



Lesson learnt

L'impresa turistica del XXI secolo

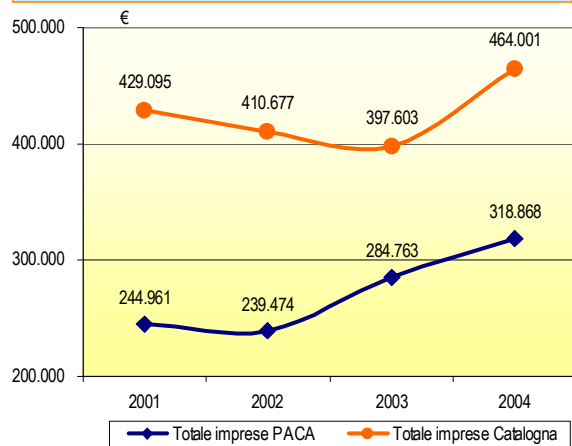
“Il miglior investimento possibile è nella conoscenza”

Che cosa è Fattore K

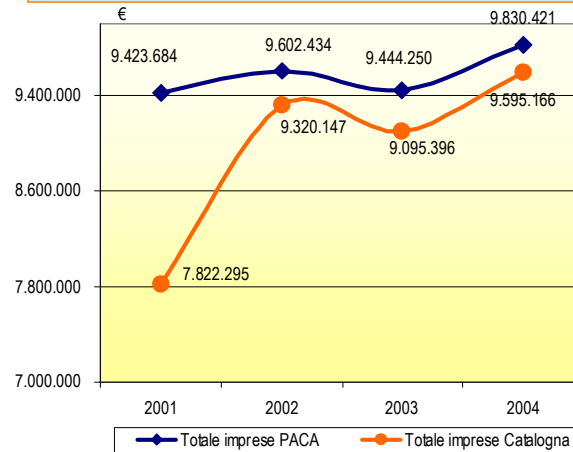
- È il primo progetto italiano che analizza le performance del **settore turismo** con la lente dell'**economia della conoscenza**
 - E' un progetto di ricerca internazionale finalizzato a individuare modelli e percorsi di lavoro capaci di sostenere la competitività e il successo internazionale delle **PMI turistiche**
 - I **protagonisti** di Fattore K sono:
 - le regioni italiane che hanno promosso il progetto
 - **Emilia-Romagna (capofila)**
 - Toscana
 - Liguria
 - Sardegna
 - le regioni leader del Mediterraneo analizzate come “buone prassi”
 - Provenza-Alpi-Costa Azzurra (PACA) in Francia
 - Catalogna in Spagna
- In totale 24 milioni di arrivi e 98,2 milioni di presenze
Circa il **30% del mercato turistico** italiano
- In totale 27 milioni di arrivi e 88,2 milioni di presenze
PACA circa il **10% del mercato** turistico francese
Catalogna circa il **17%** di quello spagnolo
- **Chi utilizzerà** i risultati della ricerca
 - i responsabili dei Servizi degli Assessorati al turismo delle 4 regioni coinvolte
 - **Destinatari** dei risultati
 - gli attori istituzionali e imprenditoriali dell'offerta e del sistema turistico delle 4 regioni coinvolte

Performance PMI e trend turistici PACA e Catalogna

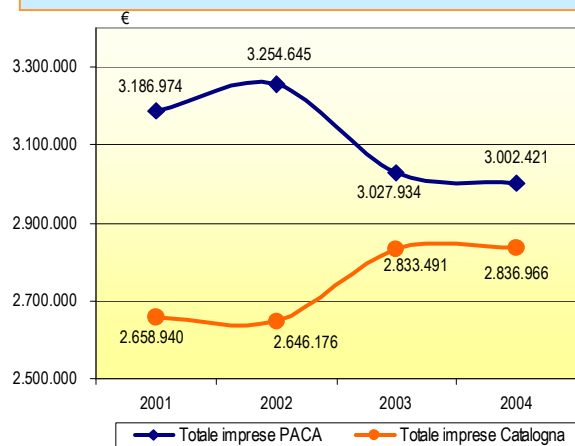
Immobilizzazioni immateriali €



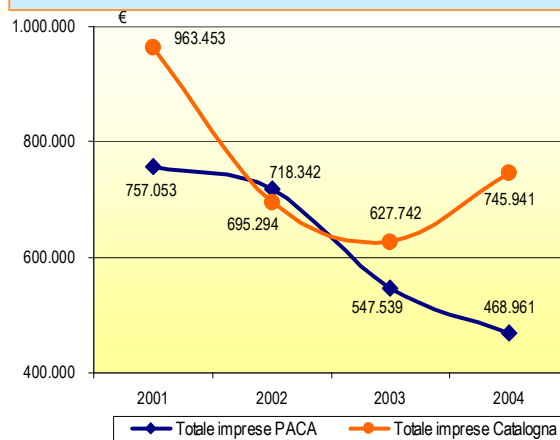
Fatturato €



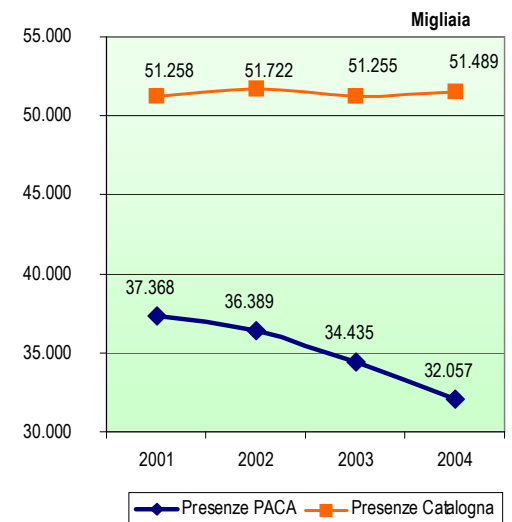
Valore aggiunto €



Risultato ante imposte €



Trend presenze turistiche



Risultati benchmarking PACA e Catalogna

- ❑ Livello **istituzionale e territoriale**
 - combinazione strategica tra istituzioni, enti del territorio e imprese, con effetto su
→ formazione → turismo → aeroporti
- ❑ Livello di **PMI turistiche**
 - maggiori investimenti immateriali concorrono a
 - ✓ Incremento fatturato
 - ✓ Crescita valore aggiunto
 - ✓ Più guadagno
- ❑ Livello di **sistema turistico**
 - effetti consistenti e anticongiunturali su
 - ✓ Attraenza
 - ✓ Competitività
 - ✓ Arrivi e presenze
 - ✓ Presenze internazionali → più ampie e consolidate
 - ✓ Performance di sistema → più solide e lineari

Regione Catalogna (2007)

Departamento de Innovación, Universidades y Empresa"

Un'unica istituzione per governare
Commercio, Artigianato, **Turismo**, Industria,
Innovazione, Internazionalizzazione,
Università e Promozione della Ricerca

Aeroporto di Marsiglia (2006)

Primo terminal low-cost in Europa

- ❑ Costi passeggero € **1,30** anziché € **2,79** (volo nazionale) e € **6,17** (volo europeo)

Aeroporto di Barcellona (2005)

Comitato Sviluppo Rotte Aeree

- ❑ coordinamento politiche territoriali
- ❑ unico ente di riferimento per i nuovi vettori
- ❑ ricerche e promozioni di mercato

Impianto strategico per il turismo del XXI secolo

Dal saper fare al saper essere
Passare dall'integrazione di prodotto alla
combinazione dei sistemi



Roma, 3 aprile 2007
Presentazione risultati - Fattore K_EsplorAzione
Emilia-Romagna, Liguria, Sardegna, Toscana, PACA, Catalogna

Fattore K - Emilia-Romagna

Analisi di: trend domanda e offerta turistica, offerta formativa, sistemi modelli e traffico aeroportuale, quadro normativo nazionale e regionale

Analisi e riclassificazione dei bilanci 2001-2005 di un campione rappresentativo di 99 PMI turistiche – società di capitali del ricettivo e servizi

Interviste ai responsabili dello stesso campione di imprese

Benchmark con le performance di PACA e Catalogna

Audit in profondità di 102 stakeholder del sistema turistico regionale

4 rapporti di ricerca, sito www.fattorekappa.it,
Sintesi strategica e proposte progettuali **k-actions**

Analisi posizionamento nazionale Variazioni 2005-2006

Arrivi 2005

- 1[^] Francia (120 mln)
- 2[^] Italia (88 mln)
- 3[^] Spagna (87 mln)

Presenze 2005

- 1[^] Italia (355 mln)
- 2[^] Spagna (354 mln)
- 3[^] Francia (285 mln)

Arrivi 2006

- 1[^] Francia (123 mln)
- 2[^] Spagna (100 mln)
- 3[^] Italia (94 mln)

Presenze 2006

- 1[^] Spagna (379 mln)
- 2[^] Italia (370 mln)
- 3[^] Francia (292 mln)

Fonte Istat

Analisi posizionamento regionale Variazioni 2005-2006

Arrivi 2005

- 1^ Catalogna (14,9 mln)
- 2^ PACA (12 mln)
- 3^ Toscana (10 mln)
- 4^ **Emilia-Romagna (7,9 mln)**
- 5^ Liguria (3,4 mln)
- 6^ Sardegna (1,8 mln)

Presenze 2005:

- 1^ Catalogna (53,8 mln)
- 2^ Toscana (37,9 mln)
- 3^ **Emilia-Romagna (36,2 mln)**
- 4^ PACA (34,3 mln)
- 5^ Liguria (13,8 mln)
- 6^ Sardegna (10,2 mln)

Arrivi 2006

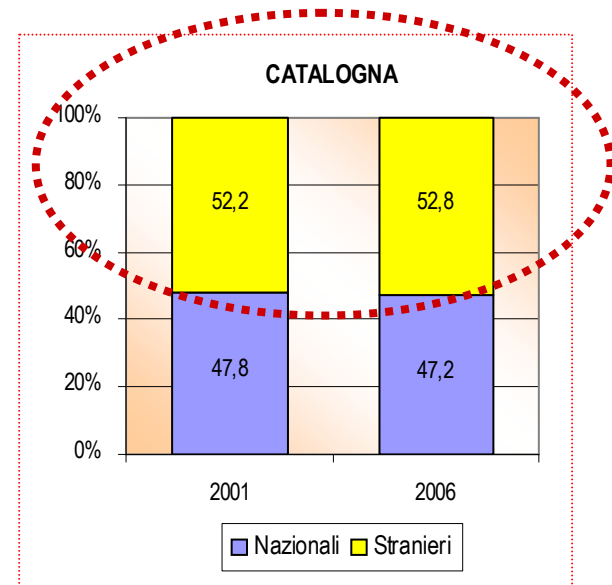
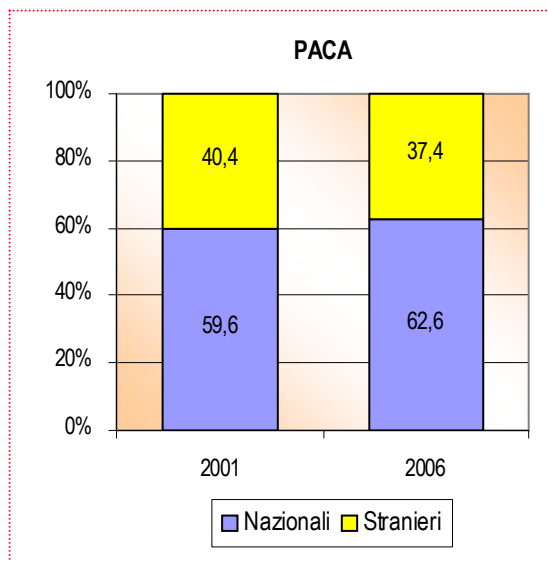
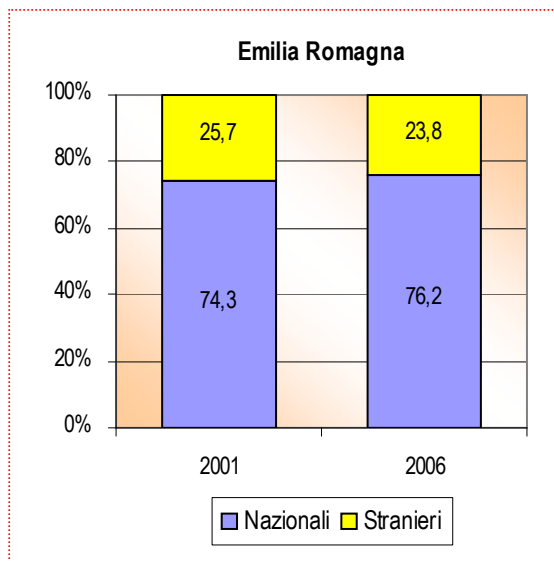
- 1^ Catalogna (17,8 mln) → + 19,5%
- 2^ PACA (12,1 mln) → + 0,9%
- 3^ Toscana (11,1 mln) → + 11%
- 4^ **Emilia-Romagna (8,3 mln) → + 5,1%**
- 5^ Liguria (3,5 mln) → + 2,9%
- 6^ Sardegna (1,9 mln) → + 5,5%

Presenze 2006

- 1^ Catalogna (63,4 mln) → + 17,8%
- 2^ Toscana (40,9 mln) → + 7,9%
- 3^ **Emilia-Romagna (37,6 mln) → + 3,9%**
- 4^ PACA (34,4 mln) → + 0,3%
- 5^ Liguria (13,9 mln) → + 0,72%
- 6^ Sardegna (10,3 mln) → + 1%

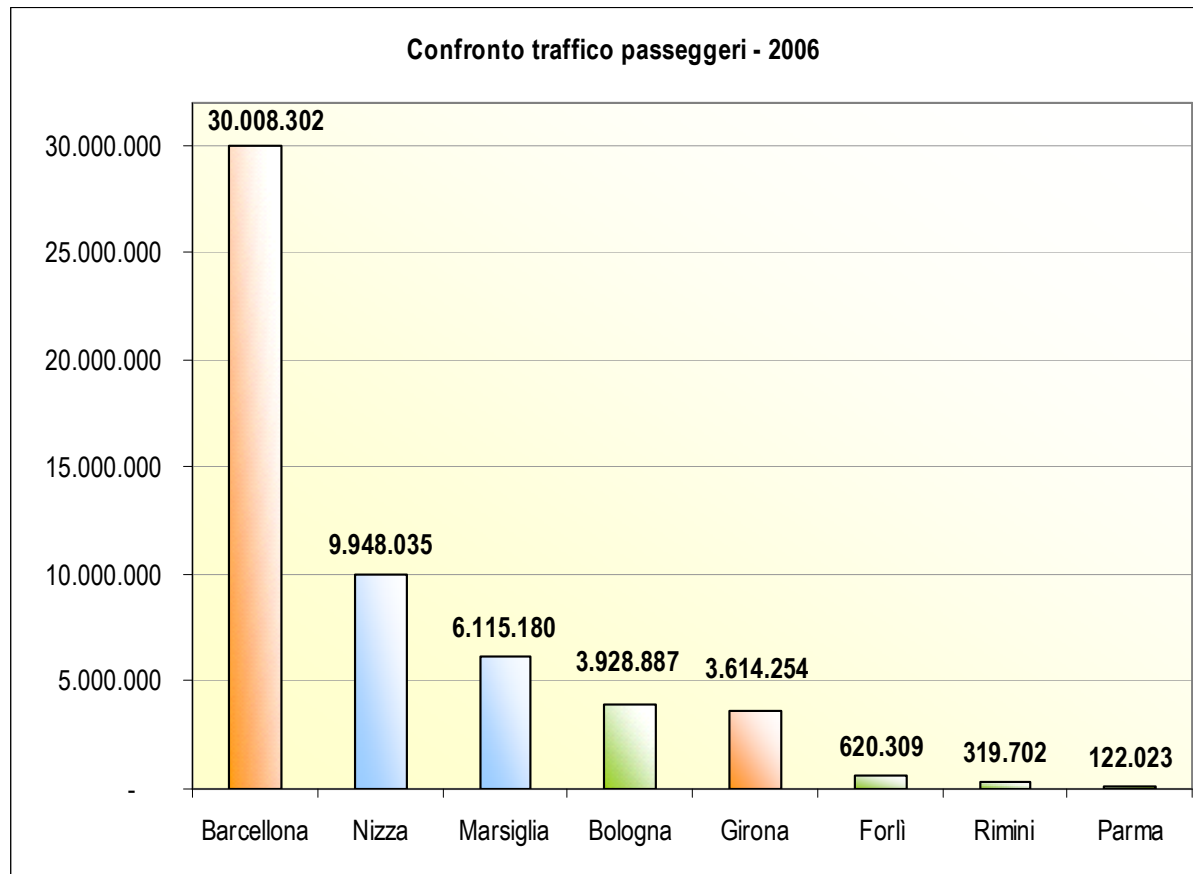
Fonte Istat

Composizione arrivi nazionali – stranieri 2001-06 Emilia-Romagna, PACA, Catalogna

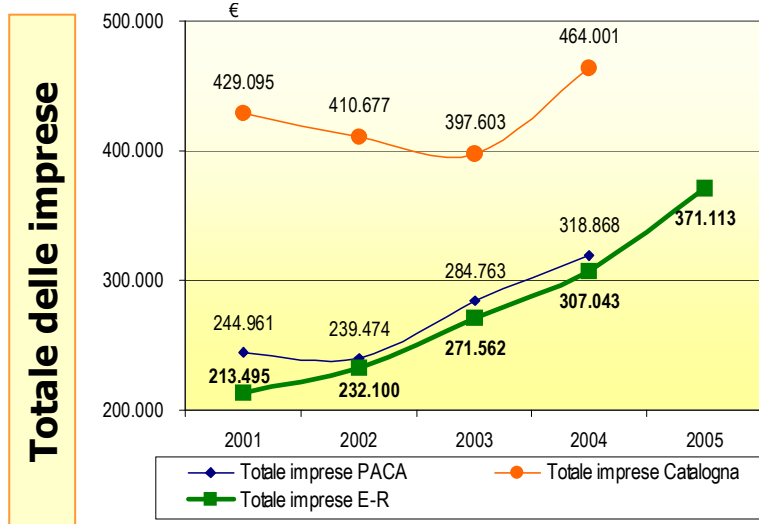
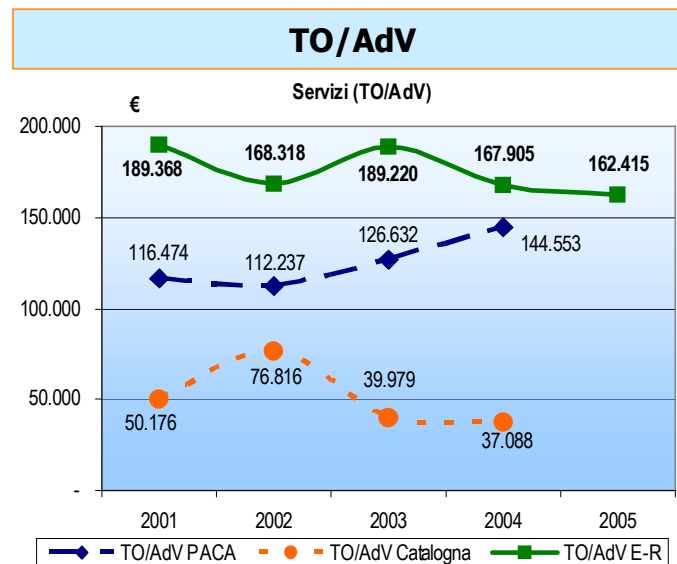
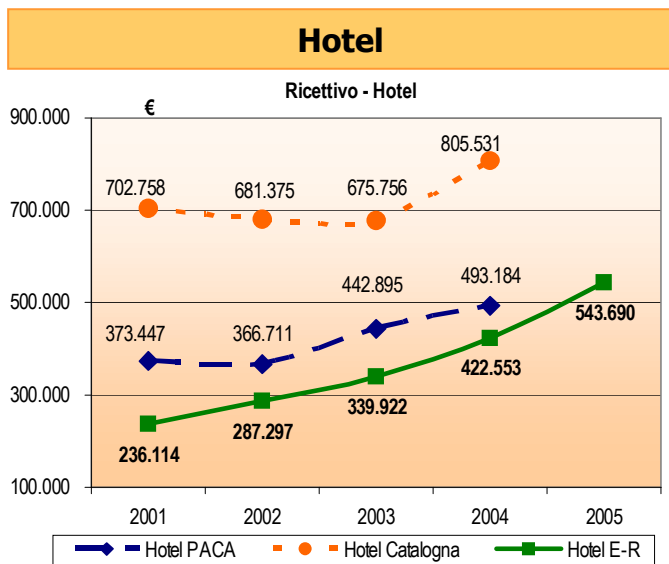


Fonte Istat

Performance aeroportuali Emilia-Romagna, PACA, Catalogna



PMI turistiche Emilia-Romagna Andamento investimenti immateriali, confronto con PACA e Catalogna

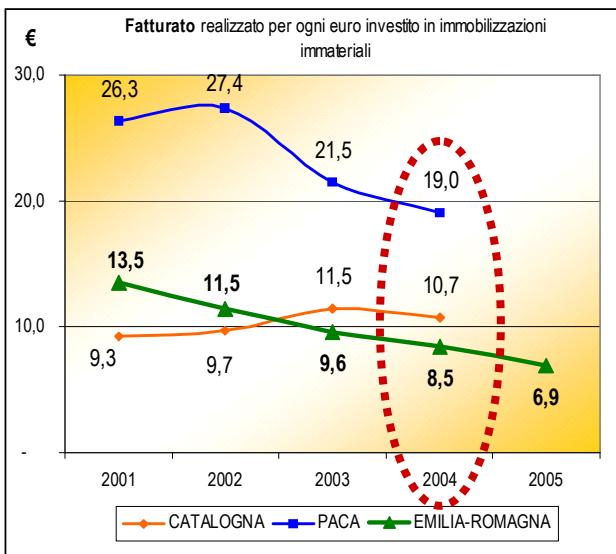


Analisi dei valori medi

PMI turistiche Emilia-Romagna Performance a confronto con PACA e Catalogna → HOTEL

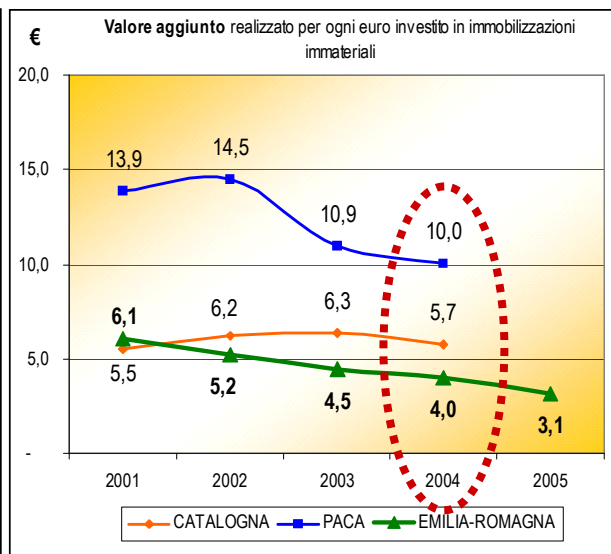
Per € 1,00 speso in investimenti immateriali ...

Fatturato €



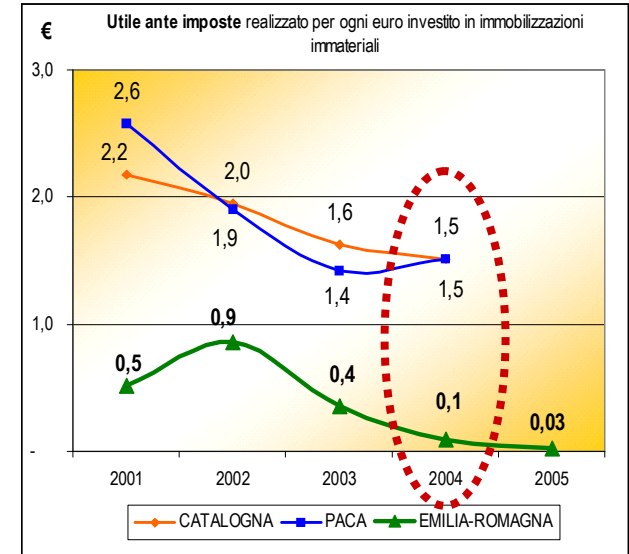
... € 8,50

Valore aggiunto €



... € 4,00

Risultato ante imposte €



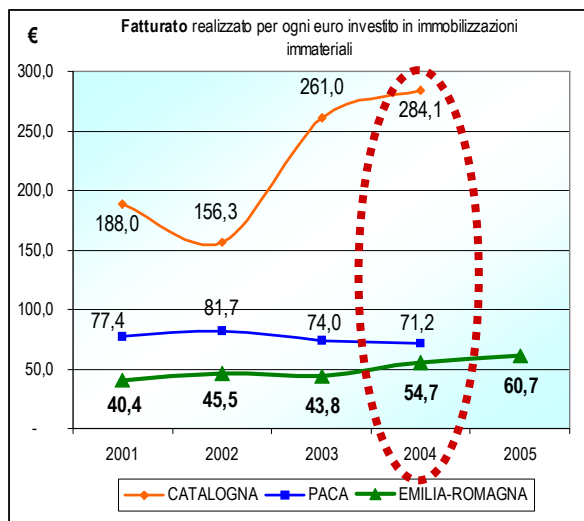
... € 0,10

PMI turistiche Emilia-Romagna

Performance a confronto con PACA e Catalogna → TO-ADV

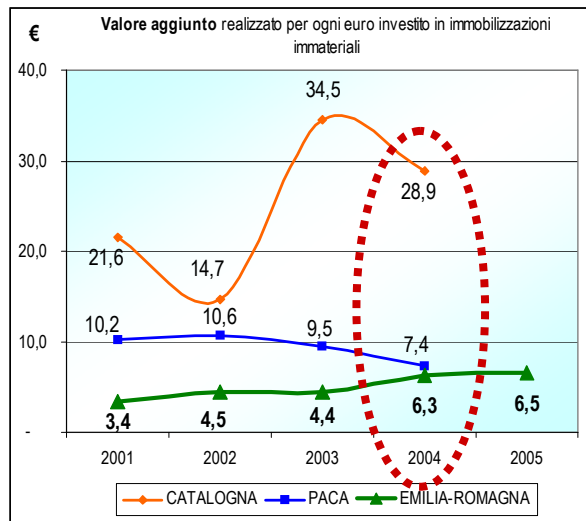
Per € 1,00 speso in investimenti immateriali ...

Fatturato €



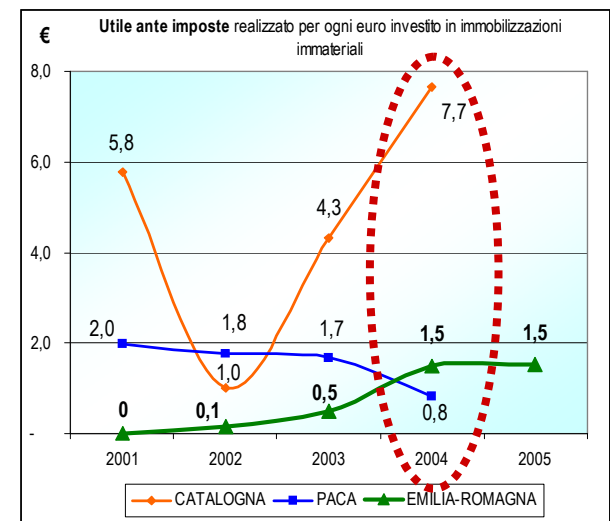
... € 54,7

Valore aggiunto €



... € 6,30

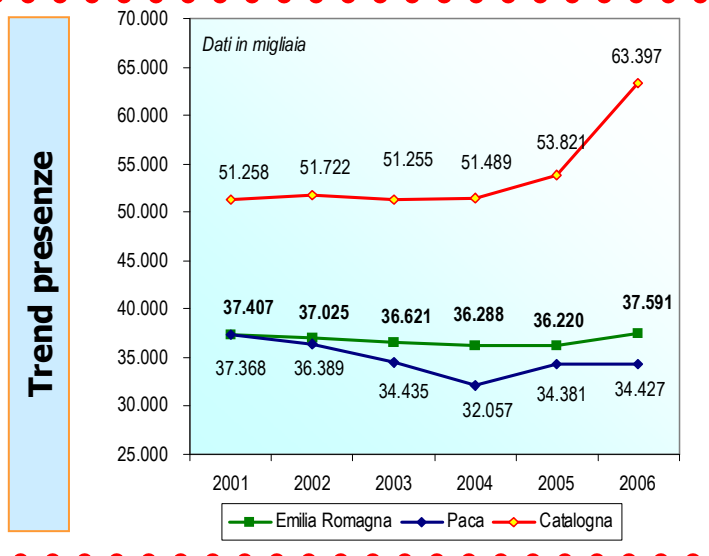
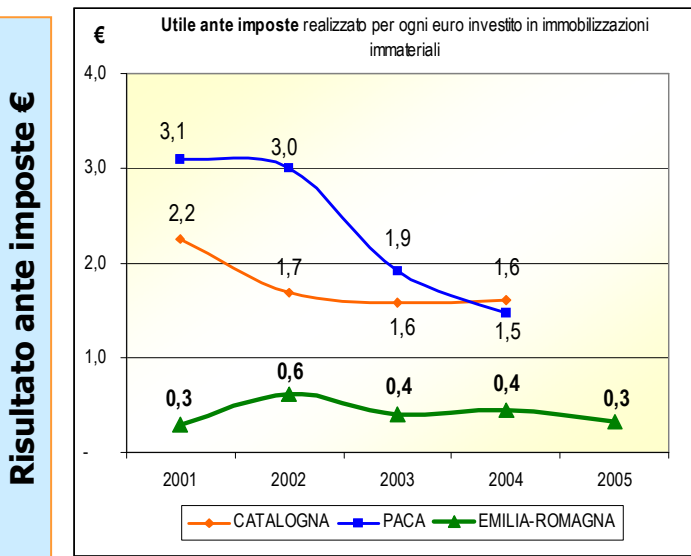
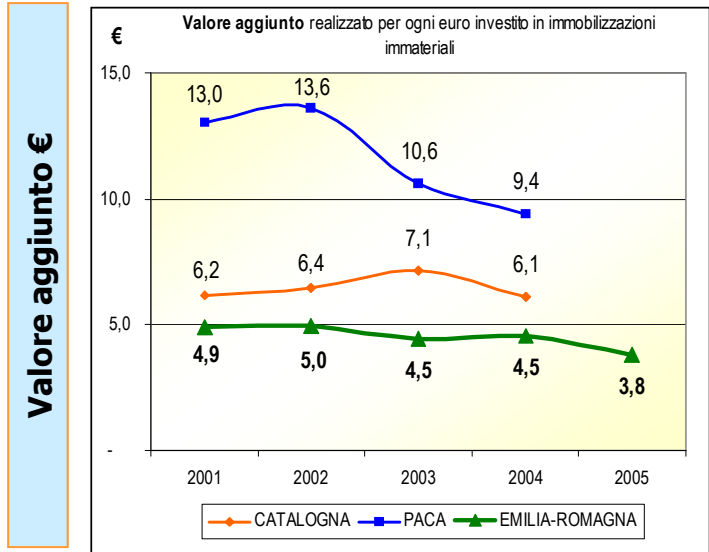
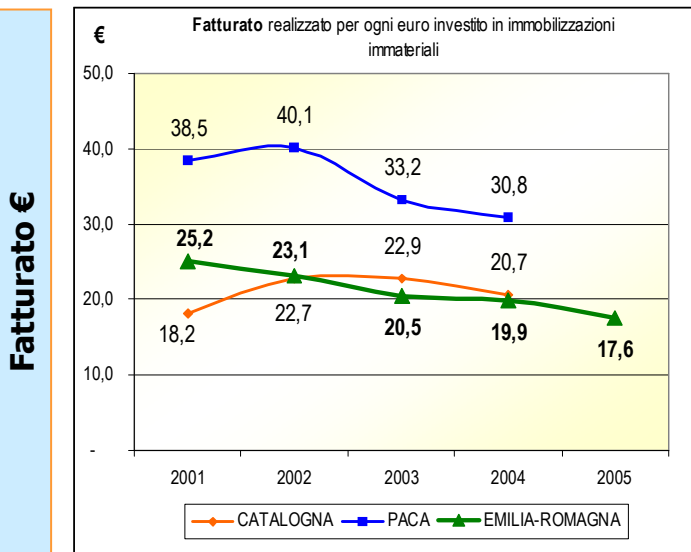
Risultato ante imposte €



... € 1,50

PMI turistiche Emilia-Romagna

Performance a confronto con PACA e Catalogna → totale imprese



PMI turistiche Emilia-Romagna Investimenti immateriali 2005-06, confronto con PACA e Catalogna

Analisi per macro-tipologie di investimento	E-R (66 imprese)	PACA (49 imprese)	Catalogna (42 imprese)
1. Internet	89,4%	89,8%	97,6%
2. Sviluppo del business	87,9%	85,7%	95,2%
3. Informatica e sistema informativo	86,4%	79,6%	95,2%
4. Sviluppo delle relazioni	69,7%	85,7%	90,5%
5. Scelte organizzative	65,2%	75,5%	85,7%
6. Formazione tecnica e manageriale	60,6%	85,7%	92,9%
7. Invenzione o innovazione di nuovi prodotti e servizi	56,1%	44,9%	78,6%
8. Marchi	34,8%	44,9%	47,6%
9. Certificazioni	22,7%	38,8%	52,4%
10. Proprietà intellettuale (brevetti, modelli d'uso, opere dell'ingegno)	6,1%	10,2%	31,0%

PMI turistiche Emilia-Romagna

Richieste delle imprese, confronto con quelle di PACA e Catalogna

PMI Emilia-Romagna

1. Incentivi fiscali per la riqualificazione di strutture ricettive e servizi (77,3%)
2. Trasparenza e semplificazione burocratica (63,6%)
3. Servizi reali (39,4%)
4. Accesso al credito (30,3%)
5. **Contributi per la formazione (28,8%)**

PMI PACA

1. **Contributi per la formazione (85,7%)**
2. Incentivi fiscali per la riqualificazione di strutture ricettive e servizi (81,6%)
3. Creazione di reti e partnership (55,1%)
4. Certificazioni di sistema e di prodotto (52,1%)
5. Servizi reali (46,9%)

PMI Catalogna

1. Incentivi fiscali per la riqualificazione di strutture ricettive e servizi (90,5%)
2. **Contributi per la formazione (71,4%)**
3. Certificazioni di sistema e di prodotto (71,4%)
4. Definizione di strategie comuni a livello territoriale (64,3%)
5. Servizi reali (59,5%)

Stakeholder Emilia-Romagna, **k-dreams**

1. Innovazione dei modelli di governance
2. Visione strategica globale, confronto strutturato di progetto
3. Marca regionale basata sulla combinazione strategica di caratteri e comportamenti distintivi, cioè
 - accoglienza combinata con identità dei territori, scelte di sicurezza, interventi ambientali, alta qualità di vita, efficienza infrastrutture e aeroporti, qualità del capitale umano, unicità e patrimonio culturale
4. Più coordinamento e collaborazione tra assessorati e competenze regionali
5. Più azioni di rete e sistema
6. Più attenzione alla molteplicità dei turismi
 - dalla costa all'interno, dall'identità territoriale alla rete dei porti nautici, all'ingaggio di nuovi mercati e segmenti di utenza
7. Più qualità di progetto, aggregazione e visibilità dei risultati nei club di Prodotto
8. Più accessibilità e vivibilità e qualità urbana nelle aree turistiche
9. Innovazione nel marketing e benchmarking con altri sistemi
10. Un turismo del futuro che
 - salvaguarda e valorizza l'ambiente
 - propone un'offerta integrata e autentica
 - è più accessibile, sicuro, a misura d'uomo, con più glamour e meno nevrosi
 - propone l'Emilia Romagna come eccellenza del ben vivere

Modello economico – focus PMI

4 K-actions per la leadership



"Emilia-Romagna, eccellenza del ben vivere"

"Il mondo nuovo della Dolce Vita"

K-action 1

■ GOVERNANCE turismo-territorio

□ Monitor interdisciplinare delle performance

- Trend → arrivi/presenze/origini/consumi/strutture-servizi
- Off season → comportamenti/aspettative/relazioni/intermediari
- Infrastrutture → stato efficacia-efficienza/costi-benefici/nuovi bisogni
- Aviaton → comportamenti consumatori/fidelizzazione/customer orientation
- Pmi → benchmarking/indicatori Fattore K
 - Reporting delle analisi per web e mailing list di abbonati

□ Coordinamento responsabilità e servizi regionali *

- Combinazione di medio termine delle politiche di → *attività produttive, turismo, cultura, formazione, programmazione territoriale, agricoltura, ambiente, credito, trasporti e infrastrutture*
- Assunzione e valutazione analisi dati di Monitor
- Programmazione e orientamento attività Servizi tecnici
 - Reporting delle decisioni per web e mailing list di abbonati

**Cfr. DGR 207/07 e Determina DG Attività Produttive n° 3632 del 23-03-07*

Area integrazione n° 15 → "Integrazione azioni di marketing territoriale regionale per lo sviluppo turistico"

K-action 2

■ **INNOVAZIONE comportamenti**

- **Bando di progettazione internazionale** in urbanistica e design per idee, modelli architettonici e scenari applicativi
 - “La riviera Emilia-Romagna del XXI secolo”
 - “Gli standard ambientali del XXI secolo”
- Catalogo **Great Life** Emilia-Romagna
 - Patrimonio storico-culturale, ricerca scientifica, musei, accademie, università, musica e glamour
 - Patrimonio di arti e mestieri, competenze e unicità produttive
 - Patrimonio di stili di vita e scenari ambientali
 - Patrimonio di norme, strutture e servizi per la sicurezza e la salute del consumatore nel territorio
- Catalogo **Rete dei Porti Nautici** dell’Emilia-Romagna
 - Portolano della rete
 - Servizi integrati mare-terra
- Catalogo **Customer Aviation** Emilia-Romagna
 - Panel integrato voli e vettori dei quattro aeroporti
 - Panel integrato collegamenti di terra da/per i quattro aeroporti
- Fiera internazionale **vettori e terminal low cost**
- **Corporate Social Responsibility** dell’impresa turistica
 - Sostegno-divulgazione Green Paper CSR dell’Unione Europea (modello integrato di responsabilità economica, sociale e ambientale)
 - Premio internazionale CSR-Emilia Romagna (→ hotel, servizi, vettori, aeroporti, formazione) in collaborazione con ABI-Emilia-Romagna

K-action 3

■ **CAPITALE UMANO evoluzione**

- **Analisi del fabbisogno formativo** delle PMI turistiche dell'Emilia-Romagna
 - Quadro strategico della domanda di imprenditori, quadri e collaboratori (anche extra locali)
 - Monitoraggio periodico variazioni e indicazioni
- **Sviluppo del Capitale Umano** del sistema turistico
 - Catalogo dell'offerta integrata pubblico-privata per imprenditori, quadri e collaboratori (anche extra locali)
 - Indicatori di controllo e misurazione
- Sportello informativo formazione **Capitale Umano del Turismo**
 - Online (Regione)
 - Territoriale (Province)
- **Borse di studio internazionali**
 - In collaborazione con le altre regione FK
 - Per giovani neo laureati dei paesi UE e del Mediterraneo
- Progetto **Mediterranean High School**
 - In collaborazione con le altre regioni FK
 - Sviluppo competenze turistiche per leadership internazionale dell'offerta turistica del Mediterraneo

K-action 4

■ **PMI & SYSTEM services**

- Evoluzione **missione e attività** dei Servizi turismo RER
 - Indirizzo e gestione MONITOR interdisciplinare delle performance
 - Supporto tecnico al COORDINAMENTO responsabilità e servizi regionali
 - Unità tecnica di gestione e *think tank* per progetti e attività di
 - INNOVAZIONE comportamenti (*k-action 2*)
 - CAPITALE UMANO evoluzione (*k-action 3*)
- **Sportello impresa** (in collaborazione con Unioncamere e CCIAA provinciali)
 - Valutazione e *coaching* progetti di *new business*, aggregazione PMI e neo impresa
 - Supporto progetti finanziari
 - Relazione con sistema bancario
 - Europrogettazione
- **Bilancio Sociale** del Sistema Turistico regionale

Impatto sociale delle PMI e del capitale umano del turismo

PMI turistiche 2006

Attività	Emilia-Rom	ITALIA
Ricettivo	4.409	38.445
TO, Adv e servizi	750	12.184
Trasporti	320	5.295
Gastronomico	17.153	220.436
Tempo libero (arte, spettacolo, parchi, etc.)	2.153	22.511
Sport, ricreativo, benessere, etc.	2.767	22.994
Tot PMI turismo e filiera	27.552	321.865
Commercio dettaglio (no auto e casa)	49.401	806.701
Tot PMI turismo e filiera + comm	76.953	1.128.566
Totale imprese	427.935	5.158.278
% PMI turismo e filiera	6,4	6,2
% PMI turismo e filiera + comm	18,0	21,9

Occupati 2006

Emilia-Rom	ITALIA
19.099	217.930
4.046	46.448
2.676	95.217
72.060	687.188
9.229	66.042
8.220	58.729
115.331	1.171.553
139.062	1.770.825
254.393	2.942.378
1.564.728	16.718.534
7,4	7,0
16,3	17,6

Elaborazioni Studio Giaccardi & Associati 2007 su fonti Infocamere - Istat - Ateco

TEAM del Progetto FATTORE K – Emilia-Romagna

Regione Emilia-Romagna

■ Responsabile del progetto

- Laura Schiff
 - Dirigente Qualità Aree Turistiche

■ Collaboratori

- Antonio Manes
- Lella Luppi
- Elisa Donati

Studio Giaccardi & Associati

■ Capi progetto

- Giuseppe Giaccardi
 - Direzione e coordinamento, gestione dei rapporti
- Lidia Marongiu
 - Comunicazione e testi , gestione dei rapporti
- Andrea Zironi
 - Ricerche ed elaborazioni, gestione dei rapporti

■ Interviste – data entry - ricerche di base

- Stefania Derudas (responsabile)
- Massimo Fresu
- Maria Monti

Segreteria organizzativa

- Consuelo Varsi

FATTORE
www.fattorekappa.it



Progetto, modello, elaborazioni, azioni e metodologia sono un prodotto originale
dello **Studio Giaccardi & Associati – Consulenti di Direzione**
© *All rights reserved, Alghero (SS), ottobre 2007*



GRAZIE DELL'ATTENZIONE

Realizzato nell'ambito del progetto interregionale di sviluppo turistico "Fattore K- Gli investimenti immateriali per il successo internazionale del sistema delle PMI turistiche e agro-alimentari più significative" (L. 135/01)

© **Studio Giaccardi & Associati – Consulenti di Direzione** - Italy – 07041 Alghero (SS) via Carlo Alberto, 70
Tel/Fax: +39 079 983312 – 079 9733064 - E-mail: info@giaccardiassociati.it