



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

*Il Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport*

TURISMO ITALIA 2020

LEADERSHIP, LAVORO, SUD



PIANO STRATEGICO PER LO SVILUPPO DEL TURISMO IN ITALIA  
ROMA – 18 GENNAIO 2013

A cura del Gruppo di Lavoro del Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, presieduto da Piero Gnudi e composto da: Massimo Bergami (coordinatore), Andrea Babbi, Pier Luigi Celli, Marco Di Luca, Mauro Di Dalmazio, Calogero Mauceri, Gabriele Morandin, Nicola Pianon, Roberto Rocca, Ignazio Rocco di Torrepadula.

Hanno collaborato: Antonio Achille, Alessandro Costamagna, Andrea Falessi, Marco Fanfani, Piero Gallo, Giulio Leporatti, Marcello Maria Mariani, Gian Luca Marzocchi, Francesco Millo, Francesco Nicotri, Chiara Orsingher, Antonia Postorivo, Enrica Sighinolfi, Vincenzo Nunziata, Marco Visentin.

Questo documento si basa su un progetto elaborato da The Boston Consulting Group i cui contenuti saranno resi disponibili sul sito del Governo ([www.governo.it](http://www.governo.it)) e sui siti istituzionali del Dipartimento per gli Affari regionali, il Turismo e lo Sport.

© 2013 – Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport.

# 1. INDICE

<b>1.</b>	<b>Indice</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Premessa</b>	<b>5</b>
<b>PRIMA PARTE: ANALISI DEL SETTORE TURISTICO IN ITALIA</b>		
<b>3.</b>	<b>Il ruolo e il posizionamento dell'Italia nel Turismo</b>	<b>9</b>
3.1	La crescita del turismo internazionale	
3.2	Il turismo: un'opportunità imprescindibile per l'Italia	
3.3	La posizione competitiva dell'Italia nel turismo internazionale	
3.4	La struttura e il posizionamento dell'offerta italiana	
<b>4.</b>	<b>Gli elementi critici per una politica dell'industria turistica in Italia</b>	<b>29</b>
<b>SECONDA PARTE: LE AZIONI PER SVILUPPARE IL TURISMO</b>		
<b>5.</b>	<b>Visione di insieme delle azioni strategiche</b>	<b>35</b>
5.1	L'approccio olistico alla definizione delle azioni	
5.2	Le linee guida e l'impatto potenziale del Piano Strategico	
5.3	Definizione delle priorità	
<b>6.</b>	<b>Ripensare la Governance del settore</b>	<b>41</b>
<b>7.</b>	<b>Un nuovo ruolo per l'Agenzia Nazionale del Turismo</b>	<b>45</b>
<b>8.</b>	<b>Organizzare un'offerta moderna</b>	<b>53</b>
<b>9.</b>	<b>Portare le strutture ricettive al livello dei competitor internazionali</b>	<b>59</b>
<b>10.</b>	<b>I trasporti e le infrastrutture</b>	<b>63</b>
<b>11.</b>	<b>Sviluppare le competenze in tutta la filiera</b>	<b>67</b>
<b>12.</b>	<b>Attrarre investimenti internazionali</b>	<b>71</b>
<b>13.</b>	<b>Riepilogo delle tempistiche delle azioni</b>	<b>77</b>
<b>TERZA PARTE: L'INIZIO DI UN PERCORSO</b>		
<b>14.</b>	<b>Le priorità e le azioni di breve periodo per il Governo</b>	<b>83</b>
<b>15.</b>	<b>Conclusioni</b>	<b>85</b>
<b>16.</b>	<b>Fonti</b>	<b>87</b>
<b>17.</b>	<b>Appendice metodologica</b>	<b>89</b>



## 2. PREMESSA

Negli ultimi dieci anni uno dei settori economici che ha avuto la crescita maggiore a livello mondiale è il turismo. Infatti, la spesa dei turisti per viaggi all'estero è raddoppiata e si prevede che nei prossimi dieci anni aumenti di un ulteriore 50%. Nel 2011, più di un miliardo di persone ha effettuato un viaggio all'estero per turismo.

L'Italia ha ancora un ruolo rilevante nel turismo internazionale, ma stenta a tenere il passo della crescita del settore e tende a perdere quota di mercato nei confronti dei suoi tradizionali concorrenti europei, evidenziando una notevole perdita di competitività. Il turismo comunque rappresenta per il nostro Paese un settore rilevante, con un peso significativo nell'economia nazionale, generando maggiori opportunità di lavoro rispetto ad altri settori industriali considerati prioritari.

Il contributo del turismo al prodotto interno lordo dell'Italia ammonta a oltre 130 miliardi di euro (circa il 9% della produzione nazionale) e le persone impegnate in questo settore sono circa 2,2 milioni (un lavoratore su dieci). Il turismo esprime inoltre un notevole potenziale per ciò che riguarda la comunicazione e l'integrazione interculturale, due elementi rilevanti in un mondo divenuto multi-polare.

Il turismo offre inoltre grandi opportunità per la valorizzazione del nostro straordinario patrimonio storico e artistico, sia rispetto alla comunicazione delle identità dei territori, ma soprattutto in termini di attrazione di nuove risorse per la loro conservazione e rivalutazione.

Le analisi mettono chiaramente in luce le criticità dell'industria turistica italiana: problemi di governance del settore, promozione all'estero estremamente frammentata e graduale marginalizzazione dell'Enit, nanismo delle imprese, limiti nella capacità di costruire prodotti turistici competitivi, infrastrutture insufficienti, formazione del personale inadeguata al mercato globale, difficoltà ad attrarre investimenti internazionali, solo per citarne alcune. Di fronte a queste criticità, il piano strategico propone alcune linee guida e individua un numero rilevante di azioni concrete che potrebbero rapidamente migliorare la competitività del settore turistico nazionale.

Condizione indispensabile per un rilancio del settore è un radicale cambiamento nell'approccio ai problemi del turismo, che nessun Governo ha mai messo al centro della propria agenda.

Il turismo non è mai stato considerato come un investimento su cui puntare per lo sviluppo del Paese. Un esempio per tutti: nei vari piani per la crescita del Mezzogiorno varati dai governi, il turismo non ha mai avuto un ruolo rilevante.

È necessario dunque avviare un cambiamento anzitutto culturale, iniziando a considerare il turismo come una grande opportunità per il Paese e coordinando gli sforzi necessari a valorizzarne il potenziale inespresso. L'impareggiabile ricchezza di "risorse turistiche" del Paese non deve condurre cioè all'ingenua convinzione che i turisti internazionali continueranno ad arrivare spontaneamente; infatti, come spiegano numerose ricerche, i viaggiatori internazionali cercano oggi un'offerta organizzata e, anche se l'Italia rappresenta per più di una ragione la meta più desiderabile, spesso la scelta finale premia altre destinazioni perché complessivamente più convenienti o più "facili". Per competere con

successo nel mercato turistico internazionale, è necessario allora comprendere a fondo anzitutto la domanda ed essere in grado poi di offrire prodotti moderni, consapevoli del fatto che l'esperienza di consumo turistico ha inizio ben prima dell'atto della prenotazione e termina ben dopo il rientro a casa.

Questo piano strategico costituisce un primo passo per indirizzare questa evoluzione al fine di consolidare il vantaggio competitivo dell'Italia e di contribuire allo sviluppo dell'economia e alla creazione di nuovi posti di lavoro. Secondo alcune stime conservative, le azioni contenute in questo piano possono tradursi in circa 30 miliardi di Euro di incremento del PIL e in 500.000 nuovi posti di lavoro entro il 2020. Si tratta di un'opportunità che il Paese non può non cogliere e di una responsabilità inderogabile verso le nuove generazioni.

Oltre alle azioni il piano propone un'innovazione di metodo attraverso l'individuazione di una direzione chiara nella quale muoversi mediante un approccio coordinato tra tutti gli attori coinvolti, condizione imprescindibile per operare efficacemente nel mercato globale. Il turismo non può più essere vissuto come faccenda di esclusivo interesse degli addetti ai lavori.

Questo piano dovrà essere aggiornato ogni due anni, con un respiro almeno quinquennale, in modo da farlo diventare un irrinunciabile strumento operativo sia per le istituzioni statali e regionali sia per i singoli operatori.

Il turismo può dare un concreto contributo per far sì che il nostro Paese torni a imboccare la strada della crescita, a condizione però di dedicare a questo settore le necessarie risorse e che vi sia un convinto coinvolgimento di tutti gli operatori pubblici e privati interessati.

PIERO GNUDI

## **PRIMA PARTE**

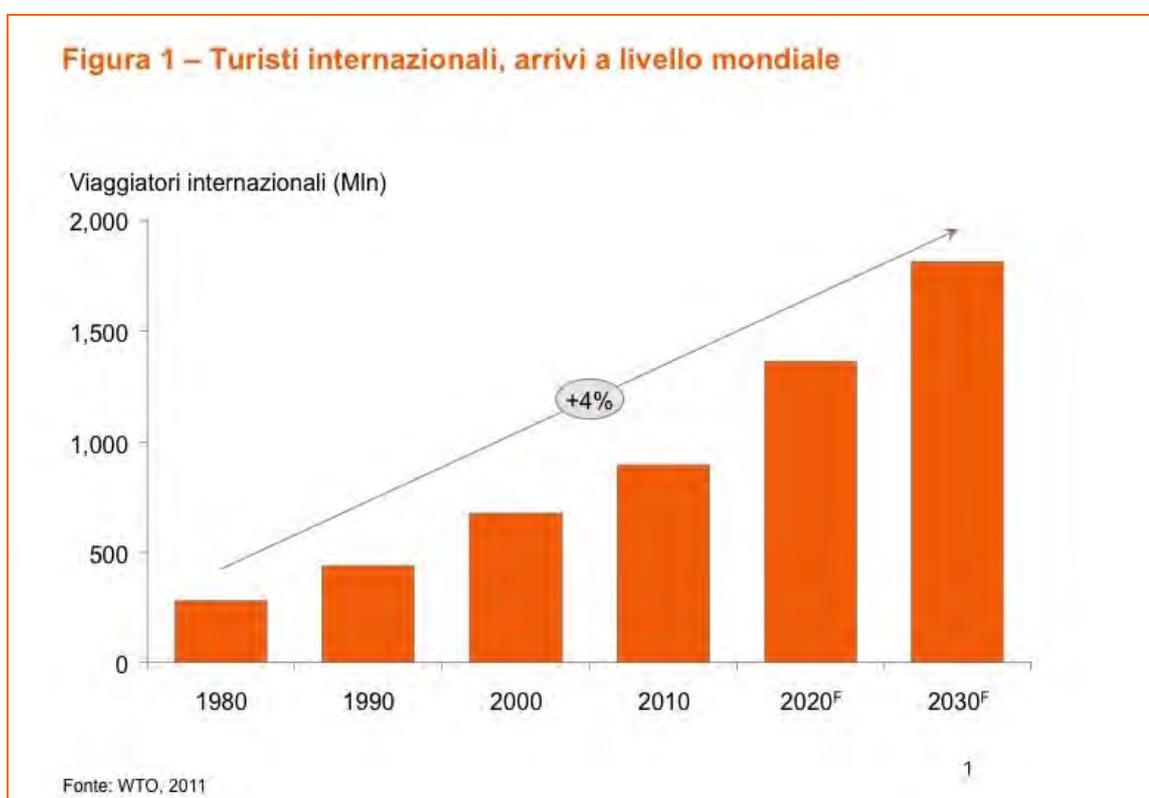
### **ANALISI DEL SETTORE TURISTICO IN ITALIA**



### 3. IL RUOLO E IL POSIZIONAMENTO DELL'ITALIA NEL TURISMO

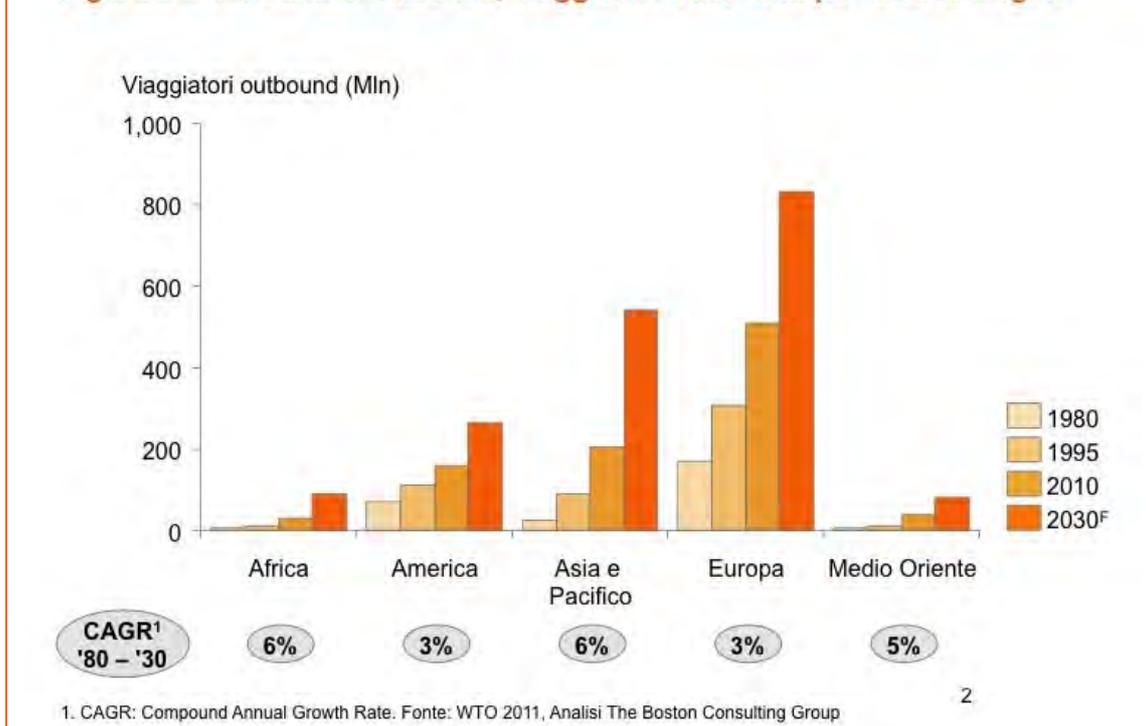
#### 3.1 La crescita del turismo internazionale

Il turismo internazionale sta attraversando un trend di crescita deciso, costante e di lungo periodo. Questa evidenza è in atto già a partire dal 1980 e si attende che la crescita sarà sostenuta anche nel prossimo ventennio. Considerando i flussi che si sono realizzati, dai ~280 milioni di passeggeri del 1980 si è passati ai ~900 del 2010, e per il 2030 è atteso che i passeggeri raddoppino, fino a arrivare ai 1,8 miliardi annui (World Tourism Organization, 2011). Questo implica un tasso di crescita attesa medio nel cinquantennio (1980 – 2030) del ~4% annuo (fig. 1).



Inoltre, è opportuno osservare che la crescita appena descritta ha interessato tutte le diverse aree del globo, sia in termini di turismo inbound che di turismo outbound (fig. 2). Focalizzando l'attenzione sul turismo outbound, è comunque possibile constatare dei tassi di crescita differenziati tra le diverse aree. In particolare, in riferimento alle due aree per dimensione più rilevanti, ovvero Europa e area Asia-Pacifico, si nota che il tasso di crescita medio atteso dei viaggiatori outbound nella regione asiatica con riferimento al periodo 1980-2030 sia circa il doppio di quanto osservato in quella europea (6% annuo vs. 3%), rappresentando quindi una popolazione di sicuro interesse per la strategie del nostro Paese.

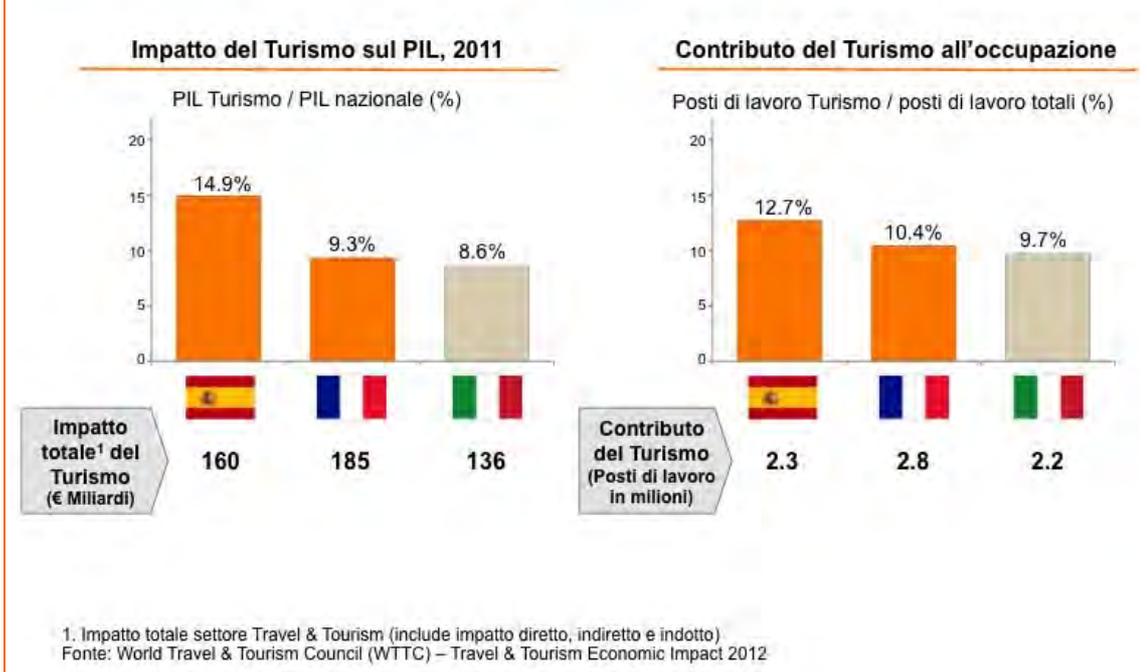
**Figura 2 – Turisti internazionali, viaggiatori outbound per area di origine**



### 3.2 Il turismo: un'opportunità imprescindibile per l'Italia

Il turismo costituisce un settore fondamentale per l'economia del Paese per due ragioni: anzitutto ha un forte peso sia in termini di PIL (circa il 9%) sia di occupazione (circa il 10%); è inoltre un settore, forse l'unico, dove l'Italia ha un vantaggio competitivo forte e durevole nel tempo. Tuttavia, in altri Paesi (come per esempio Francia e Spagna) il contributo del turismo all'economia è maggiore sia in termini relativi sia in termini assoluti (fig. 3).

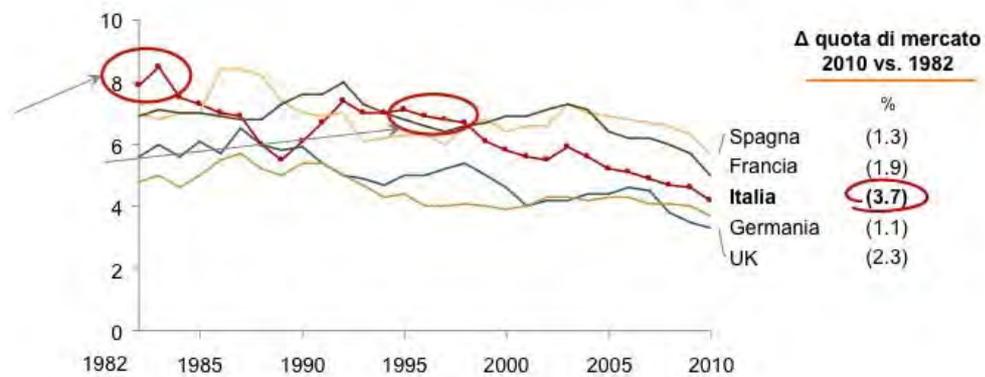
**Figura 3 - Impatto del turismo su PIL e occupazione**



Inoltre, negli ultimi anni il settore turistico italiano ha perso quota di mercato a livello mondiale: dalla prima posizione occupata a livello europeo all'inizio degli anni Ottanta e ancora verso la metà degli anni Novanta, oggi è soltanto terzo (dietro a Spagna e Francia). Una certa diminuzione della quota di mercato è da considerarsi fisiologica, specie in relazione alla crescita dei mercati extraeuropei, ma nel caso dell'Italia questo calo è stato superiore a quelli dei competitor diretti (fig. 4).

**Figura 4 - Evoluzione della quota di mercato di turismo inbound**

Quote di mercato turismo inbound nei principali Paesi UE  
In termini di spesa di viaggiatori internazionali, %, 1982 - 2010

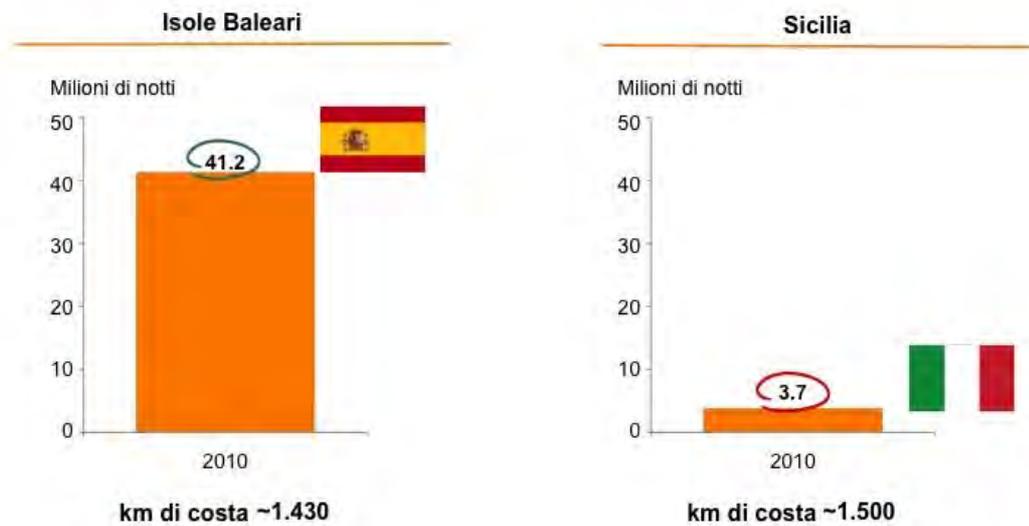


Fonte: "Quindici anni di turismo internazionale dell'Italia" - Banca d'Italia

In ogni ragionamento in questo ambito è poi bene ricordare che l'andamento del turismo internazionale continuerà a essere positivo perché trainato dalla domanda delle economie ad alta crescita, il cui ruolo sarà sempre più significativo sia a livello outbound sia a livello inbound. Il ruolo dell'Europa nel settore è pertanto destinato a ridimensionarsi ed è oggi molto importante per l'Italia difendere la propria quota di mercato e conquistare quote di viaggiatori internazionali provenienti da Paesi in rapida espansione che, se in questo momento non rappresentano ancora valori significativi, sono destinate a raggiungerli in tempi molto brevi, crescendo insieme all'economia dei loro Paesi.

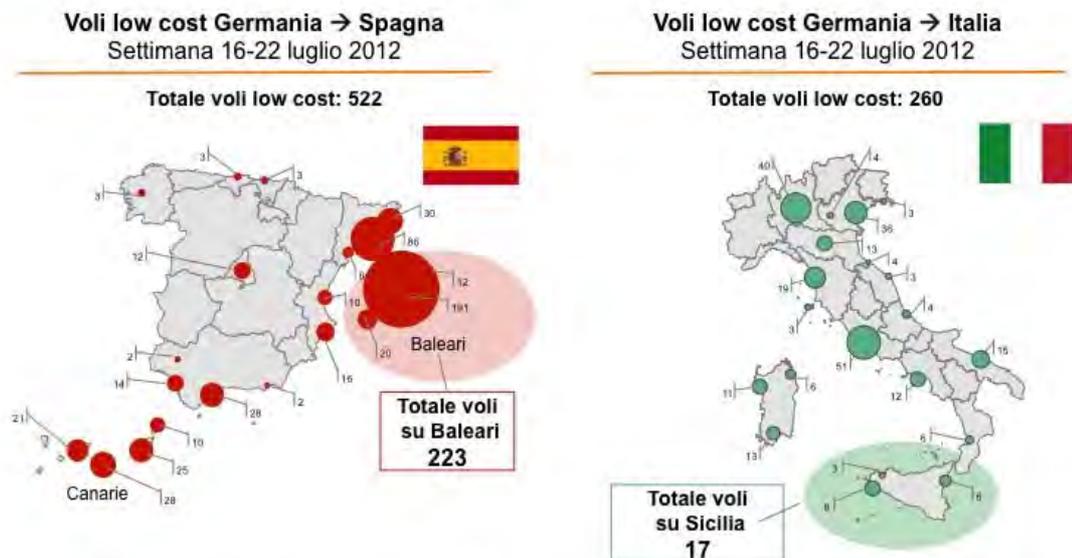
Date queste premesse, è importante che il Governo decida di mettere al centro della propria agenda una serie di scelte strategiche per lo sviluppo del turismo, riconoscendogli un ruolo di primo piano per la crescita del Paese. La realizzazione di questo Piano Strategico rappresenta di conseguenza un'occasione unica per il settore e in particolare per il Meridione. L'Italia ha infatti un enorme potenziale inespresso, soprattutto al sud. Ad esempio, confrontando lo sviluppo turistico delle isole Baleari con quello della Sicilia emergono delle evidenze preoccupanti. Le due realtà territoriali hanno un chilometraggio di coste molto simile ma le isole Baleari generano un numero di presenze internazionali europee circa undici volte superiore alla Sicilia, dato ancor più sconcertante se si considera il patrimonio storico, artistico, culturale e gastronomico della Sicilia, rispetto a quello delle isole spagnole (fig. 5). Questo dato, che – si ricorda – è riportato solo a titolo esemplificativo, fa intuire le occasioni perse dall'Italia e la necessità di recuperare competitività, senza ulteriori perdite di tempo.

**Figura 5 - Presenze internazionali europee nelle Baleari e in Sicilia**



Fonte: INE (Instituto Nacional de Estadística) Encuesta de ocupación hotelera 2000 e 2010; ISTAT; Analisi The Boston Consulting Group

**Figura 6 - Voli low cost da Germania a Spagna/Italia in una settimana tipo**



Nota: I carrier considerati includono RyanAir, easyJet, AirBaltic, Belle Air, Flybe, Germanwings, IcelandAir, Intersky, Jet2, JetAirfly, NIKI, Norwegian Air Shuttle, OnurAir, PegasusAirlines, SmartWings, SunExpress, Transavia, TUIfly, Vueling, Wizzair, XLairways, Air Arabia Egypt, WindJet. Fonte: OAG database, Analisi The Boston Consulting Group

Sempre in chiave esemplificativa, per valutare quali siano i fattori di debolezza strutturale dell'industria italiana, è interessante approfondire il confronto tra Sicilia e Baleari, considerando i collegamenti aerei (fig. 6); ebbene, in una "settimana tipo" del periodo estivo,

i voli low-cost dalla Germania (la nazione europea più rilevante per turismo outbound) diretti alle Baleari sono circa 13 volte superiori a quelli diretti verso la Sicilia.

I viaggiatori internazionali sono fondamentali per il settore turistico italiano perché rappresentano il motore della crescita, in quanto la domanda interna è destinata nel migliore dei casi a rimanere invariata o al massimo a crescere a tassi molto contenuti. Si tratta di un trend già in atto da tempo: considerando il numero di notti acquistate in albergo come un indicatore della domanda, nel periodo 2005-2010 le notti acquistate in Italia da viaggiatori italiani sono cresciute dello 0,3% annuo, mentre quelle acquistate da viaggiatori internazionali sono cresciute con tasso annuo del 2,2% (Istat, 2012).

Questo potenziale di crescita è molto elevato se si considerano le intenzioni di acquisto di turismo in Italia; un recente studio mostra come un ampio campione di buyer internazionali abbia espresso mediamente un'elevata intenzione di aumentare il volume d'affari in Italia e di aumentare gli sforzi per sviluppare relazioni di business con l'Italia. Allo stesso tempo, lo stesso campione di buyer ha evidenziato una serie di difficoltà nell'acquisto del prodotto turistico italiano, dovute prevalentemente a una insufficiente organizzazione dell'offerta.

### **3.3 La posizione competitiva dell'Italia nel Turismo internazionale**

#### *3.3.1 Il mercato di riferimento*

Per valutare la posizione competitiva dell'Italia è opportuno innanzitutto definire il perimetro del mercato turistico in cui opera il Paese; in questo contesto è stata considerata un'arena competitiva che comprende i Paesi dell'Europa occidentale e del Mediterraneo (Turchia, Egitto, Tunisia, Marocco, Croazia e Cipro).

Considerato che nel 2010 sono stati registrati circa 900 milioni di viaggiatori internazionali a livello globale, di questi circa 400 milioni hanno soggiornato nell'arena competitiva dell'Italia, generando una spesa complessiva pari a €286 miliardi (dato che, al netto degli Italiani che si sono recati all'estero, scende a €270 miliardi).

Per il periodo 2010-2020 la crescita attesa del turismo internazionale nel mercato di riferimento dell'Italia è pari al 2,9% annuo in termini di numero di viaggiatori e pari al 4,8% annuo in termini di spesa (fig. 7). È rilevante osservare come circa la metà di questa crescita in termini di spesa dovrebbe riguardare i viaggiatori a medio-lungo raggio e quindi dalle geografie emergenti (in particolare dai Paesi BRIC e del Golfo) che nello scorso decennio hanno espresso solamente il 30% della crescita.

**Figura 7 - Viaggiatori internazionali in arrivo nel Bacino Mediterraneo<sup>1</sup>**

	Area di origine	2000	2010	2020F	2000 – 2010			2010 – 2020F		
					Δ	CAGR		Δ	CAGR	
		(M)	(M)	(M)	(M)	(% tot)	(%)	(M)	(% tot)	(%)
<b>Corto Raggio</b>	Europa Occ. e Med. <sup>1</sup>	265	305	365	40	53%	1.4%	60	46%	1.8%
	Europa Orientale	11	25	45	14	18%	8.4%	20	15%	6.0%
	<b>Corto raggio</b>	<b>276</b>	<b>330</b>	<b>410</b>	<b>54</b>	<b>72%</b>	<b>1.8%</b>	<b>80</b>	<b>62%</b>	<b>2.2%</b>
<b>Medio/ Lungo raggio</b>	Russia	2	11	30	10	13%	20.3%	18	14%	10.1%
	Golfo (GCC)	1	2	4	1	1%	7.3%	2	1%	7.2%
	BIC <sup>2</sup>	3	6	17	3	4%	7.0%	11	9%	11.0%
	Nord America	21	21	25	(0)	-1%	(0.2%)	4	3%	1.8%
	Giappone	5	4	3	(2)	-2%	(3.7%)	(0)	0%	(1.2%)
	Resto del Mondo	15	25	40	10	13%	5.3%	15	12%	4.9%
	<b>Medio-lungo raggio</b>	<b>47</b>	<b>69</b>	<b>119</b>	<b>22</b>	<b>28%</b>	<b>3.9%</b>	<b>50</b>	<b>38%</b>	<b>5.6%</b>
<b>Totale</b>	<b>~323</b>	<b>~400</b>	<b>~528</b>	<b>~75</b>	<b>100%</b>	<b>2.1%</b>	<b>~129</b>	<b>100%</b>	<b>2.9%</b>	
Italiani outbound	18	23	28	5	7%	2.5%	5	4%	2.0%	
<b>Totale internazionali</b>	<b>~305</b>	<b>~376</b>	<b>~500</b>	<b>~70</b>	<b>93%</b>	<b>2.1%</b>	<b>~124</b>	<b>96%</b>	<b>2.9%</b>	

51%  
Da Paesi  
emergenti

1. Bacino Mediterraneo: Egitto, Turchia, Marocco, Tunisia, Cipro. 2. Brasile, India e Cina.  
Fonte: WTO, Analisi The Boston Consulting Group

7

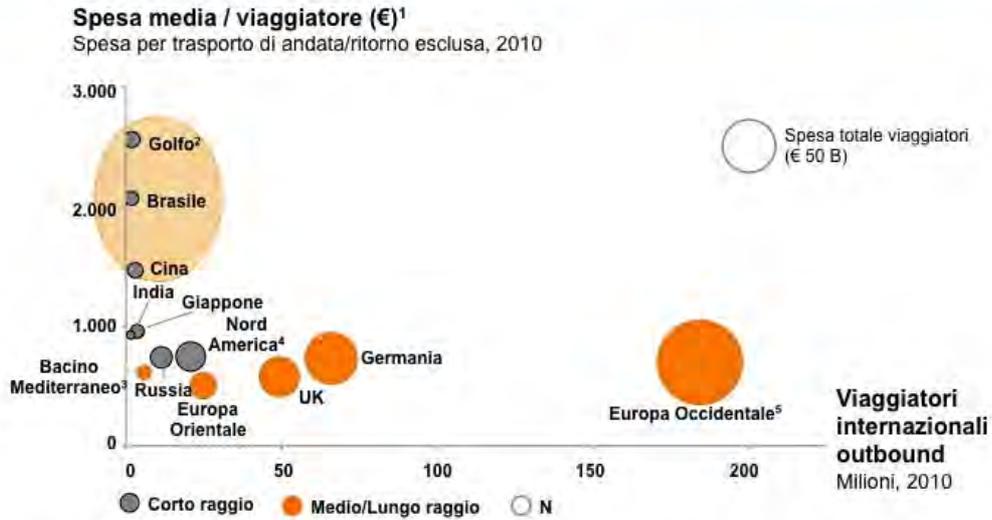
Nell'impostare la strategia per il settore turistico italiano è inoltre necessario considerare non soltanto quanto i viaggiatori di diversi Paesi contribuiranno alla crescita nel bacino competitivo di riferimento, ma anche le differenti abitudini di spesa al variare dei paesi di origine.

La figura 8 mostra chiaramente l'esistenza di forti differenze in termini di spesa tra turisti di diversa origine e provenienza geografica. Dal punto di vista della spesa media per viaggiatore, calcolata come rapporto tra "outbound expenditure" e "outbound departures", spiccano i turisti del Golfo (circa €2.500), i Brasiliani (oltre €2.000) e i Cinesi (quasi €1.500, al netto dei flussi tra Cina, Hong Kong e Macao).

Come è stato già evidenziato, l'Italia è solo terza nel suo bacino di riferimento, con una quota di mercato dei viaggiatori internazionali pari all'11% (a cui corrispondono ~ 44 milioni di viaggiatori), dietro a Francia (quota del 19%) e Spagna (quota del 13%). Una valutazione della posizione competitiva dell'Italia rispetto a quella di altri Paesi può basarsi sul confronto tra gli arrivi, anche se evidentemente si tratta di una stima imperfetta sia perché non considera la spesa, sia perché considera anche i viaggiatori in transito. In questo calcolo, come si evince dalla figura 9, l'Italia non è mai leader né per numero di viaggiatori a corto raggio (Europa Occidentale) e neppure per numero di viaggiatori a breve e lungo raggio (sia considerando i mercati storici come Giappone e Stati Uniti, sia considerando i mercati emergenti come Russia, Cina e Golfo).

Il quadro che emerge è quello di una situazione di leadership relativa e soprattutto, indipendentemente da possibili discussioni sull'interpretazione puntuale dei singoli indicatori, di una situazione di reale vulnerabilità nel breve periodo, a fronte di opportunità molto significative.

**Figura 8 - Spesa viaggiatori internazionali in Europa Occ. e Bacino Mediterraneo**



1. Calcolato come rapporto tra "Outbound expenditure" e "Outbound Departures". 2. Gulf Cooperation Council (GCC), include Arabia Saudita, EAU, Qatar, Bahrain, Oman, Kuwait. 3. Turchia, Egitto, Tunisia, Marocco e Cipro. 4. Include USA e Canada. 5. Scandinavia inclusa. Nota: spesa di viaggiatori internazionali al netto dei flussi tra Cina, Hong Kong e Macao; a tasso di cambio fisso 2010 (€/€ = 1.3252) e a valori correnti. La spesa non include il costo del viaggio.  
Fonte: WTO Barometer 2012; Analisi The Boston Consulting Group

**Figura 9 - Quota di mercato dell'Italia sui viaggiatori per Eur. Occ. e Med.**

	Area di origine	Eur Occ e Med. <sup>1</sup>		QdM <sup>2</sup> Paesi di destinazione			
		(Milioni)	Italia (Milioni)	#1	#2	#3	Italia
<b>Corto raggio</b>	Affluent <sup>3</sup> Europa Occ.	305.2	33.0	FR 21%	ES 15%	IT 11%	13% 10% 17%
	Altri <sup>4</sup> Europa Occ.			FR 21%	IT 17%	DE 8%	
	Europa Est			FR 21%	IT 17%	DE 8%	
<b>Medio / lungo raggio</b>	Russia	11.3	0.6	FR 27%	DE 25%	ES 5%	5%
	Golfo (GCC <sup>5</sup> )	1.8	0.1	DE 35%	GB 16%	DE 12%	8%
	Brasile	1.8	0.2	FR 29%	ES 14%	IT 13%	13%
	India	1.5	0.2	GB 25%	FR 19%	IT 13%	13%
	Cina	2.9	0.1	FR 31%	DE 17%	CH 11%	5%
	Nord America	20.7	2.9	FR 19%	GB 16%	IT 14%	14%
	Giappone	3.6	0.3	DE 17%	FR 17%	IT 10%	10%
	Resto del Mondo	24.9	1.4				6%
<b>Totale</b>		<b>~400</b>	<b>~44</b>	FR 19%	ES 13%	IT 11%	<b>11%</b>

Note: per i cittadini Russi non è necessario il visto per andare in Turchia.  
1. Il Bacino Europa Occidentale e Mediterraneo include Turchia, Egitto, Tunisia, Marocco e Cipro; 2. Quote di Mercato dei paesi per numero di viaggiatori (quote calcolate sul totale viaggiatori internazionali per area di origine); 3. Famiglie con patrimonio netto liquido > 250€k gestito dalle banche (Equities, Bonds, Cash & Deposits, ...); 4. Adulti, Senior e Giovani; 5. Gulf Cooperation Council (EAU, Arabia Saudita, Oman, Qatar, Bahrain, Kuwait); 6. Brasile, India e Cina  
Fonte: WTO; Analisi The Boston Consulting Group

### 3.3.2 I trend globali

Per comprendere le ragioni della situazione competitiva appena descritta è opportuno considerare anche alcuni trend a livello internazionale. L'ultima decade ha infatti messo in luce importanti trasformazioni che hanno coinvolto indistintamente il turismo a livello mondiale; si tratta di alcuni "megatrend" socio-economici globali che influenzano e continueranno a influenzare la domanda turistica su scala mondiale. La nostra analisi ne ha individuati sette, raggruppati in due macro-categorie:

A) Evoluzione nella composizione della domanda

1. Crescita dell'economia globale e aumento della connettività aerea
  - Nuova domanda turistica da parte della classe media emergente delle RDEs (Rapidly Developing Economies)
  - Moltiplicazione delle rotte e delle frequenze di volo a corto e lungo raggio anche grazie ai voli low-cost
2. Aumento del turismo europeo senior
  - La popolazione europea sta invecchiando e richiede un'offerta sempre più mirata, evoluta e innovativa

B) Evoluzione nel comportamento del consumatore

3. Polarizzazione della spesa
  - La componente affluent della popolazione mondiale è in aumento; i consumi del segmento affluent di Travel&Tourism sono tipicamente significativi e del tipo trading-up, ossia con disponibilità a spendere molto pur di soddisfare un determinato bisogno.
  - Sul corto raggio, è presente un effetto che potremo definire di trading-down e trading-up. In altre parole cresce la domanda di voli low cost e allo stesso tempo cresce anche la domanda di sistemazioni di alto livello; serve quindi un'offerta molto mirata (BCG Global Consumer Sentiment Survey, 2012).
4. Wellness – Cura di sé
  - Il fitness, la cura di sé e la ricerca di benessere psicologico sono in aumento
5. Aumento connettività Internet
  - Vendita online dell'invenduto, in particolare alberghiero a prezzi "imperdibili" (anche nei picchi)
  - Maggiore disintermediazione delle agenzie fisiche e dei tour operator, in favore di acquisti diretti
  - Il giudizio degli utenti è divenuto cruciale per il successo di un prodotto
  - L'ampia penetrazione degli smartphone ha amplificato la possibilità di accedere ai contenuti ("sempre connessi")
  - La presenza online e sui social network è determinante per orientare la scelta
6. Ritmi di vita più veloci
  - Più weekender sul corto raggio
  - Necessità di collegamenti veloci

- Soggiorni turistici più brevi

#### 7. Ricerca esperienza autentica

- Personalizzazione del viaggio
- Ricerca di un'offerta su misura, in linea con gli interessi specifici del consumatore (es. golf, enogastronomia, wellness)

Vi sono poi tre fenomeni di livello globale cui prestare particolare attenzione e che richiedono di essere monitorati nel tempo: la maggior sensibilità ai rischi (sicurezza e sanità), le reazioni agli aumenti dei costi dell'energia e l'attenzione alla tutela ambientale e al decoro dei siti di interesse culturale.

### 3.3.3 *La segmentazione*

Per definire le aree d'azione del Piano è stato necessario individuare una segmentazione strategica, al fine di focalizzare al meglio gli sforzi e le risorse a disposizione. Tale segmentazione è stata operata sul mercato di riferimento per l'Italia attraverso due lenti principali: una primaria e una secondaria<sup>1</sup>.

#### **A) La segmentazione primaria**

La segmentazione primaria è stata realizzata lungo tre assi: la regione di origine, la fascia di età e la ricchezza patrimoniale.

Sulla base di questa impostazione sono stati individuati 10 segmenti prioritari, raggruppabili in due fasce principali: corto raggio e medio-lungo raggio. La segmentazione primaria così ottenuta è schematicamente illustrata nella tabella 1.

---

<sup>1</sup> Le analisi presentate in questa sezione sono state effettuate da The Boston Consulting Group a partire da dati forniti dalle seguenti fonti: WTO, Euromonitor, Economist Intelligence Unit, BCG Global Wealth Research - Maggio 2012, 'The Future of Luxury Travel' - Horwath ILTM, American Express Platinum Survey 2012.

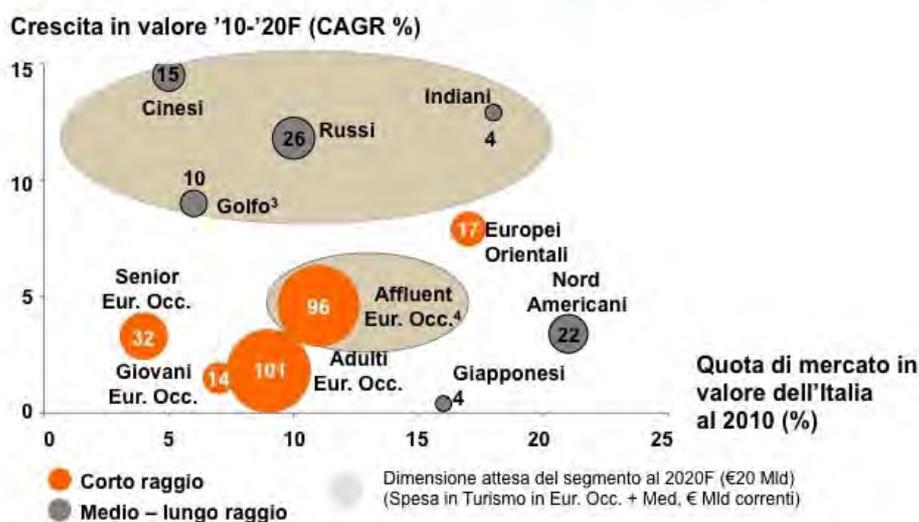
**Tabella 1. La segmentazione primaria**

Seg-mento	Sotto-segmento		Spesa (€mld)	%		Caratteristiche rilevanti dei turisti
				Su segmento	Su totale	
Corto Raggio	Europei occidentali affluent		61	30%	23%	Conoscono l'Italia ed è importante fornire loro una <i>reason-why</i> specifica per il ritorno
	Altri Europei occidentali	<i>Adulti</i>	85	42%	32%	Fanno un basso utilizzo dei <i>tour operator</i> (ad eccezione dei Senior), affidandosi a internet
		<i>Senior</i>	23	11%	9%	
		<i>Giovani</i>	12	6%	4%	
		Totale	120	59%	45%	
	Europei orientali		8	4%	3%	Budget di spesa medio-basso, ma con livello di reddito in ascesa Hanno ancora un'immagine positiva dell'Italia
	Altri corto raggio		15	7%	6%	
<b>Totale corto raggio</b>		<b>204</b>	<b>100%</b>	<b>76%</b>		
Medio-Lungo Raggio	Rapidly Developing Economies	<i>Russia</i>	8	13%	3%	Sono in prevalenza <i>newcomer</i> , con bisogni specifici da soddisfare Utilizzano ancora molto i <i>tour operator</i> Sono attratti dall'Italia, ma la conoscono poco Dedicano attenzione allo shopping
		<i>BIC</i>	9	14%	3%	
		<i>Golfo</i>	4,4	7%	2%	
		Totale	21	33%	8%	
	Maturi lontani	<i>Nord America</i>	15	23%	6%	Conoscono l'Italia e la visitano una o più volte nell'arco della loro vita
		<i>Giappone</i>	3,4	5%	1%	
		Totale Medio-L.	18	28%	7%	
Altri lungo raggio		24	38%	9%		
<b>Totale medio-lungo raggio</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>	<b>24%</b>		
<b>Totale</b>		<b>268</b>		<b>100%</b>		

Dopo aver presentato il quadro definito mediante questa prima segmentazione, l'analisi si è focalizzata sulla quota di mercato detenuta dall'Italia sui segmenti chiave. L'analisi ha mostrato come l'Italia sul corto raggio abbia una quota di mercato in linea con la sua quota di mercato media. Diversamente, sul medio-lungo raggio l'Italia è in ritardo sulle RDEs prioritarie (Golfo e BRIC), rischiando di non sfruttare appieno la loro crescita futura. È invece soddisfacente, al momento, il posizionamento sulle economie mature (Giappone e Nord-America).

Per avere indicazioni importanti in termini di segmenti prioritari, è efficace incrociare la quota di mercato al 2010 di ogni segmento considerato con la crescita in valore attesa nel periodo 2010-2020. Dalla figura 10 si evince che, per dimensione, spesa media e crescita attesa al 2020, i segmenti prioritari sono affluent europei, russi, Cinesi, indiani, brasiliani ("BRIC") e Golfo. Evidentemente, nella definizione delle azioni del Piano è necessario tenere conto dei bisogni e dei criteri di scelta specifici di ciascun segmento prioritario.

**Figura 10 - Crescita attesa della spesa in turismo in valore e QdM<sup>1</sup> Italia su spesa segmenti prioritari verso Europa Occ. e Mediterraneo**



1. Quote di Mercato sulla spesa dei viaggiatori internazionali per segmenti di origine; 2. Il Bacino Europa Occidentale e Mediterraneo include Turchia, Egitto, Tunisia, Marocco e Cipro; 3. Gulf Cooperation Council (EAU, Arabia Saudita, Oman, Qatar, Bahrain, Kuwait); 4. Famiglie con patrimonio netto liquido > 250€k gestito dalle banche (Equities, Bonds, Cash & Deposits, ...).  
Fonte: WTO; Analisi The Boston Consulting Group

## B. La segmentazione secondaria

Obiettivo della segmentazione secondaria, concentrata sui segmenti del corto-medio raggio (europei e russi in particolare) è quello di analizzare prodotti e bisogni specifici trasversali ai segmenti primari. L'idea di fondo è che la maggior parte dei viaggiatori a medio e lungo raggio acquisti sostanzialmente il “prodotto Italia” (in alcuni casi il “prodotto Europa”), mentre i viaggiatori a breve raggio riescano a esprimere in maniera più differenziata i propri interessi e acquistino i prodotti turistici con modalità molto più selettive.

Accanto ai prodotti più tradizionali dell'industria turistica (mare, montagna, laghi e città d'arte), nel corso dello studio sono emersi alcuni rilevanti segmenti di domanda, definiti sulla base di interessi e bisogni specifici. Alcuni di questi sono sostenuti molto chiaramente da mega-trend internazionali, come “fitness e sport attivo” (golf, sci, ciclismo, ecc.), “well-being”, “turismo religioso”, “enogastronomia” e “shopping”.

Per quanto riguarda le analisi finalizzate a valutare questi nuovi segmenti, a titolo di esempio si riportano alcune indicazioni relative a: *i*) fitness e sport attivo, *ii*) well-being e cura di sé, *iii*) religioso e *iv*) shopping.

*i) Fitness e sport attivo.* In questo turismo segmento è necessario distinguere ulteriormente perché le diverse categorie di sport generano mercati diversi nei quali l'Italia ha un posizionamento eterogeneo. Si consideri, ad esempio, golf, sci e ciclismo.

- Il Turismo del golf in Europa occidentale genera un mercato da €3,6 miliardi, di cui l'Italia intercetta solo il 7%. La causa principale va ricondotta all'incapacità di attrarre turisti-golfisti internazionali, con una spesa media per viaggiatore in linea con la media europea. Si tenga anche conto ad esempio che la spesa di turisti-golfisti internazionali per campo da golf in Italia è pari a un ottavo rispetto a quella portoghese. I motivi di questa debolezza in un settore certamente interessante per la

spesa pro capite adeguata dipende dallo scarso numero di campi da golf rispetto ai principali competitor europei, dalla loro scarsa diffusione sul territorio (prevalentemente al Sud, dove sarebbe necessario sviluppare prodotti Golf + Mare) e dalla mancanza di cluster di campi da golf (è noto che i turisti-golfisti prediligono le destinazioni dove sono concentrati numerosi campi da golf che consentono dunque un certo grado di variabilità nell'ambito del viaggio).

- Il Turismo dello sci nelle Alpi genera un mercato da €~16 miliardi, di cui l'Italia cattura solo il 5% a causa di un'offerta datata (pochissimi i giovani internazionali in Italia), orientata soprattutto al Turismo nazionale.
- Il mercato del cicloturismo in Europa centro-meridionale è stimato intorno a €~2 miliardi, di cui il 20% in Italia; si tratta dunque di un'area di forza nella quale sarebbe necessario consolidare la posizione di leadership con investimenti specifici.

*ii) Well-Being e cura di sé.* In Europa occidentale e nel Mediterraneo le strutture orientate al benessere (SPA) registrano ricavi per circa €4 miliardi provenienti dal Turismo internazionale, ma gli esercizi Italiani pesano solo per il 6%. La bassa quota di mercato è dovuta a una spesa media per viaggiatore internazionale molto inferiore rispetto alla media europea (~120 € vs ~270€ per viaggiatore) e dipende da un'offerta sicuramente non a livello dei Paesi leader del segmento (es. Austria). Anche le terme, che in Italia potrebbero attrarre una quota significativa di questo segmento di turisti, spesso non sono attrezzate per sfruttare il proprio potenziale.

*iii) Turismo religioso.* Una prima valutazione del mercato del turismo religioso in Europa occidentale si aggira intorno ai €7,5 miliardi. L'Italia attrae il 30% di questo segmento, ma è seconda dietro alla Francia. Si tratta di un dato sorprendente considerando il numero di mete rilevanti per pellegrini e turisti religiosi presenti in Italia.

*iv) Shopping,* per molti turisti provenienti dal medio-lungo raggio, lo shopping ha una rilevanza estremamente superiore a quella dei turisti europei. ad esempio, secondo l'indagine "Chinese consumer travel survey" di The Boston Consulting Group, i turisti Cinesi allocano il 40% della loro spesa di viaggio a questa attività<sup>2</sup>. L'Italia, rappresentando un'eccellenza nella moda e nello stile, deve sfruttare completamente questa opportunità.

### **3.4 La struttura e il posizionamento dell'offerta italiana**

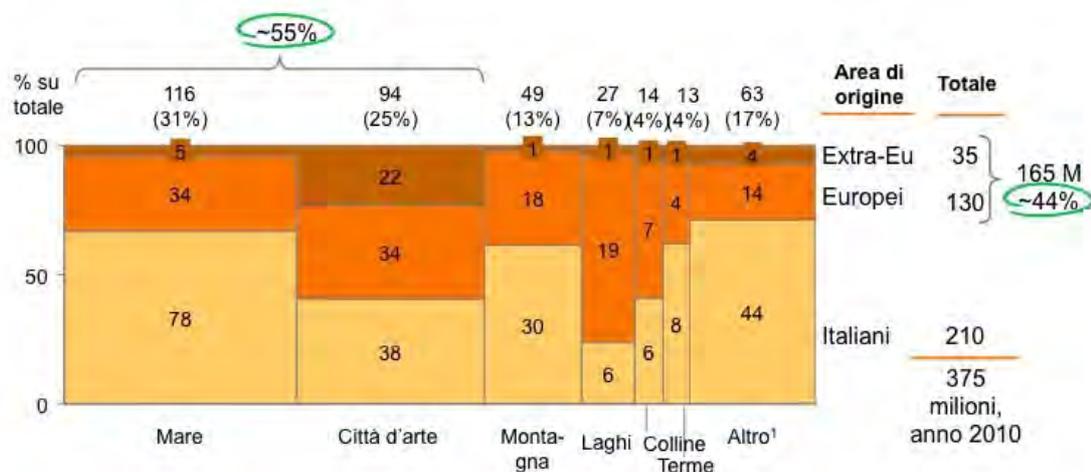
#### *3.4.1 Il quadro generale*

Il mercato del Turismo sviluppa in Italia circa 375 milioni di notti. Di queste, circa il 55% è generato dal mare e dalle città d'arte, e circa il 44% (165 milioni di notti) è prodotto da turisti internazionali (figura 11).

---

<sup>2</sup> Escluse spese di trasporto. Fonte: BCG Chinese Consumer Travel Survey, July 2010

**Figura 11 - Notti di turisti italiani e stranieri in strutture ricettive italiane**



1. Include capoluoghi di provincia e comuni non altrimenti classificati, racchiude aggregazioni di comuni minori.  
 Nota: Europei include Europa Occidentale, Orientale e Bacino Mediterraneo; Extra-Europei include Nord America (USA e Canada); Giappone, Russia e BIC, GCC (EAU, Arabia Saudita e Kuwait) e altri paesi europei ed extra europei minori (RoW).  
 Fonte: Istat, Analisi The Boston Consulting Group.

Come è già stato evidenziato, nell'ultimo decennio il numero di notti acquistate dagli stranieri è aumentato in maniera più consistente rispetto a quelle acquistate dagli italiani. Nello specifico, dal 2000 al 2010, le notti di stranieri sono aumentate a una velocità quasi tripla rispetto a quelle degli italiani, passando da 140 a 165 milioni di notti, con un tasso di crescita dell'1,6% rispetto allo 0,6% di quelle di Italiani (tabella 2). Si tratta di una ulteriore conferma del fatto che le scelte strategiche del settore turistico devono da una parte mirare a consolidare la domanda interna, ma dall'altra devono puntare sulla crescita della domanda internazionale.

**Tabella 2. Notti di turisti in esercizi ricettivi italiani**

	Valore assoluto (milioni)			Percentuale	
	2000	2010	Cagr '00 - '10	2000	2010
Turisti italiani	198	210	0,6%	59%	56%
Turisti stranieri	140	165	1,6%	41%	44%
<b>Totale turisti</b>	<b>339</b>	<b>376</b>	<b>1,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Come evidenziato nella figura 9, il prodotto turistico di maggiore attrazione per gli stranieri sono le città d'arte, vero e proprio magnete globale dell'offerta turistica italiana. In questo campo gli USA sono i primi clienti con 8,1 milioni di notti, seguiti da Germania (7,6) e Francia (4,3).

Sulle altre componenti classiche dell'offerta italiana (mare, laghi e montagna), i tedeschi sono sempre i primi clienti (fig. 12).

**Figura 12 - Paesi Top-10 per numero notti in esercizi ricettivi italiani, 2010**

Città d'arte		Mare		Laghi		Montagna	
Paesi	Notti (Mln.)						
USA	8.1	Germania	11.7	Germania	9.1	Germania	9.7
Germania	7.6	Austria	4.0	Paesi Bassi	3.7	Polonia	1.2
Francia	4.3	Svizzera	2.8	Regno Unito	1.6	Regno Unito	0.9
Regno Unito	4.2	Francia	2.5	Austria	1.0	Rep. Ceca	0.9
Spagna	3.6	Paesi Bassi	2.3	Svizzera	0.8	Paesi Bassi	0.8
Giappone	2.0	Regno Unito	1.9	Danimarca	0.7	Belgio	0.7
Paesi Bassi	2.0	Russia	1.6	Belgio	0.6	Svizzera	0.7
Svizzera	1.5	Rep. Ceca	1.5	Francia	0.5	Austria	0.6
Russia	1.5	USA	1.1	USA	0.3	Francia	0.5
Austria	1.3	Polonia	1.0	Irlanda	0.2	Russia	0.3
<b>Subtotale</b>	<b>36.0</b>	<b>Subtotale</b>	<b>30.2</b>	<b>Subtotale</b>	<b>18.5</b>	<b>Subtotale</b>	<b>16.3</b>
Altri	19.8	Altri	8.4	Altri	1.8	Altri	2.5
<b>Totale</b>	<b>55.8</b>	<b>Totale</b>	<b>38.7</b>	<b>Totale</b>	<b>20.4</b>	<b>Totale</b>	<b>18.8</b>

Fonte: ISTAT, Analisi The Boston Consulting Group

L'analisi dell'offerta turistica non può prescindere da una caratterizzazione di tipo regionale. Questa offre una prospettiva molto importante, perché permette di osservare come cinque Regioni (Veneto, Trentino Alto Adige, Toscana, Lazio e Lombardia) sviluppino da sole il ~70% delle notti di stranieri. Questo dipende dal fatto che tali regioni offrono i tre prodotti più forti del nostro Paese: le "quattro Città Top" (Roma, Venezia, Firenze e Milano), il lago di Garda e le Dolomiti.

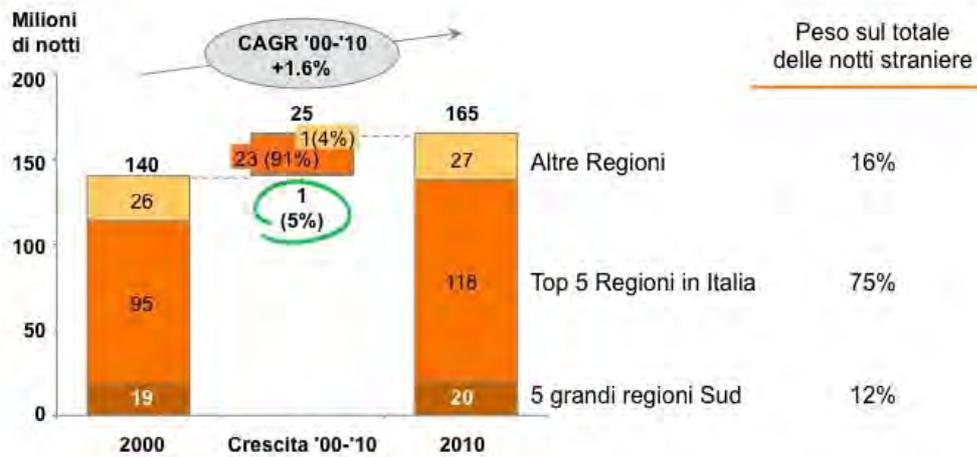
Aggregando i dati regionali è anche possibile suggerire un'analisi che consente di valutare sinteticamente la struttura dell'offerta italiana, considerando tre diversi gruppi sovra regionali:

- le cinque Regioni Top (Veneto, Trentino Alto Adige, Toscana, Lazio, Lombardia),
- le cinque grandi Regioni del Sud (Campania, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna),
- le altre dieci Regioni.

La figura 13 mostra questa aggregazione evidenziando due informazioni utili a comprendere la forte asimmetria che caratterizza il settore turistico nel Paese:

- le prime cinque regioni hanno generato il 91% della crescita nel periodo 2000 – 2010,
- le regioni del Sud, pur possedendo asset inestimabili di tipo storico – culturale o paesaggistico, pesano solamente per il 12% del totale e hanno catturato nel decennio solo il 5% della crescita totale italiana.

**Figura 13 - Notti di turisti stranieri in Italia**



Note: sono considerati esercizi ricettivi quelli alberghieri, i complementari (campeggi, villaggi turistici, alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, alloggi agro-turistici, ostelli per la gioventù, case per ferie, rifugi alpini, altri esercizi ricettivi) e i Bed & breakfast  
 Fonte: ISTAT, Analisi The Boston Consulting Group

Inoltre, in un decennio di mercato europeo in forte crescita, dieci regioni Italiane sono calate o cresciute meno dell'1%. A questo va poi aggiunto un dato importante e di carattere generale: negli ultimi dieci anni il numero di notti di turisti internazionali in Italia è cresciuto solo di ~1.6% all'anno, mentre nel mercato di riferimento il tasso di crescita annuo è stato di 7,8% (la perdita di quota di mercato dell'Italia deriva dall'effetto combinato di questi due elementi).

### 3.4.2 Il mare

Il prodotto "mare" dell'Italia è in forte crisi, per la scarsa attrattività che questo nutre verso il turismo internazionale. La ragione principale è la presenza di un'offerta alternativa estremamente aggressiva, più moderna e meno costosa in diverse zone del bacino del Mediterraneo (Spagna e poi, ma con trend crescenti, altri Paesi come Turchia e Croazia). La figura 14 mostra chiaramente come nel periodo 2000-2010 il numero di viaggiatori nei Paesi del Bacino Mediterraneo sia cresciuto a un tasso molto sostenuto (8,2%), mentre in Italia il prodotto mare abbia addirittura registrato una lieve flessione.

**Figura 14 - Evoluzione viaggiatori internazionali inbound nei Paesi Med.**

Paese	2000	2010	Δ '10 vs '00	CAGR
	(M)	(M)	(M)	(%)
 Turchia	7.8	26.8	19.0	13.2
 Egitto	5.3	13.8	8.5	10.1
 Tunisia	5.0	6.8	1.8	3.1
 Marocco	2.3	4.9	2.6	7.8
 Cipro	2.6	2.2	(0.5)	(1.9)
 Croazia	5.8	9.0	3.2	4.5
<b>Bacino Mediterraneo<sup>1</sup></b>	<b>28.8</b>	<b>63.5</b>	<b>34.7</b>	<b>8.2%</b>
<b>Notti in Italia Prodotto Mare</b>	<b>39.2</b>	<b>38.7</b>	<b>(0.6)</b>	<b>(0.1)%</b>

1. Inclusa la Croazia, generalmente considerata all'interno del Bacino Europa Occidentale  
Fonte: World Tourism Organization, Analisi The Boston Consulting Group

Un altro aspetto da porre all'attenzione riguarda la dimensione media degli alberghi italiani, che è assai ridotta, soprattutto considerando che il settore alberghiero è attraversato da un trend mondiale che vede lo sviluppo di strutture di grandi dimensioni, per lo più concentrate in grandi catene alberghiere.

Il fenomeno appare molto chiaro osservando come, a fronte delle quasi 34 mila strutture alberghiere italiane, Spagna e Francia (nostri competitori diretti) ne abbiamo rispettivamente 15 mila e 17 mila. Inoltre, focalizzando il ragionamento sull'aspetto della dimensione, la capacità media di un albergo italiano è di 66 letti, contro i 94 di uno spagnolo e 71 di uno francese.

Ma il confronto più significativo è forse quello che riguarda il numero medio di notti per letto, un indice di "produttività" per letto. L'Italia ha un numero medio di notti per letto pari a 109, contro le 190 della Francia.

La tabella 3 focalizza l'analisi sulle strutture marittime, mettendo in rilievo la scarsa capacità delle strutture del Sud Italia, se confrontate ad esempio con quelle spagnole.

**Tabella 3. Confronto tra capacità media delle strutture alberghiere marittime (anno, 2010)**

	Italia		Spagna	
Top-3 regioni sul prodotto mare <sup>3</sup>	Campania	68	Andalucia	102
	Calabria	75	Canarie	417
	Sardegna	116	Baleari	259
Media Paese	66		94	

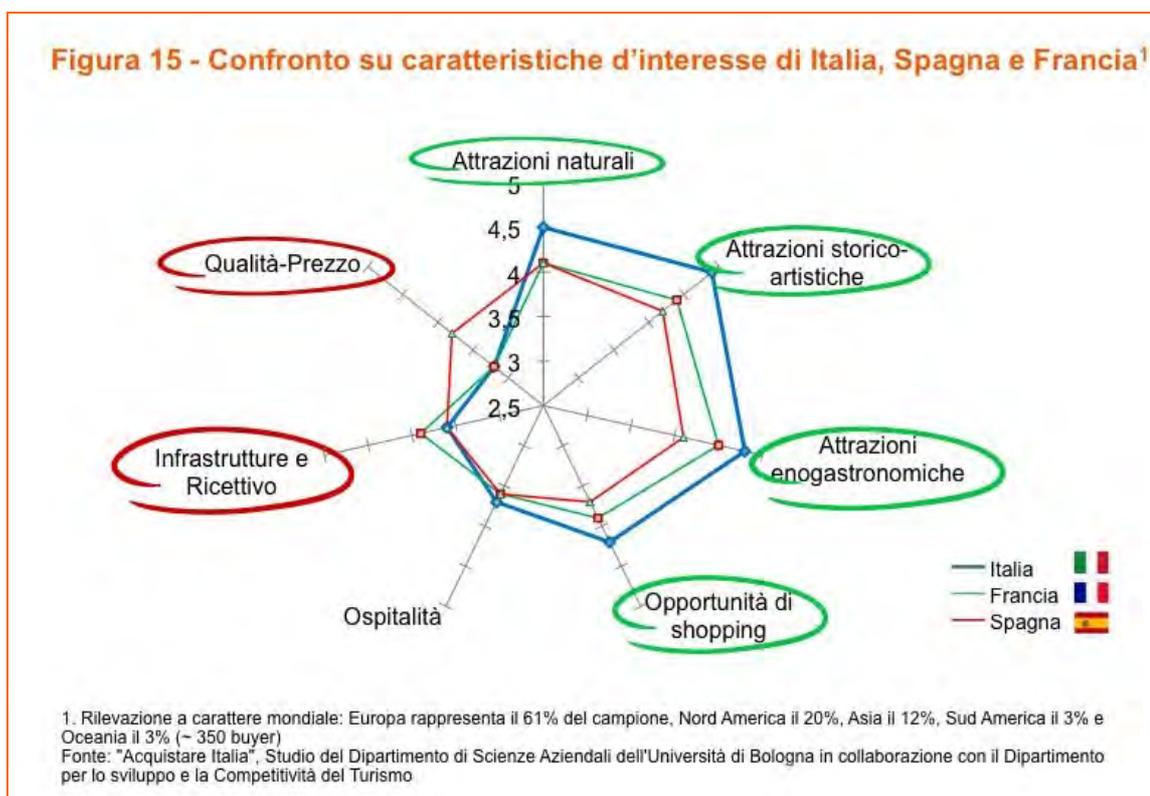
<sup>3</sup> In termini di notti di italiani e stranieri in esercizi ricettivi. Per le Regioni italiane, Campania con 6.5M notti, Calabria con 4.8M Sardegna con 4.8M (a seguire Sicilia con 4.4M e capacità media pari a 95 letti per esercizio, Abruzzo con 4.3M e capacità media pari a 48 letti, Puglia con 3.5M notti e capacità media pari a 91 letti). Per la Spagna, le Comunità autonome.

Infine, sempre sul lato del ricettivo, lo sviluppo del mercato delle seconde case è già maturo: il numero di notti complessive in seconde case (circa 670 milioni) è circa doppio di quello in esercizi ricettivi.

### 3.4.3 Il posizionamento dell'Italia

Considerando la dimensione della domanda internazionale, il posizionamento dell'Italia rimane ancora molto forte. Questa constatazione è confermata da uno studio dell'Isnart (2011) che ha mostrato come in termini generali l'Italia sia ancora la meta più richiesta in assoluto, seguita con molto distacco da Francia e Spagna. Per quel che riguarda poi i "BRIC", l'Italia risulta il Paese più richiesto in Russia, India e Cina; mentre è seconda per i Brasiliani, preceduta di poco dalla Francia.

Un'analisi dettagliata delle ragioni di tale successo è fornita dallo studio "Acquistare Italia" dell'Università di Bologna, condotto su ~350 buyer internazionali. Lo studio mette in luce come l'Italia abbia nel rapporto qualità-prezzo, nelle infrastrutture e nel ricettivo i punti di debolezza principali rispetto ai competitor mondiali (fig. 15).



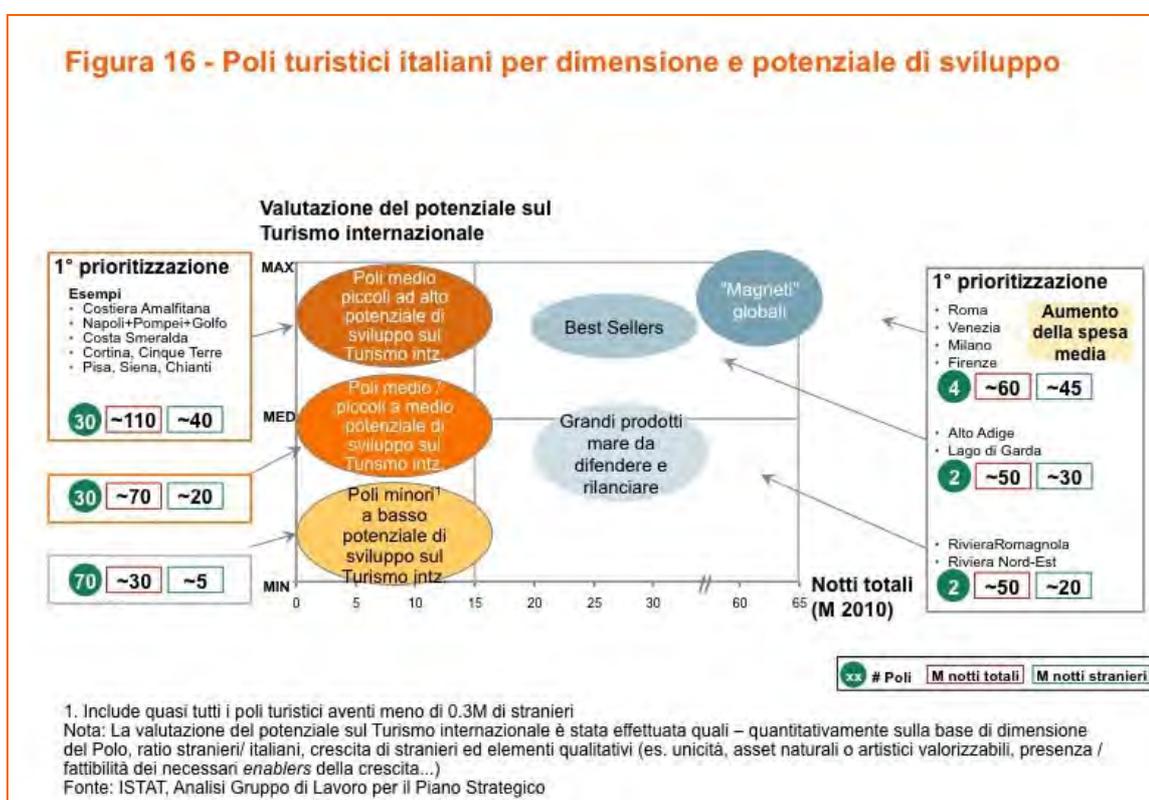
È comunque opportuno considerare che l'Italia è ben posizionata per quel che riguarda arte, storia, enogastronomia, attrazioni naturali e shopping. Questo posizionamento molto forte nell'immaginario del turista internazionale è a maggior ragione vero per i turisti provenienti dai BRIC. È evidente, quindi, che l'Italia debba far leva sul forte brand e valore percepito di cui dispone e valorizzarlo al meglio.

### 3.4.4 I poli e le destinazioni turistiche prioritarie

In Italia sono presenti circa 150 poli o destinazioni turistiche; di queste, circa 40 sembrano avere una massa critica, un'attrattività e un potenziale di crescita ancora significativo, soprattutto dal punto di vista della capacità di attrarre turisti internazionali.

Per poter effettuare una prima scala di priorità è necessario valutare i singoli poli lungo due assi: il primo è il numero di notti totali, il secondo è il loro potenziale. Così facendo, emergono come importanti e da "coltivare" i cosiddetti "Magneti Globali" (Roma, Venezia, Milano, Firenze), i "Best sellers" (Lago di Garda e Alto Adige), i grandi prodotti mare in difficoltà e una trentina di poli medio-piccoli ad alto potenziale (fig. 16).

Si tratta evidentemente di un primo esercizio di prioritizzazione dei poli, rilevante più dal punto di vista metodologico, che non delle scelte effettive; a questo proposito sarà necessario approfondire le analisi per poter lanciare dei progetti pilota di sviluppo di queste destinazioni.



Evidentemente l'analisi dei prodotti con maggior potenziale non sarà sufficiente per sviluppare nuovi poli di attrazione internazionale in un mercato competitivo e affollato. Al fine di riuscire a passare dalle analisi ai progetti, sarà necessario riuscire in primo luogo a prioritizzare le destinazioni o poli su cui concentrare gli sforzi, e in secondo luogo a posizionare i prodotti individuati in modo accurato, in termini di risposta ai bisogni dei segmenti di domanda più interessanti per l'Italia (affluent europei e viaggiatori provenienti dai BRIC). Lo sviluppo di questi prodotti dipenderà poi dall'efficacia del sistema di offerta in termini di promo-commercializzazione, anche attraverso i canali digitali. È del tutto evidente che questo approccio apre il tema del coordinamento tra i soggetti, in particolare tra i policy maker e della necessità di trovare una nuova modalità di definizione e gestione delle politiche di sviluppo che coinvolgeranno il livello centrale dello Stato e le Regioni (che dovranno a loro volta trovare nuove modalità di integrazione dell'offerta).

## 4. GLI ELEMENTI CRITICI PER UNA POLITICA DEL TURISMO IN ITALIA

Sulla base delle analisi, delle ricerche, delle interviste e della consultazione di tutta la documentazione disponibile, sono state individuate alcune criticità principali per la definizione di una politica di sviluppo del turismo in Italia. Queste criticità si riferiscono agli asset del Paese dal punto di vista turistico, distinti tra “asset permanenti” e “asset temporanei”, dove per “permanententi” si intendono le aree italiane con prestigio e notorietà riconosciute (asset religiosi, naturalistici, enogastronomici e artistico-culturali) e dove per “temporanei”, invece, si intendono il posizionamento attuale del Paese (per esempio, lifestyle e moda), il contesto politico-sociale e i grandi eventi o manifestazioni che in esso hanno luogo (fig. 17).



Di seguito viene riportato il dettaglio di tutte le criticità emerse, raggruppate per singola leva di intervento.

### a) Governance del Turismo

- Si tratta della principale criticità che tutti gli operatori di settore segnalano. Manca una governance centrale forte, necessaria per far accadere le cose in un settore “trasversale”.
- Marginalità del settore turistico nella politica di sviluppo del Paese e frammentazione della catena decisionale tra Governo e autorità regionali /provinciali /comunali.
- Ministro senza portafoglio, con poche leve e risorse economiche necessarie per guidare in modo efficace lo sviluppo del turismo.

- Scarsa capacità di incidere dell'offerta locale nella competizione globale.
- Mancanza di una base di dati affidabile e rapidamente aggiornata e difficoltà di lettura dei dati sul Turismo.
- Assenza di meccanismi strutturati di coordinamento tra Governo, Regioni e Associazioni di categoria orientati a “far accadere le cose”.
- Difficoltà di monitoraggio delle azioni in corso (o da lanciare), degli investimenti e della spesa legata allo sviluppo del Turismo.

*b) Comunicazione e promozione*

- Ruolo dell'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT) insufficiente.
- Assenza di una promozione coordinata a livello di “Sistema Italia”.
- Mancanza di una strategia digitale del Paese per il Turismo.
- Assenza di una “Direzione commerciale Italia” che si occupi di definire le priorità e sviluppare i prodotti chiave (supporto alle Regioni nella progettazione dei prodotti, anche interregionali, e nella definizione dei target economici che si devono raggiungere).
- Utilizzo insufficiente del cinema internazionale per promuovere il turismo in Italia nei Paesi che conoscono meno la cultura italiana.
- Bassa sensibilità verso le conseguenze di comportamenti illeciti e opportunistici per il settore turistico (es. frodi).
- Passività nella comunicazione e nelle Public Relations (es. in fase di gestione delle crisi).

*c) Canali di vendita*

- Utilizzo insufficiente dei canali di vendita digitali.
- Assenza di accordi strutturati a livello Paese con tour operator outbound internazionali.
- Disomogeneità tra i sistemi di rating degli hotel (es., il “sistema stelle”).
- Forte frammentazione dell'offerta di prodotti e servizi incoming.

*d) Offerta prodotti*

- Mancanza di coordinamento centrale nei confronti delle Regioni sui prodotti da sviluppare e da promuovere sui segmenti prioritari della domanda.
- Assenza di un piano o di una spinta centrale per quanto riguarda la strutturazione e la promozione di un calendario eventi a supporto del turismo.
- Assenza di “APP” di servizio per smartphone/tablet rivolte a turisti stranieri.
- Assenza di priorità e di focus su prodotti/poli turistici da sviluppare e offerta non allineata ai bisogni dei segmenti target.
- Mancanza di focus sui segmenti target chiave in termini di dimensione e spesa (affluent europei, BRIC e Golfo).
- Patrimonio culturale poco valorizzato sia a fini turistici (numero di visitatori) sia in termini economici (ricavi per singolo turista) rispetto a tutti i benchmark internazionali.
- Mancanza di innovazione nei prodotti turistici.
- Ricettivo e infrastrutture poco adeguati per accogliere eventi congressuali internazionali.

*e) Ricettivo*

- Alta incidenza di strutture antiche e obsolete.

- Bassa dimensione media degli alberghi (in particolare per segmento famiglie/prodotto mare) frutto di investimenti sviluppati negli anni Cinquanta e Sessanta.
- Qualità e standard molto variabili e bassa affidabilità dei sistemi di classificazione.

*f) Trasporti e infrastrutture*

- Debolezza delle infrastrutture necessarie ad accogliere i crescenti flussi turistici in arrivo nei prossimi dieci anni nelle "4 Città Top" (Roma, Venezia, Milano, Firenze).
- Collegamenti "ultimo miglio" tra aeroporto e destinazione finale (es. Qualità treno Fiumicino, lentezza treno Malpensa, assenza metro a Linate, ecc.) inadeguati agli standard dei turisti internazionali, in particolare di livello medio alto.
- Quantità di voli diretti con i Paesi in forte crescita nettamente inferiore rispetto ai Paesi competitor (Germania, Francia, Spagna, UK, ecc.), sia per quanto riguarda le compagnie aeree nazionali, sia per quanto riguarda compagnie straniere.
- Quantità di voli low-cost verso l'Europa inferiore rispetto ai concorrenti.
- Valorizzazione incompiuta di mete con potenziale attraverso vettori a basso costo.
- Infrastruttura ferroviaria di qualità focalizzata solo sull'asse TO-SA.
- Assenza di segmentazione e di standard del servizio taxi.

*g) Formazione e competenze*

- Problema generale di immagine e bassa attrattività delle professioni del Turismo per i giovani.
- Carenza di scuole professionali di livello per Direttori e management del Turismo (es. École Hôtelière de Lausanne).
- Livello degli istituti professionali per il Turismo non adeguato alle necessità del settore.
- Come effetto combinato: professionalità in calo, con impatti negativi sui viaggiatori internazionali.

*h) Investimenti*

- Mancanza dei requisiti chiave per attrarre investimenti esteri. Gli investitori internazionali chiedono tre cose principali: stabilità fiscale, basso rischio Paese e approccio strutturato nel definire una "reason why" per investire.
- Bassa fiducia degli investitori nei confronti del "partner Italia".
- Pressione fiscale e difficile accesso al credito determinano un potenziale freno allo sviluppo degli investimenti nel settore da parte delle imprese esistenti.
- Assenza di un approccio strutturato e di coordinamento per attrarre investimenti turistici, sia italiani sia esteri.

*i) Assetto normativo*

- Tempi e processo di rilascio dei visti con forti problematiche a fronte di numero di richieste in arrivo dai Paesi in forte crescita.
- Mancato sfruttamento di asset e location pubbliche destinabili a investimenti turistici.
- Burocrazia percepita come ostacolo allo sviluppo di nuovi poli turistici.
- Elevata burocrazia per la gestione operativa delle imprese turistiche.

- Margini dell'attuale meccanismo di tax refund non rivolti agli operatori specializzati della filiera turistica.
- Peso della fiscalità non coerente con ottica di sviluppo del turismo (ad esempio, penalizzazione derivante dalle aliquote Iva disallineate a quelle dei competitor).
- Assenza di meccanismi efficaci per favorire la creazione di Reti d'Impresa seppur in presenza di fenomeni di aggregazioni spontanee.

Queste nove aree rappresentano criticità alle quali è necessario dedicare la massima attenzione al fine di porre in essere un insieme coordinato di azioni volto a riqualificare l'offerta turistica italiana nel suo insieme.

## **SECONDA PARTE**

### **LE AZIONI PER SVILUPPARE IL TURISMO IN ITALIA**



## 5. VISIONE DI INSIEME DELLE AZIONI STRATEGICHE

### 5.1 L'approccio olistico alla definizione delle azioni

Le azioni per intervenire in maniera efficace per lo sviluppo del settore devono necessariamente tener conto che il prodotto turistico è il risultato dell'azione su tutte le nove leve di intervento presentate nel capitolo precedente, nessuna esclusa, e cioè Governance, Comunicazione e promozione, Canali di vendita, Offerta prodotti, Ricettivo, Trasporti e infrastrutture, Formazione e competenze, Investimenti, Assetto normativo.

Gli asset dell'Italia restano certamente un fattore di competitività in quanto esercitano una forte attrazione sui turisti nazionali e internazionali, ma il successo dei prodotti turistici dipende sempre più dalla capacità di intervenire contemporaneamente su tutte le leve. Ad esempio, vi sono casi recenti di importanti investimenti turistici nel Sud Italia (come alcune iniziative alberghiere in Sicilia) che non hanno avuto il successo desiderato a causa della debolezza di alcune delle dimensioni individuate e, viceversa, esistono esempi positivi come quello del Salento dove si è lavorato efficacemente su tutte le leve chiave del turismo

È fondamentale inoltre pensare all'esperienza del turista come a un processo end-to-end, ovvero dal momento in cui il potenziale turista sviluppa un desiderio di partire a quando, una volta ritornato a casa, alimenterà il ricordo e il desiderio di tornare. Questo modo di pensare all'esperienza turistica è importante soprattutto per i week-enders europei, che tornano spesso nelle destinazioni in cui si sono trovati meglio e delle quali il ricordo è più saliente.

In termini analitici è possibile suddividere l'esperienza di un ipotetico turista in cinque fasi principali:

- i)* il desiderio di partire in base a preferenze e bisogni (individuali, definiti socialmente o vincoli sulla base di altri stimoli esterni);
- ii)* la raccolta delle informazioni necessarie per prendere la decisione (considerando che persone diverse utilizzano canali diversi e sono sensibili in misura differente agli elementi che compongono l'offerta, come ad esempio hotel, trasporti, ecc.);
- iii)* la decisione di acquisto, per la quale si assiste a un trend di disintermediazione grazie alla diffusione di motori di ricerca e di applicazioni specifiche digitali ;
- iv)* l'esperienza, nelle sue infinite sfaccettature, non basata cioè unicamente sul prodotto, ma su tutte le componenti dell'offerta: prodotto, tempi complessivi del viaggio, qualità di trasporti, qualità e servizi alloggio, accoglienza, ecc. (ad esempio: la qualità della relazione con il primo tassista che porta il turista in albergo fino all'arrivederci della hostess della compagnia aerea che lo riaccompagna a casa);
- v)* Il ricordo e il desiderio di ripartire per un viaggio, che implica la necessità di mantenere vivi gli aspetti positivi dell'esperienza, cercando di comunicare con i diretti interessati e fornire nuove ragioni per ritornare.

Questo insieme di fasi propone un approccio globale all'esperienza turistica; su queste basi sono state individuate le linee guida del Piano strategico che verranno illustrate nel prossimo paragrafo.

## **5.2 Le linee guida e l'impatto potenziale del Piano Strategico**

Per rispondere alle criticità del settore, tenendo conto dell'approccio end-to-end dell'esperienza turistica, sono state individuate circa sessanta azioni concrete, alcune delle quali di tipo trasversale, cioè con un potenziale impatto su tutto il settore, e altre specifiche, quindi con impatto su singoli segmenti o poli/destinazioni del settore.

Le azioni sono state raggruppate in sette linee guida del Piano Strategico di Sviluppo del turismo in Italia:

1. Governance: potenziamento del supporto e del coordinamento centrale.
2. Rilancio dell'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT): riprogettazione della missione e dell'organizzazione, in linea con le migliori agenzie internazionali per il turismo, con adeguata disponibilità di risorse umane e finanziarie.
3. Miglioramento dell'offerta: focus su 30-40 poli prioritari, innovazione, segmenti BRIC e affluent (per alzare il valore della spesa media per turista).
4. Ricettivo: riqualifica e consolidamento.
5. Trasporti e infrastrutture: evoluzione coerente con i bisogni del turismo.
6. Formazione e competenze: riqualificazione della formazione per tutta la turistica e attrattività delle professioni.
7. Investimenti: attrazione degli investimenti tramite incentivi specifici e "burocrazia zero".

In generale, queste linee guida mirano al recupero di quota di mercato, in particolare sui segmenti prioritari della domanda. A tal fine, è opportuno presentare gli obiettivi su tali segmenti e le azioni da intraprendere per raggiungerli.

Corto raggio:

- Focalizzare l'offerta sugli Europei occidentali affluent, un segmento chiave per dimensione, valore e attrattività che l'Italia ancora esercita su di loro,
  - creando un'offerta di qualità basata sulla programmazione di un calendario di eventi, sui circuiti dell'arte e dello shopping e sull'enogastronomia;
  - riqualificando le strutture ricettive come condizione per competere a livello globale;
  - aumentando la qualità per non competere direttamente sul mass market indifferenziato, dove il sistema presenta un costo del lavoro e un settore immobiliare poco competitivi, ma con prodotti premium.
- Differenziare e arricchire l'offerta rivolta ai segmenti degli "Altri Europei",
  - posizionandosi con un'offerta più ricca dei concorrenti (es. "Mare + Shopping" o "Mare + Arte" vs "solo Mare");

- offrendo nuove ragioni per ritornare a quei viaggiatori che già conoscono l'Italia, colpiti da sempre più numerose offerte a basso prezzo, come ad esempio l'inventuto spinto su internet;
- realizzando prodotti mirati a segmenti di domanda specifici per passione e interessi.

Medio-lungo raggio:

- Crescere sulle geografie emergenti che devono essere un focus prioritario in termini di posizione competitiva da recuperare,
  - focalizzandosi sui bisogni specifici di diversi mercati (es. Cina) in una visione end-to-end del viaggio (dal visto per l'ingresso fino al ritorno a casa, dallo shopping alla logistica, ecc.);
  - dialogando e collaborando con i principali tour operator;
  - ponendosi obiettivi ambiziosi di miglioramento delle attuali quote di mercato (ad esempio, nel mercato russo e cinese, dove ad oggi l'Italia ha quote molto limitate, (a dati 2010 rispettivamente del 5% e del 6%).

Per raggiungere questi obiettivi in maniera efficace e in tempi ragionevoli, è fondamentale una maggior sincronia tra Governo e Regioni/Province Autonome, anche al fine di innescare un circolo virtuoso con le Associazioni di Categoria e gli investitori. Il Piano Strategico è lo stesso per tutti gli stakeholder coinvolti, ma i ruoli sono differenti.

In particolare il Governo e le Regioni/ Province Autonome devono svolgere un ruolo di regia nell'implementazione del Piano Strategico (rispetto degli obiettivi, dei tempi, ecc.). Inoltre, queste istituzioni dovranno collaborare supportando politicamente le linee guida e varie iniziative (ad esempio, contribuendo a riportare il turismo al centro dell'agenda del Governo).

Le associazioni di categoria dovrebbero partecipare attivamente ai Tavoli Tecnici, condividendo la prospettiva degli associati. Inoltre, esse possono facilitare il coinvolgimento degli associati e offrire un contributo attivo alla realizzazione del Piano Strategico.

Gli investitori, infine, svolgeranno un ruolo molto importante nella misura in cui parteciperanno al capitale azionario delle iniziative di maggior interesse o contribuiranno alla fase di sviluppo dei prodotti turistici previsti dal Piano Strategico, fornendo ad esempio valutazioni sui singoli progetti. In una logica di sistema, inoltre, gli investitori potrebbero sostenere finanziariamente alcune azioni specifiche del Piano Strategico, come ad esempio l'ammodernamento delle strutture di ricettivo o di trasporto.

Complessivamente, la completa implementazione del Piano Strategico ha un impatto potenziale stimato in circa € 30 miliardi sul PIL e 500.000 nuovi posti di lavoro nel 2020. Questo è il risultato di uno scenario equilibrato di recupero di quota di mercato (da 11% a 13-14% nel nostro bacino di competizione) e di aumento del valore medio per singolo arrivo. La figura 18 riporta l'impatto atteso in termini di PIL reale e nuovi posti di lavoro.

**Figura 18 – Impatto sul Turismo al 2020 implementando il Piano Strategico**



1. A prezzi costanti 2010; include contributo diretto, indiretto ed indotto.  
 2. Calcolato utilizzando circa 16.000 posti di lavoro ogni €Mld di PIL creato  
 Fonte: ISTAT, WTTC, Banca d'Italia, Stime e analisi The Boston Consulting Group

18

Una conseguenza importante di questo Piano Strategico sarebbe una distribuzione più omogenea della crescita lungo lo stivale, rispetto a quanto è accaduto in passato (fig. 19). Infatti, circa la metà della crescita attesa riguarda prodotti esterni al circuito dei grandi prodotti turistici italiani.

**Figura 19 - Impatto del Piano su PIL e posti di lavoro per poli destinazione**

Poli di destinazione	Impatto del Turismo al PIL <sup>1</sup> reale, € Mld reali, 2020 target	Contributo del Turismo alla creazione di posti di lavoro <sup>2</sup> , 2020 target
<b>8 Grandi Poli</b> • 4 città top • Alto Adige e Garda • Riviera Romagna e Nord-Est	~ 15 Mld	~ 250 000
<b>30 – 40 Poli ad alto potenziale di sviluppo sul Turismo Internazionale</b>	~ 12 Mld	~ 200 000
<b>Nuovi Grandi Poli Turistici<sup>3</sup></b>	~ 2 – 3 Mld	~ 40 000
<b>Poli con potenziale medio – basso</b>	~ 1 Mld	~ 10 000
<b>Totale</b>	<b>~ 30 Mld</b>	<b>~ 500 000</b>

1. A prezzi costanti 2010, include impatto diretto, indiretto ed indotto; calcolato utilizzando 2.7x come moltiplicatore del PIL applicato al contributo diretto derivante dall'internal tourism consumption al netto di costi di acquisto sostenuti dagli operatori turistici, inclusi i beni importati; 2. Calcolato utilizzando ~16 000 posti di lavoro ogni € di PIL reale creato, in linea con i valori 2010;  
 3. Nell'ipotesi di avere 10 M di notti di italiani e stranieri a regime al 2020, non include l'impatto di investimenti  
 Fonte: ISTAT, WTTC, Banca d'Italia, Stime e analisi The Boston Consulting Group

19

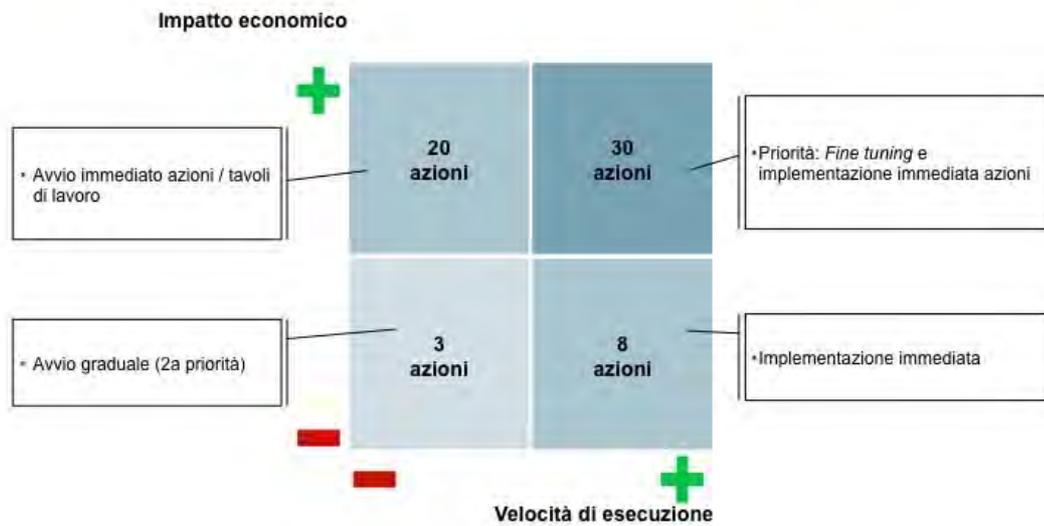
### 5.3 Definizione delle priorità

Le sessanta azioni di dettaglio definite dal Piano Strategico sono ordinate sulla base di priorità rispetto a due dimensioni rilevanti: impatto economico e rapidità d'esecuzione. L'impatto economico è stato definito sulla base di rilevanza economica (consumi, investimenti, destagionalizzazione, ecc.), creazione di posti di lavoro e ritorno di immagine per il Paese. La rapidità di esecuzione è stata definita invece sulla base del numero di stakeholder coinvolti (se pochi e omogenei, maggiore allineamento), competenze disponibili, grado di complessità e tempo di realizzazione (da alcuni mesi ad alcuni anni).

Questo esercizio ha portato all'individuazione di quattro categorie di azioni, che sono il frutto dell'incrocio delle due dimensioni considerate, come evidenziato in figura 20. Pertanto ciascun quadrante presenta un numero definito di azioni, con un determinato impatto economico e velocità d'esecuzione attesa, secondo lo schema seguente:

1. Il quadrante in alto a destra presenta 30 azioni, caratterizzate da alto impatto economico ed elevata velocità d'esecuzione. Queste azioni rappresentano quindi la massima priorità di implementazione, sempre cercando al contempo di migliorare il coordinamento tra i diversi operatori coinvolti.
2. Il quadrante in alto a sinistra presenta 20 azioni, caratterizzate da alto impatto economico e medio-bassa velocità d'esecuzione. Per queste azioni la priorità è avviare quanto prima dei tavoli di lavoro in modo tale da concertare gli interessi dei diversi stakeholder e prevedere un piano di realizzazione.
3. Il quadrante in basso a destra presenta 8 azioni, caratterizzate da impatto economico medio-basso ed elevata velocità d'esecuzione. Anche per queste azioni la priorità è rappresentata da una loro rapida implementazione.
4. Il quadrante in basso a sinistra, infine, presenta 3 azioni, caratterizzate da impatto economico medio-basso e velocità d'esecuzione medio-bassa (3 azioni). Queste azioni possono prevedere un avvio graduale.

**Figura 20 - La metodologia per scegliere la priorità delle azioni**



Fonte: interviste, Analisi Gruppo di Lavoro del Piano Strategico

Le azioni nel quadrante in alto a destra ovvero quelle azioni ad alto impatto economico e alta velocità d'esecuzione, rappresentano un gruppo di azioni che si ritiene possano essere tutte implementate, portando già i primi frutti, nel corso del 2013. Nelle parti successive (capitoli 6 – 12), le singole azioni saranno presentate seguendo l'ordine delle quattro categorie appena descritte. I tempi integrati nelle singole tabelle sono da intendersi dal momento di approvazione del Piano Strategico.

Infine, è opportuno sottolineare che il Piano Strategico è da intendersi con un orizzonte di lungo periodo, fino al 2020, ma dovrà essere oggetto di revisione periodica ogni due anni, per apportare le necessarie modifiche suggerite dalle mutate condizioni, sia interne che esterne. In tale ottica, il piano è già in una prima fase di implementazione per alcune delle azioni che lo compongono (es.: reti di impresa); è quindi da considerarsi un piano già avviato. Dovrà quindi essere effettuato un monitoraggio continuo dell'avanzamento delle azioni, con cadenza almeno semestrale.

## 6. RIPENSARE LA GOVERNANCE DEL SETTORE

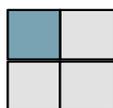
Questo capitolo presenta le principali azioni del Piano Strategico volte a dare una chiara governance al settore turistico, attualmente frammentata tra una molteplicità di attori e per questo inadatta a introdurre i cambiamenti di cui il settore turistico in Italia ha bisogno per recuperare la competitività in un settore fortemente globalizzato. Le azioni vengono presentate seguendo lo schema di priorità presentato nel precedente capitolo.

		<b>Azioni prioritarie</b> Alto impatto economico Alta velocità d'esecuzione

<b>Azione 1</b>	<b>Rilancio del Comitato Permanente per il Turismo tra Governo, Regioni e Province Autonome.</b>
Razionale	Il turismo è un'industria "glocal", con competizione internazionale ma offerta locale, per la quale è fondamentale un coordinamento forte ed efficace tra Governo, Regioni e Province Autonome.
Descrizione	Rilanciare, in una logica di efficace collaborazione tra stato e autonomie regionali, il Comitato Permanente sul Turismo (tra Governo centrale e Regioni/Province Autonome), come strumento decisionale al fine di integrare gli sforzi per recuperare una posizione di leadership. Attribuire al Comitato il ruolo di indirizzo e controllo nell'attuazione del Piano Strategico in stretta collaborazione tra Governo, Regioni e Province Autonome. Chiarire il ruolo di Centro e Regioni/Province Autonome data la natura "glocal" del turismo: domanda globale cui rispondere grazie a un raccordo centrale vs offerta locale da valorizzare da parte di Regioni/Province Autonome. Il comitato valuterà la possibilità di richiedere alle Regioni risorse da destinare all'Agenzia Nazionale del Turismo.
Tempi	6 mesi

<b>Azione 2</b>	<b>Creazione di tavoli di lavoro permanenti con Regioni e Associazioni di Categoria per l'implementazione del Piano Strategico.</b>
Razionale	La realizzazione del Piano richiede un elevato grado di coordinamento a tutti i livelli decisionali (politico, tecnico e operativo).
Descrizione	Istituire tavoli di lavoro permanenti a più livelli che fungano da centri decisionali per far accadere le cose. Istituire tavoli di lavoro a livello politico, tecnico e operativo su tematiche specifiche per l'implementazione del Piano Strategico. Razionalizzare non soltanto il rapporto Governo – Regioni, ma anche Governo – Regioni – Territorio per realizzare concretamente il Piano Strategico. Affidare ai tavoli di lavoro il compito di individuare fondi strutturali europei a supporto del Piano Strategico.

Tempi	3 mesi
<b>Azione 3</b>	<b>Costituzione di una task force per l'implementazione del Piano Strategico alla diretta dipendenza del Ministro del Turismo.</b>
Razionale	La complessità di realizzare gli interventi previsti dal Piano Strategico e il livello della competizione internazionale necessitano di competenze specifiche ed eccellenti.
Descrizione	<p>Creare una struttura ad hoc deputata all'implementazione delle azioni definite dal Piano Strategico, a diretto riporto del Ministro o del Capo Dipartimento.</p> <p>Sono necessarie competenze specifiche per l'implementazione, come ad esempio quelle di project management e di comunicazione per rendere trasparenti gli avanzamenti e le eventuali criticità.</p> <p>Avviare una selezione sia per uno/due manager di alto livello sia per un "pool di talenti" che possa lavorare sull'implementazione del Piano, nell'ambito di un quadro di collaborazione con l'Agenzia Nazionale del Turismo.</p> <p>Selezionare almeno 20 giovani ad alto potenziale e con alcune competenze di base (es. riqualifica ricettivo, fiscalità, ecc.).</p> <p>Valorizzare il metodo di lavoro utilizzato dal Gruppo Guida per la realizzazione del Piano Strategico</p>
Tempi	3-4 mesi



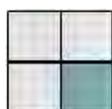
**Azioni di lungo periodo, ma da avviare immediatamente**

Alto impatto economico

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 4</b>	<b>Avvio del processo di revisione del Titolo V della Costituzione e revisione della governance del settore.</b>
Razionale	Il turismo è un'industria strategica con competizione internazionale, per la quale è necessaria una guida centrale con visibilità sui fenomeni internazionali e con il peso sufficiente per rappresentare l'Italia.
Descrizione	<p>Iniziare un percorso che porti, nel lungo periodo, alla revisione del titolo V per ridare allo Stato il ruolo di propulsore del settore.</p> <p>Modificare il Titolo V della Costituzione facendo rientrare il Turismo tra le materie a legislazione concorrente tra Stato e Regioni/Province Autonome.</p> <p>Rimettere il Turismo al centro dell'Agenda del Governo e degli Italiani in quanto è uno dei principali possibili driver della crescita del Paese nei prossimi anni.</p> <p>Definire le materie per le quali il Governo deve essere responsabile in ambito turistico (es. strategia del Paese sul Turismo Internazionale) e quelle per cui Regioni mantengono autonomia (es. promozione e valorizzazione delle specificità locali).</p> <p>Definire ruoli e responsabilità, anche in termini di governance, non solo tra Stato e Regioni/Province Autonome, ma anche tra Province e Comuni in merito alle attività di comunicazione e promo-commercializzazione delle destinazioni locali.</p>
Tempi	Da concludere in 2 anni

<b>Azione 5</b>	<b>Attribuzione di portafoglio al Ministro per il Turismo e istituzione del Ministero del Turismo.</b>
Razionale	Un Ministro privo di portafoglio ha poche leve e risorse (sia umane che finanziarie) per incidere realmente sullo sviluppo del settore, soprattutto in un momento di rilancio e di forte focalizzazione del Governo su questo settore.
Descrizione	Dotare il Ministro del Turismo di adeguate leve per lo sviluppo del settore: <ul style="list-style-type: none"> <li>• istituendo un Ministero del Turismo con portafoglio in autonomia o istituendo un Ministero del Turismo con budget, in coordinamento con il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, date le sinergie con il Turismo (es. valorizzazione siti culturali, calendario eventi, ...);</li> <li>• utilizzando fondi provenienti dall'industria turistica per dotare il Ministero del Turismo di un budget.</li> </ul>
Tempi	Dal momento di avvio, 18 mesi



**Azioni rapide a basso impatto**  
Impatto economico medio-basso  
Alta velocità d'esecuzione

<b>Azione 6</b>	<b>Creazione di una banca dati del turismo unificata sotto Ministero/Agenzia Nazionale del Turismo.</b>
Razionale	I dati attualmente disponibili si rifanno a varie fonti, talvolta in contraddizione tra di loro; inoltre il processo di raccolta dati in campo non sembra essere ottimale (es.: dal 2007 non vengono rilevati i dati di Roma).
Descrizione	Creare una struttura forte che gestisca una "banca dati unica" completa, affidabile e finalizzata a fornire non solo dati, ma anche analisi e messaggi di rilievo per gli operatori. Rifondare l'Osservatorio Nazionale e la gestione dei dati. Unificare la gestione delle banche dati sul turismo sotto un singolo osservatorio (alle dipendenze del Ministero o dell'Agenzia Nazionale del Turismo), con la responsabilità di garantire completezza, affidabilità e chiavi di lettura a livello nazionale e regionale. Rivedere il processo di raccolta dati in campo. Coinvolgere i principali centri di ricerca in discipline aziendali delle università nelle attività dell'Osservatorio.
Tempi	6-12 mesi



## 7. UN NUOVO RUOLO PER L'AGENZIA NAZIONALE DEL TURISMO

Questo capitolo presenta le principali azioni del piano strategico mirate a rilanciare l'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT), dotando l'organizzazione di una nuova mission e competenze più qualificate che possano intervenire su più ampi ambiti. Anche in questo caso, le azioni verranno presentate seguendo lo schema di prioritizzazione presentato nel capitolo 5.

		<b>Azioni prioritarie</b>
		Alto impatto economico
		Alta velocità d'esecuzione

<b>Azione 7</b>	<b>Trasformazione del mandato e dell'organizzazione, allineandoli a quelli delle migliori agenzie internazionali, inserendo risorse con competenze specifiche.</b>
Razionale	L'Agenzia Nazionale del Turismo è poco incisiva, percepita legata più a logiche burocratiche che di mercato.
Descrizione	<p>Rilanciare l'Agenzia Nazionale del Turismo, trasformando mandato e organizzazione e dotandola di risorse con competenze specifiche per diventare propulsore dello sviluppo del settore.</p> <p>Portare l'Agenzia Nazionale del Turismo al livello delle migliori agenzie internazionali, estendendo la mission alla promo-commercializzazione in raccordo con le Regioni.</p> <p>Conseguentemente ridefinire ruolo, attività chiave e cambiare la percezione dell'Agenzia Nazionale del Turismo nei confronti degli operatori del settore e della comunità internazionale.</p> <p>Includere nell'organizzazione la "Fabbrica dei Prodotti" che realizzi prodotti turistici, anche multi-regionali, al fine di promuovere l'offerta turistica dell'Italia e delle sue realtà regionali.</p> <p>Agenzia Nazionale del Turismo, nello svolgimento della sua missione istituzionale di promozione turistica internazionale dell'Italia e delle sue realtà regionali, ha il compito, tra gli altri, di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attrarre viaggiatori stranieri a visitare l'Italia (newcomers) e fornire ragioni per ritornare a chi già la conosce (itinerari, calendario eventi, ecc.), anche utilizzando canali digitali per la promozione (es. sito, blog, social network).</li> <li>• Supportare le regioni e le province autonome nello sviluppo e nella messa a punto /posizionamento dei prodotti turistici prioritari</li> <li>• Stendere e monitorare l'attuazione dei piani pluriennali nazionali (su vendita e marketing, su investimenti in altre leve di intervento, come trasporti o ricettivo), supportando le regioni nella definizione del proprio piano di dettaglio.</li> <li>• Definire gli interventi da effettuare e la loro priorità in accordo con le Regioni (es. in merito a ricettivo, logistica e trasporti ultimo miglio, contributi a vettori low-cost).</li> <li>• Misurare le performance con un panel dettagliato di KPI (Key Performance</li> </ul>

	<p>Indicator).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire e attuare una strategia digitale presidiando i canali e le audience opportune.</li> <li>• Supportare la promo commercializzazione dei prodotti turistici prioritari Italiani.</li> </ul>
Tempi	6 mesi

<b>Azione 8</b>	<b>Riorganizzazione dell’Agenzia Nazionale del Turismo con apertura a soggetti esterni</b>
Razionale	Gli operatori del settore percepiscono l’Agenzia Nazionale del Turismo come un soggetto legato più a logiche burocratiche che di mercato
Descrizione	<p>Prospettiva di riorganizzare l’Agenzia Nazionale del Turismo al fine di incrementare l’efficienza a migliorare la qualità dei servizi e a rendere la struttura più adeguata alla dinamiche del settore del turismo. A tal fine, si prevede un maggior coinvolgimento, in una logica di federalismo cooperativo, di regioni, città metropolitane, associazioni rappresentative degli enti locali e Unioncamere.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire il modello operativo, con politiche di assunzione e di valutazione delle risorse che permettano di attirare e trattenere i migliori talenti, anche da altre amministrazioni o dal mercato esterno.</li> <li>• Trovare un budget adeguato per effettuare il rilancio.</li> <li>• Assumere risorse di eccellenza, anche provenienti dai Paesi dei segmenti target (es. cinesi o indiani) dotati di una maggior conoscenza dei mercati target.</li> </ul>
Tempi	6 mesi

<b>Azione 9</b>	<b>Creazione di una “Fabbrica dei Prodotti” che selezioni, costruisca e promuova i prodotti turistici prioritari (anche multi-regionali).</b>
Razionale	Carenza di competenze per identificare, costruire e commercializzare i prodotti turistici sul mercato internazionale.
Descrizione	<p>Agenzia Nazionale del Turismo, nello svolgimento della sua missione istituzionale di promozione turistica internazionale dell’Italia e delle sue realtà regionali, ha il compito, tra gli altri, di realizzare strategie di promozione e commercializzazione dei prodotti turistici italiani assieme alle regioni. Si tratta in altre parole di creare una “Fabbrica dei prodotti” interna all’Agenzia Nazionale del Turismo, che aiuti Regioni e Province Autonome nella progettazione, realizzazione e lancio commerciale dei prodotti turistici prioritari.</p> <p>Definire il modello operativo nei confronti di Regioni e Province Autonome,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• istituendo una Fabbrica centrale con forte ruolo di guida, coaching, consulenza e intensa interazione nei confronti delle Fabbriche regionali,</li> <li>• identificando quali risorse deve dedicare il Dipartimento, quali l’Agenzia Nazionale del Turismo e quali le competenze specifiche necessarie e da ricercare (sia nella PA che all’esterno),</li> <li>• ridefinendo il ruolo della nuova Agenzia e dotandola di risorse con competenze specifiche per il supporto alle Regioni nella creazione e promo-commercializzazione dei prodotti prioritari verso i segmenti target.</li> </ul> <p>Focalizzare l’offerta dei prodotti (regionali e multi-regionali) su 30/40 Poli</p>

	<p>prioritari, differenziandola a favore dei segmenti a maggior valore e redditività,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• focalizzando la Fabbrica dei prodotti nello sviluppo di prodotti personalizzati, ad esempio per turisti affluent repeaters (es. “circuito dei Ducatisti”, golf, ecc.),</li> <li>• definendo percorsi per shopping con focus su turisti dai BRIC e Golfo,</li> <li>• creando prodotti multi-regionali prendendo spunto anche dalle best practice internazionali (es. “Via Francigena” multi-regionale sul modello del “Cammino di Santiago”, circuito di dimore storiche, sull’esempio di Paradores o Relais &amp; Châteaux),</li> <li>• proponendo prodotti specifici per senior (es. terme) e favorendo la destagionalizzazione degli arrivi.</li> </ul>
Tempi	9 mesi

<b>Azione 10</b>	<b>Lancio / rilancio del marchio ombrello per il Paese.</b>
Razionale	La promozione di città, province e regioni è scoordinata. Valore a riconoscibilità di un prodotto italiano in un mercato molto affollato e competitivo.
Descrizione	Sviluppare e promuovere un “Marchio ombrello” per l’Italia, anche valorizzando il già esistente e poco valorizzato “Italy Much More”. Riportare sempre nelle attività promozionali e commerciali dei prodotti delle Regioni un unico marchio ombrello del brand Italia (questo è importante soprattutto per i viaggiatori di geografie lontane che non conoscono le specificità del territorio italiano).
Tempi	6 mesi

<b>Azione 11</b>	<b>Comunicazione e promozione dell’offerta turistica del Paese anche nei confronti dei turisti italiani.</b>
Razionale	Attualmente l’Agenzia Nazionale del Turismo si rivolge solo al pubblico internazionale.
Descrizione	Promuovere, oltre a quello internazionale, anche il Turismo domestico. Il Piano Strategico focalizzato prevalentemente sullo sviluppo sul Turismo Internazionale può prevedere benefici anche per il pubblico italiano, identificando elementi di sovrapposizione tra i segmenti prioritari internazionali e quelli nazionali e promuovendo l’offerta in modo analogo (ad esempio, un prodotto per gli affluent europei, si può applicare anche agli italiani).
Tempi	6 mesi

<b>Azione 12</b>	<b>Costituzione in Agenzia Nazionale del Turismo di un laboratorio di e-tourism per la definizione e l’attuazione della strategia digitale per il Turismo.</b>
Razionale	Mancanza di una strategia digitale del Paese per il Turismo. Indipendentemente dalle caratteristiche, la sola presenza di un sito internet non è sufficiente. I clienti più interessanti sono quelli che acquistano in maniera disintermediata e verso i quali è sempre più rilevante riuscire a dialogare via web.

Descrizione	<p>Definire e implementare, nell'ambito del progetto complessivo di attuazione dell'agenda digitale italiana, una strategia digitale per il settore turistico attraverso un laboratorio di e-tourism.</p> <p>Ricondurre il sito Italia.it, i portali regionali, la presenza su social network, blog e community alla strategia generale.</p> <p>Allineare Italia.it alle best practice internazionali, integrando il sito web nella strategia digitale (in termini di contenuti, navigabilità, proposta itinerari, ecc.) e utilizzandolo per attività di promo-commercializzazione, con l'attenzione di comunicare non solo caratteristiche del prodotto turistico, ma anche le modalità per fruirne e a quali costi (gestendo comunicazione e promozione tramite digital media anziché in loco).</p> <p>Utilizzare canali digitali per focalizzare gli sforzi di promo-commercializzazione sui prodotti ad alto potenziale sui segmenti prioritari, Sviluppare promozione dell'Italia coordinata su canali e piattaforme digitali, integrando il sito nella strategia digitale e nella comunicazione, rafforzando promozione e marketing su canali digitali, migliorando la presenza sui social network, aumentando la visibilità dei prodotti turistici italiani sul Web.</p>
Tempi	6-12 mesi

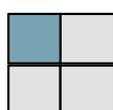
<b>Azione 13</b>	<b>Comunicazione del prodotto EXPO 2015 in ottica nazionale.</b>
Razionale	Potenziale occasione di visibilità a livello mondiale non solo per Milano, ma per l'intero Paese.
Descrizione	<p>Comunicare e promo-commercializzare il prodotto EXPO 2015 come un prodotto turistico nazionale.</p> <p>Si potrebbe sfruttare la vetrina dell'EXPO 2015 per promuovere anche il resto dell'offerta turistica del Paese, soprattutto per aree e regioni limitrofe e per mostrare e far conoscere la rinnovata proposta di valore del turismo italiano.</p> <p>Costruire un'offerta di prodotti da legare all'EXPO per intercettare soprattutto i turisti a medio e lungo raggio e trattenerli in Italia per alcuni giorni contigui alla visita all'EXPO.</p>
Tempi	12 mesi. Poi a seguire sino all'evento

<b>Azione 14</b>	<b>Rafforzamento e promozione del calendario eventi Italiano (focus sui poli prioritari).</b>
Razionale	<p>Assenza di un piano su relativo al calendario eventi a supporto del Turismo in Italia, in particolare per stimolare il ritorno dei turisti europei.</p> <p>Manca promozione coordinata ed efficace degli eventi in calendario, soprattutto verso l'estero.</p>
Descrizione	<p>Rafforzare e promuovere attivamente il calendario eventi nazionale, in particolare per i Poli prioritari, per aumentare il numero di soggiorni dei turisti e favorire la destagionalizzazione.</p> <p>In particolare, occorre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arricchire e promuovere insieme alle Regioni un calendario di eventi artistico-culturali-musicali che fornisca, mese per mese, delle chiare ragioni di ritorno in Italia per i turisti del corto raggio, in particolare per gli affluenti europei, con obiettivi di destagionalizzazione degli arrivi;</li> <li>• puntare a ospitare eventi sportivi di prestigio;</li> <li>• spingere sui segmenti di domanda di qualità (es. per appassionati di golf</li> </ul>

	<p>un grande torneo/evento, per amanti della lirica l'intensificazione di aperture e dei programmi dei teatri lirici/opere, costruendo prodotti specifici attorno agli eventi (es. ricettivo, trasporti, ecc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programmare attorno a Expo 2015 un calendario eventi che dia ragioni per venire e per restare più a lungo e che si estenda oltre la Lombardia.</li> <li>• rafforzare con eventi gli itinerari mirati ai segmenti secondari (es. enogastronomia).</li> <li>• sviluppare una modalità di integrazione digitale del calendario eventi a livello italiano, con link e input da Regioni, città, siti culturali e altri enti, organizzata per facilitare la consultazione da parte di turisti europei, per interesse e area geografica.</li> <li>• utilizzare il sito di Italia.it e altri canali digitali per la promozione integrata del calendario nazionale.</li> </ul>
Tempi	6-9 mesi

<b>Azione 15</b>	<b>Sviluppo di accordi con tour operator e vettori aerei internazionali.</b>
Razionale	Assenza di accordi strutturati a livello Paese con tour operator outbound internazionali, operatori della value chain, compagnie aeree, ...
Descrizione	<p>Stipulare accordi con operatori globali del settore incentivando gli operatori a seconda dei risultati raggiunti (es. bonus al raggiungimento di specifici target).</p> <p>Stipulare accordi con tour operator globali incentivandoli adeguatamente sui risultati.</p> <p>Fornire pacchetti mirati, anche in base alle esigenze dei segmenti.</p> <p>Focalizzarsi in via prioritaria su tour operator forti e su geografie BRIC.</p> <p>Avviare tavoli per accordi con compagnie aeree internazionali, soprattutto finalizzati a creare o aumentare il numero di collegamenti diretti con i Paesi target.</p>
Tempi	12 mesi; poi attività in sviluppo

<b>Azione 16</b>	<b>Sensibilizzazione e rilancio dell'immagine del settore attraverso i media italiani.</b>
Razionale	Il mercato globale e la connettività amplificano la percezione negativa del Paese a causa delle frodi, con un conseguente danno d'immagine e di presenze difficile da stimare.
Descrizione	<p>Rafforzare l'obiettivo di mettere il Turismo all'attenzione dei cittadini.</p> <p>Proseguire e rafforzare la campagna sui media italiani per sensibilizzare il Paese circa l'importanza del Turismo e circa il danno provocato da eventuali frodi o comportamenti non accoglienti a danno dei turisti.</p> <p>Stimolare il senso di ospitalità tra la popolazione.</p>
Tempi	Già in corso



**Azioni di lungo periodo, ma da lanciare immediatamente**

Alto impatto economico

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 17</b>	<b>Destinazione di una parte dei fondi regionali di promozione all'Agenzia</b>
------------------	--

	<b>Nazionale del Turismo e utilizzo degli stessi per promo-commercializzazione.</b>
Razionale	Le Regioni non dispongono della “scala” e delle competenze per competere e interfacciarsi sul mercato globale, in particolare quelli più lontani.
Descrizione	<p>Destinare parte del budget di promozione delle Regioni e dei fondi recuperati (da visti, tax refund e simili) per creare, all’interno dell’Agenzia, una “Direzione Commerciale e Marketing Italia”, motore del turismo e supporto per Regioni.</p> <p>Definire le modalità di finanziamento all’interno del Comitato permanente sul Turismo.</p> <p>Utilizzare il budget in ottica di promo-commercializzazione favorendo l’acquisto già in fase di comunicazione (es.: associando al prodotto anche una serie di informazioni complementari come fascia di prezzo, diverse opportunità di alloggio, indicazioni logistiche).</p> <p>Assegnare alla Direzione Commerciale Italia le seguenti responsabilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raggiungere presenze e “fatturato” target nei Poli prioritari del Paese;</li> <li>• coordinare la promozione all’estero (sia tramite una maggiore gestione centrale delle spese per promozione sia con iniziative di co-marketing con le Regioni);</li> <li>• coordinare e commercializzare i prodotti turistici italiani, specialmente sul web, adottando una strategia digitale focalizzata sui segmenti prioritari;</li> <li>• coinvolgere nella promozione di imprenditori, aziende eccellenti, personaggi pubblici e sportivi (come ambasciatori dell’Italia);</li> <li>• introdurre una cultura di CRM sfruttando i database clienti dei principali player coinvolti nell’erogazione del servizio per il turista (es. Alitalia, Autostrade, FS ...).</li> </ul> <p>Utilizzare parametri legati alla quantità di notti gestite dalle singole Regioni per la definizione dei budget promozionali di competenza regionale.</p>
Tempi	12/18 mesi



**Azioni rapide a basso impatto**  
 Impatto economico medio-basso  
 Alta velocità d'esecuzione

<b>Azione 18</b>	<b>Incentivi e realizzazione di accordi per la produzione di film per stranieri in location turistiche italiane (focus BRIC).</b>
Razionale	Dagli anni Sessanta non viene sviluppato un prodotto cinematografico di richiamo mondiale che pubblicizzi il Paese.
Descrizione	<p>Formare una “film commission” nazionale turistica, in collaborazione con le film commission regionali esistenti, che favorisca e incentivi la realizzazione di pellicole che fungano da pubblicità e richiamo.</p> <p>Incentivare fiscalmente (es. con tax credit o tax shelter) o attraverso benefit (es. agevolazioni di carattere esecutivo) la produzione di film internazionali ambientati in luoghi sui quali si intende puntare come offerta di sistema, preferibilmente realizzati da produzioni di paesi target.</p> <p>Coinvolgere registi e attori di riferimento nei Paesi target (es. produttori di Bollywood).</p>
Tempi	9 mesi

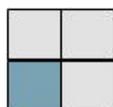
<b>Azione 19</b>	<b>Migliorare la gestione delle crisi che hanno un impatto sul Turismo attraverso una struttura di Public Relations focalizzata.</b>
Razionale	Minore internazionalità, rispetto ai concorrenti, nella comunicazione e nella gestione delle PR, specialmente nei momenti di crisi.
Descrizione	Gestire con sistematicità la comunicazione nelle situazioni di crisi (es. immondizia a Napoli, disastro Concordia) soprattutto nei confronti dei media internazionali. Definire un responsabile nell’Agenzia Nazionale del Turismo che si coordini con il Governo per gestire le crisi da un punto di vista di comunicazione, predisponendo piani di comunicazione rispetto a scenari possibili. Avviare un’attività di PR strutturata, volta a migliorare la presenza dell’Italia sui media internazionali, in coordinamento con l’ACE.
Tempi	9 mesi

<b>Azione 20</b>	<b>Studio di partnership con primari operatori web (focus su BRIC e Affluent).</b>
Razionale	Manca uno strumento di grande facilitazione per il viaggiatore individuale che intende programmare / scegliere una vacanza in Italia.
Descrizione	Valutare una partnership con operatori web per accordi che consenta al pubblico di organizzare il proprio soggiorno dal sito ufficiale del Paese, utilizzando anche i giudizi di altri turisti.
Tempi	6 mesi

<b>Azione 21</b>	<b>Sviluppo di “App” per smartphone e tablet rivolte a turisti stranieri.</b>
Razionale	Mancanza di servizi sul mobile, a fronte di una sempre maggior propensione dei turisti verso i canali digitali.
Descrizione	Sviluppare App al servizio del turista, in particolar per gli stranieri (logistica, treni, taxi, mostre, ...). Diffondere informazioni per gli stranieri già presenti sul territorio nazionale. Incentivare lo sviluppo di applicazioni per smartphone e tablet che rispondano alle necessità del turista internazionale in visita, anche attraverso il sostegno a start-up tecnologiche localizzate in Italia. Incentivazione per lo sviluppo di App per smartphone e tablet volte a creare una community di fan dell’Italia
Tempi	6 mesi

<b>Azione 22</b>	<b>Coinvolgimento della RAI a fini di promozione turistica verso l’estero.</b>
Razionale	La RAI come veicolo della cultura italiana nel mondo, ma anche come potenziale strumento di promozione turistica nel mondo, attraverso i suoi programmi per l’estero.
Descrizione	Prevedere programmi che facciano scoprire il Paese, valorizzando asset, eventi, itinerari, invogliando turisti newcomer e repeater a visitare l’Italia. Dare spazio a pubblicità sull’Italia (es. trasmettendo lo spot “Italy Much More”). Coordinamento Agenzia Nazionale del Turismo-Rai per promozioni differenti tra i paesi, anche a seconda delle caratteristiche dei segmenti (es.

	dar visibilità a eventi per stimolare il turismo week-enders).
Tempi	9 mesi



**Azioni in seconda priorità**

Impatto economico medio-basso

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 23</b>	<b>Integrazione portale e-commerce su Italia.it e utilizzo per promozione e commercializzazione, in collaborazione con le Regioni.</b>
Razionale	Fase di vendita non possibile attraverso il sito ufficiale né per l'acquisto di prodotti vacanza (es. week-end romantico a Roma), né per i gadget / biglietti musei, ...
Descrizione	Arricchire, in collaborazione con le Regioni, le funzionalità del portale "Italia.it", inserendo applicativi e-commerce, transazioni on-line, anche in un'ottica di combinazione della fase di promozione e di commercializzazione (es. pagina di Firenze con tutte le informazioni su come arrivare e cosa fare e la possibilità immediata di acquisto di determinati prodotti/ servizi). Inserire motori di ricerca efficaci per poter consentire acquisti mirati di hotel e pacchetti vacanza.
Tempi	12/18 mesi

<b>Azione 24</b>	<b>Supporto alla creazione di un grande operatore incoming italiano / network di aziende incoming.</b>
Razionale	L'assenza di un grande operatore italiano per l'incoming penalizza il settore.
Descrizione	Aprire un tavolo per la nascita di un grande operatore incoming italiano o federando operatori che coprono itinerari a forte volume o ad alto potenziale. Incentivare la nascita di una OTA (Online Travel Agency) nazionale con forte partecipazione di privati, focalizzata su servizi incoming, valutando il ruolo degli operatori esistenti. Favorire l'aggregazione di operatori incoming di medie dimensioni attraverso l'incentivo alla creazione di Reti d'Impresa anche in differenti aree del Paese.
Tempi	24 mesi

## 8. ORGANIZZARE UN'OFFERTA MODERNA

Questo capitolo presenta le principali azioni del piano strategico mirate a organizzare un'offerta turistica moderna, coerente con le aspettative di turisti, investitori internazionali e di tutti gli stakeholder del settore. Anche in questo caso, le azioni verranno presentate seguendo lo schema di prioritizzazione presentato nel capitolo 5.

		<b>Azioni prioritarie</b>
		Alto impatto economico
		Alta velocità d'esecuzione

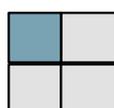
<b>Azione 25</b>	<b>Identificazione di 30–40 Poli prioritari per il Turismo Internazionale.</b>
Razionale	Gli sforzi di comunicazione e promozione sono troppo frammentati e l'interesse da parte dei turisti internazionali è su pochi prodotti chiave (soprattutto per i newcomers)
Descrizione	<p>Selezionare i 30–40 Poli turistici prioritari per lo sviluppo del turismo internazionale da parte della “Fabbrica dei prodotti” e delle Regioni. A tal fine, è necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mappare i Poli turistici esistenti e analizzare le loro caratteristiche in termini di performance passata, segmenti di clientela, posizionamento del prodotto (prezzo, qualità del ricettivo, ecc.), contenuto del prodotto (eventi, itinerari, ecc.), enablers (infrastrutture, ecc.);</li> <li>• analizzare il potenziale di sviluppo sul turismo internazionale con riferimento a elementi quantitativi (valore, crescita degli stranieri, rapporto stranieri/italiani, ecc.) e qualitativi (brand awareness internazionale, qualità del management, ecc.);</li> <li>• confrontare i Poli con best practices per comprenderne il potenziale di sviluppo e individuare criticità e aree di miglioramento.</li> </ul> <p>Cogliere le occasioni derivanti da aree di crisi industriale, ma con forte vocazione turistica, come ad esempio il Sulcis.</p>
Tempi	12 mesi

<b>Azione 26</b>	<b>Iniziative volte al miglioramento della distribuzione e della qualità dei flussi turistici nelle 4 città top e a favorire la loro destagionalizzazione e sostenibilità turistica.</b>
Razionale	Rischio di saturazione di alcune città e poli a causa dell'aumento previsto dei flussi.
Descrizione	<p>Migliorare la distribuzione e la qualità dei flussi in arrivo in zone a rischio di saturazione,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sostenendo la creazione e la promozione di un calendario eventi che dia ragioni al turista per visitare una località durante l'arco dell'anno;</li> <li>• valutando la possibilità di introdurre misure volte al contenimento selettivo dei flussi in arrivo in determinate località (es. soglia di visitatori massima con “ticket all'ingresso”);</li> <li>• focalizzando gli sforzi sulla sostenibilità dei flussi turistici.</li> </ul>

Tempi	12 mesi
-------	---------

<b>Azione 27</b>	<b>Rafforzamento degli itinerari dello shopping (focus su 4 Città Top e aree limitrofe).</b>
Razionale	Lo shopping è uno dei temi che maggiormente attira in Italia i clienti target.
Descrizione	Creare tour e opportunità di shopping con focus su turisti da BIC, Russia e Golfo, incentivando la creazione e il rafforzamento di itinerari di shopping di alto livello, come outlet, department stores, strade della moda, anche mettendo in rete realtà già esistenti con un miglioramento di calendario eventi e offerta. Progetti di comunicazione ad hoc in lingua, rivolti ai paesi target per quanto riguarda lo shopping dei turisti.
Tempi	12 mesi

<b>Azione 28</b>	<b>Apertura di un tavolo di lavoro sul prodotto mare con focus sulle concessioni balneari e il rilancio dell'offerta.</b>
Razionale	Fase di difficoltà per il prodotto mare negli ultimi 10 anni, con il rischio che la situazione non migliori o, anzi, vada via via peggiorando.
Descrizione	Aprire un tavolo di lavoro tra Agenzia Nazionale del Turismo, Regioni, Enti Locali e Associazioni di Categoria sulle difficoltà rilevanti per il prodotto mare, <ul style="list-style-type: none"> <li>• focalizzando gli sforzi per trovare una soluzione che risponda alla normativa Bolkestein,</li> <li>• interagendo con la "Fabbrica dei prodotti" per meglio comprendere i segmenti target e le loro esigenze e costruire un'offerta adeguata.</li> </ul>
Tempi	9 mesi



**Azioni di lungo periodo, ma da avviare subito**

Alto impatto economico

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 29</b>	<b>Rilancio dell'offerta turistica internazionale grazie ad affinamento e posizionamento dei 30-40 prodotti da promuovere in via prioritaria e ad azioni con Regioni ed Enti Locali sui gap da colmare</b>
Razionale	Per rilanciare l'offerta è necessario uno sforzo integrato tra Centro e Regioni per migliorare tutti gli elementi che la compongono.
Descrizione	Definire, da parte della Fabbrica dei prodotti centrale e delle Regioni, il posizionamento dei 30-40 Poli prioritari selezionati e le caratteristiche chiave alla base di tale posizionamento. Individuare e fronteggiare i gap da colmare per consentire rilancio di tali prodotti sul a livello internazionale. A tal fine occorre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• definire i segmenti target e il posizionamento che Poli e prodotti prioritari devono avere,</li> <li>• individuare le caratteristiche chiave alla base di tale posizionamento, ad es. in termini di contenuto strutturato (es. itinerari, eventi, ecc.), prezzo, enablers (es.: ricettivo, trasporti, ecc.),</li> <li>• identificare gli eventuali gap da colmare in merito alle caratteristiche individuate;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• colmare i gap attraverso uno sforzo congiunto tra centro, enti locali e operatori di settore,</li> <li>• comunicare, promuovere e commercializzare i prodotti prioritari sulla base del posizionamento individuato, focalizzando gli sforzi nei confronti dei segmenti target dei singoli prodotti.</li> </ul>
Tempi	24 mesi

<b>Azione 30</b>	<b>Focus su BRIC e affluent europei per alzare il valore della spesa media per turista.</b>
Razionale	I segmenti affluent europei e BRIC sono la priorità per dimensione, spesa media e crescita attesa al 2020.
Descrizione	<p>Strutturare un'offerta prodotti (focus Poli prioritari) che risponda alle esigenze dei segmenti chiave della domanda in termini di valore e crescita attesa.</p> <p>Occorre quindi analizzare le caratteristiche e bisogni/criteri di scelta dei segmenti affluent e BRIC, comprendere la relazione esistente tra tali bisogni e l'offerta turistica attuale, individuare e colmare eventuali gap esistenti in termini di contenuto del prodotto (shopping per BRIC, eventi per affluent europei, ecc.), di trasporti (voli diretti per BRIC, collegamenti point-to-point ottimali per affluent europei), di ricettivo (es.: resort per famiglie russe, dei Paesi del Golfo e indiani) e di enablers (es.: visti per turisti russi e cinesi).</p> <p>Focalizzare gli sforzi di comunicazione e commercializzazione dei 30-40 Poli prioritari, facendo leva sugli elementi dell'offerta che rispondano alle loro esigenze.</p>
Tempi	18 mesi

<b>Azione 31</b>	<b>Realizzazione di 1-2 nuovi Grandi Poli Turistici nel Mezzogiorno finanziati anche grazie a project bond e fondi europei e nel rispetto della sostenibilità.</b>
Razionale	L'Italia non lancia un nuovo grande prodotto nel Turismo da 50 anni, al contrario di quanto hanno fatto o stanno facendo i competitor principali.
Descrizione	<p>Promuovere la creazione di 1-2 Nuovi Grandi Poli Turistici nel Mezzogiorno ("una nuova Costa Smeralda"), potenziale volano per l'intero settore e per l'immagine dell'Italia nel mondo, garantendo sostenibilità, burocrazia zero e tempi certi agli investitori.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutare attentamente le opportunità nel Sud, in considerazione del grande potenziale ancora non sfruttato a livello di presenze di Turismo, in particolare straniero.</li> <li>• Sfruttare, tra le altre opportunità, la riprogrammazione dei fondi comunitari per le Regioni del Sud, in collaborazione con il Ministero per la Coesione Territoriale.</li> <li>• Valutare la possibilità di finanziare il progetto attraverso project bond, in modo che vi sia la garanzia da parte dallo Stato sulla realizzazione del progetto.</li> <li>• Individuare fondi strutturali europei a supporto della realizzazione dei nuovi Poli.</li> <li>• Lanciare un processo di selezione delle aree geografiche per la realizzazione dei Poli (congiunto con Regioni e investitori/banche), nel rispetto della sostenibilità.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare aree che permettano di sviluppare un Polo con potenzialità di attrazione per i turisti affluenti europei, segmento per l'Italia più difendibile.</li> <li>• Coinvolgere nel progetto, in un'ottica di partnership e con un piano pluriennale, imprese internazionali leader in ciascun elemento della catena del valore.</li> </ul>
Tempi	Identificazione dei Poli in 6 mesi, lancio in 24 mesi

<b>Azione 32</b>	<b>Inserimento di agevolazioni normative a supporto della realizzazione dei nuovi grandi poli</b>
Razionale	La complessità e rigidità del contesto normativo italiano disincentivano gli investitori e minacciano sul nascere la realizzazione del progetto.
Descrizione	<p>Prevedere agevolazioni favorendo la rapidità di esecuzione e coerenza con il progetto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire un modello operativo che permetta di operare con procedure di approvazione semplici e “slegate” dai vincoli burocratici standard.</li> <li>• Introdurre forti facilitazioni normative per la realizzazione (es.: concessioni gratuite vincolate a cospicui investimenti sul territorio).</li> <li>• Definire con le Regioni le regole per la definizione dei criteri, dei luoghi e delle condizioni di “burocrazia zero” per dare agli investitori certezza di tempi e costi, anche valutando l’affidamento del coordinamento a un plenipotenziario.</li> </ul>
Tempi	12 mesi

<b>Azione 33</b>	<b>Sviluppo del Turismo congressuale.</b>
Razionale	Ricettivo e infrastrutture non adeguati per accogliere eventi congressuali internazionali.
Descrizione	<p>Rilanciare, attraverso la nuova Agenzia Nazionale del Turismo, una struttura finalizzata allo sviluppo di questo segmento che rappresenti il nuovo punto di riferimento per il settore MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) e per i Convention Bureau locali.</p> <p>Definire dei Poli congressuali da lanciare sul mercato internazionale e incentivare i privati a investire su questa attività.</p> <p>Supportare i Convention Bureau locali a potenziare l’offerta sui segmenti di clientela più coerenti e colmare i principali gap competitivi.</p>
Tempistica	24 mesi

<b>Azione 34</b>	<b>Valorizzazione di siti culturali ad alto impatto turistico grazie a partnership pubblico-privato.</b>
Razionale	<p>Il patrimonio di asset storico-culturale del Paese è degradato e sotto-utilizzato come motore dello sviluppo turistico.</p> <p>Poco sfruttato il calendario di eventi storico-culturali, soprattutto verso turisti europei, di corto-medio raggio, che tornano più volte in Italia.</p> <p>Basso collegamento tra i poli culturali (es.: siti Unesco poco sfruttati nella comunicazione).</p>
Descrizione	Valorizzare i siti e i beni culturali e architettonici a maggiore potenziale, simbolo del patrimonio culturale e artistico del Paese, attraverso un rinnovamento della modalità di gestione, una nuova spinta commerciale e una cabina di regia centrale.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare nuove modalità di gestione, anche in logica di partnership pubblico-privato, per la gestione di siti di dimensione rilevante.</li> <li>• Istituire una cabina di regia centrale tra il Ministro del Turismo e il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali per agevolare il coordinamento tra chi si occupa di valorizzazione e di tutela dei siti al fine di: <ul style="list-style-type: none"> <li>– migliorare la gestione economica, operativa e il fund raising facendoli gestire da professionisti che siano responsabili della tutela e della valorizzazione commerciale dei siti (es.: fatturato di Pompei ad oggi pari a €18 M vs un potenziale probabilmente di 3-4 volte superiore);</li> <li>– potenziare gli strumenti di defiscalizzazione per investimenti in siti/beni culturali di rilevante impatto per il Turismo.</li> </ul> </li> <li>• Sviluppare ulteriori 10/15 siti a forte contenuto storico-artistico che facciano leva su asset culturali importanti (es.: Reggia di Caserta, siti dell’Unesco di maggior appeal internazionale, ecc.) come leva e motore delle presenze turistiche e arricchimento di itinerari (es.: aumentare la promozione in ogni meta turistica dei patrimoni Unesco presenti, ad esempio unendoli in percorsi specifici).</li> <li>• Valutare l’accelerazione di cantieri d’intervento specifici, finanziabili con programmi straordinari (CIPE, Piano d’azione e coesione).</li> <li>• Rafforzare i ricavi da merchandising che possano essere anche reinvestiti nel mantenimento del sito, supportando gli asset storico-culturali con maggiore efficacia e gestendo le piattaforme tecnologiche e transazionali comuni (es.: e-commerce e siti web).</li> </ul>
Tempi	Identificazione in 6-12 mesi, lancio in 18 mesi



#### Azioni rapide a basso impatto

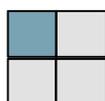
- Impatto economico medio-basso
- Alta velocità d'esecuzione

<b>Azione 35</b>	<b>Istituzione di un programma di sensibilizzazione al rispetto dell’ambiente e al decoro.</b>
Razionale	È una debolezza dell'Italia, soprattutto per i newcomers (secondo una ricerca Eurisko, i russi fissano l'Italia all’ultimo posto in Europa per “ordine e pulizia di spazi pubblici”).
Descrizione	<p>Sviluppare, anche in coordinamento con Regioni, enti locali e Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, attività volte al miglioramento del decoro degli spazi pubblici.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere finanziamenti volti al miglioramento degli spazi pubblici.</li> <li>• Veicolare parte dei fondi ricavati dal turismo (es.: taxa di soggiorno) alla riqualifica e al mantenimento dell’ordine, della pulizia e del decoro.</li> <li>• Aumentare la sensibilizzazione sull’importanza di tutelare i Beni del nostro Paese e sul danno potenziale provocato da comportamenti inadeguati (es.: vandalismo, graffitismo).</li> </ul>
Tempi	12 mesi



## 9. PORTARE LE STRUTTURE RICETTIVE AL LIVELLO DEI COMPETITOR INTERNAZIONALI

Questo capitolo presenta le principali azioni del piano strategico mirate ad ammodernare le strutture ricettive per renderle competitive con quelle proposte dai principali competitor internazionali. Anche in questo caso, le azioni verranno presentate seguendo lo schema di prioritizzazione presentato nel capitolo 5.



### **Azioni di lungo periodo, ma da avviare immediatamente**

Alto impatto economico

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 36</b>	<b>Incentivazione e sostegno al consolidamento del ricettivo (reti di impresa, campione nazionale dell'hotellerie, ecc.).</b>
Razionale	La frammentazione e la dimensione media degli alberghi italiani non consente in molti casi di competere economicamente.
Descrizione	<p>Incentivare l'aggregazione e il consolidamento delle strutture turistiche.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avviare un tavolo di lavoro tra Governo, Regioni, Associazioni di Categoria, Fondo Strategico e principali istituti bancari italiani nazionali per: <ul style="list-style-type: none"> <li>– identificare misure (prime fra tutte, le semplificazioni normative) a sostegno del consolidamento;</li> <li>– facilitare la nascita di un “campione nazionale dell'hotellerie”;</li> <li>– favorire la creazione di aggregazioni/federazioni d'impresе che possano associarsi anche a livello internazionale, in ottica di alleanze con catene internazionali sul sistema di booking e di creazione di un circuito di dimore storiche.</li> </ul> </li> <li>• Sostenere la creazione di reti di impresa incentivando il co-finanziamento delle iniziative in una logica di finanziamento pubblico-privato (rafforzamento della norma sulle Reti di Impresa del settore, di cui all'Art. 66 del d.l. n. 83/2012, estendendo i benefici previsti per i distretti industriali alle imprese turistiche, Art. 42 del d.l. n. 78/2010).</li> </ul>
Tempi	Creazione del tavolo in 6 mesi, prime proposte in 12 mesi, approvazione in 24 mesi

<b>Azione 37</b>	<b>Introduzione di crediti d'imposta e agevolazioni al credito per le imprese turistiche che si adeguano agli standard del ricettivo, specialmente se passano alla categoria superiore.</b>
Razionale	Molte delle strutture ricettive esistenti necessitano di essere riqualificate.
Descrizione	<p>Supportare miglioramenti selettivi nel ricettivo con crediti di imposta e agevolazioni al credito, anche tramite l'utilizzo di un Fondo Rotativo co-finanziato dalle Regioni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdurre sgravi fiscali e un fondo rotativo per garantire un maggiore accesso al credito per interventi volti al miglioramento del ricettivo, come</li> </ul>

	<p>modifiche strutturali, interne (SPA, piscina, palestra, ecc.) ed esterne (entertainment per i giovani) mirate all'intrattenimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanciare un tavolo con i principali istituti bancari per offrire strumenti di sostegno agli investimenti nel settore, favorendo la nascita nelle banche di una struttura dedicata al business turistico che sia specializzata nel supporto ad alberghi, ristoranti ed esercizi vari di accoglienza.</li> <li>• Creare un fondo che sostenga il rinnovo delle imprese entrando nel capitale per 5-10 anni e che consenta di rafforzare la liquidità e le capacità manageriali degli imprenditori turistici.</li> </ul>
Tempi	24 mesi (con prime proposte in 12 mesi)

<b>Azione 38</b>	<b>Supporto alla riqualifica del ricettivo concedendo la possibilità di "rottamare" le strutture.</b>
Razionale	Presenza di un numero di strutture elevato, molte delle quali ormai datate e non allineate ai moderni standard di qualità.
Descrizione	<p>Stimolare e sostenere la riqualifica del ricettivo coinvolgendo tutti gli attori in gioco, anche facilitando la "rottamazione" delle strutture non più in grado di competere.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costituire un tavolo di lavoro tra Governo, Regioni e principali Ministeri coinvolti e con la partecipazione di Privati (per esempio, le associazioni di categoria) e Istituzioni finanziarie (come banche, fondi, ecc.) per studiare incentivi finanziari e strumenti fiscali per agevolare la riqualifica del ricettivo (es.: "rottamazione", crediti d'imposta, premi di volumetria, agevolazioni al credito, fondo rotativo, ecc.).</li> <li>• Identificare una serie di standard nazionali relativi alle condizioni per poter ottenere incentivi e agevolazioni sulla "rottamazione" per strutture non più competitive.</li> </ul>
Tempi	24 mesi; con prime proposte in 12 mesi

<b>Azione 39</b>	<b>Agevolazione al cambio di destinazione d'uso.</b>
Razionale	Possibilità di destinare le strutture oggi non più competitive ad altri scopi.
Descrizione	<p>"Rottamare" le strutture ricettive obsolete facilitando il cambio di destinazione d'uso.</p> <p>Ad esempio, prevedere una norma che semplifichi e renda automatico il cambio di destinazione d'uso per gli immobili destinati ad attività ricettive, non utilizzati ovvero occupati da imprese strutturalmente in disavanzo.</p> <p>Attivare un tavolo di coordinamento tra Governo, Regioni, Province Autonome e Anci.</p>
Tempi	15/18 mesi



**Azioni rapide a basso impatto**  
 Impatto economico medio-basso  
 Alta velocità d'esecuzione

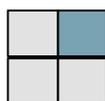
<b>Azione 40</b>	<b>Adozione in tutte le regioni del sistema di classificazione standard</b>
------------------	---

	<b>europeo per il ricettivo.</b>
Razionale	La classificazione delle strutture ricettive deve offrire al turista uno strumento per orientarsi nella scelta; oggi gli standard sono definiti in modo diverso per ciascuna Regione.
Descrizione	<p>Applicare un unico sistema di classificazione, valido per tutte le regioni italiane e coerente con i processi in corso negli altri Paesi europei, che consenta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• superare l'attuale sistema di classificazione delle strutture ricettive che prevede criteri diversi da regione a regione, che disorientano i turisti;</li> <li>• adottare il sistema di classificazione europeo "Hotelstars Union" come unico sistema di classificazione a livello nazionale;</li> <li>• applicare il sistema anche a Bed&amp;Breakfast e agriturismi per garantire omogeneità degli standard dell'offerta, in coordinamento con il Ministero delle Politiche Agricole che gestisce il sistema agriturismo.</li> </ul>
Tempi	12 mesi



## 10. I TRASPORTI E LE INFRASTRUTTURE

Questo capitolo presenta le principali azioni del piano strategico mirate a migliorare l'offerta italiana di trasporti e infrastrutture, facilitando e rendendo così più agevole e piacevole l'esperienza turistica dei visitatori. Le azioni sono presentate seguendo lo schema di definizione delle priorità presentato nel capitolo 5.



### Azioni prioritarie

Alto impatto economico

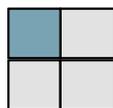
Alta velocità d'esecuzione

<b>Azione 41</b>	<b>Sblocco del piano per l'ampliamento dell'aeroporto di Fiumicino.</b>
Razionale	Capacità dell'aeroporto in difficoltà nel sostenere i flussi attesi di turisti dal lungo raggio. Qualità inferiore a standard dei concorrenti europei.
Descrizione	Iniziare al più presto i lavori per l'ampliamento e il rinnovamento dell'aeroporto, <ul style="list-style-type: none"> <li>• assicurando l'avvio degli investimenti al più presto;</li> <li>• eliminando il possibile "collo di bottiglia" legato alla capacità potenzialmente insufficiente di sostenere i flussi in aumento dal lungo raggio;</li> <li>• rinnovando Fiumicino, in quanto "biglietto da visita" del Paese per molti turisti del lungo raggio (essendo ad oggi fortemente invecchiato come struttura e servizi).</li> </ul>
Tempi	6 mesi

<b>Azione 42</b>	<b>Aumento dei voli diretti dai BRIC.</b>
Razionale	Alitalia non riesce ad avere il ruolo di "connettore" con i Paesi emergenti come le compagnie di bandiera dei competitor.
Descrizione	Sviluppare voli diretti da e per Paesi in forte crescita, aumentando il numero e la frequenza delle tratte nelle connessioni con i BRIC, sostenendo Alitalia ovvero attraverso partnership strutturate con vettori alternativi di paesi in forte crescita.
Tempi	12 mesi

<b>Azione 43</b>	<b>Sviluppo di accordi selettivi per incremento di voli low-cost europei.</b>
Razionale	Alcune zone turistiche risultano penalizzate da inadeguati collegamenti point-to-point con le principali città europee.
Descrizione	Favorire l'aumento sia di frequenze sia di apertura di tratte low-cost su destinazioni Italiane a forte potenziale inesperto, coordinando gli accordi con i vettori low-cost. Lanciare un tavolo di lavoro tra Governo, Regioni / Poli Turistici e compagnie aeree per il potenziamento delle tratte LCC, sia in aeroporti dove sono già presenti, sia in quelli ancora privi di collegamenti con vettori low-

	cost, prestando particolare attenzione ai poli a maggiore potenziale per il Sud.
Tempi	12 mesi



**Azioni di lungo periodo, ma da avviare immediatamente**

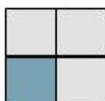
Alto impatto economico

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 44</b>	<b>Potenziamento di selezionate strutture aeroportuali a forte potenziale turistico.</b>
Razionale	L'assenza o l'inadeguatezza di strutture aeroportuali penalizzano l'afflusso di turisti in zone ad alto potenziale.
Descrizione	<p>Aprire/migliorare poche selezionate strutture aeroportuali in aree a forte potenziale di crescita o con forte brand, con focus sui vettori a basso costo e con l'obiettivo di una significativa riduzione dei tempi di collegamento point-to-point.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprire aeroporto di Comiso (tra Siracusa e Ragusa) per offrire una base ai voli LCC e favorire un progetto più complessivo di sviluppo turistico dell'area che favorisca in generale il territorio e dunque anche l'intero sistema aeroportuale siciliano.</li> <li>• Sviluppare l'aeroporto di Salerno a supporto della "Costiera" e del Cilento, poli con forti problematiche logistiche e di tempi di percorrenza troppo lunghi e disagiati per il turista.</li> <li>• Rinnovare la pista dell'aeroporto di Lamezia Terme, per sostenere lo sviluppo del prodotto "mare della Calabria".</li> <li>• Incentivare l'introduzione di servizi a pagamento volti a minimizzare le code e ridurre tempi di spostamento point-to-point, ad esempio con corsie rapide per il controllo dei passaporti (es.: trasferimento dell'onere dalla Polaria all'operatore aeroportuale).</li> </ul>
Tempi	24 mesi

<b>Azione 45</b>	<b>Incremento connettività e intermodalità tra i Poli turistici prioritari (focus sulle 4 Città Top e altri poli prioritari).</b>
Razionale	<p>Inefficienza dei collegamenti tra aeroporto e "Città Top" disincentivano i turisti, in particolare i week-enders europei.</p> <p>Servizi e infrastrutture di collegamento di qualità concentrati sull'asse Torino-Salerno e poco sviluppati in poli importanti del Paese.</p>
Descrizione	<p>Sviluppare piani efficaci nei collegamenti fra gli aeroporti e le 4 Città Top che minimizzino i tempi di spostamento point-to-point e assicurino qualità e standard europei.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare e completare i piani intermodali per le mete turisticamente rilevanti, per esempio: "Roma intermodale", collegamento Malpensa-Milano (anche in vista dell'Expo), collegamento Linate-Milano, collegamento Bologna aeroporto-stazione treni.</li> <li>• Colmare il gap di collegamento su Firenze per europei corto raggio: non ci sono voli diretti e i tempi trasferimento da aeroporti vicini sono troppo elevati per un weekend (potenziare collegamento con Bologna, grazie</li> </ul>

	<p>all'alta velocità).</p> <p>Favorire lo sviluppo di circuiti prioritari esterni alle 4 città.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare piani di connettività su gomma o rotaia migliorando le infrastrutture esistenti.</li> <li>• Avviare un tavolo di lavoro tra Governo, Regioni, ferrovie, autostrade, associazioni di categoria, banche e investitori per definire 10/15 collegamenti ad hoc da potenziare con delle logiche PPP migliorando i collegamenti tra le 4 Città Top e i Poli turistici secondari (sfruttando la presenza di distanze non elevate tra asset permanenti di grandissimo potenziale).</li> <li>• Completare il collegamento ad alta velocità Milano-Venezia (soprattutto per i BRIC).</li> <li>• Accelerare gli investimenti per incrementare la qualità dell'offerta nelle stazioni (es. alcuni binari di Roma Tiburtina, stazioni di Venezia e Firenze, ecc.).</li> <li>• Valutare l'introduzione dell'Alta Velocità sulla dorsale adriatica per collegare Bologna a Foggia/Brindisi.</li> <li>• Valutare colli di bottiglia particolarmente critici in ambito stradale/autostradale in aree a forte potenziale turistico (es. Sud Ovest della Sardegna).</li> </ul>
Tempi	5 anni



#### Azioni in seconda priorità

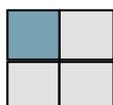
- Impatto economico medio-basso
- Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 46</b>	<b>Segmentazione e controllo qualità servizio taxi</b>
Razionale	Servizio molto variegato e difficilmente influenzabile al momento della richiesta, con qualità spesso discutibile.
Descrizione	<p>Sostenere programmi di miglioramento del servizio taxi, soprattutto nelle città chiave del Turismo italiano, effettuando anche controlli sul rispetto degli standard di qualità.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificare il servizio taxi su alcuni aspetti chiave (per esempio, sulla base della dimensione della vettura), differenziando le tariffe e controllando il rispetto delle caratteristiche standard della classe di appartenenza.</li> <li>• Supportare programmi di formazione per la conoscenza della lingua inglese nelle destinazioni turistiche di rilievo.</li> <li>• Introdurre l'obbligo della possibilità di pagamento con carta di credito, in particolare negli aeroporti a vocazione internazionale.</li> </ul>
Tempi	15/18 mesi



## 11. SVILUPPARE LE COMPETENZE IN TUTTA LA FILIERA

Questo capitolo presenta le principali azioni del piano strategico mirate a sviluppare le competenze degli operatori turistici attraverso l'introduzione di specifiche iniziative formative e di comunicazione. Le azioni sono presentate seguendo lo schema di definizione delle priorità presentato nel capitolo 5.



**Azioni di lungo periodo, ma da lanciare immediatamente**

Alto impatto economico

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 47</b>	<b>Rilancio della percezione del settore turistico tra i giovani per attrarre i migliori talenti (aumentare l'attrattività delle professioni del turismo sul mercato del lavoro).</b>
Razionale	In Italia le professioni del settore turistico sono percepite di "basso livello"; è necessario modificare la percezione per attrarre risorse di qualità da formare e inserire nel settore.
Descrizione	<p>Promuovere iniziative mirate per rilanciare la percezione verso le professioni del settore.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanciare una campagna di comunicazione per dare risalto e prestigio al settore (anche nelle scuole secondarie di primo e secondo grado).</li> <li>• Riposizionare l'immaginario dell'istituto alberghiero per la scelta dell'istruzione secondaria attraverso una campagna verso gli insegnanti di scuola media.</li> <li>• Utilizzare i canali TV per migliorare la percezione delle professioni turistiche (es. serial TV ambientato in un contesto turistico, nonché un reality su professioni turistiche prevedendo ad esempio che il vincitore sia assunto in una struttura di prestigio).</li> <li>• Definire una modalità che riporti il settore al centro delle ambizioni dei giovani, anche grazie alla promozione sui canali web moderni.</li> <li>• Istituire uno o più premi per l'eccellenza nell'attività del Turismo (es. miglior ristorante dell'anno in Italia o nel mondo, miglior stabilimento balneare, miglior albergatore e così via).</li> </ul>
Tempi	3-4 anni

<b>Azione 48</b>	<b>Inserimento di programmi di formazione permanente per chi già opera nel Turismo, sia insegnanti, sia operatori.</b>
Razionale	La filiera non è all'altezza di un settore di importanza strategica che non può più essere gestito con modalità improvvisate e non manageriali.
Descrizione	<p>Lanciare un programma di "formazione ai formatori" negli Istituti Tecnici Superiori.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricorrere anche a formatori provenienti da grandi catene internazionali per rafforzare la preparazione degli insegnanti degli istituti tecnici.</li> <li>• Istituire programmi di training per gli insegnanti per garantire</li> </ul>

	<p>l'aggiornamento costante in merito a nuove tendenze e best practice del Turismo internazionale (“Train the Teachers”).</p> <p>Inserire interventi formativi a ogni livello, non solo in ingresso del mercato del lavoro, ma anche in termini di formazione permanente per i già occupati diffondendo competenze manageriali ed esecutive.</p>
Tempi	18 mesi

<b>Azione 49</b>	<b>Spinta e sostegno a “Programma di eccellenza della formazione turistica nazionale” (es. ITS e scuole professionali).</b>
Razionale	La formazione turistica attuale di scuola superiore/istituti tecnici alberghieri è inadeguata al posizionamento turistico dell'Italia e all'ambizione di offerta di qualità del Turismo italiano verso i turisti internazionali (in particolare verso quelli di livello medio alto).
Descrizione	<p>Implementare poche azioni mirate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razionalizzare le azioni delle Regioni per la formazione di base attraverso una mappatura strutturata dell'offerta formativa attuale;</li> <li>• incentivare scambi e diffusione di best practice tra Regioni;</li> <li>• rivedere i programmi degli istituti professionali del settore in funzione delle esigenze del settore (per esempio, con una maggiore enfasi sulle lingue straniere);</li> <li>• introdurre meccanismi di verifica della qualità dei diplomati (test di valutazione sul modello del GMAT: l'Italia ha massa critica per creare uno standard internazionale);</li> <li>• inserire l'obbligo sistematico di stage lavorativo ogni anno per gli studenti degli Istituti Tecnici Superiori e delle Università maggiormente connesse al Turismo (anche riducendo i programmi per garantire maggiore formazione on-the-job);</li> <li>• utilizzare le competenze degli studenti universitari a supporto del Turismo (es. lettere, lingue orientali, storia dell'arte, ecc.).</li> </ul>
Tempi	36 mesi



**Azioni rapide a basso impatto**

Impatto economico medio-basso

Alta velocità d'esecuzione

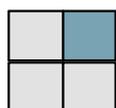
<b>Azione 50</b>	<b>Avvio operativa della Fondazione di studi universitari e di perfezionamento sul Turismo (network tra le migliori esperienze italiane e internazionali).</b>
Razionale	Il livello di managerialità e professionalità del settore è da migliorare; l'Italia deve ambire ad avere una scuola di eccellenza mondiale in ambito turistico.
Descrizione	Costruire competenze manageriali di eccellenza nel settore per alzare il livello medio utilizzando i fondi destinati alla Fondazione di studi universitari e di perfezionamento sul turismo, di cui all'Art. 67 del d.l. n. 83/2012, per creare una scuola specializzata di respiro internazionale con corsi universitari dedicati e di qualità per la formazione di direttori e manager del Turismo (es. “Alta scuola internazionale alberghiera” sul modello Losanna), in rete con le migliori esperienze già esistenti.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzare la Fondazione per offrire percorsi di formazione rivolti a operatori pubblici e a imprenditori, nonché a guidare un percorso di crescita culturale del settore.</li> <li>• Mappare e valutare tutte le iniziative in corso nelle università italiane.</li> <li>• Implementare best practice internazionali nella creazione di scuole specializzate che possano affermarsi come poli di eccellenza (es. Insead).</li> </ul>
Tempi	12 mesi



## 12. ATTRARRE INVESTIMENTI INTERNAZIONALI

Questo capitolo presenta le principali azioni del piano strategico mirate a porre le basi e le condizioni perché investitori internazionali decidano di investire tempo e risorse in progetti e strutture turistiche. Le azioni sono presentate seguendo lo schema di definizione di priorità presentato nel capitolo 5.



### Azioni prioritarie

Alto impatto economico

Alta velocità d'esecuzione

<b>Azione 51</b>	<b>Incentivazione di grandi investimenti turistici italiani ed esteri (superiori a € 250 Mln), anche utilizzando fondi europei e valutando trattamenti fiscali differenziati.</b>
Razionale	L'Italia ha un livello di investimenti diretti nel turismo, in particolare esteri, molto inferiore rispetto ai competitor europei.
Descrizione	Definire un programma per incentivare gli investimenti turistici di grossa taglia da parte di investitori italiani ed esteri, in coordinamento con il MiSE. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituire finanziamenti agevolati e/o supportare attraverso project financing / PPP progetti di grandi dimensioni volti alla costruzione di hotel di grandi dimensioni.</li> <li>• Individuare i fondi strutturali europei potenzialmente disponibili per tali investimenti.</li> </ul>
Tempi	9 mesi

<b>Azione 52</b>	<b>Creazione di una sezione "Turismo" all'interno della nuova programmazione comunitaria dei Fondi strutturali 2014 – 2020.</b>
Razionale	Mancanza di programmazione strutturata dei Fondi Europei verso il settore turistico.
Descrizione	Istituire una sezione che si dedichi a individuare i Fondi Strutturali Europei 2014 – 2020 che possano essere utilizzati nel settore turistico. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimolare la presentazione di progetti di investimento, con la possibilità di poter beneficiare di finanziamenti europei.</li> <li>• Far sì che i Fondi non rimangano inutilizzati e quindi stimolare l'utilizzo di Fondi Europei nel settore turistico.</li> </ul>
Tempi	9 mesi

<b>Azione 53</b>	<b>Supporto alla creazione di Reti d'Impresa turistiche, di cui all'Art. 66 del d.l. n. 83/2012.</b>
Razionale	Necessario sviluppare un'offerta "di sistema" che coinvolga più operatori del settore turistico per rispondere pienamente ai bisogni della domanda.
Descrizione	Sviluppare la creazione di Reti d'Impresa (anche inter-regionali) tra imprese operanti nel settore turistico su tematiche comuni. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definire criteri e modalità per la realizzazione di progetti pilota, al fine di</li> </ul>

	<p>favorire la creazione di Reti d'Impresa e filiera tra le aziende del comparto turistico nazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzare meccanismi nati spontaneamente in alcune realtà locali (es. i "club di prodotto" in Emilia Romagna) o impiegati in alcune Regioni (es. Destination Management Company e Product Management Company in Abruzzo).</li> <li>• Applicare quanto previsto dalla normativa vigente sugli incentivi fiscali e agevolazioni al credito alle attività imprenditoriali facenti parte di Reti d'Impresa (Art. 42 del d.l. n. 78/2010).</li> <li>• Destinare fondi necessari alla creazione delle reti d'impresa.</li> </ul>
Tempi	6 mesi

<b>Azione 54</b>	<b>Burocrazia zero per le nuove imprese nel settore turistico, amplificando quanto previsto dai Piani del MiSE.</b>
Razionale	Il settore è percepito come molto affollato, con il conseguente rischio di "perdere" una generazione di imprenditori.
Descrizione	<p>Semplificare e accelerare le procedure burocratiche per incentivare le start-up</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivare fiscalmente e ridurre la burocrazia per le start-up in ambito turistico (quando aperte da personale qualificato).</li> <li>• Amplificare quanto definito dal Decreto Sviluppo e quanto in corso di definizione dal MiSE (come l'apertura società online).</li> <li>• Supportare il ricorso al venture capital in merito alla creazione di start-up turistiche.</li> </ul>
Tempi	12 mesi

<b>Azione 55</b>	<b>Destinazione di una quota parte dell'IVA eccedente rispetto ai principali competitor (come per esempio la Francia) al settore turistico.</b>
Razionale	Oggi l'aliquota IVA sul Turismo in Italia è al 10%, superiore a Francia, Spagna e Germania (7%).
Descrizione	<p>Destinare a un fondo per il Turismo una quota parte del gettito di IVA (da Turismo) che eccede quello che si avrebbe se fosse applicata la stessa aliquota dei Paesi competitor.</p> <p>Valutare col MEF la possibilità di destinare (in parte o in toto) l'extra gettito IVA convogliandolo in un fondo che si focalizzi sulla realizzazione delle azioni del Piano Strategico.</p>
Tempi	6 mesi

<b>Azione 56</b>	<b>Recupero di quota parte del margine degli operatori specializzati nel "tax refund" per reinvestirla nel Turismo.</b>
Razionale	Il tax refund a posteriori genera un margine per gli operatori specializzati estranei alla filiera turistica.
Descrizione	<p>Recuperare parte del valore oggi lasciato agli operatori di tax refund specializzati e destinarlo a un fondo per la realizzazione delle azioni del Piano Strategico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdurre un meccanismo di profit sharing che consenta allo Stato italiano di recuperare parte del margine oggi lasciato agli operatori specializzati. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Il margine complessivo degli operatori specializzati in Italia è stimato</li> </ul> </li> </ul>

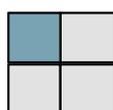
	oggi essere pari a €150 – 300 Mln. – Recuperare le informazioni acquisite (e autorizzate) in ottica di CRM.
Tempi	6 mesi

<b>Azione 57</b>	<b>Riutilizzo dei proventi derivanti dall'incremento di visti concessi per fini turistici e accelerazione del rilascio su paesi prioritari (es. Cina).</b>
Razionale	I tempi e le procedure di rilascio del visto agiscono come barriera all'entrata per molti turisti dei paesi emergenti. Il valore incassato da un visto è grandemente superiore ai costi sostenuti dallo Stato per emetterlo.
Descrizione	Garantire che parte dei ricavi derivanti dai visti siano destinati a iniziative per lo sviluppo del Turismo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinare le entrate extra dai visti vs 2012 (al netto dell'aumento del costo previsto da metà 2012) a un Fondo dedicato a iniziative di promozione e di commercializzazione del Turismo, soprattutto nei paesi in forte crescita. Incrementare le risorse e il personale dedicato ai visti di alcuni specifici Paesi.</li> <li>• Garantire la dotazione di persone e di budget per strutturare dei processi di pianificazione delle risorse di medio-periodo; priorità per Pechino, Shanghai, Canton, Mosca, S. Pietroburgo, Kiev, Mumbai e Nuova Delhi.</li> <li>• Semplificare e minimizzare le interazioni per ottenere i visti turistici, specialmente se richiedono spostamenti fisici. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Incentivare il rilascio di visti pluriennali fino a 5 anni con la possibilità di ingressi multipli su specifici segmenti (con azione di customer service per i rinnovi).</li> </ul> </li> <li>• Farsi promotori in sede europea di miglioramenti dei processi sui visti Schengen. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Giocare un ruolo chiave nello sviluppo dei processi nel Sistema Schengen.</li> <li>– Continuare a esercitare un ruolo di stimolo, attraverso proposte continue, nel rivedere i processi e semplificare le procedure, in particolare nei confronti dei turisti affluenti di Russia, India, Cina e Golfo.</li> </ul> </li> </ul>
Tempi	6 mesi

<b>Azione 58</b>	<b>Armonizzazione della tassa di soggiorno e trasformazione in una imposta di scopo da destinare ai Comuni per investimenti a sostegno delle attività turistiche</b>
Razionale	Oggi la struttura della tassa di soggiorno è decisa a livello locale ed è estremamente disomogenea: la complessità si traduce spesso una barriera commerciale.
Descrizione	Standardizzare la tassa a livello nazionale, trasformandola in “tassa di scopo”) e destinando una quota degli introiti allo sviluppo del turismo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semplificare e uniformare la tassa (con un'azione a impatto positivo in termini di gettito complessivo).</li> <li>• Vincolare parte del gettito a iniziative di sviluppo del settore.</li> <li>• Destinare un 5-10% del gettito per finanziare l’Agenzia Nazionale del Turismo.</li> </ul>

Tempi	12 mesi
-------	---------

<b>Azione 59</b>	<b>Destinazione a un nuovo fondo dedicato al turismo di parte delle risorse ottenute dalle azioni del Piano volte al recupero dei fondi (IVA, tax refund, visti, ecc.).</b>
Razionale	È necessario creare un Fondo dedicato agli investimenti in turismo.
Descrizione	Costituzione di un Fondo Nazionale per lo sviluppo del turismo che, oltre a un fondo di dotazione, includa i fondi derivanti da: <ul style="list-style-type: none"> <li>• parte (o interamente) dell'extra gettito IVA che eccede quello che si avrebbe se fosse applicata la stessa aliquota dei paesi competitor (7% vs. 10% in Italia);</li> <li>• recupero della quota parte del margine degli operatori specializzati nel tax refund;</li> <li>• proventi derivanti dall'incremento dei visti turistici;</li> <li>• introiti da una percentuale della tassa di soggiorno (tassa di scopo) armonizzata a livello nazionale.</li> </ul>
Tempi	12 mesi



**Azioni di lungo periodo, ma da lanciare immediatamente**

Alto impatto economico

Velocità d'esecuzione medio-bassa

<b>Azione 60</b>	<b>Implementazione di un ufficio e un sito dedicati alla promozione degli investimenti turistici verso investitori internazionali (in coordinamento con i Piani del MiSE e dell'ACE).</b>
Razionale	Persiste la mancanza di un approccio strutturato e d'insieme nella promozione e monitoraggio delle opportunità d'investimento.
Descrizione	Implementare, in coordinamento con il MiSE e l'ACE, un ufficio dedicato agli investimenti turistici e un sito per promuovere le opportunità e facilitare gli investimenti nel settore in Italia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razionalizzare le opportunità di investimento nel settore turistico in Italia, in coordinamento con le attività di Desk Italia / ACE / InvItalia.</li> <li>• Promuovere le possibilità di investimento e comunicare, anche in ottica di trasparenza, la normativa e le eventuali agevolazioni legate agli investimenti in questione.</li> <li>• Sviluppare un sito per gli investimenti nel settore, simile al sito australiano <a href="http://www.tourisminvestments.com.au">www.tourisminvestments.com.au</a>.</li> <li>• Comunicare e promuovere la possibilità di utilizzazione dei fondi europei nel caso l'investimento possa beneficiare di tale tipo di supporto.</li> </ul>
Tempi	18 mesi

<b>Azione 61</b>	<b>Valorizzazione degli spazi ex-industriali dello Stato (focus su aree a potenziale turistico).</b>
Razionale	Esistono diverse proprietà demaniali inutilizzate e collocate in aree ad alto potenziale turistico.
Descrizione	Istituire un cantiere di lavoro specifico per l'individuazione e conversione di

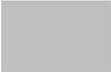
	spazi demaniali ad alto potenziale. • Identificare 5-10 spazi da convertire (con relativo progetto preliminare per la conversione) entro 6 mesi e definizione di un piano di lavoro per completare la conversione entro 24-36 mesi.
Tempi	36 mesi



## 13. RIEPILOGO DELLE TEMPISTICHE DELLE AZIONI

Di seguito è riportato un riepilogo delle azioni da implementare, con l'indicazione sintetica della tempistica di completamento prevista e tenendo conto della distinzione seguente:

 Azioni direttamente implementabili dal Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport o dall'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT)

 Azioni che richiedono anche il coinvolgimento di altre istituzioni

### GOVERNANCE

Azione		da implementare in (mesi)							
		3	6	9	12	18	24	36	oltre
1	Comitato Permanente del Turismo								
2	Tavoli Tecnici con Regioni e Associazioni per implementare il Piano Strategico								
3	Task force per l'implementazione del Piano								
4	Revisione del titolo V della Costituzione								
5	Ministro del Turismo con portafoglio								
6	Banca dati unificata								

### AGENZIA NAZIONALE DEL TURISMO

Azione		da implementare in (mesi)							
		3	6	9	12	18	24	36	oltre
7	Trasformazione del mandato e inserimento di risorse qualificate								
8	Riorganizzazione								
9	Fabbrica dei prodotti								
10	Marchio ombrello								
11	Comunicazione anche vs. turisti italiani								
12	Attuazione della strategia digitale								
13	Comunicazione EXPO 2015								
14	Rafforzamento e promozione del calendario eventi								
15	Accordi commerciali con T.O. e linee aeree								
16	Rilancio dell'immagine del settore								
17	Accentramento di alcuni fondi regionali per l'Agenzia Nazionale del Turismo								

18	Incentivi per produzione film stranieri								
19	Struttura di PR per la gestione delle crisi								
20	Partnership con operatori web								
21	App per smartphone/ tablet per turisti stranieri								
22	Potenziamento della RAI								
23	Integrazione portale e-commerce (su Italia.it)								
24	Supporto a creazione di un grande operatore incoming								

## OFFERTA PRODOTTI

Azione		da implementare in (mesi)							
		3	6	9	12	18	24	36	oltre
25	Selezione 30-40 poli prioritari								
26	Gestione dei flussi su 4 città top								
27	Rafforzamento degli itinerari dello shopping								
28	Tavolo di lavoro sul prodotto mare								
29	Rilancio dell'offerta turistica internazionale sui Poli prioritari								
30	Focus sui Paesi BRIC								
31	1-2 nuovi grandi poli turistici nel mezzogiorno							Lancio	
32	Agevolazioni normative per realizzare i grandi Poli								
33	Sviluppo del turismo congressuale								
34	Valorizzazione dei siti culturali (anche con PPP)				Identificazione	Lancio			
35	Programma di sensibilizzazione per rispetto all'ambiente e al decoro urbano								

## RICETTIVO

Azione		da implementare entro (mesi)							
		3	6	9	12	18	24	36	oltre
36	Sostegno al consolidamento del ricettivo		Prime proposte		Lancio		Approvazione		
37	Crediti di imposta e agevolazione al credito per miglioramento standard delle strutture				Prime proposte				
38	Supporto alla riqualifica del ricettivo/rottamazione				Prime proposte				
39	Cambio di destinazione d'uso								
40	Sistema internazionale per la classificazione del ricettivo								

## TRASPORTI

Azione		da implementare in (mesi)							
		3	6	9	12	18	24	36	oltre
41	Sblocco del piano per l'ampliamento dell'aeroporto di Fiumicino								
42	Aumento dei voli diretti da BRIC								
43	Sviluppo di accordi per l'incremento di voli europei low-cost europei								
44	Potenziamento di alcune selezionate strutture aeroportuali						Lancio		
45	Connettività e intermodalità su poli prioritari								Entro 5 anni
46	Segmentazione e controllo della qualità del servizio taxi								

## FORMAZIONE

Azione		da implementare in (mesi)							
		3	6	9	12	18	24	36	oltre
47	Rilancio della percezione del settore tra i giovani								
48	Programmi di formazione permanente per gli operatori								
49	Programma di eccellenza della formazione turistica nazionale								
50	Partenza operativa della Fondazione di Studi Universitari								

## INVESTIMENTI

Azione		da implementare in (mesi)							
		3	6	9	12	18	24	36	oltre
51	Incentivi per grandi investimenti turistici								
52	Sezione turismo nei fondi strutturali 2014-2020								
53	Supporto a creazione di reti di impresa turistiche								
54	"Burocrazia zero" per start-up turistiche								
55	Extra-gettito IVA a favore del settore								
56	Recupero parte del margine da tax refund								
57	Riutilizzo proventi da incremento concessione dei Visti								
58	Armonizzazione della tassa di soggiorno e conversione in tassa di scopo								
59	Creazione di un nuovo fondo per il								

	settore								
60	Ufficio e sito web per investimenti esteri nel turismo								
61	Valorizzazione di spazi ex-industriali dello Stato								

## **TERZA PARTE**

### **L'INIZIO DI UN PERCORSO**



## 14. LE PRIORITÀ E LE AZIONI DI BREVE PERIODO

Il Piano Strategico ha identificato 61 azioni per lo sviluppo del turismo in Italia, alle quali sono stati attribuiti diversi gradi di priorità sulla base di due dimensioni: impatto economico e rapidità di esecuzione. Il Piano Strategico può essere realizzabile già nel breve periodo grazie a interventi specifici.

È stato quindi definito un programma operativo per il Governo, che distingue gli interventi in quattro principali categorie:

1. Interventi legislativi per lanciare il Piano Strategico
  - Rilancio dell’Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT) con trasformazione di mandato e organizzazione.
  - Armonizzazione della tassa di soggiorno e trasformazione in una tassa di scopo da destinare ai Comuni per investimenti di sostegno alle attività turistiche.
  - “Rottamazione” delle strutture ricettive obsolete di piccola dimensione, facilitando il cambio di destinazione d’uso.
  - Incentivazione alla produzione di film per stranieri in località turistiche, con target sui Paesi BRIC.
  - Costituzione di un Fondo Nazionale per lo Sviluppo del Turismo (promosso da Fondo Strategico Nazionale, Cassa Depositi e Prestiti, Banche e altri investitori istituzionali).
  - Destinazione dei ricavi addizionali derivanti dai visti turistici al Fondo per la promozione turistica (a partire dal 1 gennaio 2014; rispetto alla base di riferimento 2012 e al netto degli incrementi previsti dal Decreto Sviluppo, Giugno 2012).
2. Finanziamento di strumenti già esistenti
  - Destinazione urgente di maggiori fondi alla promozione turistica sul mercato internazionale per fronteggiare la dinamica negativa del comparto e le azioni più tempestive dei concorrenti.
  - Rafforzamento della norma sulle reti di impresa del settore, estendendo i benefici previsti per i distretti industriali alle imprese turistiche.
3. Azioni del Ministro del Turismo
  - Costituzione della task force temporanea (3 anni) per l’implementazione del Piano Strategico.
  - Apertura di un tavolo con le Regioni (focus Mezzogiorno) per l’individuazione di uno o due nuovi Poli turistici.
  - Adozione del sistema di classificazione standard Europeo di stelle, da diffondere e applicare in tutte le Regioni italiane.
  - Accordi mirati con tour operator e linee aeree per i Paesi BRIC e con linee aeree low-cost.
  - Implementazione di un ufficio e di un sito web dedicati alla promozione degli investimenti turistici in Italia per investitori internazionali (in coordinamento con ACE e “cabina di regia”).

#### 4. Altre azioni “interministeriali” del Governo

- Costituzione di un tavolo di lavoro interministeriale (con la partecipazione di privati e istituzioni finanziarie) per studiare incentivi finanziari e strumenti fiscali relativi alle agevolazioni per la riqualifica del ricettivo. Alcuni esempi:
  - Introduzione di crediti d’imposta e agevolazioni al credito destinate alle imprese turistiche che si adeguano agli standard previsti, dando la priorità ai passaggi a categorie e dimensioni superiori.
  - Costituzione di un Fondo Rotativo co-finanziato dalle Regioni.
  - Incentivazione di grandi investimenti turistici italiani ed esteri (> € 250 Milioni).
- Avvio di un piano per il rilascio di visti pluriennali per alcuni segmenti prioritari della domanda (nell’ambito delle norme Schengen).
- Rafforzamento delle azioni pubblico-privato incentivate dal Ministero dei Beni Culturali su poli artistico-museali a grande vocazione turistica.
- Avvio operativo del network di iniziative di alta formazione sul turismo (Fondazione di studi universitari e di perfezionamento sul turismo).
- Costituzione di un tavolo operativo con il MIUR per rafforzare la formazione turistica lungo tutta la filiera (formazione formatori, ITS, scuole professionali e così via).
- Stretto coordinamento con il Piano Aeroporti in coerenza con il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo e sblocco dell’Aeroporto di Fiumicino.

## 15. CONCLUSIONI

Questo documento presenta una sintesi del Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia con un orizzonte temporale al 2020. Gli obiettivi del Piano sono principalmente tre: ridare leadership all'Italia nel settore turistico, creare nuovi posti di lavoro e offrire un'opportunità irripetibile al Sud Italia per agganciarsi alla crescita del Paese.

Come è stato illustrato, il Turismo Internazionale è un settore cresciuto fortemente negli ultimi anni e previsto ancora in crescita significativa nei prossimi 10 anni (Tasso di crescita composta annuale ~5%) nell'arena competitiva dell'Italia (Europa Occidentale e Mediterraneo).

La crescita è trainata dai segmenti di domanda delle nuove geografie emergenti (i Paesi BRIC) e dagli Europei occidentali affluenti (intesi come Famiglie con patrimonio netto liquido superiore a €250.000 gestito dalle banche).

Anche la competizione è in forte aumento in virtù dell'accesso diretto all'offerta attraverso i canali digitali e internet (con la messa in circolo dell'inventario a prezzi molto competitivi).

In Italia il contributo del settore turistico al PIL e all'occupazione è significativo: rispettivamente pari a ~9% e ~10%.

L'Italia possiede infatti una base di asset invidiabile che le conferisce un vantaggio competitivo forte e di lungo periodo. Ciò nonostante, a causa di numerose criticità nella progettazione ed esecuzione del prodotto turistico, il nostro Paese ha perso significativamente quota di mercato, crescendo nell'ultimo decennio del 2% l'anno, rispetto al ~8% del mercato.

Tra gli elementi che hanno portato a questo arretramento, i principali sono: l'invecchiamento dell'offerta, del ricettivo e del sistema infrastrutture-trasporti, i meccanismi inefficaci di gestione e governance Stato-Regioni, l'insufficiente focalizzazione sui segmenti emergenti e sui canali digitali e la scarsa priorità data al settore (investimenti, norme e tassazione, immagine pubblica, formazione, ecc.).

Per invertire la rotta serve uno sforzo mirato, coordinato e di lungo periodo, rimettendo il Turismo al centro dell'Agenda del Governo e del Paese più in generale.

Il Piano Strategico "Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro, Sud" prevede sette linee di intervento fondamentali, declinate in circa 60 azioni concrete da realizzare. Le sette linee guida sono:

1. Governance: potenziamento del supporto e del coordinamento centrale.
2. Rilancio dell'Agenzia Nazionale del Turismo: riprogettazione della missione e dell'organizzazione, in linea con le migliori agenzie nazionali per il Turismo.
3. Miglioramento dell'offerta: focus su 30-40 poli prioritari, innovazione e segmenti affluenti e BRIC.

4. Ricettivo: riqualifica e consolidamento.
5. Trasporti e infrastrutture: evoluzione coerente con i bisogni del turismo.
6. Formazione e competenze: riqualificazione dell'istruzione turistica e attrattività delle professioni.
7. Investimenti: attrazione tramite incentivi specifici e “burocrazia zero”.

Implementare le azioni permetterà di recuperare quota di mercato, portando il contributo del Turismo al PIL dai €134 Miliardi del 2010 ai €164 Miliardi nel 2020 e potrà creare ~500.000 nuovi posti di lavoro, identificati in termini prudenziali.

Tale impatto sul PIL corrisponde a ~2% annuo, frutto principalmente della crescita generata dal Turismo internazionale e con un impatto forte, non rinviabile, sulle Regioni del Sud del Paese.

Il Piano può essere operativo immediatamente, mediante l'adozione di quattro diversi tipi di iniziative: provvedimenti legislativi, assegnazione di finanziamenti a strumenti già esistenti, azioni da parte del Ministro del Turismo e azioni del Governo e/o Inter-ministeriali.

## 16. FONTI

Alma Mater Studiorum Università di Bologna, 2012. “Acquistare Italia. La competitività dell’Italia come destinazione turistica secondo i buyer internazionali”. A cura del Dipartimento di Scienze Aziendali, in collaborazione con il Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport.

American Express, 2012. “Platinum Survey 2012”.

A Tout France, 2011. “Rapport d'Activité”.

Banca d’Italia, 2012. “15 Anni di Turismo Internazionale dell’Italia”.

Economist Intelligence Unit. Database usato per le proiezioni al 2020 degli indicatori macroeconomici.

Euromonitor International, 2012. Database usato per composizione della popolazione europea, per fasce di età al 2010.

Euromonitor International, 2012. “Travel and Tourism in France”.

Euromonitor International, 2011. “Travel and Tourism in Germany”.

Euromonitor International, 2011. “Travel and Tourism in Spain”.

Euromonitor International, 2011. “Travel and Tourism in Sweden”.

Euromonitor International, 2011. “Travel and Tourism in the United Kingdom”.

European Commission, 2012. “Attitudes of Europeans towards Tourism”. Flash Eurobarometer n. 334.

GfK Eurisko, 2012. “L’Italia come Destinazione Turistica presso i Potenziali Target di Cina e Russia”, n. agosto 2012.

Horwath HTL, 2011. “The Future of Luxury Travel”. Documento presentato al International Luxury Travel Market (ILTM), 2011.

Instituto Nacional de Estadística, 2010. “Encuesta de Ocupación Hotelera 2000-2010”.

IsNARt, 2011. Indagine sul turismo organizzato internazionale

Istat, 2012. Database utilizzato per stimare le presenze di turisti in Italia con dettaglio per Regione, Provincia e circoscrizione turistica.

Mercury, 2011. “Rapporto sul Turismo Italiano 2010/2011”. XVII edizione.

OAG, 2012. Official Airline Guide.

Office of Travel and Tourism Industries, 2010. “2010 U.S. Resident Travel to Europe”.  
Osservatorio Nazionale del Turismo, 2012. “Customer Care Turisti. Rapporto Annuale”. A cura di ISNART, Istituto Nazionale Ricerche Turistiche.

Reiseanalyse R. A., 2012. “Selected First Results of the 42<sup>nd</sup> Reiseanalyse for ITB 2012”.  
Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen.

The Boston Consulting Group, 2012. “Global Wealth Research”.

The Boston Consulting Group, 2011, “Taking Off. Travel and Tourism in China and beyond”.

The Boston Consulting Group, 2011. “BCG Chinese Consumer Travel survey”.

Tourism Australia, 2012. Australian Tourism Investment Opportunities. Repor of May.

Tripadvisor, 2012. “Tripadvisor Ski Index 2011/2012”. Dati disponibili sul sito [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com).

UK Office for National Statistics, 2012. Database utilizzato per determinare la distribuzione delle fasce di età delle popolazioni europee.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2012. “World Heritage List”.

UNWTO - World Tourism Organization, 2012. World Tourism Barometer.

UNWTO – world Tourism Organization, 2012. Demographic Change and Tourism.

UNWTO – World Tourism Organization, 2008. The Chinese Outbound Travel Market.

UNWTO – World Tourism Organization, 2009. The INDIAN Outbound Travel Market.

UNWTO – World Tourism Organization, 2009. The Russian Outbound Travel Market.

UNWTO – World Tourism Organization, 2010. CD-ROM 1995-2010 con flussi inbound e outbound.

UNWTO – World Tourims Organization, 2011. Tourism Towards 2030 – Global Overview.

Visit Britain, 2012. “Business Plan 2012 – 2013”.

WEF – World Economic Forum, 2012. “Travel and tourism competitiveness report”.

WTTC World Travel & Tourism Council, 2012. Travel & Tourism Economic Impact France.

WTTC World Travel & Tourism Council, 2012. Travel & Tourism Economic Impact Italy

WTTC World Travel & Tourism Council, 2012. Travel & Tourism Economic Impact Spain.

WTTC World Travel & Tourism Council, 2012. Travel & Tourism Economic Impact.

## 17. APPENDICE METODOLOGICA

Il progetto per la realizzazione di un piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia è stato avviato nel mese di maggio 2012 dal Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, Dottor Piero Gnudi, dopo aver constatato l'assenza di una politica nazionale per questo settore. Il progetto aveva l'obiettivo di svolgere un'analisi volta a rappresentare la posizione competitiva dell'Italia nell'industria turistica globalizzata, individuare le criticità, definire alcune linee guida e proporre una serie di azioni concrete.

Una procedura competitiva per l'assegnazione di una consulenza finalizzata a supportare la redazione del piano strategico ha individuato The Boston Consulting Group come partner tecnico, sulla base di criteri qualitativi ed economici.

Il primo passo è stato la costituzione di un Gruppo di Lavoro, con la responsabilità di tracciare il processo attraverso cui giungere alla definizione del piano strategico, definire e verificare i contenuti e assicurare un raccordo tra i principali stakeholder coinvolti. Il Gruppo, presieduto dal Ministro, è stato coordinato dal Professor Massimo Bergami (Consigliere Economico del Ministro) e composto da Andrea Babbi (Agenzia Nazionale del Turismo), Pier Luigi Celli (Agenzia Nazionale del Turismo), Mauro Di Dalmazio (Rappresentante delle Regioni), Calogero Mauceri (DARTS), Gabriele Morandin (Università di Bologna), Nicola Pianon (BCG), Roberto Rocca (DARTS) e Ignazio Rocco di Torrepadula (BCG). Le attività del Gruppo di Lavoro non hanno determinato oneri per l'Amministrazione.

Inoltre, il Gruppo di Lavoro ha coinvolto in un Gruppo Guida quei Ministri i cui ambiti di responsabilità sono più collegati al turismo, ossia Giulio Terzi di Sant'Agata (Affari Esteri), Vittorio Grilli (Economia e Finanze), Corrado Passera (Sviluppo Economico, Infrastrutture e Trasporti), Mario Catania (Politiche Agricole, Alimentari e Forestali), Corrado Clini (Ambiente, Tutela del Territorio e del Mare), Francesco Profumo (Istruzione, Università e Ricerca), Lorenzo Ornaghi (Beni e Attività Culturali) e Fabrizio Barca (Coesione Territoriale). Il progetto è stato presentato in occasione di un incontro collegiale, mentre per tutta la durata del progetto il Gruppo di Lavoro si è tenuto strettamente in contatto con i Ministri o con loro rappresentanti.

Il Gruppo di Lavoro ha anche coinvolto il Coordinamento degli Assessori al Turismo delle Regioni e Province Autonome, al fine di mantenere uno stretto coordinamento tra l'elaborazione del Piano nazionale e le politiche regionali. La Conferenza Stato-Regioni ha esaminato il Piano e ha formulato un parere indirizzato al Ministro.

Dal punto di vista dei dati e delle fonti, il team di BCG ha consultato i documenti elencati nel capitolo 14. Inoltre, il Piano tiene conto dei pareri di circa 100 key informant del settore che sono stati intervistati ad hoc e di 350 buyer internazionali che hanno risposto a domande specifiche.

Infine, nel mese di ottobre 2012, il Piano è stato presentato dal Ministro alla X Commissione della Camera dei Deputati e alla X Commissione del Senato della Repubblica.

Il documento di sintesi è stato discusso con il Presidente del Consiglio dei Ministri nel mese di ottobre 2012.