

Claudio Petti

La gestione innovativa dei sistemi turistici

Prefazione di Aldo Romano

Studi
e ricerche

FRANCOANGELI

**Scienze
e professioni
del turismo**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Claudio Petti

La gestione innovativa dei sistemi turistici

Prefazione di Aldo Romano

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare complessivamente tre copie digitali dell'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. In particolare è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa) sempre e solo per scopi personali (di studio e di ricerca). Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazione , di <i>Aldo Romano</i>	pag. 7
Ringraziamenti	» 10
Parte I	
Verso il sistema turistico integrato: il ruolo delle tecnologie	
1. Il turismo come <i>driver</i> dello sviluppo locale: opportunità e sfide	» 13
1. La rilevanza economica del turismo	» 13
2. Le determinanti della competitività turistica: un'analisi comparativa	» 15
3. Il ruolo del settore pubblico: fattori critici di successo	» 22
4. L'integrazione turistica per lo sviluppo locale	» 26
5. Conclusioni: le sfide dell'integrazione	» 33
2. Le nuove tecnologie per la gestione del turismo	» 35
1. La diffusione e l'impatto delle Ict nel turismo	» 35
2. Le applicazioni e le tecnologie nel turismo	» 47
3. I modelli di e-Business nel turismo	» 56
4. Le Ict e l'e-Business per la gestione delle destinazioni: i Dms	» 67
5. Conclusioni: le sfide dell'integrazione attraverso le Ict	» 75
3. L'innovazione digitale e organizzativa per l'integrazione dei sistemi turistici	» 79
1. I <i>driver</i> dell'integrazione dei sistemi turistici	» 79
2. Dalla destinazione turistica al sistema turistico integrato	» 85

3. Un modello di sistema turistico integrato	pag. 97
4. Conclusioni: le implicazioni gestionali	» 101

Parte II

Modelli e strategie per lo sviluppo di sistemi turistici integrati

4. Il modello di <i>virtual incoming agency</i>	» 105
1. Gli impatti ed i benefici delle Ict e dell'e-Business per lo sviluppo turistico locale	» 105
2. La ri-definizione del processo di <i>destination management</i> ed il nuovo ruolo delle Dmo	» 109
3. Il modello della <i>virtual incoming agency</i> : attori e funzioni	» 118
4. La piattaforma della <i>virtual incoming agency</i> : servizi, architettura e componenti	» 122
5. Conclusioni: cenni sul modello gestionale ed i benefici	» 133
5. La strategia per la creazione di sistemi turistici integrati	» 137
1. Strategie per lo sviluppo dei sistemi turistici integrati attraverso le Ict	» 137
2. Verso nuovi approcci per la creazione di capitale umano	» 145
3. L'esperienza del progetto di formazione TESCHET	» 147
4. Conclusioni: profili e strumenti per l'innovazione dei sistemi turistici	» 158
Bibliografia	» 163

Prefazione

di Aldo Romano¹

Il turismo rappresenta una rilevante opportunità per lo sviluppo locale in quanto genera e genererà nell'immediato futuro una quota sempre più importante dell'attività economica delle aree interessate. Tuttavia non tutte le economie sono in grado di trarre adeguatamente profitto dall'esplosione del turismo internazionale e, mentre alcuni Paesi hanno guadagnato e guadagnano posizioni competitive, altri paesi – inclusa l'Italia – arretrano. Altri Paesi ancora, soprattutto nelle aree in via di sviluppo, pur ricevendo flussi sempre più consistenti di turisti, riescono ad appropriarsi solo in parte dei benefici economici delle attività turistiche nelle loro destinazioni. Una rilevante quota della spesa dei turisti viene infatti o trattenuta nella regione di origine (per esempio se arrivano con la propria compagnia di bandiera) o rimpatriata sottoforma di profitti, interessi e servizi (ad esempio se utilizzano alberghi internazionali, si recano in aree a forte densità di investimenti esteri o, ancora, se la promozione viene affidata ad operatori stranieri) o dispersa nelle aree circostanti (ad esempio per l'acquisto di generi alimentari o prodotti necessari ai turisti). Se questo fenomeno è normale nelle fasi iniziali, può diventare patologico e ridurre fortemente, se non annullare, le ricadute positive della attività turistiche sul territorio ospitante.

L'analisi dei casi di successo mette in evidenza, come l'integrazione dell'offerta turistica tende a rafforzare il settore turistico locale e ad aumentare i collegamenti intra ed intersettoriali, diventando un elemento chiave della competitività e della capacità di generare sviluppo attraverso il turismo. In questa prospettiva le *information and communication technologies* (Ict) e l'e-Business, grazie alla loro capacità di aumentare ed intensificare

¹ Direttore della Scuola Superiore ISUFI.

le interconnessioni tra i diversi attori all'interno ed all'esterno di una località turistica, rappresentano uno strumento fondamentale per facilitare i processi di integrazione dell'offerta turistica. Tali tecnologie rappresentano quindi uno strumento per la realizzazione di configurazioni di offerta più competitive sul mercato internazionale e, allo stesso tempo sostenibili per l'economia locale. Tuttavia l'esperienza degli ultimi anni ha dimostrato come il mero incremento della dotazione di infrastrutture tecnologiche è una condizione necessaria, ma non sufficiente, per alimentare lo sviluppo economico e sociale delle località ad alto potenziale turistico. La realizzazione e l'implementazione di infrastrutture tecnologiche infatti, se non accompagnata da processi di cambiamento organizzativo e da adeguate politiche di formazione del capitale umano, capace di utilizzarle produttivamente e di diffonderle nel tessuto economico e sociale, rischiano di non produrre i loro benefici sull'attrattività della destinazione e la profittabilità degli operatori turistici. Si avverte quindi la necessità approcci complementari in grado di accompagnare la realizzazione e la diffusione di piattaforme ed applicazioni Ict con appositi modelli, strategie e processi di diffusione, mirati a favorire la transizione verso configurazioni maggiormente integrate e competitive, nonché capaci di sostenere tale competitività nel tempo.

Le tematiche summenzionate e la ricerca di modelli organizzativi e soluzioni che facessero leva sul potenziale innovativo delle tecnologie digitali, hanno visto impegnato il Settore e-Business Management (ora Incubatore Euromediterraneo) della Scuola Superiore ISUFI - Università del Salento, in uno sforzo pluriennale di carattere scientifico, culturale e progettuale che va avanti sin dalla sua creazione nel 1999. A cominciare dal volume *Net Economy* (Cacucci Editore, 2000) e dal progetto RINTUR, rispettivamente il primo lavoro scientifico ed il primo progetto dell'Incubatore sulle tematiche delle Ict e l'e-Business per il turismo, passando per il progetto TESCHET – per mezzo del quale si è consolidato il nucleo di competenze alla base delle attività dell'incubatore in quest'ambito – fino a MED.NET, che ne rappresenta la proiezione sui Paesi dell'area Mediterranea e, infine il progetto X-Net.Lab con l'Incubatore Euromediterraneo si è lanciato nella sfida dell'intersettorialità.

Questo lavoro rappresenta quindi al contempo una sintesi ed uno stato dell'arte delle attività di ricerca svolte nell'Incubatore Euromediterraneo sull'innovazione digitale ed organizzativa per il turismo ed un piccolo passo verso una maggiore comprensione della rilevanza e delle dinamiche dell'integrazione turistica per lo sviluppo ed il (ri)lancio competitivo delle destinazioni. L'obiettivo della monografia è quindi quello di offrire un contributo al tema dell'integrazione dell'offerta turistica, incentrato su come l'innovazione digitale ed organizzativa può facilitare lo sviluppo e la ge-

stione di sistemi turistici integrati. A tal fine il contributo del Dr. Petti si articola logicamente in due parti:

- una prima parte di inquadramento delle tematiche relative al turismo come veicolo dello sviluppo locale, l'integrazione intra ed intersettoriale come elemento fondamentale per massimizzare le ricadute sul territorio delle attività turistiche ed al ruolo delle tecnologie in questo processo.
- una seconda parte, di carattere più operativo, nella quale verrà presentato un modello organizzativo ed una piattaforma Ict sperimentale per la gestione di un sistema turistico integrato, nonché la strategia di diffusione di tale tipologia di modello, denominato *virtual incoming agency*, sul territorio. Il lavoro si conclude con alcune riflessioni su quali siano le caratteristiche peculiari delle figure professionali in grado di gestire tali sistemi e gli approcci formativi ritenuti più efficaci per la creazione di queste nuove figure.

Più specificatamente i contributi principali di questa monografia rispetto alle problematiche evidenziate si possono riassumere nei seguenti:

- una disamina degli approcci di frontiera sulla competitività dei sistemi turistici, il valore aggiunto dell'integrazione ed il ruolo delle Ict;
- un modello di sistema turistico integrato realizzato attraverso l'analisi di *best practices* relative all'integrazione dei sistemi turistici;
- le caratteristiche dei modelli e delle applicazioni per la gestione di tali tipi di sistemi;
- la presentazione di una strategia integrata per la creazione di capitale umano e sociale attraverso l'innovazione digitale ed organizzativa.

Per la sistematicità con la quale la tematica delle Ict applicate al turismo viene trattata, l'attualità delle questioni affrontate e lo stile pratico utilizzato nella loro esposizione (con statistiche, casi e applicazioni concrete) si ritiene tale monografia un'utile lettura per tutte quelle figure, accademiche e professionali, impegnate su problematiche e progetti di sviluppo turistico locale, nonché in attività di formazione su tali tematiche. In particolare, con riferimento all'audience accademica, si ritiene tale contributo un valido ausilio per le attività di programmazione ed erogazione di percorsi formativi mirati alla creazione di capitale umano qualificato nella promozione, il supporto e la gestione di sistemi turistici integrati attraverso le Ict e l'e-Business. Nondimeno tale contributo rappresenta anche un repertorio di modelli, ipotesi ed approcci da approfondire con ulteriori ricerche. Con riferimento all'audience professionale e le istituzioni pubbliche, il contributo può offrire una serie di spunti e strumenti concettuali e metodologici per la selezione ed alla progettazione di modelli e piattaforme per iniziative *destination management* innovative ed una *roadmap* per l'implementazione di sistemi di gestione delle destinazioni.

Ringraziamenti

Tengo a ringraziare tutti coloro che hanno contribuito direttamente ed indirettamente alla realizzazione di questo lavoro e dai quali ho potuto trarre gli spunti, l'energia ed il tempo necessario a mettere insieme queste esperienze. In particolare, ringrazio il Prof. Aldo Romano, per avermi incoraggiato e sostenuto nella redazione del presente lavoro; Maria Luce Lanna, per avermi pazientemente accompagnato in questi cinque anni e per aver offerto il suo valido supporto ed operoso contributo nella revisione del presente lavoro; Valentina Ndou per le ricerche svolte insieme; Gianluca Elia per aver dato avvio alla linea di ricerca del settore e tutti gli altri colleghi con i quali quotidianamente continuo ad apprendere e ad appassionarmi al lavoro che faccio: Gianluca Solazzo, Gioconda Mele, Alessandro Margherita. Infine non posso che ringraziare mia moglie Chiara, per la sua amorevole comprensione, i suoi silenzi e le sue rinunce, senza le quali non potrei essere quello che sono.

Parte I
Verso il sistema turistico integrato:
il ruolo delle tecnologie

1. Il turismo come driver dello sviluppo locale: opportunità e sfide

Abstract

Il capitolo inizia presentando una disamina dei dati attuali e prospettici sui flussi e la rilevanza economica del turismo. Segue un'analisi comparativa tra l'Italia e la Spagna sulla base della quale si individuano alcune delle cause dei differenziali di competitività tra le destinazioni turistiche. Si passa poi, attraverso l'analisi dell'esperienza spagnola, all'identificazione di alcuni dei fattori critici di successo per lo sviluppo delle economie locali attraverso il turismo, discutendo in particolare il ruolo dell'integrazione intra ed intersettoriale.

1. La rilevanza economica del turismo

Secondo le stime della *World Tourism Organizatio* (Unwto) nel 2008 gli arrivi turistici internazionali hanno superato i 922 milioni di unità, con una crescita del 2% rispetto all'anno precedente. In termini assoluti gli arrivi internazionali sono aumentati di circa 18 milioni rispetto all'anno precedente. Un risultato questo ottenuto principalmente nella prima metà dell'anno, prima del collasso dei mercati finanziari e della crisi che ne è seguita, con una crescita del 5%, in linea con i tassi di crescita degli anni precedenti. Basti pensare che in due anni, tra il 2005 ed il 2007 sono state abbattute le soglie, rispettivamente degli 800 e dei 900 milioni di arrivi internazionali. Nonostante l'aggravarsi della situazione nei primi sei mesi del 2009 – con un calo del 7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente – e fino allo scoppio dell'influenza A(H1N1), il turismo sembra aver resistito meglio di altri settori alla crisi ed il peggio sembra comunque passato con il ritorno alla crescita di molte regioni previsto dall'Unwto per la fine del 2009 ed un vero e proprio recupero atteso nel 2010.

I risultati recenti, riportati in chiave storica e prospettica, mettono in evidenza come il turismo sia uno dei più importanti fenomeni economici e sociali del secolo passato e, con molta probabilità, del secolo appena iniziato. Stando infatti ai dati dell'Unwto, il turismo è cresciuto negli ultimi 50 anni ad una media del 6,5% l'anno, passando da 25 milioni di arrivi nel 1950 agli attuali 922 milioni e continuerà a crescere ad un ritmo del 4,1% l'anno, fino ad arrivare a 1 miliardo e 600 milioni di arrivi nel 2020, sempre che i record degli ultimi anni non inducano a rivedere i tassi di crescita.

Spostando il livello dell'analisi a livello regionale ed osservando in particolare i dati dei flussi turistici dell'ultimo decennio e le stime sul prossimo, risultano particolarmente evidenti le dimensioni e la rilevanza economica e sociale assunta del fenomeno nelle diverse aree del pianeta. Si osserva inoltre che, già da molti anni ormai, i differenziali di crescita stanno portando e porteranno ad un cambiamento nei rapporti di forza tra le principali economie turistiche a favore delle aree emergenti ed in via di sviluppo (figura 1), fornendo così un contributo agli sforzi di crescita e di riduzione della povertà dei Paesi situati in queste aree.

Fig. 1 - Evoluzione arrivi internazionali, tassi di crescita e quote di mercato regionali

	Base Year	Forecasts		Average annual growth rate (%)	Share (%)	
	1995	2010	2020	1995-2020	1995	2020
Total	565	1,006	1,561	4.1	100	100
Africa	20	47	77	5.5	3.6	5.0
Americas	109	190	282	3.9	19.3	18.1
East Asia/Pacific	81	195	397	6.5	14.4	25.4
Europe	338	527	717	3.0	59.8	45.9
Middle East	12	36	69	7.1	2.2	4.4
South Asia	4	11	19	6.2	0.7	1.2

Fonte: Unwto 2009.

Ma la rilevanza del fenomeno turistico per lo sviluppo emerge soprattutto dal punto di vista dell'apporto economico generato dai flussi turistici e dell'impatto sulle economie delle destinazioni. Da questo punto di vista il turismo rappresenta uno dei settori più importanti con un "fatturato", nel 2008, di 944 miliardi di dollari (pari a 642 miliardi di euro), con una crescita dell'1,7% (contro il 5,6% dell'anno precedente) e capace di generare, secondo le più recenti stime del *World Travel and Tourism Council*² (Wttc):

² Le cifre si riferiscono all'impatto economico complessivo del turismo e considerano sia le ricadute dirette (relative al contributo dell'industria turistica) che quelle indirette (relative al contributo dei fornitori dell'industria turistica) sull'economia considerata. Per approfondimenti riferirsi al T.S.A. *Travel & Tourism Satellite Account*.

- il 9,4% del Prodotto Interno Lordo mondiale;
- il 7,6 % dell'impiego complessivo, pari a circa di 220 milioni di posti di lavoro;
- il 10,9% delle esportazioni totali di beni e servizi;
- ed il 9,4% degli investimenti totali pubblici e privati, per un totale che supera abbondantemente il trilione di dollari.

Guardando al futuro è sufficiente sottolineare come le stesse stime prospettano un raddoppio dell'attività economica generata dal turismo nei prossimi dieci anni. A livello regionale è interessante notare, a supporto delle considerazioni fatte in precedenza, l'eccezionale crescita del Medio-Oriente (soprattutto in termini di arrivi internazionali) e della regione Asia-Pacifico, nonché i buoni risultati dell'Africa, l'unica regione che ha registrato un tasso di crescita positivo nei primi sei mesi del 2009 (+4%)

Per quanto riguarda invece le principali destinazioni Mondiali la Francia è saldamente in testa in termini di arrivi internazionali davanti a Stati Uniti e Spagna seguite da Cina ed Italia, mentre per quanto riguarda l'apporto economico sono gli Stati Uniti a guidare la classifica con la Spagna in seconda posizione e la Francia in terza, seguite da Italia e Cina.

I dati presentati danno un'idea della rilevanza che il turismo ha per le economie di tutti i Paesi e forniscono diverse ragioni per essere fiduciosi nella prospettiva di una migliore e più equa distribuzione dei benefici del turismo internazionale, in particolare a favore delle economie emergenti. Infatti, sempre più Paesi, tanto quelli emergenti che quelli già sviluppati, vedono nel turismo una leva fondamentale per lo sviluppo locale:

- i primi prevalentemente per la riduzione della disparità e lo sviluppo di industrie autoctone, non solo il turismo ma anche settori correlati come l'edilizia, l'artigianato e le produzioni agro-alimentari;
- i secondi prevalentemente per fini di riconversione delle specializzazioni produttive locali necessari a far fronte ai cambiamenti della divisione internazionale del lavoro portati dalla globalizzazione.

2. Le determinanti della competitività turistica: un'analisi comparativa

Il crescente interesse verso il turismo, testimoniato anche dall'impegno di diverse organizzazioni internazionali sul tema, ha fatto sì che in molti, nei livelli di governo tanto che nell'imprenditoria e non meno nell'accademia, rivolgersero negli ultimi anni le loro attenzioni al turismo come settore portante delle strategie di sviluppo o riconversione delle economie naziona-

li e locali. Si è quindi assistito negli ultimi tempi ad una proliferazione di analisi, studi, iniziative e piani di sviluppo, nelle forme più diverse: dai semplici proclami più o meno elettorali fino a vere e proprie strategie nazionali. Tuttavia non tutte le strategie, le iniziative e le azioni intraprese si sono dimostrate efficaci. La tabella 1 mostra le variazioni intervenute nella classifica delle prime cinque destinazioni mondiali, sia in termini di arrivi che di apporto economico, rispetto al 1995.

Tab. 1 - Cambiamenti nella classifica delle cinque principali destinazioni mondiali

<i>Arrivi Internazionali 2008 (da 1995)</i>	<i>Apporto Economico 2008 (da 1995)</i>
1 Francia (Stabile)	1 Stati Uniti (Stabile)
2 Stati Uniti (-1 tra 2001 e 2007)	2 Spagna (+2)
3 Spagna (Stabile)	3 Francia (Stabile)
4 Cina (+3)	4 Italia (-2)
5 Italia (-1)	5 Cina (+4)

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Unwto.

Dalla tabella emerge che la Cina ha migliorato la propria situazione sia in termini di arrivi internazionali che di apporto economico, la Francia è rimasta stabile, gli Stati Uniti hanno mantenuto sul fronte dell'apporto economico e, dopo sette anni hanno riguadagnato la seconda posizione negli arrivi internazionali, persa a favore della Spagna dopo gli attentati dell'11 settembre. L'Italia invece è peggiorata su entrambi i fronti in particolare su quello dell'apporto economico, dove ha perso ben due posizioni. Escludendo il caso della Cina – in ragione del fatto che i risultati registrati possono essere ricondotti al diverso stadio di sviluppo nel quale si trova il turismo nel Paese – risulta di particolare interesse, anche perché ci riguarda direttamente, andare ad effettuare un confronto tra l'Italia e la Spagna per cercare di capire le ragioni dell'arretramento dell'una e dell'avanzamento dell'altra. Si tratta infatti di paesi che per una serie di variabili geografiche, naturali, storiche ed economiche sono molto simili tra di loro e, per questa ragione, particolarmente interessanti per rispondere alle seguenti domande: Quali sono le ragioni di questa “avanzata spagnola e ritirata italiana”? Più in generale, quali sono quei fattori che rendono un sistema turistico più competitivo di un altro?

Per rispondere a queste domande la tabella 2 riporta le rilevazioni del rapporto sulla competitività del settore dei viaggi e turismo realizzato dal *World Economic Forum* per l'Italia e la Spagna. La tabella offre immediatamente l'evidenza del differenziale di competitività tra i due Paesi, che si

traduce in più di venti posizioni tra il quinto posto della Spagna ed il ventottesimo dell'Italia. Posizioni che, tra l'altro, sono occupate da altri Paesi con i quali l'Italia si trova spesso a competere per l'intercettazione dei flussi turistici, quali la Svizzera, l'Austria e la Germania (rispettivamente al primo, secondo ed al terzo posto), la Gran Bretagna e la Francia, al quinto al settimo la Grecia, Cipro e Malta rispettivamente al ventiduesimo, ventitreesimo e ventiquattresimo posto. Limitandoci al confronto tra Italia e Spagna, le ragioni di tale differenziali emergono analizzando le diverse componenti dell'indice di competitività calcolato che, secondo la metodologia messa a punto dal *World Economic Forum*³ sono i principali fattori alla base dell'attrattività del settore turistico di un Paese.

Tab. 2 - *Analisi Comparata Italia – Spagna su indici di competitività*

	Indice* Italia	Indice* Spagna	Posizione * Italia	Posizione* Spagna
INDICE COMPETITIVITÀ 2008	4,8	5,3	28	5
1. Politiche e regolamentazioni	4,4	4,4	57	56
2. Sostenibilità ambientale	4,9	5,0	39	33
3. Sicurezza	4,8	5,1	81	58
4. Salute ed igiene	6,3	5,9	19	32
5. Priorità data al settore dalle politiche pubbliche	4,6	5,8	46	6
6. Infrastruttura trasporto aereo	4,4	5,3	26	8
7. Infrastruttura trasporto di terra	4,5	5,5	40	16
8. Infrastruttura turistica	6,9	7,0	4	1
9. Infrastruttura Ict	4,6	4,4	25	28
10. Competitività dei prezzi	3,5	4,3	124	88
11. Risorse umane	5,2	5,3	39	31
12. Apertura al turismo della società	4,8	5,0	67	46
13. Risorse naturali	3,2	4,2	60	32
14. Risorse culturali	8,0	6,8	8	1

* L'indice è su una scala da 1 a 7, mentre la posizione in classifica è su 130 Paesi.

Fonte: Elaborazioni dell'autore su dati Wef, 2008.

³ In collaborazione con Booz Allen Hamilton, Deloitte, International Air Transport Association (Iata), International Union for Conservation of Nature (Iucn), World Tourism Organization (Unwto), World Travel & Tourism Council (Wttc), ma anche operatori multinazionali.

Nello specifico e per rilevanza⁴, si evince che il differenziale è dovuto:

- alla competitività dei prezzi, nello specifico i costi della ricettività e la tassazione con rispettivamente 61 e 55 posizioni di differenza; praticamente un record in negativo per il nostro Paese se si pensa tale indice “batte” persino quelli della Svezia e dell’Olanda;
- la priorità data al settore dalle politiche pubbliche, sulla quale l’Italia risulta carente in termini di importanza data al settore dal Governo, budget assegnato ed efficacia delle politiche di marketing e di gestione dell’immagine, con rispettivamente 72, 36 e addirittura 83 posizioni di differenza;
- le infrastrutture, nello specifico la qualità delle infrastrutture per il trasporto aereo, la rete di trasporto aereo internazionale e la qualità delle infrastrutture portuali, con rispettivamente 46, 56 e 72 posizioni di differenza;
- le risorse, in particolare quelle naturali ed umane, nello specifico il numero di siti naturalistici patrimonio dell’umanità Unesco, la qualità del sistema educativo e il grado di addestramento del personale, con rispettivamente 32, 25 e 30 posizioni di differenza;
- infine tra le altre questioni di rilievo sono da sottolineare le restrizioni e la difficoltà imposte alla proprietà ed agli investimenti diretti stranieri e la sostenibilità dello sviluppo del settore turistico, tutti con più di sessanta posizioni di svantaggio accumulate dall’Italia nei confronti della Spagna

L’unico fattore sul quale l’Italia risulta essere ancora in netto vantaggio è sugli indicatori relativi alla salute ed all’igiene (i.e. densità di medici e disponibilità di letti di ospedale) ed una manciata di altri indicatori relativi in particolare all’infrastruttura Ict, la disponibilità di servizi di ricerca e formazione, il tempo necessario a creare nuove imprese ed alcuni indicatori ambientali. Certo un’analisi più particolareggiata metterebbe in risalto anche e meglio i punti di forza dell’Italia e al contempo dimostrerebbe le sfide per il turismo spagnolo, come il miglioramento dell’ambiente politico-istituzionale e quello naturale. Tuttavia se lo scopo è semplicemente quello dichiarato di determinare le ragioni del differenziale di performance tra Italia e Spagna l’analisi effettuata è sufficiente per evidenziare come in definitiva che i fattori chiave alla base del successo spagnolo siano da rinvenirsi nelle

⁴ Per ragioni di brevità e di semplicità si è ritenuto di dover dare evidenza solo a quei fattori nei quali la differenza di posizione tra Italia e Spagna fosse particolarmente elevata o significativa. Per un’analisi più particolareggiata si invita il lettore a leggere il rapporto, disponibile liberamente su Internet su sito del *World Economic Forum*.

politiche di prezzo, nella maggiore consapevolezza e determinazione delle autorità pubbliche nei confronti del settore, una maggiore qualità delle infrastrutture una migliore qualificazione della forza lavoro, nonché un elevato grado di apertura e qualità della vita. Queste affermazioni lasciano poco spazio all'interpretazione se si va a confrontare più in dettaglio i risultati dei due Paesi dal 1995 (Tabella 3), dai quali si evince che la crescita della Spagna nel periodo considerato è stata quasi il doppio di quella italiana per quanto riguarda gli arrivi internazionali e addirittura il triplo per quanto riguarda l'apporto economico degli stessi. Da notare che nel periodo considerato, l'aumento degli introiti rispetto all'aumento degli arrivi internazionali è stato molto più significativo in Spagna che in Italia dove tale scarto è stato invece minimo. Questa differenza si riflette nell'aumento dell'apporto economico per turista, dieci volte superiore a quello registrato in Italia.

Tab. 3 - Performance Italia vs Spagna

<i>Italia</i>		<i>Spagna</i>	
Arrivi Internazionali	+38%	+70%	Arrivi Internazionali
Apporto Economico	+41%	+123%	Apporto Economico
Apporto Economico per Turista	+17 €	+172 €	Apporto Economico per Turista

Fonte: Elaborazioni dell'autore su dati UNWTO e Comunità Europea, 2007.

Le ragioni di questo vero e proprio “KO”, non possono essere legate certo alla scarsità di fattori di attrattiva culturali o naturalistici e nemmeno alle infrastrutture turistiche che, al contrario, vedono l'Italia in una posizione di tutto rispetto con il maggior numero di siti culturali patrimonio dell'umanità ed il quarto posto in termini di infrastruttura turistica. Certo, ci possono essere alcuni elementi, ad esempio la rilevanza del turismo per l'economia spagnola (con un contributo in termini di Pil, impiego ed esportazioni praticamente doppio rispetto all'Italia) che possono spiegare una parte del differenziale di performance; così come ce ne possono essere altri connessi ad alcune caratteristiche intrinseche del sistema turistico spagnolo. Ad esempio gli aspetti legati al “mix” di turisti che si dirigono in Spagna, come la ben più elevata permanenza media che caratterizza i viaggi in Spagna rispetto a quelli in Italia (più del doppio) od il minor ricorso all'intermediazione turistica o le modalità di accesso al Paese (via aerea piuttosto che stradale).

Si tratta, invece di fattori non tanto legati alla disponibilità di risorse, quanto ad elementi afferenti piuttosto alla struttura ed alla gestione del sistema di offerta, come la dimensione media delle strutture ricettive, che in Italia è molto più bassa rispetto alla Spagna (31 camere contro 45), o la sta-