



La strategia per il turismo

L'ex ministro Gnudi ha lasciato in eredità al nuovo Governo il primo Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo nel nostro Paese. Critiche e soluzioni serie, da qui al 2020

✦ Testo di Aura Marcelli, Foto di Barbara Ainis

Tra città d'arte, patrimonio culturale e bellezze paesaggistiche l'Italia conta su un vantaggio competitivo assoluto. Eppure negli ultimi anni il nostro Paese ha perso posizioni sia a livello globale sia a livello europeo

Finalmente è successo. Finalmente un ministro del Governo italiano (quello appena uscito di scena) ha avuto il coraggio di affermare l'ovvio e sostenere che il turismo è per il nostro Paese un'occasione unica di rilancio. Certo, parole simili erano già state spese in altre occasioni, da altri rappresentanti politici, ma di fatto questa è la prima volta – e a sostenerlo è stato il Segretario Generale del UNWTO Taleb Rifai – che in Italia viene predisposto un piano del turismo che interpreti il comparto come un fattore di rilancio dell'intera economia.

Il merito va all'ormai ex Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, Piero Gnudi che, poco prima di rimettere il mandato e passare il testimone al nuovo Governo, ha presentato il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia, "Turismo Italia 2020", in occasione dell'apertura della BIT 2013. Il piano, nella cui fase analitica è stato coinvolto lo stesso Taleb Rifai, propone reali strategie di intervento sul breve, medio e lungo termine, descrive e critica la situazione attuale del mercato turistico in Italia (che comunque rappresenta il 9% del PIL nazio-

nale e il 10% dell'occupazione) e rivela senza mezzi termini ciò che tutti gli operatori del settore sanno benissimo: l'Italia come destinazione ha perso in competitività negli ultimi trent'anni perché il turismo non è mai stato posto al centro dell'azione governativa, né a livello nazionale né a livello locale. «Si è sempre pensato all'industria», ha accusato l'ex ministro intervenendo al Forum dell'ANSA dello scorso 18 febbraio, «ma non al turismo; se avessimo speso nel turismo un centesimo di quello che abbiamo speso nell'industria, ora il settore non sarebbe in queste condizioni». «Nel 1995 l'Italia era il primo Paese in Europa per arrivi, ma ora siamo solo terzi. Abbiamo le caratteristiche per tornare a essere leader».

Recuperare quote di mercato sui diretti competitor, creare 500 mila nuovi posti di lavoro e incrementare di 30 miliardi di euro il PIL nazionale entro il 2020. Sono questi gli obiettivi che potrebbero essere raggiunti implementando le azioni indicate nel Piano, lasciato come preziosa eredità a chi dovrà occuparsi del turismo nel nostro Paese d'ora in avanti.

A livello mondiale, negli ultimi dieci anni

il turismo è stato uno dei settori economici che ha avuto la crescita maggiore. Non solo la spesa dei turisti per viaggi all'estero è raddoppiata, ma si prevede che nei prossimi dieci anni aumenti di un ulteriore 50%. La crescita, ovviamente, è trainata dalle economie emergenti, in particolare i Paesi BRIC, ma questi si intendono sia come destinazioni, sia come immenso bacino di turisti da conquistare. Se, dunque, l'Europa è destinata a un ridimensionamento fisiologico, questo rende ancora più importante che l'Italia difenda la propria quota di mercato (oggi limitata all'11% dei viaggiatori internazionali, terza in Europa, dopo Francia e Spagna) e attragga quote di viaggiatori internazionali provenienti da Paesi in rapida espansione che, se in questo momento non rappresentano ancora valori significativi, sono destinate a raggiungerli in tempi molto brevi, crescendo insieme all'economia dei loro Paesi. Nonostante l'assoluto vantaggio competitivo del nostro Paese, in quanto a risorse turistiche, è ormai evidente che senza un approccio organico e una serie di interventi coordinati sul lungo periodo l'Italia non può che continuare a perdere occasioni di crescita e quote di mercato.

I punti critici

Sulla base delle analisi, delle ricerche, delle interviste e della consultazione di tutta la documentazione disponibile, il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia ha individuato alcune delle criticità principali per la definizione di una politica di sviluppo del turismo in Italia. Si tratta di nove aree sulle quali dovrà incentrarsi un insieme coordinato di azioni volto a riqualificare l'offerta turistica italiana nel suo insieme.

- 1. Governance del Turismo:** si tratta della principale criticità che tutti gli operatori di settore segnalano. Manca una governance centrale forte, il settore turistico è lasciato ai margini della politica di sviluppo e soffre della frammentazione della catena decisionale tra Governo e autorità locali. Le scarse risorse economiche affidate al ministro senza portafoglio rendono inefficaci le iniziative locali e globali.
- 2. Comunicazione e promozione:** il ruolo dell'Agenzia Nazionale del Tur-



simo (ENIT) è evidentemente insufficiente. Manca una promozione coordinata a livello di "Sistema Italia", una strategia digitale del Paese per il Turismo e una "Direzione commerciale Italia" che lavori a supporto alle Regioni nella progettazione dei prodotti, anche interregionali, e nella definizione dei target economici che si devono raggiungere.

- 3. Canali di vendita:** l'utilizzo dei canali di vendita digitali è ancora del tutto insufficiente, ma mancano anche accordi strutturati a livello Paese con tour operator outbound internazionali. L'Italia soffre ancora della disomogeneità tra i sistemi di rating degli hotel, oltre che della forte frammentazione dell'offerta di prodotti e servizi incoming.
- 4. Offerta prodotti:** manca un coordinamento centrale nei confronti delle Regioni sui prodotti da sviluppare e da promuovere sui segmenti prioritari del-

Il settore turistico è stato lasciato ai margini della politica di sviluppo e non ha potuto contare su una governance centrale forte



Dai canali di Venezia ai canali di vendita: l'utilizzo di quelli digitali è ancora del tutto insufficiente

la domanda, come pure manca un piano centrale per quanto riguarda la strutturazione e la promozione di un calendario di eventi a supporto del turismo. Non sono state ancora sviluppate (se non in pochissimi casi) applicazioni per smartphone/tablet rivolte a turisti stranieri e in generale è carente l'innovazione dei prodotti turistici. Non sono stati realizzati focus sui segmenti target chiave in termini di dimensione e spesa e il nostro patrimonio culturale è poco valorizzato sia a fini turistici sia in termini economici.

5. Ricettivo: ci sono ancora troppe strutture antiquate e obsolete, mentre la qualità e gli standard sono molto variabili in relazione a sistemi di classificazione poco affidabili.



6. Trasporti e infrastrutture: le infrastrutture esistenti non saranno in grado di accogliere i crescenti flussi turistici in arrivo nei prossimi dieci anni nelle "4 Città Top" (Roma, Venezia, Milano, Firenze). I collegamenti "ultimo miglio" tra aeroporto e destinazione finale sono inadeguati agli standard dei turisti internazionali. Rispetto ai Paesi competitor sono nettamente meno i voli diretti con i Paesi in forte crescita nettamente inferiore, come pure i voli low-cost verso l'Europa.

7. Formazione e competenze: le professioni del Turismo soffrono in generale di bassa attrattività per i giovani. Mancano scuole professionali di livello per direttori e management del turismo (es. École Hôtelière de Lausanne) e il



livello degli istituti professionali per il turismo non è adeguato alle necessità del settore.

- 8. Investimenti:** il nostro Paese manca dei requisiti chiave per attrarre investimenti esteri. Gli investitori internazionali chiedono tre cose principali: stabilità fiscale, basso rischio Paese e approccio strutturato nel definire una “reason why” per investire. Pressione fiscale e difficile accesso al credito determinano un potenziale freno allo sviluppo degli investimenti nel settore da parte delle imprese esistenti. Manca un approccio strutturato e di coordinamento per attrarre investimenti turistici, sia italiani sia esteri.
- 9. Assetto normativo:** i tempi e il processo di rilascio dei visti presentano

forti problematiche a fronte del numero di richieste in arrivo dai Paesi in forte crescita. La burocrazia è percepita come ostacolo allo sviluppo di nuovi poli turistici e alla gestione operativa delle imprese turistiche. Il peso della fiscalità non è coerente con un’ottica di sviluppo del turismo (ad esempio, penalizzazione derivante dalle aliquote Iva disallineate a quelle dei competitor). Mancano meccanismi efficaci per favorire la creazione di Reti d’Impresa seppur in presenza di fenomeni di aggregazioni spontanee.

Le linee guida

Dopo la doverosa critica all’esistente e all’inesistente, il Piano “Turismo Italia 2020” presenta le iniziative che potranno

Le Linee Guida del Piano Strategico indicano la via da seguire per restituire al turismo il valore economico e culturale che deve avere anche nel nostro Paese



**Il rilancio dell'ENIT
permetterà all'agenzia
di portarsi al livello
delle migliori agenzie
internazionali**

e dovranno risollevarlo il settore nell'immediato futuro e nei prossimi anni. La principale raccomandazione: tutte le azioni che vogliono intervenire efficacemente in favore dello sviluppo del settore non possono pretendere di agire se non in una prospettiva olistica, che tenga, cioè, in considerazione tutte le criticità evidenziate. Il successo dei prodotti turistici dipende sempre di più dalla capacità di intervenire su tutti gli elementi di criticità.

Il documento ha individuato sette linee guida che raggruppano circa sessanta azioni concrete, alcune delle quali di tipo trasversale, cioè con un potenziale impatto su tutto il settore, e altre specifiche, quindi con impatto su singoli segmenti o poli/destinazioni del settore.

1. Governance: potenziamento del supporto e del coordinamento centrale.

- Ad esempio: Iniziare un percorso che porti, nel lungo periodo, alla revisione del titolo V per ridare allo Stato il ruolo di propulsore del settore. Modificare il Titolo V della Costituzione facendo rientrare il turismo tra le materie a legislazione concorrente tra Stato e Regioni/Province Autonome. Rimettere il turismo al centro dell'Agenda del Governo e degli italiani, definendo materie, ruoli e responsabilità, in quanto è uno dei principali possibili driver della crescita del Pae-

se nei prossimi anni. Da concludere in 2 anni.

2. Rilancio dell'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT): riprogettazione della missione e dell'organizzazione, in linea con le migliori agenzie internazionali per il turismo, con adeguata disponibilità di risorse umane e finanziarie.

- Ad esempio: Rilanciare l'Agenzia Nazionale del Turismo, trasformando mandato e organizzazione e dotandola di risorse con competenze specifiche per diventare propulsore dello sviluppo del settore. Portare l'Agenzia Nazionale del Turismo al livello delle migliori agenzie internazionali, estendendo la mission alla promocommercializzazione in raccordo con le Regioni, ridefinendo ruolo, attività chiave e percezione tra gli operatori e la comunità internazionale. In 6 mesi.

3. Miglioramento dell'offerta: focus su 30-40 poli prioritari, innovazione, segmenti BRIC e affluent (per alzare il valore della spesa media per turista).

- Ad esempio: Rafforzamento degli itinerari dello shopping (focus su 4 Città Top e aree limitrofe). Creare tour e opportunità di shopping con focus su turisti da BIC, Russia e Golfo, incentivando la creazione e il rafforzamento di itinerari di shopping di alto li-

vello, come outlet, department stores, strade della moda, anche mettendo in rete realtà già esistenti con un miglioramento di calendario eventi e offerta. Progetti di comunicazione ad hoc in lingua, rivolti ai paesi target per quanto riguarda lo shopping dei turisti. In 12 mesi.

4. Ricettivo: riqualifica e consolidamento.

- Ad esempio: Supportare miglioramenti selettivi nel ricettivo con crediti di imposta e agevolazioni al credito, anche tramite l'utilizzo di un Fondo Rotativo co-finanziato dalle Regioni. Introdurre sgravi fiscali e un fondo rotativo per garantire un maggiore accesso al credito per interventi volti al miglioramento del ricettivo, come modifiche strutturali, interne (SPA, piscina, palestra, ecc.) ed esterne (entertainment per i giovani) mirate all'intrattenimento. Lanciare un tavolo con i principali istituti bancari per offrire strumenti di sostegno agli investimenti nel settore, favorendo la nascita nelle banche di una struttura dedicata al business turistico che sia specializzata nel supporto ad alberghi, ristoranti ed esercizi vari di accoglienza. Creare un fondo che sostenga il rinnovo delle imprese entrando nel capitale per 5-10 anni e che consenta di rafforzare la liquidità e le capacità manageriali degli imprenditori turistici. In 12-24 mesi.

5. Trasporti e infrastrutture: evoluzione coerente con i bisogni del turismo.

- Ad esempio: Sviluppare voli diretti da e per Paesi in forte crescita, aumentando il numero e la frequenza delle tratte nelle connessioni con i BRIC, sostenendo Alitalia ovvero attraverso partnership strutturate con vettori alternativi di paesi in forte crescita. In 12 mesi.

6. Formazione e competenze: riqualificazione della formazione per tutta la turistica e attrattività delle professioni.

- Ad esempio: Costruire competenze manageriali di eccellenza nel settore per alzare il livello medio utilizzando i fondi destinati alla Fondazione di studi universitari e di perfezionamento sul turismo, di cui all'Art. 67 del d.l. n. 83/2012, per creare una scuola specializzata di respiro internaziona-



le con corsi universitari dedicati e di qualità per la formazione di direttori e manager del Turismo (es. "Alta scuola internazionale alberghiera" sul modello Losanna), in rete con le migliori esperienze già esistenti. In 12 mesi.

7. Investimenti: attrazione degli investimenti tramite incentivi specifici e "burocrazia zero".

- Ad esempio: Destinare a un fondo per il Turismo una quota parte del gettito di IVA (da Turismo) che eccede quello che si avrebbe se fosse applicata la stessa aliquota dei Paesi competitor. Valutare col MEF la possibilità di destinare (in parte o in toto) l'extra gettito IVA convogliandolo in un fondo che si focalizzi sulla realizzazione delle azioni del Piano Strategico. In 6 mesi.

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

L'Italia non può perdere l'occasione di attrarre nuovi turisti dai mercati emergenti dei Paesi BRIC. È necessario creare un'offerta specifica con tour focalizzati e progetti di comunicazione ad hoc in lingua