



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

*Il turismo in Italia,  
il suo potenziale e la pianificazione strategica*

Prof. Federica Brunetta

RELATORE

Monticelli Greenwood

Filippo matr. 217201

CANDIDATO

Anno Accademico: 2019/2020

*Dedico questa tesi ai miei genitori  
che mi hanno donato la meravigliosa opportunità  
di essere qui oggi.*

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>Capitolo 1: Il turismo in Italia</b> .....	7
1.1 Il contesto turistico in Italia.....	7
1.2 Cosa ricercano i turisti cinesi in Italia.....	8
1.3 La cultura quale punta di diamante della differenziazione.....	11
1.4 Il marketing per promuovere la cultura.....	12
1.5 Il marchio <i>Made in Italy</i> .....	13
1.6 Made in Italy brand di lusso.....	15
1.7 Malagestione del turismo: il caso di Venezia.....	18
1.8 Capacità di carico turistica.....	20
1.9 Istituzioni del turismo, institutional based view: lobby.....	22
1.9.1 Fiavet.....	26
1.9.2 Federturismo.....	26
<b>Capitolo 2:la pianificazione strategica</b> .....	28
2.1 Le strategie di business del turismo in Italia.....	28
2.2 Il tripode strategico.....	29
2.3 Le fonti del vantaggio competitivo: la differenziazione.....	30
2.4 La specializzazione, turismo di lusso.....	34
<b>Capitolo 3: La pianificazione strategica del macroambiente</b> .....	37
3.1 Pianificazione strategica contro il Covid-19.....	37
3.2 Le conseguenze della pandemia Covid-19.....	40
3.3 Un esempio di pianificazione strategica: il caso “Futouroma” .....	41
<b>Conclusione</b> .....	47

<b>Bibliografia e sitografia</b> .....	49
<b>Figure</b> .....	51

## Introduzione

La seguente tesi è il risultato di una passione, verso il settore turistico, che porto in me fin da giovanissima età.

Le relazioni con i villeggianti e l'accoglienza nelle spiagge della mia terra, la riviera adriatica, mi hanno sempre stimolato ad andare oltre ed approfondire questo interesse così peculiare.

Ecco, il punto di partenza della seguente tesi è prettamente volto ad analizzare il fenomeno, ricercando risposte attraverso i dati per giungere alle conclusioni quanto più correlate con ciò ascritto sulla semplice carta.

Il frutto della stessa discende attraverso una parte di elaborazione personale, ricercando un fondamento scientifico quanto più rigoroso.

Il testo è articolato, previa analisi fattuale, attraverso una ricerca dei punti di forza del paese Italia in merito all'*hospitality*, rimarcando, ex post, una caratteristica ritenuta vitale per il vantaggio competitivo del settore, la differenziazione.

È complessivamente difficile evidenziare l'unicità dell'intero sistema, necessitando in chiave di lettura, un affidamento ai ricordi delle nostre città e dei nostri scorci.

Sebbene negli studi sotto citati al testo ho potuto riscontrare una multidimensionalità dell'attrazione dei turisti esteri verso il nostro paese, è doveroso porre l'accento sullo sconfinato patrimonio artistico a nostra disposizione.

Il nostro "oro nero", la nostra "ricchezza", non solo per l'attrazione straniera, ruota attorno alle migliaia tra musei, siti archeologici, sculture, quadri, i quali molto spesso, seppur lievemente meno nell'ultima decade, sono stati abbandonati a sé stessi, determinando una perdita per il bene turistico, ma soprattutto umano.

La lettura del seguente testo deve essere rivolta ad una attenta cura verso ciò che è prezioso per noi, ma che rappresenta un interesse per tutti.

L'unicità e l'irreplicabilità del concentrato di bellezza, mi ha posto di fronte alla necessità di evidenziare i risvolti futuri per la programmazione strategica del settore, invitando ad uno "sfruttamento", in senso positivo, delle nostre peculiarità.

La programmazione svolge il ruolo fondante della mia tesi, essa verrà enunciata come un punto di partenza per il prossimo futuro e in modo ancor più particolare ad oggi, a fronte dell'epoca post Covid.

La necessità di una ricostruzione di un settore presumibilmente dilaniato per i prossimi anni porterà al vantaggio di poter rigiocare le carte in tavola quasi completamente, presentando un invito ad una forte e vigorosa pianificazione in merito ad i benefici.

Il ruolo delle istituzioni gioca un ruolo cruciale in merito, aggregando i numerosissimi operatori del comparto, essendo mediamente perlopiù di estremamente piccole dimensioni, creando un'unica voce da indirizzare ad un mercato mondiale.

L'ultimo capitolo è prettamente volto ad analizzare un fenomeno ritenuto virtuoso nella ricerca propria di aggregazione del settore e progettazione per il caso specifico di Roma. "Futouroma" nome proprio dell'evento che ha portato alla nascita della programmazione 2019-2025 della capitale, presenta un punto di inizio per la ricerca di un approccio per affrontare la multidimensionalità di un fenomeno estremamente complesso come quello turistico.

# Capitolo 1:

## Il turismo in Italia

### 1.1 Il contesto turistico in Italia

Il settore turistico è un vettore di slancio dell'economia italiana da molti anni ormai, esso è sempre stato considerato un *outlier* rispetto all'economia italiana in senso generale, infatti ciò, a fronte di una crescita sempre maggiore, ha permesso allo stesso di raggiungere quote importantissime in termini di volume su PIL e occupazione, parlando secondo i dati Enit, di un 13,2% in termini del Pil pari a 232,5 miliardi di euro e vi sono occupati il 14,9% dei lavoratori italiani, pari a 3,5 milioni di persone.

Nonostante ad oggi sembrerebbe aver raggiunto una sua maturità in termini di afflusso, ogni anno con la crescita dell'appeal della nazione e dell'apertura di nuovi mercati, permette di pensare a un continuo sviluppo esponenziale.

Durante il 2018 si sono registrate un numero di presenze turistiche pari a 428.844.937 di giorni con una variazione pari al 2% rispetto al 2017.

L'impulso maggiore proviene dagli stranieri che decidono di visitare il bel paese pari a un +2,8% a fronte di un incremento dei visitatori dalla penisola di +1,1%.

Ciò che è possibile desumere con orgoglio è un'apertura da parte dei paesi esteri nei confronti dell'Italia in senso olistico come nazione, infatti è possibile osservare attraverso i dati dello studio "be-italy", promosso da Enit (ente nazionale italiano del turismo) un occhio di riguardo in particolare sui settori strategici della penisola.

Lo stesso è stato sottoposto a 500 utenti di 18 paesi del mondo tra cui (Russia, Cina, Usa, Canada, Brasile, Germania, Francia, Spagna, Polonia, India, Australia, Giappone, Marocco, Sudafrica, Regno Unito, Turchia) dei quali 200 rappresentano il ceto abbiente della nazione interessata.

Ad essi sono state formulate interessanti domande che hanno riflesso una visione migliore dell'Italia percepita dall'esterno piuttosto che dai suoi stessi cittadini; infatti in base ad un quesito formulata sul "giudizio attribuito al paese" la percentuale più bassa è stata riscontrata proprio dal popolo italico in merito alla propria terra.

Tuttavia, è possibile notare dei risvolti molto importanti tramite la combinazione dei dati e pare evidente osservare una valutazione positiva attribuita dalle nazioni del vecchio continente e il nord America nei riguardi dell'Italia; mentre si può notare una maggiore avversità dai cosiddetti *emerging states*, rappresentati in particolare da Cina, India e Brasile.

Questi mercati però sono la nuova fonte di ricchezza a cui il bel paese deve puntare, poiché la crescita, in particolare del turismo proveniente dalla Cina, può rappresentare una fonte di introiti sempre maggiore per le imprese del turismo nazionale.

Nonostante la rilevante critica da parte di questi nuovi player è doveroso rilevare dei dati molto importanti che vanno in parte in controtendenza rispetto ai fatti riscontrati.

Secondo lo studio "Futuoroma" è stato stimato che nel solo 2018 i turisti cinesi che hanno visitato i paesi esteri sono stati circa 150 milioni, dato estremamente elevato, ma oltre a ciò in ulteriore rialzo rispetto all'anno precedente di un importante +14,77%.

Detto questo è possibile desumere un aumento del turismo cinese verso l'estero in via molto più cospicua rispetto al Pil generale del gigante asiatico, la cui crescita si attesta sul +6%.

Infatti durante il 2018 in Italia si contano circa 3 milioni di arrivi dalla Cina con un aumento di un 15% rispetto all'anno precedente.

Ciò porta a riflettere sulla necessità di come rendere al meglio il "posizionamento" dell'Italia e a lavorare in modo costante a migliorare la immagine del paese all'estero e in particolare in Cina.

## **1.2 Cosa ricercano i turisti cinesi in Italia?**

Nello studio "*Be-Italy*" sopraelencato, gli asiatici dichiarano di visitare l'Italia principalmente per turismo, circa l'82% indica questo fine, accompagnato inoltre da una ricerca di lavoro, pari ad un 7%.

Principalmente i fattori che maggiormente fanno leva sui *prospect* riguardanti l'appeal italiano sono, in ordine decrescente: cucina, monumenti, pittura/scultura e moda.

Questi dati portano ad evidenziare che il punto di forza dello "stivale" risiede proprio sull' autenticità e inimitabilità tipica della penisola.

Come la scoperta del petrolio in paesi sottosviluppati ha creato la nascita di grandi centri ricchi e prosperi, ad esempio gli emirati arabi, così risulta evidente che turisticamente parlando in merito al nostro "oro nero", esso è rappresentato in gran parte dall'arte ed i luoghi di cultura; inimitabili per definizione.

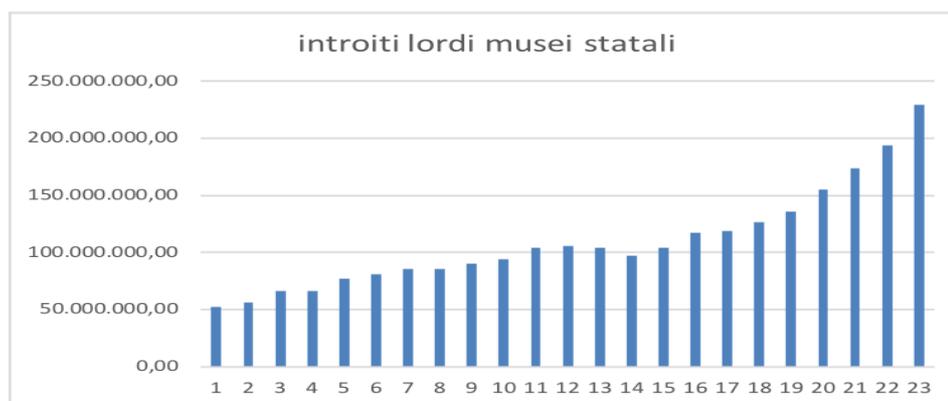
In Italia ci si trova di fronte ad una totale inadeguatezza di gestione del patrimonio artistico, che tuttavia è in ascesa, ma è possibile constatare però, che ci si è accorti di questo e, infatti, rispetto al 1998 in cui lo stato italiano gestiva 364 complessi museali, ad oggi ne detiene una quota estremamente maggiore, 472.

Questo fatto porta alla luce il pensiero che l'Italia dispone di una quantità spropositata di luoghi artistici, ma un incremento così cospicuo delle suddette località porta ad immaginare quanti altri siano nascosti e potenzialmente abbandonati a sé stessi.

Il continuo afflusso di turisti, ma soprattutto il continuo crescere della ragione di visita, ha permesso, dati alla mano, ai musei e luoghi archeologici italiani, di registrare un aumento di 2 milioni di visitatori nel 2016 e di circa 5 milioni di visitatori nel 2017 raggiungendo quota 50 milioni in un anno con una crescita media ponderata pari a circa un 7,5% annuo.

Dati sorprendenti che hanno apportato alle casse dello stato italiano un importo pari a verosimilmente 190 milioni di euro, circa 20 milioni in più rispetto all'anno precedente.

### 1.1 grafico crescita introiti musei



*Fonte figura 1.1: Mibact*

Questo “spiraglio” di cultura però non gioca a favore del popolo italiano, perché ciò che porta in alto il nostro nome all'estero infatti non viene pubblicizzato in maniera sistematica e pubblica, ma in larga parte solo per comunicazioni personali con i cittadini italiani.

La Germania è la prima nazione che conferma ciò, infatti circa il 19% dei tedeschi entra in contatto o sente parlare dell'Italia tramite amici e contatti personali.

Sempre coerentemente con sopraddetto, i dati Istat posti ad una parte dei cittadini italiani, evidenziano che il 70% circa degli intervistati nell'ultimo anno non ha mai visitato un museo, una mostra né un'area archeologica;

Va però aggiunto che tramite le iniziative di divulgazione culturale, quali le domeniche gratuite nei luoghi della cultura e importanti esenzioni da parte degli enti museali ed archeologici nei confronti della popolazione giovane e anziana, stanno permettendo una crescita del primo mercato fortemente potenziale e stanno promuovendo la cultura a numerosi abitanti della penisola.

## 1.2 visitatori aree culturali

*Fonte: Mibact*



Ciononostante, è necessario proseguire su una fase di richiamo generale, non solo a livello di marketing, ma anche dell'intera nazione, nei confronti della cultura della penisola, al fine di dare una visione più giusta ed attrattiva nei confronti del nostro mercato più strategico.

I volumi di crescita sembrano ormai godere di una progressività costante ed esponenziale è pertanto necessario comprendere come poter soddisfare la domanda in modo coerente con quanto può essere proposto.

### **1.3 La cultura quale punta di diamante della differenziazione**

Come sopra evidenziato gli stati emergenti ricercano in "noi" ciò che ci rende più caratteristici e che è sicuramente in questo caso è lo sconfinato patrimonio artistico detenuto a cui è possibile attingere all'infinito o quasi.

Cercando di stimare in modo quantitativo un fattore puramente qualitativo, si può parlare di circa il 60% del patrimonio culturale mondiale concentrato in una piccola penisola del Sudeuropeo.

La differenziazione deve essere improntata per sostenere il turismo e soprattutto è doveroso gestirla in modo efficiente e ampliarla.

Attraverso la teoria economica, la differenziazione è definita come una percezione favorevole da parte dei consumatori potenziali e attuali nei confronti di un prodotto, sebbene gli stessi prodotti possano appagare bisogni analoghi.

Essa nasce tramite la creazione di elementi distintivi del suddetto prodotto che tuttavia possono essere materiali o immateriali.

L'implicazione economica principale di questo fenomeno viene riscontrata nella teoria microeconomica riguardo alla concorrenza monopolistica, infatti la quantità domandata in presenza di differenziazione tra prodotti, non viene più domandata in base al mero prezzo, ma bensì attraverso svariate variabili qualitative e quantitative che determinano un prodotto.

Cosicché al cospetto di prodotti difficilmente interscambiabili, per non dire unici, la concorrenza si affievolisce e lascia spazio ad un monopolio di mercato.

Detto ciò quello che può nuovamente tornare alla mente è una condizione di potenziale totale dominio a livello mondiale del turismo, poiché la competizione sarebbe semplicemente ad armi impari.

Muovendosi e proseguendo dalla base appena analizzata è comprensibile la necessità di analizzare e diffondere in modo coerente questa proposta di valore unica e ricorrere, in aiuto, ad una funzione estremamente fondamentale: il *marketing*.

#### **1.4 Il marketing per promuovere la cultura**

Il marketing presenta una svariata serie di strumenti volti a basare la strategia competitiva di un prodotto.

Esso comprende tutto l'insieme di attività volte a creare, ma nel caso analizzato a esaltare, un vantaggio competitivo per l'offerta turistica mondiale.

Lo stesso riguarda la creazione di un rapporto con il mercato, che si articola a tutto tondo a partire dalla gestione della comunicazione, dalla relazione con i clienti e dalla sezione delle vendite.

Ciò che il marketing ricerca di affermare, è la creazione di una relazione lunga e solida con la clientela, creando una fiducia reciproca tra cliente e impresa.

Va ricercata una qualità di rapporto e non una quantità per risollevare e affievolire quei fattori di avversità che abbiamo riscontrato all'interno del nostro pubblico di paesi emergenti.

La vera risorsa del marketing risiede proprio nelle sue funzioni più peculiari e caratteristiche: la segmentazione, il targeting ed il posizionamento.

La prima fase si basa sulla ripartizione della domanda in gruppi omogenei di clienti, anche potenziali, formato da soggetti che ricercano caratteristiche affini.

Il fulcro di ognuno di essi può essere raggiunto tramite una proposta di valore creata tramite il marketing mix, formato da fattori chiave quali il *product*, *promotion*, *price*, *placement*. (prodotto, promozione, prezzo, distribuzione)

La seconda fase è basata sulla scelta del segmento di mercato verso cui si desidera rivolgersi, tramite la valutazione dell'attrattività dei singoli segmenti precedentemente composti.

Un potenziale segmento target deve essere caratterizzato da cinque fattori fondamentali, esso deve essere allo stesso tempo omogeneo, misurabile, rilevante, accessibile e ovviamente profittevole.

Una volta superate le prime due fasi, il *marketing* si articola attraverso il posizionamento. Esso per definizione tratta la creazione di un'immagine dell'impresa o del prodotto in modo tale da consentire appunto un posizionamento ben distinto nella mente del consumatore.

Ciò è necessario affinché il soggetto a cui ci si vuole rivolgere, pensi al prodotto in modo corretto e soprattutto nel modo dalla gestione voluto, sempre e comunque a fronte di una forte coerenza con la *value proposition*.

### **1.5 Il marchio *Made in Italy***

L'utilizzo di un *brand*, un marchio, relativo ad un prodotto strettamente collegato ad una località geografica di manifattura di un bene o servizio, è rappresentato come un mezzo fondamentale per esprimere, in modo sintetico ed efficace, informazioni insite nel prodotto stesso oggetto di commercio.

Codesto utilizzo risale a secoli addietro e le prime forme di utilizzo coincidono con l'epoca medioevale, fino a svilupparsi in modo estremamente efficace durante il mercantilismo del diciassettesimo e diciottesimo secolo.

Con il passare del tempo il riferimento apportato sui prodotti e in particolare sulla nazionalità degli stessi creava nei consumatori, principalmente esteri, un senso di

appartenenza ad una lavorazione specifica che seguiva i contesti culturali e in particolare qualitativi del luogo di provenienza.

Principalmente la funzione del “*Made in*” era basata su una mera difesa del mercato interno e inizialmente non fu colto il valore che ne avrebbe poi colto in futuro grazie al potere di commercializzazione di un prodotto attraverso il marketing.

Nel dopoguerra con la nascita della sopracitata disciplina, si colse la vera importanza attuale del brand nazionale, il country of *origin-effect*.

Questa rappresentazione legava fortemente il pensiero associato ai prodotti ad una molteplicità di associazioni secondarie che potevano essere viste in modo fortemente positivo o fortemente negativo.

Con il trascorrere del tempo e lo specializzarsi delle economie, ad oggi siamo caratterizzati da associazioni più o meno statiche nei confronti di un determinato brand.

Negli ultimi venti anni si è creato un forte slancio a livello teorico ed istituzionale per proteggere sempre di più l’immagine legata all’interno del brand, per cercare innanzitutto di preservarla dalla contraffazione, ma anche per la gestione in modo consapevole di ciò che ne porta orgogliosamente il nome.

Tra i punti cruciali che si possono riscontrare all’interno del celeberrimo brand *Made in Italy*, in primis, esso ruota attorno ad un fulcro ormai ben consolidato basato sulla creatività, come osservato negli studi riguardanti la moda, l’arte ed i monumenti, ma secondariamente, un fattore ancor più rilevante che premia il vantaggio competitivo nazionale, è basato sull’ “effetto rinascimento”.

Codesto effetto tende a riflettere una visione incentrata non solo sul bello, ma soprattutto sul ben fatto, derivante dall’immagine della gestione della qualità dei prodotti offerti da parte delle corporazioni rinascimentali della penisola.

Sebbene questa visione sia stata caratterizzata dal buon occhio nei confronti dei prodotti italici nel passato e nella storia, tramite l’analisi dello studio “Be-Italy” è possibile affermare che questo criterio di produzione artistico-qualitativa è persistito fino ad oggi.

In merito alla tutela e alla coerenza oggi si è creata una regolamentazione rigida e sempre più stringente riconosciuta dalle istituzioni per una gestione oculata del brand, basato

principalmente su due criteri fondamentali: criterio delle merci interamente ottenute e criterio della lavorazione sostanziale.

Questi due fattori ruotano attorno alle regolamentazioni europee e al codice doganale dell'unione europea, il primo viene riconosciuto qualora la produzione sia interamente ottenuta da prodotti che transitano dalla materia prima, all'elaborato finale attraverso un unico mercato, mentre invece il secondo basato più semplicemente sulla trasformazione finale o la lavorazione sostanziale nel mercato di riferimento.

Il brand *Made in Italy* è un marchio "collettivo" che quindi specifica una garanzia sulla origine geografica di un prodotto o servizio, in base a requisiti di qualità e di natura del prodotto.

Ciò che più riflette l'autorevolezza e il rispetto dei requisiti sopraelencati, è specificato nella legislazione italiana appena riformata.

Il soggetto datore del riconoscimento deve necessariamente essere un soggetto non produttore, basato su due personalità giuridiche, quali: persone giuridiche di diritto pubblico (stato) o associazioni di categoria di diritto privato.

Tutto ciò viene svolto per un criterio di coerenza e di mancato conflitto d'interessi in merito a colui che assegna il requisito.

Il brand *Made in Italy*, come oggi lo conosciamo, nasce dalla volontà di richiamare la qualità superiore di prodotti che si sono distinti nel tempo in tutto il mondo.

## **1.6 Made in Italy brand di lusso**

Il brand è uno strumento di comunicazione che esprime una serie assai ampia di valori, immagini e richiami.

Un utilizzo accurato dello stesso può giovare enormi benefici, ma allo stesso tempo presenta potenziali rischi.

La gestione del brand deve essere fortemente accurata e deve ricercare la maggiore coerenza con quanto proposto dall'impresa.

Il marchio non è uno strumento statico come può apparire, ma bensì spesso volte va rinnovato o riposizionato rispetto ai cambiamenti ambientali.

Esso è possibile governarlo e utilizzarlo tramite il marketing in modo coerente con quanto proposto, ricercando inoltre il miglioramento dello stesso tramite campagne pubblicitarie applicate.

Il *Made in Italy* che tipologia di brand è?

Il lusso è una parola di derivazione latina accingente al termine “Luxus” essendo inteso come “eccesso”, “intemperanza”, “dissolutezza”, “mollezza” ma anche “fasto” e “magnificenza”.

A fronte dei numerosi significati attribuibili al gergo stesso infatti, vi è manifesta la difficoltà di concettualizzazione di un “lusso”.

Tra i vari pensatori del passato possiamo riscontrare numerose avversità in termini morali criticate in particolare da Aristotele in merito ai cosiddetti “Eccessi”, fino a sfociare nella cultura romana del concetto di “lex sumptuaria - legge contro il lusso”.

Durante l’avanzare delle epoche storiche possiamo riscontrare uno dei pensieri che ha portato alla definizione più affine ad oggi del nostro concetto di lusso.

Sombart, economista tedesco del XIX secolo, definisce il lusso come “ogni dispendio che vada oltre il necessario”, indicando il “necessario” attraverso due prospettive: quella soggettiva di un giudizio di valore (etico, estetico o di altra natura) o quella oggettiva (in relazione al complesso delle necessità fisiologiche e delle esigenze culturali).

In particolare, Sombart, facendo corrispondere il “lusso qualitativo” al consumo di beni di classe superiore ed il “lusso quantitativo allo spreco”, sostiene che nella maggioranza dei casi le due tipologie di lusso si manifestano in modo congiunto e caratterizzandosi quindi per una “vana superfluità”.<sup>1</sup>

La visione che ad oggi si è modificata in tema, tende a riflettere in modo distorto la prima citazione dell’economista tedesco, basandosi su una interpretazione meno critica e più fattiva del termine “qualità”.

Sebbene possiamo ruotare attorno svariate definizioni di lusso, secondo recenti studi basati sui punti cruciali del successo di un brand, capace di ritrovare e rispecchiare un posizionamento di alta gamma, è possibile riscontrare punti comuni permettendo di catalogarlo tale.

---

<sup>1</sup> Aiello, Brioschi (2006) “L’evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un’analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso”.

Un brand che rispecchia in sé, prima di tutto una storia passata, ma soprattutto futura e attualmente presente nel settore lusso, è caratterizzato dalla “*uniqueness*”, ossia unicità usata come doppio sinonimo di eccellenza nella produzione, ma allo stesso tempo di esclusività.

Per quanto concerne l'eccellenza, in particolare artistica, essa non è agilmente quantificabile, infatti non è possibile stimare il valore meramente monetario della “Cappella Sistina” in quanto ad unicità è ineguagliabile.

L'unico tentativo per valutare un'opera artistica è basato sull'opinione degli esperti e dei critici, poiché risulterebbe assurdo progettare uno schema quali-quantitativo e attribuire un valore alla stessa.

L'altro fattore principale per poter affermare di trovarci di fronte ad un elemento di lusso è dettato dalla sua esclusività; infatti ciò che caratterizza l'Italia come brand, ma soprattutto il suo patrimonio artistico, è l'impossibilità di ricreare in modo autorevole anche una sola dei milioni di opere d'arte che sono presenti in ogni angolo della penisola.

Tutto ciò evidenzia la necessità di trattare il brand “Italia” in modo leggermente differente rispetto al passato, infatti non sono mancate contraddizioni in merito al posizionamento ideale del turismo in Italia.

Una delle più grandi contraddizioni del settore turistico italiano passato e ad oggi, è il turismo di massa.

Questo fenomeno crea un forte contrasto con ciò che, come spiegato nello studio “*be Italy*”, riflette il brand nazionale.

La caratteristica principale di questa operazione economica è basata sulla gestione di ingresso turistico mirato sulla quantità delle presenze e non sulla qualità dei potenziali clienti.

Spesse volte questo fenomeno ha determinato all'estero malumore tra i turisti, infatti possiamo testimoniare svariati articoli di quotidiani esteri che “allertano” i propri connazionali a fare attenzione in merito alla possibile spiacevolezza di una presenza sovradimensionata nelle principali città italiane.

Molto più frequentemente questa situazione caratterizzata dal principale sovraffollamento è di ordine puramente disorganizzativo, in quanto, l'Italia, ma in

particolare le sue località prettamente più storiche o lidi rinomati, godono di una domanda sempre crescente e una offerta pressoché stabile.

Le vicissitudini politiche si susseguono secondo linee di pensiero a volte contrastanti, ma dall'immagine che rispecchia la nostra terra risulta evidente la necessità di implementare delle politiche turistiche con un approccio più esclusivo.

### **1.7 Mala gestione del turismo: il caso di Venezia**

Venezia è storicamente una delle città più caratteristiche, un'enorme laguna con monumenti storici dal valore inestimabile.

Essa è per le sue sfaccettature più peculiari una dei migliori esempi del "lusso".

La sua unicità a livello territoriale, il suo fascino artistico e il suo destino funesto in merito al suo allagamento, sono una fonte di attrazione in tutto il mondo.

Nonostante le sue modeste dimensioni a livello non tanto geografico, quanto fisico in particolare, attraversata da vicoli stretti e per lo più solcata da canali, presenta una richiesta turistica incontrollata.

Secondo uno studio di Airbnb "*Healthy travel and healthy destination*" "Viaggi salutari e destinazioni salutari", Venezia presenta il più alto rapporto in termini di turisti per abitante al mondo.

Essa è capace di ospitare, senza tenere conto di una parte di sommerso, circa 74 turisti per ogni abitante della cittadina lagunare.

A fronte di questo recente e nuovo fenomeno di *overtourism*, significato per "turismo gestito male", in materia si è pronunciata National Geographic nel suo reparto di studi per le destinazioni sostenibili.

Ciò che è emerso è un approccio fondamentalmente errato, basato sulla creazione di "ingenti danni" che possono essere fisici, ma soprattutto ambientali.

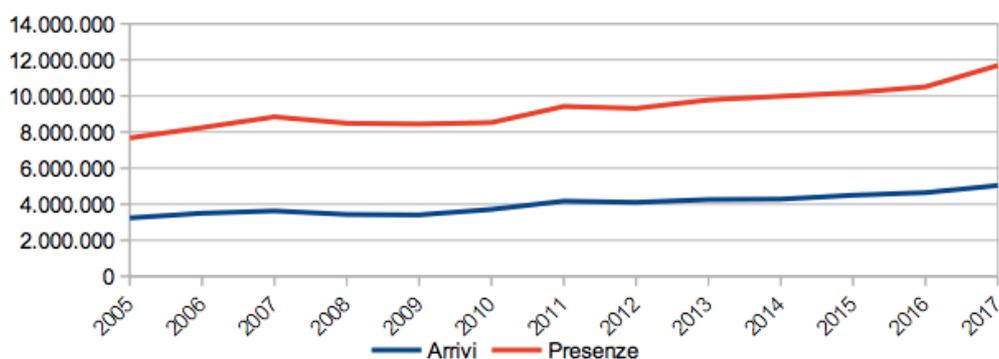
Si è creato uno "stress sociale", i turisti non beneficiano più della propria vacanza a causa di un ambiente sgradevole e soprattutto "degradato culturalmente".

La situazione appare in modo paradossale, Venezia presenta tutte le caratteristiche necessarie e soprattutto le peculiarità uniche per essere una meta turistica prettamente esclusiva, in totale contrasto ad un turismo di massa.

La progettazione strategica è alla base dello sviluppo sostenibile di Venezia, termine che rispecchia non solo il rispetto dell'ambiente, ma bensì anche la responsabilità sociale e culturale di una località.

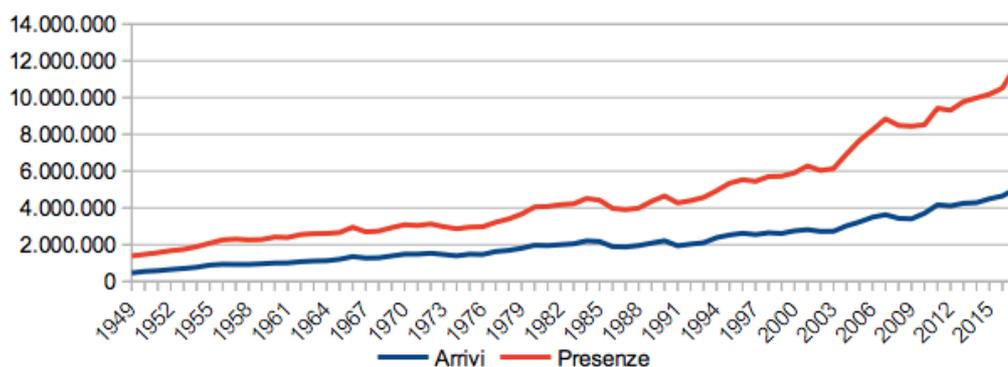
### 1.3 Arrivi e presenze nella città di Venezia 2005-2017

Fonte: comune di Venezia



### 1.4 arrivi e presenze nella città di Venezia nel tempo (1949-2017)

Fonte: comune di Venezia



Questo scenario crea una moltitudine di inefficienze rispetto al posizionamento ideale italiano e in particolare di una città unica come nel caso veneziano.

A fronte della forte domanda e della ricerca di soddisfare una richiesta non più sostenibile e con scarsa lungimiranza verso una discriminazione della clientela, è possibile riscontrare negli ultimi anni un effetto “snob” sulla domanda potenziale veneta.

Questo fenomeno nasce dagli studi microeconomici e mira ad evidenziare un abbassamento del valore della domanda dovuto al fatto che il prodotto è reso accessibile a tutti.

Tutto ciò può risultare un paradosso in quanto il brand Venezia è individuabile tra le mete più ambite in tutto il mondo.

### **1.8 Capacità di carico turistica**

Per quanto concerne il tema dell’*“over-tourism”* è necessario comprendere che l’elevato numero di soggetti presenti in una determinata area può portare ad una situazione di disagio sociale, ambientale e conseguentemente economico.

Riguardo a questo tema è necessario introdurre il concetto di Capacità di Carico Turistica. Anni addietro lo sviluppo del turismo si è sempre pensato come una risorsa pressoché illimitata a cui attingere senza neppure poter ipotizzare i fenomeni che ad oggi vengono riscontrati nelle località più note al mondo.

La capacità di carico turistica è un modello matematico rivolto alla comprensione, attraverso formule, del numero ottimale di turisti in un determinato ambito geografico specifico per giorno.

I fattori che vengono considerati sono principalmente di tipo ambientale, ma anche sociale ed economico.

Al suo interno vengono direttamente impartite variabili capaci di quantificare le aspettative dei residenti e dei turisti, la natura intrinseca del territorio analizzato, la percezione del fenomeno turistico, i vantaggi e gli svantaggi per i residenti, ecc.

Il fine ultimo di questo calcolo è la ricerca di una formula empirica che possa definire un quantitativo sostenibile su più fronti e arginare le vere e proprie orde turistiche caratterizzanti i giorni odierni.

Essa non si limita solamente a fotografare la situazione attuale, ma bensì il suo risvolto più autorevole deriva dalla progettazione futura degli afflussi.

Sebbene possa apparire come delineata in modo preciso ed autorevole, il suddetto calcolo o formula deve essere adattato per ogni tipologia territoriale.

La metodologia per il calcolo è stata in primis redatta dall'United Nations Environment Programme (UNEP, 2002)

La CCT può seguire infatti due filoni di applicazione empirica tra quelli ritenuti più autorevoli.

Il primo afferente ad una tipologia di calcolo econometrica applicata ad un esempio simbolico del parco del Parco Nazionale del Vesuvio<sup>2</sup>.

Il secondo modello di calcolo è invece basato su un approccio strettamente legato alla salvaguardia degli aspetti ambientali ed ecosistemici del territorio e ha trovato notevoli applicazioni nelle aree protette dell'America Latina, in particolare nella Riserva di Paracas, Perù (Reserva Nacional de Paracas, 2002).

La scelta di uno o dell'altro modello rispecchia l'interpretazione che maggiormente si intende dare al concetto di CCT: nel primo caso, si intende affrontare il problema sotto un approccio principalmente economico, mentre nel secondo caso si privilegia una politica tesa alla valorizzazione delle risorse naturali.

Lo strumento utilizzato per conteggiare la quantità ammessa di persone, è stato trattato da Paolo Costa e Jan Van der Borg (1988)<sup>3</sup> per il centro storico della città di Venezia e si basa sull'approccio di tipo economico.

Il suddetto approccio, al fine del calcolo della CCT ricerca la massimizzazione della funzione di reddito derivante dal flusso turistico che interessa la località, imponendo però che questo non produca effetti negativi sull'ambiente fisico, culturale e sociale, in coerenza con la definizione multidisciplinare di capacità di carico turistica più volte sottolineata.

Tutto ciò è possibile individuando dapprima i sottoinsiemi fisici o funzionali utilizzati dai turisti nella località oggetto dello studio e stimando poi, in un secondo tempo, i livelli

---

<sup>2</sup> Mondini (2009) "La Capacità di Carico Turistica del Parco Nazionale del Vesuvio"

<sup>3</sup> J. Van Der Borg, P. Costa (1988), "Un modello lineare per la programmazione del turismo"

di utilizzo che ognuno di essi consente, arrivando infine a definire i gradi oltre i quali si manifestano fenomeni di congestionamento, disagio o effetti negativi.

A fronte di questa esplicazione teorica, il primo piano di capacità di carico turistica effettuato proprio nella città di Venezia da Van Der Borg nel 1988 indicò un valore limite di 20800 turisti per giorno, intesi come visitatori non residenti della città lagunare.

L'ultimo aggiornamento sempre dello studioso indica una rinnovata capacità di carico dovuta all'aumento principalmente delle strutture ricettive e delle infrastrutture portando un totale di cct ripartito in 15500 visitatori alberghieri, 22000 in strutture extralberghiere e 14600 escursionisti.

A fronte di questi numeri riportati sulla carta, Venezia otterrebbe il massimo profitto possibile a fronte del rispetto del suindicato vincolo preso in considerazione.

Attualmente il flusso turistico è estremamente maggiore come sostenuto dai dati, infatti nella "Città che affonda" possiamo contare ben 77mila visitatori giornalieri.

Il problema principale è rappresentato da questi ultimi, infatti essi rappresentano una cifra sproporzionata pari a 57500 al giorno, discostandosi di molto dalla curva ottimale.

Il comune di Venezia ha intrapreso una forte campagna per il blocco dello sbarco su piazza San Marco, località particolarmente presa di mira, che porterebbe ad una certa diminuzione dei picchi di presenze turistiche giornaliere, legate non solo a problematiche di affollamento, ma contribuirebbero inoltre alla risoluzione delle controversie riscontrate dalla presenza delle grandi navi nel Canal Grande.

### **1.9 Istituzioni del turismo, institutional based view: lobby**

L'ambiente economico in cui le nostre imprese operano è formato nel rispetto di una mole di norme che con il passare del tempo, fin dall'antichità, si sono evolute e modificate per ricercare una visione il più possibile coerente con le necessità umane.

Un occhio di riguardo è necessario porlo proprio alle leggi che regolano il nostro sistema economico, ma soprattutto è necessario comprendere a pieno i soggetti che dettano queste regole.

Le istituzioni sono parte fondante di una linea di pensiero, infatti, secondo gli istituzionalisti esse sono propriamente coloro che definiscono le “regole del gioco”.

Alla base di questo principio è possibile evincere che lo sviluppo di gran parte di tutto ciò di cui facciamo parte, come ad esempio la comunità, è dipendente proprio da quelle strutture che decidono il modo in cui è possibile operare nella società.

Tutti i cambiamenti che le società hanno affrontato nei millenni sono stati con il tempo regolamentati e continuamente modificati sotto una miriade di campi di azione.

In particolare, il cambiamento per noi più rilevante, in termini politici, sociali e soprattutto economici, è dove concorrono proprio le istituzioni dettandoci le regole a determinare il nostro campo d’azione.

La *institutional view* infatti indica che proprio le società, le imprese e più genericamente le organizzazioni, sono frutto di un adattamento rispetto all’ ambiente istituzionale in cui operano.

Possiamo notare forti macro differenze tra settori analoghi tra nazioni differenti, come ad esempio il comparto bancario italiano o più genericamente “Tedesco” in contrasto con l’ “anglosassone”.

L’esistenza di istituzioni che alla base rispecchiavano principi differenti ha permesso lo sviluppo più forte del settore bancario in Europa piuttosto che negli Stati Uniti.

All’interno dell’emanazione delle regole che fondano l’ambiente istituzionale, sono riconosciute due principali tipologie di restrizioni che vengono emanate; regole informali e formali.

Le prime derivano principalmente da fattori sociali e culturali ai quali è decisamente più complesso intervenire, poiché radicati fortemente nel tempo, mentre invece le regole cosiddette “Formali” vengono revisionate e modificate in modo più assiduo, dettate dalla necessità, in particolare ai tempi nostri, all’adattamento delle strutture politiche, economiche e sociali al continuo cambiamento.

Alla base di queste evidenze possiamo evincere che le istituzioni possono nel tempo assumere delle decisioni differenti, dettate da svariati fattori, ma soprattutto è possibile fare una sorta di “Pressione” sulle stesse che possa favorire determinati attori operanti nel mercato.

L'attività sopraenunciata è il cosiddetto "Lobbying", formata da un gruppo organizzato di persone, che permette un'influenza all'interno delle istituzioni per favorire degli interessi e portare vantaggi competitivi importanti, determinando rendite di influenza.

La suddetta attività fino ai nostri giorni è stata fortemente contestata; l'esistenza di differenti convenzioni istituzionali determina una modificazione dell'intero ordine sociale, per cui la pressione di alcuni portatori di interesse su temi caldi è fortemente polemizzata dall'opinione pubblica, in particolare in Italia.

La "Repubblica" definisce in Italia questa attività una cosiddetta "Terra di nessuno" poiché l'approvazione di leggi all'interno del parlamento avviene in via del tutto deregolamentata.

Nel parlamento del belpaese in merito sono stati presentati, negli anni, 58 disegni di legge per dare una forma più trasparente al lobbying, ma ad oggi la legge italiana si trova sprovvista di una vera e propria giurisdizione.

A tal riguardo la "Repubblica" ha svolto uno studio richiedendo ad un "operatore di interesse", tal Luigi Ferrata, di enunciare le modalità con cui questo processo avviene.

Il soggetto in merito dichiara che durante la formazione di un disegno di legge richiede informazioni e, analizzati i contenuti, propone attività di lobbying a soggetti potenzialmente interessati.

Ricercato il potenziale cliente, il lobbista agisce per contattare i membri all'interno del parlamento che potrebbero influire sulle votazioni e spesso volte, a quanto dichiarato, questo procedimento avviene nelle commissioni del parlamento, "Ci sono meno persone, i provvedimenti vengono discussi sul serio e c'è maggior interesse a recepire ulteriori informazioni dai soggetti che possono essere coinvolti dall'eventuale legge".

L'approccio del lobbista risulta esecutivamente molto diretto, "L'approccio avviene in molti modi, mail, telefonate, messaggi. Di solito però cerca il contatto personale, magari durante un incontro in cui sa che sarà presente l'uomo che interessa".

L'ultimo passaggio del processo d'influenza secondo Ferrata avviene proprio attorno ad un tavolo, nonostante l'impossibilità di avere la certezza che la pressione sia stata accettata, è possibile prenderne atto da disegni di legge o emendamenti, sebbene resti sempre il fatto che: "Non c'è un metodo per scoprire un'attività di lobbying" conclude Ferrata.

In Italia non vi è la presenza di norme che indichino a politici e ministri l'obbligo di indicare apertamente se si sono intrattenute delle relazioni con particolari portatori di interesse.

Il *cooling off*, ossia il periodo di “raffreddamento” tra cariche pubbliche e private, nelle nazioni europee è della durata di 2 anni, mentre in Italia questo periodo è nullo, rischiando potenzialmente di poter portare interessi di privati nel pubblico e la possibilità di utilizzare sinergie opposte.

Sebbene una opinione negativa in merito al lobbying sia espressa dalla popolazione, esso d'altro canto è un aspetto che può essere osservato da più punti di vista, infatti le nazioni enunciate come “simbolo”, gli Stati Uniti ad esempio, sono caratterizzati da una forte attività in questo ambito.

La visione più ottimistica in merito viene riportata da “Repubblica” nell'intervista al professor Petrillo della Università Luiss Guido Carli.

Egli sostiene che l'attività di influenza è strumentalizzata dalla politica e dalla opinione pubblica, poiché in carenza di una legislazione finalizzata, non è possibile ricondurre le varie inefficienze politiche, delegandole alle lobby.

Esse vengono ricondotte a “capri espiatori” verso i quali è possibile ricondurre tutte le inefficienze politiche.

La carenza di legislazione inoltre determina una fortissima opacità nel processo di legislazione, gettando una luce negativa proprio in questa attività, poiché l'inesistenza di registri pubblici, in merito ad incontri tra il pubblico ed il privato, priva i cittadini stessi della comprensione veritiera e corretta della decisione politica, generando problemi di asimmetria informativa.

Attualmente uno studio effettuato dalla Università Sapienza di Roma, attesta che solamente il 20% del lobbying praticato in Italia è possibile ricondurlo a specifici soggetti, mentre invece la restante parte risulta in una zona “d'ombra”.

La suddetta attività sebbene nelle controversie, può essere fondamentale per la formazione di un ambiente economico che rispecchi maggiormente le necessità dei comparti produttivi.

Il settore del turismo in Italia esercitando l'attività di influenza, potrebbe giovarne creando non solo un interesse personale, ma bensì delle esternalità positive a tutta l'economia.

Nonostante la difficoltà di riconoscimento di questi enti e soprattutto la difficoltà di canalizzazione della loro “potenziale” clientela per via della controversa legislazione, in Italia per il turismo, presso la Camera dei Deputati vi sono iscritti solamente alcuni dei principali portatori di interesse.

La presenza di gruppi di interesse può promuovere un fattore decisamente importante, specialmente ai tempi dell’iper-competizione che ha dettato un calo costante del valore aggiunto delle imprese, una opportunità di “rendita”.

Le rendite di influenza determinano un vantaggio competitivo di un settore rispetto ad un altro, permettendo delle “regole del gioco” assegnate in un modo migliore, coordinate con la realtà politica che ne legifera in merito e salvaguardando la stabilità economica.

Nei registri della Camera dei Deputati in merito ad i portatori di interesse, possiamo riscontrare due enti iscritti allo svolgimento di questa attività: Fiavet, associazione italiana viaggio e turismo e Federturismo.

### **1.9.1 FIAVET**

Essa è un’associazione turistica presente da oltre 50 anni su tutto il territorio italiano e rappresenta la voce di agenzie di viaggio e delle imprese del turismo.

La ripartizione rappresentativa opera attraverso 16 sotto associazioni regionali con una copertura rappresentativa nazionale, coinvolgendo 1500 agenzie di viaggio e tour operator.

Fiavet stessa è socia co-fondatrice di Federturismo.

I valori alla base della stessa vengono espressi nella collaborazione di categoria e permettono di sviluppare le sinergie in termini di conoscenza, informativa e potere contrattuale tipiche di una associazione di settore.

### **1.9.2 FEDERTURISMO**

È l’associazione maggiormente riconosciuta nella filiera turistica sebbene la sua recente età, infatti la fondazione risale al 1993.

Al suo interno vi aderiscono 21 sotto-associazioni di categoria rappresentative di tutte le attività specialistiche del comparto produttivo dell'ospitalità.

Le funzioni che vengono svolte sono molteplici, tra cui possiamo annoverare una serie di attività di estrema rilevanza.

La rappresentatività della categoria svetta tra le funzioni a cui principalmente assolve, ricercando la difesa e delineando le vie di sviluppo del settore.

Lo studio e l'analisi dei dati attraverso l'osservatorio del turismo permettono lo sviluppo di una visione comune per la comprensione dei trend e soprattutto delle politiche economiche da attuare.

Le comunicazioni in termini fiscali e giuridici permettono un servizio personalizzato all'attività svolta da parte di tutti gli operatori rappresentati, riuscendo inoltre a permettere la trasmissione di conoscenze sinergiche in termini di "*knowledge*" del settore.

A fronte di questa moltitudine di attività è possibile riconoscerne ulteriori collegate, tra cui l'analisi delle normative, lo sviluppo di convenzioni e soprattutto la gestione delle "relazioni industriali".

Tra queste ultime è rilevante il fulcro dell'attività di lobbying, caratterizzato dalla mediazione con le istituzioni e l'arbitrato.

La stipula dei contratti collettivi del lavoro, interfaccia Federturismo con i sindacati nazionali per riconoscere le norme in merito di stipendi a livello nazionale.

## CAPITOLO 2:

# La pianificazione strategica

### 2.1 Le strategie di business del turismo in Italia

Il processo di pianificazione strategica è uno dei processi basilari e caratteristici per comprendere e tenere conto di tutti i fattori che possono influenzare il business aziendale di uno specifico settore.

Esso può essere articolato in più passaggi tra cui possiamo riconoscere in primis la determinazione della *mission*, *vision* e dei valori dell'impresa.

“La *mission* è espressa come una dichiarazione sintetica dello scopo fondamentale di un'impresa, esprime la volontà principale che essa si assume nei confronti dei principali stakeholder”<sup>4</sup>

La più autorevole definizione proveniente dallo stesso autore, indica che essa deve fornire una indicazione chiara degli obiettivi per raggiungere la *mission* stessa, dichiarare le differenze rispetto ai concorrenti e evidenziare il settore in cui l'impresa intende agire.

È necessario incorporare le aspettative sia di azionisti ma anche dei principali *stakeholder* affinché si sviluppi una proposta di valore di successo.

I benefici apportati sono numerosi, svariati studi permettono di appurare che alla base di una forte e chiara *mission* è possibile raggiungere degli obiettivi ambiziosi.

A tal merito è possibile osservare una serie di punti chiave su cui potersi affidare.

Con una solida *mission* è possibile in primis assicurarsi un'importante azione di *branding* interno agevolando gli stessi dipendenti e manager a seguire la posizione voluta e riassunta in poche parole da parte di una impresa.

Secondariamente essa determina una sorta di gerarchia in merito ai problemi a cui dovranno essere sottoposti i gestori dell'impresa, permettendo una via di risoluzione più intuitiva e immediata.

---

<sup>4</sup> Ackoff (1986) “Management in Small Doses”

Inoltre, è risultato un fattore importante in merito all'organizzazione del lavoro, delle strutture, delle attività e delle risorse, indirizzando il *mindset* delle *operatio*.

Alla base di queste affermazioni è stato dimostrato che l'applicazione di una *mission* chiara può essere agilmente compresa da un'impresa o un comparto specifico.

Un esempio di mission “*To be the most hospitable company in the world – by creating heartfelt experiences for Guests, meaningful opportunities for Team Members, high value for Owners and a positive impact in our Communities.*”<sup>5</sup>

La *vision* è apparentemente una base della strategia di business che può collimare con quella di *mission*.

Essa è in realtà una entità in parte differente poiché non si basa solo sul presente definendo gli obiettivi attuali, ma bensì è una visione caratteristica della prospettiva futura aziendale.

Principalmente essa è strutturata da una fase certamente più breve e sintiva, ma non meno importante, in quanto essa svolge delle funzioni molto importanti per una impresa.

Alla base della stessa è necessario incarnare i valori, le ispirazioni e gli ideali dell'impresa ed è necessario che essi siano il quanto più compresi e condivisi da tutti i membri della stessa.

Per enunciare un esempio concreto è possibile riferirsi nuovamente al modello caratterizzato da Hilton.

“*To fill the earth with the light and warmth of hospitality –by delivering exceptional experiences – every hotel, every guest, every time.*”<sup>6</sup>

## 2.2 Il tripode strategico

Successivamente alla fase di definizione di *mission*, *vision* e valori aziendali, per proseguire sul percorso della pianificazione, troviamo la necessità di basare la nostra pianificazione sul cosiddetto “tripode strategico”.

Esso è incentrato sulla analisi SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

---

<sup>5</sup> “Essere l'azienda più ospitale del mondo - creando esperienze sentite per gli ospiti, opportunità significative per i membri del Team, un alto valore per i proprietari e un impatto positivo nelle nostre comunità”- Hilton's Hotel worldwide

<sup>6</sup> “Riempire la terra con la luce e il calore dell'ospitalità - offrendo esperienze eccezionali - ogni hotel, ogni ospite, ogni volta” -Hilton's Hotel worldwide

Codesta analisi è imperniata sulla comprensione dell'ambiente sia esterno che interno in cui un'impresa opera, cercando di ricomprendere tutte le possibili variabili che potrebbero influenzare in modo rilevante il futuro aziendale.

### **2.3 Le fonti del vantaggio competitivo: la differenziazione**

Alla base della pianificazione strategica vi è la fondamentale ricerca di un vantaggio competitivo, inteso come il fulcro dei punti di forza che permettono di elevare la redditività di un settore.

Il turismo in Italia gode, da come è stato possibile riscontrare nello studio “Be-Italy” di una serie continua di qualità e peculiarità inimitabili in comparazione con le altre nazioni tipicamente turistiche del mondo (Spagna, Francia, Gran Bretagna)

La cultura, i monumenti e la cucina tra questi, incarnano nel modo più evidente un'impossibilità di replica a livello internazionale, determinandone uno dei punti di forza maggiori.

A fronte di questa unicità è necessario impostare una strategia di differenziazione che permetta di porre in risalto il posizionamento “ereditario” dell'Italia.

“People will always pay for what they think it's value to them, it's never a matter of price”.<sup>7</sup>

Sharp in questa celeberrima frase incarna l'aspetto economico fondante di tutte le imprese che si sono distinte nel tempo, la ricerca della diversità sotto un aspetto qualitativamente superiore ha determinato una condizione di assoluto dominio dei leader del mercato.

L'applicazione di questa politica è assai facilmente comprensibile nel sistema Italia, poiché vi è la necessità di dimostrare caratteristiche distintive che nel nostro caso specifico sono ampiamente evidenti.

A fronte della tutela e dell'implementazione della suddetta teoria vi è possibile ottenere un forte vantaggio competitivo determinante un “Premium price” per i beneficiari del servizio.

---

<sup>7</sup> Le persone pagheranno sempre per ciò che pensano sia di valore per loro, non è mai una questione di prezzo – W. F. Sharpe (2012)

Figura 1.5 studio “Be-Italy”



1.6 studio “Be-Italy”



**L'ITALIA E GLI ITALIANI SONO COSTANTEMENTE  
PROTESI AD INVESTIRE SULLA QUALITÀ**

ATTRAVERSO LA RICERCA COSTANTE IN TUTTE LE SUE MANIFESTAZIONI  
DALL'ECCELLENZA ALL'ORIENTAMENTO AL BENESSERE

IN QUESTO, IL NOSTRO PAESE VIENE INDICATO COME UN “FARO” NELLA REALTÀ GLOBALE CONTEMPORANEA

INCARNA E RE-INTERPRETA UN IMPORTANTE MOVIMENTO DI REVISIONE DEL PARADIGMA MONDIALE  
**IN CONTRASTO ALLA CRESCENTE “VIRTUALIZZAZIONE” E  
“GLOBALIZZAZIONE”**

L'ITALIA VIENE POSTA COME ALTERNATIVA ALL'INCONSISTENZA DI PROPOSTE IDENTITARIE SPESSO “VUOTE” DI SIGNIFICATO,  
LA SUA VOCAZIONE ALLA QUALITÀ RIEVOCA IL CONTATTO CON ALCUNI BISOGNI ORIGINARI IN VIA DI CRESCENTE RISCOPERTA

**RISPONDE AL BISOGNO DI RADICAMENTO IDENTITARIO**

Quanto riportato nelle sopracitate tabelle rimarca nuovamente quell'idea, probabilmente un po' stereotipata, ma che dona un enorme lustro al paese.

A fronte di queste affermazioni è possibile riscontrare tantissime qualità che giovano ad un settore come quello turistico.

La ricerca della qualità, cui i popoli esteri sottoposti al sondaggio hanno evidenziato, è fondamentale per la gestione nel modo ottimale di un servizio che si basa sulla accoglienza e l'intrattenimento.

Questo connubio è rilevante, poiché la clientela con cui gli operatori si interfacciano è caratterizzata dalla necessità di non avere pessime “sorprese”.

La doverosità di professionalità è originata dal fatto che il turista straniero si trova in un contesto a lui non affine e deve essere guidato nel modo più a lui congeniale; ciò richiede, con un po' di ragionamento, la comprensione non solo della qualità, ma bensì la necessità di altri due fattori che sono chiaramente espressi nello studio sovrastante, empatia ed esigenza.

Per quanto concerne il primo aggettivo comportamentale, il legame con il servizio di qualità appare quasi come una formula subordinata.

Comprendere le necessità, ma primariamente le sensazioni in un comparto esperienziale, detta la “vittoria o la sconfitta” di un'impresa operante nell'*hospitality*.

Il vocabolario Treccani recita, la definizione della parola turismo, intesa come “l'attività a carattere polivalente che si riferisce al trasferimento temporaneo di persone dalla località di abituale residenza ad altra località per fini di svago, distrazione, cultura, cura,

sport, ecc.”

Propriamente lo svago origina da una condizione di tranquillità e serenità d’animo che deve essere tutelata da un personale predisposto in via specifica al perseguimento di tal fine.

Oltre alla ricerca di costruire un habitat quanto più piacevole per l’ospite vi è la necessità dell’implementazione di un fattore molto importante e riscontrato nel popolo italiano, l’esigenza.

“Customer is always right” “Il consumatore ha sempre ragione”, è uno dei motti aziendali più affermati al mondo e sebbene la sua origine festeggia più di un secolo, a tutt’oggi è tanto più essenziale che mai.

La possibilità di avere un popolo propenso alla precisione o “pignoleria” nel senso positivo del senso, svolge un ruolo estremamente favorevole ad un settore che deve ricercare quanto più la felicità del cliente.

È quindi necessario avere uno sguardo severo verso ciò che potrebbe presentare criticità e la volontà per eliminare definitivamente ogni aspetto destabilizzante del vacanziere.

Questa serie di caratteristiche riscontrate nell’italianità del popolo peninsulare permette di riconfermare la propensione, quasi naturale, per la fornitura eccellente di questo servizio.

Per orientare maggiormente l’idea è buona cosa fare riferimento alla “Teoria dei vantaggi assoluti” di Adam Smith.

In un mercato in cui è possibile riscontrare una sempre maggiore apertura con il commercio estero, è giusta la specializzazione nella produzione di beni e servizi sui quali è possibile ottenere un vantaggio competitivo.

A fronte di questa linea di pensiero ciò che è possibile affermare dialogando con i dati alla mano, è che proprio l’Italia tramite le caratteristiche intrinseche geografiche, storiche, economiche e soprattutto comportamentali riguardanti il suo popolo, è una nazione con un elevatissimo potenziale al perseguimento sempre maggiore della professione dell’accoglienza.

L’analisi sovrastante è volta a rispondere ad una domanda ben chiara: “in che settore dovrebbe investire l’Italia?”

Come giustificato attraverso l’analisi comportamentale del popolo, è possibile giungere alla conclusione che uno dei prediletti è sicuramente il turismo.

Scendendo nel dettaglio e rimanendo su questo specifico approccio, potremmo ricercare una risposta ad un altro interrogativo su cui fonda codesta tesi: “In che tipologia di turismo?”.

Ebbene la risposta risiede negli ultimi due aggettivi che vengono descritti quando si pensa all’Italia: unicità ed eleganza.

Il primo punto come dai riferimenti valutati nell’argomento principale di questo capitolo, permette di avvalorare la comprensione di possedere le necessarie basi per intraprendere con tutta coerenza una politica di differenziazione turistica, rivolgendosi non ai grandi numeri, ma bensì alla fascia di clientela benestante.

Come ogni brand del lusso, il “macrobrand” Italia, pare riscontrare le affinità di base per rivolgersi alla fascia agiata dei turisti mondiali, perciò è necessaria la creazione e la gestione dell’immagine di questo *asset* di così tanto valore, applicando le strategie competitive più consone al prodotto che viene offerto al compratore.

Il seguente capitolo tratterà in merito alla conclusione rinvenuta all’interno del testo.

## **2.4 La specializzazione, turismo di lusso**

Il sistema Italia presenta una serie di peculiarità che come ampiamente dimostrato in precedenza necessitano lo sviluppo verso la fascia “alta” del settore.

Per il raggiungimento di tale obiettivo vi è la doverosità di implementare una politica di focalizzazione.

Il suddetto modello ricerca un “vantaggio assoluto nei costi o nella differenziazione, in un’area molto circoscritta del mercato”.<sup>8</sup>

Il riferimento su cui porre l’accento è sicuramente dal punto di vista della differenziazione che, come è stato dimostrato in precedenza, è un fattore ereditario naturale della penisola. L’economia nazionale è un agglomerato di micro/piccole/medie imprese ed in particolare il settore qui analizzato è uno dei maggiormente influenzati dall’esistenza di aziende di codeste dimensioni.

La focalizzazione giocherebbe a favore di questi attori del mercato infatti, per la caratteristica e per i risultati che questa politica svolge.

---

<sup>8</sup> Calvino R., Iodice C., Nonino O. (2016) “Scienze economico-aziendali”

Essa è estremamente funzionale ad aziende di dimensione ridotta, permettendo un vantaggio competitivo non replicabile dalla grande concorrenza.

Quando si opera in un settore del lusso, raramente vi è la presenza di enormi catene, poiché la vera cura e l'empatia che viene incarnata nel personale di un ristorante o albergo è possibile riscontrarla solo se vi è un contatto ravvicinato con la proprietà e con l'imprenditorialità del gestore.

A fronte di questa riflessione riscontriamo nel mondo la nascita di una tipologia alberghiera che di fatto in Italia rappresenta la media delle strutture ricettive, i *Boutique hotel*.

Questo nuovo modo di fare business di alta gamma nasce in particolare all'estero spinto dalla volontà della clientela, stanca delle mastodontiche catene alberghiere, di ritrovare ambienti più piccoli e curati che interfacciassero maggiormente l'imprenditore ed i suoi pochi dipendenti personalmente diretti.

La differenza è la criticità sostanziale della costruzione di strutture ricettive del lusso di vaste dimensioni, infatti essa risiede nella standardizzazione del processo di gestione ripartito su grandi numeri.

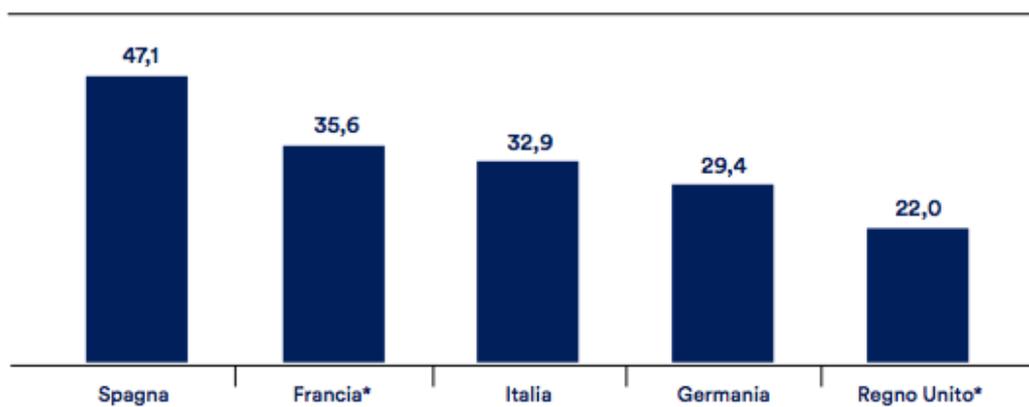
La difficoltà risulta tanto più rilevante se pensiamo alla precedente definizione di lusso come "personalizzazione ed unicità", fattore di complesso raggiungimento nelle grandi imprese.

Il sistema ricettivo, in particolare alberghiero, dei *boutique hotel* permette proprio questa malleabilità di servizio che è stata riscoperta da ciò che in passato o in nazioni come l'Italia è sempre apparsa come normalità.

A fronte dell'ascesa di questo specifico business è possibile notare ancora una volta la propensione turistica del paese peninsulare verso la ricercatezza e l'unicità, grazie alle dimensioni ridotte ed alla cura delle proprie strutture ricettive.

1.8 dimensione strutture alberghiere  
Fonte: CDP (Cassa Depositi e Prestiti)

● **GRAFICO 18** ● Numero medio di camere per albergo in alcuni Paesi europei, 2017 (n.)



## Capitolo 3:

### La pianificazione strategica del macroambiente

Il sistema Italia, come precedentemente analizzato, presenta fortissime potenzialità di miglioramento, ma contemporaneamente numerose criticità.

Per far fronte alle continue occasioni, ma allo stesso modo alle minacce che si presentano di fronte, è riscontrabile la necessità di rafforzare l'unione tra gli operatori di tutto il settore, affinché vi sia un proseguo tanto più unito, attraverso la pianificazione strategica del turismo.

Questa attività è necessariamente in capo alle istituzioni, affinché operino dal vertice e consentano il coordinamento delle numerosissime piccole e medie attività del turismo.

La necessità di promozione all'estero della nostra nazione non deve essere intrapresa da singoli operatori, ma bensì in capo ad un vertice unico.

La presenza di un culmine dirigenziale permette non solo la gestione in un'ottica estremamente più precisa e coordinata, ma soprattutto coerente in relazione alla *value proposition* cui l'intero sistema paese intende offrire.

L'esistenza di "cani sciolti" si ripercuote fortemente sulla promessa media formulata alla clientela mondiale, poiché se non vengono rispettati canoni comuni è estremamente difficile porre in atto una politica turistica coerente.

Un celeberrimo detto recita: "l'unione fa la forza", e in particolare la sua implementazione in un sistema formato da numerosissimi piccoli attori è ancor più valido.

Le relazioni che si tessono tra alberghi, ristoranti, musei, operatori, turistici ecc. sono tanto più complesse presentate al singolo in modo bilaterale, piuttosto che multilaterale, permettendo un forte ampliamento del business determinando forti sinergie comuni.

#### 3.1 Pianificazione strategica contro il Covid-19

Il settore turistico la cui prosperità è stata ampiamente dibattuta nei capitoli precedenti è sicuramente il più colpito in questa emergenza Covid.

A fronte di una perdita pressoché totale della clientela estera per la prossima stagione, ma anche una diffidenza per il futuro, vi è la necessità di creare uno svariatissimo numero di misure volte sicuramente a limitare il depauperamento del patrimonio attuale, ma soprattutto a pianificare per rendere il futuro del settore più stabile a potenziali squilibri. Analizzando l'ambiente di cui fa parte, va ribadito che il turismo è assai prospero, ma c'è la presenza di un rischio sistemico molto forte, determinato dall'instabilità del paese, per cui ogni forma di differenziazione sarebbe futile con il venir meno di alcuni fattori avversi verso la nazione stessa, se non che delocalizzando le attività.

Esso è estremamente florido e propenso a guadagni, spesse volte più "facili" della media delle industrie in Italia, grazie ad una domanda costantemente in crescita.

Purtroppo, a fronte di questa tendenza positiva, si è creata una visione molto meno lungimirante negli eventuali casi di avversità, lungimiranza, che è facilmente riscontrabile in molti altri settori industriali colpiti dalla crisi del 2008.

A fronte di un approccio più attento, un esempio sicuramente noto è determinato dalle azioni comuni create dal settore bancario.

Esso è tra i comparti più organizzati a livello nazionale ed europeo in merito alla gestione delle avversità a causa delle forti leve di indebitamento.

L'istituzione di numerosi accordi tra banche mondiali tra cui quello di Basilea, hanno permesso di arginare e tenere in conto l'insorgenza di rischi che hanno caratterizzato le crisi economiche recenti.

Sebbene vi siano sicuramente delle differenze tra i due settori, è possibile in ogni caso pensare a delle affinità, poiché entrambi sono caratterizzati da una rilevanza sul prodotto interno lordo nazionale e per certi versi hanno una rischiosità sicuramente differente, ma che in ogni caso allo stato attuale accomuna molto di più i due settori.

Ciò che viene enunciato negli accordi sopracitati si basa su alcuni spunti di pianificazione istituzionale assai interessanti in merito.

Il primo accordo di Basilea, enuncia la necessità di istituire dei requisiti patrimoniali, chiamati coefficienti di solvibilità, per strutturare in modo cauto gli investimenti operati al rischio, ponendo una solida base patrimoniale per ammortizzare un eventuale default.

A fronte di questo dettame vi sarebbe possibile l'implementazione di riserve di liquidità propriamente create per le varie tipologie di rischio cui il settore potrebbe riscontrare in futuro, quale rischio paese, calamità naturali di ogni genere ecc.

L'esistenza di appigli in un settore che conta il 14% del prodotto interno lordo italiano determinerebbero numerosi benefici a favore dell'economia nella totalità, dettati da una minore influenza degli effetti negativi di uno specifico comparto, seppur di grande importanza, determinando una potenziale smorzatura alla pro-ciclicità assai pericolosa che il turismo potrebbe indurre.

Risulta chiaro che l'epoca Covid appare un caso abbastanza unico e raro, ma in un passato molto recente si è affacciata sulle economie avanzate una patologia che, per una serie di congiunture, probabilmente buona sorte, non è stata incontrata in occidente, l'Ebola.

A fronte di ciò, questo evento può essere un campanello d'allarme simbolico che il mondo sta evolvendo, in questo caso non positivamente, e queste nuove tipologie di rischio stanno diventando più comuni.

L'esistenza di un forte comparto istituzionale per pianificare la ripartenza è molto importante sotto questo aspetto, per prevenire gli squilibri che presumibilmente si verificheranno in futuro.

Vi è inoltre la necessità di rimettere in moto un settore a ricavi prossimi allo zero che dovrà essere purtroppo ricostruito dalle fondamenta.

L'ottimismo però è alla base dell'imprenditorialità nella storia italiana ed è proprio da questo spirito che congiuntamente sarà possibile cogliere tutte le future occasioni che il mercato offrirà.

In antecedenza della pandemia abbiamo visto dati estremamente confortanti, come la crescita a doppia cifra del turismo cinese nel nostro paese.

Questo dato può apparire controverso a fronte di quanto riscontrato in termini di pericolo, ma in passato è risultato evidente che l'attrazione turistica dell'Italia proprio in Cina e paesi emergenti affini ha determinato un afflusso di ricchezza non indifferente.

Nella fase di riapertura a fronte della ricostruzione generale di tutti i paesi europei nostri concorrenti, su questa opportunità, riscontreremo la presenza di un forte vantaggio di prima mossa per la promozione turistica italiana.

Tutto ciò svolto individualmente su un mercato così ampio, presenterebbe una incongruenza economica nel poter raggiungere efficacemente una platea di clienti così vasta e per questo è auspicabile una promozione a livello istituzionale promossa da un unico ente che incorpori gli interessi del settore.

La frammentazione in tanti enti, nonostante alcuni di grandi dimensioni, può creare un vantaggio in termini di democratica rappresentatività e una sorta di concorrenza tra le istituzioni aumentando l'efficienza del lavoro dei singoli, però è facile riscontrarne una criticità, la dispersione delle forze.

A fronte di quanto detto, si presenta la necessità di dare impulso ad un unico singolo ente, finanziandolo per il coordinamento comune della promozione turistica.

L'esistenza di tanti enti minori determina una voce più rappresentata, ma allo stesso tempo una lentezza di azione comune, che ai tempi d'oggi non è più efficace.

I forti cambiamenti ed i trend economici sono estremamente brevi ma di grande entità e la celerità, in connubio con l'efficienza, è l'unica arma efficace per rispondere prontamente e per sfruttare le occasioni.

La crisi Covid ha permesso di testimoniare un'instabilità della nostra economia basata su un elevato tasso di indebitamento ed un valore aggiunto sempre più ridotto, che in questo periodo ha portato, e probabilmente porterà, al fallimento delle imprese più esposte.

Vi è l'evidenza di ritrovare redditività dall'attività di impresa, incrementando l'efficienza dei processi produttivi tramite tecnologia ed innovazione e rialzare i margini di ricavo poiché, la mancanza di spinte positive della nostra economia nel tempo, hanno portato all'erosione continua del valore aggiunto causata dalla "iper-competitività" ormai globale.

### **3.2 Le conseguenze della pandemia Covid-19**

L'economia del turismo come precedentemente detto è determinante per la creazione di una porzione del Pil italiano pari al 13/14 %, risultante all'incirca a 200 miliardi di euro. Uno studio condotto da Confturismo ha portato in evidenza una realtà che al giorno d'oggi pare possa indicare un risvolto dell'economia generale ben più grave della recessione stimata attorno all'8% del Pil.

A fronte dell'emergenza, risulta a marzo, secondo studi Enit, che l'86% degli intervistati sia preoccupato per l'evento che sta travolgendo l'Italia, ciò è strettamente correlato ad un ulteriore fattore, il 57% degli italiani dichiara che non svolgerà nell'anno una vacanza,

influenzati da svariate ragioni, tra cui paura per il contagio; ma la più allarmante la “indisponibilità economica”.

Il 32% degli intervistati inoltre indica che è intenzionato a “spostarsi”, ma per periodi estremamente brevi, indicati temporalmente in 2-3 giorni.

A fronte di questi dati, per i quali è possibile riscontrare un indice di fiducia estremamente basso, va inoltre indicato che la presenza in località turistiche sarà estremamente ridotta, comportando un livello di spesa molto leggero.

Secondo le stime dell’Enit, quest’anno la perdita subita dal turismo risulterà pari a 20 miliardi di euro, ma l’evidenza appare fortemente diversa agli occhi del presidente di *Uvet e Blue panorama airlines*, Luca Patanè.

Egli infatti sostiene che la perdita del settore sia stimabile intorno ai 120 miliardi di euro, coinvolgendo anche i settori che pur non essendo turistici presentano una forte dipendenza dallo stesso.

La compromissione si ipotizza essere di circa 1 milione di posti di lavoro solo per il settore turistico che impiega circa 4,5 milioni di lavoratori.

L’evidenza pare decisamente meno rosea di quanto stimato dalla agenzia nazionale del turismo, cosa che è assai chiara tenendo conto di un pressoché azzeramento del turismo estero, il cui peso economico incide per quasi la metà dei ricavi.

Inoltre, a fronte del bassissimo livello di disponibilità allo “spostamento” ed alla capacità di spesa del turista italiano, è facilmente intuibile un andamento fortemente negativo.

Le ricadute possono portare ad una pro-ciclicità della recessione nell’economia generale, abbassando in primis la fiducia dei consumatori e secondariamente alleggerendo ulteriormente la capacità di spesa degli italiani.

La risposta istituzionale deve essere celere e completa, poiché nel caso specifico del settore trattato, esso ha sempre svolto un ruolo strategico per lo sviluppo economico di una nazione “ferma” da svariati anni.

### **3.3 Un esempio di pianificazione strategica: il caso Futouroma**

Il turismo in Italia necessita di una forte presenza delle istituzioni per riconfermare quanto in precedenza enunciato, ossia la necessità di una promozione comune, un coordinamento

per sviluppare una coerente *value proposition*, ma soprattutto va evidenziato che il turismo è un settore che dipende da una forte relazione tra tutti i piccoli e piccolissimi componenti che lo plasmano.

La relazione che avviene tra alberghi, ristoranti, musei, gestori delle spiagge, gestori delle infrastrutture pubbliche e private ecc., sono estremamente complesse, per cui vi è la necessità di un organo superiore che attraverso un processo democratico, possa dettare le linee guida da rispettare a fronte della ricerca dei benefici sopraenunciati.

Un esempio particolarmente virtuoso, per il quale raramente nel prospetto italiano delle vaste aree turistiche si può notare, è il caso di “Futouroma”.

Esso nasce per la creazione di un “timone” che funga da direzione attraverso un piano strategico per l’interconnessione di tutti gli operatori del settore.

Il coinvolgimento della partecipazione all’evento tenutosi il 5 Giugno 2019 organizzato e promosso dall’assessorato al turismo di Roma, ha coinvolto non solo gli operatori direttamente interessati, ma anche i cosiddetti *stakeholders* di settori strategici.

Tra questi, i principali sono stati banche, commercio, servizi e sanità; entità operative necessarie per la rappresentazione a tutto tondo di un fenomeno fortemente radicato a tutto il sistema economico.

La necessità della base principalmente analitica e di ricerca è rappresentata da università, tra cui possiamo annoverare la LUISS stessa, poli di ricerca ed enti operativi.

Il coinvolgimento delle suddette attività porterà, attraverso l’unione con le idee degli opinion leader del settore, alla creazione di un piano quantitativo per l’analisi del fenomeno turistico della capitale.

L’assessore allo sviluppo economico, Carlo Cafarotti, esprime ciò in merito a questo ambizioso progetto: “Città unica al mondo, Roma ha mille anime, tutte evocative di quel sogno che la incorona regina del turismo. Ecco perché tutte devono trovar voce: siamo qui a dialogare con chi accoglie i visitatori, li ospita, li ristora, li guida alla scoperta di una bellezza che non ha paragoni. Siamo qui, soprattutto, per vincere insieme la scommessa dell’eccellenza e dell’unicità, per convogliarla nel tessuto produttivo locale e mostrare il volto migliore della Città Eterna. Roma è arte, storia, cultura, museo a cielo aperto e festival diffuso, ma anche sport, eventi, musica e business, buon cibo e shopping di livello, avanguardia e classicismo, impegno e tempo libero. Roma è tutto questo, per

tutti. Futouroma è il timone di una rotta ben precisa, che traccia le modalità ottimali di definizione, promozione e fruizione dell'offerta turistica capitolina”.

L'evidente obiettivo che si è cercato di perseguire consiste nel creare un tavolo tematico con idee provenienti da tutti i soggetti interessati e coinvolti per strutturare il piano turistico 2019-2025 della città capitolina.

Tra le principali tematiche che sono state tenute in forte conto, riscontriamo parte di quelle trattate nella tesi in precedenza: turismo proveniente dalla Cina, turismo di qualità, turismo sostenibile, turismo sportivo e turismo digitale.

A fronte dell'incontro è stato stipulato un documento che ora verrà enunciato, che rappresenta la linea guida del prospetto istituzionale in merito al turismo a Roma.

La stesura delle linee guida del progetto, presenta una prefazione che permette di individuare un'analisi di attrattività della città di Roma stipulato nel seguente modo:

$\text{attrattività} = \text{notorietà} + \text{ospitalità} + \text{servizi turistici} + \text{accoglienza generale}$

$\text{Attrattività} = 1 + 1 + 0,8 + 0,5 = 1,65$

Il ranking: Londra:2,8 Parigi :2,8 Vienna: 2,5 Berlino: 2,7 Madrid: 2

Come riscontrabile, Roma presenta ampio margine di lavoro da svolgere per raggiungere le ulteriori capitali europee, nonostante la sua elevata notorietà, presenta un affanno in merito di servizi per il turismo, in particolare i servizi pubblici di trasporto che vengono giudicati negativamente nella città.

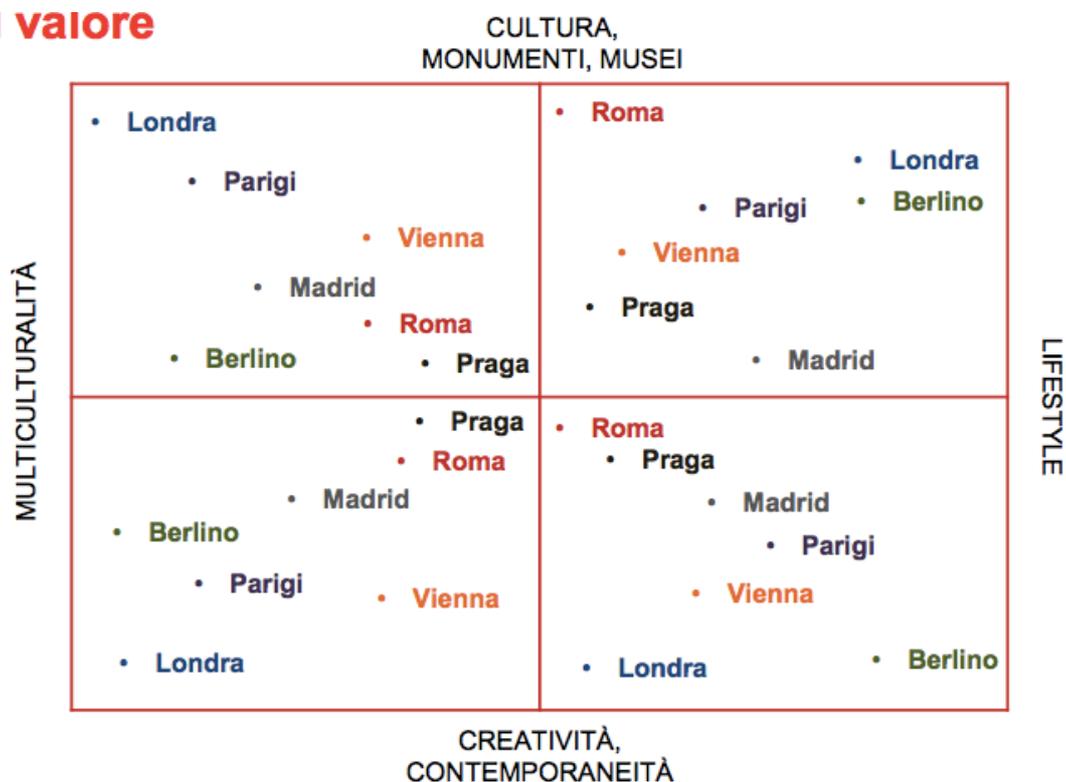
Tramite lo studio dell'ambiente Romano è stato possibile l'unione dei dati ed opinioni per comprendere tutti i punti di forza e di debolezza della città attraverso una analisi *swot* del caso.

A fronte del suddetto lavoro il punto di arrivo desiderato dai progettisti è enunciato nel seguente modo: “Roma deve difendere e migliorare il suo posizionamento e la sua immagine, continuando ad attirare turisti, innovando la sua proposta di valore ed incrementando il suo peso e reputazione nel contesto turistico internazionale, garantendo più benessere e benefici tanto ai visitatori quanto ai residenti, ma anche garantendo sempre di più la sostenibilità”.

## 1.9 posizionamento tematico

Fonte: Futouroma

### ei valore



19  
STRATEGICO

ROMA 

Per l'implementazione di questo cambiamento sono stati stipulati una dozzina di punti programmatici per definire nel dettaglio gli obiettivi strategici da raggiungere:

La gestione della destinazione ricomprende l'obiettivo di dare un impulso a tutto il territorio per lo sviluppo di valorizzazione di aree meno note, per permettere la decongestione dei siti simbolo.

Vi è la necessità di gestire la mobilità del turista, ricollegandola ad un efficiente sistema di trasporto pubblico dedicato a questa categoria particolare che richiede maggiore intuitività nell'uso dei mezzi a Roma.

Sempre all'interno dell'intento di gestione della destinazione, un obiettivo particolarmente cruciale e caldo è determinato dal ripristino del decoro urbano, fattore altamente compromesso, e di necessario intervento.

Sebbene i dati indichino una città più sicura dal punto di vista legale, purtroppo la sensazione dei turisti in merito alla sicurezza è inversamente proporzionale, perciò si ritiene fondamentale porre l'accento su questo tema.

Il collante per la ricomprensione d'insieme è l'elaborazione di dati statistici in modo sempre maggiore per implementare politiche coerenti e poter leggere i fattori situazionali nel tempo.

Un ulteriore obiettivo strategico ricercato consiste nello sviluppo di un piano promozionale attraverso strategie di marketing innovative, permettendo il raggiungimento di una vasta platea di nuovi potenziali clienti, tra cui, il crescente numero dei *millenials*.

La diversificazione dei prodotti turistici rappresenta un ulteriore punto programmatico e il suo fulcro è basato sulla valorizzazione di quegli aspetti non riscoperti della capitale d'Italia, tra cui il mare e ulteriori patrimoni poco presi in considerazione, sebbene la vastità dell'offerta culturale.

A fronte dello sviluppo di strutture e la creazione di nuove attività nel settore, vi è l'obiettivo di ricercare l'attrazione di imprenditori per la generazione di posti di lavoro e servizi di qualità, implementando business più remunerativi economicamente e socialmente.

A fronte dei macro-obiettivi sopraelencati è stato stipulato un piano strategico che si propone di basare la struttura esecutiva da seguire, ricercando in primis di lavorare nuovamente su dei punti specifici del caso.

Il primo di questi tratta la necessità di evitare il fenomeno dell'*overtourism*, fattore estremamente problematico in merito a località specifiche e punti di interesse, come la Fontana di Trevi.

La creazione di valore in modo sostenibile è un altro fattore fondamentale per la ricerca di una *value proposition* di qualità, ricercando un obiettivo di miglioramento della gestione turistica dal punto di vista ecologico, applicando nuove forme di *sharing mobility* elettriche per abbattere l'elevato smog della capitale.

L'impatto della abnorme quantità di turisti pone il problema della gestione dei rifiuti, a Roma si contano circa 29 milioni di presenze all'anno, le quali sono ripartite in modo

fortemente disomogeneo con dei picchi nelle stagioni che determinano forti squilibri per la raccolta dei rifiuti.

A fronte della sostenibilità, tra i punti esecutivi vi è la creazione della stessa in merito alla gestione del patrimonio culturale, fattore particolarmente delicato a causa della sua vastità.

È riscontrabile nella stesura del testo il fine di coniugare la cittadinanza con il turismo a causa delle relazioni che intercorrono tra le due volgendo verso un maggior rispetto dei privati cittadini, ricercando la decongestione del “centro” e ripartendo i flussi turistici in aree specificatamente adibite.

Tra gli obiettivi principali vi è l’incremento della visione di Roma come città innovativa e contemporanea, poiché a giudizio degli intervistati, il *lifestyle* di Roma è visto in modo non positivo come nel passato, come potuto osservare nella tabella 1.9.

A fronte di questa mole di obiettivi, il fine comune è stato definito nella necessità di preservare una posizione leader del turismo per la capitale nel futuro prossimo.

L’analisi svolta a nome “Futuoroma” presenta una ricerca estremamente fitta e dettagliata di tutti i punti di forza della città, ma soprattutto come sopra evidenziato, ricerca il miglioramento attraverso un forte senso autocritico.

La positività riferita a questo progetto, seppur così vasto, è attribuita ad una ricerca a priori di un piano ben strutturato per la trattazione di elementi cruciali per la gestione di una “industria” così complessa, come quella del turismo di Roma.

## Conclusione

La seguente tesi, si pone la volontà di ricercare un approccio quanto più razionale per l'implementazione di politiche del turismo coerenti per l'intero settore in Italia.

L'evidenza ha mostrato che le caratteristiche insite nella economia peninsulare mostrano un possibile vantaggio nella gestione orchestrata dell'economia del settore.

La trattazione del complesso turistico come unica impresa formata da svariati membri di piccolissime dimensioni, presenta la possibilità di un vasto sviluppo generalizzato e la creazione di benessere collegato ai macro-fattori ambientali.

La crescita di particolari mercati, in particolare il turismo della Cina, necessità di risposte vigorose e ben amplificate per creare una crescente attrazione turistica.

Le economie di scopo e di scala presenti sono il fulcro principale per raggiungere tale obiettivo.

Inoltre, per quanto concerne la *value proposition* ricercata e la gestione del brand, l'unione di settore permette di mostrare al "globo" una visione comune di ciò che vogliamo comunicare parlando con una singola voce, piuttosto che svariate proclamazioni minori spesso volte contrastanti.

La crescita generalizzata nel tempo delle presenze turistiche straniere porta alla affermazione di strategicità del settore, con una conseguente necessità di una gestione quanto più responsabile e capace, data la sempre maggiore incidenza sul prodotto interno lordo italiano.

A fronte di ciò risulta importante la gestione unificata per via del rischio intrinseco estremamente elevato di un complesso di attività, risultate sempre più redditizie, ma allo stesso tempo fortemente deboli nei confronti di fattori esterni.

L'epoca Covid ha evidenziato una estrema mancanza di preveggenza nella ponderazione al rischio, i danni causati seppur inevitabili, con un giusto approccio avrebbero potuto essere attutiti maggiormente, implementando tecniche di gestione del rischio che vanno oltre le singole proprietà imprenditoriali.

L'approccio cosiddetto keynesiano risulta quanto più attuale sebbene le non recenti radici, l'applicazione di un intervento istituzionale per sorreggere le imprese attraverso gli investimenti presenterebbe un riscontro fondamentale per la attuale ripartenza.

L'analisi di settore attuata volge alla ricerca di un miglioramento di un fenomeno economico, che è il turismo, che presenta una duplice faccia, una più benevola e più chiaramente determinata da una ascesa pressoché costante e una meno benevola, determinata da tutte le problematiche che con essa si creano.

Le criticità seppur oggi riscontrate in specifici luoghi di interesse, vogliono essere amplificate dalla seguente tesi, ricercando un'estensione nazionale ad un fenomeno quale l'*overtourism* che molto probabilmente caratterizzerà non solo i pochi centri attualmente analizzati, ma bensì gran parte delle attrattività turistiche peninsulari.

Sebbene il sopraelencato problema risulti il più specificatamente trattato, non possono essere ignorati ulteriori fenomeni, ponendo nuovamente l'accento su una visione quanto più totale del settore, specificatamente voluta nell'intento della seguente tesi.

## Bibliografia e sitografia

Ackoff (1986) “Management in Small Doses”

Aiello, Brioschi (2006) “L’evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un’analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso”.

Belfanti C. (2019), “Storia culturale del Made in Italy”

Brunetta, Capo, Vicentini (2017) “Istitutional approach to strategic management”

Calvino R., Iodice C., Nonino O. (2016) “Scienze economico-aziendali”

Maddalena M., Paris F. (2016) “Turismo : teoria economica e applicazioni”

Mondini (2009) “La Capacità di Carico Turistica del Parco Nazionale del Vesuvio”

Rigaud-Lacresse E., Pini F., (2017) “New Luxury Management”

W.F. Sharpe (2012)

J. Van Der Borg, P. Costa (1988), “Un modello lineare per la programmazione del turismo”

<http://archives.marketing-trends->

[congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

<http://www.enit.it/it/pressroomonline/enit-comunica/2994-be-italy-indagine-attrattivita-paese.html>

<http://www.federturismo.it/it/la-federazione.html>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione-e-diversificazione-dei-prodotti\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/differenziazione-e-diversificazione-dei-prodotti_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)

[https://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/16/news/la\\_legge\\_delle\\_lobby-108834824/](https://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/03/16/news/la_legge_delle_lobby-108834824/)

[https://www.camera.it/rappresentanti/interessi/registro\\_rappresentanti.html](https://www.camera.it/rappresentanti/interessi/registro_rappresentanti.html)

<https://www.comune.roma.it/web/it/notizia.page?contentId=NWS462657>

[https://www.finestresullarte.info/flash-news/1668n\\_venezia-capitale-mondiale-del-turismo-di-massa.php](https://www.finestresullarte.info/flash-news/1668n_venezia-capitale-mondiale-del-turismo-di-massa.php)

[https://www.laleggepertutti.it/280576\\_marchio-collettivo-cose-e-a-cosa-serve](https://www.laleggepertutti.it/280576_marchio-collettivo-cose-e-a-cosa-serve)

<https://www.laregione.ch/culture/societa/1265301/venezia-le-cifre-del-sovraccarico-turistico>

<https://www.lastampa.it/cultura/2018/03/31/news/quant-musei-ci-sono-in-italia-1.33999602>

<https://www.lastampa.it/viaggi/mondo/2020/05/03/news/fase-2-conf-turismo-solo-il-20-degli-italiani-e-pronto-a-viaggiare-a-fine-emergenza-1.38798129>

<https://www.masteruniversity.org/blog/marketing/piano-marketing-differenza-mission-vision/1425/>

[https://www.repubblica.it/viaggi/2020/04/06/news/ducentotrenta\\_miliardi\\_e\\_3\\_5\\_milioni\\_di\\_occupati\\_ma\\_la\\_filiera\\_del\\_turismo\\_ora\\_trema-253289209/#:~:text=Secondo%20l'Enit%2C%20i%20numeri,3%2C5%20milioni%20di%20addetti.](https://www.repubblica.it/viaggi/2020/04/06/news/ducentotrenta_miliardi_e_3_5_milioni_di_occupati_ma_la_filiera_del_turismo_ora_trema-253289209/#:~:text=Secondo%20l'Enit%2C%20i%20numeri,3%2C5%20milioni%20di%20addetti.)

<https://www.theguardian.com/cities/2019/apr/30/sinking-city-how-venice-is-managing-europes-worst-tourism-crisis>

<https://www.turismoroma.it/sites/default/files/IL%20PIANO%20STRATEGICO%20DEL%20TURISMO%20DI%20ROMA%20CAPITALE.pdf>

<https://www.turismoroma.it/sites/default/files/IL%20PIANO%20STRATEGICO%20DEL%20TURISMO%20DI%20ROMA%20CAPITALE.pdf>

<https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/ANNUARIO%202017.pdf>

<http://www.italianostravenezia.org/wp-content/uploads/2016/10/Proposte-per-una-gestione-dei-flussi-turistici.pdf>

[http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

## Figure

Figura 1.1 “crescita introiti musei” fonte: Mibact

Figura 1.2 visitatori aree culturali fonte: Mibact

Figura 1.3 Arrivi e presenze nella città di Venezia 2005-2017 fonte: comune di Venezia

Figura 1.4 arrivi e presenze nella città di Venezia nel tempo (1949-2017) c. di Venezia

Figura 1.5-1.6-1.7 studio “Be-Italy”, fonte: Enit

Figura 1.8 dimensione strutture alberghiere, fonte: CDP

Figura 1.9 posizionamento tematico, fonte: Futouroma