



**MANAGERITALIA®**

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

**RELAZIONE FINALE DEL PROGETTO  
VOLUME IV**



**“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
ALLEGATI.....	5
ALLEGATO 1: Traccia di domande per l'intervista a imprenditori, manager e stakeholder (FASE 2B).....	5
ALLEGATO 2: Questionario web sui cambiamenti del business e delle competenze nel turismo (FASE 2D).....	7
ALLEGATO 3: Questionario Web – Competenze trasversali e tecniche aggregate per cluster (FASE 2D) .....	17
ALLEGATO 4: Indicazioni tecniche per la realizzazione dei Focus Group (FASE 2C) .....	19
ALLEGATO 5: Note relative alle riunioni del Comitato di Pilotaggio del Progetto (FASE 6 – Coordinamento e Monitoraggio) .....	25
ALLEGATO 6: Inviti relativi agli eventi di valorizzazione dei risultati (FASE 5) .....	40
ALLEGATO 7: Statistiche Turismo – confronto tra Regioni Italiane (FASE 5) .....	44
ALLEGATO 8: Regione del Veneto – STATISTICHE FLASH – Turismo e Patrimonio Museale (FASE 5) .....	54
ALLEGATO 9: Promozione Destinazione Italia (FASE 5) .....	62



**MANAGERITALIA®**

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

## *ALLEGATI*

### **ALLEGATO 1: Traccia di domande per l'intervista a imprenditori, manager e stakeholder (FASE 2B)**

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?

## **ALLEGATO 2: Questionario web sui cambiamenti del business e delle competenze nel turismo (FASE 2D)**

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

#### **QUESTIONARIO WEB**

*L'obiettivo del questionario è verificare le opinioni di manager, imprenditori e figure rilevanti per il turismo, in merito alle evoluzioni nei modelli di business delle imprese turistiche e delle competenze richieste alle figure manageriali e imprenditoriali del settore*

<b>SEZIONE 1 – TREND NEL BUSINESS DELLE IMPRESE TURISTICHE</b>
--

**1. Quali sono le principali tendenze del settore turistico per il prossimo futuro?**

*Indichi solo tre delle scelte seguenti, in ordine di importanza da 1 (la più importante) a 3 (un po' meno importante)*

- rispondere alle esigenze di nuovi mercati/segmenti
- sviluppare prodotti innovativi basati sulla creatività, per restare competitivi
- destagionalizzare tramite marketing mirato a target emergenti/di nicchia
- aggregazioni, fusioni, alleanze strategiche, soprattutto a livello orizzontale
- ulteriore potenziamento della digitalizzazione
- evoluzione e impiego crescente delle ICT per creare valore attorno all'esperienza del turista (ad esempio con servizi nel pre e post vendita)
- nuovo ruolo dei contenuti e dello storytelling nelle attività di marketing
- ruolo sempre più rilevante del cliente nella definizione e creazione del prodotto
- sviluppo del turismo accessibile/turismo per tutti
- sempre maggiore ibridazione tra turismo e altri comparti (agricoltura, sport,...)
- Altro.....

**2. Quali sfide deve affrontare la Sua azienda per il futuro?**

Indichi solo tre delle scelte seguenti, in ordine di importanza da 1 (la più importante) a 3 (un po' meno importante)

- sviluppare nuovi prodotti
- diversificare le linee di prodotto
- ridefinire l'assetto organizzativo in favore di una maggiore efficacia ed efficienza
- puntare su una maggiore flessibilità revisionando i processi
- riprogettare i processi aziendali in ottica di specializzazione
- acquisire competenze aggiornate anche attraverso il reclutamento di figure professionali provenienti da settori diversi dal turismo
- utilizzare l'ICT per la gestione dei rapporti con partner/fornitori/clienti
- creare partnerships strategiche
- rendere più efficiente la rete di partners
- coordinare efficacemente il passaggio generazionale
- gestire il rapporto con un cliente evoluto e sempre più "interattivo"
- Altro.....

## SEZIONE 2 – COMPETENZE MANAGERIALI E FIGURE PROFESSIONALI IN AMBITO TURISTICO

3. Quali sono le competenze più rilevanti per un manager/imprenditore del settore turistico in questo periodo?

### COMPETENZE TRASVERSALI

Indichi solo cinque tra le competenze seguenti, in ordine di importanza da 1 (la più importante) a 5 (un po' meno importante)

- Comprendere le peculiarità e le esigenze di clienti appartenenti ad altre culture / religioni
- Definire una visione e degli obiettivi di lungo termine per la propria organizzazione
- Attivare e intrattenere relazioni con attori pubblici e stakeholders (ad es. enti locali, istituzioni, Università)

- Trarre idee e spunti da altri settori per innovare i propri prodotti/servizi
- Delegare attività e responsabilità ai propri collaboratori considerando le loro caratteristiche e capacità
- Aggiornare e migliorare continuamente le proprie conoscenze e le proprie competenze
- Trasmettere all'interno dell'organizzazione una visione di lungo termine
- Comprendere le aspettative del cliente e attivarsi per la sua soddisfazione
- Cercare continuamente di innovare la propria organizzazione e i suoi prodotti/servizi
- Rappresentare una guida e una fonte di ispirazione per i propri collaboratori
- Essere consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza
- Promuovere lo sviluppo continuo dei propri collaboratori
- Creare partnership con operatori all'interno del proprio settore/filiera (fornitori / clienti / concorrenti) nello sviluppo di nuovi prodotti
- Identificare le figure specialistiche necessarie per la propria organizzazione
- Modificare il proprio approccio a seconda delle situazioni
- Coordinare le attività svolte dai propri collaboratori
- Apprendere dalle esperienze migliori per cambiare la propria organizzazione
- Lavorare efficacemente in team
- Creare partnership con operatori presenti in un business complementare al proprio
- Essere trasparenti nelle relazioni con gli altri
- Tenersi aggiornati sulle nuove tecnologie e promuoverne l'applicazione nella propria organizzazione
- Adeguare i propri prodotti/servizi alle specificità culturali della clientela

## **COMPETENZE TECNICHE**

Indichi solo cinque tra le competenze seguenti, in ordine di importanza da 1 (la più importante) a 5 (un po' meno importante)

- Promozione del prodotto
- Definizione della strategia della propria organizzazione
- Project management
- Comunicazione di prodotto
- Progettazione organizzativa e organizzazione aziendale

- Creazione di un business plan
- Conoscenza dei mercati internazionali
- Fund raising pubblico e privato e accesso al credito
- Distribuzione del prodotto
- Analisi della concorrenza
- Controllo e gestione della qualità
- Utilizzo ICT
- CRM (Customer relationship management) e tecniche di fidelizzazione del cliente
- Supply chain management / logistica
- Analisi di nuovi mercati e nuovi target
- Strumenti e tecniche di gestione delle risorse umane (ad es. selezione, formazione, valutazione e retribuzione del personale)
- Revenue management
- Conoscenza dei nuovi trend del settore (ad es. ecosostenibilità, turismo accessibile, turismo esperienziale) e delle loro potenzialità per la propria organizzazione
- Amministrazione, controllo di gestione, finanza aziendale
- Utilizzo strategico dei social media

**4. Quali sono le competenze da sviluppare nelle figure manageriali/imprenditoriali della Sua azienda in questo periodo?**

#### **COMPETENZE TRASVERSALI**

Indichi solo cinque tra le competenze seguenti, in ordine di importanza da 1 (la più importante) a 5 (un po' meno importante)

- Comprendere le peculiarità e le esigenze di clienti appartenenti ad altre culture / religioni
- Definire una visione e degli obiettivi di lungo termine per la propria organizzazione
- Attivare e intrattenere relazioni con attori pubblici e stakeholders (ad es. enti locali, istituzioni, Università)
- Trarre idee e spunti da altri settori per innovare i propri prodotti/servizi
- Delegare attività e responsabilità ai propri collaboratori considerando le loro caratteristiche e capacità

- Aggiornare e migliorare continuamente le proprie conoscenze e le proprie competenze
- Trasmettere all'interno dell'organizzazione una visione di lungo termine
- Comprendere le aspettative del cliente e attivarsi per la sua soddisfazione
- Cercare continuamente di innovare la propria organizzazione e i suoi prodotti/servizi
- Rappresentare una guida e una fonte di ispirazione per i propri collaboratori
- Essere consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza
- Promuovere lo sviluppo continuo dei propri collaboratori
- Creare partnership con operatori all'interno del proprio settore/filiera (fornitori / clienti / concorrenti) nello sviluppo di nuovi prodotti
- Identificare le figure specialistiche necessarie per la propria organizzazione
- Modificare il proprio approccio a seconda delle situazioni
- Coordinare le attività svolte dai propri collaboratori
- Apprendere dalle esperienze migliori per cambiare la propria organizzazione
- Lavorare efficacemente in team
- Creare partnership con operatori presenti in un business complementare al proprio
- Essere trasparenti nelle relazioni con gli altri
- Tenersi aggiornati sulle nuove tecnologie e promuoverne l'applicazione nella propria organizzazione
- Adeguare i propri prodotti/servizi alle specificità culturali della clientela

## COMPETENZE TECNICHE

Indichi solo cinque tra le competenze seguenti, in ordine di importanza da 1 (la più importante) a 5 (un po' meno importante)

- Promozione del prodotto
- Definizione della strategia della propria organizzazione
- Project management
- Comunicazione di prodotto
- Progettazione organizzativa e organizzazione aziendale
- Creazione di un business plan
- Conoscenza dei mercati internazionali
- Fund raising pubblico e privato e accesso al credito
- Distribuzione del prodotto

- Analisi della concorrenza
- Controllo e gestione della qualità
- Utilizzo ICT
- CRM (Customer relationship management) e tecniche di fidelizzazione del cliente
- Supply chain management / logistica
- Analisi di nuovi mercati e nuovi target
- Strumenti e tecniche di gestione delle risorse umane (ad es. selezione, formazione, valutazione e retribuzione del personale)
- Revenue management
- Conoscenza dei nuovi trend del settore (ad es. ecosostenibilità, turismo accessibile, turismo esperienziale) e delle loro potenzialità per la propria organizzazione
- Amministrazione, controllo di gestione, finanza aziendale
- Utilizzo strategico dei social media

**5. Quali sono le figure professionali emergenti nel settore turistico in questo periodo?**

Indichi solo tre delle figure seguenti, in ordine di importanza da 1 (la più importante) a 3 (un po' meno importante)

- Travel designer  
(progetta, realizza e propone nuovi prodotti turistici, pacchetti di viaggio tematici, esperienziali, tagliati sulle esigenze del cliente, con particolare riferimento a mercati emergenti/di nicchia, avvalendosi anche di contenuti multimediali a supporto dei progetti)
- Event developer  
(progetta eventi innovativi incorporando diverse competenze sul fronte dei contenuti, della creatività, della pianificazione, della gestione operativa e del cliente)
- Manager reti d'impresa  
(identifica gli obiettivi del network, genera consenso e partecipazione, individua le scelte strategiche più efficaci per consentire alla rete di svilupparsi verso un obiettivo di business comune)
- Community manager

(progetta la struttura della comunità virtuale a seconda degli obiettivi, definisce le modalità di aggregazione, i canali – ad es. Facebook, YouTube, Twitter, Instagram,.. Gestisce recensioni e valutazioni relative al brand)

Strategic partnership manager

(identifica le partnership più adatte a garantire l'ampliamento dei mercati di riferimento, avviando rapporti selezionati sia all'interno del settore turistico che di altri settori e definisce il contesto operativo per l'implementazione di attività di mutuo beneficio)

Customer relationship manager

(crea e gestisce relazioni personalizzate con il cliente, anche con il supporto di ICT dedicata. Monitora la customer satisfaction e definisce programmi volti alla fidelizzazione di clienti appartenenti a diversi e specifici segmenti)

Website coordinator

(seleziona e pubblica contenuti coerenti con il brand e che potenzino la visibilità del sito, utilizzando competenze di marketing, comunicazione e web design. Mantiene la struttura del sito snella e di facile navigazione)

Demand innovation specialist

(ricerca nuovi target, nuovi mercati da affiancare alla clientela tradizionale, analizza e individua le caratteristiche del prodotto che possono meglio promuovere il brand creando campagne sia online che offline)

Web analyst

(monitora l'attività del/dei siti, crea report strategici sul profilo e le modalità di accesso e navigazione degli utenti, ne interpreta i risultati al fine di ottimizzare il sito in relazione agli obiettivi)

Altro .....

<b>SEZIONE 3. PROFILO PERSONALE E AZIENDALE</b>
---

**Genere**

Maschio

Femmina

**Anno di nascita** |\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|\_|

**Qual è il suo ruolo attuale?**

Imprenditore/titolare/socio da \_ \_ \_ \_ anni

Dirigente da \_ \_ \_ \_ anni

Quadro da \_ \_ \_ \_ anni

Altro ..... da \_ \_ \_ \_ anni

**Area funzionale in cui è inserito/a**

- Agenti di viaggio
- Capo settore acquisti-economato
- Capo settore commerciale
- Consulente nel campo turistico
- Destination Manager
- Digital Marketing Strategist
- Direttore o capo settore Amministrativo
- Direttore o capo settore Marketing
- Direttore o responsabile Risorse Umane
- Direttore tecnico di agenzia turistica
- Event Manager
- Food and Beverage Manager
- Gestori e responsabili di area front office nelle imprese, negli alberghi e esercizi turistici
- Guide ed accompagnatori turistici specializzati
- Organizzatore congressuale
- Responsabile dei servizi di ricevimento in albergo e strutture recettive
- Responsabile/Direttore amministrativo d'albergo o di ufficio contabile
- Responsabile/Direttore/Gestore di albergo, di struttura di offerta turistica e esercizi turistici
- Responsabile organizzazione viaggi/Programmatore offerta turistica
- Responsabile sistemi informativi/ICT nelle aziende turistiche
- Revenue & Channel Specialist
- Seo/Sem Specialist
- Tecnici addetti all'organizzazione e al controllo della produzione
- Tecnici delle attività ricettive ed assimilati
- Tecnici dell'organizzazione di fiere, convegni e assimilati
- Vice direttore di albergo
- Web & Social Media Specialist
- Altro .....

**Associazione a cui è iscritto/a**

- ADA
- AICA
- AIDA
- AVA
- FEDERALBERGHI
- FEDERTURISMO
- FIAVET
- MANAGERITALIA
- SKÅL INTERNATIONAL
- Altro.....
- NON ISCRITTO

**Provincia in cui ha sede la sua impresa**

(menu a scelta)

**Tipologia della sua impresa**

- Agenzia di viaggi
- Attrattori turistici (cultura, sport, natura,...)
- Consorzi e aggregazioni di imprese
- Convention Bureau
- Intermediazione online
- OTA
- PCO/Organizzazione eventi
- Ristorazione (ristoranti, bar,...)
- Servizi per il turismo (trasporti, noleggi,...)
- Struttura ricettiva alberghiera
- Struttura ricettiva extralberghiera
- Tour operator/Agenzia incoming
- Altro.....

**Fatturato aziendale generato dell'azienda nel 2013 (menu a scelta)**

## ALLEGATO 3: Questionario Web – Competenze trasversali e tecniche aggregate per cluster (FASE 2D)

### COMPETENZE TRASVERSALI

<b>1. Orientamento al lungo termine</b>
1.1 Definire una visione e degli obiettivi di lungo termine per la propria organizzazione
1.2 Trasmettere all'interno dell'organizzazione una visione di lungo termine
1.3 Apprendere dalle esperienze migliori per cambiare la propria organizzazione
<b>2. Networking</b>
2.1 Attivare e intrattenere relazioni con attori pubblici e stakeholders (ad es. enti locali, istituzioni, Università)
2.2 Creare partnership con operatori all'interno del proprio settore/filiera (fornitori / clienti / concorrenti) nello sviluppo di nuovi prodotti
2.3 Creare partnership con operatori presenti in un business complementare al proprio
<b>3. Innovazione</b>
3.1 Cercare continuamente di innovare la propria organizzazione e i suoi prodotti/servizi
3.2 Trarre idee e spunti da altri settori per innovare i propri prodotti/servizi
3.3 Tenersi aggiornati sulle nuove tecnologie e promuoverne l'applicazione nella propria organizzazione
<b>4. Gestione di sé</b>
4.1 Essere consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza
4.2 Aggiornare e migliorare continuamente le proprie conoscenze e le proprie competenze
4.3 Essere trasparenti nelle relazioni con gli altri
4.4 Modificare il proprio approccio a seconda delle situazioni
<b>5. Sviluppo dei collaboratori</b>
5.1 Promuovere lo sviluppo continuo dei propri collaboratori
5.2 Identificare le figure specialistiche necessarie per la propria organizzazione
5.3 Rappresentare una guida e una fonte di ispirazione per i propri collaboratori
<b>6. Gestione degli altri</b>
6.1 Coordinare le attività svolte dai propri collaboratori
6.2 Delegare attività e responsabilità ai propri collaboratori considerando le loro caratteristiche e capacità
6.3 Lavorare efficacemente in team
<b>7. Sensibilità interculturale</b>
7.1 Comprendere le peculiarità e le esigenze di clienti appartenenti ad altre culture / religioni
7.2 Adeguare i propri prodotti/servizi alle specificità culturali della clientela
7.3 Comprendere le aspettative del cliente e attivarsi per la sua soddisfazione

## COMPETENZE TECNICHE

<b>1. Strategia</b>
1.1 Analisi della concorrenza
1.2 Definizione della strategia della propria organizzazione
1.3 Creazione di un business plan
<b>2. Marketing</b>
2.1 Conoscenza dei mercati internazionali – analisi nuovi mercati e nuovi target
2.2 Conoscenza dei nuovi trend del settore (ad es. ecosostenibilità, turismo accessibile, turismo esperienziale) e delle loro potenzialità per la propria organizzazione
2.3 Distribuzione del prodotto – gestione dinamiche B2B e B2C
2.4 Promozione del prodotto
2.5 Comunicazione di prodotto
2.6 CRM e fidelizzazione del cliente
<b>3. Management</b>
3.1 General management (amministrazione, controllo di gestione, finanza, supply chain management, organizzazione, gestione delle risorse umane, )
3.2 Project management
3.3 Fund raising pubblico e privato e accesso al credito
3.4 Revenue management
3.5 Controllo di qualità
<b>4. Tecnologia</b>
4.1 Utilizzo ITC
4.2 Utilizzo strategico dei social media

## ALLEGATO 4: Indicazioni tecniche per la realizzazione dei Focus Group (FASE 2C)

### *Indicazioni per la realizzazione dei Focus Group*

[Progetto di Ricerca FONDIR comparto commercio – servizi – turismo – logistica – spedizioni -

#### La metodologia del Focus Group

L'incontro di approfondimento rientra tra **le tecniche qualitative di rilevazione dati** che coinvolge in una discussione di gruppo persone: **l'obiettivo è di rilevare i bisogni e la percezione dei partecipanti rispetto al tema che si sta sviluppando**, è utile per comprendere a fondo le opinioni delle persone coinvolte. Le caratteristiche peculiari di questa tecnica consistono nell'interazione e nel confronto tra i partecipanti.

Il Focus Group è **una tecnica per lo sviluppo di discussioni guidate di gruppo**, centrate su uno specifico argomento. **La gestione del gruppo di lavoro è guidata**, in parte, **da un facilitatore/moderatore sulla base di un documento che istruisce il tema del Focus Group e a cui si legano alcune domande che possono essere oggetto di discussione nel corso dell'incontro**. L'idea di base è che **attraverso questa tecnica sia possibile raccogliere un maggior numero di informazioni e che attraverso semplici interviste individuali, la raccolta di opinioni, posizioni e l'osservazione delle dinamiche di interazione tramite cui si modificano le posizioni di ciascuno**.

Nel quadro della ricerca valutativa l'utilità specifica **del Focus Group può essere rinvenuta nella sua capacità di mettere in evidenza**, in un contesto relazionale e dinamico, **quegli aspetti motivazionali e di atteggiamento espressi da soggetti che sono accomunati dall'essere coinvolti nel settore di analisi in qualità di esperti, nella veste di testimoni qualificati** (ovvero destinatari di quegli interventi e/o politiche). Con riferimento al significato e al ruolo del Focus Group, esso può essere considerato uno **strumento valutativo in quanto consente di approfondire dei temi di**

**interesse con i protagonisti attivi del progetto**, ricavando conferme ed ulteriori spunti per leggere i documenti e i materiali a disposizione.

### Attività preparatorie

Il Focus Group sarà condotto da un moderatore, che si occuperà di animare e facilitare la discussione; normalmente è presente anche un assistente che ha il compito di redigere un verbale, ed eventuali altre persone per supporti tecnici. È **importante comunicare con largo anticipo l'appuntamento ai partecipanti, è sempre meglio invitare 2-3 persone in più perché sicuramente vi saranno defezioni**. Nell'invitare i partecipanti all'incontro è opportuno "dare buone ragioni" per prendere parte all'evento.

La **location, l'organizzazione dello specifico ambiente** in cui sarà svolto l'incontro saranno **elementi da non sottovalutare**. È importante, per esempio, predisporre un coffee break all'interno della sala e garantire il rispetto dei tempi che verranno indicati in apertura dell'incontro.

### Svolgimento del Focus Group

In seguito ai **saluti** e alle **presentazioni**, il moderatore introduce i temi contenuti nel documento **istruttorio**, anche attraverso l'utilizzo di slides. Una volta illustrati il frame e le domande contenute nel documento istruttorio, il moderatore invita i **partecipanti a reagire, sollecitando la discussione**. È importante, all'inizio della sessione, **fare un giro di presentazione dei partecipanti in modo che possano iniziare a conoscersi reciprocamente**. Mentre i partecipanti intervengono, il moderatore prende nota delle considerazioni. Dopo un primo giro di interventi è possibile, poi, **testare i punti di disaccordo e proporre occasioni per avvicinare le posizioni al fine di costruire una visione condivisa**. Nel **secondo giro** di interventi, al termine del rilancio, il moderatore invita i **partecipanti a commentare le questioni emerse, chiedendo in particolare ad alcuni di intervenire nuovamente**. Al **termine** dell'incontro il moderatore propone ai **partecipanti una sintesi**, riepilogando le questioni rilevanti, gli elementi di interesse della discussione e degli spunti per eventuali altri incontri.

*Durata:* L'intervento di lavoro può variare tra i 90 e i 120 minuti.

*Spazi e materiali:* è necessaria una stanza che possa comodamente contenere le persone del gruppo ed il facilitatore, sarà importante disporre le sedie in cerchio, anche in assenza di un tavolo. Ogni partecipante dovrà essere dotato di badge in modo che tutti possano chiamarsi per nome.

*Altre indicazioni utili:* la discussione deve essere sia audio registrata, sia appuntata da chi osserva e/o dal moderatore; è importante che non venga perso o frainteso alcun passaggio. Oltre al moderatore è importante prevedere anche un osservatore, questo ha il compito di osservare le dinamiche di gruppo, supportare il moderatore nel prendere appunti su ciò che viene detto (e non detto) durante l'intervento.

#### Ruolo del Moderatore

L'approccio utilizzato dal moderatore è determinante per la buona riuscita del Focus Group. Lui ha il compito di mantenere la conversazione entro binari programmati; deve fare in modo che tutti partecipino al colloquio, stimolando i soggetti più reticenti e introversi, ponendo attenzione alle volontà meno esplicite di intervenire (per aiutare le persone più schive può utilizzare la tecnica del "rilancio di stimoli già emersi"). Il moderatore deve quindi intervenire se il dibattito è stagnante e se qualcuno monopolizza la discussione impedendo agli altri di esprimersi. La discussione di gruppo non deve essere un confronto a due tra il moderatore e i singoli ma, piuttosto, un confronto tra gli intervistati stessi.

Il moderatore deve rendere esplicito il fatto che le risposte dei partecipanti non sono, in nessun caso, corrette o errate, ma sono utili qualunque esse siano, è il "lasciare il proprio parere" che interessa, qualunque esso sia. Per questo motivo è importante che si mantenga assolutamente neutrale e non lasci trasparire in alcun modo qual è il suo parere, per evitare condizionamenti che potrebbero influenzare i risultati. Il moderatore si vede costretto ad intervenire se il dibattito è fermo e nessuno parla, oppure quando un membro del gruppo monopolizza la discussione e impedisce agli altri di partecipare. Il moderatore deve agevolare la creazione di un clima che favorisca la libera espressione anche delle idee più disparate e meno convenzionali. Per poter tener nota degli interventi, almeno di quelli più significativi in un primo momento, è importante che il moderatore

associ ad ogni partecipante un numero, in modo da essere più rapido nell'appuntarsi gli aspetti distintivi dell'intervento.

I **principali compiti del moderatore** sono:

- ✓ **Guidare la conversazione** entro il percorso programmato
- ✓ **Favorire la discussione** fra i partecipanti
- ✓ **Agevolare la partecipazione di tutti**
- ✓ **Evitare che la discussione sia dominata** dal leader
- ✓ **Mantenere** una posizione di **neutralità**
- ✓ **Evitare di esprimere proprie opinioni e valutazioni**

Alcune **istruzioni per il moderatore**:

- ✓ **Buona capacità di ascolto e rimando** (es. “non ho capito bene”, “posso chiederle di ripetere?”)
- ✓ Rispetto alle espressioni ambigue è il gruppo a dover prendere una posizione; il moderatore deve solo rendere fluida la dinamica della discussione
- ✓ Quando, durante l'incontro, viene evidenziata una posizione forte deve chiedere a tutti i membri cosa ne pensano
- ✓ Se alla prima domanda vengono anticipati, nelle risposte, alcune domande successive, è opportuno che il discorso venga riportato alla domanda in corso
- ✓ **Se, discutendo di un tema, emergono due livelli differenti di profondità, è opportuno che il moderatore espliciti i due livelli e scelga se trattarli separatamente o insieme**
- ✓ Se una tematica non viene affrontata, il moderatore può introdurre uno stimolo per introdurlo nella discussione
- ✓ Deve **procedere lentamente**, con calma, **dando a tutti la possibilità di intervenire e parlare**
- ✓ Il moderatore non si deve spaventare degli spazi di silenzio
- ✓ Ogni tanto è opportuno **riassumere il discorso** a cui si è arrivati, **utilizzando le stesse parole che sono emerse nella discussione**
- ✓ Bisogna **cercare di stimolare tutti i partecipanti ad intervenire** (anche tramite un semplice “giro di tavolo”)

- ✓ **Non deve mettersi mai in conflitto con i partecipanti**, anche se questi hanno un'opinione contraria alla sua
- ✓ **Bloccare le domande o questioni** emerse all'interno del gruppo e **che vanno a toccare temi troppo personale**

#### Come creare le domande corrette?

Le domande poste ai partecipanti devono essere: dritte allo scopo che si intende raggiungere, chiare, brevi, formulate usando una terminologia conosciuta dai partecipanti. Per formulare i quesiti è importante, in primis, chiarire bene il problema da esaminare, stendere i temi generali delle domande, scrivere le domande per esteso (anche con qualche aggiunta), per poi rivedere le domande in modo che risultino facilmente comprensibili dagli interlocutori.

Le domande si distinguono in:

- 1) *Domanda di apertura*, ha lo scopo di creare un ambiente confortevole, mettendo in evidenza le caratteristiche che i partecipanti hanno in comune;
- 2) *Domanda introduttiva*, introduce l'argomento della ricerca e permette ai partecipanti di iniziare a riflettere su esso;
- 3) *Domanda di transizione*, anticipa le domande sostanziali e permette di vedere l'argomento in base allo scopo della ricerca;
- 4) *Domanda sostanziale*, è la domanda che permette di raccogliere le informazioni desiderate
- 5) *Domanda finale*, permette ai partecipanti di riflettere su quanto è stato detto e chiarirne i punti fondamentali.

#### Traccia per la conduzione del focus group

Luogo:

Data:

Ora:

*Saluto e ringraziamento ai partecipanti, presentazione del moderatore e introduzione del tema del Focus Group.*

L'obiettivo del presente incontro è quello di approfondire ... è importante indicare i motivi per cui è stato organizzato l'incontro ... chiedere il consenso per l'audioregistrazione e spiegare i motivi per cui la si utilizza ... definire le "regole del gioco" (es. non sovrapposizione degli interventi, tutte le opinioni hanno diritto di essere espresse, non esiste una risposta corretta o errata).

*Descrizione della modalità di svolgimento del focus.*

Durante l'incontro sarete invitati a riflettere sul tema in oggetto, rispondendo agli stimoli che vi verranno rivolti ed intervenendo liberamente, anche ponendo domande agli altri partecipanti, chiedendo loro chiarimenti o confrontando le vostre opinioni ed i vostri punti di vista con i loro, senza la necessità di rispettare un ordine prestabilito. I contenuti di questa discussione saranno audio registrati per consentire le operazioni di trattamento e di elaborazione dei dati, le quali garantiranno in ogni caso la riservatezza e l'anonimato attraverso l'utilizzo di pseudonimi

Domande stimolo:

- Domanda stimolo 1...
- Domanda stimolo 2...
- Domanda stimolo 3...

Come creare il gruppo di partecipanti?

Il gruppo ideale dovrebbe essere composto da 7-9 persone (massimo 13-14). Il numero è condizionato da due fattori: deve essere sufficientemente piccolo perché ciascuno abbia l'opportunità di avere spazio e sufficientemente ampio da permettere di diversificare le percezioni. L'intervento viene fatto su partecipanti che sono stati selezionati in base alla capacità di dare un loro punto di vista sul tema e di interagire in modo efficace (o comunque non unicamente conflittuale).

## **ALLEGATO 5: Note relative alle riunioni del Comitato di Pilotaggio del Progetto (FASE 6 – Coordinamento e Monitoraggio)**

*PROGETTO DI RICERCA FONDIR COMPARTO COMMERCIO - SERVIZI - TURISMO  
LOGISTICA -SPEDIZIONI - TRASPORTI*

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

NOTA RELATIVA AL 1° COMITATO DI PILOTAGGIO DEL PROGETTO, Mestre 23-01-  
2014 ore 12.00

#### **Ordine del giorno:**

- Presentazione generale del progetto
- Discussione e definizione del progetto esecutivo
- Fissazione prossima riunione del Comitato
- Varie ed eventuali

#### **Presenti**

Componenti del Comitato:

- Corti Alberto (Direttore Generale Confturismo)
- Fantini Pietro (Confcommercio Emilia Romagna)
- Formentin Angelo (Consigliere Manageritalia Veneto)
- Gattolin Eugenio (Confcommercio Veneto)
- Giacomon Pietro Luigi (Manageritalia Veneto)
- Gobbetti Paolo (Presidente Manageritalia Palermo)

- Maestrello Gianluca (Consigliere Manageritalia Emilia Romagna)
- Manente Mara (CISSET)
- Michielli Marco (Vice Presidente Federalberghi Nazionale)

Altri presenti:

- Scarpa Roberta (Segretario Generale Manageritalia Veneto)
- Abbatelli Luca (in videoconferenza)
- Formenti Gaia (collaboratrice Manageritalia Veneto)

## 1. Punto all'ordine del giorno

Il Presidente Giacomon, coordinatore del Comitato a nome di Manageritalia saluta e ringrazia i presenti alla 1° riunione del Comitato che seguirà tutto il progetto, attraverso 4 incontri in presenza e costanti scambi tra i componenti tramite mail. Ricorda che Manageritalia ha presentato a FONDIR questo progetto di ricerca prevedendo in modo preciso la presenza di un gruppo di lavoro bilaterale con Confcommercio.

Ricorda anche la presenza della dottoressa Manente, direttrice del CISSET, centro di ricerche che supporterà questa iniziativa in alcune precise fasi.

Fa presente che in tema di turismo esiste un'importante iniziativa nazionale che coinvolge Confcommercio e Manageritalia, che verrà presentata a Roma il 30 gennaio p.v. per la costruzione di un Centro di eccellenza per il turismo. Ritiene quindi necessario che il presente progetto, che riguarda un approfondimento sull'evoluzione delle competenze dei manager e dei business model delle imprese, si sviluppi anche in collegamento con l'altra iniziativa.

Chiede infine a tutti gli intervenuti di presentarsi e successivamente illustra in linea generale il progetto approvato da FONDIR, già fatto pervenire, soffermandosi in particolare su obiettivi e fasi. Evidenzia in particolare - come scritto nel progetto stesso -

l'esigenza di costruire, attraverso la ricerca e soprattutto con l'elaborazione delle linee guida previste, un know-how concreto e "subito applicabile dagli operatori turistici", a vantaggio di imprese e manager e alte professionalità.

## **2. punto all'ordine del giorno**

Giacomon ricorda che l'obiettivo dell'incontro, sulla base di un preciso documento predisposto da Ciset e già inviato ai componenti del Comitato, è di discutere e definire i criteri che porteranno a costruire il progetto esecutivo. In particolar modo - come scritto nella Fase 1 del progetto - occorre identificare "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".

Fa presente che il documento inviato presenta varie opzioni, partendo dalle sfide identificate per il settore turistico, dai drivers di competitività illustrati nel progetto e da una proposta di temi-chiave. Tutto questo se condiviso e con tutte le integrazioni eventualmente discusse dal Comitato, potrebbe servire ad effettuare le citate scelte e quindi a costruire il progetto esecutivo.

All'interno dell'incontro si sottolinea l'importanza del concetto di rete tra imprese, anche nel settore turistico; il nanismo delle aziende nazionali diviene un valore che porta all'inevitabile integrazione e aggregazione tra differenti organizzazioni con un unico obiettivo. Sarà importante, si dice, rendere il progetto più "concreto" possibile, anche in termini di fruizione da parte degli stakeholder.

Durante il confronto si conviene sull'obiettivo comune, ovvero quello di produrre valore aggiunto in ambito della ricerca turistica, per poter far comprendere qualcosa ai manager, in questo modo sarà realmente possibile raggiungere il fine.

La dott.ssa Manente chiede la cortesia di prestare, nel reagire puntualmente agli stimoli, allo scopo che ciascun punto della ricerca ha: nella prima parte, per esempio, lo scopo è

“l’indagine sul tema del management”, le scelte segnalate devono risultare significative relativamente al tema, non in assoluto. Per apportare modifiche o avanzare proposte, chiede la dott.ssa, sarebbe importante introdurre “casi noti”, temi su cui vi sia materiale e non qualcosa che si debba iniziare a studiare dal nulla, deve esserci già un paper di studio.

Alla fine della discussione su proposta di Giacomon, che chiede anche a tutti di rispettare i tempi in modo che non vi siano ritardi nella presentazione dei documenti a FONDIR, si decide di comune accordo:

1. di scambiarsi tramite mail proposte esecutive relative sia ai criteri che ai nomi degli interlocutori da coinvolgere per le interviste e per i casi da costruire, entro e non oltre 10 giorni dalla presente riunione,
2. entro una settimana dal termine di cui al punto precedente il Ciset farà pervenire un documento con le indicazioni complessive per la costruzione del progetto esecutivo, in modo che i componenti del Comitato possano esprimere la loro approvazione e consentire quindi l'avvio delle attività di ricerca,
3. entro tre settimane dalla presente riunione, Giacomon farà pervenire a tutti una mail con le proposte per la realizzazione dei focus group (inseriti nella fase delle indagini qualitative).

### **3° punto all'ordine del giorno**

La seconda riunione del Comitato si svolgerà mercoledì 7 maggio alle ore 11.00 a Bologna presso la sede di Confcommercio Emilia Romagna.

### **4° punto all'ordine del giorno**

Giacomon ricorda che il progetto avrà la durata di 12 mesi, che è ufficialmente iniziato il 16-12-2013 e che il cronoprogramma inserito nel progetto è il seguente:

FASE	DENOMINAZIONE	TEMPISTICA
1	Progettazione esecutiva	Primo mese progettuale
2	Realizzazione indagini: - ricognizione casi esistenti - indagine qualitativa - indagine quantitativa	Secondo e terzo mese Terzo e quarto mese Quinto mese
3	Costruzione casi di imprese	Dal quarto al nono mese
4	Elaborazione linee guida	Decimo ed undicesimo mese
5	Valorizzazione dei risultati	Undicesimo e dodicesimo mese
6	Coordinamento, gestione e monitoraggio	Relativa a tutta la fase progettuale

Pertanto, considerando i tempi che hanno portato alla costituzione prima e alla convocazione poi della 1° riunione del Comitato, sarà necessario seguire bene l'andamento della Fase 2 progettuale, al fine di rispettare il cronoprogramma.

*PROGETTO DI RICERCA FONDIR COMPARTO COMMERCIO - SERVIZI - TURISMO  
 LOGISTICA -SPEDIZIONI - TRASPORTI*

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

VERBALE DEL 2° COMITATO DI PILOTAGGIO DEL PROGETTO, Bologna 07-05-2014  
 ore 11.00

### **Ordine del giorno:**

1. presentazione progress lavori del progetto,
2. fissazione prossima riunione del Comitato,
3. varie ed eventuali.

### **Presenti**

#### Componenti del Comitato:

- Corti Alberto (Direttore Generale Confturismo)
- Fantini Pietro (Confcommercio Emilia Romagna)
- Formentin Angelo (Consigliere Manageritalia Veneto)
- Giacomon Pietro Luigi (Manageritalia Veneto)
- Gobbetti Paolo (Presidente Manageritalia Palermo)
- Maestrello Luca (Consigliere Manageritalia Emilia Romagna)
- Manente Mara (CISSET)

#### Altri presenti:

- Formenti Gaia (collaboratrice Manageritalia Veneto)

### **1. punto all'ordine del giorno**

La dott.ssa Manente presenta i risultati emersi dalla ricerca del CISSET cercando di evidenziare i punti maggiormente significativi per l'avanzamento dei lavori.

Nell' esporre i primi risultati di ricerca si sottolinea come siano obiettivi e vision chiari, orientamento sul medio-lungo termine, pro attività, la promozione di innovazione e

aggregazione da parte del pubblico gli ingredienti “chiave” per il successo nel settore turistico. A questo si aggiungono una solidità dei legami di rete e un coinvolgimento di tutti gli stakeholder ad assicurare ottimi risultati ed eccellenti performance.

I casi di successo hanno una governance costituitasi in relazione a vincoli ed obiettivi di progetto, che si colloca all’interno di una visione globale coerente e in linea con le finalità stesse delle finalità di ciascuna attività svolta. Si evidenzia come vi sia una necessità, nel settore turistico, di innovazione sul prodotto (non basta fare innovazione di mercato, ma è importante soprattutto cambiare il tipo di prodotto offerto cercando di comprendere i reali bisogni del consumatore). Nell’apertura a nuovi mercati spesso non viene fatta un’analisi approfondita del target a cui è indirizzato il prodotto; è importante invece fare un’analisi preliminare per cercare di capire “che cosa cerchino” quei mercati e se questi siano realmente interessati al prodotto che stiamo andando a proporre. È importante non essere autoreferenziali, il “guardare oltre” e l’affacciarsi ad altre realtà per contaminazioni, collaborazioni arricchisce l’attività dei singoli e porta alla creazione di contesti ad alto valore aggiunto.

Uno dei punti emersi dalla ricerca del Ciset è il fatto che una performance eccellente sia alla presenza di una vision e una mission chiara. Questo dà la possibilità agli stakeholder di monitorare quanto si sia vicini/lontani da un certo punto di arrivo. Finché i progetti in ambito turistico non rientrano all’interno di visioni chiare e precise, questi continueranno a ricevere semplicemente i finanziamenti per l’avvio ma non quelli che garantiranno l’avanzamento dei lavori o le risorse necessarie per portare a termine i progetti; nel momento in cui non vi è stabilità, infatti, è impossibile ottenere i finanziamenti che consentano la realizzazione completa del business.

Fino a questo momento, delle 15 interviste ipotizzate, ne sono state realizzate 6 (non ci si aspettano dei cambi drastici sui risultati che, fino a questo momento, sono allineati ma semplicemente delle integrazioni e degli approfondimenti su quanto emerso). A seguito delle interviste semi strutturate che sono state condotte dal Ciset, vi sarà la parte dei

Focus Group che andrà ad arricchire i risultati emersi e dovrà focalizzare l'attenzione sia sulle sfide del mercato che sulle competenze necessarie per affrontare le sfide.

Cercando di porre attenzione sui risultati emersi dalle interviste, possiamo dire che il livello di managerialità presente, attualmente, all'interno delle strutture presso cui operano i soggetti intervistati sia mediocre: in particolare il passaggio generazionale avviene molto lentamente (più di dieci anni), la formazione svolta è inadeguata per il livello turistico e vi è molta autoreferenzialità. Per quanto concerne le competenze maggiormente significative per operare all'interno del settore turistico risulta come le soft skills (flessibilità, autonomia, dinamismo, networking, team working, internazionalità, pro attività, problem solving, creatività e trasversalità) siano maggiormente significative rispetto alle competenze tecniche, sicuramente necessarie, ma non determinanti rispetto alle prestazioni complessive; le competenze ICT sono "trasversali" a tutto il resto e sono un elemento grazie al quale le performance organizzative acquisiscono maggior valore. I "nuovi ruoli" del turismo, in relazione a quanto emerso dalle interviste, sono i seguenti: programmatore di II generazione, supply chain e partners manager, la "nuova governante", event developer, manager di reti di impresa e ICT/web/social media manager.

Il Presidente Giacomoni, coordinatore del comitato, prosegue poi cercando di delineare le linee guida per la realizzazione dei focus group che si terranno, all'interno delle diverse regioni, nel mese di giugno. È stato inviato un documento con le indicazioni tecniche per la realizzazione degli stessi; sarebbe auspicabile che all'interno dei gruppi di lavoro vi fossero una parte di manager e una parte di imprenditori. Sono stati poi delineati i quesiti che faranno da *fil rouge* nel focus group: competenze, innovazione di prodotto, rapporto pubblico/privato e miglioramento territoriale saranno i temi principali ad essere indagati.

## 2. punto all'ordine del giorno

Giacomon chiede ai partecipanti l'approvazione per la richiesta di una proroga per la conclusione del progetto che si terrà a Roma nel mese di febbraio/marzo 2015. In relazione a questo spostamento sarà, quindi, necessario rischedulare le ultime fasi: le tre riunioni regionali saranno mantenute nei mesi di ottobre e novembre ma dovranno posticiparsi gli incontri per la costruzione delle linee guida, dopo la definizione delle linee regionali. La proposta è quella di realizzare l'indagine web non nel mese di giugno ma da settembre (vi sarebbe l'opportunità di coinvolgere un maggior numero di manager in questo periodo).

Le prossime riunioni del comitato sono state, indicativamente, fissate all'interno delle seguenti date:

- 08 ottobre 2014: a Roma presso la sede di Manageritalia o Confcommercio
- 20 gennaio 2014: a Venezia Mestre presso la sede regionale Veneto di Manageritalia.

---

*PROGETTO DI RICERCA FONDIR COMPARTO COMMERCIO - SERVIZI - TURISMO*

*LOGISTICA -SPEDIZIONI – TRASPORTI*

**“NUOVI MODELLI DI BUSINESS NELLE IMPRESE DEL TURISMO**

**E NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI”**

**VERBALE DEL 3° COMITATO DI PILOTAGGIO DEL PROGETTO, Roma 08-10-2014 ore**

11.30

### **Ordine del giorno:**

1. presentazione progress lavori del progetto,
2. organizzazioni degli eventi di ottobre-novembre a Venezia, Bologna e Palermo,
3. fissazione prossima riunione del Comitato,
4. varie ed eventuali.

### **Presenti**

#### Componenti del Comitato:

- Gattolin Eugenio (Confcommercio Veneto)
- Gobetti Paolo (Presidente Manageritalia Veneto)
- Maestrello Gianluca (Consigliere Manageritalia Palermo)
- Manente Mara (CISSET)
- Giacomon Pietro Luigi (Manageritalia Veneto)

#### Altri presenti:

- Formenti Gaia (collaboratrice Manageritalia Veneto)
- Carella Guido (Presidente Nazionale di Manageritalia)
- Fiaschi Massimo (Segretario Generale di Manageritalia)
- Abbatelli Luca (Responsabile Ufficio Legale di Manageritalia)

## 1. Punto all'ordine del giorno

Giacomon fa una prima introduzione e spiega “a che punto sono i lavori” focalizzando l'attenzione sugli ultimi due *step*: i focus group regionali e l'indagine web che ha visto il coinvolgimento della maggior parte delle associazioni turistiche sul territorio nazionale e che si concluderà alla fine del mese di ottobre.

Mara Manente riepiloga gli obiettivi del progetto e i temi chiave della ricerca citando le 15 interviste effettuate. In questo momento siamo entrati nella III fase della ricerca che ha come focus la “creazione di valore e l'imprenditoria emergente”. Spiega che la ricerca sulle aziende è stata condotta seguendo una prima fase in cui è stata realizzata la ricerca web dei materiali già esistenti, una seconda in cui è stato individuato il modello di business organizzativo e una terza fase in cui vi è stato un confronto diretto (intervista telefonica) con un rappresentante dell'azienda, a seguito di una preanalisi della stessa.

È stata data una risposta ad alcune problematiche che sono state individuate come predominanti all'interno dei trend del settore turistico:

- Al problema dell' “Autoreferenzialità” è stata data la soluzione dell' “Ibridazione” intesa come capacità di ibridarsi con altri settori; ibridazione sia nell'imprenditore che non ha solo competenze gestionali ma anche expertise sul prodotto;
- Al problema della “Difficile Personalizzazione del Prodotto” è stata data come risposta la “Consumer Co-Creation” ovvero la capacità dell'azienda di fare in modo che il cliente contribuisca attivamente a creare il prodotto stesso;

- Alla problematica delle “Reti e Relazioni Deboli” è stata data come possibile soluzione il “Flexible Network Design”, si tratta di un legame ampio, flessibile e veloce con i clienti che sono parte stessa della comunità a cui facciamo riferimento.
- Al problema, infine, delle “Conoscenze e Competenze Non Adeguate” è stata data come risposta la “Consulenza” intesa come capacità dell’azienda di trarre valore dalle consulenze che può fare in qualità di esperta rispetto a clienti o fornitori

Vi sono poi differenti interventi dei membri del Comitato i quali sottolineano che all’interno del turismo oggi si andrà a lavorare con figure sempre più “imprenditoriali” (nel senso di lavoratori che tendono a gestire il proprio operato come se “l’azienda fosse propria”); un altro aspetto importante è che il manager deve avere la delega dell’imprenditore per poter agire in modo autonomo e responsabile anche per quanto riguarda i network con il settore pubblico e con il cliente. Si richiede inoltre maggiore approfondimento su casi di successo nazionali sul settore pubblico e casi di collaborazione ben riuscita tra pubblico e privato.

Altri aspetti fonte di riflessione sono la gestione adeguata e oculata della formazione e il futuro delle agenzie di viaggio che necessitano di una specializzazione/segmentazione, altrimenti sono destinate a sparire.

Si solleva il fatto che all’interno dei Focus Group qualcuno degli stakeholder provenienti dall’ambito privato abbia esplicitamente richiesto che il pubblico spiegasse “come utilizzare i finanziamenti”, ci devono essere infatti competenze per la gestione dei fondi

perché è importante non solo saper cercare, ma anche saper ottenere e poi gestire il finanziamento.

Un altro focus viene fatto sul tema della personalizzazione, citando il noto H.Ford "...di tutti i colori purchè sia nera" per trasmettere che le aziende hanno necessità, in parte, di standardizzare procedure e prodotti per la sopravvivenza, è quindi necessario trovare modalità nuove che "mascherino" questo. Ci vuole capacità di anticipare il cambiamento, adattabilità per non rischiare di sprecare i finanziamenti. Sempre riprendendo da Ford l'espressione "quando sento il rumore di un'Alfa Romeo, mi tolgo il cappello" si approfondisce il fatto che ci sia un mercato mondiale che è in continua crescita e un mercato italiano che piange, è impensabile che il mercato torni come prima, la metà delle persone rimarrà insonne e quando riprenderà a spendere lo farà in modo differente; alcuni torneranno ad investire ma non come avviene fuori dall'Italia. Ci sono alcune regioni del mezzogiorno che il turista straniero non lo "vivono", quindi è importante parametrarsi con la reale situazione italiana.

Oggi abbiamo 360 milioni di turisti all'anno, sarebbe bello poter aumentare del 5% questo numero. Come fare per progredire? Si potrebbe confrontarsi con chi nel mondo è più "in alto" rispetto a noi all'interno del turistico e chiedersi "cosa fa di differente rispetto a noi?" "come lo fa?". È importante, inoltre, pensare anche al tema "ambiente" che fino a qui non è stato citato, dicono che con l'attenzione a questo aspetto, si venderà molto di più. Sicuramente importante anche il tema delle ICT, dei social.. ci sono dei meccanismi oggi che sono in grado di orientare i flussi; è importante prenderne consapevolezza e gestirli.

## 2. Punto all'ordine del giorno

Per quanto riguarda le date dei prossimi convegni verranno svolti a Bologna il 31 ottobre, a Venezia l'08 novembre e a Palermo la data è in fase di definizione (nel mese di novembre, indicativamente).

Indicazioni pratiche:

- Durata complessiva del convegno: 2 ore e mezza
- Ci sarà un intervento del Ciset (30 minuti circa) sui temi affrontati anche all'interno del comitato
- una tavola rotonda con persone di rilievo all'interno del turismo regionale
- qualche riferimento generico sul turismo (a scelta da parte di ogni organizzatore del convegno)
- alcune suggestioni personalizzabili (video, immagini, altro)
- le conclusioni vanno definite dai Presidenti Regionali in relazione a ciò che si vuole fare dopo
- Il Ciset inoltrerà le slides almeno 10 giorni prima in modo da poter inoltrare il materiale agli invitati alla tavola rotonda
- È opportuno che gli invitati del convegno siano prevalentemente esterni, non solo gli associati
- All'interno del materiale occorre inserire Manageritalia & Confcommercio, "in collaborazione con FONDIR"

In ogni caso il dott. Giacomon ha inoltrato a tutti i membri del comitato interessati all'organizzazione dei convegni regionali un documento in cui in modo dettagliato si esplicitano le indicazioni per la predisposizione, gestione e realizzazione dei tre momenti.

### **3. Punto all'ordine del giorno**

La prossima riunione è stata fissata a Venezia per il giorno 04 febbraio 2015.



**MANAGERITALIA®**

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

## ALLEGATO 6: Inviti relativi agli eventi di valorizzazione dei risultati (FASE 5)

**MANAGERITALIA**  
BOLOGNA

**CONFCOMMERCIO**  
Bologna Emilia Romagna  
BUREL ASSOCIATA

con il contributo di

**FONDIR**

# TURISMO DOMANI

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

**venerdì 31 ottobre 2014 - ore 17.15**  
*a seguito della 96° Assemblea Manageritalia*

BOLOGNA - ROYAL HOTEL CARLTON, VIA MONTEBELLO 8

17<sup>15</sup> Saluto introduttivo  
**Roberto Breveglieri**, presidente Manageritalia Bologna  
**Alessandro Vecchietti**, presidente Fondir

17<sup>30</sup> Saluti istituzionali  
**Pietro Fantini**, direttore regionale Confcommercio Emilia Romagna

17<sup>45</sup> Relazione introduttiva  
**I PRIMI RISULTATI DELLA RICERCA SU MODELLI DI BUSINESS E COMPETENZE NEL TURISMO**  
**Federica Montaguti**, ricercatrice senior Ciset, Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica Ca' Foscari Venezia

18<sup>15</sup> **TAVOLA ROTONDA**  
*Modera*  
**Gianluca Maestrello**, consigliere Manageritalia Bologna

*Partecipano:*  
**Emanuele Burioni**, direttore APT Servizi  
**Celso De Scritti**, presidente Federalberghi Bologna  
**Daniele Donati**, consigliere d'amministrazione Genus Bononiae  
**Giuseppina Gualtieri**, presidente Tper  
**Matteo Lepore**, assessore al Turismo e al Marketing Urbano Comune di Bologna  
**Alessandro Vecchietti**, presidente Fondir

19<sup>30</sup> Dibattito

19<sup>45</sup> Intervento conclusivo  
**Andrea Babbi**, direttore generale Enit

*Seguirà a fine lavori un cocktail*

**SEGRETERIA MANAGERITALIA BOLOGNA tel. 051 399712 • bologna@manageritalia.it**

Manageritalia, in collaborazione con Confcommercio Emilia Romagna, con il Ciset - Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica - e con il contributo di FONDIR - Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario, sta realizzando una ricerca sui nuovi modelli di business nel turismo e sulle competenze manageriali necessarie a consolidare questo settore fondamentale per l'economia italiana. La ricerca si concluderà ad inizio 2015 con l'individuazione di precise linee guida a disposizione di imprenditori e manager. Infatti le sfide per i diversi turismi sono veramente significative: dallo sviluppo di nuovi prodotti turistici all'integrazione con altre eccellenze italiane (con la cultura, il made in Italy, l'artigianato), alla differenziazione dell'offerta di destinazioni. Alcuni driver di competitività sono collegati ad un nuovo sistema per creare valore nella filiera turistica, sull'uso di più innovativo delle tecnologie disponibili, su un ripensamento del rapporto pubblico-privato. Tutto ciò acquisisce un particolare significato in Emilia Romagna, per tradizione, una delle più importanti regioni turistiche italiane, da sempre attenta all'innovazione e ai cambiamenti del mercato. Per questo deve prevedere una strategia di rafforzamento dell'offerta e della struttura manageriale nell'impresa turistica (per saper intercettare i nuovi trend), di maggiore integrazione tra turismi, beni culturali ed ambientali. Il convegno servirà a presentare i risultati intermedi di un lavoro che ha visto intervistare vari esponenti e ad analizzare casi di imprese turistiche innovative, anche per ricevere stimoli ed idee dall'Emilia Romagna.



# MANAGERITALIA®

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



con il contributo di



# TURISMO DOMANI

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

**sabato 29 novembre 2014 - ore 10.15/13.00**

PALERMO - CAMERA DI COMMERCIO (SALA TERRASI)

Saluto introduttivo

**Luca Mencarelli**, presidente Manageritalia Palermo

**Alessandro Vecchietti**, presidente Fondir

Saluti istituzionali

**Roberto Helg**, presidente Camera di Commercio Palermo

Relazione introduttiva

**I PRIMI RISULTATI DELLA RICERCA SU MODELLI DI BUSINESS  
E COMPETENZE NEL TURISMO**

**Federica Montaguti**, ricercatrice senior Ciset, Centro Internazionale di Studi  
sull'Economia Turistica Ca Foscari Venezia

**TAVOLA ROTONDA**

**Modera**

**Paolo Gobetti**, consigliere Manageritalia Palermo

*Partecipano:*

**Cleo Li Calzi**, assessore Turismo Sport e Spettacolo della Regione Siciliana

**Antonio Purpura**, assessore ai beni Culturali e dell'Identità Siciliana della  
Regione Siciliana

**Dario Ferrante**, Tour Operator Incoming

**Nicola Farruggio**, presidente Federalberghi Palermo

**Nando Milella**, Biba Tour

**Filippo Parrino**, presidente Lega Coop Palermo e vicepresidente Gruppo  
Turistico Mediterraneo Spa

**Toti Piscopo**, giornalista turistico online Travelnostop e presidente Skal Italia

**Giovanni Ruggieri**, docente in Economia del Turismo Facoltà di Economia,  
Università degli Studi di Palermo

**Vincenzo Tumminello**, Sicilia Convention Bureau

**È PREVISTO L'INTERVENTO DEL SINDACO DEL COMUNE DI PALERMO  
PROF. LEOLUCA ORLANDO**

Dibattito

Intervento conclusivo

**Alessandro Vecchietti**, presidente Fondir

Manageritalia, in collaborazione con Confcommercio Sicilia, con il Ciset - Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica - e con il contributo di FONDIR - Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario, sta realizzando una ricerca sui nuovi modelli di business nel turismo e sulle competenze manageriali necessarie a consolidare questo settore fondamentale per l'economia italiana.

La ricerca si concluderà ad inizio 2015 con l'individuazione di precise linee guida a disposizione di imprenditori e manager. Infatti le sfide per i diversi turismi sono veramente significative: dallo sviluppo di nuovi prodotti turistici all'integrazione con altre eccellenze italiane (con la cultura, il made in Italy, l'artigianato), alla differenziazione dell'offerta di destinazioni.

Alcuni driver di competitività sono collegati ad un nuovo sistema per creare valore nella filiera turistica, sull'uso più innovativo delle tecnologie disponibili, su un ripensamento del rapporto pubblico-privato.

Tutto ciò acquisisce un particolare significato in Sicilia, per tradizione, una delle più importanti regioni turistiche italiane, da sempre attenta all'innovazione e ai cambiamenti del mercato. Per questo deve prevedere una strategia di rafforzamento dell'offerta e della struttura manageriale nell'impresa turistica (per saper intercettare i nuovi trend), di maggiore integrazione tra turismi, beni culturali ed ambientali.

Il convegno servirà a presentare i risultati intermedi di un lavoro che ha visto intervistare vari esponenti e ad analizzare casi di imprese turistiche innovative, anche per ricevere stimoli ed idee dalla Sicilia.

**SEGRETERIA MANAGERITALIA PALERMO tel. 091583272 • palermo@manageritalia.it**



# MANAGERITALIA®

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



PATROCINIO  
REGIONE DEL VENETO

con il contributo di



In collaborazione con



# TURISMO DOMANI

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

### sabato 8 novembre 2014 - ore 9.30

MESTRE VENEZIA - HOTEL NH LAGUNA PALACE, VIALE ANCONA 2

Manageritalia, in collaborazione con Confcommercio Veneto, con il Ciset - Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica e con il contributo di FONDIR - Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario, sta realizzando una ricerca sui nuovi modelli di business nel turismo e sulle competenze manageriali necessarie per consolidare questo settore fondamentale dell'economia italiana.

La ricerca si concluderà ad inizio 2015 con l'individuazione di precise linee guida a disposizione di imprenditori e manager. Oggi le sfide per i diversitourismi 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 a un nuovo sistema per creare valore nella filiera turistica, all'uso più innovativo delle tecnologie disponibili, al ripensamento del rapporto pubblico-privato.

Tutto ciò acquisisce un particolare significato nel Veneto, la prima regione turistica italiana dove i due terzi delle presenze turistiche è costituita da stranieri. Per questo la regione deve intraprendere una strategia di rafforzamento dell'offerta e della struttura manageriale nell'impresa turistica (per saper intercettare i nuovi trend), di maggiore integrazione tra turismo e beni culturali ed ambientali.

Il convegno servirà a presentare i risultati intermedi di un lavoro che ha visto intervistare vari esponenti, ad analizzare casi di imprese innovative e a ricevere stimoli e idee dal Veneto.

9<sup>30</sup> Registrazioni partecipanti

9<sup>40</sup> Saluto  
**Roberto Bechis**, presidente Manageritalia Veneto

9<sup>45</sup> Saluti istituzionali

10<sup>00</sup> Introduzione  
**Pietro Luigi Giacomon**, consigliere Manageritalia Veneto  
**Bruno Bernardi**, docente di Economia Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia

10<sup>10</sup> Relazione introduttiva  
**I PRIMI RISULTATI DELLA RICERCA SU MODELLI DI BUSINESS E COMPETENZE NEL TURISMO**  
**Mara Manente**, direttrice Ciset - Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica

10<sup>30</sup> **TAVOLA ROTONDA**  
*Modera*  
**Nicola Pellicani**, caposervizio cronaca La Nuova Venezia

*Partecipano:*

**Corrado Ferraro**, direttore commerciale e marketing Fondazione Arena di Verona

**Mirko Lorenzini**, vicepresidente Federalberghi Garda Veneto

**Marco Michielli**, presidente Confiturismo Veneto

**Armando Peres**, presidente Comitato Turismo OCSE

**Paolo Rosso**, direttore dipartimento Turismo Regione Veneto

**Tiziano Simonato**, vicepresidente Confindustria Veneto Turismo

**Alessandro Vecchietti**, presidente FONDIR

11<sup>45</sup> Question time

12<sup>00</sup> Intervento conclusivo  
**Fernando Zilio**, presidente Unioncamere Veneto

*Seguirà alle ore 12.15 l'Assemblea di Manageritalia Veneto*

SEGRETERIA MANAGERITALIA VENETO tel. 041987477 • veneto@manageritalia.it



# MANAGERITALIA®

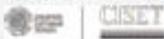
FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL  
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO



con il contributo di



In collaborazione con



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

Roma, 16 aprile 2015 - ore 11.00

CONFCOMMERCIO, SALA SOLARI, PIAZZA G. G. BELLI 2

Manageritalia, in collaborazione con ConfTurismo 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.

La ricognizione di 7 casi italiani e stranieri per approfondire i temi della governance e del destination management, l'elaborazione di 15 interviste a testimoni di eccellenza sulle slide di mercato, la costruzione di 70 casi di aziende che hanno realizzato nuovi modelli di creazione del valore e un'indagine web per rilevare le competenze ritenute più rilevanti, ci hanno permesso di individuare precise "linee guida" per imprenditori e manager.

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.

Il progetto è stato realizzato con il contributo di FONDIR, fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua dei dirigenti del terziario.

Il convegno finale servirà a presentare e a discutere le linee guida di concreto miglioramento, perché i risultati dei lavori possano contribuire all'innovazione nei modelli di business ed essere utilizzati nel progetto congiunto del "Centro di eccellenza per il turismo".

L'evento è riservato, per Confcommercio, ai presidenti e direttori delle federazioni nazionali che compongono ConfTurismo, ai responsabili confederali e ai presidenti e direttori delle Confcommercio regionali; per Manageritalia ai presidenti delle associazioni territoriali, ai componenti dei gruppi di lavoro e agli esperti nel campo del turismo.

11<sup>00</sup> RegISTRAZIONI partecipanti

11<sup>15</sup> SALUTI INTRODUTTIVI

**Francesco Rivoita**, direttore generale Confcommercio  
**Guido Carella**, presidente Manageritalia

11<sup>30</sup> INTRODUZIONE AI LAVORI

**Pietro Luigi Giacomoni**, coordinatore del progetto di ricerca

11<sup>40</sup> PRESENTAZIONE DELLE LINEE GUIDA PER IMPRESE E MANAGER

**Mara Manente**, direttrice CISET – Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica

12<sup>10</sup> TAVOLA ROTONDA DI DISCUSSIONE DELLE LINEE GUIDA

**Massimo Caravita**, vicepresidente FIAVET

**Giovanni Cavalli**, direttore generale Mirabilandia, Ravenna

**Paolo Gobetti**, socio e direttore Errequadro, società di consulenza e marketing settore alberghiero

**Marco Micheli**, vicepresidente Federalberghi e vicepresidente ConfTurismo

13<sup>00</sup> DIBATTITO

13<sup>30</sup> CHIUSURA LAVORI

**Alessandro Vecchietti**, presidente FONDIR

13<sup>40</sup> BUFFET

*Ai partecipanti saranno consegnate le linee guida presentate. Successivamente, tutti i documenti prodotti (video con interviste, sintesi dei casi aziendali, ecc.) saranno messi a disposizione dei sistemi associativi di rappresentanza*

SEGRETERIA MANAGERITALIA: Stefania Biagiotti tel. 0669942441 • stefania.biagiotti@manageritalia.it

SEGRETERIA CONFCOMMERCIO: Rita De Vito tel. 06-5866330-659 • turismo@confcommercio.it

## ALLEGATO 7: Statistiche Turismo – confronto tra Regioni Italiane (FASE 5)





**MANAGERITALIA®**

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



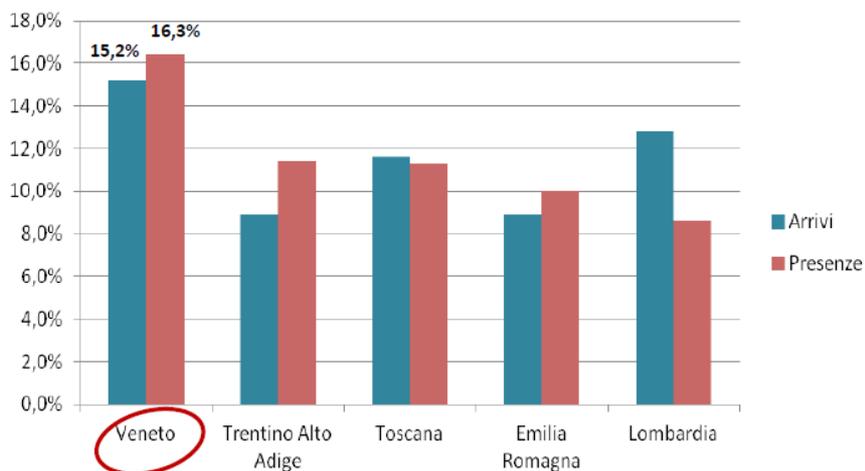
## Quota di mercato delle principali regioni italiane

In Italia: 103,6 milioni di arrivi e 381,6 milioni di presenze nel 2012.

Veneto: con il 15,2% degli arrivi e il 16,2% delle presenze è la prima regione italiana

Quota in aumento rispetto a dieci anni fa negli arrivi (da 14,6% a 15,2%) ma praticamente stabile nelle presenze (16,2%).

Quota di mercato prime cinque regioni italiane per arrivi e presenze, 2012



Fonte: Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto, 2001-2012; ISTAT, 2001-2012





## Quota di mercato del Veneto

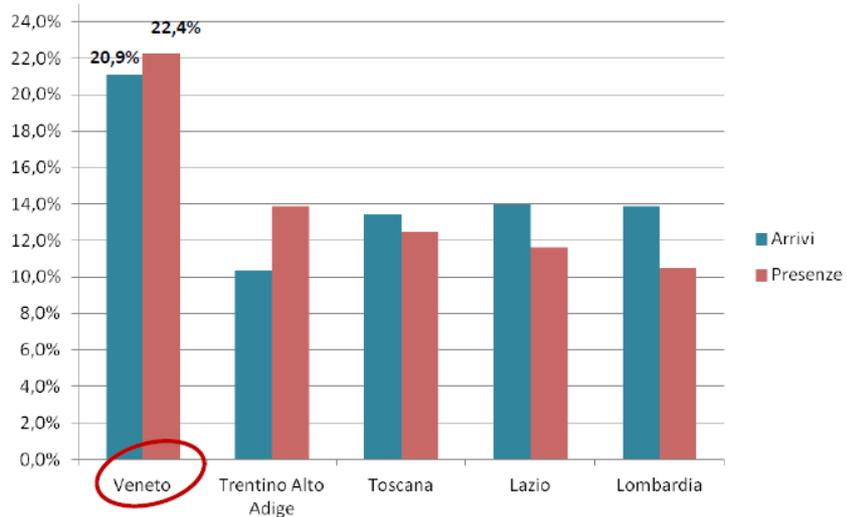
In Italia 48,8 milioni di arrivi e 180,3 milioni di presenze straniere nel 2012.

Veneto prima regione italiana anche per arrivi e presenze straniere.

Ancora maggiore il peso del Veneto in termini di domanda internazionale

Quota in aumento rispetto a dieci anni fa negli **arrivi** (da 19,6% a 20,9%) e praticamente stabile nelle **presenze** (da 22% a 22,4%).

Quota di mercato prime cinque regioni italiane per arrivi e presenze straniere, 2012



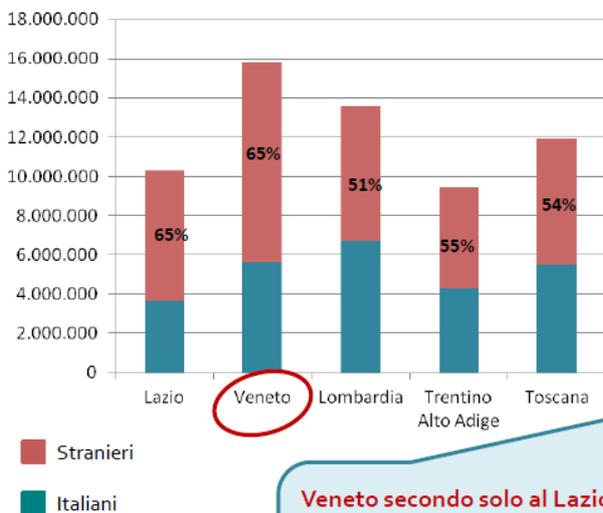
Fonte: Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto, 2001-2012; ISTAT, 2001-2012.



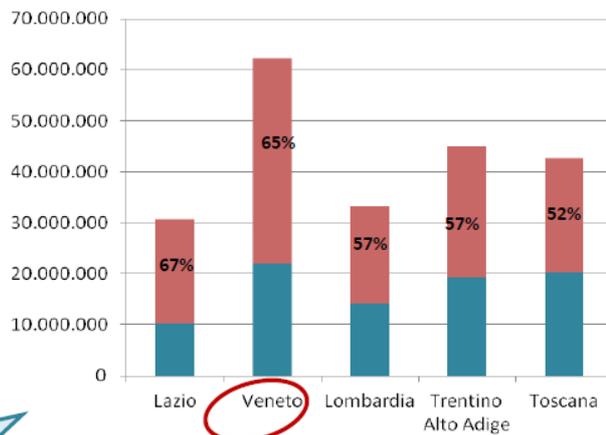


## Livello di internazionalizzazione

Arrivi italiani e stranieri in ciascuna delle prime cinque regioni italiane, 2012



Presenze italiani e stranieri in ciascuna delle prime cinque regioni italiane, 2012



Veneto secondo solo al Lazio per livello di internazionalizzazione (quota stranieri su totale domanda regionale).

Quota stranieri in aumento rispetto a 10 anni fa: da 61,9% a 64,9% negli arrivi e da 58,5% a 64,8% nelle presenze.



Fonte: Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto, 2001-2012; ISTAT, 2001-2012.





**MANAGERITALIA®**

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



## Posti letto

Comuni italiani a maggiore ricettività turistica (2012)



Fonte: Elaborazione Ciset su dati ISTAT



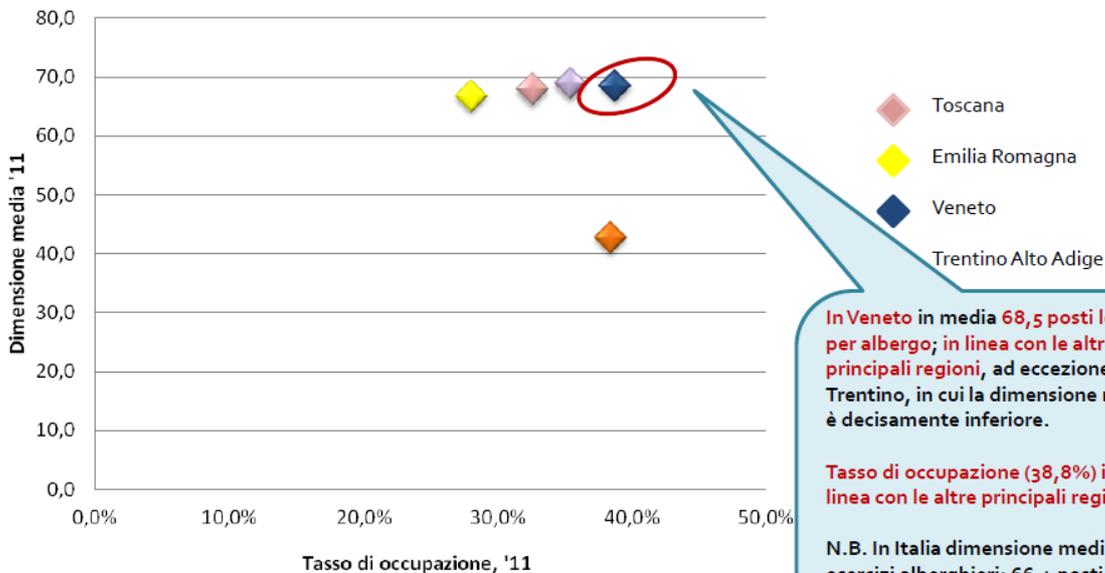
CISER





## Tasso di occupazione

Dimensione media e tasso di occupazione degli esercizi alberghieri delle prime cinque regioni italiane (per posti letto nell'alberghiero). 2011



**In Veneto in media 68,5 posti letto per albergo; in linea con le altre principali regioni, ad eccezione del Trentino, in cui la dimensione media è decisamente inferiore.**

**Tasso di occupazione (38,8%) in linea con le altre principali regioni.**

**N.B. In Italia dimensione media esercizi alberghieri: 66,4 posti letto; tasso di occupazione: 31,6%**

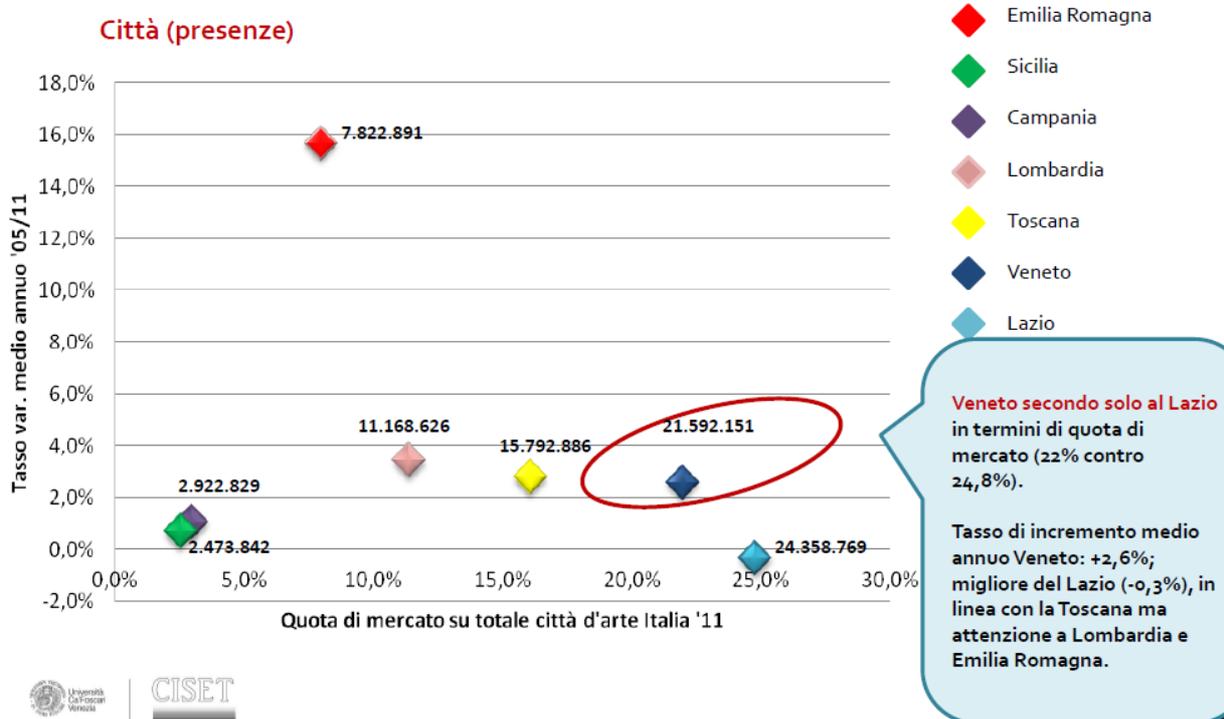


Fonte: ISTAT, 2001-2011.





## Il turismo nelle città

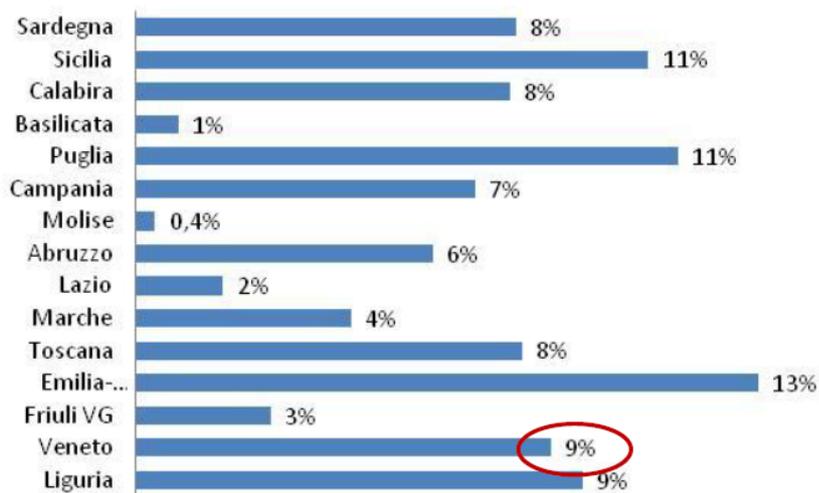


Fonte: Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto, 2011; ISTAT, 2011.



## Il turismo balneare

Presenze per turismo balneare in Italia (2012). Distribuzione per regione (incluso movimento non registrato)



Stime ed elaborazioni Ciset su dati ISTAT, Rapporto sul turismo Italiano, Banca d'Italia, Ciset



Ciset





[ciset@unive.it](mailto:ciset@unive.it)



[www.unive.it/ciset](http://www.unive.it/ciset)



@ilCISSET



Master in Economia e Gestione del Turismo



CISSET



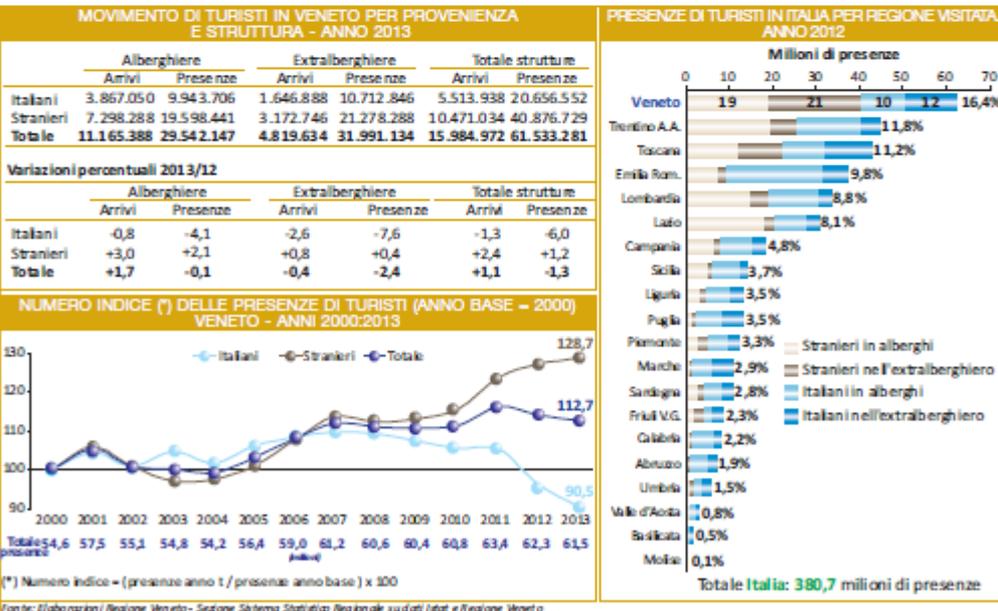
## ALLEGATO 8: Regione del Veneto – STATISTICHE FLASH – Turismo e Patrimonio Museale (FASE 5)



Consueto appuntamento, questo, per una sintetica analisi del fenomeno turistico relativo all'anno da poco concluso, frutto dell'ormai consolidata collaborazione tra la Sezione Sistema Statistico Regionale, la Sezione Turismo della Regione Veneto e le sette Province del suo territorio. L'offerta turistica della nostra regione, unica, variegata e di qualità continua a superare il record segnato negli anni precedenti. Nel 2013 infatti il flusso di visitatori è ancora in crescita (+1,1%) nonostante il periodo sfavorevole di crisi, giungendo quasi a 16 milioni di arrivi. La riduzione della permanenza nelle località di villeggiatura, in corso ormai da diversi anni, fa segnare ai pernottamenti un -1,3%, mantenendo comunque la ragguardevole cifra di 61,5 milioni di presenze. Una proposta poliedrica, quella veneta, che parla a una sola voce di turismo, cultura, enogastronomia, identità, paesaggio e territorio, in grado di soddisfare nel migliore dei modi ogni richiesta. Così la scelta del Veneto come destinazione di vacanza ormai da diversi anni fa mantenere

### IL TURISMO NEL 2013: CONFERMA DI UN SETTORE STRATEGICO

il primato tra le regioni turistiche italiane, come risulta confermato anche per il 2012 ultimo anno disponibile a livello nazionale, totalizzando il 15,2% degli arrivi ed il 16,4% di presenze di turisti dell'intera penisola. Il Veneto si differenzia dalle altre regioni per la forte presenza straniera, simile solo a Lazio, Trentino Alto Adige, Lombardia e Toscana, e, in particolare, per l'alta componente di questa che sceglie di soggiornare in strutture extralberghiere. Si tenga presente che le analisi di questa pubblicazione forniscono una fotografia dettagliata di coloro che effettuano almeno un pernottamento in strutture ricettive per motivi di villeggiatura, d'affari, di benessere, di cura, sportivi, religiosi, ecc. Tutte le elaborazioni prescindono invece dal turismo giornaliero che, anche se non completamente quantificabile, è una realtà significativa per l'economia della nostra regione.



**WEB Flash**

SONO DISPONIBILI:  
 - Rapporto Statistico 2013: il Veneto si racconta, il Veneto si confronta  
 - Scenario economico, indicatori di congiuntura-gennaio 2014  
 - Turismo - dati definitivi a tutto il 2013  
<http://www.regione.veneto.it/web/statistica>



## STATISTICHE *Flash*

La crisi economica ha frenato la spinta di viaggiare degli italiani, sia nelle località della penisola sia nei Paesi europei più frequentati come Spagna e Francia. Complessivamente nel 2013 gli italiani hanno effettuato 63 milioni e 154 mila viaggi con pernottamento, contro i 78 milioni e 703 mila dell'anno precedente (-19,8%).

### LE PROVENIENZE

La tenuta del turismo veneto è dovuta al continuo e crescente interesse da parte della clientela estera (+2,4% degli arrivi e +1,2% delle presenze rispetto all'anno precedente) che sopperisce alla riduzione della componente connazionale (-1,3% di arrivi e -6% di presenze) e in particolar modo dei veneti stessi, (-2,3% di arrivi e -7,6% di pernottamenti).

I clienti stranieri più affezionati continuano ad essere tedeschi, inglesi, francesi, svizzeri e americani. Ma continua la crescita di chi arriva dalle cosiddette aree BRIC<sup>1</sup>, soprattutto Russia (+17,9% delle presenze) e Cina (+19,1%) che giungono quest'anno rispettivamente al 9° e 13° posto nella graduatoria dei paesi esteri di provenienza per numero di pernottamenti, mentre per numero di turisti la Cina balza addirittura al 5° posto sorpassando anche il Regno Unito.

Nel corso degli anni non solo è via via cresciuto il numero di arrivi in Veneto (rispetto al 2000, si va da un +9% delle località balneari al 59,7% di quelle lacuali), ma è anche cambiata la composizione della clientela. Il fenomeno è più marcato in alcuni comprensori: ad esempio, nelle città d'arte gli stranieri rappresentano ora il 70% della clientela (63% nel 2000), in montagna circa un terzo. Le terme invece, in controtendenza, attraggono sempre più nostri connazionali, passati dal 43% al 65% della clientela, e aumentati dal 2000 dell'86,9%.

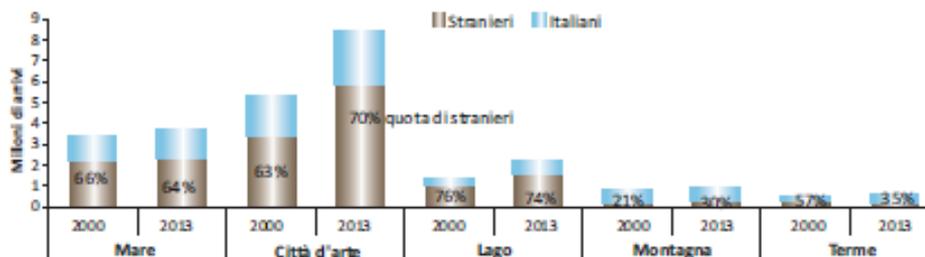
Denominatore comune di qualsiasi tipo di provenienza è la riduzione della durata media del soggiorno, più o meno marcata a secondo dei casi, e più evidente nel caso dei turisti italiani.

1. Acronimo che sta per Brasile, Russia, India e Cina, stati ed economie che continuano a crescere nonostante la crisi mondiale e i cui abitanti aumentano le potenzialità di reddito e dunque di spesa turistica.

PROVENIENZA DEI TURISTI STRANIERI GRADUATORIA DELLE PRESENZE - ANNO 2013				
	Presenze		Arrivi	
	Presenze	Quota % sul totale Veneto	Var.% 2013/12	Var.% 2013/12
Germania	13.985.645	22,7	0,1	0,0
Austria	3.355.675	5,5	-3,1	-0,4
Paesi Bassi	2.890.616	4,7	-4,7	-4,4
Regno Unito	2.029.153	3,3	4,6	4,7
Francia	1.978.303	3,2	0,1	-0,1
Svizzera-Liecht.	1.692.818	2,8	6,8	9,5
U.S.A.	1.589.069	2,6	2,1	2,9
Danimarca	1.358.995	2,2	-0,9	-5,6
Russia	1.018.995	1,7	17,9	11,9
Repubblica Ceca	978.314	1,6	-2,2	-3,4
Polonia	885.614	1,4	9,0	6,3
Belgio	717.392	1,2	4,3	3,2
Cina	699.750	1,1	19,1	18,5
Spagna	568.360	0,9	-16,7	-17,3
Ungheria	515.847	0,8	6,7	6,6
Australia	467.948	0,8	14,4	7,0
Giappone	405.120	0,7	-4,1	-3,4
Brasile	366.637	0,6	-3,0	-3,5
Canada	338.858	0,6	2,0	0,6
Romania	328.273	0,5	-1,6	2,8
Svezia	317.230	0,5	7,2	3,8
Irlanda	284.476	0,5	7,1	-0,3
Totale stranieri	40.876.729	66,4	1,2	2,4

PROVENIENZA DEI TURISTI ITALIANI GRADUATORIA DELLE PRESENZE - ANNO 2013				
	Presenze		Arrivi	
	Presenze	Quota % sul totale Veneto	Var.% 2013/12	Var.% 2013/12
Veneto	7.892.016	12,8	-7,6	-2,3
Lombardia	3.972.295	6,5	-6,3	-1,1
Trentino A.A.	1.225.645	2,0	-6,3	-3,0
Emilia Rom.	1.199.353	1,9	-3,1	2,6
Lazio	1.084.017	1,8	-2,7	-0,2
Piemonte	1.035.069	1,7	-5,4	-1,8
Friuli V.G.	861.926	1,4	-4,3	-0,3
Toscana	657.160	1,1	-4,9	-1,2
Campania	514.145	0,8	-2,7	0,3
Puglia	459.323	0,7	-7,0	-5,8
Sicilia	428.206	0,7	-3,0	-2,1
Liguria	311.662	0,5	-1,8	0,5
Marche	275.443	0,4	-1,0	2,0
Abruzzo	167.320	0,3	-7,7	-5,9
Calabria	157.014	0,3	0,1	-3,8
Sardegna	151.258	0,2	-8,0	-5,0
Umbria	143.112	0,2	-3,1	-2,8
Basilicata	55.935	0,1	-4,2	-0,5
Valle d'Aosta	35.448	0,1	-1,6	2,8
Molise	30.205	0,0	-4,0	0,2
Totale italiani	20.656.552	33,6	-6,0	-1,3

QUOTA % DI TURISTI STRANIERI PER COMPRESORIO VENETO DI DESTINAZIONE. ANNI 2000 E 2013



Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

Chi viene in Veneto trova la possibilità di trascorrere qualsiasi tipo di vacanza: alla proposta tradizionale si affiancano realtà ricche di beni naturali e paesaggistici, borghi storici e città murate, le ville venete, ma anche un'offerta che prevede la possibilità di praticare sport come il golf, l'equitazione, l'escursione in bicicletta, per non parlare dell'offerta benessere, del turismo congressuale, degli itinerari religiosi, dell'ittiturismo, il tutto arricchito dai sapori della nostra cultura enogastronomica.

## LE DESTINAZIONI

Tirando le somme per il 2013, si nota un buon risultato delle nostre famose città d'arte che per il quarto anno consecutivo vedono incrementare il flusso di turisti (+3,2%) e dei pernottamenti (+2,3%). L'attrazione esercitata dalle mete culturali, oltre ai mercati tradizionali,

coinvolge appieno i Paesi BRIC, i cui turisti aumentano notevolmente di anno in anno e nel 2012 spendono giornalmente 126€ in media i brasiliani, 182€ i russi, 168€ i cinesi.

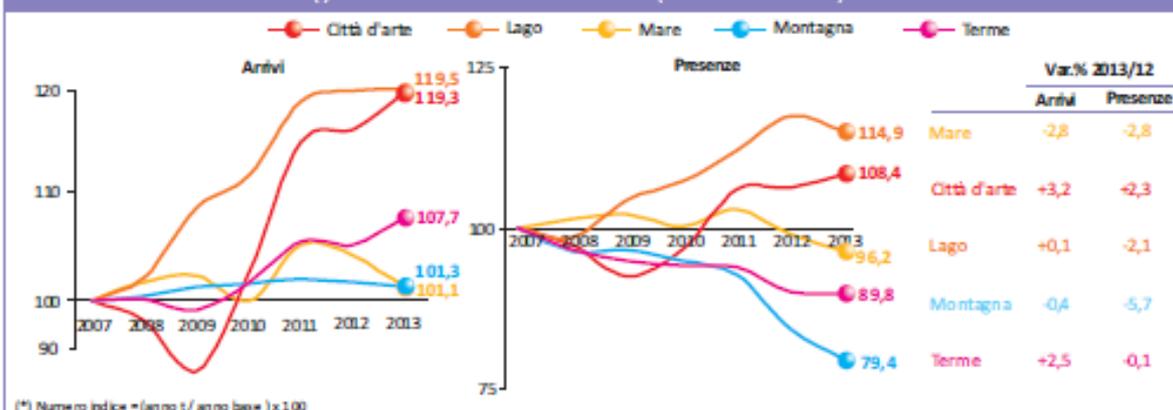
Anche le località termali hanno avuto incrementi negli arrivi (+2,5%), accompagnate da una stabilità delle presenze. E pure in questo caso conquistano sempre più spazio le aree BRIC, con i cinesi che si posizionano al 4° posto nella graduatoria degli stati esteri per numero di arrivi e i russi al sesto.

All'ago di Garda, dopo anni di variazioni sempre positive, si nota una stabilità degli arrivi (+0,1%), ma una riduzione delle presenze (-2,1%). Qui il peso della componente tedesca risulta di fondamentale importanza rappresentando oltre la metà dei clienti stranieri e mostrando proprio dall'inizio della crisi incrementi di notevole entità. I russi iniziano a frequentare anche queste località, ma il loro peso è ancora contenuto (0,9% degli arrivi di stranieri nel 2013).

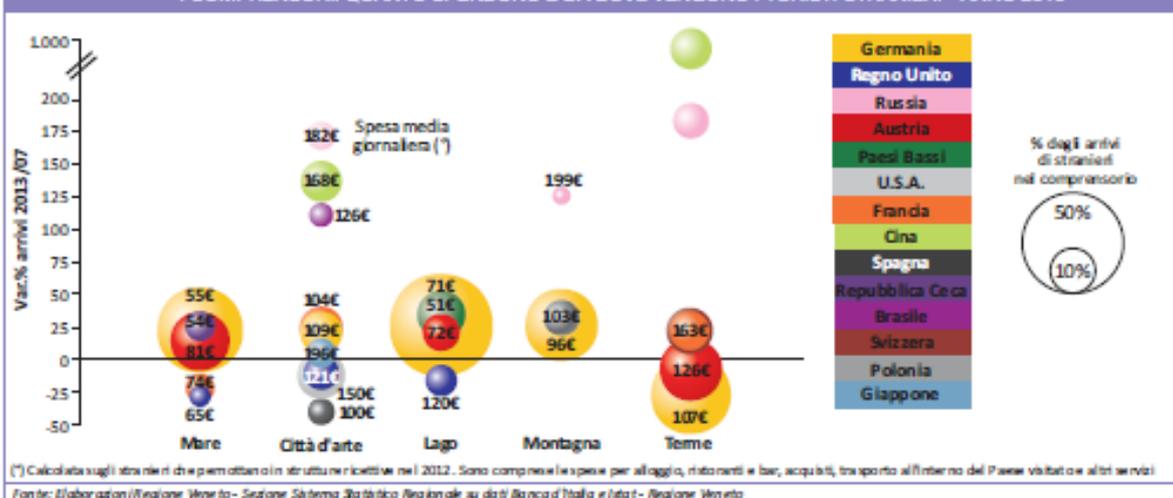
Una stabilità degli arrivi e una rapida diminuzione delle presenze è la caratteristica riscontrabile da diversi anni nel caso della montagna, che quest'anno segna rispettivamente un -0,4% e un -5,7%.

Il mare, molto sensibile alle condizioni atmosferiche, mostra nel corso degli anni un andamento altalenante e nel 2013 la riduzione dei flussi è prossima al 3%.

NUMERO INDICE (\*) DEI TURISTI PER COMPRESORIO (ANNO BASE = 2007). VENETO - ANNI 2007-2013



I COMPRESORI: QUANTO SPENDONO E DA DOVE VENGONO I TURISTI STRANIERI - ANNO 2013



(\*) Calcolata sugli stranieri che pernottano in strutture ricettive nel 2012. Sono comprese le spese per alloggio, ristoranti e bar, acquisti, trasporto all'interno del Paese visitato e altri servizi.  
 Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Banca d'Italia e Istat - Regione Veneto

# STATISTICHE *Flash*

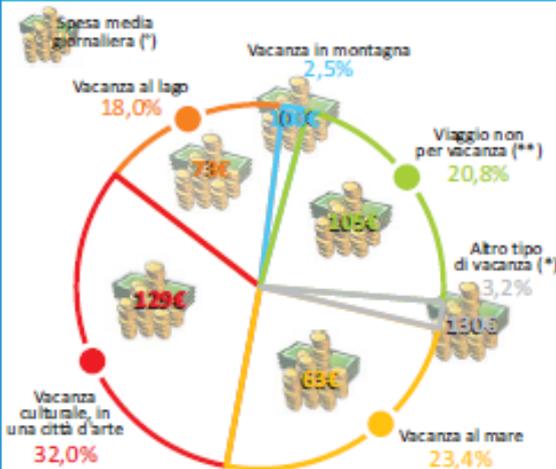
Abbiamo visto che nel corso degli anni il turismo straniero in Veneto ha assunto un ruolo sempre più rilevante, fungendo da traino in momenti di crisi della domanda domestica. Risulta quindi interessante indagare sulle motivazioni che spingono gli stranieri a compiere un viaggio in Veneto, avere qualche indicazione sulle loro abitudini di spesa e anche un giudizio sull'esperienza appena conclusa". Gli stranieri che trascorrono un'unica giornata sul nostro territorio, senza pernottare, spendono mediamente 91€ (57€ il dato Italia) per acquisti, pranzi, spostamenti e altri servizi. Si tratta soprattutto di persone che viaggiano per affari, per visite di mostre o fiere, corsi di formazione, ecc. Chi invece permane almeno una notte, ma senza spendere alcunché per l'alloggio perché pernotta da parenti o amici oppure in una seconda casa, spende per le medesime voci circa 60€ al giorno. Spostando l'attenzione su chi invece decide di alloggiare in qualche struttura ricettiva, la spesa, comprendente anche il costo dell'alloggio, varia molto a seconda della destinazione scelta: da un minimo di 63€ per la vacanza al mare al massimo di 129-130€ per quella culturale-eno-gastronomica. La composizione della spesa del viaggiatore straniero varia significativamente a seconda della tipologia di viaggio: per esempio, l'alloggio può incidere da un minimo del 40% nelle città d'arte fino ad un massimo del 70% alle terme, la voce "ristoranti e bar" può pesare dal 7% alle terme fino al 24% al lago di Garda, la voce "altri servizi" (musei, spettacoli, escursioni con guida, noleggio veicoli, corsi di lingua, ecc.) dall'1% del mare al 10% della montagna. La quota riservata agli acquisti si dimostra più stabile e prossima al 15%.

## LE SCELTE DEGLI STRANIERI

Il giudizio complessivo sul soggiorno degli ospiti stranieri pernottanti è molto alto per qualsiasi comprensorio visitato. Tra i fattori più apprezzati figurano l'ambiente, l'offerta d'arte, la sicurezza e la qualità degli alberghi. Fanalino di coda, invece, e comune denominatore per tutti i comprensori, il giudizio sui prezzi (6,4 il voto medio veneto).

1. Fonte dei dati: Banca d'Italia. Da tutti i calcoli si esclude il costo del viaggio per giungere a destinazione. L'esclusione delle spese di trasporto di andata e ritorno è in posta della definizione di spesa turistica del fabbisogno del pagamento.

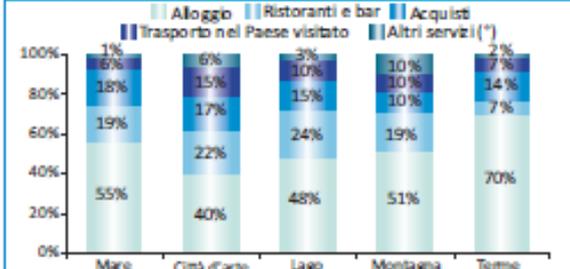
### STRANIERI CHE SOGGIORNANO IN STRUTTURE RICETTIVE VENETE: QUOTA DI PERNOTTAMENTI E SPESA MEDIA GIORNALIERA (\*) PER MOTIVAZIONE DEL VIAGGIO. ANNO 2012



(\*) Sono comprese le spese per alloggio, ristoranti e bar, acquisti, trasporto nel Paese visitato e altri servizi.  
 (\*\*) Vacanze enogastronomica, verde, sportiva, per eventi culturali o sportivi.  
 (\*\*\*) Viaggio con almeno un pernottamento in strutture ricettive per lavoro, studio, acquisti, riavvicinare parenti o amici, per cure, pernottare in viaggio, viaggio di nozze, ecc.

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Banca d'Italia

### COMPOSIZIONE DELLA SPESA EFFETTUATA DAGLI STRANIERI CHE HANNO SOGGIORNATO IN STRUTTURE RICETTIVE VENETE PER COMPRESORIO VISITATO - ANNO 2012



(\*) In altri servizi sono comprese le spese per musei, spettacoli, escursioni con guida, noleggio veicoli, corsi di lingua, ecc.

### GIUDIZIO SUL SOGGIORNO DEGLI OSPITI STRANIERI PERNOTTANTI PER COMPRESORIO VISITATO (\*). VENETO E ITALIA - ANNO 2012

Comprensorio	Voto medio complessivo	Aspetto con voto medio più elevato
Mare	8,8	Sicurezza (9,0)
Città d'arte	8,3	Arte (9,0)
Lago	8,4	Ambiente (9,1)
Montagna	8,6	Ambiente (9,1)
Terme	8,9	Alberghi (9,1)
Totale Veneto	8,4	Arte (8,9)
Italia	8,3	Arte (8,9)

(\*) Il giudizio è stato espresso con un voto da 1 (pessimo) a 10 (ottimo)

<p>- Assistenza al Turismo e al Commercio Estero          - Dipartimento turistico          - Sezione turistica</p> <p>Canalaglio 664          30121 Venezia</p> <p>tel. 041/2792553 fax 041/2792601          e-mail: segreteria@regione.veneto.it  <a href="http://www.veneto.it">http://www.veneto.it</a></p>	<p><b>Regione del Veneto</b></p> <p>Vice Presidente e Assessore al Territorio, alla Cultura, alla Statistica, agli Affari generali          - Direzione del Presidente          - Dipartimento J.S. IL. Patrimonio Culturale e Beni Culturali, Beni Culturali, Beni Culturali, Beni Culturali          - Sezione Sistema Statistico Regionale</p> <p>Via del Tre Ponti - Dorsoduro 3464/A          30128 Venezia          tel. 041/2792109 fax 041/2792099          e-mail: statistica@regione.veneto.it  <a href="http://www.regione.veneto.it/web/statistica">http://www.regione.veneto.it/web/statistica</a></p>	<p>In attuazione alla Legge Regionale n. 8 del 2002, l'Ufficio di Statistica della Regione Veneto raccoglie, analizza e diffonde le informazioni statistiche di interesse regionale. I dati elaborati sono patrimonio della collettività e vengono diffusi con pubblicazioni e tramite il sito Internet della Regione Veneto all'indirizzo <a href="http://www.regione.veneto.it/web/statistica">www.regione.veneto.it/web/statistica</a>. Si autorizza la riproduzione e di testi, tabelle e grafici a fini non commerciali e con la citazione della fonte. Per approfondimenti: Elena Santi 041/2791610 Sezione Sistema Statistico Regionale</p>
---	---	--



**MANAGERITALIA®**

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



**REGIONE DEL VENETO**

ANNO 14 - APRILE 2014

# STATISTICHE

*Flash*

numeri e grafici per capire il Veneto

L'Italia possiede un patrimonio culturale inegabilmente ingente, costituito, oltre che dalle testimonianze che raccontano la sua storia artistica e quella del territorio, anche da una dotazione museale ampia e diversificata. Il Veneto in questo contesto ricopre un ruolo significativo, disponendo di una grossa fetta di tale ricchezza. Il patrimonio museale e similare è stato censito nel 2013 grazie alla collaborazione fra Regioni, Istat e Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. L'indagine ha riguardato tutti i musei e gli altri

## IL PATRIMONIO MUSEALE

luoghi espositivi statali e non statali a carattere museale (di seguito denominati istituti) che acquisiscono, conservano, ordinano ed espongono al pubblico beni e/o collezioni di interesse culturale e naturalistico.

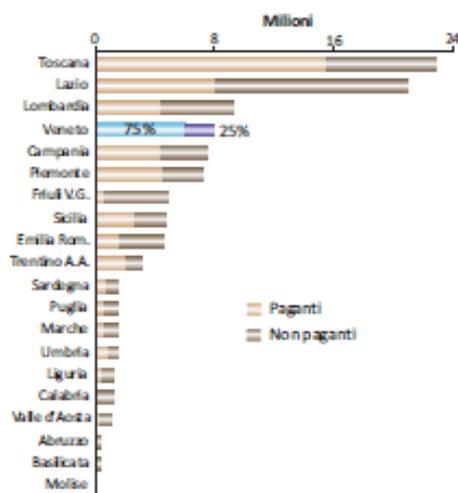
La diffusione sul territorio di tali istituti museali è notevole: in Veneto, così come in Italia, quasi un comune su tre ospita almeno una struttura, e troviamo 1,6 musei ogni 100 kmq.

L'offerta del Veneto risulta preminentemente museale, nel senso stretto del termine: i 302 istituti censiti sono per la

quasi totalità dei casi musei, gallerie o raccolte (281), a cui si aggiungono 19 complessi monumentali e due aree archeologiche. Un confronto sul numero complessivo di istituti pone il Veneto al sesto posto tra le regioni italiane, ma per numero di visitatori la nostra regione occupa il quarto posto, grazie a quasi 8 milioni di visitatori all'anno (di cui circa 6 milioni paganti). In un anno ogni sito veneto viene visitato mediamente da oltre 27 mila persone, delle quali circa 20 mila sono paganti e 7 mila non paganti. Dati, questi, molto diversi dal totale Italia, dove si registra no mediamente 12 mila visitatori paganti e 11 mila non paganti.

In Veneto, così come in Italia, la maggior parte degli istituti è di proprietà pubblica (oltre il 60%) e la nostra regione si caratterizza per la forte attrattività esercitata dagli istituti comunali, che accolgono oltre la metà dei visitatori.

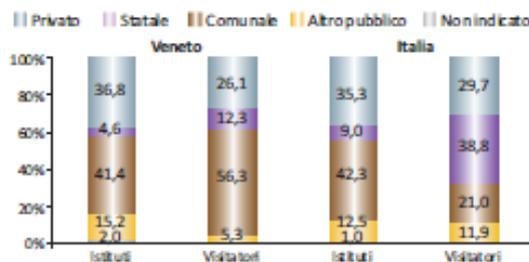
**VENETO: 4° REGIONE PER NUMERO DI VISITATORI**  
Numero di visitatori paganti e non paganti dei musei e degli istituti similari per regione (\*) - Anno 2011



**PATRIMONIO DIFFUSO**  
Offerta e domanda dei musei e degli istituti similari per provincia. Veneto e Italia - Anno 2011

	Istituti aperti al pubblico		% comuni in cui è presente almeno un istituto	Numero medio di visitatori (*)	
	Totale	di cui, musei		Paganti	Non paganti
Belluno	42	39	37,7	2.017	2.765
Padova	41	40	22,1	10.297	4.411
Rovigo	17	17	28,0	3.222	3.480
Treviso	38	35	24,2	2.965	6.448
Venezia	57	52	45,5	67.818	9.129
Verona	45	41	27,6	29.429	8.340
Vicenza	62	57	28,9	4.271	9.753
Veneto	302	281	28,9	20.599	6.975
Italia	4.588	3.847	28,3	12.399	11.061

**NEL SETTORE PUBBLICO I NUMERI PIÙ ALTI**  
Quota % di istituti e di visitatori per tipologia di titolare. Veneto e Italia - Anno 2011



(\*) Il valore è calcolato al netto delle unità che non hanno indicato il numero di visitatori (circa il 4% degli istituti).  
Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

**WEB**

*Flash*

SONO DISPONIBILI:

- Strategia Europa 2020: Indicatori e target europei e nazionali
- Lo spazio economico dell'agricoltura veneta nel 2010
- Turismo - dati definitivi a gennaio 2014

<http://www.regione.veneto.it/web/statistica>



## STATISTICHE *Flash*

Il patrimonio museale veneto fornisce al visitatore un'ampia possibilità di scelta. Tra i musei d'arte, che costituiscono complessivamente circa un quinto degli istituti ma totalizzano oltre la metà dei visitatori, spiccano quelli dedicati all'ampio periodo che va dal Medioevo a tutto l'800, caratterizzati dal numero di visitatori più elevato (in media 110mila l'anno) e da un'apertura che per la

### CARATTERISTICHE E VISITATORI

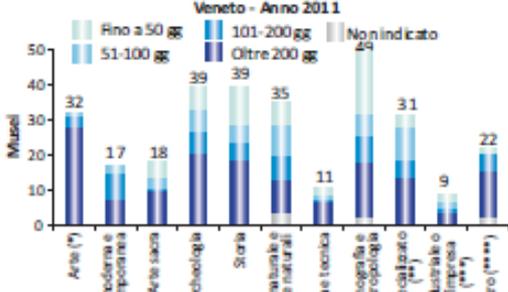
quasi totalità degli istituti copre l'intero anno. Molto diffusi sul territorio regionale, così come su quello nazionale, sono poi i musei di etnografia e antropologia. I musei di scienza e tecnica si differenziano per l'elevato numero di beni conservati, in media 134mila. La categoria "altro" comprende aree archeologiche, monumenti e complessi monumentali,

fra i quali l'anfiteatro Arena di Verona, la casa di Julietta, la Scuola Grande San Giovanni Evangelista di Venezia, il Museo del Sacario Militare di Cima Grappa, il Museo Nazionale di Villa Pisani di Stra, siti che registrano l'interesse di un numero molto elevato di visitatori. Ordinando gli istituti veneti in base al numero di ingressi, risulta che i primi otto hanno accolto oltre la metà dei visitatori. Le altre realtà della "Top 8" veneta, oltre ai due monumenti scaligeri già citati, sono il Palazzo Ducale, la Fondazione Guggenheim, il Museo di San Marco, le Gallerie dell'Accademia e il Museo Archeologico a Venezia e i Musei di vicì di Padova.

La popolazione veneta si dimostra molto interessata all'offerta museale, tanto che circa un terzo dei residenti con più di 6 anni fruisce nel corso dell'anno di tali opportunità, contro una media nazionale del 25,9%. Ma anche l'attività esercitata oltre confine dai nostri istituti museali è molto forte – è straniero il 57,5% dei visitatori – e si dimostra ancor più forte negli istituti situati nelle rinomate località del lago di Garda (88,8%). Si dimostra invece bassa la quota di visitatori giovani, con età compresa tra i 18 e i 25 anni (16,6%), dato questo che potrebbe essere messo in relazione a un rapporto con le ICT ancora poco sviluppato: numerosi sono gli istituti che possiedono un sito web (56,7%) e diffusa è l'abitudine di pubblicare online il calendario delle iniziative e degli eventi (42,8%), ma, ad esempio, pochi offrono l'accesso gratuito ad internet tramite Wi-Fi o danno la possibilità di acquistare i biglietti online (circa il 10%).

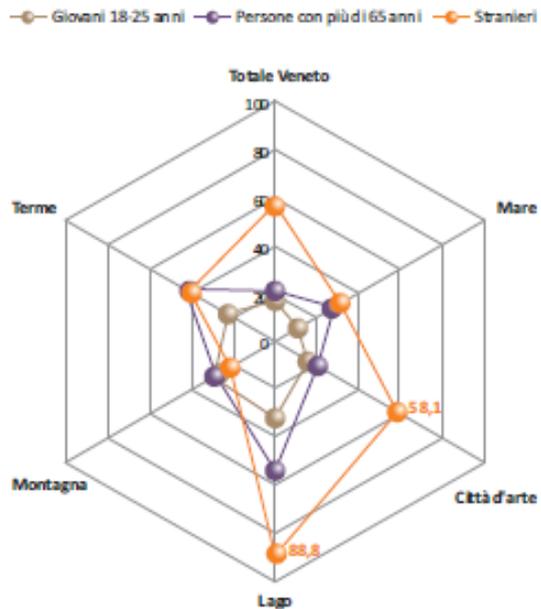
#### FORTE DIVERSIFICAZIONE DELL'OFFERTA

Istituti museali per tipologia principale e numero di giorni di apertura. Veneto - Anno 2011



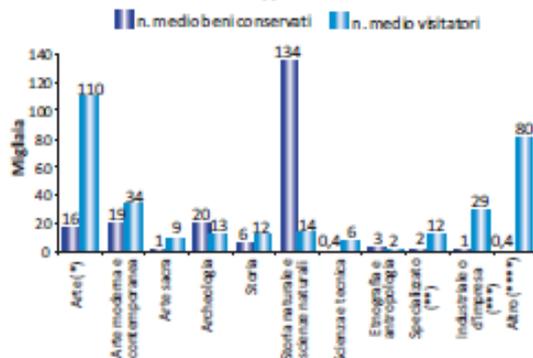
#### PIÙ STRANIERI NEI MUSEI DEL GARDA E PIÙ ANZIANI NEI MUSEI DELLE LOCALITÀ TERMALI

Caratteristiche dei visitatori per dislocazione degli istituti (\*). Anno 2011



#### CHI ESPONE PIÙ BENI E CHI RICEVE PIÙ VISITATORI

Numero medio di beni conservati e di visitatori per tipologia principale dell'istituto museale (\*). Veneto - Anno 2011



(\*) Valori calcolati al netto delle unità che non hanno indicato il numero di visitatori (4%) o il numero di beni conservati (9%) o il numero di visitatori per classifica fascia d'età (13%)  
 (\*) Da arte moderna a tutto l'800  
 (\*\*\*) Musei con preciso orientamento tipologico, come i musei di oggetti in solite di curiosità, non di di raccolte particolari mono tematici che.  
 (\*\*\*\*) Musei che conservano e diffondono il patrimonio di beni artistici e di arte, non che le testimonianze della memoria storica e dell'identità di un'azienda.  
 (\*\*\*\*\*) Aree archeologiche, monumenti e complessi monumentali

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Anzi - Regione Veneto



# MANAGERITALIA®

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

L'attività degli istituti museali veneti è svolta grazie al contributo di 2.886 operatori, valore che conduce a una media di circa 10 addetti per istituto. Tale semplice media non riesce, però, a descrivere e rappresentare da sola un fenomeno variegato come quello del personale museale. Andando, infatti, ad indagare chi sono questi operatori, si scopre che un apporto fondamentale è fornito dai volontari, che sono ben 1.455, e da una cinquantina di operatori del servizio civile nazionale. Considerando allora il solo lavoro remunerato, la media di addetti per istituto scende a 3, a cui si aggiungono 2 addetti forniti da imprese o enti esterni. Circa un terzo delle istituzioni venete si regge esclusivamente su personale volontario. Il panorama di chi

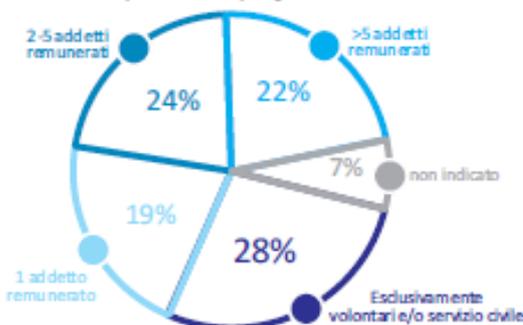
## RISORSE UMANE E FINANZIARIE

possiede personale pagato, interno o esterno, si suddivide equamente tra chi ha un solo addetto, chi ne ha da 2 a 5, chi ne ha più di 5. La capacità del personale di interagire con i visitatori stranieri è molto simile alla realtà riscontrata in generale in Italia: nel 45% delle strutture si può ricevere informazioni in inglese, 21,9% in francese, 5,3% in spagnolo e solo per la lingua tedesca il Veneto è più specializzato della media nazionale (17,2% contro 9,7%).

Un patrimonio, quello museale, costituito non solo da istituti famosi in tutto il mondo, che dal punto di vista economico contribuiscono di per sé alla creazione di valore aggiunto, ma anche da tante realtà locali che si offrono al pubblico per passione e spesso gratuitamente. Infatti in oltre il 40% degli istituti veneti l'ingresso è gratuito, così come si rileva anche a livello nazionale. A fronte di prezzi sostanzialmente in linea con quelli europei, è l'elevata quota di ingressi a titolo gratuito a incidere sui ricavi derivanti dalla vendita di biglietti. L'incasso annuo derivante dai biglietti è per un terzo degli istituti non superiore ai 20mila euro e anche le altre tipologie di entrate sono perlopiù modeste. Se potessero aumentare del 10% il proprio budget di spesa disponibile, circa un quarto degli istituti investirebbero in via prioritaria tale somma in campagne di informazione e comunicazione, al fine di sensibilizzare e aumentare il pubblico dei visitatori; un altro quarto la destinerebbe al rinnovo degli allestimenti e poi, via via, ad altri interventi ritenuti fondamentali, fino ad arrivare all'anelito di coda rappresentato dalla formazione del personale.

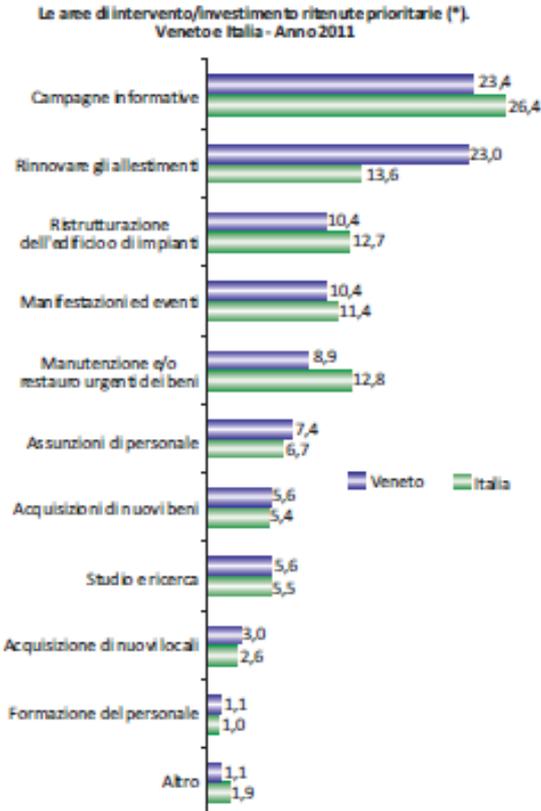
### MUSEI APERTI ANCHE GRAZIE AL VOLONTARIATO

Istituti museali per numero e tipologia di addetti. Veneto - Anno 2011



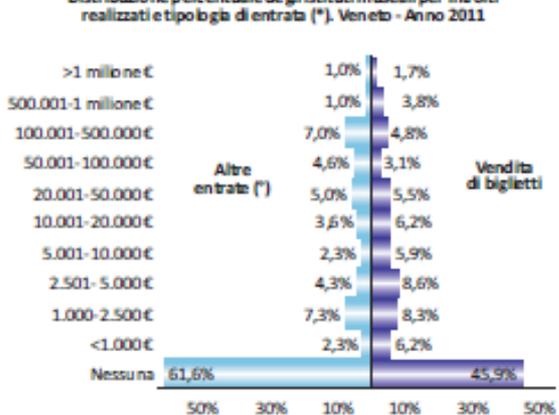
### L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE E DEL RINNOVAMENTO

Le aree di intervento/investimento ritenute prioritarie (\*). Veneto e Italia - Anno 2011



### UN MONDO DI MUSEI A ENTRATA GRATUITA

Distribuzione percentuale degli istituti museali per introiti realizzati e tipologia di entrata (\*). Veneto - Anno 2011



(\*) Non ha risposto al quesito degli introiti da biglietti il 4% degli istituti, al quesito dell'area di intervento l'11% degli istituti  
(\*) Comprendono contributi e finanziamenti pubblici, finanziamenti privati, altri proventi

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto



**MANAGERITALIA®**

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

# STATISTICHE *Flash*

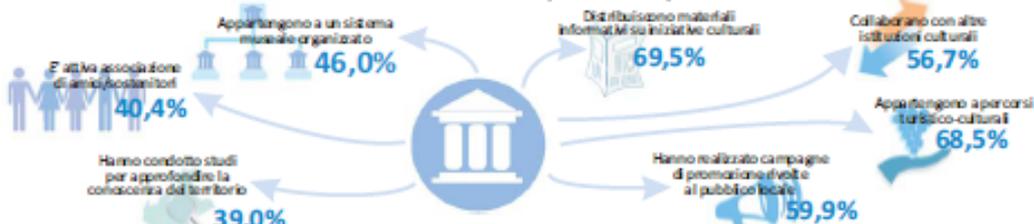
I rapporti degli istituti museali con le altre realtà territoriali si esprimono attraverso molteplici strumenti e strategie. Il fare sistema, il condividere risorse umane, tecnologiche e finanziarie e il poter fruire di servizi comuni risulta di fondamentale importanza anche per i musei, in particolare per le piccole realtà e in un periodo di ristrettezze come questo. A tale proposito l'adesione a sistemi museali organizzati, nonostante sia ancora una pratica limitata a meno della metà delle realtà venete (46%), si può definire come una tendenza sempre più diffusa (la stessa quota nel 2006 era 37%). Oggi la partecipazione a sistemi è particolarmente alta per gli istituti pubblici (58,9%) e arriva al 100% per le strutture ministeriali, mentre tra gli istituti privati è limitata a un quarto delle strutture. Un po' più diffusa del fare sistema è la tendenza a collaborare con altre istituzioni culturali (56,7%), ad esempio con biblioteche, università, centri culturali, ecc. I

## MUSEI APERTI AL TERRITORIO

musei si confermano come fondamentali porte di accesso culturale per i propri territori. Infatti nel 69,5% dei casi forniscono materiali informativi sulle offerte culturali della zona (manifestazioni musicali e di spettacolo, festival, convegni, sagre, ecc.). Inoltre il 68,5% dei musei è inserito in percorsi turistico-culturali, cioè in itinerari tematici organizzati ed attrezzati a carattere anche naturalistico, paesaggistico, enogastronomico, folcloristico o religioso, quali ad esempio "Le strade del vino" e "Il delta del Po". Le finalità di educazione e di studio, insite nel ruolo dei musei, si realizzano anche in una moltitudine di attività culturali e scientifiche che, se ben gestite, oltre ad effetti diretti e indiretti sull'occupazione e sull'economia, sono in grado di sostenere la crescita del capitale umano. La realtà veneta risulta in tal senso molto attiva, con il 65,8% degli istituti museali che intraprende attività didattiche e il 54,5% che organizza convegni, conferenze e seminari. La metà degli istituti museali nel 2011 ha inoltre organizzato spettacoli dal vivo e iniziative di animazione culturale, e altrettanti hanno dimostrato attenzione al restauro e alla conservazione dei beni. Circa un terzo ha intrapreso progetti di ricerca e pubblicato libri o cataloghi scientifici.

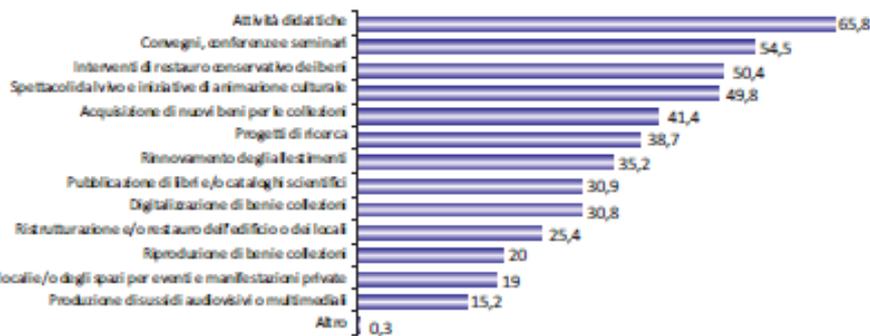
### UNA FITTA RETE DI INTERAZIONI

Percentuale di istituti museali per attività intraprese. Veneto - Anno 2011



### ATTIVITÀ A FINI DI FORMAZIONE E DILETTO

Percentuale di istituti museali che hanno effettuato attività culturali e scientifiche (\*). Veneto - Anno 2011



(\*) Non ha risposto a questo quesito il 10% degli istituti

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

<p>Regione del Veneto</p> <p>- Vice Presidenza e Assessorato al Territorio, alla Cultura, alla Statistica, agli Affari generali</p> <p>- Dipartimento Cultura</p> <p>- Sezione Beni Culturali</p> <p>Corso G. Galvani 36100 Venezia</p> <p>tel. 041/2792689 fax 041/2792685</p> <p>e-mail: <a href="mailto:beniculturali@regione.veneto.it">beniculturali@regione.veneto.it</a></p> <p><a href="http://www.regione.veneto.it/web/cultura/beni-culturali">http://www.regione.veneto.it/web/cultura/beni-culturali</a></p>	 <p>Regione del Veneto</p> <p>- Vice Presidenza e Assessorato al Territorio, alla Cultura, alla Statistica, agli Affari generali</p> <p>- Ufficio oneri di Presidenza</p> <p>- Ufficio oneri di Vice Presidente</p> <p>- Commissione e Podestato Regionali, Statistica, Grandi Eventi</p> <p>- Sezione Sistema Statistico Regionale</p> <p>Via dei Tre Ponti - Dorsoduro 344/A</p> <p>30138 Venezia</p> <p>tel. 041/2792109 fax 041/2792099</p> <p>e-mail: <a href="mailto:statistica@regione.veneto.it">statistica@regione.veneto.it</a></p> <p><a href="http://www.regione.veneto.it/web/statistica">http://www.regione.veneto.it/web/statistica</a></p>	<p>In attuazione alla Legge Regionale n. 8 del 2002, l'Ufficio di Statistica della Regione Veneto raccoglie, analizza e diffonde le informazioni statistiche di interesse regionale. I dati elaborati sono patrimonio della collettività e vengono diffusi con pubblicazioni e tramite il sito internet della Regione Veneto all'indirizzo <a href="http://www.regione.veneto.it/web/statistica">www.regione.veneto.it/web/statistica</a>. Si autorizza la riproduzione di testi, tabelle e grafici a fini non commerciali e con la citazione della fonte.</p> <p>Per approfondimenti: Elena Santi 041/2791610</p> <p>Sezione Sistema Statistico Regionale</p>
--	---	--

## ALLEGATO 9: Promozione Destinazione Italia (FASE 5)



### Posizionamento dell'Italia nel contesto mondiale

WORLD'S TOP TOURISM DESTINATIONS							
	Arrivi internazionali (milioni)				INTROITI (miliardi di US\$)		
	2012	2013	Variazione %		2012	2013	Variazione % (moneta locale)
1 FRANCIA	83,1	84,7	2,0%	1 USA	161,2	173,1	7,4%
2 USA	66,7	69,8	4,7%	2 SPAGNA	56,3	60,4	3,9%
3 SPAGNA	57,5	60,7	5,6%	3 FRANCIA	53,7	56,7	2,1%
4 CINA	57,7	55,7	-3,5%	4 CINA	50,0	51,7	3,3%
5 <b>ITALIA</b>	<b>46,4</b>	<b>47,7</b>	<b>2,8%</b>	5 MACAO (CINA)	43,7	51,6	18,1%
6 TURCHIA	35,7	37,8	5,9%	6 <b>ITALIA</b>	<b>41,2</b>	<b>43,9</b>	<b>3,1%</b>
7 GERMANIA	30,4	31,5	3,7%	7 TAIWAN	33,8	42,1	23,1%
8 REGNO UNITO	29,3	31,2	6,4%	8 GERMANIA	38,1	41,2	4,5%
9 RUSSIA	25,7	28,4	10,2%	9 REGNO UNITO	36,2	40,6	13,2%
10 TAIWAN	22,4	26,5	18,8%	10 HONG KONG (CINA)	33,1	38,9	17,7%

Fonte: UNWTO



### Il Brand Italia Country Brand Index 2012-2013

#### 2012-13 Top 25 Country Brands



Il Country Brand Index analizza 5 diverse dimensioni chiave:

- Value System,
- Quality of Life,
- Good for Business,
- Heritage and Culture,
- Tourism

L'Italia perde ben 5 posizioni, rispetto all'anno precedente, attestandosi al 15° posto



## Il Brand Italia Country Brand Index 2012-2013

**Italia è la destinazione più desiderata nel mondo**

Le posizioni di prestigio sono: **patrimonio artistico e culturale (1° posizione), storia (1° posizione), tradizione enogastronomica (1°), shopping (3°)**



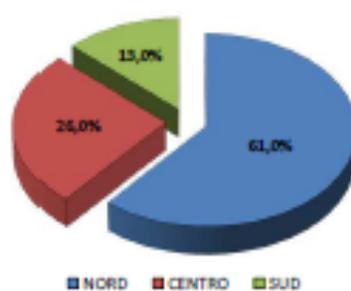
**COUNTRY BRAND INDEX 2012-2013**  
how Italy is seen by tourists

Art and Culture	History	Food	Shopping	Beach
1. Italy	1. Italy	1. Italy	3. Italy	1. Australia
2. France	2. Spain	2. France	2. France	2. Germany
3. Spain	3. France	3. Spain	4. United Kingdom	3. Italy
4. Japan	4. Italy	4. Italy	5. United States	4. Spain
5. United Kingdom	5. United Kingdom	5. Australia	6. China	5. United States
6. United States	6. United States	6. Japan	7. Australia	6. France
7. Germany	7. Germany	7. Germany	8. Canada	7. Germany
8. Thailand	8. Canada	8. Canada	9. India	8. Canada
9. Australia	9. Australia	9. Canada	10. United States	9. Italy
10. Austria	10. Austria	10. United States	11. United States	10. United States
11. New Zealand	11. New Zealand	11. United States	12. United States	11. United States
12. United Arab Emirates	12. United Arab Emirates	12. United States	13. United States	12. United States
13. Austria	13. Austria	13. United States	14. United States	13. United States
14. Sweden	14. Sweden	14. United States	15. United States	14. United States
15. China	15. China	15. United States	16. United States	15. United States
16. Malaysia	16. Malaysia	16. United States	17. United States	16. United States
17. Russia	17. Russia	17. United States	18. United States	17. United States
18. Singapore	18. Singapore	18. United States	19. United States	18. United States
19. United Kingdom	19. United Kingdom	19. United States	20. United States	19. United States
20. Indonesia	20. Indonesia	20. United States	21. United States	20. United States
21. Norway	21. Norway	21. United States	22. United States	21. United States
22. Switzerland	22. Switzerland	22. United States	23. United States	22. United States
23. Denmark	23. Denmark	23. United States	24. United States	23. United States
24. South Korea	24. South Korea	24. United States	25. United States	24. United States
25. Turkey	25. Turkey	25. United States	26. United States	25. United States

**PUNTARE SUGLI ASSET CHE CONTINUANO A FARCI PREFERIRE, "VALORIZZANDOLI QUANTO PIÙ POSSIBILE".**

## Turismo internazionale in Italia: i flussi nelle Regioni

REGIONE	ARRIVI	PRESENZE	PERMANENZA MEDIA
Veneto	19.230.465	40.357.575	3,9
Trentino Alto Adige	5.290.906	25.722.980	5
Toscana	8.448.900	22.907.426	3,5
Lazio	8.894.244	20.516.455	3,1
Lombardia	6.880.106	19.874.590	2,8
Emilia-Romagna	2.345.340	9.832.630	4,1
Campania	1.893.345	7.976.125	4,5
Sicilia	1.780.117	6.310.801	3,5
Piemonte	1.577.733	5.126.185	3,2
Liguria	1.493.312	4.869.572	3,2
Sardegna	873.119	4.800.649	5
Friuli-Venezia Giulia	1.004.678	4.263.162	4,2
Puglia	578.275	2.286.595	4
Umbria	619.294	2.468.912	3,9
Marche	366.125	1.854.481	5,1
Calabria	244.503	1.845.325	6,7
Valle d'Aosta	337.616	1.130.915	3,3
Abruzzo	291.808	1.100.787	5,4
Basilicata	60.599	348.094	2,4
Molise	15.082	41.813	3,2
TOTALE	48.738.575	180.294.988	3,7



Fonte: Elaborazione ENIT su dati Istat, anno 2012  
 Ripetuti i dati del Lazio e di alcune province dello  
 Sud con quelli dell'ultimo anno disponibile





# MANAGERITALIA®

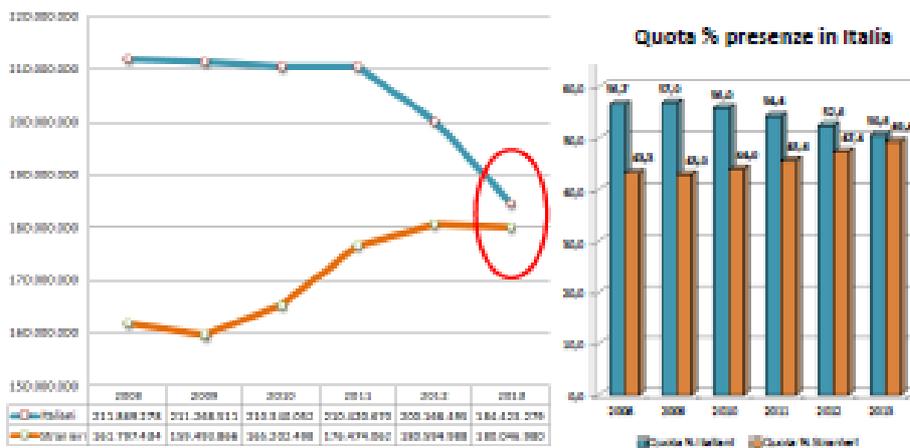
FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

## Turismo internazionale in Italia: le località più visitate



## Convergenza delle presenze turistiche italiane e straniere

Nel 2013 un turista su due è straniero



Fonte: Elaborazione EMIT su dati ISTAT





# MANAGERITALIA®

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

## Turismo internazionale in Italia: la spesa degli stranieri



Gennaio-Luglio 2014

+3,9%

Fonte: Elaborazione DNT su dati Banca d'Italia



## Campagna pubblicitaria 2014 *Made in Italy*



A holiday "made in Italy" is tailor-made for you. The most stylish holiday in the world. The spirit of the Mediterranean, the history, the art, the traditions, the food, the wine, the culture, the landscape, the architecture, the people, the way of life. This is Italy. This is the heart of Europe. This is the heart of the world.



### "Made in Italy" Una vacanza fatta su misura per te

#### 8 MERCATI EUROPEI

- Germania, Austria, Repubblica Ceca, Polonia, Francia, Scandinavia, Regno Unito e Russia

#### STRUMENTI MEDIA:

- spot televisivi e circuiti del cinema, inflight screen, infoscreen/citylight, billboard, affissionistica, inserzionistica, diffusione web

#### DOMINIO

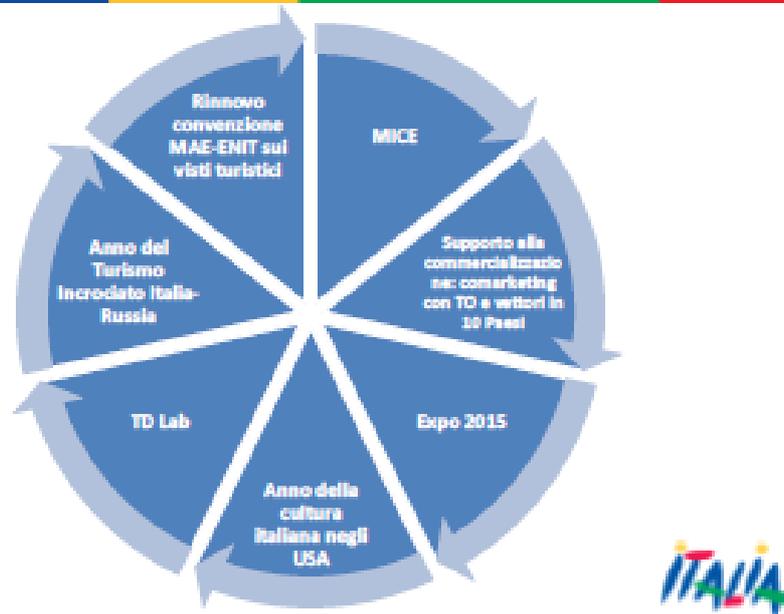
- [www.italy.travel](http://www.italy.travel)

#### INVESTIMENTO

- 4,7 milioni di euro



## Le altre attività intraprese



## Turismo italiano: le prossime sfide

- Rilanciare il Brand Italia in forma unitaria
- Puntare sull'asset cultura-turismo
- Implementare l'innovazione tecnologica
- Investire nella formazione
- Attrarre investimenti stranieri
- Destagionalizzare i flussi
- Facilitare il rilascio dei visti

