "icone"



4.5. LA LOIRE À VÉLO⁶

4.5.1. INTRODUZIONE E CONTESTO TURISTICO DI RIFERIMENTO

La Loire à Vélo, progetto interregionale nato nel 1995, è un vasto itinerario ciclabile della lunghezza di 800 Km che si estende su due regioni francesi, Région Centre e Pays de la Loire, collegando Cuffy (Nevers) a Saint-Brevin-les-Pins (Saint-Nazaire) e attraversando la Val de Loire, riconosciuta patrimonio mondiale dall'UNESCO. La Loire à Vélo è inoltre collegata con il più grande itinerario ciclabile europeo Eurovélo 6, o meglio conosciuto come "Eurovéloroute dei fiumi", che collega la costa atlantica al Mar nero attraversando su ben 3.650 Km, 10 Paesi europei quali la Francia, la Svizzera, la Germania, l'Austria, la Slovacchia,

⁶ Fonti:

- Insee (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques).
- "La Loire à Vélo. Guide à l'usage des professionnels", 2013, Région Centre, Région Pays de la Loire,.
- "Chiffres-clés du tourisme en Pays de la Loire", 2012, Région Pays de la Loire.
- "Stratégie Régionale de Tourisme Durable 2011-2015", 2011, Région Centre.
- "Stratégie Régionale de Tourisme Durable 2006-2010", 2006, Région Centre.
- Schéma Régional de Développement Économique 2008, 2008, Région Pays de la Loire.

l'Ungheria, la Serbia, la Croazia, la Bulgaria e la Romania e tre grandi fiumi, quali la Loira, il Reno e il Danubio.

L'itinerario beneficia inoltre dell'iscrizione di gran parte della Val de Loire nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO.

Prevedendo la possibilità di scegliere all'interno del più vasto itinerario tratti di diversa lunghezza e durata a seconda delle esigenze dei ciclisti e includendo una vasta gamma di servizi, la Loire à Vélo è altamente flessibile e adatta a tutte le tipologie di utenti (dalle famiglie con bambini agli sportivi più esperti). Si presta a molteplici combinazioni e formule di vacanza: dagli short-break ai soggiorni più lunghi, dal viaggio organizzato a quello indipendente, dalla vacanza con la propria bici al seguito a quella con la bici noleggiata sul posto, da quella in camping a quella in hotel, ecc.

La Loire à Vélo può comunque essere considerata più di un semplice itinerario ciclabile; si configura infatti come un vero e proprio prodotto turistico in cui la rete di piste e tratti ciclabili sviluppati per tutta la lunghezza del percorso, è integrata da attrazioni naturalistiche e storico-culturali e da un'offerta di servizi targettizzata in base allo specifico segmento di domanda a cui La Loire à Vélo si rivolge (i cicloturisti).

Si stima che nel 2012 la Loire à Vélo sia stata percorsa da più di 800 mila cicloturisti i quali, con una spesa media di circa 68,00 €, si stima abbiano generato nel territorio 18 milioni di euro di ricadute economiche dirette.

In merito al quadro turistico dell'area su cui insiste la Loire à Vélo, le due regioni - Région Centre e Pays de la Loire -, con complessivamente circa 10 milioni di arrivi e 24 milioni di presenze l'anno, rappresentano insieme circa l'8% dell'intera domanda turistica rilevata in Francia. Mentre a livello di arrivi le due regioni ottengono simili risultati (4,5 milioni la Région Centre e 5,5 milioni i Pays de la Loire), a livello di presenze è evidente la prevalenza dei Pays de la Loire (16 milioni contro 7,4 milioni della Région Centre).

Il turismo nell'intera area si caratterizza per la prevalenza della domanda domestica, la quale genera circa l'80% degli arrivi e delle presenze registrati nel territorio, quota superiore tra l'altro al dato medio nazionale (70%). È interessante però osservare che tra i cicloturisti la quota di stranieri è superiore, arrivando a più del 35% dell'intero segmento. Si tratta soprattutto di europei, con in testa olandesi e tedeschi seguiti da belgi e inglesi.

In merito invece all'offerta ricettiva, nell'intera area sono presenti circa 10 mila esercizi e 470.000 posti letto, circa il 9% dell'intera offerta francese. La ricettività è particolarmente sviluppata nelle strutture all'aria aperta (camping) che rappresentano quasi il 70% dei posti letto (e circa il 35% degli esercizi) e che risultano diffusi soprattutto nella regione Pays de La Loire.

4.5.2. SFIDA, DRIVER E TEMI IN SINTESI

Il caso di La Loire à Vélo si configura come un esempio di innovazione e capacità di intercettare nuovi target, che declinato nei driver, si traduce nella capacità del pubblico di svolgere un ruolo di aggregare i privati e usare efficacemente le nuove tecnologie non solo per la distribuzione e promozione ma anche per gestire le relazioni tra pubblico e privato. I temi rintracciabili nel caso in questione corrispondono in particolare a:

- organizzazione di reti;
- rapporto con gli stakeholders;
- distribuzione e promozione.

4.5.3. GOVERNANCE

Come si avrà modo di approfondire nel paragrafo successivo, gli elementi centrali della governance in questo caso sono:

- una leadership pubblica, che risponde alle specifiche caratteristiche di questo prodotto, che ha richiesto importanti interventi a livello territoriale e la definizione di obiettivi non solo turistici, al fine di risistemare e mettere a valore aree del territorio a rischio di abbandono o periferiche e di contenere l'urbanizzazione crescente;
- una forte integrazione verticale di tutti i livelli pubblici, da quello nazionale al singolo comune, che condividono per quasi 20 anni il progetto e, soprattutto, partecipano all'investimento - la rete dei comuni è uno dei risultati di questo progetto e la vasta partnership di investimento ha consentito di attrarre somme importanti di finanziamenti europei; inoltre il coinvolgimento era necessario per poi garantire la manutenzione ordinaria dell'itinerario;
- una chiara divisione dei compiti tra i diversi partners di questa rete;
- il settore pubblico come aggregatore di privati intorno ad un progetto, una caratteristica tipica dell'azione pubblica francese.

4.5.4. RAPPORTI PUBBLICO/PRIVATO

Come anticipato, in questo, come in altri casi francesi, il settore pubblico tende a farsi aggregatore del privato. Qui l'aggregazione avviene attorno ad un progetto specifico attraverso principalmente lo strumento del "marchio" Accueil vélo e della formazione. Il successo del marchio e, in generale, del progetto è stato

tale che il marchio Accueil vélo creato dalle due regioni è stato adottato a livello nazionale nel 2012 e ha ispirato la creazione di un brand vero e proprio: France vélo Tourisme, nato su iniziativa questa volta di 5 attori privati, costituitisi in un' associazione. Dal 2011 l'associazione è stata integrata per ospitare anche le istituzioni ed è nato il Comité France Vélo Tourisme, i cui membri sono agenzie di viaggio specializzate, società di consulenza, imprese specializzate in urbanistica e realizzazione percorsi, le ferrovie, lo stato, la federazione degli uffici turistici e dei dipartenti e quella del cicloturismo, e il cui amministratore è il direttore del Comité régional du Tourisme di Centre. Questo comitato gestisce attualmente il brand e il marchio Accueil vélo a livello nazionale.

4.5.5. ORGANIZZAZIONE DI RETI

Lo sviluppo e l'attuale gestione della Loire à Vélo, finanziata con un investimento iniziale complessivo di 52 milioni di euro, stanziato in diverse tranche (dato che l'itinerario è stato realizzato in più fasi, a partire dal 1998, e completato in tutti gli 800 Km in questi ultimi anni), si basa su una fitta rete composta da diversi stakeholders, di natura pubblico e privata e diffusa sul territorio.

Dal lato delle istituzioni pubbliche, oltre alle 2 Regioni su cui insiste l'itinerario ciclabile (Centre e Pays de la Loire), sono coinvolti 6 Dipartimenti (Cher, Loiret, Loir-et-Cher, Indre-et-Loire, Maine-et-Loire, Loire-Atlantique) e 6 Unioni di comuni (Orléans, Blois, Tours, Saumur, Angers, Nantes). La prima rete da considerare è quindi quella tra una serie di enti pubblici che si salda intorno ad uno specifico obiettivo, su cui lavoreranno per quasi 20 anni e per cui condividono gli investimenti in termini finanziari ma anche di risorse messe a disposizione. Una rete ad integrazione verticale assolutamente necessaria visto il tipo di intervento e, soprattutto, visto chi era assolutamente necessario coinvolgere per poi mantenere le opere realizzate.

Uno degli elementi più strategici per l'efficace organizzazione e gestione del network è stato rappresentato dalla condivisione dell'investimento a vari livelli (comuni, ecc.) da una chiara definizione delle competenze e responsabilità in capo a ciascun attore, coerentemente con il ruolo da questo rivestito sul territorio di competenza.

Le 2 Regioni hanno quindi avuto e hanno tuttora il compito di:

assicurare parte dell'investimento; La Loire à Vélo è considerata infatti dalle due regioni in testa alle loro priorità di sviluppo turistico, tanto di divenire il progetto su cui basare il turismo negli anni futuri, raccogliendo anche quello legato ai Castelli della Loira;

- definire e coordinare l'intero progetto e l'itinerario;

- trovare fonti di finanziamento, partecipando come soggetto capofila ai progetti statali (il progetto è appoggiato, anche se non in veste di partner, dal governo francese) e europei;
- coordinare gli altri partner;
- gestire il marchio “La Loire à Vélo”, di cui sono proprietarie, e la relativa concessione per l’utilizzo del marchio da parte degli operatori aderenti al progetto.
- I Dipartimenti e le Municipalità si sono occupate e si occupano tuttora di:
- assicurare l’esecuzione del progetto sul territorio di competenza;
- gestire e organizzare la manutenzione dell’itinerario nei tratti di competenza;
- concorrere all’investimento, insieme alle regioni;
- provvedere alle dotazioni (es. segnaletica) e ai servizi lungo l’itinerario.

Uno dei risultati e anche uno degli obiettivi di questo progetto è stato infatti la creazione di un’estesa rete di comuni.

A questi si aggiungono i centri regionali, CTR Centre-Val de Loire e Agence Régional – Pays de la Loire Territoires d’Innovation, incaricati di assicurare la promozione della Loire à V lo attraverso tutti i possibili strumenti e di sviluppare e gestire il sito web www-loire-a-velo.fr in quattro lingue, coordinando anche i contributi informativi dei diversi operatori aderenti al marchio stesso.

L’esistenza di questa rete e dell’investimento condiviso a tutti i livelli   stato il motore che ha consentito di attrarre una somma ingente di finanziamenti UE.

Dal lato della partecipazione dei privati, al momento pi  di 430 attori, tra cui strutture ricettive, meccanici e noleggiatori di bici, uffici d’informazione, attrazioni e luoghi di intrattenimento, sono stati coinvolti nel progetto. Questi aderiscono ufficialmente al marchio e partecipano insieme al pubblico all’investimento, versando una quota associativa (100,00   all’ingresso e 200,00  ogni due anni; vedi paragrafo successivo).

4.5.6. RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDERS

Le 2 regioni su cui insiste l’itinerario sono responsabili del coordinamento dei diversi stakeholders, cos  come di concedere l’utilizzo del marchio ai partner aderenti.

Il rapporto con gli attori privati si basa in particolare sullo sviluppo di un’offerta di qualit  e coerente con le richieste e esigenze dello specifico target di domanda a cui si rivolge la Loire   V lo (i cicloturisti).

L’adesione alla rete   subordinata innanzi tutto all’ubicazione dell’azienda entro i 5 Km dall’itinerario ciclabile e in secondo luogo al rispetto di un disciplinare di qualit , denominato “Accueil V lo”, propedeutico per l’utilizzo del marchio finale “La Loire   V lo”. La concessione del marchio prevede un processo che va dalla richiesta di adesione all’adeguamento dell’azienda ai criteri richiesti dal disciplinare, dalla visita di controllo

da parte di ispettori autorizzati al rilascio del marchio "Accueil Vélo". Questo è concesso per una durata di tre anni, al termine dei quali il rispetto dei requisiti sarà nuovamente sottoposto a verifica.

Per l'utilizzo del marchio, agli operatori è inoltre richiesto anche il pagamento di 100,00€ al momento della prima adesione e di una quota di 200,00€ ogni tre anni (ogni volta che viene concesso il marchio).

Nell'ottica di migliorare il rapporto con gli operatori, sono inoltre promosse regolarmente attività di formazione e aggiornamento, finalizzate a fornire agli associati informazioni e competenze utili all'accoglienza dei cicloturisti e all'erogazione di un servizio coerente con le loro esigenze.

Il rapporto con gli stakeholders è quindi condotto in modo da garantire la partecipazione attiva degli operatori, la cui adesione è essenziale per assicurare la varietà di servizi richiesti dai turisti; conferire qualità all'offerta, coerentemente con le esigenze del target di riferimento; assicurare la compartecipazione dei privati al finanziamento e al mantenimento del progetto. La quota associativa è quindi intesa come uno strumento utile ad impegnare i membri e al tempo stesso generare entrate. In cambio gli operatori possono beneficiare della notorietà della Loire à Vélo, attraverso la promozione della loro azienda nel sito ufficiale dell'itinerario e di tutte le altre azioni di comunicazione e promozione attuate sia in Francia sia all'estero. Nonostante il contributo dei privati possa sembrare ridotto, questo è ritenuto sufficiente da parte delle due regioni e dei dipartimenti, i quali, grazie alla capacità di attrarre finanziamenti statali e europei, sono in grado di contribuire alle spese per la gestione e la manutenzione dell'itinerario. Inoltre, nelle fasi iniziali di costruzione e lancio del prodotto la quota associativa è stata volutamente mantenuta ad un livello non molto elevato, al fine di attrarre quanti più operatori possibili, data la necessità di coprire un territorio molto vasto e di ottenere la più ampia condivisione e collaborazione possibile da parte del settore privato.

Nell'ottica di costruzione di un network ampio, tali scelte si sono rivelate vincenti, data anche la capacità degli attori coinvolti, coordinati dalle due regioni, di accedere ai finanziamenti europei. La presenza infatti di una partnership forte e diffusa sul territorio, valutata come elemento premiante dai bandi UE, ha permesso al progetto e ai soggetti proponenti un più facile accesso a diversi finanziamenti europei per la realizzazione e completamento dell'itinerario (piste ciclabili, dotazioni, ecc.). Anche dopo la fase di start-up, la partnership ormai consolidata consente di partecipare con successo ai bandi europei, al fine di reperire finanziamenti per il mantenimento del circuito.

4.5.7. PROMOZIONE E DISTRIBUZIONE

La promozione e distribuzione del prodotto Loire à Vélo, affidate ai due centri regionali - CTR Centre-Val de Loire e Agence Régional - Pays de la Loire Territoires d'Innovation - sono condotte attraverso differenti

canali, sia tradizionali sia innovativi, tutti racchiusi sotto l'ombrello del marchio "La Loire Vélo". Il marchio, ufficialmente depositato dalle due Regioni ancora nella fase di avvio del progetto - nel 1998 - è portatore di istanze economiche, ambientali e culturali caratteristiche del territorio che attraversa e trae beneficio dal legame con la Lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, in cui è inserita la Val de Loire. Il marchio "La Loire Vélo" è stato concepito affinché possa costituire uno strumento strategico e di supporto in ottica di:

promozione, appoggiandosi sulla notorietà della Val de Loire;

posizionamento del prodotto "La Loire Vélo", collegandosi alla valorizzazione di un'offerta turistica che si poggia a sua volta su una destinazione e su un servizio;

qualificazione dell'offerta turistica, sfruttando la visibilità e notorietà del marchio stesso per mobilitare e incentivare gli operatori e in generale tutti gli attori coinvolti.

La promozione si basa sui seguenti strumenti.

- Un sito web ufficiale www-loire-a-velo.fr tradotto, oltre che in francese, in tre lingue straniere (inglese, tedesco, olandese): il sito web è costruito in modo da essere interattivo, semplice e facilmente navigabile dagli utenti e regolarmente aggiornato.
- In merito in particolare all'aggiornamento, è riconosciuta agli operatori la possibilità di modificare autonomamente le pagine relative ai loro servizi. Ciascun operatore aderente alla rete, dotato delle proprie credenziali di accesso, può infatti gestire le pagine che lo riguardano, aggiornandone autonomamente i contenuti, ogni qualvolta lo ritiene opportuno (ad esempio per comunicare nuove tariffe, offerte speciali, il calendario degli eventi, ecc.). In questo modo, da una parte l'attività di continuo aggiornamento del sito - il più delle volte complessa e dispendiosa - è snellita, non dovendo i gestori del sito provvedere a modificare le informazioni fornite da più di 400 operatori; dall'altra i privati sono resi ulteriormente partecipi, contribuendo alla promozione del prodotto.
- Il sito è dotato di tutte le funzionalità per permettere ai visitatori di organizzare autonomamente il proprio viaggio (cartografia, idee di itinerario adattabili a seconda delle esigenze, video, elenco dei servizi, delle attrazioni, come raggiungere l'itinerario, ecc.). Oltre che dalla possibilità di personalizzare il proprio soggiorno e itinerario, l'interattività è garantita dalle funzionalità web 2.0 e in particolare da quelle riferibili all'user generated content, con le quali l'utente può caricare video e foto e raccontare la propria esperienza. In questo modo, tra l'altro, il rapporto con il turista è assicurato non solo prima della vacanza, nelle fasi di organizzazione del viaggio, ma anche durante e dopo il soggiorno, favorendo anche la fidelizzazione.
- Realtà aumentata attraverso QR Code, disposti lungo l'itinerario e scaricabili sul proprio smartphone (o su altri supporti) dal cicloturista per ottenere informazioni sulle attrazioni e sui servizi in loco

associati alla rete. In questo modo il cicloturista è continuamente supportato durante la percorrenza dell'itinerario, sia nel caso voglia maggiori informazioni sul territorio che sta visitando sia nel caso abbia bisogno di aiuto (ad esempio necessità di trovare un meccanico per riparare la bici, di trovare un operatore per il trasporto dei bagagli fino all'hotel, di verificare l'orario dei mezzi di trasporto pubblici, ecc.).

- La app “La Loire à Vélo” per smartphone, appositamente studiata per guidare il cicloturista durante il suo viaggio lungo l'itinerario, fornendo in qualsiasi momento tutte le informazioni necessarie.
- La app “Cyclopedia”, anch'essa per smartphone, riferita al tratto di itinerario tra Gennes e Montjean-sur-Loire. La app è interattiva e, una volta scaricata e lasciata attiva sullo smartphone, consente al cicloturista di riconoscere diversi aspetti del territorio che sta in quel momento attraversando: ad esempio riconoscere a quale uccello corrisponde un determinato cinguettio, riconoscere una determinata pianta, un certo edificio, ecc.
- Webmarketing (newsletter, acquisto di banner pubblicitari su diversi siti web europei).
- Pagina facebook “Fan de La Loire à Vélo”.
- Una audio-guida scaricabile direttamente dal sito web.
- 5 guide cartacee, ognuna per un diverso tratto di itinerario.
- Materiale cartaceo in francese e inglese, distribuito presso gli uffici del turismo e su altri siti strategici in modo da intercettare i turisti in vacanza nel territorio per altri motivazioni, gli escursionisti e i residenti.

In merito alla distribuzione, il target di riferimento della Loire à Vélo (cicloturisti) è composto da turisti che tendono ad organizzare autonomamente il proprio soggiorno senza alcuna intermediazione. Per questo dal sito web ufficiale www-loire-a-velo.fr, cliccando sull'elenco dei diversi operatori (ad esempio strutture ricettive) è possibile prenotare e acquistare direttamente il servizio scelto.

Vi sono comunque alcuni tour operator – prevalentemente tour operator specializzati - che hanno inserito tra i pacchetti del loro catalogo anche soggiorni di diversa durata lungo la Loire à Vélo (o alcuni tratti), prevedendo il trasporto dei bagagli e il trasferimento delle bici tra un tratto e l'altro. La lista dei tour operator è consultabile anch'essa nel sito www-loire-a-velo.fr.

È interessante osservare inoltre che anche le politiche di promozione e commercializzazione di altre offerte turistiche regionali e extraregionali non incluse ufficialmente nell'itinerario, sono costruite attorno e coerentemente con il marchio La Loire à Vélo, sempre più riconosciuto ormai come un marchio forte per attrarre turisti da diversi mercati. In mancanza di dati statistici più esaurienti che confermino il totale

successo della La Loire à Vélo, dato che solo in questi ultimi anni il prodotto è entrato pienamente a regime, tale fenomeno costituisce un primo risultato positivo. Il tentativo di altri territori non toccati dall'itinerario di appoggiarsi al marchio La Loire à Vélo non è altro che un riconoscimento del valore e della notorietà diffusa del marchio e del prodotto stesso.

4.5.8. CONSIDERAZIONI FINALI

È evidente che il caso della Loire à Vélo si qualifica come un caso che può costituire un modello di riferimento per simili progetti di vasta portata.

Innanzitutto si evidenzia come l'innovazione dell'offerta e la capacità di intercettare nuovi target da parte delle destinazioni delle due regioni coinvolte - Centre e Pays de la Loire - si devono alla capacità di creare un prodotto turistico unico in Francia, inserito all'interno della più grande rete ciclabile europea Eurovélo 6, targettizzato sullo specifico segmento dei cicloturisti ma al tempo stesso declinabile in base a diverse tipologie di utenti (famiglie con bambini, giovani, anziani, sportivi, ecc.). Il primo elemento strategico al quale si deve il successo del prodotto è quindi rappresentato da un'efficace progettazione, targettizzazione e realizzazione di un nuovo prodotto turistico. A questo si unisce la capacità di integrare alle piste ciclabili una gamma di servizi pensati ad hoc per il target di riferimento prioritariamente definito, assicurandone la qualità, e la promozione e commercializzazione effettuate attraverso canali sia tradizionali sia innovativi (web 2.0 e app), tutti gestiti all'insegna di un unico "marchio ombrello". La Loire à Vélo costituisce quindi un modello dal punto di vista dell'utilizzo sapiente e coerente delle quattro leve del marketing: prodotto, prezzo, promozione e distribuzione.

Funzionale alla progettazione e concreta realizzazione della Loire à Vélo è la rete. Il prodotto si poggia infatti su un network forte e diffuso sul territorio, composto, da un lato, da tutte le principali istituzioni pubbliche dell'area a diverso livello territoriale (regione, dipartimenti, municipalità) e dall'altro da operatori privati. In particolare è utile evidenziare come lo sviluppo e la sopravvivenza del network sono stati garantiti dalla condivisione delle priorità e di un obiettivo di lungo termine (si pensi che il progetto è iniziato nel 1995 ed è stato ultimato solo qualche anno fa), da una chiara definizione delle responsabilità di ciascun attore, così da rendere chiaro il suo ruolo all'interno della rete e del prodotto, e non ultimo da un coordinamento gestito dai due attori chiave, in questo caso le regioni. A riguardo di quest'ultimo punto è doveroso precisare che la scelta degli attori incaricati dal coordinamento non necessariamente deve ricadere sulle istituzioni regionali ma deve dipendere dall'individuazione di quegli stakeholders che, in base alle loro funzioni nel territorio e al tipo di network che si è creato, possono realmente svolgere un ruolo di pivot.

Tali elementi hanno consentito non solo di concretizzare il progetto iniziale ma anche di garantire la sua durabilità nel tempo anche dopo il lancio iniziale, potendo tra l'altro beneficiare nei circa 20 anni di realizzazione di finanziamenti statali e soprattutto europei, ottenuti grazie alla partnership ampia e ormai consolidata. Tale aspetto si rivela particolarmente significativo data la difficoltà di molti progetti e attività sia di accedere ai finanziamenti comunitari sia di superare con successo la fase di start-up.

4.6. FESTIVALE LETTERATURA DI MANTOVA⁷

4.6.1. INTRODUZIONE E CONTESTO TURISTICO DI RIFERIMENTO

La prima edizione del Festival della Letteratura si è tenuta nel 1997. L'idea nasce da un progetto ideato da un gruppo di otto persone di Mantova, a seguito di un'indagine condotta nel 1995 dall'agenzia Comedia per conto della Regione Lombardia con l'obiettivo di verificare le potenzialità di rilancio turistico e culturale di alcune città lombarde. Mantova era stata individuata come il luogo più adatto per ospitare una manifestazione culturale. Il gruppo di lavoro, divenuto poi il comitato organizzatore, ispirandosi al successo del festival della letteratura di Hay-on-wye (Galles), era riuscito a definire un modello di Festival originale e coerente con il contesto urbanistico e storico di Mantova.

La manifestazione si tiene ogni anno all'inizio di settembre. Nel corso di cinque giorni sono previsti una serie di incontri con autori, readings, spettacoli e concerti con artisti internazionali, nonché una variegata offerta complementare. In questa occasione, la città si presta ad accogliere gli incontri in ogni spazio disponibile, dalle piazze ai palazzi storici, dai musei ai teatri, e dai monumenti ai caffè del centro.

Il Festival della Letteratura rappresenta un'esperienza consolidata e di successo che è riuscita nel tempo a modificare positivamente il sistema d'offerta culturale della città, valorizzando la produzione culturale del territorio e coinvolgendo attivamente gli stakeholder (residenti, visitatori ed attori economici) nella realizzazione del festival.

⁷ Fonti:

- Cercola F., Izzo F., Bonetti E. (2010), *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Franco Angeli, Milano
- Cherubini S., Bonetti E., Iasevoli G., Resciniti R. (2009), *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio – economici, esperienziali e territoriali*, Franco Angeli, Milano
- IREER Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia (2006), *Metodologie di valutazione di impatto degli interventi culturali. Il fase.*
- Paiola M., Grandinetti R. (a cura di) (2009), *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano
- Provincia di Mantova - Osservatorio Provinciale del Turismo. Rapporto 2012
- www.festivaletteratura.it

L'attrattività della Provincia di Mantova, oltre che sul Festival della Letteratura, si basa su alcuni elementi naturali e paesaggistici del territorio (es. parchi, oasi verdi, fattorie didattiche, percorsi ciclabili) e sulla rilevanza del patrimonio storico ed artistico. I visitatori più esigenti, tipici del Festival, possono quindi trovare altri percorsi di visita adatti alle loro specifiche preferenze.

Per quanto riguarda i dati sul turismo, in controtendenza rispetto al dato nazionale, gli arrivi turistici nella provincia di Mantova, pari a 211.960 nell'anno 2012, segnano una crescita significativa del 6,3% rispetto all'anno precedente, confermando il trend di crescita dal 2008. È interessante notare come anche il numero di presenze turistiche (pari a 490.539 nel 2012) sia aumentato dell'11,2% rispetto al 2011 portando così la permanenza media sul territorio a 2,3 giorni.

Il mercato si caratterizza per una prevalenza di turisti italiani che rappresentano circa il 66% delle presenze e il 72% degli arrivi. Un mercato più che altro di prossimità, proveniente dalle regioni Lombardia, Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna, ma anche dal Lazio. Sui mercati esteri, i principali bacini di domanda sono la Germania e la Francia.

Nell'intera provincia sono presenti 457 esercizi ricettivi per un totale di 7.785 posti letto, di cui circa il 46% alberghieri ed il restante 54% extralberghieri. Negli ultimi anni, si evidenzia una crescita dei B&B ed una riduzione del comparto alberghiero. Gli alberghi e una buona parte delle strutture complementari sono diffusi su tutto il territorio provinciale, ad una distanza massima di circa mezz'ora dal capoluogo, ed anche alcuni dei migliori ristoranti si trovano fuori la città.

4.6.2. SFIDA, DRIVER E TEMI IN SINTESI

Il Festival della Letteratura di Mantova rappresenta un caso di studio in tema di sviluppo del territorio e di creazione di nuovi prodotti che, in termini di driver, si traducono nella capacità di creare proficue relazioni tra il settore pubblico e quello privato. I temi rintracciabili nel caso si riferiscono in particolare a:

- vision;
- rapporto con gli stakeholders;
- governance

4.6.3. LA GOVERNANCE

Il modello di governance del Festival della Letteratura si basa principalmente sul forte coinvolgimento della popolazione locale ed in particolare, di un gruppo di persone di Mantova che vede nel Festival un'occasione per rilanciare l'immagine culturale della città. La forma giuridica adottata dal comitato organizzatore è quella dell'associazione non-profit, seguita anche da una seconda associazione, denominata Filofestival, che coordina nello specifico le attività dei volontari. Associazionismo, partecipazione su base volontaria,

coinvolgimento della comunità mantovana, passione e dedizione per la crescita culturale, sono le basi sulle quali si poggia la governance della manifestazione soprattutto da un punto di vista relazionale.

Nella creazione dell'evento è stato senz'altro fondamentale il coinvolgimento di privati cittadini appartenenti a professionalità distinte ma accomunati dalla passione per la cultura e la propria città. Questo ha contribuito sia all'ottenimento dei finanziamenti che al reclutamento dei volontari, passati da 150 a 700 in dieci anni.

Il comitato organizzatore, l'associazione Filofestival e la segreteria organizzativa rappresentano nello specifico il nucleo centrale del modello di governance della manifestazione. In particolare, il comitato organizzatore tiene il ruolo di "network orchestrator" e mantiene le relazioni con tutti i soggetti coinvolti, inclusi i partner, il comune e gli altri sponsor (pubblici e privati), e la Rete Europea dei Festival. Il coordinamento delle attività dei volontari è invece affidato all'associazione Filofestival.

4.6.4. IL RAPPORTO PUBBLICO/PRIVATO

Sin dalla prima edizione, il comitato organizzatore ha instaurato delle relazioni strategiche con altri soggetti, soprattutto per ottenere consenso e reperire le risorse finanziarie necessarie per l'organizzazione e l'avvio della manifestazione. Inizialmente, gli enti pubblici (Comune, Provincia e Regione) hanno contribuito in maniera rilevante per la realizzazione del festival, coprendo una buona parte dei costi organizzativi. Le spese che si sono rese necessarie per il primo festival erano di circa 300 mila euro di cui il 62,1% coperto dagli enti pubblici, il 27,7% da sponsor privati e il restante 10,2% dalla vendita dei biglietti.

Nel corso degli anni, il comitato è riuscito ad invertire le proporzioni tra le risorse pubbliche e private. Nel 2003, la copertura pubblica si attestava già al 18%, mentre quella degli sponsor al 69%. Il costo dell'ultimo festival, tenuto nel 2013, è stato di circa 1,45 milioni di euro, la cui copertura proveniva per l'11% dagli enti pubblici, il 70% dagli sponsor privati e il 19% dalla vendita di biglietti. Secondo le dichiarazioni del Comune, l'impegno comunale per l'edizione del 2013 è stato pari a 60 mila euro, ammontare che si vorrebbe confermare anche per quest'anno.

La manifestazione si sostiene quindi principalmente attraverso il contributo finanziario del settore privato, grazie alla vasta rete di relazioni che il Festival è riuscito a creare con le aziende locali ed esterne, che ha condotto alla stipula di contratti di sponsorizzazione, alcuni dei quali di grande rilievo come Illy ed Enel.

È interessante notare come fin dalla prima edizione, Festivalletteratura abbia ricevuto il sostegno di aziende private, istituti culturali, associazioni di categoria e professionali, esercizi commerciali, che si sono riconosciuti nello spirito della manifestazione ed hanno voluto unirsi agli organizzatori.

Il contributo finanziario delle istituzioni pubbliche rimane comunque di un certo rilievo. Il Comune in particolare, deve riuscire a mitigare le diverse prospettive che possono sorgere a livello locale nei confronti del festival. Le risorse finanziarie potrebbero, infatti, essere allocate per altri scopi di pubblica utilità. In tal senso, bisogna evidenziare che il coinvolgimento della popolazione e l'azione dei volontari (circa 700), rappresenta un risultato positivo per mitigare eventuali diatribe.

4.6.5 VISION

Uno dei temi che emerge dal caso del Festival della Letteratura è quello della vision che inizia a prender forma ancor prima del lancio della manifestazione. Con lo scopo di esporre la tematica, sembra doveroso ripercorrere le tappe che hanno condotto alla nascita del Festival, le quali possono essere così sintetizzate.

Nell'autunno del 1995, l'azione di ricerca, commissionata dall'Osservatorio Regionale Lombardo alla società inglese Comedia, conduce all'avvio di un tavolo progettuale istituzionale tra il Comune, la Provincia, la Regione e i Privati.

Nell'inverno 1995/96, si ha il distacco progettuale, con l'individuazione di una azione "compatibile".

Nella primavera del 1996, il benchmarking conduce allo studio e al confronto di esperienze internazionali, come quelle di Hay-on-Wey, Chicago, Francoforte.

Nell'estate 1996, il progetto e la sua metodologia vengono definiti e comunicati alla città.

Nell'autunno/inverno del 1996, viene definito il percorso operativo. Vengono così costituite le risorse, viene fondata l'Associazione Filofestival, individuato il soggetto organizzativo e definite le competenze. Viene inoltre costituita la Segreteria, costruita la rete di contatti ed elaborato il programma della manifestazione.

Dal percorso di sviluppo del progetto, emerge anzitutto l'intuizione da parte delle istituzioni locali ed alcuni esponenti della cultura locale, che intravedono nel Festival un'opportunità per la crescita della città. Tra i fautori ed organizzatori del festival vi appartengono persone spinte dalla passione personale che va oltre i propri ambiti professionali.

Già nella prima edizione, l'associazione Filofestival affianca il Comitato Organizzatore per "rendere concreto un sogno collettivo: organizzare una vera e propria festa che mettesse insieme autori e lettori nelle piazze e nei palazzi della città". Il Festival della Letteratura ha cercato di instaurare un rapporto più diretto tra gli scrittori e il pubblico, sperimentando in questo senso delle nuove modalità di confronto, scambio e ricerca.

L'idea di base del Festival racchiude la vision stessa della manifestazione, favorendo il recupero dell'immagine culturale della città di Mantova e realizzando inoltre una diversificazione della proposta turistica.

Il progetto è riuscito quindi a trasformare la città in uno “scenario della letteratura”, valorizzando la piazza e creando un’immagine urbanistica che vede Mantova come “meta del nomadismo culturale”. Il festival è inoltre molto radicato nella comunità locale, che lo vive come “espressione della propria cultura, strumento di valorizzazione della propria città, ma anche come momento di partecipazione collettiva”.

Il Festival ha contribuito positivamente per la comunità locale, promuovendo un arricchimento delle capacità e delle competenze di tutti i soggetti coinvolti nell’organizzazione, essendo anche un’esperienza formativa per i volontari che vi partecipano. La manifestazione ha inoltre rafforzato l’identità culturale e il capitale sociale dell’area.

Altri benefici portati dal Festival sono legati, ad esempio, al recupero dell’area del lago destinata ad attività culturali e ricreative, alla sistemazione del centro storico e la sua trasformazione in area pedonale, alla riapertura al pubblico di diversi palazzi, non solo durante il periodo del festival.

4.6.6. RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDERS

Per quanto riguarda la rete di partner e stakeholders coinvolta nel Festival, è possibile fare una distinzione tra due gruppi di attori. Da una parte, un nucleo centrale di soggetti coinvolti attivamente nelle fasi di organizzazione e gestione della manifestazione e, dall’altra, un insieme di soggetti con i quali vengono instaurate delle relazioni necessarie per la buona riuscita dell’evento. Nel primo gruppo vi appartengono il comitato organizzatore, la segreteria del Festivalletteratura e l’associazione Filofestival, che a loro volta instaurano delle relazioni strategiche con il secondo gruppo di soggetti, come per esempio gli sponsor e i partner (pubblici e privati), i volontari e la Rete di Europea dei festival.

Il comitato organizzatore, sin dalla prima edizione, definisce il programma del festival e si occupa della promozione ed organizzazione dell’evento. E’ il “regista” della manifestazione e decide anche quali partner pubblici e privati vanno coinvolti ogni anno. Il comitato si è costituito come associazione volontaria non-profit ed i cui guadagni vengono reinvestiti nella manifestazione.

La segreteria del Festivalletteratura si occupa dell’organizzazione dell’evento, soprattutto da un punto di vista operativo, e coordina le attività dell’associazione Filofestival. Quest’ultima è un’associazione senza scopo di lucro, già nata in occasione della prima edizione, su iniziativa di un gruppo di cittadini di Mantova desiderosi di contribuire alla realizzazione della manifestazione.

L’associazione Filofestival coinvolge circa settecento volontari di tutte le età che si impegnano nelle diverse attività legate all’evento, come segreteria, organizzazione, biglietteria, informazioni, accompagnamento autori, autisti, interpretariato, ospitalità ed altri servizi. Non tutti i soci dell’associazione partecipano in

maniera attiva all'organizzazione del Festival, ma la loro iscrizione contribuisce comunque a sostenere e promuovere la manifestazione.

Una caratteristica e punto di forza del festival è stata quella di riuscire ad attrarre molti giovani, non solo di Mantova, per partecipare alla realizzazione dell'evento. I volontari provenienti da altre città possono essere ospitati da altri soci del Filofestival. Possono partecipare come volontari anche i minorenni autorizzati dai genitori, ed alcuni istituti lo riconoscono l'attività come credito formativo. A partire dal 1999, l'associazione Filofestival aderisce inoltre al programma del Servizio Volontario Europeo ed ospita ogni anno due giovani volontari tra i 18 e i 25 anni provenienti da altri paesi per un periodo di un anno.

Come già detto, accanto al nucleo centrale del Festival, vi sono altri stakeholder coinvolti a vario titolo nell'organizzazione della manifestazione quali enti pubblici, associazioni di categoria, sponsor pubblici e privati, manager di altri eventi speciali (Rete Europea). Il partenariato internazionale è arricchito inoltre dal coinvolgimento di autori, editori, relatori e vari performer del festival la cui cooperazione è fondamentale per la riuscita dell'evento.

4.6.7. CONSIDERAZIONI FINALI

Dallo studio del Festival della Letteratura, emergono alcuni elementi di rilievo che giustificano il grande interesse del caso, e che ne fanno un modello di riferimento e di ispirazione per altre iniziative simili.

Si evidenzia, in primo luogo, l'intuizione 'visionaria' delle istituzioni e di alcuni personaggi della cultura locale che vedono nel Festival un'occasione di rilancio della città. L'evento è stato inoltre inteso come un'attività costante e continua, che è stata difesa anche in mancanza di grandi dotazioni finanziarie. Da questo punto di vista è stato fondamentale il coinvolgimento e l'impegno degli attori locali appartenenti anche a professionalità distinte ma accomunati dallo stesso desiderio di far crescere culturalmente la città. Il risultato dell'engagement raggiunto si può misurare con i finanziamenti ottenuti e il reclutamento dei volontari, passati da 150 a 700 in otto anni. Il livello di autonomia raggiunto consente, in questo modo, di tutelare il percorso artistico costruito nel tempo e di costruire un prodotto culturale lontano da intromissioni di soggetti esterni.

Il Festival ha poi contribuito a rafforzare l'identità culturale ed il senso di appartenenza alla comunità, arricchendo anche il capitale sociale dell'area. Oltre ai benefici di tipo tangibile (miglioramento dell'area del lago, fruibilità degli spazi culturali, ecc.) è da segnalare la nascita di un'associazione culturale nata da un'iniziativa di ex-volontari del Festivalletteratura oppure le iniziative che attori pubblici e privati promuovono per la comunità. Tra i progetti di maggiore successo si può citare "Qui comincia la lettura", ideata dagli organizzatori del festival e poi fatto proprio dalla comunità locale e sostenuta dagli enti pubblici locali.

In tale prospettiva allargata, il Festival si configura come un progetto partecipato che mette in rete le risorse e le competenze territoriali, facendo leva su di esse per promuovere lo sviluppo del sistema locale e attivare un processo sostenibile di creazione di valore nei confronti degli stakeholder interni ed esterni.

Infine, per quanto riguarda il format adottato, questo si rivolge ad un pubblico ampio e si basa su un modello emozionale di fruizione della letteratura, in cui è prevista la partecipazione diretta degli autori ed il coinvolgimento dei partecipanti. Ogni anno, per la stesura del programma, gli organizzatori seguono le nuove tendenze, perseguendo un'innovazione costante del festival e puntando a mantenere viva la curiosità da parte del pubblico.

4.7. COSTA DEL SOL⁸

4.7.1. IL CONTESTO TURISTICO DI RIFERIMENTO

La Costa del Sol, situata tra Punta Tarifa e Capo di Gata, è il litorale della provincia di Malaga, nella regione spagnola dell'Andalusia. Il caso è approfondito in questa sede in particolare per lo sviluppo del turismo del golf. Prima però di analizzare il caso nel dettaglio, è utile presentare un breve quadro del turismo nell'area, al fine di inquadrare meglio il contesto di riferimento.

La provincia di Malaga genera circa 4,5 milioni di turisti e 17 milioni di presenze all'anno, ossia il 30% degli arrivi e il 40% delle presenze registrate nell'intera regione andalusa (poco più del 5% invece sul totale nazionale in termini sia di arrivi sia di presenze). Il turismo nella provincia si caratterizza per un significativo tasso di internazionalizzazione, dato che i turisti stranieri rappresentano ben il 60% degli arrivi e quasi il 70% delle presenze; una quota tra l'altro superiore rispetto a quella rilevata nel resto della regione, in cui il tasso di internazionalizzazione si attesta a circa il 40% degli arrivi e 50% delle presenze.

⁸ Fonti:

- Turismo de Golf en Andalucía, 2012, Junta de Andalucía – Consejería de Turismo y Comercio
- Campos de Golf en España, 2011, Madrid Golf & Aguire Newman.
- S. Hudson, 2009, Golf Tourism, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford
- El product Turístico de Golf en los Países del Mediterráneo, 2008, Càmara Malaga & Centro Euromediterràneo de Conocimiento, Innovaciòn y Formaciòn Turística
- Golf Tourism Analysis: the importance of the province of Malaga, 2002, Costa del Sol – Patronato de Turismo,
- Costa del Sol – Golf tourism continues to grow in Spain with 4%, tratto da <http://www.mygolfway.com/costa-del-sol-el-turismo-de-golf-mantiene-su-crecimiento-con-un-4/?lang=en>
- Costa del Golf – Spain – The History, Scaricato da <http://www.golfocd.com/costa-del-golf-spain-history>

Tra i principali mercati di provenienza straniera, si collocano ai primi posti il Regno Unito (26% delle presenze complessive) e la Germania (9%).

In termini invece di capacità ricettiva, sono presenti circa 2 mila esercizi e 163 mila posti letto, di cui il 55% nell'alberghiero e il 30% negli appartamenti.

4.7.2. SFIDA, DRIVER E TEMI IN SINTESI

Il caso della Costa del Sol è analizzato in questa sede come una best-practice a livello di innovazione e capacità di intercettare nuovi target. I temi in particolare da affrontare consistono in:

- Vision
- distribuzione e promozione, in particolare del turismo del golf.

Il caso della Costa del Sol è infatti approfondito in questa sede in particolare per lo sviluppo del turismo del golf come uno strumento di diversificazione dell'offerta e di destagionalizzazione.

La Spagna e in particolare la provincia di Malaga con la Costa del Sol rappresentano a livello mondiale dei key player a livello di offerta golfistica, insieme a Nord America e Portogallo. In particolare, la Spagna è considerata il secondo Paese del mondo per turisti del golf, con una quota di circa il 35% del mercato europeo, mentre la provincia di Malaga rappresenta ben il 55% dell'offerta della regione dell'Andalusia e il 28% di quella spagnola, la prima nel Paese, precedendo le Canarie, le Baleari e la regione di Valencia.

Si pensi infatti che a livello internazionale proprio la Costa del Sol è conosciuta anche come la Costa del Golf, dato l'elevato sviluppo dell'offerta in quest'area e la relativa notorietà come una delle principali destinazioni di turismo del golf a livello mondiale, grazie anche al clima e alla sua tradizione turistica.

4.7.3. LA GOVERNANCE E IL RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO

Lo sviluppo e la gestione del turismo nell'area è di competenza del Patronato de Turismo Màlaga – Costa del Sol (PTM), un'associazione senza scopo di lucro, creata ancora nel 1976, dotata di propria personalità giuridica e dichiarata di utilità pubblica.

Fin dalla sua nascita, come esplicitato da statuto, l'ente ha svolto la sua attività con la partecipazione dei principali stakeholders del territorio e in accordo con l'amministrazione regionale e centrale, integrando gli interessi privati a quelli pubblici, a diverso livello. Tra i soci figurano infatti la provincia, le camere di commercio, l'autorità portuale, l'Università, l'aeroporto di Malaga, le principali organizzazioni sindacali, le associazioni di categoria, numerose imprese turistiche, istituzioni culturali e singoli individui esperti del settore.

Tutti gli attori aderenti, in cambio del sostegno economico che garantiscono al PTM in qualità di soci, possono beneficiare di una serie di strumenti messi a disposizione dal PTM stesso, al fine di supportare la loro attività e coordinare gli attori in un'unica offerta turistica locale: dall'assistenza e consulenza alla fornitura di materiale promozionale, dalla collaborazione nell'organizzazione di educational e simili iniziative, alla possibilità di commercializzare i propri prodotti direttamente nel sito www.visitcostadelsol.com, all'accesso illimitato e gratuito a tutti i dati statistici e rapporti raccolti e elaborati dall'ente a riguardo del turismo, ecc.

È interessante evidenziare che nel corso degli anni il PTM è stato interessato da diversi cambiamenti nella struttura e nel ruolo dei partner, che hanno condotto a rivedere lo statuto per ben 5 volte (l'ultima nel 2000) al fine di adeguare l'ente stesso all'evoluzione del contesto turistico ed economico e affrontare diverse difficoltà economiche. Tali cambiamenti si sono tradotti in un maggiore peso della provincia, che, divenuta, il socio maggioritario, si è assunta il compito di apportare la maggior parte dei fondi economici. È evidente quindi come, nonostante l'esistenza di una partnership ampia che incorpora soggetti pubblici e privati, è la provincia a svolgere un ruolo centrale, non solo in termini di indirizzo nelle politiche e coordinamento tra gli attori, ma anche a livello economico.

4.7.4. VISION

La Costa del Sol può essere considerata la regione pioniera per la Spagna e in parte per l'Europa a livello di sviluppo del turismo del golf, con un'offerta ampia, consolidata e molto diversificata.

Lo sviluppo dell'offerta golfistica può essere fatto risalire già a partire dagli anni '20, con la realizzazione del Club de Campo nel 1925, quindi ben prima che il turismo del golf iniziasse a essere considerato una delle priorità per lo sviluppo turistico dell'area. Seguì la realizzazione di altre 3 campi (CG Guadalmina, RCG Sotogrande and Río Real) negli anni '60 e quindi di altri 4 negli anni '70 – spinti anche da politiche nazionali incentivanti per lo sviluppo economico delle varie regioni spagnoli -. Si arrivò quindi alla crescita più consistente avvenuta negli anni '80 e '90, grazie soprattutto a finanziamenti di soggetti stranieri, oltre che spagnoli, quali belgi, svedesi, arabi, irlandesi americani e sudafricani, calamitati dalle interessanti opportunità di investimento. Ad oggi la Costa del Sol conta più di 70 campi da golf, particolarmente concentrati in alcune municipalità, quali Marbella, Mijas e Estepona.

È in particolare negli anni '80, quindi circa 20 anni dopo la prima fase di costruzione dei campi da golf, che il termine "Costa del golf" fu coniato dal PTM, al fine di connotare la Costa del Sol non solo come una destinazione estiva per il turismo balneare "sol y la playa" ma anche come destinazione invernale del golf. Il golf fu quindi ufficialmente riconosciuto come un turismo complementare a quello balneare, il quale era

responsabile di una elevata stagionalità nell'area, e quindi come un potente strumento di diversificazione e destagionalizzazione per l'area. Il turismo del golf infatti oltre che garantire flussi turistici durante più mesi dell'anno, consente di attrarre una tipologia di turista caratterizzato da una maggiore permanenza media e da una capacità e disponibilità di spesa più elevata. Se già il turista balneare si contraddistingue per una permanenza significativa, pari a circa 9 notti per la Costa del Sol, quello del Golf si trattiene mediamente per 14 giorni e spende in media al giorno circa 100 euro, contro i 60 del turista balneare.

La vision che ruota attorno alla Costa del Golf è stata legata negli anni allo sviluppo e al successivo consolidamento di un marchio che divenisse riconosciuto a livello internazionale tanto dai clienti diretti quanto dall'intermediazione e dalle istituzioni, per un'offerta ricca, flessibile e diversificata, in grado di soddisfare le esigenze di diversi profili di turisti del golf e collegati.

Questo è stato possibile attraverso due principali fattori. Da una parte il riconoscimento della rilevanza strategica del turismo del golf da parte del PTM – anche se solo in un secondo momento -, tanto da istituire all'interno dell'ente un dipartimento appositamente dedicato al golf, che curasse e gestisse la gestione dell'offerta, come pure la sua promozione e distribuzione, supportando le strutture e gli operatori privati.

Dall'altra l'organizzazione di un'offerta che fosse flessibile ai diversi profili di turisti del golf di riferimento (distinti ad esempio per provenienza, disponibilità di spesa, tipo di giocatore, professionista o amatore, ecc.). Si pensi ad esempio che mentre il turista inglese abbina al golf prevalentemente divertimenti notturni e shopping, quello tedesco ricerca enogastronomia e patrimonio culturale. È stato quindi necessario combinare all'offerta specifica di campi da golf, differenziata in base a differenti prezzi, caratteristiche e difficoltà di gioco, quella di infrastrutture, strutture alberghiere di elevata qualità e servizi complementari al fine di ampliare le attività ricreative, il tutto unito alle caratteristiche naturali, climatiche e socio-culturali del territorio.

4.7.5. PROMOZIONE E DISTRIBUZIONE

Il riconoscimento della Costa del Sol come uno delle destinazione top player e di qualità per il turismo del golf a livello internazionale e quindi la diffusione del marchio Costa del Golf è frutto di un processo in cui ha giocato un ruolo importante non solo l'organizzazione di un'offerta ampia e strutturata, ma anche la promozione.

Un ruolo chiave nella promozione è stato svolto dall'organizzazione di una serie di tornei professionistici di altissimo livello, prima verso la fine degli anni '80 e successivamente nella seconda metà degli anni '90. Tali eventi si sono rivelati infatti strategici sia nella fase di lancio sia in quella di consolidamento e in parte di rilancio. I tornei, attraverso la partecipazione di golfisti illustri, hanno permesso negli anni '80 di affermare

definitivamente la Costa del Golf come una destinazione d'eccellenza per tale sport e più in generale per il turismo ad esso collegato. Hanno quindi rappresentato lo strumento più efficace sia per affermare e accrescere la riconoscibilità dell'area – e quindi attrarre turisti, soprattutto stranieri – sia per calamitare investitori internazionali che contribuissero all'ulteriore sviluppo dell'offerta. Nel 1988 si tenne la prima edizione del Masters Volvo a Valderrama; nel 1989 la Coppa Mondiale Las Brisas e il trofeo B&H. Tali eventi, unitamente alla copertura mediatica sia delle televisioni sia di riviste specializzate da diverse parti del mondo, furono gli artefici della crescita esponenziale sia della domanda di turisti del golf, soprattutto dal nord Europa, attratti anche dalle condizioni climatiche più miti, sia dell'offerta di campi da golf.

Nella seconda metà degli anni '90, la promozione attraverso l'organizzazione di nuovi eventi e tornei è stata invece motivata dalla battuta d'arresto che subì il turismo del golf nella Costa del Sol. Le cause sono da ricercate in parte nella crisi economica degli inizi degli anni '90 e in parte in un brutto periodo di siccità che colpì la regione e che provocò un'impennata dei prezzi non corrispondenti però alla qualità dei campi da golf che si sarebbe dovuto garantire. La Costa del Sol dovette quindi subire la concorrenza di altri Paesi come il Portogallo, con la regione di Algarve, e gli Stati Uniti, con la Florida. Nel 1997, dopo che le piogge dell'anno prima avevano finalmente interrotto il periodo di siccità, l'organizzazione della Ryder Cup consentì di recuperare quote di mercato e di riportare la Costa del Golf tra le prime destinazioni per turismo del golf a livello mondiale. I successivi campionati mondiali di golf hanno inoltre rinnovato e accresciuto l'interesse di inglesi, irlandesi, scandinavi e americani, quest'ultimi attratti dalle vittorie di Tyger Woods raccolte proprio nei campi della Costa del Golf.

Coerentemente con il target di riferimento, la promozione è inoltre stata condotta - ed è condotta ancora - attraverso media specialistici, associazioni di golf e tour operator.

In termini invece di distribuzione, come riconosciuto dal PTM, un ruolo chiave per la commercializzazione del prodotto golf era svolto proprio dall'intermediazione. Questa era strategica ancor più che per le strutture alberghiere, per i campi da golf, i quali si assicuravano prenotazioni per la maggior parte dell'anno e turisti da Paesi che i campi da golf non riuscivano a raggiungere efficacemente.

Dato che l'intermediazione esercitava un potere notevole di orientamento della domanda verso una certa destinazione piuttosto che un'altra, si è resa il supporto da parte dell'ente turistico locale con politiche e azioni mirate verso gli intermediari stessi.

Nonostante l'intermediazione svolga un ruolo chiave ancora oggi – sempre più online -, dato che mobilita ancora circa il 70% del turismo del golf proveniente dal nord e centro Europa – soprattutto inglesi e tedeschi -, nell'ultimo decennio è stato maggiormente sviluppato il canale di vendita diretta. Tale cambiamento è stato possibile grazie all'affermarsi di internet e si è rivelato sempre più necessario dato l'eccessivo potere di

contrattazione dell'intermediazione a discapito degli operatori locali. Il canale diretto, anche online, è però inteso ancora in termini di sola prenotazione e non di vendita e pagamento e rivolto prevalentemente ai clienti fidelizzati che già conoscono i campi da golf della Costa del Sol.

4.7.6. CONSIDERAZIONI FINALI

La Costa del Sol rappresenta un caso significativo di innovazione di prodotto e intercettazione di un nuovo target.

A differenza di altri casi in cui l'ente turistico è promotore fin da subito dello sviluppo del prodotto, in questo caso il PTM si è inserito solo in un secondo momento, reagendo ad una tendenza già in atto e una volta riconosciuto il ruolo del golf nell'attrarre una nuova tipologia di turismo. All'ente, va comunque riconosciuto il merito di aver supportato la definitiva affermazione su scala mondiale della Costa del Sol come destinazione del golf, lavorando a fianco degli operatori privati. Il PTM, nonostante si qualifica come un'associazione senza scopo di lucro di natura pubblica, vede tra i suoi soci tutti i principali attori privati dell'offerta, tra cui i campi da golf. Lo stesso responsabile del dipartimento turismo del golf del Tourism Board è nominato in stretto accordo con l'industria turistica golfistica dell'area, tanto da farsi portatore dei suoi interessi.

Dato che la Costa del Sol costituisce in termini di turismo del golf un prodotto sostanzialmente maturo, il caso consente di discutere i risultati ottenuti nel tempo non solo in termini di attrazione di nuovi turisti ma anche di gestione di alcune problematiche rilevanti. Se la notorietà della Costa del Sol come top player del turismo del golf è assodata, più interessante è porre l'attenzione su aspetti quali la gestione della sostenibilità e dell'eccesso di offerta.

In termini di sostenibilità, come emerso anche dall'analisi di altre destinazioni del golf, lo sviluppo di una simile offerta implica innanzi tutto la necessità di gestire adeguatamente il consumo di suolo e l'eventuale alterazione del paesaggio dovuto alla costruzione non solo di campi da golf di vaste dimensioni ma anche di infrastrutture e strutture connesse. Nel caso della Costa del Sol tale istanza sembra essere stata gestita cercando sì di ampliare l'offerta ma senza compromettere il paesaggio, dato che anche questo rappresenta un elemento d'attrazione distintivo dell'area. La crescita esponenziale di campi da golf tra gli anni '80 e '90 non può comunque non aver avuto conseguenze sul territorio, anche in termini di sottrazione di suolo e spazi ad altre attività economiche diffuse nell'area quali l'agricoltura. Quest'ultima, tra l'altro, ha da sempre costituito un'attività "concorrenziale" anche in termini di impiego di acqua. Questo rappresenta un altro elemento significativo a livello di sostenibilità e che impone una gestione attenta, soprattutto in contesti a rischio di scarsità d'acqua. Già al punto precedente è stato infatti evidenziato come la siccità degli anni '90 ha seriamente compromesso la possibilità di mantenere i campi da golf, garantendo la qualità ricercata dal

cliente, e quindi la competitività della Costa del Sol. In questo caso non si è potuto fare altro che attendere la fine del periodo critico, arrivata con le piogge del 1996; elemento questo che sembra testimoniare una sorta di impotenza degli attori locali, pubblici e privati, e quindi una gestione non così accorta del problema soprattutto in fase preventiva.

Un ultimo elemento da evidenziare è legato invece all'eccesso di offerta, che si sta notando nell'ultimo decennio. Come riconosciuto dallo stesso PTM, la creazione dei numerosi campi da golf e delle strutture alberghiere negli anni '80 e '90 sulla scia anche del fermento dell'epoca per gli investimenti immobiliari, se in quella fase storica era necessaria per accogliere nuovi golfisti, oggi sta generando un problema di eccesso di offerta e una conseguente revisione al ribasso dei prezzi e così dei margini di profitto. L'affermazione di nuove destinazioni a livello mondiale ha accresciuto la concorrenza e indotto i clienti diretti ma ancor più l'intermediazione a considerare anche altre mete. Anche tale elemento evidenzia quindi la necessità di gestire lo sviluppo della destinazione con una visione più ampia possibile.

C. LE INTERVISTE A IMPRENDITORI, MANAGER E STAKEHOLDERS

1. Obiettivi e metodologia

Al fine di costruire un quadro sulle sfide che il mercato turistico porrà alle imprese turistiche nei prossimi anni, sulle relative competenze necessarie per affrontare il cambiamento e sul livello di sviluppo di queste nell'industria turistica italiana, è stata condotta un'indagine di tipo qualitativo.

L'indagine è consistita in una serie di interviste semi-strutturate a imprenditori turistici, stakeholders al di fuori del settore turistico e manager pubblici, selezionati in modo che questi potessero costituire dei testimoni del turismo italiano particolarmente interessanti, data l'attività da essi svolta e il ruolo della loro impresa all'interno della filiera (si veda a riguardo il documento "Progettazione Esecutiva. Identificazione elementi per la scelta degli interlocutori nella fase 2 e per l'individuazione dei casi di impresa o filiere di impresa da studiare", presentato da Ciset in fase di avvio del progetto).

Tabella 1 – Soggetti intervistati e ruolo ricoperto

	NOME INTERVISTATO	IMPRESA/ENTE RAPPRESENTATO	RUOLO ALL'INTERNO DELL'IMPRESA
1	Giovanna Manzi	Best Western	Direttore generale
2	Maurizio Vianello	FAITA Federcamping	Presidente FAITA e FAITA Veneto
3	Stefania Agostini	Convention Bureau Riviera di Rimini	Direttore
4	Franco Vitali	Larus Viaggi	Titolare / Direttore
5	Mario P. Mazzei	Uvet Amex	Direttore marketing e comunicazione
6	Michele Sarra	Mediocredito Italiano – Gruppo Intesa San Paolo	Coordinatore Desk Turismo
7	Raffaele Ercolano	ABC Travel Sorrento	Direttore commerciale
8	Enrico Bertoldo	Amadeus	Director of operations
9	Sandro Saccoccio	Gartour	Chief Marketing Officer
10	Claudio Martinolli	Orovacnaze-Valtur	Direttore Marketing e eCommerce
11	Elisabetta Zanella	Trentino Sviluppo SpA	Responsabile Innovazione – Dipartimento Turismo
12	Roberto Natali	Welcome Travel Group	Direttore Rete Diretta
13	Fabrizio Alvisi	Veneto Promozione	Direzione operativa – Area promozione e marketing internazionale
14	Valerio Duchini	B&B Hotels	Chief Financial Officer
15	Roberto PannoZZo	Jumbo Travel	Country Manager Italia

2. Sintesi dei risultati

Si commentano di seguito i principali risultati emersi dalle interviste, distinguendoli per i principali temi oggetto dello studio, quali:

- Il livello di managerialità e capacità manageriali;
- Le principali tendenze nei prossimi anni;
- lo sviluppo delle competenze;
- le figure professionali del futuro;
- lo sviluppo delle reti e il rapporto con gli stakeholders;
- l'uso delle ICT;
- il ruolo delle donne;
- il ricambio generazionale;
- il turismo accessibile.

È interessante evidenziare che, nonostante ciascun intervistato provenga da ambiti di attività differenti, le problematiche e le osservazioni che emergono circa il livello di managerialità delle imprese turistiche italiane, lo sviluppo delle competenze, le principali mancanze e le sfide da affrontare, riflettono un sentire comune e condiviso da tutti gli intervistati. Prioritari si rivelano lo sviluppo di livelli di managerialità più elevati – attraverso modelli di business più strutturati ed evoluti –, il potenziamento delle competenze legate alle ICT, unitamente ad una maggiore attenzione per le soft skills, e il superamento dell'eccessivo individualismo al fine di costruire reti d'impresa efficaci.

2.1. LIVELLO DI MANAGERIALITÀ E CAPACITÀ MANAGERIALI

La maggior parte degli intervistati descrive un'industria turistica italiana in cui il livello di managerialità delle proprie imprese è mediamente mediocre e caratterizzato da un certo immobilismo o "attesa" che avvengano dei cambiamenti che in realtà dovrebbe essere lo stesso settore a guidare. È necessario tuttavia fare le dovute distinzioni, in base alla dimensione aziendale, al grado di apertura verso i mercati internazionali e alla localizzazione.

Gli intervistati sono infatti sostanzialmente concordi nel riconoscere che le imprese di maggiori dimensioni e maggiormente internazionalizzate sono quelle in cui si distinguono modelli di business più strutturati ed evoluti e quindi un più elevato livello di managerialità. Considerando a titolo esemplificativo la ricettività alberghiera, mentre le competenze manageriali sono estremamente sviluppate nelle catene e nei gruppi

alberghieri, queste sono del tutto carenti, se non assenti, nelle piccole e medie imprese ricettive a gestione familiare.

Lo stesso ragionamento può essere comunque esteso alle altre imprese della filiera turistica, dove il livello di managerialità è significativo solo in quei casi in cui la gestione della complessità derivante da scelte quali l'internazionalizzazione e l'aumento delle dimensioni aziendali ha imposto un'evoluzione dei modelli di business, con il conseguente sviluppo di competenze manageriali maggiormente diffuse a più livelli attraverso un adeguato processo di delega e di crescita professionale. L'aumentata complessità ha anche portato ad un ingresso maggiore di manager da altri settori, in particolare nelle aree che cominciano a richiedere un livello di specializzazione e competenza molto elevato (finance, controllo di gestione, ICT).

In termini invece di differenze territoriali, si possono riscontrare diversità innanzi tutto tra Nord e Sud d'Italia (al Nord il livello di managerialità è più elevato, grazie alla maggiore internazionalizzazione e tradizione turistica delle regioni settentrionali, mentre il Centro –sud, Roma inclusa, viene valutato dagli intervistati uniformemente poco professionale. Macchia di leopardo anche all'interno delle singole regioni, con aree in cui la competizione e l'ingresso di grandi gruppi hanno forzato la competizione e altre in cui il livello professionale rimane molto basso. Differenze anche tra imprese localizzate in grandi e piccoli centri (nelle grandi città la managerialità è più sviluppata probabilmente grazie all'esistenza di un tessuto economico più esteso e evoluto, piuttosto che in piccole località)

Gli intervistati sottolineano inoltre che le aziende si caratterizzano mediamente per un **eccessivo verticismo**, per la concentrazione di competenze e decisioni in pochi ruoli e individui, che non favorisce la diffusione di informazioni e di know-how all'interno dell'impresa, limitando la crescita dell'azienda stessa e dei suoi dipendenti, i cui percorsi di carriera sono generalmente lasciati all'improvvisazione. Peraltro, alcuni sottolineano come spesso questi vertici tendano a perdere contatto con una "base" le cui competenze sono diventate talmente tecniche e complesse che i vertici non sono più in grado di comprenderle e controllarle.

Le interviste hanno permesso inoltre di evidenziare i **fattori che ostacolano la diffusione di competenze e modelli manageriali evoluti** nella gran parte delle imprese turistiche italiane. Gli intervistati citano in particolare:

- l'elevata età dei titolari o delle figure dirigenziali, con la conseguente necessità di un ricambio generazionale;
- la scarsa qualità della formazione, affidata a corsi non sempre all'altezza del ruolo che questi dovrebbero avere nel formare i nuovi manager o nell'aggiornare e sviluppare nuove competenze coerenti con l'evoluzione del mercato;

- la chiusura e l'autoreferenzialità che caratterizzano diverse imprese; oggi più che mai, in cui sono richieste competenze trasversali a più ambiti, il turismo può invece evolversi solo interfacciandosi, confrontandosi e condividendo know-how con altri settori;
- al momento il turismo sembra, anzi, poco in grado anche solo di utilizzare strumenti manageriali comunemente utilizzati in altri ambiti (ad esempio le previsioni di breve-medio periodo o l'utilizzo di dati per alcune valutazioni strategiche);
- la mancanza assoluta di programmazione, budgeting;
- il fatto che l'analisi e segmentazione della domanda e il CRM siano percepiti solo come una spesa;
- alcuni interlocutori individuano in particolare negli hotel non di catena l'anello più debole del settore, dopo che la rivoluzione Internet ha tutto sommato obbligato l'intermediazione ad evolversi rapidamente.

2.2. LE PRINCIPALI TENDENZE NEI PROSSIMI ANNI

Le tendenze con cui le imprese turistiche italiane dovranno rapportarsi nei prossimi anni possono essere riassunte in base ai diversi settori che compongono l'industria turistica.

Nel settore della **ricettività alberghiera** come anche dell'incoming, gli intervistati citano il peso sempre più preponderante che avranno i turisti dai mercati emergenti e la conseguente esigenza di comprendere a fondo le loro esigenze (dato tra l'altro che si tratta di culture diverse da quella italiana o dei mercati stranieri tradizionali) e di progettare un prodotto targetizzato in base alle loro specifiche richieste.

Dal lato dell'**organizzazione dei viaggi** emerge inoltre la crescente importanza di destagionalizzare l'offerta non solo puntando su segmenti tematici complementari ma anche su diversi mercati di provenienza. Si stanno cioè intuendo le opportunità derivanti da un marketing mirato a geografia variabile – oggi sempre più attuabile grazie ai mercati emergenti -, con cui è possibile produrre e vendere i prodotti turistici sul mercato internazionale in base al periodo di vacanza in ciascun Paese, così che questi coincidano con la bassa stagione in Italia e garantiscano all'impresa una maggiore distribuzione delle vendite durante l'arco dell'anno. Si conferma una sempre maggior disintermediazione e trasparenza dei prezzi, che hanno messo in difficoltà la filiera di organizzazione e intermediazione già da qualche anno. Si prevede che questo processo continuerà, spingendo sempre più le agenzie a diventare produttori e costringendo la vecchia organizzazione "industriale" del pacchetto di viaggio alla pensione, se non per l'organizzazione di viaggi di gruppo.

Dal lato del **business travel**, gli intervistati ritengono che tale comparto sarà interessato da un'evoluzione fortissima, frutto sia della crescente mobilità delle imprese, in ottica di sviluppo del proprio business aziendale, sia della richiesta di soluzioni caratterizzate da forte usability, comunicazione e scambio di informazioni immediate, attraverso un sistema integrato multichannel. Tali elementi non potranno quindi non influire sul business travel, rendendo sempre più essenziali le competenze digitali, soprattutto nell'ambito b2b.

Nel comparto MICE è segnalata inoltre la tendenza sempre più diffusa a livello internazionale di aggregazioni / fusioni / acquisizioni / alleanze strategiche, anche e soprattutto a livello orizzontale, al fine di aumentare le dimensioni aziendali, beneficiare di economie di scala, di un posizionamento più efficace e di un maggiore potere contrattuale (per maggiori dettagli si veda a riguardo il paragrafo dedicato alle reti d'impresa).

Tra le tendenze del MICE è citata inoltre **l'evoluzione a cui andranno incontro le imprese che operano in questo comparto, che da una funzione di semplice fornitore assumeranno sempre più un ruolo di consulenza a 360 gradi a favore del cliente**, con la conseguente necessità di combinare competenze tecniche e organizzative con capacità di visione d'insieme del progetto. Tale tendenza si traduce in un sostanziale cambiamento per le imprese che operano nel settore, in quanto costringe a una radicale modifica del modello di business, con la conseguente revisione delle attuali conoscenze, competenze e partnership e l'eventuale sviluppo di nuove.

Il **settore pubblico** sottolinea invece l'emergere delle reti di impresa (o meglio della loro necessità) che coinvolgano non più imprese dello stesso settore e della stessa categoria (ad esempio hotel) ma anche imprese di vario tipo appartenenti anche ad altri settori: non più club di prodotto ma "filères" o cluster quindi.

2.3. LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Anche alla luce delle tendenze sopra descritte, dalle risposte degli intervistati circa le competenze fondamentali per un manager del settore del turismo, emergono innanzi tutto due elementi prioritari: **attenzione oltre che per le competenze tecniche anche e soprattutto per quelle soft e trasversalità.**

Riguardo al primo elemento, da più intervistati emerge come oggi le imprese turistiche italiane siano troppo sbilanciate verso le sole competenze tecniche, che per quanto importanti, non sono sufficienti ad un manager, soprattutto nel contesto attuale sempre più complesso ed evoluto. Per questo sarebbe oggi fondamentale ricercare –in fase di selezione delle risorse umane – e sviluppare una giusta combinazione tra

le hard skills e le soft skills, dando risalto a tutte quelle capacità più legate alla persona, come qualità personali, atteggiamenti in ambito lavorativo e nel campo delle relazioni interpersonali.

Riguardo invece alla **trasversalità**, intesa come la capacità di destreggiarsi tra più ambiti e di possedere conoscenze e competenze in diversi campi, non solo connessi strettamente al turismo, questa è ritenuta strategica da più intervistati non solo in termini di crescita della singola persona ma anche di evoluzione del settore turistico. Non è cioè da sottovalutare la **ricerca da parte delle imprese turistiche di figure con una formazione e un'esperienza al di fuori del settore**, al fine di stimolare il confronto e la diffusione e l'integrazione di nuove competenze a fronte di un sistema poco aperto all'innovazione e "claustrofobico". Questo aspetto è probabilmente da mettere in relazione con l'osservazione precedente legata al fatto che per anni le imprese hanno favorito lo sviluppo di capacità tecniche, trovandosi ora con staff e manager poco propensi all'innovazione.

Infatti, come osservato dagli intervistati, nelle imprese italiane tende invece a prevalere la selezione di personale – sia di linea sia manageriale - che ha in prevalenza hard skills e un background poco aperto verso altri campi oltre che all'ambito più propriamente turistico. Ovviamente differenze rispetto alla media si riscontrano nelle imprese di grandi dimensioni e maggiormente internazionalizzate; in quelle imprese cioè con modelli di business e managerialità più evoluti.

In merito alle competenze fondamentali da cui un manager del turismo oggi non può prescindere e che necessitano di essere maggiormente sviluppate nelle imprese italiane, gli intervistati identificano, tra le soft skills:

- flessibilità,
- capacità di avviare e gestire rapporti collaborativi e veri e propri network,
- capacità di gestire il proprio network personale e simili e di capire quando è il momento di competere e quando di collaborare
- team-working
- capacità di problem-solving,
- dinamismo e capacità di *interpretare il cambiamento in chiave proattiva*,
- creatività, apertura al confronto,
- internazionalità, anche nel senso dello "stare al passo" con quello che succede nel mondo,
- gestione e coordinamento efficace dei propri tecnici specializzati (l'elevata "settorizzazione" e quindi specializzazione delle competenze richiede infatti al manager, che non può essere un tecnico, la capacità però di capire e gestire i tecnici)

- autonomia,
- e per l'appunto "trasversalità"
- Si tratta di competenze e abilità manageriali non affatto nuove, ma che gli intervistati ribadiscono dato che al momento non sono sufficientemente in possesso dei manager delle imprese turistiche italiane.

Tra le hard skills sono invece citate:

- conoscenza approfondita dei mercati internazionali – emergenti o meno, *saper leggere le dinamiche evolutive nel turismo ma anche in altri settori anche attraverso l'analisi e l'interpretazione di dati*
- competenze relative alle ICT nella fase di distribuzione e comunicazione, ma anche per CRM e all'analisi e gestione dei dati
- Conoscenza profonda del cliente (CRM + capacità analitica che caratterizza l'approccio in altri settori, fondato sull'attenzione e sulla conoscenza approfondita del cliente)
- competenze e conoscenze nella gestione delle dinamiche B2B e B2C – citate soprattutto da chi lavora con il business e il MICE - ,
- nella gestione delle risorse umane,
- nella gestione finanziaria e del controllo di gestione
- nel revenue management,
- nel marketing, quest'ultimo inteso nella sua interezza, non solo come comunicazione e sales.

Non possono infine mancare le **competenze digitali, da sviluppare prioritariamente in qualsiasi area del business, dalla commercializzazione alla promozione, dalle relazioni con il cliente alla gestione dei processi interni all'impresa, ecc.**

2.4. LE FIGURE PROFESSIONALI DEL FUTURO

Le risposte date dagli intervistati in merito ai profili professionali che emergeranno nei prossimi anni, evidenziano alcune differenze a seconda dell'ambito di attività da cui gli intervistati provengono.

Gli operatori dell'**incoming**, ad esempio, fanno riferimento a una figura esperta nel **programmare in base a nuovi mercati, nicchie di mercato** e specifiche richieste del cliente, rispondendo velocemente alle tendenze del mercato, responsabile marketing e comunicazione multi-channel o canne manager, e di un responsabile

gestione della **qualità del prodotto (intesa però come qualità nel mix prodotto/prezzo/servizi accessori/accessibilità, ecc.) e dell'integrazione di una catena** del valore sempre più globale.

Dalla **ricettività** sembrano invece emergere in primo luogo una figura competente nella gestione efficiente, anche attraverso approcci innovativi, dei **rapporti con i fornitori e i partner commerciali**, disponendo anche di conoscenze legali/normative; grande attenzione dovrà inoltre essere posta nel controller e nel revenue manager. Alcuni sottolineano la necessità di una **governante** evoluta, che abbia una visione sempre più globale dell'attività dell'albergo, coordinando, supervisionando e gestendo le diverse dinamiche interne alla struttura. Citati anche una figura più evoluta di human resource manager e **F&B manager**. Nel complesso, è evidente una **sempre maggiore richiesta di autonomia per i manager di funzione** che implica – e qualche volta emerge anche in modo esplicito – la tendenza a rivedere il ruolo del General Manager, o Direttore.

Nell'ambito del **comparto MICE e business**, è citato innanzi tutto il profilo dell'**event developer**; una figura che incorpora diverse professionalità legate alla ricerca scientifica, alla creazione, alla pianificazione e alla gestione e da impiegare sia in ambito pubblico sia in ambito privato. In secondo luogo troverà spazio il **manager di rete d'impresa**, dotato di capacità di coordinamento di diversi attori a livello verticale e orizzontale.

Trasversale a più ambiti sono invece le **figure dell'ICT manager e del web manager**, social media manager, content manager che si imporranno in qualsiasi ambito di attività afferente al turismo – e non solo (più spazio a questa questione è riservato nel successivo capitolo)

2.5. LO SVILUPPO DELLE RETI E IL RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDERS

Unanime è l'opinione degli intervistati circa lo stato attuale dello sviluppo di reti d'impresa e delle relative competenze per gestirle.

Tutti sono innanzi tutto concordi nel riconoscere che nel turismo vi è una grande necessità di avviare network tra gli attori della filiera, al fine di aumentare la competitività delle singole imprese e dell'industria turistica italiana nel suo complesso. È ad esempio considerato sempre più strategico nel comparto del MICE in cui la tendenza principale che si sta riscontrando a livello internazionale è proprio quella dell'aggregazione e delle alleanze strategiche anche e soprattutto a livello orizzontale (tra stesse imprese concorrenti) e tra aree o ambiti tematici (si pensi al network transnazionale tra i Convention Bureau dei Paesi Scandinavi), al fine di costruire un'offerta più competitiva nell'acquisizione di grandi eventi, di beneficiare di un maggiore potere contrattuale, di sviluppare economie di scala per meglio affrontare costi come quelli legati alle analisi

di mercato, ai programmi di formazione, ecc. In Italia, dove l'aggregazione è al momento non tanto una tendenza quanto un auspicio per recuperare quote di mercato, l'unico esempio in questa direzione sembra essere la collaborazione tra il Convention Bureau della Riviera di Rimi e quello di Torino.

Secondo tutti gli intervistati, nell'industria turistica italiana sono tuttavia ancora del tutto scarse sia la propensione delle imprese ad avviare rapporti di rete sia le conoscenze e competenze necessarie alla loro creazione e gestione.

Le imprese italiane si caratterizzano ancora per un significativo individualismo, che le porta a nutrire diffidenza e pregiudizi verso le altre aziende, considerate solamente come dei competitors e a boicottare qualsiasi forma di condivisione di know-how e esperienze. Ancor prima che lavorare sulle competenze, **è prioritario** quindi **modificare la cultura imprenditoriale italiana e la sensibilità degli attori**, affinché questi comprendano la necessità di passare da un modello ormai superato basato esclusivamente sulla competition ad uno fondato sulla coopeition. È evidente comunque che la sensibilizzazione delle imprese turistiche italiane verso la strategicità delle reti non può non passare per la formazione delle conoscenze e delle capacità, attraverso cui comprendere il valore della rete e i benefici che possono derivare per le singole imprese e per l'intera industria turistica, in termini di economie di scala, sviluppo di competenze, circolazione di informazioni, competitività, ecc.

Secondo gli intervistati, l'individualismo spiega non solo lo scarso sviluppo di network a livello turistico in Italia – tra l'altro spesso di natura verticale piuttosto che orizzontale –, ma anche la difficoltà nella sopravvivenza e gestione di quelli esistenti. La maggior parte dei tentativi avviati in Italia hanno infatti richiesto molti sforzi, fatiche e lunghe mediazioni, che hanno condotto generalmente a risultati al di sotto delle aspettative, data la mancanza di condivisione di un progetto e di obiettivi di lungo termine.

L'incapacità di attivare reti rende le imprese turistiche italiane deboli sia nella progettualità sia nella loro capacità di attirare fondi anche pubblici. A riguardo è emersa anche come la tendenza ad avviare reti sia motivata non tanto dallo sviluppare un progetto comune, condiviso tra tutti gli aderenti, quanto piuttosto dall'accedere ai finanziamenti statali e comunitari. In simili situazioni, in cui è assente la determinazione di raggiungere insieme degli obiettivi comuni di lungo termine, la rete è destinata al fallimento non appena il finanziamento giunge al termine. Le reti che hanno avuto una qualche durata o successo sono di micro-dimensioni e gestite da un manager di rete, oppure sono portate avanti da alcuni pochi "illuminati" che, de facto, costituiscono però una sorta di circolo in cui tutti si conoscono tra loro, ma non sembra altri sentano il bisogno di aderirvi.

Fanno eccezione le agenzie di viaggio: oggi l'80% delle AdV fa parte di un network, quando una decina di anni fa era l'esatto opposto. Alcune di queste reti, soprattutto negli ultimi anni, si stanno ampliando anche ad

altri attori della filiera. Gli intervistati sottolineano però come, anche in questo caso, la rete riguardi quasi esclusivamente il settore outgoing, mentre da lato incoming ognuno lavora ancora per sé, anche se si tratta quasi sempre di micro o piccole imprese e esistono rarissimi esempi di network.

Inoltre, gli intervistati evidenziano che le reti – ad esempio proprio quelle agenziali – sono nate e si mantengono perché le imprese ne traggono agevolazioni e vantaggi in termini di costi, ma non hanno favorito la diffusione di imprenditorialità, professionalità e innovazione. Sostanzialmente in Italia manca la cultura di rete, ovvero della rete come “luogo” per lo scambio di conoscenze e competenze anche attraverso la contaminazione con altri settori. E’ un problema, dicono alcuni intervistati, presente un po’ in tutti i settori e richiede una modifica della cultura d’impresa, poiché il contesto in cui formazione e innovazione sono visti esclusivamente come un costo, non può essere capito il ruolo della rete. Un processo lungo, quindi, per cui si prevede sia necessario passi qualche generazione.

A livello invece di competenze, dall’intervista emerge come **non necessariamente la disponibilità a sviluppare network d’impresa corrisponda anche alla capacità di adeguare i propri modelli di business in funzione della rete, di gestire il rapporto con gli altri aderenti, di governare la rete stessa, al fine di strutturare un’offerta complessiva valida e credibile.**

Un ulteriore ostacolo allo sviluppo di reti di imprese è l’eccessiva burocrazia imposta nell’avvio e nella gestione del network. Tale elemento, anche se citato da più, risulta essere comunque secondario rispetto alle problematiche sopra citate, legate esclusivamente al mondo imprenditoriale.

Tale quadro è condiviso da tutti i soggetti intervistati e quindi diffuso all’intermediazione e all’incoming, al comparto MICE e business (viene citato il fallimento del più volte ripetuto progetto del Convention Bureau Nazionale), alla ricettività. Un elemento di positività sembra comunque arrivare da alcuni intervistati, secondo cui, nonostante le problematiche sopra citate, la motivazione e le capacità tra gli aderenti dei network esistenti sono elevate).

2.6. L’USO DELLE ICT

Citato da tutti gli intervistati, l’impiego efficace delle ICT rappresenta il **requisito fondamentale** dal quale nessuna impresa del turismo può oggi e in futuro prescindere.

Come in parte già emerso nei punti precedenti, la padronanza e la capacità nell'uso delle ICT sono elencate tra le tre competenze fondamentali che un manager del turismo, indipendentemente dalla sua attività, deve possedere e tra le caratteristiche dei nuovi profili professionali, in particolare della figura dell'ICT e web manager.

Gli intervistati confermano che le ICT rivestono un ruolo strategico sia nella singola impresa, in termini di gestione dei processi interni all'impresa, distribuzione e promozione, gestione delle relazioni con i clienti attraverso il CRM (customer relationship management), sia nelle reti d'impresa, supportando la loro governance e coordinando il rapporto con gli associati.

L'impiego delle ICT svolge un ruolo cruciale, ad esempio, nel comparto del MICE, in cui, secondo gli intervistati che operano in questo campo, è impensabile lavorare in questo settore senza utilizzare in misura massiccia e diffusa le ICT. Sono fondamentali per gestire l'evento in fase ex-ante, in-itinere e ex-post e i rapporti con gli stakeholders, dal cliente ai partecipanti, dai fornitori allo staff interno. Le ICT fanno inoltre parte dell'offerta MICE, o come servizi gratuiti o come servizi a pagamento forniti durante l'evento, e sono ormai funzionali allo svolgimento dell'evento stesso (si pensi alla web conference).

La maggior parte degli intervistati è concorde nell'affermare che, mentre le poche imprese di maggiori dimensioni e più internazionalizzate hanno ormai sviluppato il know-how necessario per usare efficacemente le ICT, la maggior parte dell'industria turistica italiana mostra ancora delle gravi carenze sul fronte delle ICT. Si pensi ad esempio che i principali operatori del MICE e business travel italiano denunciano la difficoltà a gestire, attraverso la tecnologia, i rapporti con i fornitori, a causa delle mancanze di quest'ultimi. Oppure si pensi che tra le strutture alberghiere italiane, il CRM e l'analisi sistematica dei dati ricavabili dai sistemi gestionali sono svolti in modo professionale e strutturato solo in alberghi di catene e eventualmente in quelli associati a consorzi. La maggior parte degli alberghi italiani, prevalentemente di piccole dimensioni, non ha le possibilità di dedicare delle figure professionali appositamente per la gestione del CRM. Lo stesso vale per l'e-commerce e il web marketing, che, per questioni di convenienza economica e mancanza di professionalità, sono solitamente affidati a consulenti esterni.

Nelle imprese turistiche italiane vi è ancora un gap considerevole; le competenze non sono ancora adeguatamente diffuse e evolute e necessitano pertanto di essere sviluppate, sotto il profilo applicativo, commerciale e di marketing, secondo logiche di presenza multichannel e approcci sistemici di comunicazione integrata (anche social).

Alcuni sottolineano l'esistenza di una sorta di "cesura" all'interno del settore: le imprese dell'e-tourism presentano un livello di conoscenze, managerialità, professionalità e dinamicità incomparabili con il resto del

settore, che ne fanno una sorta di “pianeta a parte” che nessuno degli altri attori è in grado di comprendere e afferrare davvero.

L’uso delle ICT, in particolare dell’e-commerce e del webmarketing, risultano essere tra l’altro strategici anche in ottica di attrazione dei mercati emergenti - i quali fanno già un largo ricorso a internet -, e di minore dipendenza dalle OTA.

2.7. IL RUOLO DELLE DONNE

L’indagine è stata utile anche per delineare il ruolo e le competenze delle donne nelle imprese turistiche – questione questa che si lega al tema degli stili manageriali e di coinvolgimento. A riguardo possono essere considerate particolarmente interessanti le testimonianze degli interlocutori del MICE, in cui la componente femminile è sempre stata molto forte.

Dalle interviste emerge come il contributo femminile all’impresa si sostanzia in capacità e competenze organizzative e esecutive (anche a livello finanziario), capacità di gestione della complessità attraverso un approccio multitasking, serietà, grande attenzione ai dettagli. Tutte qualità che si rivelano estremamente strategiche nel MICE e che hanno quindi determinato una presenza femminile prevalente all’interno di tale comparto.

D’altra parte la componente femminile, secondo alcuni intervistati, tende eventualmente a mancare in termini di capacità di visione strategica e di conseguente definizione degli obiettivi, oltre che di fiducia nelle proprie capacità; debolezze queste che concorrono – insieme a molte altre variabili non legate alle competenze e capacità – a favorire gli uomini nelle posizioni di vertice e negli avanzamenti di carriera.

2.8. IL RICAMBIO GENERAZIONALE

L’indagine è stata anche l’occasione per approfondire una delle problematiche centrali dell’industria turistica italiana, come anche dell’intera imprenditoria italiana, ossia quella del ricambio generazionale.

Secondo gli intervistati, il ricambio generazionale è fonte di un cambiamento positivo nell’impresa, nei suoi modelli di business e nel valore da essa creato, solamente se si manifestano determinate condizioni: innanzi tutto se i successori sono adeguatamente formati e competenti, grazie ad un percorso di formazione e sviluppo di know-how all’interno e al di fuori dell’impresa familiare; in secondo luogo se sono determinati nell’assumere le redini dell’azienda, ossia se la successione è intesa dalla nuova generazione come un

percorso che veramente essa desidera intraprendere e non come una scelta obbligata o di ripiego; in terzo luogo se il successore possiede un'adeguata capacità di gestire eventuali conflittualità tra generazioni e di portare avanti con fermezza la propria posizione e idea di business davanti al predecessore.

Riguardo in particolare a quest'ultimo punto, nelle imprese turistiche italiane, si verifica molto spesso che, anche dopo l'ingresso della nuova generazione, quella vecchia affianchi la nuova, fino a che l'età glielo consente. Si vengono così a creare eventuali situazioni di conflitto o di disaccordo tra predecessore e successore, che quest'ultimo deve essere in grado di gestire correttamente per la sopravvivenza dell'impresa.

Nei casi in cui il ricambio generazionale sia supportato dalle tre condizioni sopra descritte, l'impresa è generalmente interessata da cambiamenti – o tentativi di cambiamento - introdotti dal successore. Sono percorse soprattutto le strade dell'aggregazione/affiliazione/alleanza con altre imprese, della crescita aziendale – attraverso ampliamento e/o diversificazione -, dello sviluppo di modelli di gestione più strutturati e di innovazione di software interni. I successori sono inoltre propensi a mettere in discussione le preesistenti reti di partnership dell'impresa turistica, valutando la convenienza di modificarle. Anche il rapporto con le banche tende a subire delle variazioni, essendo i successori maggiormente interessati e consci dell'avvalersi di strumenti formali messi a disposizione delle banche stesse, quali la consulenza nello sviluppo del business model.

I successori – a patto che siano formati, competenti e consapevoli della strada intrapresa - mostrano quindi propensione all'evoluzione e all'innovazione. Tuttavia è doveroso precisare che non sempre i cambiamenti sono introdotti e portati a termine con successo, a causa non tanto – o non solo - dell'incapacità del successore quanto di fattori esterni/esogeni che ostacolano il cambiamento stesso. Non è però facile stimare in che percentuale i cambiamenti introdotti dai successori nelle imprese turistiche italiane si traducano in un esito positivo.

Diversi intervistati sottolineano però che spesso si rileva una combinazione negativa tra scarsa competitività (modello di business declinante e non innovato) e fase di ricambio generazionale, tale da creare problemi anche nel momento in cui i successori vogliono cedere l'attività: i margini sono così bassi che si faticano a trovare acquirenti interessati.

2.9. IL TURISMO ACCESSIBILE

L'indagine ha consentito infine di risalire alle competenze necessarie per lo sviluppo e la gestione del turismo accessibile, grazie alla testimonianza degli attori del turismo all'aria aperta, particolarmente

all'avanguardia nel proporre un'offerta adeguata a questo segmento – si veda il progetto Village for All appoggiato da FAITA nazionale e regionali come FAITA Veneto.

L'intervista ha rivelato come la disponibilità, la capacità e le competenze delle imprese turistiche italiane nel campo del turismo accessibile siano ancora da sviluppare. Si pensi ad esempio allo stesso caso di FAITA Veneto, che si era prefissata di fare aderire al progetto Village for All almeno il 50% delle aziende in tre anni. Dopo circa due anni la quota raggiunta è di circa il 40%, con il conseguente slittamento ai prossimi due anni del perseguimento dell'obiettivo.

Un po' cinicamente, si osserva che la sensibilità e l'apertura degli operatori verso il turismo accessibile tendono a manifestarsi quando questi si rendono conto dei vantaggi economici derivanti da questo mercato e apportati non solo dall'ospitalità delle persone con disabilità ma anche e soprattutto dall'ospitalità dei loro accompagnatori.

L'adeguamento delle strutture e la costruzione di un'offerta coerente e di qualità necessitano quindi di un processo di maturità graduale, che richiede tempo, anche e soprattutto in termini di cambio di mentalità. Nonostante infatti si distinguano alcune esperienze positive in cui è stata sviluppata un'offerta per i turisti con disabilità non solo motorie, eliminando quindi non solo le barriere fisiche, permane ancora la tendenza ad avere una visione piuttosto ristretta del turismo accessibile e limitata alle sole barriere fisiche. Il turismo accessibile, invece, non si riferisce solo alle gravi disabilità motorie, ma anche a tutte quelle disabilità e problematiche che non consentono il normale godimento della vacanza. Il turismo accessibile implica l'abbattimento non solo delle restrizioni fisiche ma anche di quelle sociali e informative. Per questo si parla spesso non tanto di turismo accessibile quanto di "turismo per tutti".

Si rivela inoltre necessario il potenziamento di alcune competenze specifiche. Innanzi tutto sono citate le competenze di marketing, al fine sia di progettare e sviluppare un'offerta adeguata e davvero coerente con le esigenze molto particolari di tali turisti, sia di comunicare e vendere tali prodotti. In secondo luogo sono prioritarie qualità e competenze riferite all'accoglienza, da sviluppare attraverso una sapiente gestione e formazione delle risorse umane, al fine di disporre di figure professionali in grado di rapportarsi adeguatamente con tali clienti, senza però etichettarli come "diversi".

Anche per lo sviluppo del turismo accessibile, si rivela prioritario avviare sinergie tra le imprese e con il settore pubblico, sviluppando progetti concreti. C'è infatti la necessità di andare oltre le dichiarazioni d'intenti – numerose sia nel pubblico sia nel privato –, traducendole in azioni concrete di adeguamento e miglioramento dell'offerta. In ottica di rapporto pubblico-privato, questo implica una chiara definizione delle responsabilità e degli ambiti di intervento.

L'esperienza di FAITA può costituire un esempio interessante a livello di sinergie, soprattutto perché si basa sul principio del trasferimento di buone pratiche da imprese "più evolute" in termini di turismo accessibile (in Veneto Campeggi Union Lido di Cavallino, Villaggio Turistico Internazionale di Bibione, Pra delle Torri di Caorle) alle altre. L'obiettivo è quello cioè di superare la logica della sola competizione al fine di creare valore aggiunto per l'offerta complessiva e di evolversi.

Tra le tendenze segnalate dagli intervistati, si evidenzia come il turismo accessibile sia da intendere sempre meno come una nicchia, soprattutto se si pensa al turismo accessibile nell'accezione più ampia del termine e più in ottica di "tourism for all" (rientrano allora ad esempio gli anziani, le famiglie con bambini piccoli, i turisti con intolleranze alimentari, ecc.). Inoltre lo sviluppo di un'offerta adeguata ad accogliere anche i turisti con esigenze particolare si qualificherà sempre più come una fonte di vantaggio competitivo.

Appendice: traccia di domande per l'intervista

PARTE COMUNE

Da 1 a 10 come valterebbe il livello di managerialità nelle imprese (partner, fornitori, clienti, ecc.) con cui ha a che fare quotidianamente? È cambiato rispetto a qualche anno fa? Si evidenziano differenze a livello regionale?

Le capacità manageriali sono diffuse a tutti i livelli nelle aziende con cui tratta oppure concentrate su pochi individui?

Per quanto può osservare, queste capacità supportano una crescita in termini di carriera, oppure nella maggior parte delle aziende, ad un certo punto questa crescita si blocca?

Riguardo in dettaglio alla capacità di creare reti, come valterebbe le imprese con cui tratta quotidianamente?

Sono in grado di attivare rapporti sul territorio per venire incontro ad esigenze specifiche in maniera rapida ed efficace, oppure questa attività richiede sempre negoziazioni e sforzi?

La capacità e le conoscenze necessarie alla creazione di reti sono diffuse a livello aziendale o sono in capo al solo proprietario/ad? Ci sono delle differenze a livello regionale?

In questo momento, quali ritiene siano le 3 competenze fondamentali per un manager del settore turistico?

Quali sono le competenze che trova invece più diffuse tra i manager delle imprese con cui ha a che fare quotidianamente? Le stesse o altre?

In base a quello che osserva, quali sono le competenze e le abilità che i vostri partner ricercano nel momento in cui reclutano il personale operativo? E i manager?

Ci sono differenze tra le varie regioni?

Per quello che può osservare, nelle aziende partner c'è un adeguato livello di delega che permetta a chi ha la competenza di prendere decisioni veloci, oppure vi sono dei freni in questo senso che rendono i processi difficoltosi?

All'interno della sua azienda, invece, quali sono le competenze e le abilità che ricercate nel momento in cui reclutate personale di linea? E invece al livello manageriale?

Quali sono le due nuove professioni del turismo che emergeranno nei prossimi 5 anni, secondo lei?

PARTE SPECIFICA A SECONDA DELLA CATEGORIA A CUI APPARTIENE L'INTERLOCUTORE

Hotellerie

Per quanto può osservare, l'hotellerie italiana ha sviluppato una capacità di interagire con altri attori del territorio al fine di creare valore per il cliente, o il livello di interazione rimane medio-basso? Eventualmente, che cosa ne impedisce lo sviluppo.

Quanto è diffuso l'utilizzo della tecnologia in supporto allo sviluppo e all'interazione di reti d'impresa? Ci sono dei casi virtuosi in questo senso? State notando delle evoluzioni nelle competenze all'interno degli hotel in Italia? E nel tipo di profili che ricercano per l'inserimento in organico?

Riguardo alla distribuzione online e al web marketing, nella maggior parte degli hotel, sono gestiti internamente o sono prevalentemente affidati a consulenti esterni?

Nel complesso, come valterebbe il livello di sviluppo nell'uso della tecnologia sia per la gestione di processi sia per il rapporto con il cliente? Quante imprese utilizzano davvero il Crms (customer relationship management)? Quante analizzano i dati ricavabili dai loro sistemi gestionali?

Quali sono le tendenze che muteranno definitivamente il settore del l'hotellerie nei prossimi anni?

Che competenze saranno necessarie per affrontare questi cambiamenti?

Strutture all'aria aperta

Alla luce della sua esperienza nel miglioramento dell'accessibilità delle strutture e della destinazione, come valuta la capacità delle imprese italiane del turismo a sviluppare e gestire il turismo accessibile?

Il turismo accessibile non si riferisce solo alle gravi disabilità motorie e all'abbattimento delle sole barriere fisiche, ma anche a quelle sociali e informative. Qual è la tendenza che si può riscontrare al momento tra le imprese italiane? Hanno cioè una visione ristretta del turismo accessibile o più ampia?

Alla luce della sua esperienza, quali sono le competenze essenziali per lo sviluppo e la gestione del turismo accessibile?

Tali competenze sono secondo lei diffuse tra le imprese turistiche italiane? Ci sono secondo lei differenze a livello regionale?

Nello sviluppo di progettualità inerenti il turismo accessibile, nella sua esperienza, sono le imprese ad essere leader o più spesso se ne fa carico il settore pubblico? Per quale motivo secondo lei?

Sul fronte dello sviluppo e della gestione del turismo accessibile nella destinazione, si sono affermate (o si stanno affermando) delle sinergie tra imprese e con altri soggetti (es. istituzioni)?

Quali tendenze secondo lei determineranno i principali cambiamenti a livello di turismo all'aria aperta e di turismo accessibile?

Come dovranno organizzarsi le imprese per far fronte a tali cambiamenti?

Convention bureaux

Come valuta la capacità di networking delle reti di imprese coinvolte in questo tipo di attività? Si sono sviluppate delle sinergie negli anni o ancora l'organizzazione richiede uno sforzo di coordinamento notevole?

Ci sono delle differenze a livello territoriale?

Sempre sul fronte dell'organizzazione eventi, come valuta l'utilizzo delle tecnologie, per gestire sia i rapporti di rete, sia i rapporti con voi o con i partecipanti agli eventi? Ci sono delle differenze a livello territoriale in questo senso?

Quello degli eventi è un settore in cui la presenza femminile nelle imprese è molto alta e spesso prevalente: quali sono le competenze femminili fondamentali in questo settore?

Quali competenze invece ritiene manchino ancora alle donne per permettere loro una maggiore incisività e migliori opportunità?

Il tipo di stile manageriale e di coinvolgimento utilizzato dalle imprese del settore eventi in Italia favorisce la presenza femminile o, nonostante la prevalenza di donne, è ancora improntato a modelli poco adatti? Questo si verifica anche in altri Paesi?

Quali sono le tendenze che determineranno i principali cambiamenti nel settore eventi nei prossimi anni?

Quali sono le competenze necessarie a cogliere queste nuove opportunità?

Intermediazione e organizzazione– tour operator e agenzie incoming e outgoing

Come valuta la capacità dei suoi fornitori di organizzarsi per rispondere ad esigenze nuove del mercato o a quelle di nuovi mercati? Il lead time è competitivo oppure ci sono delle rigidità molto difficili da superare? Se sì, quali sono le principali e qual è il motivo? Che differenze esistono a livello territoriale, se ce ne sono?

Dal suo osservatorio, qual è il tipo di azienda (hotel, trasporti, guide, ecc.) in cui si rilevano le maggiori rigidità al cambiamento? Per quale motivo secondo lei?

Quali sono le 3 competenze essenziali per cogliere al meglio le opportunità dei nuovi mercati?

Queste competenze sono diffuse nelle imprese italiane, per quanto può giudicare, o meno? Ci sono aree in cui sono maggiormente presenti?

Quali sono le tendenze che determineranno i principali cambiamenti nel settore Incoming nei prossimi anni?

Che competenze saranno necessarie per affrontare questi cambiamenti?

Business travel agencies

Le business travel agency operano molto spesso per un tipo di clienti, intermedi e finali, che sono grandi utilizzatori di tecnologia. Rispetto a questo tipo di clienti, come si pone invece la rete di fornitori? È cioè semplice utilizzare la tecnologia per gestire il rapporto con questi o è invece complesso?

Con quale tipologia di azienda, se ce n'è una, è più complicato gestire rapporti utilizzando tecnologie, piattaforme, ecc.?

Sul fronte dell'organizzazione di eventi aziendali, come valuta il livello di sviluppo delle reti di imprese coinvolte in questo tipo di attività? Si sono sviluppate delle sinergie negli anni o ancora l'organizzazione richiede uno sforzo di coordinamento notevole? Ci sono delle differenze a livello territoriale?

Sempre sul fronte dell'organizzazione eventi, come valuta l'utilizzo delle tecnologie, per gestire i sia rapporti di rete, sia rapporti con voi o con i partecipanti?

Quali sono le tendenze che determineranno i principali cambiamenti nel settore del business Travel?

Come dovranno organizzarsi le imprese della filiera per affrontarli e cogliere le opportunità? Quali saranno le competenze chiave per farlo?

Istituti di credito

Da quanto può osservare, il ricambio generazionale in atto in molte imprese del settore ricettivo o dell'intermediazione turistica sta determinando un cambiamento, anche minore, nei modelli di business delle imprese o questi rimangono costanti? In che percentuale si rileva un cambiamento del modello?

Se rileva un cambiamento, di che tipo di cambiamento si tratta perlopiù? Si va verso soluzioni che richiedono sforzi di gestione minore (es. da hotel ad affittacamere) oppure verso modelli innovativi?

Quanto spesso il ricambio generazionale costituisce l'occasione per una diversificazione o ampliamento dell'azienda?

Sempre per quanto può osservare, c'è una modifica nella rete di partnership dell'impresa turistica quando si verifica una successione? Giudicherebbe le reti in capo allo Junior più o meno efficaci ed estese rispetto a quelle in capo al Senior?

Con la successione, il sistema di valore creato dall'impresa tende, secondo lei, a rafforzarsi o ad indebolirsi? E per quanto riguarda il rapporto con le banche, il settore pubblico e altri stakeholders non direttamente coinvolti nella filiera, come cambia con l'ingresso dello Junior a capo dell'azienda?

Agenzie regionali

Come valuterebbe la capacità delle imprese turistiche di stabilire e mantenere network che consentano loro di diffondere la conoscenza e migliorare la competitività?

La capacità progettuale delle imprese turistiche è migliorata o rimane medio-bassa se confrontata con quelle di altri settori? Anche in vista della nuova programmazione europea, come valuta le competenze delle imprese turistiche italiane nel proporre e gestire progetti?

Quali sono le tendenze che incideranno maggiormente, secondo voi, sull'evoluzione del turismo in Italia? E Quali sono le competenze necessarie per gestire questi cambiamenti e cogliere le opportunità?

Riguardo nello specifico ai club di prodotto⁹, come valuta le competenze delle imprese nel gestire tali network e nel governare i rapporti all'interno e fuori dalla rete? Si sono evolute rispetto alla fase di avvio? In che modo? Tale evoluzione interessa anche le strutture più piccole a gestione familiare?

Come è cambiato il ruolo di tali imprese all'interno del network? Sono semplicemente membri passivi o si sono fatti promotori essi stessi di nuove alleanze o comunque rapporti con altri attori del territorio? Ritiene che le imprese che aderiscono ai vostri club di prodotto abbiano approfittato di tale network per innovare la loro offerta?

Qual è il ruolo delle tecnologie nella gestione del club di prodotto, nella comunicazione e nella distribuzione? Le imprese aderenti hanno sviluppato adeguate competenze su questo fronte, anche pensando alle piccole imprese familiari?

GDS

Come valuta la capacità e le competenze delle imprese turistiche italiane nel gestire le ICT e più nello specifico gli strumenti da voi messi a disposizione? Ci sono differenze a livello regionale e tra categorie di imprese (agenzie, hotel, ecc.). Ci sono differenze rispetto ad altri paesi europei?

Riguardo in particolare agli strumenti da voi messi a disposizione, le imprese italiane che decidono di implementarli necessitano di particolare assistenza/trasmisione di competenze? Sono in grado di sfruttare i vostri strumenti nel modo più efficace e efficiente possibile?

Come valuta la capacità delle imprese turistiche italiane del turismo di gestire i vari canali distributivi online? E riguardo al rapporto con i clienti, come valuta la capacità delle imprese turistiche italiane del turismo di gestire tali rapporti, anche attraverso un efficace uso del web?

⁹ Se presente

Come gestiscono le imprese turistiche italiane l'innovazione, in particolare le ICT? Ne sono artefici o semplicemente soggetti passivi che si adeguano per non perdere competitività? Sono flessibili e dinamici o in grado di restare al passo con i tempi?

Quali competenze dovranno avere al loro interno le aziende turistiche per cogliere al meglio queste opportunità?

Quali saranno le tendenze e le innovazioni che cambieranno significativamente il ruolo della tecnologia e del web nella gestione d'impresa, distribuzione, rapporto con i clienti, fidelizzazione, ecc. nei prossimi anni?

C. I FOCUS GROUP

1. Struttura e interlocutori coinvolti

All'interno della seconda fase, per quanto concerne la parte qualitativa dell'indagine, sono stati realizzati tre *focus group* all'interno delle tre regioni coinvolte (Veneto, Emilia Romagna, Sicilia), in cui sono stati selezionati differenti interlocutori quali imprenditori, manager privati e pubblici, esperti, consulenti, etc. per approfondire quanto emerso dalle interviste. I soggetti coinvolti sono stati invitati a rispondere a cinque quesiti, riportati in seguito, con particolare focalizzazione sul proprio territorio.

Sintesi delle domande utilizzate all'interno dei focus group:

- I. Dal vostro punto di vista, quali sono le specifiche "competenze chiave" di cui necessitano oggi i manager (cioè i dirigenti ed i quadri) che lavorano nei vari settori turistici? Rispetto agli scorsi anni, servono nuove competenze? Inoltre, da un punto di vista generale, diventano sempre più importanti le competenze tecniche, oppure le competenze trasversali (problem solving, lavoro di gruppo, creatività, capacità relazionali, capacità negoziali, etc.) oppure le competenze più strategiche, di visione del business, di apertura al cambiamento?
- II. Parliamo delle innovazioni di prodotto che si possono realizzare nel turismo, ad esempio nuovi prodotti turistiche consentono una personalizzazione delle offerte ed una loro moltiplicazione, comprendendo bene i bisogni dei clienti attuali e futuri (senza ricercare solamente nuovi mercati per l'offerta turistica attuale). Con quali meccanismi si può realizzare questa innovazione di prodotto in Emilia Romagna/Sicilia/Veneto? Quali sono le competenze necessarie per attivarla? E quali gli ostacoli per concretizzarla?
- III. La realizzazione di precise collaborazioni tra pubblico e privato è sempre più fondamentale nel business turistico. Cosa vi aspettate dalla parte pubblica (oppure dalla parte privata) e cosa potete

invece fare voi? Quali fattori/elementi consentono tale collaborazione e quali invece sono i problemi che attualmente in Emilia Romagna/Sicilia/Veneto si riscontrano per lo sviluppo di tali sinergie?

IV. Come individuate e studiate i vostri concorrenti e come vi rapportate verso i *competitors* locali, italiani e stranieri rispetto al vostro business?

V. Parliamo della vostra regione di riferimento, oppure del vostro territorio. Quale è secondo ciascuno di voi la prima idea con cui rafforzare la competitività dell'offerta turistica, applicando uno oppure più dei seguenti elementi, secondo la vostra visione: il rapporto pubblico-privato, l'uso delle tecnologie, la collaborazione tra imprese e le filiere, l'innovazione ed i nuovi target, i nuovi prodotti?

In seguito si riporta una tabella riassuntiva con gli interlocutori coinvolti all'interno delle differenti regioni.

REGIONE	NOMINATIVO	RUOLO	ORGANIZZAZIONE DI RIFERIMENTO
EMILIA ROMAGNA	Claudio Franchini	Direttore	Incoming Parma
	Stefano Soglia	Funzionario APT E.R.	Docente Università di Siena. Consulente e Formatore
	Daniele Villa	Direttore Generale	Mirabilandia
	Franco Buontempi	Vice direttore/Direttore	Confcommercio Modena/agenzie IAT
	Claudio Fantini	Titolare/Proprietario	Sportur/stabilimenti, hotel, agenzia viaggi a Cervia
	Laura Vici	Docente di Turismo/Direttrice	Università di Rimini/Centro Studi
	Cristina Ambrosini	Dirigente/Responsabile/Docente	Comune di Forlì/Musei di Forlì/Accademia di Brera
	Michele Palma	Direttore	Hotel Royal Carlton Bologna (Gruppo Monrif)
VENETO	Stefan Marchioro	Dipartimento Regionale Turismo	Regione Veneto
	Tiziano Simonato	Vice Presidente	Federturismo Veneto
	Giulia Casalini	Referente Progetto Adriafootouring	Unioncamere Veneto
	Claudio Scarpa	Direttore	A.V.A. Associazioni Albergatori Venezia
	Armando Ballarin	Presidente	SKAL International VE
	Luigi Cian	Manager	SKAL International VE
	Antonio Carpanese	Direttore	Sheraton Hotel Padova

	Cesare Sari	Responsabile Area Imprese	Banca Popolare di Vicenza
	Roberto Vitali	Presidente	Village For All
	Bruno Bernardi	Professore Associato	Università Ca Foscari
	Ilenia Cenini	Referente Regionale	Unipli Veneto
	Annalena De Grandis	Gdl Turismo/Manager	Manageritalia Veneto
SICILIA	Nello Dipasquale	Rappresentante/Componente commissione Attività Produttive	Regione Sicilia
	Nicola Farruggio	Presidente	Federalberghi Palermo
	Dario Ferrante	Tour Operator	Incoming "TourPlus"
	Francesco Giambrone	Assessore Comunale al Turismo	Comune di Palermo
	Nando Milella	Tour Operator Specializzato nel congressuale	Biba Tour
	Salvatore Piscopo	Direttore Editoriale/Presidente	Travelnostop.com/SKAL International Italia
	Giovanni Ruggeri	Docente di Economia del Turismo	Economia – Università degli Studi di Palermo
	Vincenzo Tumminello	Responsabile settore Pubblico e Sviluppo del territorio	Regione Sicilia

2. Report di indagine

In seguito si riportano i report di quanto emerso dalle tre regioni coinvolte. I cui interlocutori sono stati evidenziati nel capitolo precedente. Come si può notare vi sono dei tratti fortemente comuni tra quanto emerso, altri aspetti invece vanno a sottolineare alcuni aspetti territoriali.

2.1 LA REGIONE EMILIA ROMAGNA

1 – SERVONO NUOVE COMPETENZE?

Prima domanda: *Dal vostro punto di vista, quali sono le specifiche "competenze chiave" di cui necessitano oggi i manager (cioè i dirigenti ed i quadri) che lavorano nei vari settori turistici? Rispetto agli scorsi anni, servono nuove competenze?*

Questo il tema più dibattuto dove tutti hanno concordato sulla necessità di nuove competenze, con visioni diverse da parte dei rappresentati del settore privato e da quelli del pubblico.

a) NECESSITA' DI UNA RIQUALIFICAZIONE DEL SISTEMA PROFESSIONALE.

Creare un sistema per lo sviluppo della formazione di tutte le figure coinvolte, partendo da quelle di base (è stato fatto l'esempio del personale di sala degli alberghi, di cucina, receptionist), accrescere la professionalità con lo studio delle lingue, non solo l'inglese ma anche lo spagnolo, il portoghese, russo e cinese.

b) SVILUPPO MANAGERIALE E CAMBIO GENERAZIONALE.

L'aspetto del ricambio generazionale è fondamentale, soprattutto di fronte ai cambiamenti di fornitura del prodotto /servizio che hanno tempi velocissimi. C'è una forte necessità di sviluppare nuovi ruoli (revenue manager, responsabile di front office) di cui le aziende si dovrebbero dotare e dare spazio ai giovani.

c) ALLARGAMENTO DELLE COMPETENZE.

Un altro aspetto importante è proprio questo. Le nuove professionalità richiedono allargamento delle competenze, sia tecniche che manageriali, che avranno un peso diverso tra manager di rete (convention bureau, APT, Catene alberghiere ecc) e manager di struttura (Direttori di Hotel ,Villaggi ecc).

d) COMPETENZE TECNICHE E COMPETENZE SOFT.

E' necessaria la creazione di figure specialistiche qualificate e il relativo inserimento (digital manager, social media specialist, web analyst, SEO, SEM) che devono essere coordinate da manager con soft skills quali la gestione delle risorse umane, le relazioni con i clienti e con il territorio, l'elaborazione di progetti e di relativi business plan.

Il manager deve essere innovativo nel creare nuovi prodotti o nell'analizzare nuovi mercati, preparato nel lavorare, secondo logiche di PROJECT MANAGEMENT e BUSINESS PLAN.

La nuova attività , da parte dei manager e dei loro collaboratori diretti, sarà quella di CONSULVENDITA.

I mercati nuovi sono la Cina, la Russia ma ad oggi si spera che arrivino ma non si conoscono realmente le loro esigenze e cosa proporgli; è opportuno quindi iniziare a studiare i mercati e i clienti, raccogliere dati e preparare di conseguenza i prodotti turistici.

e) RAPPORTO TRA MANAGER ED IMPRENDITORI.

C'è la necessità di creare un nuovo rapporto tra manager e imprenditori che li veda lavorare insieme secondo alcune logiche precise e cioè:

- 1) Avere una vision di medio lungo periodo comune;

- 2) Diminuire la difficoltà dei manager nel “tradurre le esigenze degli imprenditori”;
- 3) Fidarsi delle competenze dei collaboratori;
- 4) Il manager deve essere in grado di dire di “no” al suo imprenditore
- 5) Essere pronti entrambi al “successo “ o al fallimento di un nuovo progetto o prodotto

f) MANAGERIALITA' E RETI D'IMPRESA

Il tessuto turistico italiano è fatto di piccole medie imprese che possono affrontare il mercato solo con reti d'impresa e quindi necessario formare manager di rete, considerando che queste rete vedranno quasi sempre la presenza dell'operatore pubblico. La rete d'impresa è la risposta all'aggressività della concorrenza e alla polverizzazione del tessuto turistico italiano.

2 – SONO POSSIBILI LE INNOVAZIONI DI PRODOTTO?

Seconda domanda: *Parliamo delle innovazioni di prodotto che si possono realizzare nel turismo, ad esempio nuovi prodotti turistici che consentono una personalizzazione delle offerte ed una loro moltiplicazione, comprendendo bene i bisogni dei clienti attuali e futuri (senza ricercare solamente nuovi mercati per l'offerta turistica attuale).*

Certamente è necessario innovare prodotti ma anche i processi, specialmente nella collaborazione e messa a punto di progetti che vedano collaborare pubblico e privato.

Sono cambiati i bisogni (lo stress, la necessità di un maggiore benessere psicofisico, la prevenzione delle malattie ecc) e le destinazioni possono offrire soluzioni anche i basse stagioni , allungando i periodi di incoming.

La chiave di volta può essere la capacità di creare emozioni ed esperienze per il turista (slow, smart e storytelling,) creando un effetto passaparola in una destinazione o in un prodotto che dovrà essere:

- a) Replicabile
- b) Programmato (in collaborazione con il Pubblico)
- c) Simulabile, Virtuale (per esempio festival musicali nelle piazze utilizzando video, luci, strumenti tecnologici, senza la necessaria presenza di orchestre), per sfruttare al meglio la rete d'impresa possono rispondere creando nuovi prodotti o nuovi servizi per segmenti di mercato destagionalizzanti quali: e singole identità delle destinazioni.
 - Benessere
 - Be genuine (food di qualità)

- Be positive (meditazione come rimedio allo stress)
- Movimento (sport e natura)
- Natura e cultura(unire le bellezze del territorio alle ricchezze culturali)

3 – COME MIGLIORARE IL RAPPORTO PUBBLICO/PRIVATO?

Terza domanda: *La realizzazione di precise collaborazioni tra pubblico e privato è sempre più fondamentale nel business turistico. Cosa vi aspettate dalla parte pubblica (oppure dalla parte privata) e cosa potete invece fare voi?*

Su questo tema si è discusso molto ma con un considerazione condivisa: il settore pubblico (amministrazioni territoriali, istituzioni ecc) ha un ruolo fondamentale e necessario nel turismo e nel suo futuro sviluppo.

Ricollegandoci ai punti precedenti è emerso che:

- a) Nel settore pubblico non c'è stata la stessa dinamicità del settore privato
- b) Basso livello di managerialità
- c) Bassa competenza strategica
- d) Si sono perse occasioni

Quali sono le necessità principali per migliorare, soprattutto a livello territoriale ?

- a) Maggiore formazione nelle amministrazioni ,soprattutto tecnica
- b) Assumere il ruolo di facilitatore;
- c) Maggiore integrazione con il privato e soprattutto continuativamente;
- d) Definire, condividere e attuare strategie comuni;
- e) Programmazione comune;
- f) Creare un rapporto di visibilità e collaborazione con il territorio e i suoi operatori;
- g) Il prodotto di livello non deve essere gestito secondo logiche amministrative ma proattive (es. il Festival Verdiano a Parma).

Una delle carenze principali rilevate, di difficile risoluzione in questo momento, è l'impossibilità da parte delle amministrazioni di investire in COMUNICAZIONE e PROMOZIONE delle proprie destinazioni turistiche.

Di nuovo strumenti principali per il miglioramento del rapporto tra pubblico e privato, oltre alla formazione, sono le RETI D'IMPRESA.

4 – COME EVOLVE LA CONCORRENZA?

Quarta domanda: *Come individuate e studiate i vostri concorrenti e come vi rapportate verso i competitors locali, italiani e stranieri rispetto al vostro business?*

Su questo tema si è discusso poco ma soprattutto si è parlato della necessità di posizionarsi a livello più alto per quanto riguarda i servizi standard da offrire (per es: cosa offrono gli hotels, villaggi italiani ecc rispetto ai colleghi di altre destinazioni europee).

E' stato toccato anche il tema dei mercati e precisamente:

- a) Oggi i clienti provengono per il 70% mercato straniero e 30% mercato italiano;
- b) Nuovi mercati emergenti, in particolare Russia e Cina;
- c) Carenza di statistiche e dati sui mercati e sui loro bisogni.

Molto interessante l'aspetto emerso sul mercato cinese e sulle loro pessime condizioni ambientali di vita che rende strategico , sul mercato della Cina, prodotti turistici specializzati sul benessere, sport e natura, relax.

5 – COME PUO' MIGLIORARE IL VOSTRO TERRITORIO?

Quinta domanda: *Parliamo della vostra regione di riferimento, oppure del vostro territorio. Quale è secondo ciascuno di voi la prima idea con cui rafforzare la competitività dell'offerta turistica, applicando uno oppure più dei seguenti elementi, secondo la vostra visione: il rapporto pubblico-privato, l'uso delle tecnologie, la collaborazione tra imprese e le filiere, l'innovazione ed i nuovi target, i nuovi prodotti?*

Gli spazi di miglioramento sono ampi, sempre e comunque con la collaborazione del settore pubblico al quale si richiede a livello centrale di

- a) Abbassare la burocrazia per gli operatori;
- b) Avere un supporto per facilitare gli investimenti dei privati;
- c) Pianificare progetti centrali o locali sul turismo ma con un orizzonte temporale definito a 5/ 10 anni

- d) Offrire incentivi fiscali per gli operatori

A livello locale:

- a) Formazione sulle modalità di ottenimento dei FINANZIAMENTI EUROPEI e lavorare congiuntamente per ottenerli;
- b) Creare infrastrutture e collegamenti.

La prima necessità consiste nel miglioramento delle infrastrutture, in particolare la rete aeroportuale (Bologna, Rimini, Parma) che deve essere coordinata e collegata con le destinazioni, sia quelle marittime ma anche quelle montane.

2.2 LA REGIONE SICILIA

1 – SERVONO NUOVE COMPETENZE?

Prima domanda: *Dal vostro punto di vista, quali sono le specifiche "competenze chiave" di cui necessitano oggi i manager (cioè i dirigenti ed i quadri) che lavorano nei vari settori turistici? Rispetto agli scorsi anni, servono nuove competenze?*

Partirei dalla consapevolezza che il mondo cambiava dagli anni 70 quando già alcuni Paesi Europei (Germania in testa) andavano in Cina per capire il cambiamento. Oggi a causa del nostro approccio passivo ci troviamo a dover subire un dato oggettivo quale le economie internazionali ed ancor di più l'avanzamento della tecnologia e della intelligenza artificiale che già minaccia grandi posti di lavoro e di benessere psichico, spirituale e dunque fisico.

Una nuova era dunque, ovvero quella dell'ANARCHIA si avvicina, che non vuol dire il caos ma l'organizzazione dal basso per evitare il deserto, perché nessuno ci dirà come fare, cosa fare e nessuna assistenza calerà dall'alto come nei decenni trascorsi. Saremo apparentemente più liberi di scegliere, di informarci come vogliamo, di vedere i film che desideriamo, di avere anche una doppia, vita virtuale e reale, senza capire quale conta di più. Le economie tradizionali sono già in via di estinzione e l'innovazione culturale ha un nuovo metodo da seguire mai sperimentato in precedenza. Le competenze tecniche devono osservare soprattutto queste dinamiche.

Insomma necessita un nuovo modo di agire e di vivere partendo dalla relazione umana e dalla responsabilità individuale verso il modello sociale territoriale per approdare alla localizzazione globalizzante: ovvero

l'individuo, le risorse (materiali ed immateriali) del territorio, nei giochi della globalizzazione e della rivoluzione tecnologica.

Dalla filosofia, alla creatività alla tecnica, guardando i valori cristiani della felicità e del benessere (non della sofferenza) senza osservare il business speculativo ma creando al valore della qualità e della cultura umana mediterranea.

Le competenze chiave si sprigioneranno nella visione filosofica ed innovatività concependo un nuovo stile di vita, una nuova direzione umana, nuove consapevolezza da concretizzare. Un gioco di squadra dunque trasversale con competenze specifiche ed armoniche tra loro. Lasciare spazio alla creatività ed alla tecnologia senza averne paura. Vedere nell'agricoltura e nella pesca un modo per nutrirsi; nei centri storici e nei borghi marini, il luogo dove consumare tempo libero, cultura, creatività, conoscenza e relazione umana; nelle aree artigiane dove concretizzare pensieri e strumenti per la qualità della vita attraverso processi di produzione quanto più automatizzati (così da evitare la delocalizzazione delle imprese). Penso ai quartieri a tema con elevata specializzazione, penso al ruolo della nutrizione per determinate fasce della comunità globale.

E' indubbio che l'apertura al cambiamento è necessario ed urgente permettendo delle prove generali di sistema favorendo la partecipazione dei soggetti privati con la presenza (non invasiva) degli enti pubblici locali. Pensare ad un coordinamento di progetti della Sicilia individuando nelle Camere di Commercio i soggetti per promuovere progetti territoriali integrati tra agricoltura, artigianato e commercio Penso che ogni cittadino debba partecipare al mercato delle opportunità e sentirsi per esempio dentro il valore UNESCO Sicilia o Agricoltura Siciliana oppure a progetti che provengono dal basso come il programma "EXPO Med: UNESCO Mediterranean Style".

Le competenze che servono verso una visione collegiale globale, verso l'uso delle tecnologie, aprirsi al cambiamento lavorare per abbattere gli ostacoli dunque.

La durata sempre più ridotta dei cicli economici impone una capacità di adattamento e di analisi dei cambiamenti che certamente confermano l'accezione indicata. Quindi si conferma come corretta l'affermazione, proprio in ragione della necessità di poter operare in campi multidisciplinari con competenze assortite.

2 – SONO POSSIBILI LE INNOVAZIONI DI PRODOTTO?

Seconda domanda: *Parliamo delle innovazioni di prodotto che si possono realizzare nel turismo, ad esempio nuovi prodotti turistici che consentono una personalizzazione delle offerte ed una loro moltiplicazione, comprendendo bene i bisogni dei clienti attuali e futuri (senza ricercare solamente nuovi mercati per l'offerta turistica attuale).*

Non parlerei più di turismo ma di “nuova residenzialità turistica d’eccellenza e desiderio di conoscenza”. Anche in questo settore credo che il mondo e la consapevolezza sia cambiata. Adesso l’interesse per la crescita umana si promuove da dentro noi stessi non dall’esterno.

Necessitano luoghi dove favorire crescita interiore e nuovi saperi, nuove relazioni umane che il mediterraneo, oggi più che mai, può offrire. Potremmo dire che i nuovi meccanismi partono dunque dalla qualità dell’ospitalità e del benessere che si vive (o si potrebbe vivere) nei nostri centri storici o borghi marini.

Permettere ai piccoli borghi o ai quartieri d’eccellenza e ben delineati (come IBLA, Ortigia, Scoglitti, Randazzo, Cefalù, Erice, Mondello, ecc.) di divenire nuove aree artigiane dove si produce e si consuma qualità della vita e del benessere (dai prodotti della terra, agli eventi, dal commercio alle grandi firme, dalla formazione, alla gestione dei parcheggi in rete tra aree urbane, alla gestione delle energie rinnovabili, alla mobilità per i turisti).

Un punto di forza sono le aggregazioni di soggetti consortili che non godono di finanziamenti pubblici e che sono nati spontaneamente per maturità dei territori. A questo modello di vita può essere affiancata la promozione dei prodotti dell’Eccellenza Artigiana Italiana, dell’Eccellenza Agricola Italiana (sistema integrato).

Permettere anche una mobilità dei giovani tra imprese del nord e del sud, creare percorsi nazionali turistici e culturali, creare panieri di commercializzazioni per i mercati dei territori globali, favorire la nascita di distretti immateriali come il distretto della creatività e della cultura, dare sostegno alla nascita e crescita di eventi a regia unitaria, che si estendono in diversi territori e contemporaneamente (eventi sulla ceramica siciliana,

circuito delle sagre, itinerari della fede, carnevale barocco, circuiti di eventi per il turismo scolastico, circuito dei poeti e dei narratori, ecc.)

3 – COME MIGLIORARE IL RAPPORTO PUBBLICO/PRIVATO?

Terza domanda: ***La realizzazione di precise collaborazioni tra pubblico e privato è sempre più fondamentale nel business turistico. Cosa vi aspettate dalla parte pubblica (oppure dalla parte privata) e cosa potete invece fare voi?***

La collaborazione è fondamentale tra pubblico e privato ma non essere invasiva né minacciosa. Spesso si partecipa ai bandi per spendere i fondi senza preoccuparsi della continuità attiva del progetto. Oggi il privato deve essere messo nelle condizioni di agire in rete e di poter rappresentare anche il pubblico nei progetti di sistema. Dalla parte pubblica necessita una maggiore apertura ai contributi dai soggetti privati che intendono fare e che hanno le idee chiare. Dalla parte privata ci si attende maggiore consapevolezza permettendo che la progettualità parta dal basso assumendosi il rischio di giocarsi la partita senza attendere che qualcuno ci salverà. I territori che sanno organizzarsi cresceranno chi continua ad attendere potrà ancora attendere. Inoltre necessita penalizzare “I COSTI DEL NON FARE” divenuti insopportabili. Necessita individuare le precise responsabilità di chi si assume tale scelta e penalizza la crescita sociale.

Pretendere fortemente il coinvolgimento vero dei soggetti privati negli organismi intermedi. L'esempio del coordinamento “UNESCO Italia” dei Distretti Turistici, che vedono pochissima partecipazione di soggetti privati che partecipano alla vita collettiva con il risultato che l'impresa o i giovani sono distanti dalle nuove visioni e da ciò che si potrà/dovrà fare per essere competitivi.

Altro elemento che consentirebbe la collaborazione tra pubblico e privato è la capacità di sostenere progetti di rete nazionale anche proposti da soggetti privati (non profit) che intendono abbattere dei muri dell'individualismo e della frammentazione. Es: l'Italia UNESCO nel mondo si deve presentare unitariamente con le risorse pubbliche e private. Spesso il pubblico (dai Ministeri, agli Enti Locali) non rispondono neppure alle sollecitazioni che provengono dal basso con conseguente allontanamento ed isolamento.

E' determinante per il successo dello sviluppo turistico e della qualità della nuova residenzialità turistica, la

gestione dei beni culturali, musei e aree archeologiche. Incentivo al progetto di finanza per musei ed aree archeologiche, creazione di grandi spazi per concerti di grande richiamo.

Inoltre la parte pubblica deve garantire:

- a) manutenzione del territorio e gestione ordinata dei servizi ambientali;
- b) creare un ambiente positivo di accoglienza, in specie negli operatori di impatto e di contatto con il potenziale turistica (forze di polizia, sanità, operatori di info-point turistici pubblici);
- c) promozione delle strategie di mobilità e di accesso al territorio;
- d) strategia comunicativa dei valori territoriali su scala sufficientemente ampia.

Ancora serve:

- 1) partecipazione degli attori privati nella scelte delle strategie di comunicazione;
- 2) pianificazione delle attività in ambito turistico.

4 – COME EVOLVE LA CONCORRENZA?

Quarta domanda: *Come individuate e studiate i vostri concorrenti e come vi rapportate verso i competitors locali, italiani e stranieri rispetto al vostro business?*

Oggi la confusione ed il disorientamento accomuna i soggetti sempre più isolati e demotivati. Non si pensa alla competizione ma a come non morire tutti assieme. Si pensa all'oggi e non più al domani.

Le multinazionali competono perché sono in salute e desiderose di nuove conquiste. In contrapposizione alle multinazionali devono arrivare i sistemi territoriali nazionali (vedi possibile sistema UNESCO Italia o Agricoltura Italiana). Liberare energie di sistema verso il gioco global ci consentirà di far ripartire la macchina, di vivere con felice umiltà e in considerazione che i nostri prodotti d'eccellenza non sono infiniti, di evitare la competizione interna a favore della qualità mediterranea nel mondo.

- Programmare interventi per mettere in rete i marchi territoriali
- Favorire azioni per migliorare la competitività dei sistemi ed i sistemi verso le singole imprese

- Promuovere un grande Forum annuale sulle Attività Produttive così da confrontarsi assieme sullo stato dell'arte ed avere una visione comune per gli anni a seguire.

5 – COME PUO' MIGLIORARE IL VOSTRO TERRITORIO?

Quinta domanda: *Parliamo della vostra regione di riferimento, oppure del vostro territorio. Quale è secondo ciascuno di voi la prima idea con cui rafforzare la competitività dell'offerta turistica, applicando uno oppure più dei seguenti elementi, secondo la vostra visione: il rapporto pubblico-privato, l'uso delle tecnologie, la collaborazione tra imprese e le filiere, l'innovazione ed i nuovi target, i nuovi prodotti?*

“Partire da dove vogliamo arrivare poi capire dove siamo e come fare”. L'obiettivo è il mondo dunque e la bellezza delle unicità. Evitare la conquista della globalizzazione ma pretendere la partecipazione alla globalizzazione con il ruolo che naturalmente viviamo: L'Italian Style ed il Mediterranean Style.

Oggi le produzioni di eccellenza sono apprezzatissime e la cultura della felicità ci salverà.

La dimensione territoriale è lo strumento migliore per competere.

2.3 LA REGIONE VENETO

1 – SERVONO NUOVE COMPETENZE?

Prima domanda: *Dal vostro punto di vista, quali sono le specifiche "competenze chiave" di cui necessitano oggi i manager (cioè i dirigenti ed i quadri) che lavorano nei vari settori turistici? Rispetto agli scorsi anni, servono nuove competenze?*

- Dal momento che le competenze sono sempre legate all'evoluzione del business e del contesto, direi che rispetto al passato è più importante la capacità di costruire reti e relazioni. La capacità di lavorare in rete dove rete vuol dire non solo rete informatizzata ma rapporti con altri attori del business perché da soli non si fa assolutamente niente. Altra competenza importante è l'etica nella gestione del business perché sia è fondamentale come elemento di correttezza e di immagine sia nei confronti del cliente che nei confronti delle persone. Le capacità negoziali derivano dalla capacità di creare reti e relazioni e le

competenze di tipo tecnico (quelle legate all'utilizzo delle ICT) e la capacità di leggere l'andamento del mercato e le esigenze dei consumatori, i modelli di business.

- Sono d'accordo nel dire che probabilmente sono fondamentali le competenze trasversali perché.. la solita diatriba (meglio un manager tecnico o un manager creativo?) lascia un po' il tempo che trova. Per me per un manager è fondamentale essere al passo con i tempi, a prescindere dalle tecnologie che usa capire come comunicare, trasmettere la propria immagine, la capacità di relazione e negoziale. In modo specifico un manager è interessato alla supervisione e gestione di gruppi operativi ed è fondamentale che sia un team leader, abbia anche capacità di sintetizzare tutto l'operato. Le competenze tecniche sono diventate così specifiche che è impensabile che un manager sia in grado di possederle tutte ad ottimi livelli, è invece opportuno che egli sia in grado di coordinare. Un manager deve essere un po', come lo sono stati in passato, accentratori e mediatori.. persone che riescono ad ascoltare il sentimento dell'ospite e del mercato e coniugare nel modo migliore le necessità del cliente, avvalendosi di tecnici e sapendo anche che cosa i tecnici fanno. Nuove competenze? No. Serve un nuovo approccio e una nuova apertura ed elasticità mentale.
- Concordo in pieno e soprattutto, più che conoscenze, credo che sia importante avere un rapporto più diretto e coinvolgere nelle decisioni chi realmente ha a che fare con il turista. Sono responsabile di un ufficio turistico e poche volte mi è stato chiesto "cosa vuole realmente il turista". Spesso compiliamo i questionari ma sono molto generici, i dati che inseriamo sono molto generici e non si prestano realmente al miglioramento del servizio (es. cerca fuori Treviso o dentro Treviso? Sì ma.. Cosa cerca?). Capendo meglio cosa vuole il turista si può offrire un servizio migliore.
- Mi sento di aggiungere, a parte condividere, sicuramente l'approccio al cliente quindi la personalizzazione dell'offerta andando verso il futuro. Un atteggiamento attento alle necessità e un occhio sempre più attento all'ICT e, come abbiamo rilevato anche dal nostro progetto (AdriaFootoring) è forse l'elemento che più di tutti aiuta relazionarsi con il cliente ancor prima del suo arrivo.

Progetto AdriaFootoring - è un progetto europeo cofinanziato dal programma Ippadriatica, coinvolge la sponda adriatica italiana e balcanica. Siamo 11 partner (Italia: Veneto, Emilia Romagna e Abruzzo con Toscana) altri partner (Slovenia, Albania, Bosnia Erzegovina). È un progetto volto al trasferimento di conoscenze, da quelle che vengono definite le regioni più avanzate a chi ha bisogno di imparare. Parliamo di innovazione e soprattutto di ICT e cerchiamo di spingere i due settori (agroalimentare e turismo) ad innovare ma anche a conoscere quali sono le opportunità di finanziamento per innovare. Obiettivo del progetto è la realizzazione di un incubatore virtuale, che sarà pronto alla fine dell'anno, in cui PMI e start up potranno avere accesso immediato alle informazioni relative all'innovazione e ai

finanziamenti ma anche sulle modalità di realizzazione di un business plan e consulenza specifica data da esperti di settore ed esperti di finanziamenti sull'innovazione.

- lo parlo per quanto riguarda la mia posizione di General Manager di un grande hotel: oggi servono nuove competenze e serve che siano approfondite delle conoscenze di vecchie competenze (è importante oggi sapere di economia, saper leggere un conto economico, sapere di finanza, sapere rapportarsi con le banche, sapere cos'è un rating, etc.). Oggi è importante sapere queste cose, lo è sempre stato ma fino ad oggi il manager d'albergo viveva in una posizione un po' di limbo, era tra il gestore e il proprietario, era un maggiordomo che dava il benvenuto al cliente, si è sempre occupato che il servizio fosse sempre al massimo.. oggi bisogna studiare i conti economici e la finanza. Però sono importanti anche le competenze trasversali: è importante oggi saper comunicare perché possiamo essere anche i migliori del mondo ma se non comunichiamo la nostra bravura e il nostro prodotto al mondo, ce lo teniamo per noi e non siamo nessuno. Sono importantissime le capacità negoziali a 360° con tutti gli stakeholders; è importante creare gruppo e fare sistema sia all'interno della propria azienda che all'esterno (nelle associazioni di categoria). E' importante il problem solving, l'emergenza avviene in qualsiasi momento (dall'incendio a problemi sindacali, di incidenti) quindi il manager deve avere capacità di agire immediatamente. Per questo ci sono anche dei corsi di formazione che preparano il manager ad essere pronto a tutto; nei momenti di emergenza il manager è tempestato di richieste e telefonate e se ci si fa prendere dal panico 300/400 persone possono rischiare la vita. Altro aspetto fondamentale è il saper delegare, oggi un manager che vuole accentrare tutto è un manager fallito; saper delegare è una delle qualità della maturità di un manager. Basta "sono io il capo e so tutto io", noi non possiamo sapere tutto di tutto, oggi i giovani conoscono i social network ed è impensabile che lo faccia io, ci vogliono competenze specifiche da parte dei ragazzi, aiutare a creare gruppi di lavoro che funzionino.
- La cornice dentro la quale ci muoviamo è una cornice di evoluzione verso la produzione industriale dei servizi solo che deve essere una produzione di massa industriale di servizi.. personalizzata. Quindi il tema che da qualche tempo sta di fronte a tutti quanti i servizi sono quelli che ha affrontato la manifattura anni fa con la produzione di massa personalizzata dalla Toyota ad oggi. Lo dico per sottolineare il fatto che non ci sono soluzioni miracolose da inventare, c'è tanta bella attività che si può fare di copiatura intelligente di cose che sono già state fatte nel mondo. Un tema chiave è quello della capacità di cogliere l'ibridazione dalle esperienze professionali degli altri settori: per esempio quando noi parliamo delle competenze trasversali io penso alle competenze economico finanziarie che devono essere comuni alle persone che appartengono a diversi tipi di organizzazione, questo significa che sono trasversali (non mi interessa che una persona che appartenga alla categoria finanza e controllo sappia

tutto, ma deve essere un buon compratore di servizi che vengono dalla sua categoria; se sull'ICT non so proprio nulla, oggi è un problema!). Quindi è importante che si sappia una base di tutto.

Io sono molto a favore del ragionamento delle competenze trasversali (leadership, empatia, mediazione culturale), richiamerei su questo un set di competenze che caratterizzano un project manager. Un CEO è una figura che è abituata a lavorare sulle proprie competenze soft, che negli anni ha imparato a conoscere i differenti temi di cui trattano gli specialisti tanto da potersi rapportare con loro ma mantenendo le proprie competenze gestionali e la propria posizione di autorevolezza.

- Bisogna avere la capacità di cominciare ad alzare l'asticella della qualità del prodotto che si propone, sulle competenze che una persona ha bisogna cercare di migliorare ed elevare il grado di padronanza. Io credo che ci sia da migliorare la lettura della *customer satisfaction*, partiamo sempre dal presupposto che gli altri debbano comprare quello che per noi sia il miglior prodotto possibile, nella maggior parte dei casi vedo manager impegnati a vendere le loro idee piuttosto che ciò che il mercato chiede. Se si facesse costantemente e in modo approfondito una customer satisfaction e la si valorizzasse per quello che è, si eviterebbero tanti problemi e si avrebbe un mercato molto più attento rispetto ai bisogni. Credo che le competenze attuali vadano integrate con i bisogni del cliente. Credo inoltre che per fare il manager ci voglia la curiosità, la voglia di imparare e credo che questo sia un valore che non è una nuova competenza..senza di questa non si va avanti. Avere la capacità di cogliere i nuovi spunti e i nuovi approcci non è facile ma è possibile. Una cosa importante è sicuramente la capacità e la voglia di delegare, c'è anche la responsabilità di delegare.. è un aspetto su cui bisogna lavorare seriamente.
- Io penso che un manager debba essere un bravo coordinatore. Delega, anche se si è propensi a delegare bisogna avere chi accetta la delega, anche sapere come deve essere fatta la delega, con autonomia ma anche con responsabilità. Io penso che alla base di tutto ci sia per il manager una formazione professionale, e qui rientra la formazione di base, la scuola, ovvero ciò che ti dà una preparazione a 360° e poi bisogna coordinare le attività che ci sono. Per portare un esempio: quando si costruisce un prodotto turistico bisogna unire diverse caselle di un mosaico e qui entrano in campo le relazioni, sapersi relazionare e saper coordinare tutte quante le attività, se andiamo a vedere il mercato italiano vediamo che le proposte che vengono utilizzate sul territorio sono spesso create da altri, per esempio i tour operator dall'estero; questi ci vendono.. in Italia non siamo capaci di creare un prodotto coordinato (lo stiamo vedendo con l'Expo, la difficoltà che c'è nell'unire diversi soggetti perché ci sono diversi egoismi, non conoscenze, ovvero c'è la non predisposizione a fare rete/squadra. La competenza del manager è proprio quella di mettere attorno ad uno stesso tema più soggetti che collaborano ed aiutarli ad unire le loro competenze, dando loro supporto; un manager deve essere capace di coordinare le varie

proposte/attività che fanno parte di un prodotto turistico. Bisogna passare da essere venduti a essere venditori.

- Chi è il manager? Spesso ci scontriamo con gli albergatori quando paragonano i nostri ruoli a quello del loro direttore che è sostanzialmente un impiegato di quarto livello. Chi è il direttore? Abbiamo figure di direttori che sono completamente diversi, molto spesso la proprietà è in casa e hanno un capo ricevimento che chiamano direttore ma che è, sostanzialmente, un impiegato. Altre volte abbiamo figure che sarebbero dirigenziali ma che non vengono riconosciute come tali perché la proprietà è in casa (in questo caso le scelte manageriali sono sempre gestite dalla proprietà. Quando io parlo di manager, e quindi di quadri manager, quelli che hanno una proprietà ma che gestiscono realmente l'azienda e devono giustificare il conto economico.. questi sono molto pochi. La prima cosa da fare è convincere le proprietà che questo tasso di direttori che portano una professionalità elevata sono un arricchimento per le loro strutture e quindi un investimento di questo genere ripaga il contributo in più che si dà, si ha un ritorno in termini di gestione aziendale, di costi e anche di guadagni finali. Questa che ho appena mostrato è la prima cosa da fare ma c'è anche una seconda cosa da fare: il tema centrale, il discrimine, è tra chi sa delegare e chi non lo sa fare. Alla base di questo ci sta il "saper scegliere la persona giusta" perché la decisione errata di un sottoposto diventa una tua decisione sbagliata, la seconda cosa è che "devi essere in grado di dialogare con lui", se riesco a parlare con il sottoposto, riesco anche a controllare, il terzo aspetto importante è il "non intromettersi dentro ciò che fa il collaboratore", se si lascia autonomia c'è sicuramente più responsabilità ma abbiamo una persona più motivata che non lavora semplicemente per l'aspetto economico ma anche perché crede in un progetto, in un'azienda, in un leader e porta a casa risultati non semplicemente per la retribuzione. È evidente che essendo unico il Direttore Generale, deve avere una serie di competenze che diventano sempre di più (deve essere esperto di informatica, esperto di gestione del pricing, saper gestire l'aspetto di accessibilità, la richiesta della clientela, etc.). E' il consumatore che decide la richiesta del mercato, chi dirige una struttura deve adattarsi ed adeguarsi a questa richiesta; chi è rimasto fermo alla "grande casa a quattro stelle" si lamenta del fatto che altre strutture stanno facendo più successo, il manager in questo caso può dare il proprio contributo perché ha le conoscenze/competenze per poterlo fare. Le associazioni imprenditoriali possono occuparsi della crescita di quadri, dirigenti; come possono crescere? Per esempio non c'è un reale percorso universitario per "diventare direttori", potrebbe essere interessante creare percorsi di crescita di livello alto per poter far evolvere le competenze dei dirigenti di strutture turistiche. Oggi sono 30/40 le persone competenti e dirigenziali nel Veneto all'interno del settore turistico. Ci sarebbe anche

un altro tema da trattare, ma ci vorrebbe troppo tempo, quello del passaggio generazionale: non è detto che il figlio dell'albergatore abbia le competenze del farlo.

- Io sono direttore di un'azienda che vuole espandersi nel turismo, sono state elencate perfettamente le criticità. Io sono arrivato facendo il mio percorso formativo sul campo, se ci fosse una sorta di continuità di formazione da parte di associazioni imprenditoriali che supportano, sarebbe ottimo. Io sento di "soffrire di vecchiaia" su alcune competenze come quelle digitali; nel caso in cui il manager debba cambiare modello di business all'interno delle agenzie di viaggio, oggi in queste il manager diventa consulente perché tutto è svolto attraverso l'intermediazione online. L'agenzia non può più vantare di essere l'unico detentore di determinati pacchetti di viaggio perché il cliente online può trovare tutto quello che vuole, anche le offerte. Emerge sempre di più la necessità di una formazione adeguata che parta dal tipo di mercato entro il quale il manager si trova ad operare. Dal mio punto di vista bisogna lavorare di più sul *revenue management*, sulla conoscenza dei nuovi mercati emergenti.
- Per quanto riguarda l'ambito turistico/turistico alberghiero c'è una necessità di elevare le competenze finanziarie, ma soprattutto di avere maggiori capacità di comunicare e spiegare qual è l'azienda. Oggi il sistema creditizio lesina nel dare soldi, sentiamo una difficoltà da parte del manager di spiegare chi è l'azienda, a farcela conoscere, a farci comprendere i numeri che ci porta. Oggi si stanno muovendo sia le associazioni di categoria che le camere di commercio attraverso programmi di formazione ad hoc. A noi piace che il manager abbia le competenze piuttosto di avere di fronte il commercialista del caso che sostiene il bilancio che non è pienamente in grado di spiegare effettivamente l'azienda. Da un lato è un bene che ci siano questi incontri e questa disponibilità perché abbiamo il desiderio di conoscere "chi è il manager". Oggi anche la banca si sta attrezzando per dedicare una parte della propria struttura ai vari settori (tra cui quello turistico), il referente della relazione deve essere in grado di spiegare e comprendere gli aspetti qualitativi dell'ambito turistico. Sicuramente sono le banche locali e "vicine al territorio" che hanno un maggiore interesse a conoscere direttamente l'imprenditore, oggi ci sono molte banche internazionalizzate che sono molto distanti dalle persone. Le banche del territorio hanno iniziato a fare dei protocolli di intesa con la filiera del turismo.
- Dal mio punto di vista sono le competenze strategiche per il turismo, dagli anni '90 questo settore ha avuto un'accelerazione incredibile, negli ultimi anni parliamo soprattutto nel "destination management". Uno dei problemi grossi che abbiamo non è tanto in termini di risorse o di aziende, quanto in termini di competitività nei confronti di altre nazioni/macro destinazioni; l'indice di competitività in cui siamo fortemente carenti sono gli aspetti organizzativi e gestionali. Siamo al 26° posto, 18° in Europa per indici di competitività dove gli indicatori adottati sono indicatori relativi all'organizzazione, alla gestione di

servizi turistici, all'attenzione alla legislazione; ai primi tre posti ci sono paesi come Germania, Austria e Svizzera che hanno nell'aspetto organizzativo e gestionale i loro punti di forza. La competitività non è solo nelle risorse (aspetto in cui noi abbondiamo), ma sull'organizzazione delle destinazioni.

Le competenze di vision, di sistema e di business sono sicuramente rilevanti, il problem solving e la capacità di delega sono rilevanti ma sono una conseguenza di questo approccio strategico. Rispetto al passato anche dal punto di vista formativo siano più utili competenze trasversali, piuttosto che tecniche.

2 – SONO POSSIBILI LE INNOVAZIONI DI PRODOTTO?

Seconda domanda: *Parliamo delle innovazioni di prodotto che si possono realizzare nel turismo, ad esempio nuovi prodotti turistici che consentono una personalizzazione delle offerte ed una loro moltiplicazione, comprendendo bene i bisogni dei clienti attuali e futuri (senza ricercare solamente nuovi mercati per l'offerta turistica attuale).*

- Innovazione di prodotto.. io opero in un territorio in cui ogni giorno sono chiamato ad innovare il prodotto perché di fatto lavoro in un luogo che non è assolutamente “a vocazione turistica”. Nelle aree in cui c'è stata un'evoluzione del manifatturiero importante negli anni '70, ora la riconversione di ciò che è stato prodotto in termini industriali può essere un'opportunità per quelle aree “non a vocazione turistica” (parlo del trevigiano, del vicentino, del padovano in alcune aree). Cercare di far rete, di mettere a sistema un percorso di turismo industriale che vada a valorizzare proprio quei siti di archeologia industriale, opifici che sono stati trasformati nel tempo e che raccontano la produzione industriale degli anni '70 in veneto. È una bella iniziativa che le aziende del manifatturiero e dell'agroindustriale fanno già al loro interno ma che non riescono a rendere fruibile ad un turista (vorrei puntualizzare il concetto di turista: questa è la persona che si ferma a dormire in albergo, altrimenti si parla di escursionisti.). Per trasformare la semplice visita escursionistica ad un museo di impresa in un'opportunità turistica vera e propria è necessario creare un percorso; nel Pordenonese hanno creato un tipo di percorso che arriva fino al Veronese proprio per stimolare all'interno delle aree dove noi operiamo una messa a sistema delle diverse realtà, per valorizzare alcune mete turistiche che solitamente non lo sono. Noi dobbiamo fare in modo che i prodotti dei vari manager turistici, connessi tra loro, siano tutti insieme un'offerta turistica; gli ostacoli sono che oggi ci si rivolge ad una singola organizzazione, non si fa rete né sistema e spesso ci sono anche le associazioni di categoria che non fanno sistema perché ciascuno si preoccupa solo della propria realtà.

- Il mondo è completamente cambiato, non serve più il prodotto che attualmente viene offerto al cliente. Ora bisogna, al contrario, essere coloro che accontentano i clienti. Solo per fare un esempio: sono stato ospite a Brindisi in un albergo tradizionale al porto, il direttore di questo albergo riceve i clienti che transitano per il porto (solitamente per una notte), lui ha però voluto creare un nuovo prodotto: ha preso una masseria nel centro del Salento e l'ha restaurata al centro del paese. Mesagne è una località in cui il tasso di occupazione sta crescendo, questa persona si è inventato una masseria restaurata, centro benessere a 4 stelle con personale qualificato, ristorante prestigioso, è stato creato un albergo totalmente ecologico, a rifiuti zero. Il cliente che alloggia lì è altamente motivato, la persona prende direttamente l'uovo dalla gallina e poi viene cucinato per lei la sera. Questo è un caso di successo. Un'attrazione turistica la si può creare avendo un'idea non solo del tipo di prodotto da offrire ma anche del tipo di mercato a cui si è rivolti.
- Io vedo il turista che vuole tutto e subito, i sistemi di trasporto la maggior parte delle volte sono pessimi. Se le strutture avessero servizi diretti che portano alla struttura, sarebbe più semplice far arrivare il cliente. Inoltre bisogna scegliere bene i canali per promuovere perché ci sono tanti bei progetti ma che non vengono comunicati nel modo opportuno.
- Conoscere il mercato, cercare di rispondere al mercato e cercare di unire le varie risorse. Unire le varie eccellenze e metterle a sistema. Gli ostacoli sono: il settore pubblico, i trasporti, la frammentarietà di tutte le competenze; manca una regia intelligente che ragioni con il mercato. Serve un coordinamento intelligente che metta insieme le varie competenze per creare il prodotto.
- In Veneto si sta lavorando in questi anni sul tema del turismo accessibile, attualmente noi stiamo facendo una raccolta delle strutture turistiche che entreranno nel progetto "turismo accessibile". È stata fatta una richiesta "a tappeto" ma c'è stata poca affluenza, sono state contattate tutte le strutture turistiche in Veneto e la risposta è stata bassissima. Parlando di turismo accessibile stiamo parlando di un mercato di 127 milioni di persone in Europa, è il mercato su cui si investirà di più nei prossimi anni da parte della Commissione Europea. L'anno scorso il Tourism Day è stato dedicato al turismo accessibile. O c'è un problema a comprendere dove sta l'innovazione, oppure c'è poca voglia di innovare perché fare innovazione significa buttare all'aria parte di ciò che già fai, devi complicarti la vita, etc. Spesso i manager e le imprese dicono: "Sì, è interessante, ne capisco le potenzialità però adesso non sono pronto.. prima voglio avere la struttura completamente accessibile. Ma non è questo il turismo accessibile: significa riqualificare il proprio prodotto, alzare la qualità di ciò che si fa ed avere una struttura che può lavorare anche sulla bassa stagione. Tutti sono d'accordo su questo ma quando bisogna mettersi a fare le cose c'è un ostacolo culturale, la paura di affrontare nuovi segmenti in cui non

si hanno abbastanza conoscenze/competenze. Il mercato del turismo accessibile è il mercato che da incrementi fino al 20% in più di ciò che lavorano attualmente. Il manager non accostandosi al turismo accessibile sceglie di chiudere la porta ad un cliente su 5 (20% del mercato). I dati ci sono, forse manca la voglia di leggerli perché siamo abituati a lavorare su un modello standard e c'è poca voglia di fare innovazione vera. Chi lo sta facendo ha più che eccellenti risultati.

- Innovazione di prodotto significa tutti quanti gli sforzi che portano verso un prodotto altamente personalizzato, significa “dare una forte caratura attraverso la promozione e il marketing esperienziale”. Quando si parla di questi temi tutti facciamo finta di sapere cos'è ma spesso c'è una carenza di conoscenze, a questo punto entra in campo l'opportunità di allungare la coda nella direzione di una maggiore collaborazione tra operatori che costruiscono una maggior competitività del territorio (tra cui anche l'università, non tanto perché questa abbia in tasca una soluzione ma perché ha una parte di ragionamenti che uniti a quelli degli altri che, a seguito di un probabile attrito iniziale, può generare qualche nuova idea). All'università manca molto spesso il necessario pragmatismo sul brevissimo termine, che invece si può trovare in cui tutti i giorni fa queste cose operativamente. Io credo che un modo per fare innovazione più velocemente (perché alla fine è il tempo che sovrasta tutte queste cose) sia quello di accelerare i processi attraverso i quali riusciamo a generare un servizio molto più personalizzato, e lo facciamo attraverso una condivisione di logiche, di strumenti con operatori diversi (associazioni, imprese, professionisti, consulenza, università, etc.). Serve molto lavoro di squadra.
- Si può fare innovazione solamente creando delle sinergie fra i vari attori del territorio. Se non ci mettiamo in relazione e non ci confrontiamo con gli altri protagonisti di questi territori e ci teniamo chiusi andando semplicemente dal *tour operator* per coprire i “buchi”, squalifichiamo il prodotto. Se andiamo a vedere e curare solamente il palo della bandiera davanti al nostro albergo, non riusciamo realmente a comprendere le esigenze del territorio; se non curiamo la Customer Satisfaction e la utilizziamo, è inutile farla. Creando rete è possibile comprendere il cliente attraverso le associazioni che fanno questo professionalmente, però è necessario mettersi insieme. Parlando con i vari attori è possibile ricevere anche le informazioni a cui da soli non riusciamo ad arrivare, se non conosciamo “chi è il cliente” ma conosciamo solo i nostri clienti, non possiamo innovare.
- Nel nostro progetto parliamo di innovazione a 360°. All'interno abbiamo fatto un'analisi dello stato dell'arte dell'innovazione, l'abbiamo fatto analizzando quelli che erano già casi di eccellenza (la maggior parte agriturismi): è emerso come spesso basta avere un'intuizione che può essere inizialmente banale ma che poi diventa vincente, l'innovazione può essere fatta con bassi investimenti, è importante che il

manager rimanga curioso per innovare; tra le criticità è stata rilevata una mancanza di rete e di coesione tra gli stakeholder della filiera. Mappando i casi di eccellenza abbiamo favorito e stimolato l'innovazione.

- Il prodotto è sempre quello: l'ospitalità. Questo deve seguire gli andamenti del mercato, secondo me è sbagliato l'approccio che si continua ad avere (es. classificare i clienti come "tedeschi", "francesi", etc.; classificare le aree di provenienza "commerciale", "industriale", etc.). Sono stato recentemente ad una convention dove dicevano che da un sondaggio che hanno fatto, negli alberghi, il televisore non è più richiesto, noi abbiamo ancora degli albergatori che si stanno industriando per aggiungere canali e mettere tv all'ultimo grido per accontentare il cliente che.. non lo richiede. Una buona connessione internet è, oggi, più apprezzata di aria condizionata e/o di riscaldamento. Vedere, assimilare, filtrare e adeguare il prodotto che noi abbiamo alle esigenze del cliente. Ci sono delle persone nella maggior parte degli alberghi che continuano ad ostinarsi con standard vecchi, il prodotto si deve adeguare alla contemporaneità. L'innovazione del prodotto è inevitabile per rimanere in vita.
- Si innova il prodotto nella misura in cui si sa leggere il mercato in termini di comportamento. Il cliente va classificato rispetto alle sue aspettative di consumo; innovare il prodotto non significa stravolgerlo ma anche aggiungere, aggiungere in termini di relazione e di rete. Il processo è proprio la "capacità di interagire con gli altri attori della filiera", conoscere il territorio è fondamentale e conoscere le attese del cliente. All'interno della mia esperienza credo che la curiosità sia una dote innata ma la capacità di leggere il mercato è qualcosa in costruzione, nel momento in cui bisogna costruire qualcosa con qualcuno occorre conoscere qualcosa di "project management". Il grosso limite delle persone coinvolte nel turismo è la cultura, è necessario avere una formazione completa e adeguata, è importante anche utilizzare ed avere competenze non necessariamente di settore, ma utili per la professione.
- La tendenza della domanda è sempre più su un turismo *taylor made*, tagliato non più su *cluster*, ma c'è una tematizzazione e una personalizzazione dell'offerta. Il Veneto ha un po' di ritardo in questo approccio perché avendo già un'offerta molto ricca, completa e complessa vive delle rendite di posizione. Mare, terme, lago, montagna, parchi naturali, etc. sono alla base dei 15 milioni di arrivi e 61 milioni di pernottamenti annui, 11 miliardi di fatturato; oggi pur essendo il Veneto la prima regione turistica d'Italia e la sesta d'Europa per i dati già descritti, siamo in presenza di un prodotto turistico maturo che fa il suo 50% su Venezia e sul lato spiagge. In alcuni approcci siamo in ritardo e l'innovazione prodotto nasce da una domanda molto particolareggiata rispetto alla quale bisogna lavorare sull'offerta, bisogna organizzare l'offerta. Chiunque gestisca il territorio può gestire l'innovazione di prodotto ma la differenziazione/diversificazione di prodotto è, di solito, realizzata dagli imprenditori. Ad oggi non esiste un "marchio Veneto", esiste Venezia, l'Italia, esistono le diverse location e oggi hanno

salvato le destinazioni gli stranieri. All'interno del prodotto mare potremmo aggiungere un prodotto differenziato e rivolto a specifiche nicchie che ad oggi sono, ad esempio, enogastronomia, turismo naturalistico/vacanza attiva, domande non nuove dal punto di vista del mercato ma che richiedono proposte nuove (offerta *family*). Questo significa aggiungere al proprio prodotto core business elementi di particolarità: ad esempio la destinazione "terme euganee" oggi sta invertendo la tendenza perché si sta riducendo drasticamente la permanenza media che da 15 giorni, oggi è inferiore ai 4 giorni (addirittura alcuni italiani stanno solo nel weekend), ma per le cure termali c'è bisogno di minimo 6 giorni quindi il prodotto non è più vendibile; un altro grosso problema è il fatto che gli hotel offrono tutti lo stesso prodotto e si differenziano soltanto per il prezzo. Da una ricerca è emerso che le strutture che funzionano sono quelle che sono rimaste non tanto ancorate all'offerta tradizionale, quanto quelle che si sono attivate attraverso pacchetti promozionali o orientando l'offerta verso uno specifico target (SPA Day, offerta per tennis, terme & sport, terme & gourmet, terme & meeting). Il meccanismo è lavorare sull'offerta, la start up la devono lavorare i gestori delle destinazioni e questo deve avvenire in logica di "club di prodotto" e "reti d'impresa" senza appoggiarsi al pubblico. Il manager deve essere disposto a investire in formazione rispetto al proprio staff, in comunicazione con la propria struttura, in risorse (umane ed economiche).

Un errore che ha fatto il distretto termale è stato quello di pensare di sostituire una persona (che c'era) terza di raccordo tra pubblico e privato, che fungeva da facilitatore, da coordinamento e mettere al suo posto un imprenditore. È importante che questa persona ci sia, favorisca le attività di promozione che il gruppo decide di mettere in campo, che ponderi le decisioni sul territorio e ottimizza il processo.

3 – COME MIGLIORARE IL RAPPORTO PUBBLICO/PRIVATO?

Terza domanda: *La realizzazione di precise collaborazioni tra pubblico e privato è sempre più fondamentale nel business turistico. Cosa vi aspettate dalla parte pubblica (oppure dalla parte privata) e cosa potete invece fare voi?*

- Per la mia esperienza l'aspetto più difficoltoso è cambiare continuamente interlocutore perché soprattutto in ambito locale tutti guardano al turismo come un'opportunità per "fare cassa". Ci troviamo spesso ad interagire con interlocutori che il turismo lo vedono non tanto da operatori turistici, quanto da turisti; di conseguenza hanno una vaga idea di come possa incidere il nostro settore in ambito

economico. Per fortuna in direzione regionale, avendo anche una continuità e una specificità, il dialogo è molto più strutturato. Spesso il cambiamento di indirizzo politico fa perdere tutti i ragionamenti fatti con la vecchia amministrazione rispetto a quella nuova, ogni volta c'è un passaggio da rivedere: non c'è continuità né di dialogo né di prosecuzione dei progetti. All'interno del comune dove lavoro non ci sono competenze specifiche per portare avanti il turismo, quindi vengono coinvolte le associazioni, questo è positivo. Se prendiamo, per esempio, Venezia, l'amministrazione pubblica ha ben chiaro cosa significhi turismo. Per quanto riguarda la pubblica amministrazione noi dobbiamo avere ben chiaro che cosa ci aspettiamo da loro, altrimenti loro non hanno le idee chiare su come procedere.

- Io rispondo alla 3 e alla 5 perché sono legate. Il personale politico che viene selezionato è sempre “cenerentola”, ovvero, non è rimasto più nulla ma ti devo accontentare.. allora ti do il turismo. Personaggi politici dequalificati, incapaci di interpretare l'economia e non si rendono conto dell'importanza del turismo. Spesso il turismo viene squalificato, sembra che non sia nobile come tema e quindi gli assessori spesso bypassano l'argomento e parlano di altro. Io spero che un giorno qualcuno renderà questo settore, che è trainante 15% del PIL, è l'unico settore che lavora con l'estero con risultati, perché deve essere visto come qualcosa di inferiore? Le persone devono essere scelte con competenze, con capacità di comprensione per il nostro fenomeno. Lo stato preferisce fare l'imprenditore “così devi gestire le tue imprese”, invece dovrebbe “dare le linee guida”, gli “standard da rispettare”. Esempi di malfunzionamento sono l'aeroporto di Catania, l'aeroporto di Fiumicino, il fatto che non sia stata creata la seconda autostrada che collega Venezia con Roma, i treni in Italia, l'ordine pubblico a Venezia, etc.
- Spesso in ambito finanziario i privati non riescono ad utilizzare i fondi perché non dialoga in modo concreto con la parte pubblica, spesso questi non vengono utilizzati perché non si conosce bene il processo di gestione e si arriva a perdere il finanziamento. Diventano momenti di confusione e di maggiore difficoltà l'accesso ai finanziamenti; spesso oggi l'utilizzo viene mediato da altri enti che non hanno le competenze di dialogare con il sistema pubblico.
- Quando si parla di turismo nella cultura e nelle belle arti c'è una “puzza sotto il naso” e un “non voler capire le necessità del turismo”. All'interno della nostra associazione stiamo cercando di mettere a sistema la filiera di tutti gli attori del turismo mette assieme le varie competenze (università, settore pubblico, settore privato). La difficoltà con le pubbliche amministrazioni sono il fatto che guardano al breve periodo, lasciando in mano solo a loro la regia è, quindi, pericoloso perché tutto viene a cadere nel breve periodo, creando invece un sistema si riesce a creare continuità. Dobbiamo dare aggregazione e non competitività.

- Purtroppo la politicizzazione dell'ente pubblico o del nostro referente locale (comune) è un problema molto grosso, danno a queste persone incarichi sul turismo senza che vi siano competenze, conoscenze; mettere un politico che ha come novità le "sagre locali", non hanno visione a lungo termine, sui grandi progetti.
- Condivido sia il problema delle infrastrutture che quello legato di atteggiamenti che hanno ripercussione su tutto il sistema turistico. Noi lavoriamo internamente promuovendo progetti che siano di aiuto alle imprese, proviamo in termini di aggregazione e miglioramento.
- Come migliorare? Il pubblico dovrebbe occuparsi delle infrastrutture e il privato del resto. Per migliorare il rapporto tra pubblico privato sarebbe importante che cambino di peso specifico. Bisognerebbe creare un gruppo sia come fonte di conoscenza che di crescita. È importante avere insieme una visione globale perché non sia più "io devo vendere" ma "io devo fornire know how e competenze".
- Le associazioni di categoria hanno un peso molto grande, queste devono riuscire a relazionarsi con il pubblico. È importante che queste non facciano "una cerchia elettiva", spesso ognuno sta nel proprio giardino senza fare rete.
- Dal '94 in poi (fino all'anno scorso) la Regione Veneto codificava la separazione di competenze, anche in termini di pubblico/privato. I consorzi, che erano stati una felice intuizione non spinta fino in fondo, avrebbero dovuto occuparsi della commercializzazione del prodotto turistico, i comuni della gestione degli eventi, le province dei marchi di qualità, le proloco dell'animazione delle tradizioni rurali. Così tanti soggetti, pubblici e privati, in cui ognuno fa una parte in modo autonomo generano un caos.. la catena ha valore se ogni anello collabora verso un fine comune.

La destinazione che funziona è quella che funziona in ogni suo aspetto, il cliente deve trovare informazioni lungo tutto il percorso (non semplicemente per gli alberghi o per qualche anello della catena), anche i negozi, i distributori di carburante, etc. devono essere in grado di informare il cliente e garantirgli un piacevole soggiorno (è la destinazione che deve organizzare questo). È importante anche confrontarsi con il territorio, con le imprese, per comprendere quale sia il turista della destinazione: è importante creare un approccio di *destination management*, o meglio, di *destination governance*. Sono arrivato a conclusione che le leggi sono un migliore/peggiore campo da gioco ma non sono mai la panacea di tutti i mali;

4 e 5 – COME EVOLVE LA CONCORRENZA? COME PUO' MIGLIORARE IL VOSTRO TERRITORIO?

Quarta domanda: *Come individuate e studiate i vostri concorrenti e come vi rapportate verso i competitors locali, italiani e stranieri rispetto al vostro business?*

Quinta domanda: *Parliamo della vostra regione di riferimento, oppure del vostro territorio. Quale è secondo ciascuno di voi la prima idea con cui rafforzare la competitività dell'offerta turistica, applicando uno oppure più dei seguenti elementi, secondo la vostra visione: il rapporto pubblico-privato, l'uso delle tecnologie, la collaborazione tra imprese e le filiere, l'innovazione ed i nuovi target, i nuovi prodotti?*

- Io ritengo che la concorrenza sia uno stimolo perché ci permette di vedere le *best practices*, non è detto che i sistemi aziendali non possano essere trasferiti da una regione/località ad un'altra. Sarebbe opportuno non “vedere come rubare il cliente al mio vicino” ma piuttosto come migliorare prendendo spunto anche da contesti più lontani. Per quanto riguarda il miglioramento del territorio dal mio punto di vista avere un *brand* sarebbe un aspetto importante, non c'è oggi un sistema di comunicazione univoco per dare un'immagine del Veneto come unica. Non è opportuno creare un *brand* ma semplicemente un'offerta personalizzata e coesa nel territorio. Migliorare quindi la formula di come si presenta il nostro territorio.
- Noi stiamo lavorando per attrarre le case cinematografiche per venire a girare i film in Veneto perché i film sono una delle principali modalità per attrarre turismo. Anche l'attrazione delle fonti di finanziamento europei sarebbe opportuno lavorarci come associazioni e avere l'imprenditoria che da il supporto al pubblico per rendere concreti i progetti (quando non c'è la parte imprenditoriale, il pubblico non concretizza il progetto). Spesso i progetti vengono scritte da persone che si sono fatte un'idea del turismo ma non lavorandoci dentro hanno una percezione che non è sempre calata sul territorio.
- Come vorrei rapportarmi verso i competitors: vorrei apertura, condivisione di progetti e obiettivi. Purtroppo non è così, ognuno all'inizio dell'anno ha bellissime idee ma alla fine c'è sempre il sistema di ragionare su logiche di risparmio di un euro per l'offerta vincente. Su questi cinque quesiti abbiamo parlato in tutti quanti di “fare rete”, questo è alla base di tutto per avere un potere di lobby e fare pressione per ottenere qualcosa nel pubblico. Il *brand* Veneto non esiste, esiste Venezia ma tutto il resto nulla: dobbiamo creare un prodotto, il turismo cinematografico è sicuramente un modo ottimale per farci conoscere.
- Mi associo totalmente al fatto della *lobby*. Preciso che il pubblico non è una cosa indistinta: c'è il pubblico della pubblica amministrazione in quanto tale e c'è il pubblico delle cosiddette autonomie

funzionali (camere di commercio, università, etc.), quest'ultimo è altra cosa rispetto al pubblico (giunta comunale, consiglio, etc.). la seconda e ultima questione è che noi siamo abituati al fatto che il concorrente sia "in sfida con noi"; dall'esperienza di altri settori si evince che il concorrente è quello con cui si può fare una certa parte di strada "mano nella mano", dopodiché ognuno fa il meglio possibile per vincere ma tutte le attività centrate su una parte del *lobby* che sono le attività di *benchmark*, di definizione di uno standard nei confronti dell'interlocutore forte (pubblico).

- È importantissimo raccontare e stimolare con delle immagini, con le storie, con i film. L'Italia deve mettere insieme le risorse che ha perché dobbiamo riuscire ad unire il patrimonio che abbiamo e raccontarlo. Manca una visione che ci faccia capire qual è la direzione da prendere, non possiamo immaginare oggi nel turismo un punto di arrivo. Finché non 'è una visione complessiva e un'immagine a cui tendere non si può andare avanti. Noi abbiamo un problema di identità perché non riusciamo a spiegare "chi è l'Italia all'esterno"; quello su cui dovremmo lavorare è l'ospitalità, ovvero saper rispondere a ciò che ci chiede il cliente. Spesso mi trovo a parlare con gente che vuole presentare il proprio prodotto come l' "unico prodotto".
- È importante gestire le destinazioni non solo in termini di concertazione, ma in termini di gestione del processo turistico, prendendo esempi da tutte le eccellenze nazionali e internazionali. Gothenburg in Svezia è la DMO che si è data come obiettivo quello di trasformare questa destinazione in location per il turismo sportivo, congressuale e di eventi. Rispetto al sistema Veneto è proprio questo ciò a cui auspichiamo, è difficile in Veneto ma non impossibile; noi abbiamo una grande ricchezza ma anche una grande frammentazione, il Veneto dovrebbe favorire lo sviluppo di organismi di Gestione della Destinazione, non riusciamo in questo momento a pensare ad un "Marchio Veneto". La Regione ha un grosso ruolo nell'unire i diversi tipi di prodotto e mettere insieme tutte le risorse e le location che già sono presenti e importanti; le destinazioni le ha già decise il turista, è il cliente che decide il flusso, sulla base di quello è importante che si suddivida la nascita e la gestione di destinazione territoriale.

D. L'INDAGINE WEB

1. La struttura e le persone coinvolte

Durante una seconda fase di indagine quantitativa, sono state coinvolte tutte le maggiori associazioni e gruppi nazionali turistici, per poter prendere parte ad un questionario online, grazie al quale si è potuto raccogliere il parere di chi costantemente opera nel campo.

Le associazioni coinvolte, a livello nazionale e locale, sono state le seguenti:

- FIAVET, Federazione Italiana Associazioni Imprese Viaggi e Turismo, raggruppa e rappresenta in logica federativa 16 Associazioni regionali o sovra-regionali di Agenti di Viaggio, a loro volta articolate per rappresentanze provinciali, con una copertura totale del territorio nazionale
- FEDERALBERGHI, Federazione delle Associazioni Italiane Alberghi e Turismo, l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa degli albergatori italiani. Federalberghi rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese alberghiere nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e sindacali.
- AICA, Associazione Italiana Confindustria Alberghi, la realtà associativa costituita, che riunisce le strutture turistico ricettive, rappresenta più di 2500 aziende del settore turistico-ricettivo che hanno scelto di aderire al sistema confederale con 170.000 camere, 70.000 dipendenti per un fatturato superiore ai 5 miliardi di euro.
- ADA NET, Associazione Direttori Albergo di Italia
- AIDA, Associazione Internazionale Direttori d'Albergo, L'Associazione si propone di promuovere ed attuare, oltre alla normale attività associativa, che prevede tra l'altro l'accrescimento professionale e la pratica della solidarietà tra i soci, anche uno scambio di sinergie professionali tra gli aderenti, le aziende, gli enti pubblici e privati, al fine di promuovere, procurare e incrementare il fatturato nelle rispettive aziende.
- AVA, Associazione Veneiana Albergatori, attualmente rappresenta circa 450 strutture ricettive dell'area veneziana che comprende: Venezia centro storico, Lido, Cavallino Treporti, Mestre, Marghera, Riviera del Brenta, Terraglio e altre aree della Terraferma.
- SKAL INTERNATIONAL, è l'unico gruppo internazionale che riunisce tutti i rami dell'industria, del turismo e dei viaggi. I suoi associati, che lavorano come operatori

economici e come dirigenti, si incontrano a livello locale, regionale, nazionale e internazionale per discutere e perseguire argomenti di comune interesse. L'Associazione Skål è aperta a dirigenti e responsabili nelle varie attività del turismo operativo, promozionale, marketing, in specifiche attività dei viaggi e del turismo quali trasporti (linee aeree, crociere, ferrovie, traghetti) agenzie di viaggio, tour operator, organizzazioni turistiche, uffici del turismo, hotel, centri congressuali, media etc...

- MANAGERITALIA (associati appartenenti all'area del turismo)

3. I risultati dell'indagine

Il questionario aveva come obiettivo quello di indagare in primis le competenze manageriali (tecniche e trasversali) ritenute come maggiormente importanti, oggi, all'interno del turismo e quelle che, seppur importanti, sono carenti nelle professionalità che operano attualmente nel settore.

LE COMPETENZE TRASVERSALI

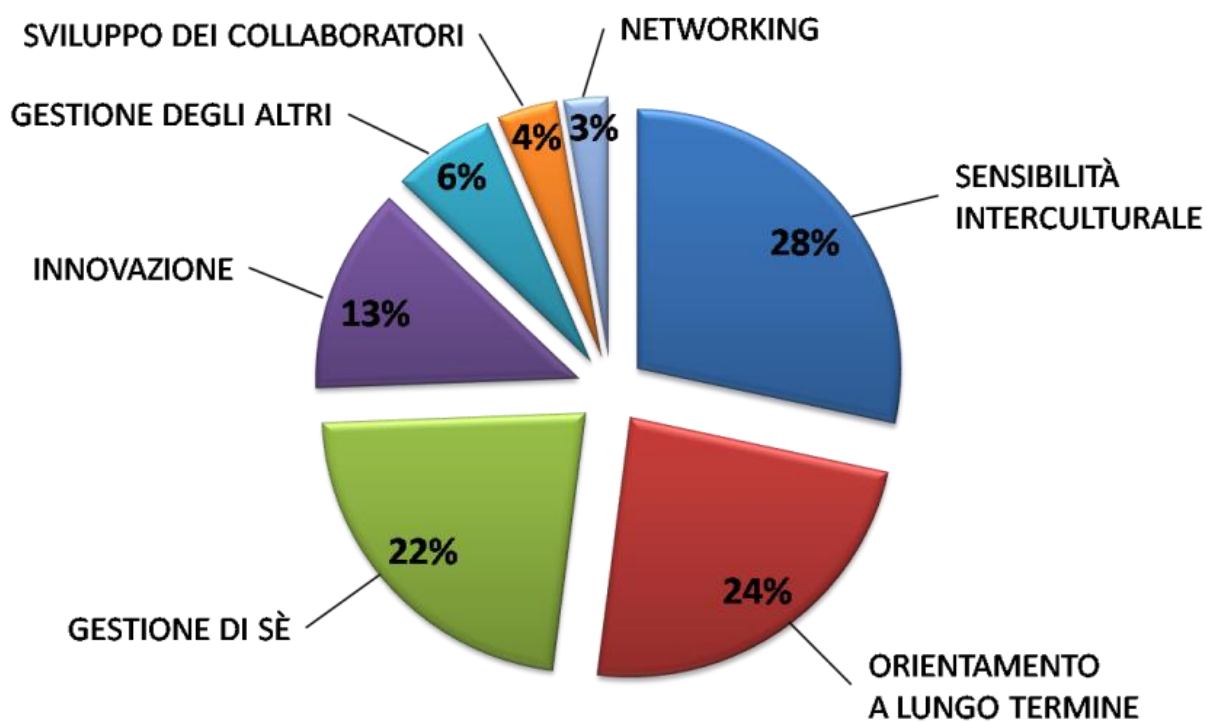
Riprendendo la definizione data dall'ISFOL, le competenze trasversali non sono altro che un *"Insieme di abilità di ampio spessore che sono implicate in numerosi compiti, dai più elementari ai più complessi. Si esplicano in situazioni diverse e generalizzabili"*. All'interno del nostro studio abbiamo trattato quelle che da letteratura risultano le competenze strettamente connesse all'attuale sistema turistico.

Le competenze più significative per un manager sono quelle che afferiscono alla capacità di interazione con il cliente, alla capacità di avere un orientamento strategico e nel lungo periodo, alla capacità di gestione di sé e – infine – alla capacità di innovare se stessi, le proprie competenze e la propria organizzazione.

- La **soddisfazione di una clientela globale** (28%), con la denominazione 'Sensibilità Interculturale', intesa non più solamente come capacità di comprendere le aspettative del cliente e di attivarsi per la sua soddisfazione, ma in un significato più ricco, che deriva dalla necessità di anticipare e soddisfare le problematiche di una clientela multiculturale e multi-religiosa è ritenuta la competenza trasversale più importante.
- L'adozione di un **pensiero strategico** (24%), l' 'Orientamento a Lungo Termine', ovvero sia un approccio centrato su una prospettiva ampia che conduca a definire una *vision* e una *strategia* per la propria organizzazione e a superare la logica di breve termine nella risoluzione dei problemi.

- La tensione verso il *miglioramento personale* (22%), identificato nell'area 'Gestione di sé', riguarda l'attenzione verso l'aggiornamento continuo delle proprie conoscenze e competenze da parte del vertice, la capacità di relazionarsi in modo efficace con gli altri, la capacità di modificare il proprio approccio e la propria postura a seconda delle situazioni e, non ultima, la consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza.
- L' *innovazione organizzativa* (13%), la capacità di rendere innovativa e cambiare la propria organizzazione, i suoi prodotti e servizi, cogliere idee e spunti da altri settori per aggiornare la proposta al cliente.
- A seguire vi sono alcune altre competenze su cui forniamo alcune informazioni, che all'interno dell'indagine sono emersi come "tra i più importanti" ma non in modo così significativo come i primi presentati.
- La *gestione e sviluppo dei propri collaboratori*, aspetto che emerge dall'unione tra due variabili (gestione degli altri e sviluppo dei collaboratori). La gestione risulta sicuramente connessa alla capacità di coordinamento delle attività svolte dai propri collaboratori, di delegare attività e responsabilità ai collaboratori considerando loro caratteristiche e capacità e, non ultima, la capacità di *team working*. Lo sviluppo dei collaboratori si declina, invece, nella capacità di promuovere la crescita continua della propria squadra di lavoro, di identificare i piani di carriera e le prospettive per il proprio team.
- La *costruzione e gestione di reti relazionali*, ovvero il *networking*, è la capacità di attivare ed intrattenere relazioni con attori pubblici e stakeholders (enti locali, istituzioni, università, etc.). A questa variabile appartiene, inoltre, la capacità di creare partnership con operatori presenti in un business complementare al proprio, ovvero la capacità di creare partnership intra ed intersettoriali.

COMPETENZE TRASVERSALI MAGGIORMENTE RILEVANTI



All'interno di ciascun cluster di competenza (presentati precedentemente) sono presenti differenti tratti di competenza. In seguito si trovano alcuni approfondimenti che agevolano la comprensione dei dati sopra riportati. Si cercherà, in particolare, di fornire il dettaglio delle prime quattro aree di competenza, quelle che sono state identificate come le più significative per lo sviluppo del settore. All'interno delle tabelle a lato si illustra la graduatoria identificata dai rispondenti, i quali hanno assegnato un ordine di importanza alle singole competenze componenti di ciascun cluster.

Con questa area di competenza di ci si riferisce al fatto che i manager nel settore turistico sente il **bisogno di comprendere le peculiarità ed esigenze di clienti appartenenti ad altre culture e religioni**, per poter sempre più elaborare offerte e proposte che si adattino a nuove e crescenti necessità. Importante in questa area è anche l'adeguamento dei propri prodotti alle specificità culturali, focalizzando l'attenzione sui tratti distintivi della nuova clientela. Ne deriva, dunque, la **necessità** non solo di sviluppare una sensibilità più evoluta nei confronti della soddisfazione del cliente, ma **anche di conoscere usi, costumi e tradizioni di popoli diversi**, al fine di potersi prendere cura di bisogni di matrice multiculturale.

Dettaglio: SENSIBILITA' INTERCULTURALE

N°	Competenza specifica
1	Comprendere le aspettative del cliente e attivarsi per la sua soddisfazione
2	Comprendere le peculiarità e le esigenze di clienti appartenenti ad altre culture/religioni
3	Adeguare i propri prodotti/servizi alle specificità culturali della clientela

Questa competenza porta con sé la necessità di **definire qual è il *sensu profondo* che la propria organizzazione intende assumere**, di comprendere il motivo per cui esiste e si differenzia dalle altre e di tradurre questa prospettiva in obiettivi coerenti. È, quindi, importante che non solo venga definita la **strategia** ma anche **che venga trasmessa ai collaboratori** che orientino conseguentemente i propri comportamenti e le proprie azioni in linea con la strategia definita. È importante, in questo contaminazione che può nascere un cambiamento interno che potrebbe divenire distintivo per la propria organizzazione.

L'aspetto dominante, in questa area di competenza, è la **capacità di aggiornare e migliorare continuamente**

Dettaglio: ORIENTAMENTO A LUNGO TERMINE

N°	Competenza specifica
1	Definire una visione e degli obiettivi di lungo termine per la propria organizzazione
2	Apprendere dalle esperienze migliori per cambiare la propria organizzazione
3	Trasmettere all'interno dell'organizzazione una visione di lungo termine

le proprie conoscenze e competenze. Si può – pertanto – parlare di necessità di formazione da acquisirsi in contesti formali, non formali e informali, entro esperienze personali e professionali. Sono anche la **flessibilità** e la capacità di **gestione del proprio comportamento con gli altri**; è importante, quindi, saper modificare la propria postura e il proprio punto di vista in relazione alle diverse situazioni e, anche, comprendere quanto la gestione del sé sia un aspetto critico per la genesi di una performance eccellente.

Dettaglio: GESTIONE DI SÈ

N°	Competenza specifica
1	Aggiornare e migliorare continuamente le proprie conoscenze e competenze
2	Essere consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza
3	Modificare il proprio approccio a seconda delle situazioni

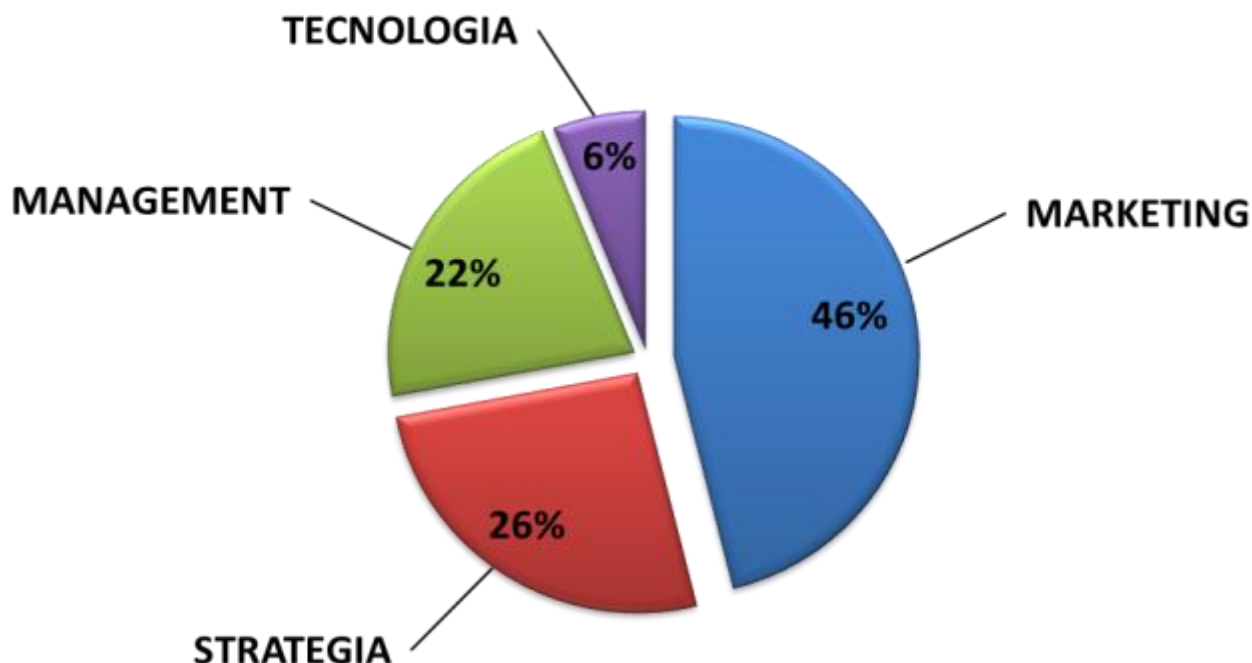
Innovare significa, oggi, non semplicemente aggiornare sé e la propria organizzazione, ma anche tenersi aggiornati sulle novità tecnologiche, sui nuovi sistemi di comunicazione e di promozione e favorirne la diffusione e l'apprendimento nel proprio contesto professionale. I rispondenti credono che sia importante trovare chiavi di innovazione sia dall'interno che dall'esterno del contesto organizzativo, non solo innovazione tradizionale ma anche open innovation che consenta di far leva sui network esterni per trovare modalità, idee, chiavi di lettura per apportare cambiamenti che consentano di far evolvere persone e contesti.

LE COMPETENZE TECNICHE

Con il termine “competenze tecnico professionali” si vanno a delineare i saperi e le tecniche connesse all'esercizio delle attività richieste dai processi di lavoro nei diversi ambiti professionali. Per quanto concerne le organizzazioni turistiche possiamo dire che le più significative competenze mobilitate dai manager afferiscano alle aree tecnologiche, di gestione delle risorse (*management*), all'area strategica e di marketing.

- La capacità di **saper posizionare e vendere il proprio prodotto** o servizio sul mercato nei tempi, modi e luoghi più adatti (46%), che possiamo racchiudere all'interno del concetto di *marketing*, viene percepita come la più importante competenza tecnica di cui un manager necessita. All'interno del concetto si racchiudono sia le analisi di nuove prospettive di business, che la capacità di comunicare il proprio prodotto, oltre che la conoscenza dei mercati che – oggi più che mai – sono diversificati e internazionali.
- Avere una **visione strategica** (26%), complementare alla necessità di pianificare a lungo termine [vedi “Competenze Trasversali”] risulta una competenza cruciale per il successo dell'organizzazione. Aspetti quali l'analisi della concorrenza, la creazione di un business plan, la definizione della strategia della propria organizzazione divengono elementi cardine per garantire performance eccellenti.
- Importanti anche le competenze riguardanti tutti gli aspetti di **gestione manageriale dei principali processi organizzativi** (22%), il *management*. La capacità di un manager di saper gestire l'amministrazione, il controllo di gestione, la finanza aziendale, i processi a supporto della qualità diviene uno degli elementi significativi per la gestione di un'organizzazione. Oltre a questi sono ritenuti cruciali aspetti quali la capacità di *fund raising* pubblico e privato e accesso al credito, capacità di progettazione organizzativa e di organizzazione aziendale, competenze in *project management* e in *revenue management*.
- L'**utilizzo della tecnologia** (8%) viene comunque segnalato come aspetto importante, con particolare riferimento ai *social media*.

COMPETENZE TECNICHE MAGGIORMENTE RILEVANTI



Anche in questo caso si presentano i dettagli di ciascun cluster di competenze tecnico/professionali, per far comprendere al lettore quali siano gli aspetti considerati come fondamentali da parte del *panel* di rispondenti. In questo caso si andranno ad analizzare le prime tre aree di competenza tecnica ritenute importanti per un manager del settore turistico.

L'area del marketing è sicuramente uno degli snodi maggiormente significativi, in particolare per quanto concerne la capacità di promuovere, comunicare e distribuire i propri prodotti/servizi. La conoscenza del cliente e , quindi, del mercato in cui la clientela si inserisce è uno dei temi imprescindibili. La Customer Relationship Management e tutte le tecniche che favoriscono la fidelizzazione del cliente (sia in ambiente reale che virtuale), diviene uno strumento grazie al quale poter non solo assicurarsi l'attenzione del cliente, ma per garantirsi un ottimo passaparola e un virale e virtuoso riconoscimento e feedback a posteriori. Avere competenza in area marketing significa anche conoscere le tecniche e gli strumenti per analizzare potenziali nuovi mercati e target a cui potersi rivolgere, oltre che conoscere i trend dominanti di settore e le

loro potenzialità per la propria organizzazione (es. ecosostenibilità, turismo accessibile, turismo esperienziale, etc.).

Dettaglio: MARKETING

N°	Competenza specifica
1	Promozione del prodotto
2	Conoscenza dei mercati internazionali
3	CRM e tecniche di fidelizzazione del cliente
4	Analisi di nuovi mercati e nuovi target
5	Conoscenza dei nuovi trend di settore
6	Comunicazione del prodotto
7	Distribuzione del prodotto

Anche nelle indagini qualitative è emerso come la capacità del management di dotarsi di una strategia risulti un tema importante. Non solo la definizione di una strategia nel medio-lungo periodo, ma anche la condivisione della stessa con i propri collaboratori in modo da poter orientare non solo le proprie azioni ma anche di guidare i comportamenti del proprio team verso obiettivi condivisi e che garantiscano l'investimento di energie verso il medesimo obiettivo. La capacità di creare un business plan si inserisce entro questa cornice come aspetto distintivo per un manager.

Dettaglio: STRATEGIA

N°	Competenza specifica
1	Definizione della strategia della propria organizzazione
2	Creazione di un business plan

La capacità di progettare e organizzare la propria azienda, la gestione delle capacità disponibili con l'intento di massimizzare e ottimizzare i volumi, saper gestire una politica commerciale per rendere la propria struttura ricettiva e in grado di attrarre flussi dal mercato internazionale. L'essere in grado di controllare e

gestire il processo di qualità a tutti i livelli nell'organizzazione e – in particolare - in tutti i punti di contatto con il cliente finale sicuramente sono ottime carte che il manager può giocare nell'esercizio del proprio ruolo professionale. A seguire le competenze che afferiscono all'area amministrativa al controllo di gestione e alla finanza, oltre che conoscere i meccanismi, le potenzialità e le chiavi di accesso al fund raising pubblico e privato o di accesso al credito.

Dettaglio: MANAGEMENT

N°	Competenza specifica
1	Progettazione organizzativa e organizzazione aziendale
2	Revenue Management
3	Controllo e Gestione della qualità
4	Project Management
5	Amministrazione, controllo di gestione, finanza aziendale
6	Fund Raising pubblico e privato, accesso al credito

Si riportano alcune tendenze che possono essere rilevate relativamente alle variabili di controllo esaminate, con particolare riferimento alle risposte del campione in merito alle competenze trasversali:

- **Rispetto all'età**, i soggetti con un'età più elevata mettono in evidenza la necessità di possedere maggiormente competenze legate alla gestione di sé, soprattutto relativamente alla dimensione della tensione all'aggiornamento continuo, a dimostrazione di una percezione di una relativa obsolescenza professionale. I soggetti più giovani invece ritengono come maggiormente significative le competenze legate all'orientamento a lungo termine mentre i rispondenti di età compresa tra i 51 e i 55 anni dimostrano una tendenza a prediligere competenze legate alla gestione di sé.
- **Rispetto alla dimensione organizzativa**, si osserva come nelle organizzazioni di minore dimensione sia percepita come meno critica la capacità di soddisfare le esigenze del cliente, anche secondo una prospettiva multiculturale. Questo elemento rappresenta un ambito di attenzione, dal momento che l'incapacità di soddisfare questo tipo di esigenze può precludere l'accesso ad un'ampia clientela. evidenziano come competenza maggiormente critica la competenza di orientamento a lungo termine.

Per le aziende, invece, con maggiori dimensioni, sia fondamentale in questo momento avere sensibilità interculturale e saper cogliere perfettamente le aspettative e necessità del cliente.

- **Rispetto alla posizione di vertice occupata** (*titolare/imprenditore, dirigente, quadro, consulente, altro*) risulta significativo osservare le distribuzioni: per i dirigenti la competenza più critica è l'orientamento a lungo termine; da parte di imprenditori/titolari/soci è segnalata la necessità di potenziamento delle competenze legate alla gestione di sé, mentre all'opposto non danno una rilevanza particolare alla dimensione del pensiero strategico e all'orientamento di lungo termine; i quadri identificano come competenza più importante la sensibilità interculturale, così come i consulenti.