

Numero 14 - Marzo 2015 - Edizione Online

LavoroWelfare

PER UN NUOVO RIFORMISMO

A woman with blonde hair, wearing a red shirt, is looking at a map she is holding. The background is the Colosseum in Rome, Italy, with its iconic arches and stone structure. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

**Appunti per
una nuova politica
Industriale**

**Turismo
e occupazione**



Associazione
LAVORO&WELFARE

SAVONA IN FORMAZIONE

27 - 28 Marzo 2015

SAVONA

www.lavorowelfare.it

www.cesaredamiano.org

lavorowelfare@gmail.com



Associazione
LAVORO&WELFARE



Partito Democratico

VENERDI' 27

Nuovo Filmstudio c/o Officine Solimano
Piazza Rebagliati 6a, Savona

ore 17:00

SALUTI ISTITUZIONALI

FEDERICO BERRUTI

Sindaco di Savona

FULVIO BRIANO

Segretario Partito Democratico Savona

PRESENTAZIONE CORSO

LUCIANA DALU

Ass. Lavoro & Welfare

ANNA GIACOBBE

Deputata PD Commissione Lavoro Camera

ore 17:30

LECTIO MAGISTRALIS di CESARE DAMIANO

Presidente Commissione Lavoro Camera

Il mercato del lavoro

all'indomani del Jobs Act

SABATO 28

Spes c/o Campus Universitario

Pal. Branca Via Armando Magliotto 2, Savona

ore 9:00

SPAZIO PREVIDENZA

I giovani e la pensione

GIANNI GEROLDI

Esperto di Previdenza

Che succede in Parlamento?

MARIA LUISA GNECCHI

Capogruppo PD Commissione Lavoro Camera

ore 11:00

ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

Partecipano docenti e studenti

GIOVANNI BATTAFARANO

Segretario Generale Lavoro&Welfare

CRISTINA COFACCI

Enel

ore 14:30

PRECARIETÀ, PARTITE IVA E

POSTO FISSO:

quale lavoro per i giovani oggi?

GIORGIA D'ERRICO

Resp. Giovani Lavoro&Welfare

CHIARA GRIBAUDDO

Deputata PD Commissione Lavoro Camera

ANDREA DILI

Portavoce Associazione XX Maggio

ore 16:30

CONCLUSIONI

E CONSEGNA ATTESTATI

Appunti per una nuova politica industriale: Turismo e occupazione

Indice

Per un turismo di qualità <i>Giovanni Battafarano, Cesare Damiano</i>	3
Competizione globale <i>Armando Cirillo</i>	5
Il comparto con molte qualità <i>Salvatore Tomaselli</i>	8
Fra tradizione e innovazione <i>Anna Giacobbe</i>	11
Scenario internazionale <i>Tonino Minguzzi</i>	13
Competitività debole <i>Tonino Pencarelli</i>	17
Turismo e mercato del lavoro <i>Alessandro Massimo Nucara e Andrea Serra</i>	25
Web 2.0 <i>Giacomo Del Chiappa</i>	29
Turismo sostenibile <i>Simone Splendiani</i>	34
Il turismo del futuro <i>Stefan Marchioro</i>	38

Aggiornato al 18/03/2015
Coordinamento editoriale: Luciana Dalu e Giorgia D'Errico
Progetto grafico: Mattia Gabriele

Per un turismo di qualità

Cogliere le opportunità per qualificare il settore

Continua l'indagine di LavoroWelfare sui principali aspetti della nostra economia e sull'esigenza di rilanciare la politica industriale in senso lato. Nel Quaderno di marzo prendiamo in esame il tema "Turismo e occupazione" ed ospitiamo scritti di parlamentari, operatori del settore, docenti ed esperti. E' ormai un luogo comune ribadire l'importanza che il turismo ha esercitato ed esercita nell'economia italiana; meno consapevolezza si avverte sul fatto che le posizioni di avanguardia nel settore non si mantengono automaticamente se non si è capaci di innovare, di tener conto dei flussi turistici internazionali, della concorrenza non solo dei nostri tradizionali competitori europei, ma anche dei nuovi players internazionali, a partire dalla Cina, e, in generale, dell'Asia. Le analisi contenute nel Quaderno contengono una disamina attenta di tutte le grandi potenzialità e di tutte le evidenti criticità che il turismo in Italia presenta. Valutare attentamente le proposte riportate e tenerne conto da parte di Governo, Parlamento, Regioni e forze sociali aiuterebbe il comparto ad affrontare meglio la concorrenza internazionale, in un momento in cui i primi sintomi di superamento della crisi economica, più robusti in taluni Paesi (USA, Regno Unito), meno pronunciati in Italia, possono favorire un'impennata nel settore del turismo, che il nostro Paese deve cogliere in pieno.

Giovanni Battafarano è
segretario generale di Lavoro
Welfare

Cesare Damiano è Presidente
di Lavoro Welfare e Presidente
della Commissione Lavoro della
Camera dei Deputati

Il comparto del turismo ha risentito meno di altri dei colpi della crisi, anche se l'Italia ha perso posizioni nel ranking internazionale, pur essendo- come si dice- una "fabbrica attrezzata per il turismo". Secondo gli esperti, le ragioni di questo rallentamento sono varie.

Da un lato, una certa dispersione istituzionale tra Governo, Regioni, Province, Comunità montane, Comuni, Gruppi di Azione Locali, Sistemi turistici locali ecc., specie a partire dalla riforma del Titolo Quinto del 2000, che ha privato il settore di una forte Governance unitaria in chiave strategica. Com'è noto, nel Progetto di Riforma costituzionale, si prevede che lo Stato provveda alle norme generali sul turismo e quindi alla definizione di un Piano strategico di sviluppo e ammodernamento del settore, d'intesa con le Regioni. Poiché il cammino della riforma costituzionale è inevitabilmente lungo, da subito andrebbe realizzato un forte coordinamento tra i Ministeri interessati e le Regioni per qualificare il comparto.

Ci sono da valorizzare le potenzialità ancora sottoutilizzate di talune parti del Paese, come il Mezzogiorno. Oggi tre grandi Regioni come Veneto, Lombardia, Lazio assorbono oltre la metà dei flussi in ingresso dei turisti stranieri nel nostro Paese (Minguzzi). Occorre guardare ai "prodotti innovativi, capaci di cogliere le nuove tendenze del consumo turistico, quali lo slow living, il green tourism, il turismo naturalistico, il turismo enogastronomico, il turismo termale, il turismo sportivo, il turismo sociale, il turismo scolastico, il turismo religioso" (Pencarelli). Valorizzare il rapporto Turismo- Beni Culturali, sulla scorta delle positive innovazioni introdotte dalla legge Art Bonus; cogliere fino in fondo l'informazione turistica che passa attraverso il Web, i social network, i blog. La Federalberghi ci ricorda che il settore offre lavoro a 1,5 milioni di persone (di cui circa un milione di lavoratori dipendenti, il 44% uomini e il 56% donne per una media annua di 35 anni): un numero non trascurabile che potrebbe essere implementato con opportune politiche di settore. Una proposta da prendere in considerazione è quella avanzata da Armando Cirillo di riattivare il sistema dei Buoni Vacanze, uno strumento di turismo sociale che ha avuto buon successo in Francia, dove nel 2013 ha coinvolto dieci milioni di francesi per un valore totale di emissioni pari a 1,5 miliardi di euro.

C'è poi da migliorare la sostenibilità ambientale (insufficiente balneabilità delle acque, eccessivo traffico urbano, livello eccessivo di polveri sottili nell'aria ecc.), la sostenibilità sociale (microcriminalità, sovraffollamento); la logistica e il sistema dei trasporti a vario livello. Il recente accordo Alitalia-Etihad può aprire nuove rotte internazionali e intercettare importanti flussi turistici provenienti da grandi Paesi come Cina, India e Russia. Se si vogliono recuperare posizioni nel ranking internazionale, il sistema Italia deve accrescere qualità ed efficienza nel suo insieme. Due grandi appuntamenti chiameranno in causa il Comparto turistico e il sistema Italia nei prossimi mesi: l'EXPO e il Giubileo straordinario che si aprirà a fine anno. Sarà un'occasione preziosa da non perdere per compiere il salto di qualità necessario e tornare competitivi. Con questo Quaderno, la nostra Associazione offre un contributo di conoscenza e analisi per il rilancio del turismo italiano.

Competizione globale

Mosse strategiche per crescere alla grande

Il turismo è un comparto industriale in forte ascesa a livello globale che può dare un contributo rilevante per la crescita economica ed occupazionale dell'Italia. Per intercettare pienamente i flussi turistici internazionali che lievitano a ritmi notevoli e conquistare nuove quote di mercato, dobbiamo dotarci di una strategia adeguata, capace di interpretare i grandi cambiamenti che hanno modificato radicalmente il mercato turistico a livello mondiale. Per troppo tempo abbiamo pensato di poter vivere di rendita, perché siamo il Paese che detiene il "grande patrimonio", straordinarie risorse culturali, ambientali, paesaggistiche. Dobbiamo sapere che tutto ciò non basta per far crescere il nostro turismo, perché negli ultimi anni tutto è cambiato, e noi non siamo riusciti a delineare una solida strategia organica per il settore, dentro la grande competizione globale. Alla luce della crescente concorrenza internazionale, con l'affacciarsi di nuove destinazioni straniere che, a partire dal mediterraneo, hanno saputo creare prodotti turistici innovativi a prezzi accessibili, diventa decisivo per l'Italia un progetto adeguato, capace di valorizzare il nostro patrimonio e vincere le nuove sfide che si giocano a livello internazionale, per consolidare i mercati tradizionali ed agganciare quelli emergenti. Dobbiamo interpretare i cambiamenti degli ultimi decenni che hanno stravolto il modo di viaggiare, informarsi, scegliere una destinazione, e dare risposte adeguate. Dobbiamo mettere al centro del nostro progetto il consumatore che è sempre più esigente, puntando sulla diversificazione e sulla qualificazione dell'offerta turistica nazionale, sull'innovazione di prodotto, sulle nuove tecnologie, sulla razionalizzazione

Armando Cirillo è stato Responsabile Nazionale turismo, Coordinatore del Dipartimento nazionale Economia e lavoro del Partito Democratico.

Già Consigliere del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo del Governo Letta.

del sistema dei trasporti. Sempre di più è la domanda che fa l'offerta, non viceversa. E' un cambiamento rilevante, amplificato dal ruolo dominante del web, dove i consumatori si informano, danno giudizi, acquistano una vacanza, mettono insieme prodotti e destinazioni al ritmo di click.

La nuova strategia per il turismo deve necessariamente partire dal rafforzamento di una Governance unitaria e dal ruolo centrale del Governo nazionale. Serve un progetto fondato su una "regia nazionale" per valorizzare le peculiarità territoriali nel nuovo scenario globale. La modifica del Titolo V della Costituzione in discussione in Parlamento è un aspetto centrale che può consentire al Paese di evitare le attuali frammentazioni che indeboliscono pesantemente il sistema. La riforma, che intende consegnare espressamente allo Stato le disposizioni generali in materia di turismo, è fondamentale per poter elaborare un progetto di sviluppo del comparto. Il ruolo delle Regioni andrà valorizzato dentro la cornice unitaria che la nuova competenza Costituzionale assegna allo Stato. Alla luce del probabile ritorno della parola "turismo" nella Carta Costituzionale, bisognerà avviare una discussione che porti ad una nuova normativa quadro, dopo il tramonto della legge 135/2011 e dopo la sentenza n. 80/2012 della Corte Costituzionale che ha cancellato ampie parti del Codice del turismo.

In questo contesto bisogna definire la strategia per la promozione unitaria dell'Italia all'estero, valorizzando le migliori esperienze maturate negli ultimi anni.

Si parla di una eventuale fusione tra ICE ed Enit, che può rappresentare un progetto molto ambizioso che va sicuramente nella giusta direzione: un "super istituto" per la promozione internazionale dell'Italia, che coinvolga MISE, MIBACT e MAE, frutto dell'integrazione delle competenze dell'Ice e dell'Enit, rappresenterebbe sicuramente un segnale importantissimo per il nostro Paese. Un progetto di questo tipo collocherebbe il turismo dentro una dimensione più ampia di quella attuale, cioè dentro le strategie generali per la promozione e la commercializzazione nei mercati globali del Made in Italy, dove si giocano anche le sfide più importanti per il turismo italiano, legate sia all'incoming turistico verso l'Italia che all'outgoing gestito da grandi tour operator italiani verso l'estero.

Una attenzione particolare andrebbe rivolta alle questioni fiscali, ad iniziare dalla trasformazione, almeno in parte, dell'imposta di soggiorno in contributo di scopo per il turismo, da armonizzare a livello nazionale. Una revisione dell'imposta di soggiorno andrebbe effettuata anche per evitare gli aumenti sproporzionati approvati da alcuni comuni italiani che penalizzano con forza il turismo.

Lo Stato deve assumere un ruolo incisivo per rilanciare gli investimenti nel turismo. Alcune scelte importanti sono state fatte in questi mesi come l'istituzione del tax credit per la riqualificazione del patrimonio ricettivo, per la digitalizzazione degli alberghi e delle agenzie di viaggio. Anche Cassa Depositi e Prestiti ha annunciato importanti progetti per il turismo legati a FSI (Fondo strategico italiano) che vanno nella direzione giusta.

Nei prossimi mesi bisogna approvare il piano straordinario della mobilità turistica, previsto dalla Legge "Art Bonus", individuando una strategia per la razionalizza-

zione del sistema dei trasporti, e guardando con attenzione agli sviluppi dell'accordo Alitalia– Etihad in particolare per le rotte internazionali, e sviluppando le linee guida per il potenziamento dei voli low – cost.

E' essenziale, inoltre, riavviare a livello europeo una politica dei visti turistici, per velocizzare le procedure di rilascio con l'ausilio di strumenti informatici, diminuendo possibilmente i costi.

Per stimolare la domanda di turismo degli italiani, crollata per la crisi economica, andrebbero riattivati i " Buoni Vacanze" rivolti ai lavoratori e pensionati meno abbienti, da utilizzare nei periodi di bassa stagione. Questo sistema, stimolerebbe in positivo la domanda interna e creerebbe quella necessaria destagionalizzazione tanto attesa dagli operatori turistici italiani. I Buoni Vacanze andrebbero defiscalizzati e organizzati seguendo l'esperienza significativa maturata in Francia (Chèque – Vacances) dove il sistema ha mosso nel 2013 dieci milioni di francesi (beneficiari diretti e familiari) , per un valore totale di emissioni pari a 1,5 miliardi di Euro (5% in più rispetto al 2012).

Bisogna rafforzare economicamente il progetto delle "Reti di impresa" nel turismo, un strumento importantissimo per sostenere i processi di innovazione. Le reti aiutano ad aumentare la competitività del sistema turistico italiano fondato sulle micro e piccole imprese, e sostengono la sperimentazione di nuove forme di collaborazione fondate sullo scambio di competenze .

Oggi la sfida dei " Piccoli" , di quelli che più di tutti hanno subito la crisi del turismo domestico, di quelli che rappresentano la spina dorsale del sistema turistico nazionale, passa all'interno di strategie che aiutino i processi di innovazione e riorganizzazione del sistema delle imprese, anche attraverso la creazione di reti di servizi avanzati, capaci di competere a livello globale.

Dobbiamo riprendere e aggiornare il Piano strategico per il turismo "Turismo Italia 2020" presentato dal governo Monti a gennaio del 2013. Un documento solido e condiviso dai principali Stakeholders del settore che è fondamentale per provare a recuperare i ritardi accumulati negli ultimi decenni.

Il comparto con molte qualità

Un settore chiave con ampi margini di crescita

Il turismo rappresenta un settore chiave della nostra economia, il cui contributo al prodotto interno lordo supera il 10% per oltre un milione di posti di lavoro, il 5 per cento dell'intera occupazione nazionale.

Dati significativi di una fotografia che, tuttavia, al verificarsi di alcune condizioni, potrebbe divenire ancora più rosea. Da tanti considerato un comparto produttivo maturo, se non secondario, il turismo italiano in realtà conserva margini di crescita ancora molto ampi.

Un settore per sua natura del tutto integrato con il territorio e, quindi, con le principali caratteristiche del paese, dalla qualità dell'ambiente alle infrastrutture. Tutelare e valorizzare in maniera adeguata in chiave turistica le nostre ricchezze diffuse sull'intero territorio è, quindi, innanzitutto, una grande opportunità economica per l'Italia.

In fondo, il turismo, al pari dell'agricoltura, è uno dei grandi settori produttivi dei quali possediamo la "materia prima", senza doverla comprare all'estero: una rete di città grandi e piccole dal grande valore storico e artistico; un patrimonio culturale, museale e archeologico unico; chiese, cattedrali e siti religiosi tra i più visitati al mondo; parchi nazionali; quasi 8.000 km di costa con località di mare; laghi, stazioni termali e località di montagna attrezzate per lo sport invernale. L'Italia è la nazione che detiene nel mondo il maggior numero di siti (50) inclusi nella lista Unesco dei Patrimoni dell'Umanità.

Insomma, si può ben dire che nel nostro paese il turismo rappresenta un settore fondamentale per la crescita e lo sviluppo con enor-

Salvatore Tomaselli è Senatore della Repubblica, Capogruppo PD Commissione Industria, Commercio e turismo

mi potenzialità in campo occupazionale: tant'è che l'Eurispes prevede che l'attuale incidenza del turismo sul Pil nazionale, pari al 10%, con politiche appropriate di sostegno possa raddoppiare nel giro di una decina di anni.

Tale prospettiva, però, deve fare i conti con le difficoltà degli ultimi anni che hanno segnato un oggettivo indebolimento del settore, con ricavi e posti di lavoro in arretramento.

È davvero grave, infatti, che, mentre nel mondo i flussi turistici sono in continua ascesa, in Italia il comparto realizzi tassi di crescita assolutamente insufficienti, quando non negativi, nonostante, come abbiamo richiamato, il paese disponga di fattori attrattivi unici.

Certo, ha pesato sul settore la gravità della crisi economica che da sette anni ha colpito la nostra economia, provocando una pesante flessione della domanda interna. Da un lato, infatti, la recessione ha ridotto sensibilmente la capacità di spesa degli italiani; dall'altro, le politiche fiscali hanno indebolito la liquidità del sistema economico: minori redditi disponibili hanno imposto sacrifici alle famiglie e proprio il turismo è uno dei settori che ne ha maggiormente risentito.

A ciò si aggiunga la limitata capacità di attrarre visitatori e turisti internazionali, fin troppo timida rispetto alle potenzialità dell'Italia e rispetto ai trend globali, nonostante i saldi positivi (+1,5% su base 2014 e +6,8% sull'ultimo triennio).

Questa scarsa propensione ad intercettare in modo consistente i grandi flussi del turismo mondiale in crescita risulta particolarmente delicata in quanto viene interpretata come conseguenza di scarsa qualità: nei servizi, nell'organizzazione, nella logistica.

Il turismo, infatti, non può essere considerato con esclusivo riferimento al segmento finale dell'esperienza: la ricettività alberghiera, l'accoglienza, la capacità di ospitare. In realtà, è molto altro.

Si pensi alla valorizzazione del tessuto storico-culturale, alla tutela del paesaggio, alla manutenzione del patrimonio artistico e delle stesse città; e, ancora, ai trasporti, alla accessibilità dei luoghi, alla organizzazione dei servizi. Si tratta, quindi, di poter proporre ai consumatori, in un mercato sempre più globale, l'intero "sistema-paese", inteso come mix di politiche pubbliche moderne ed efficienti e di intraprendenza e creatività diffuse.

Una sfida ed una prospettiva che possiamo e dobbiamo cogliere. Le stesse difficoltà degli ultimi anni, che hanno prodotto un calo nell'occupazione del settore (nel 2014 -1,7% occupati), non devono scoraggiare visti i segnali di dinamicità che pure si manifestano: dalle agenzie e tour operator al settore alberghiero e della ristorazione, il comparto vede, ad esempio, una presenza di donne e giovani occupati ben oltre le medie di altri comparti produttivi.

Ai dati statistici si aggiunga la grande quantità e versatilità di figure professionali che caratterizzano il settore. A cominciare dalle figure tradizionali che da sempre trovano spazio nella filiera turistica: dall'accoglienza alla ricettività, dai servizi pubblici all'intrattenimento, dalle attività commerciali ai servizi alla persona. Alcuni dati, in controtendenza rispetto all'andamento generale dell'occupazione nel settore, registrano l'evoluzione di alcune figure tradizionali soprattutto nell'offerta

alberghiera di lusso, a conferma che in Italia lusso e business sono i segmenti che avvertono meno la crisi e sono disposti ad acquisire più di altri nuove risorse umane

Accanto a ciò crescono, poi, i profili legati alle destinazioni e alle esperienze da far vivere al turista e grande spazio stanno trovando i profili e le competenze legati al web e ai social network, e più in generale all'evoluzione tecnologica, nonché cresce la spinta verso nuove iniziative imprenditoriali nel campo dei servizi al consumatore finale: si pensi, solo per fare un esempio, alla crescita della produzione e commercializzazione di app, specie con oggetto la promozione dei territori.

Si tratta di potenzialità straordinarie ancora troppo trascurate da un sistema paese che non ha mai davvero investito su una politica industriale per il turismo.

Nel medio-lungo periodo, lo sviluppo del turismo dovrà fondarsi su alcuni fattori: la sostenibilità ambientale e sociale del settore; una efficace tutela del territorio e delle risorse naturali; la valorizzazione e la fruibilità del grande patrimonio artistico-culturale del paese; l'esaltazione della unicità della cultura enogastronomica; un quadro normativo semplificato ed una pubblica amministrazione efficiente; ammodernamento della rete dei collegamenti interni ed internazionali; politiche fiscali omogenee con il resto d'Europa; una promozione di grandi eventi che richiamino l'attenzione globale come nel caso dell'Expo 2015 o dell'annunciato Giubileo straordinario.

Fattori decisivi che se messi in opera con concretezza e sapientemente fusi con quello che, a livello internazionale, è il richiamo più forte, ovvero il brand "Italia", possono concorrere a fare del turismo uno dei comparti economici più importanti dei prossimi decenni.

Fra tradizione e innovazione

Politica nazionale e sistemi territoriali

Il lavoro nel turismo è associato all'idea di "stagionale". E' vero, e anche no. Risulta che i contratti stagionali siano il 6% e i contratti a termine poco più di un quarto del totale: ma la differenza tra gli occupati a febbraio e gli occupati a luglio è del 40%.

Convivono lavori molto tradizionali e profonde innovazioni, lavoro povero e professionalità emergenti, nuove competenze legate alle tecnologie della comunicazione.

Nel turismo lavorano tante donne, (sei su dieci), e tanti giovani: il 60% ha meno di quarant'anni e il 35% meno di trenta. Una buona quota di lavoro è a tempo parziale.

L'idea di una occupazione in un certo senso marginale, un lavoro tanto per iniziare, da ragazzi, nella "stagione", o per donne che integrano il reddito familiare con un lavoro precario, non rappresenta la realtà, o almeno non tutta.

Pensiamo al peso dell'imprenditoria femminile, alla qualità professionale di tanti profili che sono ricoperti soprattutto da donne; o alle nuove competenze informatiche, soprattutto dei più giovani.

Quasi un milione di posti lavoro in Italia, in ogni caso. Nell'Ue, l'ottavo Paese per occupati nel settore. Solo? Eppure siamo l'Italia della bellezza, della cultura.

C'è dunque uno spazio di rafforzamento e qualificazione del settore che richiede politiche pubbliche e iniziative del sistema delle imprese: la quantità di ricchezza che il turismo mette in movimento dipende da come stanno

Anna Giacobbe e' Deputata del Partito Democratico

gli italiani, dal reddito di cui possono disporre e dal senso di sicurezza nell'avvenire, e da quanti stranieri sono attratti dall'Italia, compresi i nuovi turisti che arrivano da lontano, le nuove "borghesie" e le classi medie dei paesi emergenti. Ma a questo va associata una specifica politica del lavoro, affinché lo sviluppo del settore possa produrre lavoro di qualità e stabile, una politica che si afferma solo se si produce uno sforzo vero per diversificare l'offerta e la distribuzione dei flussi turistici nell'arco dell'anno.

Le politiche per il lavoro hanno tra i propri pilastri: la formazione, gli strumenti per tenere insieme la variabilità delle attività e la stabilità del lavoro, la qualità delle relazioni sindacali, sia contrattuali che della bilateralità, che siano capaci di governare le concrete dinamiche di ciascun territorio.

Tra le diverse questioni che vanno approfondite, se ne indicano alcune:

- * alternanza scuola lavoro: lo sviluppo turistico collegato alla valorizzazione dei beni ambientali e culturali apre opportunità nuove, in diversi ambiti della formazione scolastica superiore ed universitaria; ci sono pure i ragazzi e le ragazze, studenti, che fanno comunque "la stagione" e che possono avere maggiore protezione sul lavoro in uno schema di alternanza anche non direttamente professionalizzante

- * uso dei voucher: si sta sviluppando, è giusto? No, se si tratta di destrutturazione di lavoro più tutelato; ma va valutato anche in che misura possa invece servire per fare emergere lavoro nero, in particolare proprio nel settore dei servizi.

- * flessibilità "buona", utile non solo all'impresa, ma a chi lavora: tante donne, giovani uomini che, a differenza di quanto accadeva un tempo, condividono il lavoro di cura, ragazzi che sono ancora in formazione

- * lavoro stagionale: è comunque una componente del lavoro nel turismo: il sistema di ammortizzatori deve tenerne conto

- * valorizzazione del lavoro autenticamente autonomo, che si è anch'esso impoverito in questi anni, perdendo reddito e tutele reali; l'iniziativa imprenditoriale, in forme organizzate, associate, ha potenzialità nuove, ma vanno create le condizioni, con servizi e incentivi adeguati.

Come si vede, da un lato è necessaria una politica nazionale e non frammentata della promozione turistica, delle regole del lavoro e della formazione, degli incentivi alle imprese; dall'altro è nei sistemi territoriali che è possibile mettere in relazione gli interessi delle comunità e le rappresentanze del lavoro e delle imprese, per affrontare le criticità, mediare i conflitti, mettere a fattor comune le opportunità.

Scenario internazionale

Secondo le rilevazioni dell'Organizzazione Mondiale del Turismo il fatturato degli arrivi internazionali ha raggiunto i 1.138 milioni di euro nel 2014, con un aumento del 4,7% rispetto all'anno precedente (51 milioni in più rispetto al 2013). Si tratta del quinto anno consecutivo di crescita superiore alla media dalla crisi economica del 2009. "Negli ultimi anni, il turismo ha dimostrato di essere una attività economica sorprendentemente forte ed una componente fondamentale della ripresa economica, generando miliardi di dollari in esportazioni e creazione di milioni di posti di lavoro. Questo è stato vero per le destinazioni di tutto il mondo, ma in particolare per l'Europa", ha detto Taleb Rifai segretario generale dell'Organizzazione Mondiale del Turismo aprendo il recente Forum del Turismo a Madrid.

In relazione alle diverse regioni geografiche le Americhe (+ 7%), e l'Asia/Pacifico (+ 5%) hanno registrato la crescita maggiore, mentre l'Europa (+ 4%), il Medio Oriente (+ 4%) e l'Africa (+ 2%) sono cresciute ad un ritmo leggermente più modesto. Più nello specifico l'America del Nord (+ 8%) ha avuto la migliore performance, seguita da Asia Nord-orientale, Asia meridionale, Europa meridionale e Mediterraneo, Nord Europa e Caraibi, tutte con un incremento del 7%.

Per il 2015 si prevede una crescita degli arrivi tra il 3 ed il 4% concentrata prevalentemente in Asia/Pacifico (+ 4% al + 5%) e nelle Americhe (+ 4% al + 5%), seguita dall'Europa (+ 3% al + 4%). Le prospettive positive per il 2015 sono confermate dall'indice di fiducia dell'OMT. Secondo i 300 esperti di turismo consultati in tutto il mondo il settore del turi-

Tonino Minguzzi è professore di Destination Management e Direttore del Centro Studi sui Sistemi Turistici presso l'Università degli Studi del Molise. È stato membro dell'Educational Council dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO).

smo dovrebbe continuare a crescere nel 2015, anche se le aspettative sono meno ottimistiche di un anno fa.

L'Europa consolida la sua posizione di regione più visitata del mondo con oltre la metà dei turisti internazionali totali. Ha visto un incremento di 22 milioni di arrivi nel 2014, raggiungendo un totale di 588 milioni. Grazie a questi risultati, il turismo rappresenta un importante contributo alla ripresa economica europea. Più nello specifico sono cresciuti intensamente gli arrivi nel Nord Europa e nell'Europa mediterranea (+7%), mentre i risultati sono stati più modesti in Europa Occidentale (+2%) e nulli in Europa orientale e centrale (0%) dopo tre anni di forte crescita.

Gli arrivi di turisti internazionali in Asia/Pacifico (+5%) sono aumentati a 263 milioni e la migliore performance è stata registrata nel Nord-est asiatico e nell'Asia meridionale (entrambi +7%). Gli arrivi in Oceania sono cresciuti del 6%, mentre la rallentata la crescita nel Sud-Est asiatico (+2%) rispetto agli anni precedenti.

Le Americhe hanno realizzato il risultato migliore con una crescita del 7%, accogliendo ulteriori 13 milioni di turisti internazionali. La crescita è stata trainata dal Nord America (+8%), in cui il Messico ha registrato una crescita a due cifre, e dei Caraibi (+7%). Gli arrivi in America Centrale e in Sud America (entrambi +6%) sono cresciuti al doppio del tasso registrato nel 2013 e ben al di sopra della media mondiale. Anche il Medio Oriente (+4%) mostra segni di ripresa con buoni risultati nella maggior parte delle destinazioni. La regione ha attratto altri 2 milioni di arrivi, portando il totale a 50 milioni. Infine il numero di turisti internazionali in Africa è cresciuto di circa il 2%, che rappresenta un incremento di un milione di arrivi.

Analizzando invece le destinazioni di origine del turismo emerge che la spesa consolidata aveva sostenuto la crescita del turismo negli anni precedenti. Si stima che il numero totale dei viaggi all'estero dalla Cina sia aumentato da 11 a 109 milioni nel 2014. La spesa, pur essendo salita del 17% nei primi tre trimestri del 2014 è stata inferiore rispetto agli anni precedenti (40% nel 2012 e 26% nel 2013). La Cina è comunque il più grande mercato outgoing del mondo dal 2012, con una spesa totale di US \$ 129 miliardi nel 2013.

Gli altri principali mercati emergenti sono la Russia (-6%) che ha però perso forza nel 2014 ed il Brasile ancora cresciuto del 2%. Al di là dei principali alcuni mercati emergenti più piccoli hanno visto crescere notevolmente la spesa, come l'Arabia Saudita, l'India, le Filippine ed il Qatar tutti in crescita del 30% o più. Fra i tradizionali mercati outgoing la spesa degli Stati Uniti è cresciuta del 6% la Francia dell'11%, l'Italia del 6% ed il Regno Unito del 4%.

Le specificità italiane

L'Italia da decenni stà lentamente perdendo posizioni nel ranking del turismo internazionale (sia in termini di flussi che di spesa). Negli ultimi anni ciò è dovuto soprattutto alla crescente attrattività della Cina e, più in generale, dell'intero continente asiatico (a discapito delle classiche mete europee).

In realtà i numeri assoluti degli "arrivi" rimangono in crescita perché il totale dei viaggiatori stranieri in arrivo in Italia è cresciuto di 4,6 milioni negli ultimi 5 anni (toccando quota 77 milioni nel 2013, +6% sul 2009) con un giro d'affari stimato

in 33 miliardi di euro (contro i 28 del 2009). Ma la nostra competitività internazionale è comunque peggiorata e ciò si può collegare ad alcuni punti critici sui quali appare necessario riflettere.

- In relazione alla struttura degli arrivi siamo un mercato europa-centrico. Dall'Europa proviene la maggioranza assoluta dei viaggiatori stranieri (ben l'85% nel 2013) e dei relativi volumi di spesa (69% nel 2013). Seguono, a notevole distanza, l'America (9% di viaggiatori, 19% di spesa), l'Asia (4% di viaggiatori, 8% di spesa), l'Oceania e l'Africa (2% di viaggiatori, 4% di spesa).

- In relazione alla concentrazione temporale l'analisi dei flussi inbound denota una forte stagionalità degli arrivi, con un crescendo nei primi mesi dell'anno, un picco nella stagione estiva (tra luglio e settembre si concentra un terzo dei viaggiatori e della spesa) e un calo nell'ultimo trimestre.

- In relazione alla specializzazione regionale il Mezzogiorno assorbe solo l'8% degli arrivi, contro il 23% del Centro e il 69% del Nord. Inoltre, le prime tre Regioni per numero di viaggiatori stranieri a destinazione (Lombardia, Veneto, Lazio) assorbono oltre la metà dei flussi inbound e della spesa.

In relazione alla competitività internazionale il graduale spostamento del baricentro del turismo internazionale verso l'Asia, che dovrebbe accentuarsi nei prossimi anni, rappresenta una grande opportunità per l'Italia che però non è ancora stata colta. La spesa media dei viaggiatori stranieri in arrivo dall'Asia è, infatti, di 1.200 euro - il triplo rispetto al dato complessivo (la differenza è in massima parte riconducibile alla più alta frequenza di arrivi con pernottamento, al più alto numero di giorni medi di permanenza, alla più bassa percentuale di viaggi per lavoro e/o motivi personali), per cui un incremento dei flussi inbound dall'Asia nell'ordine delle 500mila unità (dagli attuali 2,3 a 2,8 milioni di viaggiatori/anno) si tradurrebbe in maggiori introiti per oltre 600milioni di euro. Analogo effetto moltiplicatore verrebbe generato da politiche di destagionalizzare dei flussi inbound (ad un incremento medio mensile del 5% di arrivi stranieri oltre la stagione estiva corrisponderebbe, infatti, un aumento su base annua di 2,5 milioni di presenze e 1 miliardo di euro di spesa) e/o che ne favoriscano la permanenza per un numero maggiore di giorni (il dato medio su base annua risente della più alta stagionalità che caratterizza gli arrivi di italiani e stranieri nelle strutture ricettive italiane, per es. estate vs resto dell'anno).

Rispetto all'offerta interna, l'Italia ha tutte le carte in regola per affermare la propria leadership internazionale per capacità di attrazione turistica. I nostri assets culturali, paesaggistici, storici e naturalistici sono ineguagliabili, come certificano, tra gli altri, il primato assoluto per numero di siti UNESCO (50 "luoghi protetti" contro i 45 della Cina e i 44 della Spagna) e la presenza costante di località italiane nelle classifiche delle migliori mete turistiche stilata da riviste e siti specializzati (Lonely Planet, National Geographic, TripAdvisor, Condé Nast). Come la domanda estera, anche l'offerta interna è, tuttavia, caratterizzata da "potenzialità inespresse", legate all'incapacità di valorizzare al meglio le immense risorse turistiche a nostra disposizione e il vantaggio che ne consegue rispetto ai principali competitor internazionali. I margini di miglioramento, in questa direzione, sono notevoli, considerato che in Italia:

- Il Prodotto Interno Lordo generato dal Turismo (tra impatto diretto, indi-

retto e indotto) è stimato in 160 miliardi di euro (contro i 194 miliardi della Francia) e incide per il 10% sul Pil nazionale (contro il 15% della Spagna);

- Il tasso di occupazione medio annuo dei posti letto è pari al 37% (mentre la stessa percentuale sale al 40% in Germania, 47% in Francia e 54% in Spagna);
- La densità di posti letto in strutture ricettive (80 ogni 1.000 abitanti) è in linea con quella dei principali competitor europei (77 in Francia, 74 in Francia), ma registra forti oscillazioni a livello territoriale (da 40 in Sicilia ad oltre 300 in Trentino Alto Adige).

Le attuali dinamiche nazionali

Nel 2014, i residenti in Italia hanno effettuato 63 milioni e 632 mila viaggi con pernottamento, il 9,5% in meno rispetto all'anno precedente in cui sono stati 70 milioni e 350 mila. La durata media dei viaggi resta stabile a 5,8 notti (6,2 per quelli di vacanza e 3,5 per quelli di lavoro), per un totale di 370 milioni di pernottamenti. Diminuiscono le vacanze brevi (-23,6% e -21,2% in termini di pernottamenti), mentre i viaggi per vacanza lunga (29,9 milioni) e quelli effettuati per motivi di lavoro (8,2 milioni) rimangono sostanzialmente invariati (anche in termini di pernottamenti).

Il calo si registra tra i viaggi in Italia (-15,2%), che rappresentano oltre i tre quarti del totale, mentre quelli all'estero aumentano (+19,7%), a seguito della crescita dei viaggi di lavoro nei paesi dell'Ue (+23,8%).

Francia e Spagna sono le destinazioni europee preferite per le vacanze: nella prima si trascorre circa un terzo (32,8%) delle vacanze brevi, mentre nella seconda il 16,5% delle lunghe. La Germania è, invece, il paese più visitato per motivi di affari (21,9%).

Tra le destinazioni extra-europee, il Marocco e la Tunisia sono i luoghi più visitati per le vacanze (3,5% e 2,7%) e gli USA per i viaggi di lavoro (8%).

In Italia, oltre il 10% delle vacanze lunghe estive è trascorso in Toscana (13,2%) e Puglia (10,2%), mentre le mete invernali preferite sono Trentino-Alto Adige (27,6%) e Lombardia (16,7%).

Fonti:

ISTAT (www.dat.istat.it)

UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition

Federturismo Osservatorio Pragma

Competitività debole

Le sfide per rilanciare il turismo italiano

Nel contesto mondiale, il turismo è uno dei pochi settori che non risente della crisi economica e che mostra segnali di crescita costante. D'altra parte, nelle economie occidentali, il turismo è da tempo diventato un bene di cittadinanza che orienta la dinamica dei consumi del tempo libero della popolazione in viaggi sempre più frequenti. Questo anche grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie internet e soprattutto all'avvento di sistemi di trasporto low cost, che hanno reso assai più semplici, rapidi ed economici i processi di acquisto e di fruizione delle vacanze e dei viaggi.

Se si considera la tendenza di lungo periodo della domanda monitorata annualmente dall'organizzazione mondiale del turismo (WTO), emerge come l'andamento degli arrivi internazionali sia in crescita costante dagli ultimi sei decenni. A parte occasionali cali dovuti a eventi geopolitici e climatici, la crescita dei flussi turistici è stata ininterrotta: dai 25 milioni di turisti del 1950, si è passati ai 277 milioni del 1980, ai 681 milioni del 2000 fino ai 1087 milioni di arrivi nel 2012.

Le previsioni del WTO, sebbene lievemente ridimensionate rispetto ad anni recenti, ipotizzano ancora uno scenario ottimistico di sviluppo, tanto che si stima di raggiungere il miliardo e ottocento milioni di arrivi per il 2030; le opinioni degli esperti suggeriscono dinamiche di crescita media della domanda mondiale di turismo del 4-5%, con punte che arrivano al 10% per le aree asiatiche e del pacifico; anche per l'Europa si prevede un ulteriore aumento della domanda, sebbene a tassi contenuti, che dovrebbero attestarsi intorno al 2-4%.

Tonino Pencarelli è professore ordinario di Economia e gestione delle imprese nell'Università di Urbino Carlo Bo

In questo scenario di costante aumento dei flussi turistici mondiali, l'Italia ha tuttavia una posizione competitiva deludente, essendo nel 2013 la quinta destinazione per dimensione degli arrivi e sesta per importo della spesa turistica (dopo essere stata storicamente tra le prime tre; cfr. fig. 1) ed occupa solo il 26° posto su 140 paesi nella classifica modiale della competitività turistica. Competitività misurata nel rapporto Travel & Tourism Competitiveness Report del World Economic Forum mediante un indicatore complesso, che tiene conto del contesto di business, delle infrastrutture e delle risorse umane, culturali e naturali e che, nel caso dell'Italia, nonostante possieda il primato mondiale nella disponibilità di infrastrutture turistiche, risente negativamente di alcuni indici quali i prezzi mediamente alti, la bassa priorità assegnata alla sostenibilità ambientale, il modesto grado di sicurezza e di attenzione alla qualità dei processi formativi delle risorse umane, l'eccessivo peso della tassazione e la scarsa efficacia delle politiche di marketing turistico.

International Tourist Arrivals						
Rank	Series ¹	Million		Change (%)		
		2012	2013*	12/11	13/12	
1	France	TF	83.0	..	1.8	..
2	United States	TF	66.7	69.8	6.3	4.7
3	Spain	TF	57.5	60.7	2.3	5.6
4	China	TF	57.7	55.7	0.3	-3.5
5	Italy	TF	46.4	47.7	0.5	2.9
6	Turkey	TF	35.7	37.8	3.0	5.9
7	Germany	TCE	30.4	31.5	7.3	3.7
8	United Kingdom	TF	29.3	31.2	-0.1	6.4
9	Russian Federation	TF	25.7	28.4	13.5	10.2
10	Thailand	TF	22.4	26.5	16.2	18.8

International Tourism Receipts							
Rank		US\$				Local currencies	
		Billion		Change (%)		Change (%)	
		2012	2013*	12/11	13/12	12/11	13/12
1	United States	126.2	139.6	9.2	10.6	9.2	10.6
2	Spain	56.3	60.4	-6.3	7.4	1.5	3.9
3	France	53.6	56.1	-2.2	4.8	6.0	1.3
4	China	50.0	51.7	3.2	3.3	0.8	1.4
5	Macao (China)	43.7	51.6	13.7	18.1	13.2	18.1
6	Italy	41.2	43.9	-4.2	6.6	3.8	3.1
7	Thailand	33.8	42.1	24.4	24.4	26.7	23.1
8	Germany	38.1	41.2	-1.9	8.1	6.3	4.5
9	United Kingdom	36.2	40.6	3.3	12.1	4.8	13.2
10	Hong Kong (China)	33.1	38.9	16.2	17.7	15.8	17.7

Figura 1 Le prime dieci destinazioni mondiali per arrivi e spesa turistica (Fonte: UNWTO, 2014)

La debole competitività dell'Italia nel comparto turistico si evince anche dal fatto che il tasso di occupazione netto delle strutture ricettive, espresso dal rapporto tra numero di pernottamenti complessivi del comparto ricettivo e numero di posti letto effettivamente disponibili, è appena del 41,5 %, contro una media europea del 49% (fig. 2) , con alcune regioni ove addirittura il tasso di occupazione è inferiore al 30% (Politi, Petrei, Istat, 2013).

Questo sembra rappresentare il frutto di una tendenza quasi inarrestabile al declino del comparto ricettivo, specie a livello alberghiero, che trova riscontro nella progressiva modifica dei flussi di domanda, che si sta orientando verso vacanze con permanenze medie di durata sempre più ridotte (fig. 3).

L'Italia dunque, sebbene disponga di una "fabbrica del turismo" relativamente ben attrezzata in termini di dotazione strutturale della capacità ricettiva, presenta performance insoddisfacenti e di eccessivo sottoutilizzo delle strutture, il che mette in luce elevate inefficienze nell'uso delle risorse. Nello stesso tempo, il dato suggerisce che il comparto italiano dell'ospitalità può affrontare le sfide com-

petitive con relativo ottimismo, poiché esiste un'ampia potenzialità di mercato non sfruttato dalla capacità ricettiva disponibile. Vi sono infatti numerosi segmenti di domanda turistica mondiale e domestica che potrebbero essere meglio intercettati, specie quelli dei turisti Europei e delle aree generatrici di turismo a maggior tasso di crescita (Russia, Cina, ecc.), sia con l'offerta dei tradizionali prodotti balneari o legati alla visita delle città d'arte ed alla fruizione culturale, sia con l'offerta di prodotti innovativi, capaci di cogliere le nuove tendenze del consumo turistico, quali lo slow living, il green tourism, il turismo naturalistico, il turismo enogastronomico, il turismo termale, il turismo sportivo, il turismo sociale, il turismo scolastico, il turismo religioso, ecc.. Va inoltre dedicata rinnovata attenzione all'importante e ricco segmento del turismo d'affari e congressuale, che si sta spostando soprattutto nei paesi asiatici.

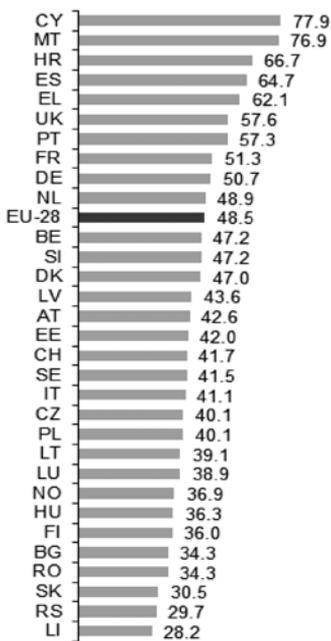
Anche il classico segmento del turismo per famiglie con bambini presenta ampie potenzialità di crescita, essendo oggi presidiato in modo non sempre adeguato rispetto ai competitors. Oltre al rafforzamento del turismo internazionale, occorre inoltre recuperare anche il potenziale della domanda domestica, alle prese con una crisi economica che sta riducendo le capacità di spesa degli italiani, ma non il loro desiderio di viaggiare e di godersi una vacanza, alla riscoperta dei tesori del "Bel Paese". Si tratta pertanto di porre maggiore attenzione alla domanda di turismo interno, proponendo soluzioni di vacanza più attrattive e competitive rispetto alle offerte estere, incoraggiando forme di "Buy Italy" e frenando la continua ricerca da parte degli italiani di vacanze al di fuori dei confini nazionali.

Quali sono le cause del declino del turismo italiano e come rendere il settore maggiormente competitivo?

Riteniamo che la debole capacità competitiva del nostro Paese dipenda in primo luogo dalle problematiche connesse ad un quadro normativo frammentato, per cui accanto alle Regioni, alle quali spetta la potestà legislativa in materia di turismo, agiscono troppi soggetti e livelli decisionali territoriali (Comunità montane, Provincie, Comuni, Gruppi di Azione Locali, Sistemi turistici locali, ecc.), il che rende spesso inefficace e confusa l'azione di governo delle destinazioni turistiche, peraltro complicando il quadro istituzionale per gli operatori.

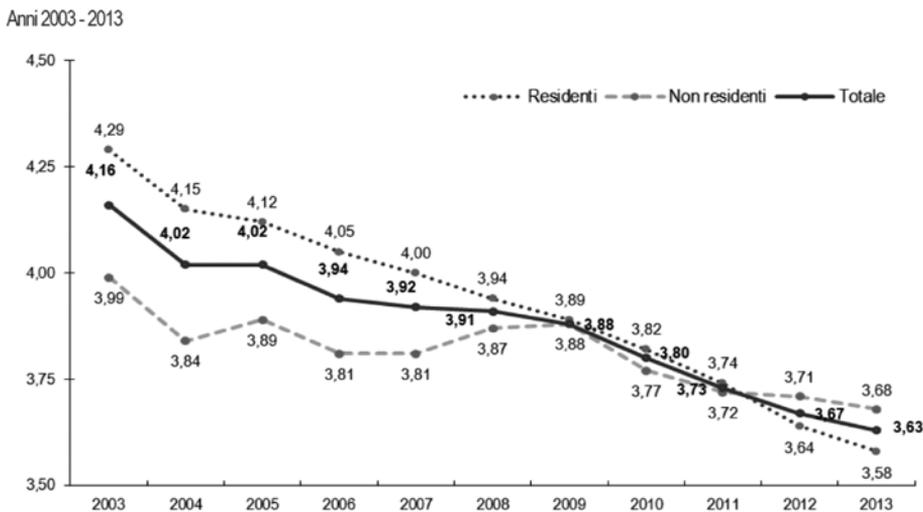
Va poi segnalato il fatto che la struttura dei costi di produzione dei servizi turistici italiani è scarsamente concorrenziale rispetto alle destinazioni emergenti, specie quelle del Nord Africa, del Sud Est Asiatico e del Sud America, giacché i costi relativi al suolo, all'approvvigionamento energetico ed idrico, alla manodopera, al credito, all'imposizione fiscale e ai servizi di trasporto sono mediamente più elevati di quelli dei rivali.

Inoltre, come emerge dalla classifica sulla competitività turistica dei vari Paesi, una criticità dell'Italia attiene alla scarsa attenzione ai temi della sostenibilità. L'Italia, considerata generalmente una destinazione molto attrattiva sotto il profilo ambientale e paesaggistico e con elevata qualità della vita, presenta molte località turistiche, specie lungo la costa ed in alcune grandi aree urbane, che possono essere qualificate come "insostenibili", soprattutto durante la stagione estiva. Si tratta di località che manifestano segnali di insostenibilità dovuti a difficile acces-



sibilità, bassa efficienza dei trasporti, insufficiente balneabilità delle acque, eccessivi livelli delle polveri sottili presenti nell'aria, insufficiente disponibilità e qualità delle acque potabili, eccessivo livello di traffico e di mobilità urbana, inadeguatezza di parcheggi, ecc.. In taluni casi si assiste anche a situazioni di insostenibilità dal punto di vista sociale, a causa di fenomeni di accentuata micro criminalità o di superamento della capacità di carico turistico (numero di turisti per numero di abitanti o per numero di metri quadri di suolo) della destinazione. Si tratta di segnali che vanno colti, trovando soluzioni affinché la sostenibilità rappresenti un attributo di competitività della destinazione, sia in quanto permette di evitare danni che possono compromettere la fruizione turistica futura, sia perché permette d'intercettare i cosiddetti eco-turisti, particolarmente attenti al turismo verde, al turismo ambientale, al turismo di qualità.

Figura 2 Tasso di occupazione netto della capacità ricettiva in Europa (Fonte Eurostat, 2014)



Infine, la bassa competitività turistica nazionale dipende fortemente dalle caratteristiche delle imprese turistiche italiane: si tratta di piccole aziende familiari, con scarse competenze di marketing e manageriali, con limitate risorse organizzative e finanziarie e con impostazioni strategiche orientate a prospettive di brevissimo periodo.

La limitatezza dimensionale delle strutture ricettive italiane comporta difficoltà nei processi manageriali di approvvigionamento di fattori produttivi cruciali, quali materie prime, risorse umane, risorse finanziarie, nonché nei processi di gestione della comunicazione e di accesso nel circuito dell'intermediazione commerciale. Sulla base di queste premesse, si possono individuare due grandi classi di sfide per rafforzare la competitività turistica dell'Italia: una a livello macro, a livello di sistema turistico nazionale, l'altra a livello micro, di singola impresa.

A livello macro, la sfida va rivolta alla rimozione dei principali fattori di debolezza strutturale, con interventi nell'ambito delle politiche energetiche e di trasporto nazionali e nell'ambito della razionalizzazione degli interventi legislativi, diminuendo i livelli decisionali in materia turistica ed intervenendo sulle variabili fiscali e creditizie, particolarmente penalizzanti il tessuto economico nazionale.

Un'attenzione particolare dovrà essere dedicata a politiche sistemiche di razionalizzazione e modernizzazione delle infrastrutture logistiche (porti, aeroporti, strutture fieristiche), che rappresentano piattaforme strategiche per accrescere l'accessibilità dei flussi turistici (porti e aeroporti) e per accogliere eventi funzionali al rilancio del turismo d'affari in ambito europeo (poli fieristici). Nell'era di internet, a livello infrastrutturale sono altresì urgenti misure volte al rafforzamento della dotazione ICT dei territori e delle imprese ed al sostegno di nuove iniziative imprenditoriali finalizzate alla modernizzazione tecnologica del settore ed alla creazione di soluzioni innovative per intercettare i consumatori digitali. Ai fini del rilancio del segmento del turismo culturale si rendono necessari interventi tesi in primo luogo a conservare e restaurare la ricca dotazione di beni culturali, spesso in condizioni di degrado a causa di insufficienti azioni di manutenzione, avvalendosi delle importanti professionalità delle imprese di restauro che altrimenti rischiano di disperdersi per la caduta della domanda pubblica. Inoltre, come da più parti si sollecita da tempo, occorrono iniziative volte a valorizzare il vasto e diffuso patrimonio culturale italiano, agendo sulle sue potenzialità di qualificare e differenziare i prodotti e le destinazioni turistiche nazionali, fungendo da componenti originali e inimitabili dell'esperienza di fruizione turistica e culturale per vacanzieri e per le comunità locali. Si rendono inoltre necessarie iniziative che, nel rispetto del "federalismo turistico", siano tuttavia volte a rafforzare le politiche nazionali per la promozione del turismo all'estero. Si tratta in primis di interventi indirizzati al rafforzamento dell'accessibilità informativa e comunicativa del nostro Paese verso i mercati internazionali, in particolare qualificando l'E.N.I.T., struttura preposta a promuovere l'Italia all'estero, specie nelle sue iniziative volte a gestire il portale turistico italiano e i collegati processi di web marketing tradizionali e 2.0., oltre che per favorire forme di partnership commerciale con operatori economici nazionali e imprese delle aree generatrici del turismo mondiale. Occorrono inoltre più frequenti ed efficaci iniziative congiunte tra Stato e Regioni, volte a trovare forme di armonizzazione delle normative regionali e nazionali su temi ove la standardizzazione presenta maggiori vantaggi delle differenziazioni territoriali, come nel caso della definizione degli standard di accoglienza turistica.

E' altresì opportuno valorizzare meglio le certificazioni ambientali che sanciscono

l'elevata qualità delle risorse territoriali italiane: si dispone di numerose bandiere blu ed arancioni, ma pochi turisti sanno con precisione cosa questi marchi significhino. Poiché le certificazioni ambientali non riescono ancora a modificare significativamente i processi di acquisto delle vacanze dei turisti, occorre potenziare i processi di comunicazione per spiegare ai consumatori quale sia il valore aggiunto che i marchi ambientali conferiscono alle destinazioni sotto il profilo della qualità ambientale e dell'accoglienza.

Va infine menzionata l'opportunità di individuare misure fiscali e finanziarie volte a favorire gli investimenti ed i consumi turistici, intervenendo sul regime dei crediti d'imposta e sulle aliquote IVA, nel quadro di una maggiore attenzione alla riduzione di situazioni di illegalità o di opacità dei comportamenti fiscali degli operatori economici.

A livello di singole imprese, la sfida prioritaria per accrescere l'utilizzo della capacità ricettiva consiste nell'accrescere le competenze di marketing e manageriali degli imprenditori e dei loro collaboratori, mediante iniziative di formazione tese a favorire processi di cambiamento culturale ed a introdurre approcci e metodi di gestione del business turistico maggiormente professionali. Un ruolo importante a questo proposito può essere svolto dalle Università, dalle istituzioni scolastiche, dagli Enti di formazione regionali e provinciali e dagli Enti locali, mediante programmi che potrebbero collegarsi con politiche pubbliche di inserimento lavorativo di giovani laureati e diplomati nelle organizzazioni turistiche locali. Un'attenzione particolare dovrà essere prestata ai figli degli imprenditori, per favorire un passaggio generazionale efficace nel governo delle imprese. Ma sarà cruciale una maggiore propensione delle imprese italiane ad inserire giovani diplomati e laureati in discipline turistiche nelle proprie organizzazioni.

Un'ulteriore sfida riguarda l'avvio di processi di qualificazione ed ammodernamento delle strutture ricettive italiane, anche tenendo conto della prospettiva della sostenibilità ambientale e del risparmio energetico. Gli alberghi italiani sono spesso obsoleti e caratterizzati da elevata dispersione energetica: servono pertanto investimenti volti a riqualificare gli arredi e le strutture edilizie, al fine di assecondare le esigenze della clientela, specie quella estera, abituata a standard internazionali di elevata qualità e investimenti in tecnologie innovative tese alla riduzione dei consumi energetici. Occorre altresì puntare sulla crescita della dimensione media delle imprese, per ampliare la massa critica delle offerte di pernottamento, specie quelle rivolte ai circuiti dell'intermediazione commerciale. Ciò implica un profondo cambiamento degli assetti proprietari e strategici aziendali, che devono orientarsi verso processi di sviluppo mediante integrazione orizzontale, al fine di garantire la gestione di segmenti di clientela numericamente consistenti per sfruttare le possibili economie di scala organizzative, logistiche e manageriali. Sotto questo profilo, l'avvento di nuove catene alberghiere, anche di media dimensione, è auspicabile. Questi processi di ammodernamento o di crescita dimensionale richiedono tuttavia la disponibilità di risorse finanziarie, da rendere disponibili alle imprese sia favorendo processi di capitalizzazione, sia sotto forma di incentivi in conto capitale che sotto forma di crediti agevolati o di normale accesso alle linee di finanziamento, il che sollecita sia nuove politiche

pubbliche sia interventi più attenti ed incisivi del sistema bancario e finanziario italiano verso il comparto.

Le imprese potrebbero evitare la crescita dimensionale e sfruttare i vantaggi di varietà ed originalità dell'accoglienza associati alla ridotta dimensione ed alla gestione familiare operando maggiormente mediante formule cooperative, secondo modelli già sperimentati nel settore, quali la realizzazione di club di prodotto, l'affiliazione in reti di franchising alberghiero o l'attivazione di contratti di rete per gestire progetti comuni di accoglienza di clienti appartenenti a specifici mercati o progetti di sviluppo commerciale o di condivisione di costi di approvvigionamento. I network dovrebbero estendersi ai fornitori di complementi strategici per il settore, quali le aziende aeroportuali e portuali, che presidiano i trasporti aerei e marittimi: non è pensabile affrontare il mercato turistico estero senza un'alleanza strategica con le compagnie aeree e le aziende crocieristiche che mobilitano gran parte dei flussi turistici internazionali. A livello domestico non vanno poi trascurate formule di partenariato con Trenitalia e con importanti bus operator delle regioni originanti i flussi turistici.

Occorre inoltre accrescere le forme di collaborazione tra soggetti pubblici e operatori privati, dato che l'offerta turistica è generalmente il frutto di attività svolte da soggetti di differente natura giuridica, ciascuno guidato da finalità diverse che tuttavia devono potersi armonizzare mediante adeguate formule di cooperazione (tavoli di lavoro, sistemi turistici locali, protocolli d'intesa, reti d'impresa, ecc.).

Un'ulteriore sfida per il settore riguarda l'esigenza di potenziare le funzioni commerciali delle imprese alberghiere, creando nuove imprese d'intermediazione (tour operator incoming), in grado di fungere da mediatori tra ricettività nazionale e domanda mondiale (es. agenzie turistiche, on line travel agents (OLTA) al fine d'intercettare nuovi gruppi di clienti e garantire loro adeguata accoglienza logistica in fase di ingresso nel nostro Paese.

Questo impone che gli operatori incoming attivino reti di collaborazione con i fornitori di servizi ricettivi nazionali.

Ultima, ma non meno importante notazione: la sfida principale per rilanciare il turismo italiano è soprattutto di tipo culturale e richiede maggiore consapevolezza dei policy maker e delle Comunità sulla capacità del settore di generare valore economico e occupazione, coinvolgendo filiere produttive e di servizi assai ampie, che non si limitano al comparto ricettivo, ma coinvolgono i settori delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), dei trasporti e delle infrastrutture, dei servizi di ristorazione, il commercio, l'agricoltura e l'artigianato di qualità, le istituzioni e le imprese culturali, artistiche e della creatività, il sistema fieristico e la stessa manifattura, specie in quanto motore di turismo d'affari.

Nell'era post moderna, la domanda di fruizione di tempo libero in esperienze di viaggio è inarrestabile, come i dati indicano con chiarezza: occorre essere consapevoli che per intercettarla bisogna approcciare il fenomeno con la prospettiva manageriale e di marketing, attribuendogli il ruolo di motore di svilup-

po economico non solo in occasione di dibattiti e convegni, ma nelle scelte di politica economica nazionali e regionali e nelle concrete azioni imprenditoriali. Il recente decreto Franceschini "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo" recepito dalla legge 29 luglio 2014, n. 106 in tema di riorganizzazione della gestione dei beni culturali e del turismo sembra aver colto pienamente questa esigenza e muoversi nella giusta direzione, proponendo varie misure per il rilancio del turismo italiano. Ci auguriamo che le Regioni e le imprese siano altrettanto solerti nell'attivare i non più rinviabili processi di innovazione strategica e organizzativa del comparto, un autentico giacimento di valore economico sociale e di occupazione.

Turismo e mercato del lavoro

Una scommessa oltre la crisi

L'analisi sulle condizioni del mercato del lavoro turistico non può prescindere dal considerare le ricadute negative subite dal settore a causa della crisi che, oramai da troppo tempo, attraversa il Paese. Tra queste va annoverata la ridotta capacità di spesa delle famiglie italiane che ha determinato una contrazione della domanda domestica.

Secondo i dati dell'osservatorio turistico-alberghiero di Federalberghi, anche l'anno appena trascorso ha avuto un andamento "a corrente alternata", con ulteriori flessioni dei fatturati aziendali e del numero degli occupati. A fare da contraltare alla domanda italiana, che pur in presenza di un timido segnale positivo registrato per il 2014 (+0,6%) rimane saldamente attestata sotto i livelli del 2011 (periodo dal quale si registra un -7,65% di pernottamenti) sono, ancora una volta, i turisti stranieri i quali confermano l'attaccamento al nostro Paese consolidando un risultato pari a +6,8% negli ultimi tre anni. Va, tuttavia, sottolineato che la clientela straniera non si distribuisce omogeneamente su tutta la penisola e, di conseguenza, rimane preoccupante la condizione di profonda sofferenza delle località che si rivolgono in prevalenza al mercato interno.

Dal lato del mercato del lavoro, sempre nel 2014, la flessione del numero di occupati si è attestata a -1,7%, causato da un -3,2% di lavoratori a tempo indeterminato ed un -0,2% di quelli a tempo determinato, a conferma del fatto che le difficoltà delle imprese - costrette a navigare a vista e private della possibilità di programmare gli investimenti - si ripercuotono inevitabilmente sulla consistenza degli organici.

Alessandro Massimo Nucara è direttore generale Federalberghi

Andrea Serra è funzionario del servizio sindacale Federalberghi

PRESENZE ALBERGHIERE E LAVORATORI OCCUPATI (anno 2014)						
	presenze	italiani	stranieri	lavoratori occupati	a tempo indeterminato	a tempo determinato
Gennaio	+0,3%	-0,6%	+1,7%	-1,9%	-2,9%	-0,2%
Febbraio	-1,9%	-4,3%	+1,2%	-3,6%	-3,3%	-3,9%
Marzo	-1,2%	-0,3%	-2,1%	-4,4%	-4,1%	-4,9%
Aprile	+9,7%	+7,7%	+11,6%	-1,1%	-2,8%	+0,5%
Maggio	+1,7%	+7,1%	-1,7%	-1,1%	-2,4%	+0,1%
Giugno	+1,2%	-0,3%	+2,6%	-1,1%	-3,4%	+0,6%
Luglio	-0,6%	+0,3%	-1,5%	-2,0%	-3,3%	-1,2%
Agosto	-0,2%	-1,4%	+1,3%	-0,7%	-1,9%	0,0%
Settembre	+0,8%	-0,9%	+2,0%	-1,7%	-5,3%	+1,3%
Ottobre	+1,7%	+3,2%	+0,7%	-0,4%	-2,9%	+2,3%
Novembre	-1,9%	-5,4%	+2,9%	-0,6%	-3,0%	+4,1%
Dicembre	+5,5%	+5,5%	+5,6%	-3,3%	-3,7%	-2,7%
Totale	+1,1%	+0,6%	+1,5%	-1,7%	-3,2%	-0,2%

fonte: Federalberghi

Nonostante le criticità del momento, siamo convinti che il settore turismo costituisca un asset fondamentale per il rilancio del sistema produttivo italiano. L'economia turistica offre infatti un contributo decisivo alla produzione della ricchezza nazionale, allo sviluppo dell'occupazione, all'attivo della bilancia valutaria. Basti considerare che il valore aggiunto prodotto dalle attività connesse al turismo è di circa 83 miliardi di euro (il 6% del totale dell'economia); i consumi turistici interni ammontano a 114 miliardi di euro (circa 30 miliardi sono le spese effettuate dai turisti stranieri); gli esercizi ricettivi ospitano ogni anno 375 milioni di pernottamenti; il settore offre lavoro a 1,5 milioni di persone, di cui circa 1 milione di lavoratori dipendenti.

In presenza di adeguate politiche, dunque, la rilevanza del settore, la sua dimensione economica, il numero degli occupati, diretti ed indiretti, potrebbe aumentare sensibilmente.

Da questo punto di vista, la regolamentazione del mercato del lavoro rappresenta una leva strategica. Indubbiamente positivi sono gli sforzi del Governo ad incentivare economicamente e normativamente l'utilizzo del contratto a tempo indeterminato ma, nell'ambito della revisione complessiva dell'ordinamento giuslavoristico italiano, segnaliamo un limite ed un pericolo. Il limite riguarda il mancato sostegno alle aziende stagionali dal lato del costo del lavoro le quali non possono dedurre dall'imponibile Irap il costo relativo ai lavoratori stagionali. L'assenza di tale intervento determina un'ingiusta discriminazione poiché la decisione di assumere i lavoratori stagionali con contratto a termine è frutto di una condizione obbligata e non di una scelta gestionale. Peraltro, tali lavoratori godono di una particolare forma di continuità dell'occupazione, stabilita dal CCNL Turismo, che di fatto consente di assimilarli ai contratti a tempo indeterminato, in quanto agli stessi è riconosciuta la facoltà di esercitare il diritto di precedenza nell'assunzione presso la stessa azienda, di stagione in stagione. Il pericolo che si intravede - che al momento sembrerebbe smentito dalla bozza di decreto relativo al riordino delle tipologie contrattuali - è quello di uno scambio tra "minore flessibilità in uscita e maggiore rigidità in entrata" del mercato del lavoro. Su questo punto, la sensibilità delle imprese turistico-ricettive è molto alta e per capirne il motivo è sufficiente dare uno sguardo alla composizione del mercato del lavoro turistico il quale risulta essere complesso e multiforme e, per tale motivo, bisognoso di strumenti di flessibilità contrattuale. Una panoramica complessiva viene fornita

dall'elaborazione dei dati Inps 2013 effettuata dall'Ebnt (ente bilaterale nazionale del turismo), da Federalberghi e da Fipe (pubblici esercizi) dalla quale emerge che: i lavoratori dipendenti nelle aziende del settore sono stati 957.299 (media annua), di cui il 44% uomini ed il 56% donne per un'età media di 35 anni; il 51% è risultato assunto a tempo pieno ed il restante 49% a tempo parziale; gli stranieri hanno rappresentato il 24% della forza lavoro; relativamente alle dimensioni delle aziende del settore, in media il numero di lavoratori dipendenti per azienda è stato pari a 5,6. In particolare nel comparto ricettivo hanno lavorato 9 dipendenti per azienda. L'analisi relativa alla tipologia contrattuale degli impiegati evidenzia che: i lavoratori assunti a tempo indeterminato nel 2013 sono stati 643.371 (il 67% del totale), dei quali 101.687 nel comparto ricettivo; il numero degli apprendisti è pari a 65.585 unità; gli stagionali sono stati complessivamente 118.367 unità, mentre i contratti a tempo determinato stipulati per ragioni diverse dalla stagionalità sono stati 195.561. A conferma di come le esigenze stagionali influenzino l'andamento occupazionale del settore, l'elaborazione segnala che il picco massimo di occupazione è stato registrato nei mesi estivi ed in particolare ad agosto, con 1.118.914 lavoratori occupati, e a luglio con 1.114.991 unità. Un'ulteriore dato interessante è fornito dalle statistiche relative al lavoro intermittente: nel 2013, circa 85.000 lavoratori erano occupati con tale tipologia contrattuale, di cui il 51,35% a tempo determinato e il 48,7% a tempo indeterminato, a conferma del largo utilizzo fatto dalle aziende del nostro settore. Per questo è importante evitare restrizioni al ricorso di tale tipologia contrattuale anche in considerazione del fatto che, stando ai numeri, esso contribuisce ad aumentare la base occupazionale netta, più che a sostituirsi ad altre forme di lavoro.

Giovani, donne, stranieri, stagionalità, aziende medio-piccole: ciò che emerge, dunque, è un settore complesso fatto di esigenze specifiche che necessitano di strumenti altrettanto particolari e di risposte adeguate dal lato normativo. Tuttavia la sola regolamentazione legislativa sarebbe insufficiente a coprire tutte queste esigenze. Altrettanto significativo per il buon funzionamento del mercato del lavoro turistico, è, infatti, la possibilità di contare su solide e proficue relazioni sindacali che "organizzano" il mercato del lavoro attorno al contratto collettivo nazionale e, più in generale, attraverso la negoziazione sociale. Da questo punto di vista, le parti firmatarie del rinnovo del CCNL Turismo siglato il 18 gennaio 2014, nonostante l'incerta situazione economica, hanno voluto scommettere su questo importante strumento, assicurando certezza normativa (alle imprese ed ai lavoratori) e definendo strumenti in grado di recuperare efficienza organizzativa, competitività, e produttività. Pensiamo alle nuove norme sull'orario di lavoro o agli strumenti di flessibilità individuati con riferimento all'apprendistato e al contratto a tempo determinato. Su quest'ultima tipologia contrattuale, in particolare, è stata raggiunta un'intesa specifica tramite l'accordo 16 giugno 2014 che ha recepito le novità del decreto n. 34 del 2014, adattandole alle specificità del settore. In definitiva, nell'ambito del processo riformatore messo in atto dal Governo, occorrerà salvaguardare la buona flessibilità, gli strumenti contrattuali di settore, il ruolo delle parti sociali e della contrattazione collettiva.

Anche grazie a questa vitalità e stabilità delle relazioni sindacali di cui si è detto, il settore turistico-ricettivo si appresta ad affrontare l'importante sfida dell'Expo 2015. L'Esposizione universale sarà l'evento internazionale di maggiore rilievo

vo ospitato dall'Italia nell'ultimo decennio che vedrà il coinvolgimento diretto di imprese e lavoratori del settore, chiamati ad organizzare e gestire al meglio l'accoglienza degli allestitori, degli espositori e dei visitatori, italiani ed internazionali. Ma questo delicato compito potrebbe essere messo in discussione dalla cosiddetta ospitalità atipica (case private, aziende agricole, famiglie di pescatori, etc.) che sempre più diffusamente dà vita a fenomeni di concorrenza sleale, a danno tanto delle imprese turistiche tradizionali, quanto di coloro che gestiscono in modo corretto le nuove forme di accoglienza. È un vero e proprio mercato parallelo dell'ospitalità, che si sviluppa anche grazie alle opportunità fornite da portali di prenotazione e recensione che non forniscono garanzie circa il rispetto dei criteri minimi previsti dalla legislazione italiana per l'esercizio delle attività ricettive. Un mondo che sfugge ai controlli in materia tributaria, lavoristica e previdenziale previsti per lo svolgimento delle attività economiche, creando un mercato del lavoro sommerso e la riduzione del livello di protezione sociale del settore. In tal senso, le parti sociali del settore (Federalberghi, Faita-Federcamping, Filcams-CGIL, Fisascat-CISL e Uiltucs) il 10 marzo 2015 hanno siglato un Avviso comune per la lotta al fenomeno dell'abusivismo ricettivo e l'istituzione di un osservatorio paritetico sulla legalità. L'Avviso individua, altresì, una serie di misure volte ad assicurare condizioni di lavoro migliori attraverso il rispetto del contratto collettivo (così come richiesto da numerose disposizioni di legge e disposto dalla Cassazione con sentenza n. 17399 del 2011, proprio per il settore turismo) una concorrenza leale e trasparente, l'applicazione delle disposizioni amministrative e tributarie che riguardano l'esercizio dell'attività ricettiva e la tutela dei consumatori. Le parti esprimono, quindi, la necessità di assicurare che tutti i soggetti che operano nello stesso mercato siano tenuti al rispetto delle medesime regole.

Web 2.0

Uso di internet e delle informazioni turistiche

Secondo Internet World Stats (2014), circa il 42.3% della popolazione mondiale risulta utilizzare internet. Il significativo sviluppo che negli ultimi anni si è registrato nell'uso di internet, delle nuove tecnologie e, più recentemente, dei social media ha drammaticamente modificato il modo attraverso cui i turisti ricercano le informazioni utili all'individuazione delle alternative di scelta, valutano tali alternative, prendono decisioni di acquisto, effettuano e condividono le loro valutazioni post-acquisto.

In questo scenario, il settore dell'intermediazione tradizionale si è trovato di fronte alla necessità di rivedere i propri modelli di business per rispondere da un lato, al sempre maggior ricorso ad internet che i turisti sembrano fare per prenotare i propri prodotti e servizi turistici (disintermediazione in senso tradizionale) e, dall'altro, alla nascita di "colossi" dell'intermediazione online quali Expedia e Booking.com (ciber-intermediazione).

Secondo IPK International (2011), nel 2011 il 55% circa delle prenotazioni relative al settore travel è stato transato online registrando per tale via un incremento del 56% rispetto al 2010. Secondo lo studio Econsultancy (2011) su un campione di 5.000 viaggiatori inglesi ben il 56% risulta aver prenotato online; al contrario, relativamente modesta è la percentuale di coloro che si sono rivolti alle agenzie di viaggio tradizionali per cercare informazioni (20%) o per prenotare (14%). Sempre nel 2011, circa 12,5 milioni di francesi risulta aver prenotato online servizi turistici (L'écho Touristique, 2012). Come evidenziato dall'ISTAT

Giacomo Del Chiappa è
Ricercatore di Marketing,
Dipartimento di Scienze
Economiche ed Aziendali
Università degli Studi di
Sassari, Docente di "Gestione
delle Imprese e Marketing
delle Imprese Turistiche" e
"Destination Management"

anche in Italia, un paese dove i tassi di penetrazione di internet sono sempre stati più modesti rispetto alla media di molti altri paesi, l'utilizzo di internet sta aumentando in maniera significativa; nel 2013 ben il 60,7% delle famiglie italiane è risultato avere accesso ad internet. Un recente studio realizzato da ISNART (2013) su un campione di 1.000 italiani ha evidenziato come nel 2012 fosse relativamente modesta la percentuale di persone che ha usato un'agenzia di viaggio per organizzare e/o prenotare viaggi nazionali (2,8%) o internazionali (9,7%); al contrario, ben il 32,6% risulta aver prenotato online. Un recente report (PhoCusWright, 2014), stima che la percentuale delle transazioni che in Italia si registreranno nel 2015 nel settore leisure e business indipendente salirà al 36 %. Questi dati certamente contribuiscono a spiegare il fallimento di circa 2.030 agenzie di viaggio tradizionali italiane nel periodo 2010-2012 (Linkiesta, 2013).

L'attività delle tradizionali agenzie di viaggio risulta oggi ancora più in discussione per effetto del ruolo che gli UGC (ossia i contenuti generati dagli utenti quali, ad esempio, commenti, review, video, foto) caricati in una delle tante applicazioni social disponibili in rete (Online Travel Agencies, social network generalistici e turistici, forum, blog, piattaforme di microblogging, piattaforme di video sharing e phosharing) hanno nel modificare le scelte dei turisti anche laddove questi abbiano ricevuto consigli e soluzioni di viaggio direttamente da un agente di viaggio. Secondo un recente studio condotto su un campione di 1.448 italiani che sono soliti utilizzare il web per prenotare soggiorni alberghieri, ben il 31,56% ha prenotato una struttura diversa da quella suggerita dall'agente di viaggio dopo aver controllato UGC (Del Chiappa, 2013). Lo stesso risulta accadere per il 20,95% dei 315 francesi di età compresa tra i 18 e i 35 anni (Prayag e Del Chiappa, 2014) e per il 57,36% degli spagnoli (Del Chiappa, Romero e Gallarza, 2014). La forza degli UGC nell'orientare le scelte dei turisti risulta ancor più evidente se si considerano, ad esempio, i dati di eMarketer (2007); secondo tale fonte, ben il 33% dei viaggiatori leisure che viaggiano frequentemente risulta cambiare la loro prenotazione, anche una volta già effettuata (cosa possibile per effetto delle politiche di cancellazione gratuita praticata dalle OTA), sulla base degli UGC. Un altro studio realizzato su un campione di 823 italiani che utilizzano internet (Del Chiappa, 2011) pone in evidenza come una parte significativa del campione dichiara di cambiare la struttura ricettiva sulla base dei commenti e recensioni online "talvolta" (64,85%), quasi sempre (12%) o sempre (0,5%).

In questo nuovo scenario, dove internet, le ICTs e i social media sembrano "padroneggiare", gli operatori dell'intermediazione tradizionale hanno comunque la possibilità di giocare un ruolo attivo, specie rispetto a specifiche tipologie di segmenti di domanda e/o per la commercializzazione di certe tipologie di prodotti. In linea di massima, il loro ruolo è certamente significativo nel caso si consideri il segmento senior, business o family (es: Del Chiappa e Zara, 2015) e quando si consideri la commercializzazione di soggiorni alberghieri relativi a viaggi di nozze, viaggi a lungo raggio e di media-lunga durata (es: Del Chiappa, 2013). Ovviamente il ruolo degli intermediari turistici tradizionali (agenzie di viaggio, ma anche tour operator anche loro sempre più aperti all'uso di canali distributivi diretti) continua ad essere rilevante nel caso di destinazioni "remote", di destina-

zioni dove la capacità degli operatori turistici di essere presenti online con siti di promo-commercializzazione efficaci è relativamente modesta, di soggiorni relativi alla bassa stagione (periodi nei quali la spinta degli intermediari tradizionali è rilevante per stimolare i flussi turistici) e, infine, di destinazioni dove la maggior parte dei visitatori tendono ad essere first timers più che repeaters (Del Chiappa e Zara, 2015).

Certo la concreta possibilità che gli intermediari tradizionali hanno di sopravvivere in questo contesto dipende molto dalla reale capacità che essi avranno di trasformarsi in efficaci consulenti di viaggio (e non "meri intermediari" di servizi logistici e ricettivi) e di incrementare l'utilizzo di internet e dei social media nelle loro strategie di marketing e comunicazione. Ad esempio, molte agenzie di viaggio stanno iniziando ad utilizzare le piattaforme social come fonte di informazione complementare rispetto ai tradizionali cataloghi per individuare la soluzione di viaggio più adeguata per i loro clienti sapendo, o sospettando, che gran parte di loro è solito controllare gli UGC per verificare la bontà della soluzione suggerita dall'agente. Un altro modo attraverso cui le agenzie di viaggio tradizionali potrebbero recuperare quote di mercato, potrebbe essere quello di fornire servizi di liste di nozze online dove l'oggetto della lista è, appunto, il viaggio di nozze. In questo modo le agenzie di viaggio avrebbero la possibilità, da un lato, di sfruttare un cambiamento che i nuovi stili di vita e i cambiamenti in atto nella società rendono evidente: un sempre maggior numero di matrimoni tra persone che essendosi conosciuti, per motivi di studio e/o di lavoro in luoghi diversi da quello di loro abituale residenza, si trovano ad organizzare matrimoni dove un numero sempre maggiore di partecipanti provengono da città, e a volte anche paesi, molto distanti tra loro; circostanza questa che rende la possibilità di organizzare una lista di nozze avente ad oggetto il viaggio di nozze online assolutamente appetibile. Dall'altro lato questo "semplice" servizio, qualora fosse messo realmente previsto, consentirebbe alle agenzie di viaggio di rafforzare il proprio volume di affari in una nicchia di mercato in cui l'intermediazione tradizionale ancora oggi ha un ruolo preminente a motivo della complessità del prodotto e del coinvolgimento emotivo, psicologico ed emotivo che esso genera. Ma quante sono le agenzie di viaggio tradizionali che oggi hanno un sito internet? e quante di queste offrono servizi di lista nozze online?

Inoltre, è bene ricordare che ancora oggi quello che succede nella realtà è che uno stesso turista tende a utilizzare un diverso mix di fonti di informazioni (e anche di canali distributivi) online e offline a seconda non solo del proprio profilo sociodemografico, ma anche di molte variabili; tra queste, la specifica destinazione verso cui viaggia, le modalità di viaggio (da solo, in famiglia, ecc), il periodo del soggiorno (bassa e alta stagione), ecc.

Quello che è certo, come riportato in molti studi, è che in questo mix di fonti informative e di canali distribuzione le OTA hanno un ruolo importante nell'orientare sin dalle prime fasi il processo di scelta di un prodotto turistico-alberghiero ("billboard effect": Anderson, 2011; Del Chiappa, 2012); se a questo si aggiunge che le OTA sono considerate dai viaggiatori anche come le piattaforme che posta-

no UGC maggiormente credibili, risulta evidente quanto non solo gli intermediari tradizionali, ma anche gli operatori turistici, dovrebbero essere interessati alla gestione della loro reputazione online (Del Chiappa, 2011; PhoCuWright, 2009). Inoltre, diventa importante non solo riflettere sull'importanza che internet e i social media esercitano sul processo di scelta ma anche, e soprattutto, cercare di capire il più possibile quando e con quale sequenza le varie fonti di informazioni vengono utilizzate dal turista. A questo riguardo recenti studi condotti negli Stati Uniti (Anderson, 2011), in Italia (Del Chiappa, 2012) e anche in Spagna (Del Chiappa, Melis e Atzeni, 2015) dimostrano che nella maggior parte delle volte il processo di ricerca delle informazioni inizia appunto dalle OTA per poi proseguire nella visita dei siti ufficiali degli hotel (generando quindi il cosiddetto billboard effect) per poi convertirsi spesso in prenotazioni telefoniche o via email (quindi attraverso canali offline e/o diretti). Se però a questo aggiungiamo che in base ad altri studi (Hospitality Industry Report, 2009) spesso i consumatori non prenotano direttamente dal sito di un albergo per problemi di prezzo (35%) (come ad esempio una disparity rate con le OTA), di mal funzionamento del booking engine (19%) e/o di navigabilità e usability del sito (17%), appare evidente quanto ancora molto le aziende ricettive debbano fare per migliorare la propria capacità di padroneggiare la presenza online con l'obiettivo di convertire direttamente sul proprio sito il maggior numero di visite generate dall'esposizione sulle OTA.

Ad esempio, per quanto possa sembrare paradossale molti siti di strutture alberghiere non hanno più una pagina contatti dove possa essere visualizzato/reperito facilmente il numero di telefono della struttura; circostanza questa che disattende le aspettative di chi invece dal sito OTA visita il sito ufficiale proprio per reperire il numero di telefono e chiamare la struttura per verificare la disponibilità della camera e i relativi prezzi. Molti siti non usano call to action per incentivare chi visita il sito a prenotare o anche solo a richiedere informazioni, pur sapendo che solo questo accorgimento secondo alcuni studi tende ad aumentare i tassi di conversione per una percentuale di circa il 5-7%. Molte strutture ricettive si limitano a collocare, qualora previsto, il booking engine, solo in certe pagine del sito (tipicamente "prenota" o "le nostre camere") invece che consentirne la visualizzazione in ogni momento della navigazione qualunque sia la pagina navigata (inserendolo in una parte del sito che rimane statica rispetto alla navigazione dello stesso); altre consentono la fruibilità del booking engine in modalità "pop-up", circostanza questa che, aumentando ancor più la percezione di rischio in fase di prenotazione, spinge il consumatore a prenotare attraverso i siti delle OTA, spesso considerati garanzia di sicurezza, affidabilità e assistenza. Altre volte, le strutture ricettive non progettano i loro siti avendo premura di ridurre il più possibile i tempi di caricamento delle pagine con l'effetto di aumentare i "jump rate" dal sito ufficiale; oppure ancora non hanno una versione "mobile friendly" del sito e continuano ad utilizzare quella tradizionale per interagire con l'internauta che usa smartphone per la navigazione (che, per esempio, non visualizzerà le animazioni in flash quando naviga il sito in modalità mobile).

Più in generale, nonostante sia noto che molte volte il percorso di ricerca delle informazioni ha inizio, o comunque risulta influenzato in maniera significativa, dai

commenti e recensioni postate sulle OTA, gli hotel non gestiscono e monitorano la propria reputazione online in maniera efficace e proattiva e non rispondono alle recensioni negative, e ancor meno a quelle positive, (attività consentita adesso anche all'interno dei siti delle OTA quali, ad esempio, Booking.com) nonostante sia noto che questo contribuisca ad aumentare il traffico sul sito ufficiale dell'hotel e il livello delle rispettive vendite.

Ovviamente un'attenta cura, monitoraggio e gestione della reputazione online non può che passare che da un'attenta gestione della relazione con il cliente durante il soggiorno; ogni attività possa essere fatta per creare i presupposti affinché il cliente sia soddisfatto del soggiorno e/o resti addirittura sorpreso per il fatto di aver ricevuto qualcosa che supera abbondantemente le proprie aspettative (alta personalizzazione del servizio, upgrading, efficace e unica gestione di eventuali disservizi che lo spinga a segnalare questa skill organizzativa commentandola positivamente in una recensione, ecc) contribuirà ad aumentare la probabilità di avere recensioni positive online e, quindi, la capacità di sviluppare una reputazione tale da poter essere sfruttata come leva di differenziazione dell'offerta, come base per elaborare efficaci politiche di revenue management e su cui costruire un posizionamento del brand unico e capace di generare un vantaggio competitivo per la struttura ricettiva

Turismo sostenibile

Il ruolo delle certificazioni ambientali in Italia

Il dibattito in merito agli impatti potenzialmente negativi del turismo nei territori di destinazione risale oramai a diversi anni addietro. Già nel 1987 la cosiddetta "Commissione Bruntland" delle Nazioni Unite qualificò il turismo sostenibile come quel modello di sviluppo "in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri". Secondo tale impostazione "tutte le risorse dovrebbero essere gestite in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica, i sistemi di supporto della vita dell'area in questione" (Organizzazione Mondiale del Turismo - UNWTO/OMT, 2000). Sviluppo turistico sostenibile come sinonimo di sviluppo durevole, ovvero capace di generare flussi di reddito anche in futuro senza danneggiare i processi sociali, ma contribuendo al miglioramento della qualità della vita di residenti e turisti.

Adottare un approccio sostenibile al governo del territorio significa dunque non solo e non tanto adottare nuovi strumenti, quanto piuttosto seguire una nuova logica strategica, capace di corrispondere ai valori e ai principi che emergono dalla "dottrina" sul turismo sostenibile.

A tale scopo è necessario che ciascun attore territoriale faccia la sua parte, secondo una filosofia condivisa di governo del territorio e di sviluppo turistico. L'Ente Locale attraverso l'emanazione di regolamenti comunali, le imprese turistiche che, prima ancora di essere

Simone Splendiani è
Ricercatore di Economia e
Gestione delle Imprese
Docente di Marketing del Turismo,
Università di Perugia

oggetto di politiche obbligatorie di risparmio energetico o altre similari, potrebbero proattivamente adoperarsi per innovazioni di prodotto e di processo in senso sostenibile, i cittadini e i turisti, in alcuni casi portatori di valori ambientalisti (si pensi ai cosiddetti turisti responsabili) tali da stimolare un nuovo orientamento in senso sostenibile del sistema di offerta turistica.

L'adozione di un approccio sostenibile al governo delle destinazioni turistiche è dunque una questione assai complessa, che necessita spesso di un cambiamento culturale di tutta la comunità, finalizzato alla costruzione di una visione condivisa tra gli attori territoriali. Tale passaggio può essere ottenuto sia grazie alla spinta propulsiva proveniente dal basso (cittadini, imprese, turisti), consapevoli dell'importanza di tale approccio ai fini della sopravvivenza stessa del sistema, che dall'alto, ovvero dal soggetto guida, che, attraverso gli strumenti politici e legislativi a disposizione, può stimolare tale cambiamento.

In questo quadro si inseriscono i marchi ambientali e di qualità. L'adozione di tali certificazioni rappresenta oggi una delle vie maggiormente utilizzate dai territori a vocazione turistica per mettere in atto percorsi virtuosi di sviluppo sostenibile. I marchi mirano da un lato ad ottenere benefici in termini di immagine territoriale e, dall'altro, ad operare miglioramenti della performance ambientale. Essenziale è la coerenza con la quale tali marchi vengono mantenuti, ovvero la capacità di tradurre quei principi dichiarati in atteggiamenti concreti, evitando per questa via di incappare nel fenomeno del greenwashing, ovvero l'appropriazione ingiustificata di virtù ambientaliste.

I marchi ambientali svolgono la funzione di assicurare il mercato in merito alla qualità, consentono una maggiore visibilità dovuta ad azioni promozionali aggiuntive, fungendo altresì da filtri percettivi capaci di sintetizzare i valori a cui si ispira il marchio stesso.

Nel recente studio in fase di pubblicazione da cui è tratto il presente contributo, viene proposta la seguente selezione di marchi ambientali e di qualità presenti in Italia, ovvero: la certificazione ISO 14001; il regolamento EMAS; la Bandiera Blu; la Bandiera Arancione del Touring Club Italia; I Borghi più Belli d'Italia; i siti Patrimonio Mondiale dell'Umanità; i Borghi Autentici d'Italia; le Vele di Legambiente; le Città Slow di Slow Food; la Bandiera Verde Agricoltura; il premio Città per il Verde. Trattasi di certificazioni assai diverse tra loro, non solo per natura e finalità, ma anche per ambito territoriale di riferimento, per rigidità dei criteri di adesione e, soprattutto, per le attività di comunicazione turistica ad esse correlate.

Focalizzando l'attenzione solo su quelli con finalità prettamente turistica, emerge come Bandiera Blu e Bandiera Verde assumano finalità di comunicazione ambientale molto accentuate, mentre Bandiera Arancione, Borghi più Belli d'Italia, siti Patrimonio Mondiale dell'Umanità, Borghi Autentici d'Italia e Cittaslow considerino fondamentali per l'assegnazione del vessillo elementi quali la presenza di attrattive culturali e storiche, l'animazione e le risorse enogastronomiche.

Dal punto di vista della valorizzazione del marchio ai fini della promozione turistica, emergono casi virtuosi in cui un soggetto professionale è deputato alla promozione e alla commercializzazione dell'offerta turistica delle località insignite.

Tali casi sono la Bandiera Arancione, i Borghi più belli d'Italia e i Borghi Autentici d'Italia. In altri casi esiste un supporto da parte del soggetto responsabile del marchio seppur limitato alla pubblicazione di una guida cartacea e ad una serie di attività sul web e sui social network (Bandiera Blu, Vele di Legambiente e Cit-taslow).

I marchi ambientali e di qualità rappresentano in ogni caso delle importanti risorse intangibili per gli enti locali a vocazione turistica. Risorse da valorizzare attraverso adeguate politiche di comunicazione delle destinazioni, in particolare in relazione al brand territoriale.

Importanti sinergie, infatti, possono essere sviluppate tra il marchio ambientale e quello territoriale, attraverso politiche definite di "co-branding". In altri termini, il sistema di valori e di contenuti simbolici racchiusi nel marchio ambientale funge da supporto al marchio territoriale, fornendo ad esso nuovi contenuti riconoscibili dal consumatore/turista. Oltre a questo, i vantaggi di politiche di co-branding possono essere assai rilevanti e sostanziarsi in:

- rivitalizzazione dell'immagine di marca territoriale;
- riposizionamento nell'immaginario collettivo del brand territoriale verso contenuti e significati ambientali;
- raggiungimento di nuovi ambiti di business, nel nostro caso i cosiddetti "turisti responsabili";
- maggiore visibilità della marca territoriale dovuta allo sfruttamento dell'effetto rete.

Il potenziale promozionale di un marchio ambientale, tuttavia, non dipende esclusivamente dalla credibilità del marchio stesso, ma anche dall'impegno organizzativo fornito dall'ente territoriale che vi aderisce. Ogni attività di promozione turistica basata sulla combinazione dei due marchi deve altresì configurarsi come di lungo periodo, pena il rischio di configurarsi come tattica ed occasionale, quindi incapace di produrre effetti nell'immaginario dei pubblici di riferimento.

Restano tuttavia diverse criticità e questioni aperte in merito alle potenzialità dei marchi ambientali e di qualità ai fini della promozione turistica, che impegnano sia ricercatori che policy maker.

La prima attiene al valore effettivamente riconosciuto dal turista a tali certificati nell'ambito del processo di scelta della destinazione. Come già evidenziato da alcuni studi, il marchio ambientale non risulta determinante la scelta, ma piuttosto un rafforzativo.

Altro elemento attiene la loro proliferazione, che rischia di accrescere la confusione per i consumatori che già dimostrano una non sempre chiara conoscenza del panorama complessivo dei certificati ad oggi esistenti.

Infine, un elemento potenzialmente critico riguarda la crescita, spesso incontrollata, degli enti aderenti ai singoli marchi, il che può determinare l'indebolimento del carattere di esclusività.

In conclusione, il ruolo dei marchi ambientali risulta essere strettamente legato da un lato alla credibilità del marchio e del soggetto responsabile e, dall'altro, alla capacità dell'ente certificato di adeguare le modalità di governo territoriale ai contenuti ambientalisti dichiarati, oltretutto di saperli comunicare efficacemente nell'ambito delle attività di promozione turistica.

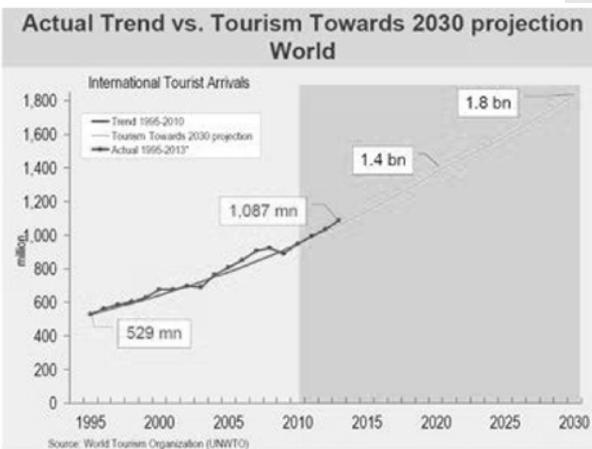
Il presente contributo rappresenta un estratto e una breve sintesi del capitolo "Le certificazioni ambientali e di qualità delle destinazioni turistiche: il panorama italiano", di S.Splendiani, all'interno del volume "Comunicare le destinazioni balneari: il ruolo della Bandiera Blu in Italia", a cura di T.Pencarelli ed edito da Franco Angeli, attualmente in fase di stampa.

Il turismo del futuro

Nuovi fabbisogni e nuove professionalità

Dal secondo dopoguerra in poi il turismo internazionale è cresciuto costantemente diventando uno dei settori trainanti dell'economia mondiale. Questa crescita ha assunto proporzioni esponenziali grazie a tre importanti "rivoluzioni": l'avvento e il diffondersi dell'utilizzo di internet e delle ICT applicate al turismo; l'abbattimento delle barriere geopolitiche (si pensi a cosa hanno significato anche per l'industria dei viaggi la caduta del "muro di Berlino" o i Giochi Olimpici di Pechino); la forte riduzione dei costi di trasporto con l'affermarsi dei voli "low-cost".

Secondo gli esperti dell'UNWTO – l'Organizzazione delle Nazioni Unite che si occupa di turismo – in base all'analisi delle serie storiche, la tendenza alla crescita del fenomeno turistico continuerà anche nei prossimi decenni, tant'è che si prevedono per il 2030 un miliardo e ottocento milioni di arrivi internazionali.



Potranno, certo, registrarsi battute d'arresto, ma queste saranno circoscritte nel tempo e a determinate aree del pianeta e dovute per lo

Stefan Marchioro è Docente di Economia applicata al Turismo, Università degli Studi di Padova

più a situazioni di tensione internazionale (focolai di guerra, attentati, crisi geopolitiche), a fenomeni naturali (alluvioni, terremoti, etc.) o a crisi economiche congiunturali. La crescita dei flussi turistici quindi proseguirà, anche se in base alle situazioni di contesto più o meno favorevoli tali flussi potranno cambiare direzione e privilegiare alcune destinazioni piuttosto che altre. L'Europa – che attualmente è la prima macro destinazione al mondo con una quota di oltre il 50% del turismo internazionale – crescerà anch'essa, ma in proporzioni meno rilevanti rispetto alle 'nuove destinazioni' (Oceania, sud est asiatico, etc.).

In tale contesto è rilevante interrogarsi su quali destinazioni intercetteranno questa ulteriore crescita del turismo internazionale e come ciò possa avvenire in termini di sostenibilità economica, sociale ed ambientale del fenomeno turistico.

L'Italia, pur risultando tra le prime dieci nazioni per arrivi internazionali, sconta ormai da qualche decennio una forte perdita di competitività anche in campo turistico. Infatti, nel 2013 il Forum Mondiale dell'economia (World Economic Forum), la collocava al 26 posto a livello mondiale e al 18 posto a livello europeo per indici di competitività turistica ¹.

In attesa di recuperare un approccio al turismo in termini di "sistema Paese" - questione posta anche dal Piano Strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia² che sta trovando parziale attuazione nella "Legge Franceschini ³" e nell'ipotizzata riforma del Titolo V della Costituzione – può essere interessante capire come alcune regioni italiane stiano cercando di affrontare il tema della competitività in campo turistico attraverso scelte legislative o di programmazione ispirate al destination management. A tal proposito abbiamo preso in considerazione i casi di Veneto, Puglia e Sardegna.

All'interno del contesto italiano e anche in un panorama europeo ed internazionale, il Veneto rappresenta un'eccellenza in campo turistico sia dal punto di vista dei flussi da cui è interessato ogni anno, sia dal punto di vista dell'offerta, ovvero di quelli che sono definiti i fattori pull (le attrazioni). Basti pensare che nel raggio di qualche centinaio di chilometri il potenziale turista può trovare in quest'area tutto ciò che normalmente può offrire un continente: mare, terme, laghi, montagne, città d'arte, parchi naturali. Questo spiega perché – oltre al grande attrattore rappresentato da Venezia, città unica e universale – in questa regione, che registra annualmente più di 16 milioni di arrivi e più di 61 milioni di presenze, si concentra quasi un quarto del turismo internazionale in Italia. A livello europeo poi, il Veneto si colloca al sesto posto tra le regioni europee per pernottamenti. Per contro però va evidenziato che in Veneto il turismo è fortemente concentrato in poche destinazioni che da un lato cominciano a dare segnali di forte saturazione del mercato e problemi di capacità di carico turistica ⁴, dall'altro – in alcuni casi – presentano un forte rischio di stagnazione o declino. Basti pensare che in Veneto nelle prime 10 destinazioni si concentrano oltre il 66% delle presenze turistiche della regione, nelle prime 20 più dell'81% e il 91% dei pernottamenti regionali si registra in sole 50 località. I profondi cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato turistico hanno reso inadeguate anche in questa regione le modalità di gestione spontaneistica dell'offerta supportata dagli enti territoriali e dall'incentivazione dell'attività imprenditoriale. Il mantenimento delle posizioni di successo per le destinazioni turistiche è legato pertanto alla capacità di adattarsi al cambiamento dei principali fattori che determinano l'andamento del settore a livello globale.

Vi è quindi la necessità per le destinazioni turistiche del Veneto - soprattutto quelle mature che possono rischiare la fase di stagnazione o il declino - di ricondurre a un disegno coordinato l'offerta territoriale, attraverso una specifica azione di governance, per recuperare competitività di fronte alle sfide del mercato. Il Veneto ha in questo momento una grande occasione davanti a sé con l'entrata in vigore della nuova legge sul turismo, la L.R. n. 11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" approvata quasi all'unanimità e senza alcun voto contrario dal Consiglio regionale. Senza voler attribuire ai provvedimenti legislativi alcun valore taumaturgico, è però importante sottolineare come il nuovo 'campo di azione' del turismo veneto consenta oggi di operare secondo i moderni precetti del 'Destination Management' nella gestione strategica delle destinazioni (art. 9) e favorendone la promozione per ambiti tematici (artt. 11 e 12), contribuendo così a una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento - a partire dalle risorse e dalle competenze disponibili - di accordi tra attori (pubblici e privati), favorendo la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio.

Il legislatore veneto ha infatti previsto che le destinazioni possano essere organizzate e gestite in modo innovativo ed efficiente senza per altro imporre alcuna soluzione giuridica o burocratica-amministrativa calata dall'alto, ma favorendone l'organizzazione bottom up (dal basso) attraverso un corretto ed equilibrato rapporto tra soggetti pubblici e privati che possa portare alla nascita di vere e proprie Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, di fatto delle DMO (Destination Management Organisation). I nuovi soggetti potranno così garantire una gestione unitaria e coordinata delle funzioni di informazione, accoglienza, assistenza turistica e promo - commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione fino ad oggi gestite separatamente tra pubblico e privato, saldando un'antistorica frattura fra macro e micro marketing turistico.

In una realtà come quella veneta, caratterizzata da una parcellizzazione dell'offerta turistica in tante piccole medie imprese e con una forte frammentazione dei soggetti istituzionali, questo processo è sicuramente più complesso che altrove ma rappresenta, a maggior ragione, una necessità e una priorità da cui non è più possibile prescindere anche nella gestione del turismo.

La Puglia è tra le regioni turistiche del Mediterraneo meridionale quella cresciuta di più dal 2000. Come si desume dal Programma Triennale di Promozione Turistica 2012-2014 della Regione Puglia⁵, i flussi turistici negli ultimi anni sono aumentati sia nella componente nazionale che in quella straniera. La Puglia ha aumentato la sua notorietà e si colloca oggi tra le prime cinque destinazioni nazionali (top of the mind) per mare, divertimento, bellezza dei paesaggi ed è percepita come una destinazione che offre al turista un buon rapporto qualità/prezzo e una molteplicità di prodotti turistici. Anche l'offerta ricettiva è progressivamente incrementata e si è diversificata. L'intensificarsi delle dinamiche competitive a livello globale e la maturità di molte delle destinazioni legate al "mare" hanno indotto, negli ultimi anni, il legislatore regionale a intervenire a più riprese nel sistema turistico regionale, anche attraverso una concertazione con gli attori locali, arrivando ad

un organico riassetto del sistema di governance che ha l'obiettivo di fare consapevolmente della Puglia una "destinazione turistica".

Come per altre regioni, anche in Puglia, infatti, la sfida è rappresentata dalla necessità di superare un quadro di frammentazione istituzionale ed operativa, assicurando la transizione verso una governance delle attività connesse al marketing turistico, alla promozione del territorio, ai servizi di accoglienza.

Tutti questi elementi hanno fatto sì che la Regione optasse per il superamento delle 5 Aziende di Promozione Turistica e per la costituzione dell'azienda regionale unica "Puglia Promozione" ancorché articolata su base provinciale; la regolamentazione dei Sistemi Turistici Locali come ulteriore elemento di semplificazione e completezza dello schema di governance; l'attivazione del Distretto produttivo del Turismo.

Soggetti della governance turistica sono quindi ora :

- La Regione Puglia come soggetto policy maker, di monitoraggio, vigilanza e controllo degli interventi in materia turistica e di coordinamento dei rapporti istituzionali con gli enti locali ed altri soggetti in Convenzione (Fondazioni partecipate, Unioncamere);
- L'Agenzia "Puglia Promozione" come soggetto deputato al management della destinazione;
- Le imprese, attraverso le forme aggregative (in particolare il Distretto produttivo e le organizzazioni di categoria);
- I Sistemi Turistici Locali, per il coordinamento territoriale.

Si tratta di un'architettura del sistema turistico pugliese fortemente innovativa e quindi il processo di trasformazione si presenta molto complesso e senza precedenti. Si tratta infatti di favorire il superamento di logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra gli attori, pubblici e privati, locali e nazionali, per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tali soggetti al disegno complessivo di sviluppo della destinazione.

A dispetto di una dinamica positiva a livello internazionale e dei segnali di ripresa a livello nazionale, in Sardegna, le caratteristiche strutturali del comparto ricettivo e del movimento turistico isolani, il persistere della crisi economica ed il significativo aumento delle tariffe di trasporto marittimo da e verso l'isola, hanno amplificato ulteriormente alcune tendenze, già rilevate in anni recenti, nell'ambito del sistema turistico regionale. Infatti, nonostante i potenziali effetti benefici che potevano trarsi dal clima di incertezza politica e sociale che ha colpito il nordafrica e il Medio Oriente, le ultime stagioni hanno riproposto in maniera quanto mai attuale i temi dell'insularità e, in particolare, dell'accessibilità quale imprescindibile preconditione per l'effettiva fruibilità turistica della destinazione "Sardegna". I dati degli ultimi anni hanno fatto registrare un significativo arretramento dei flussi nelle strutture ricettive classificate, imputabile soprattutto alla componente nazionale, in particolare nei mesi estivi che di norma generano maggior redditività. I target di clientela maggiormente sensibili a una congiuntura economica sfavorevole – in primis quello familiare – hanno infatti finito per privilegiare le località concorrenti. La flessione del segmento nazionale, strutturalmente il più rilevante

per il sistema turistico regionale, interessa indistintamente tutte le tipologie ricettive, comprese quelle maggiormente rappresentative dell'offerta isolana, quali gli esercizi alberghieri a 4-5 stelle. Il mercato internazionale, in anni recenti la componente più dinamica della domanda, lascia invece intravedere alcuni segnali di ripresa, concentrando il proprio interesse per la destinazione prevalentemente nel periodo estivo e nelle strutture di elevata categoria. Tra i mercati più rilevanti, il Regno Unito, la Spagna e soprattutto la Francia formano il vero motore della ripresa dei flussi stranieri.

Per cercare di affrontare questa difficile situazione, la Regione Sardegna ha adottato alcuni importanti provvedimenti: le Linee Guida strategiche Triennali del Turismo 2013-2015 (Dgr. n. 11/6 del 26.2.2013), la Costituzione della Destination Management Organization (DMO) e la realizzazione della piattaforma tecnologica Destination Management System (D.M.S.) , (Dgr. n. 17/13 del 16.4.2013). Tali provvedimenti sono stati assunti con l'obiettivo di segnare un decisivo "cambio di rotta" nella governance del comparto turistico della Sardegna, con l'avvio di un progetto strategico di organizzazione e di gestione della destinazione - basato anche sull'innovazione tecnologica - che aggregi in un unico processo di programmazione e gestionale, capace di superare localismi e penalizzanti sovrapposizioni, i soggetti pubblici e privati che, a diversi livelli, operano nei comparti del turismo, dell'artigianato e del commercio.

La realizzazione di una Destination Management Organization a livello regionale dovrebbe consentire di migliorare la competitività della destinazione, determinando un maggior successo turistico da un lato e un maggior benessere per i residenti in un modello che sia economicamente e socialmente sostenibile dall'altro. La DMO regionale dovrebbe quindi divenire l'organismo responsabile per il management ed il marketing della destinazione turistica e dovrebbe garantire anche una visione e gestione turistica unitaria della Sardegna con il supporto tecnologico di un Destination Management System . L'obiettivo è la gestione del prodotto turistico integrato attraverso una governance di multilivello politico, di management ed operativa, da attuarsi insieme ad aggregazioni tra operatori e reti di impresa dei diversi comparti produttivi.

Tre diverse regioni – il Veneto dei primati, la Puglia emergente, la Sardegna che vuole uscire dalla crisi - che hanno deciso di superare la frammentazione organizzativa e gestionale che le ha a lungo caratterizzate anche in campo turistico, scegliendo un approccio di destination management.

Infatti, il Destination Management nasce proprio dall'esigenza di integrare - all'interno di un processo strategico - le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio.

Un'efficace azione di Destination Management deve, da un lato, analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali e istituzionali del sistema locale, dall'altro organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità di carico del territorio.

Il Destination Management si traduce quindi nell'insieme delle attività necessarie

per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio. In questo modo viene sviluppata un'offerta con la logica di rete dove la ricerca del successo individuale è affiancata alla ricerca del successo collettivo. Va posta altresì attenzione al fatto che, accanto a turisti, escursionisti e viaggiatori in termini generali, fruitori della destinazione sono anche le popolazioni residenti che, nel processo decisionale devono essere coinvolti in via prioritaria.

Non è possibile definire a priori il modello che assicura maggiore efficienza nel governo di una destinazione turistica, è necessario invece cercare la coerenza tra la conoscenza delle condizioni di partenza della destinazione e il modello di gestione. La conoscenza del contesto si riferisce al numero di attori coinvolti nelle decisioni, al grado di consapevolezza che essi mostrano rispetto al territorio, al numero di centri decisionali esistenti all'interno delle imprese e alle forme che regolano i rapporti tra imprese, oltre che alla natura degli scambi professionali. Un efficace processo di Destination Management deve essere pertanto in grado di superare il semplice sviluppo spontaneo e tendere alla realizzazione di azioni che trasformino le risorse locali in prodotti potenziali, attraverso un'offerta strutturata a forma di network e in un'ottica di sostenibilità del fenomeno turistico.

1 La capacità competitiva nel turismo di ogni singolo paese è misurata attraverso il Travel & Tourism Competitiveness Index, che analizza per ogni singolo paese tre macro categorie di variabili – l'insieme di leggi e politiche che governano il settore, il contesto di business e le infrastrutture e, infine, le risorse umane, culturali e naturali – che vengono ulteriormente dettagliate in 14 fattori di competitività che includono la sostenibilità ambientale, la sicurezza, il grado di priorità che viene attribuito al turismo nelle policy nazionali, le infrastrutture del trasporto aereo e così via.

La capacità competitiva nel turismo di ogni singolo paese è misurata attraverso il Travel & Tourism Competitiveness Index, che analizza per ogni singolo paese tre macro categorie di variabili – l'insieme di leggi e politiche che governano il settore, il contesto di business e le infrastrutture e, infine, le risorse umane, culturali e naturali – che vengono ulteriormente dettagliate in 14 fattori di competitività che includono la sostenibilità ambientale, la sicurezza, il grado di priorità che viene attribuito al turismo nelle policy nazionali, le infrastrutture del trasporto aereo e così via.

2 Turismo Italia 2020, leadership, lavoro, sud, 18 gennaio 2013 - Piano Strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia

3 Decreto-Legge 31 maggio 2014, n. 83 Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo (GU n.125 del 31-5-2014)

4 Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO) la Capacità di Carico di una destinazione turistica è costituita dal numero massimo di persone che visita nello stesso periodo, una determinata località senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socioculturali e senza ridurre la soddisfazione dei turisti.

5 Regione Puglia, Assessorato al Mediterraneo, Cultura e Turismo – Programma Triennale di Promozione Turistica 2012-2014 , 28 marzo 2012

Gli altri numeri on-line

Disponibili su www.lavorowelfare.it

- | | | |
|----|----------------|--|
| 1 | Gennaio 2014 | Un decalogo per il Jobs Act |
| 2 | Febbraio 2014 | Cantiere Previdenza |
| 3 | Marzo 2014 | La CIG
<i>Cos'è, come funziona, chi la finanzia, come si può riformare</i> |
| 4 | Aprile 2014 | Il Decreto lavoro
<i>Opinioni a confronto</i> |
| 5 | Maggio 2014 | Il Decreto lavoro
<i>Il testo del Governo e le modifiche di Camera e Senato a confronto</i> |
| 6 | Maggio 2014 | L'intervento fiscale del governo sul lavoro |
| 7 | Giugno 2014 | Garanzia Giovani |
| 8 | Luglio 2014 | Pianeta Previdenza |
| 9 | Settembre 2014 | Il Modello tedesco |
| 10 | Ottobre 2014 | TFR in busta paga? |
| 11 | Dicembre 2014 | Come cambia il mercato del lavoro |
| 12 | Gennaio 2015 | Le politiche attive del Lavoro tra Stato e Regioni |
| 13 | Febbraio 2015 | Appunti per una nuova politica Industriale |

Lavoro&Welfare

Hai letto tutto?



Approfondimenti, analisi, opinioni.
Ogni mese.

On-line su www.lavorowelfare.it



Associazione
LAVORO&WELFARE

MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE ALL'ASSOCIAZIONE LAVORO & WELFARE

SOCIO

Si diventa soci ordinari versando 50€ (100€ e oltre per i soci sostenitori) sul

Conto Corrente Postale n. 001025145325
Intestato a Associazione Lavoro&Welfare

oppure attraverso bonifico bancario codice
IBAN **IT81W0760103200001025145325**

Oppure contattando la sede nazionale o le
sedi territoriali. Il versamento dà diritto
anche all'abbonamento alla rivista
"LAVOROWELFARE" e alla partecipazione
gratuita ai corsi di formazione.

RINNOVI

Per i soci che intendono rinnovare l'iscrizione
per il 2015 è sufficiente un versamento a
partire da 25,00 € secondo le modalità
indicate sopra.

ADERENTE

L'iscrizione come aderente
(5€ minimo) è possibile contattando la
sede nazionale o le sedi territoriali.

RINNOVI

Per gli aderenti che intendono rinnovare
l'iscrizione per il 2015 è sufficiente un
versamento a partire da 5,00 €, secondo
le modalità indicate sopra.

IMPORTANTE

Le diverse modalità di socio o di
aderente all'Associazione, sono regolate
dallo Statuto e dal Regolamento
consultabili anche sul sito
www.lavorowelfare.it

2015

*Il lavoro
prima
di tutto*

Associazione
Nazionale



LAVORO&WELFARE

2015

*Il lavoro
prima
di tutto*

Associazione
Nazionale



LAVORO&WELFARE

CAMPAGNA DI TESSERAMENTO 2015