



**IL BELLO E IL BUONO DELL'ITALIA**  
**IL TURISMO IN 5 MOSSE**



# Contenuti

Premessa	2
Scopo e finalità del documento	3
Le cinque mosse	4
1. Ascoltare	5
2. Innovare	10
3. Investire	14
4. Accogliere	18
5. Mantenere	22
Conclusioni	25
Allegati	27
I. Maratona Turismo: i ringraziamenti	28
II. Maratona Turismo: la Survey	30
III. Il Team dedicato al paper “Le 5 mosse”	38

# Premessa

---

Siamo di fronte ad una crisi epocale e tra i settori trainanti dell'economia nazionale quello dei viaggi e del turismo è il più colpito.

Se il nodo cruciale è il superamento dell'emergenza sanitaria, la priorità immediatamente successiva riguarda una progettazione ad ampio respiro per il rilancio complessivo dell'intera industria turistica italiana e del vasto indotto a essa collegato.

Una digitalizzazione programmata da sviluppare con risorse mirate nella logica 4.0 e all'interno del progetto Paese devono essere punti cardini del *Recovery Fund*. Aiuti calibrati per ogni categoria di imprese, piccole, medie e grandi, per facilitare investimenti in infrastrutture e in tecnologia sono la vera sfida del futuro.

Indispensabile è approntare un piano di lavoro informato alle più aggiornate soluzioni *digital*. Dallo sviluppo dei contenuti del presente documento emergerà la proposta di un percorso in 5 mosse con una centralità sull'aspetto della digitalizzazione. Disporre di una piattaforma nazionale attraverso un Dms (*Destination Management System*) per la gestione integrata di informazione, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica italiana può essere un passaggio determinante per avviare la ripresa di tutto un settore, trainandone anche di ulteriori.

Le bellezze e l'unicità che caratterizzano il nostro Paese non sono più sufficienti a garantire da soli una ripresa del settore.

**Elena David**

Coordinamento Tavolo Turismo AICEO\*

---

\* in Allegato III composizione del tavolo dedicato al Turismo.

# Scopo e finalità del documento

AICEO, l'Associazione Italiana dei CEO, è un'associazione di persone, senza fini di lucro, fondata nel luglio 2011 con l'obiettivo di promuovere lo scambio di esperienze tra i soci per generare idee, innovazione e visioni sul futuro, per individuare esperienze di successo e proporre soluzioni concrete alle problematiche delle aziende e più in generale del Paese.

Attraverso un approccio pragmatico AICEO vuole essere/promuovere un movimento di opinione caratterizzato dalla consolidata esperienza e *leadership* dei suoi membri, uniti da obiettivi di valorizzazione del talento e della diversità e di promozione dell'innovazione; elementi che AICEO considera strettamente connessi e funzionali al rilancio dell'intero sistema Paese e al consolidamento della sua immagine internazionale.

AICEO ha favorito la formazione di un gruppo di lavoro composto da membri esperti dedicato al settore turismo con l'obiettivo di creare contenuti da offrire agli interlocutori istituzionali preposti alla valorizzazione delle risorse disponibili (*recovery plan*) in un'ottica di visione futura digitale e sostenibile del settore.

Partendo dalla centralità del turismo e della sua trasversalità, il gruppo di lavoro di AICEO in collaborazione con Deloitte, ha creato il progetto "*Il bello e il buono dell'Italia - The Tourism Day*".

Come tappa intermedia del progetto sono state organizzate da AICEO:

- una maratona virtuale "*Il bello e il buono dell'Italia The Tourism Day\_9to5*" in data 11 marzo 2021;
- una *Survey* (in allegato - nota II).

I partecipanti alla maratona virtuale "*Il bello e il buono dell'Italia The Tourism Day\_9to5*" e alla *Survey* sono stati figure primarie del mondo dell'hotellerie, dei trasporti, dell'innovazione tecnologica, dell'arte e cultura, dell'università, dell'enogastronomia, del termale, del mondo del *tour operating*, di agenzie e *network* e delle istituzioni.

Tutte le riflessioni emerse durante la maratona virtuale sono raccolte in questo "*paper*" che sintetizza gli spunti da veicolare alle istituzioni per offrire suggerimenti su come affrontare il turismo post pandemia valorizzando le risorse che il *recovery plan* metterà a disposizione.

# Le cinque mosse

Il presente documento sintetizza le 5 mosse che il tavolo di lavoro AICEO ha identificato come elementi cruciali per il turismo in Italia. Sono mosse “sequenziali” e “ripetibili”.

Sequenziali perché propongono un percorso per priorità che suggerisce e tratteggia un approccio articolato e distintivo. Sono ripetibili in quanto l’approccio può essere avviato ed arricchito a più riprese mantenendo lo stesso spirito.

Nel seguito analizzeremo in maggiore dettaglio ciascuna delle 5 mosse.



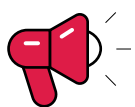
# 1. Ascoltare

Ascoltare è l'aspetto determinante; significa comprendere per agire e per valorizzare. AICEO è partita dall'ascolto.

Ha creato un tavolo di lavoro composto da esperti e specialisti del settore turistico, coinvolgendo varie competenze in rappresentanza del settore alberghiero, digitale, turistico e tecnologico medicale.

Inoltre il tavolo AICEO ha realizzato "*Maratona per il Turismo*" una giornata dedicata ad intervistare oltre 40 rappresentanti del settore turismo. L'elenco completo è riportato in appendice e nel presente documento sono riportate frasi "chiave" che sono state ritenute caratterizzanti.

Il tavolo AICEO ha inoltre realizzato una *Survey* indirizzata a rappresentanti del settore – il cui testo è riportato in allegato – su tendenze e bisogni prioritari del settore, da cui è emerso che:



L'**81%** ritiene che il Paese Italia non sia sufficientemente pubblicizzato nei Paesi Esteri



Il **95%** ritiene che la tecnologia può contribuire al rilancio del Turismo in Italia



L'**84%** ritiene che il turismo non dovrebbe essere di competenza delle Regioni

Il **54%** ritiene che sarebbe utile avere un portale digitale centralizzato su cui far confluire tutta l'offerta turistica



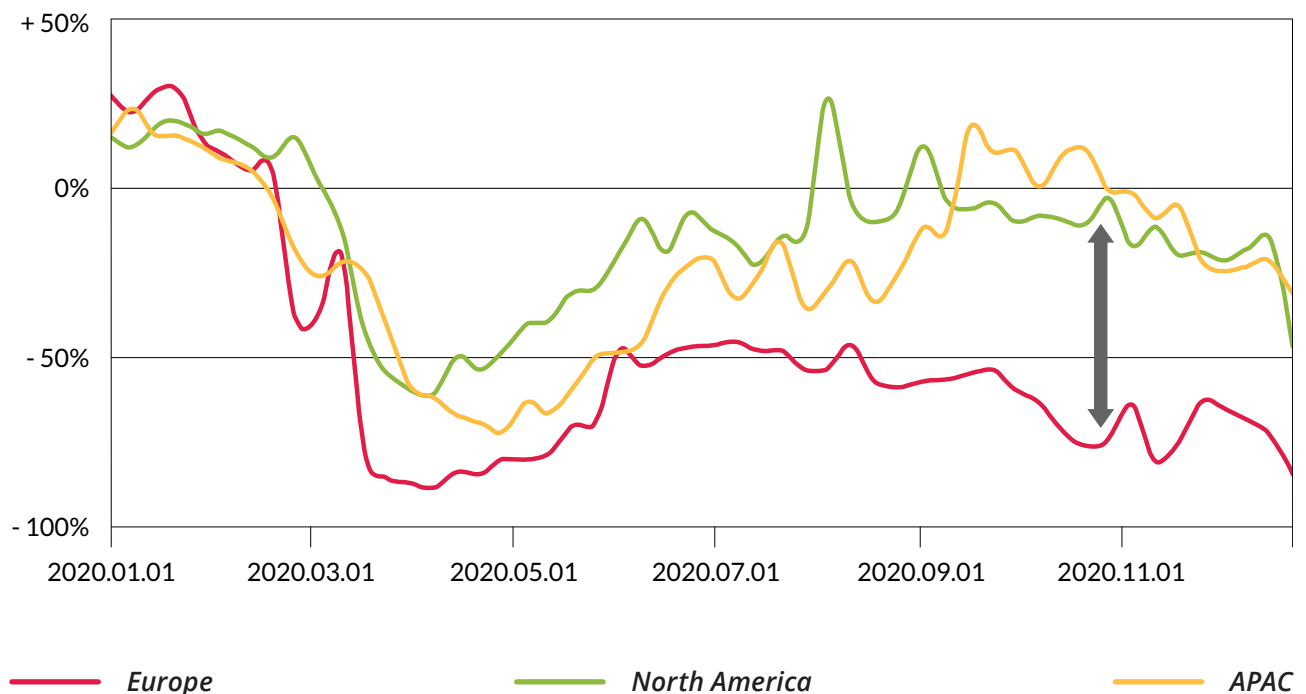
Il **73%** ritiene che darebbe visibilità alla propria offerta turistica se fosse permesso di operare sul portale digitale nazionale centralizzato a condizioni vantaggiose



Quanto emerso dalla fase di ascolto ci porta alla mossa successiva: INNOVARE.

Alcuni dati predisposti da Google hanno evidenziato che nel 2020 le ricerche di viaggi causa pandemia hanno subito una forte contrazione, coinvolgendo tutti i continenti, anche se con dinamiche differenti.

**Crescita YoY% della ricerche di viaggi per la categoria Alloggio e aereo insieme:**



Lato *Consumer* a fronte di questa situazione globale sono stati identificati 3 cambiamenti:

1. Cambia la tipologia di destinazione;
2. Cambia il modo di viaggiare;
3. Cambiano le priorità.



Chi viaggia cerca nuovi tipi di destinazione e predilige viaggi domestici.

Chi viaggia utilizza trasporti diversi dai soliti e accommodation diverse.

Chi viaggia si aspetta soluzioni flessibili e sicure per la salute, più di ogni altra cosa.

Si sono registrati flussi turistici crescenti verso nuove mete in Italia e flussi decrescenti nelle principali città (ad esempio nel 2020, si è registrato un flusso del +25% verso il lido di Jesolo e un -25% verso Roma); il modo di viaggiare, i *trend* delle scelte relativi agli alloggi, le scelte sugli spostamenti (con un *trend* di scelta crescente dell'affitto dell'automobile a discapito dei voli economici) hanno subito variazioni.

Ciò va ricondotto ad un cambiamento delle priorità lato *Consumer* e ad una maggiore ricerca del consumatore in termini di attenzione alla salute, sicurezza e flessibilità nel contenuto del servizio.

Questa analisi evidenzia come l'offerta di servizi debba seguire in maniera continua e rapida le evoluzioni del mercato, ed è quindi necessario che il settore assuma un approccio *data-driven* per adattarsi al consumatore e ai suoi bisogni così dinamici in questo particolare contesto che il mercato sta attraversando.

Per farlo e quindi per rilanciarsi occorre intervenire su due aree di investimento essenziali: la promozione, intesa come l'intervento sulla strutturazione dei servizi offerti (minimizzando la frammentazione e costruendo un'*audience strategy* tale da ottimizzare il rapporto tra domanda e offerta del settore); e la trasformazione digitale, cioè l'impiego della tecnologia per guidare l'offerta (*scheduling* e *dynamic pricing*, *consumer interactions analysis*, *traffic patterns*), per adattarsi al contesto dinamico e all'evoluzione del contesto sanitario e normativo.

Di seguito riportiamo alcuni passaggi qualificanti emersi da esperti ed operatori intervenuti nel corso della "*Maratona per il Turismo*".

“ La chiave del futuro è la comunicazione. ”

**Antonio Zacchera, CEO Zacchera Hotels**

“ Troppi i cataloghi cartacei nelle agenzie, qualcosa post covid cambierà anche su questi aspetti. ”

**Ivana Jelinic, Presidente Flavet**

“ Manca una piattaforma *marketing* olistica italiana. Ci vogliono *big data*, campagne *marketing* specializzate e massive. Serve una visione diversa e una progettualità a 360 gradi. L'investimento 4.0 per le PMI del turismo è necessario per fare il "salto digitale". ”

**Barbara Cominelli, CEO - JLL Italia**

“ FIGITAL: un imprescindibile incontro tra esperienza FISICA e percorso DIGITALE. ”

**Antonio Cellie, CEO Fiere di Parma**

“ Il focus principale diventa conoscere meglio il consumatore attraverso un approccio *data-driven*. ”

**Fabio Galetto, Sector Lead Travel - Google**

“ Digitalizzazione: la piattaforma non è solo il punto dove si fa ricerca ma è un abilitatore dell'ascolto. ”

Il covid ha dato una vera e propria scossa al settore del turismo, accelerando la rivoluzione tecnologica e creando il fenomeno del nomadismo digitale, fenomeno in cui le persone si spostano per lavoro e per vacanza conseguente al *Remote-Smart Working*.

**Erika De Santi, Managing Director WeRoad**

“

Ha senso creare un portale digitale all'interno di un progetto più ampio che lo usi come leva per lo sviluppo digitale; ci sono troppi siti che si propongono e si deve a tutti i costi evitare di creare un doppione di progetti già esistenti facendo così concorrenza a operatori privati sul mercato già da diversi anni con importanti capitali alle spalle. Il cliente si perde, ci dovrebbe essere un percorso unico, semplice e non confusionario.

”

**Paolo Giulini,**  
*Co-Founder & Past Vice President Musement e Founder Culture Edition*

“

Il maggior nemico del viaggio è l'incertezza.

”

**Nazareno Ventola,**  
*CEO Aeroporti Bologna*

“

Con l'adozione delle tecnologie si potrebbe sviluppare una piattaforma che converge la strategia B2C, B2B e T2T (*Technologies to Technologies*). In questo modo un fornitore inserisce i suoi prodotti con interfacce manuali o automatiche e decide se venderli direttamente ai turisti o ai *tour operator*. Le piattaforme di questo tipo devono essere accoglienti e avere delle interfacce semplici.

”

**Cristina Molinari,**  
*azionista di Adalte Travel Platform*

“

Non bisogna dare per scontato che possiamo contare solo sulle bellezze della nostra Terra, bisogna stare al passo con il tempo e comprendere le esigenze di fasce diverse di clientela anche attente al sostenibile.

”

**Marina Lalli,**  
*Presidente Federturismo*

“

Vi è la necessità di un piano strategico di promozione e aiuto per far ripartire il turismo. Solo con il lavoro non si riuscirà a ripartire. Ci aspettiamo un modello di turismo post pandemia ancora non totalmente comprensibile e chiaro. Il turismo rappresenta il 13,5 % del PIL. È un dato importante su cui puntare per un maggior sviluppo del Paese.

”

**Vittorio Messina,** *Presidente Assoturismo*

## 2. Innovare



Innovare è l'elemento ricorrente di questi tempi.

L'emergenza COVID ha spinto tutti quanti, aziende, istituzioni, cittadini a chiedersi da dove iniziare la svolta. Il cambiamento è percepito come una necessità di sopravvivenza.

Una ricerca Deloitte (*Global Consumer tracker*) indica che:

### Per il settore TRAVEL:

- Il 2020 è stato il peggior anno per il turismo globale, **il traffico internazionale è calato del 74%**. (*United Nations World Tourism Organization*)
- Le destinazioni in tutto il mondo hanno accolto 1 miliardo in meno di turisti internazionali rispetto al 2019. Nel 2009, durante la crisi economica mondiale il calo nei flussi turistici fu del 4%.
- Secondo l'ultimo UNWTO *World Tourism Barometer*, il crollo internazionale nei viaggi ha portato ad una **perdita stimata di \$1,3 trilioni di entrate da export**, più di 11 volte la perdita registrata durante la crisi economica del 2009.
- Nel 2020 le attività di **trasporto aereo in Italia** hanno registrato un calo del fatturato del **-60,5%**. (*Istat*)
- A causa della continua evoluzione della pandemia, molti paesi stanno **reintroducendo restrizioni di viaggio** più severe tra cui test obbligatori, quarantene e in alcuni casi una chiusura completa delle frontiere.
- Allo stesso tempo, ci si aspetta che la graduale **vaccinazione** della massa critica della popolazione possa aiutare a **ripristinare la fiducia dei consumatori**, contribuire ad allentare le restrizioni di viaggio e lentamente **normalizzare i viaggi durante l'anno a venire**.

### Per il settore HOSPITALITY:

- L'applicazione di misure restrittive ha portato a prolungate chiusure determinando **l'incremento della pressione finanziaria** (es. declino del valore azionario, problemi di liquidità) oltre che alla perdita di numerosi posti di lavoro.
- Nel 2020 le attività dei servizi di alloggio e ristorazione **in Italia** hanno subito un **calo di fatturato del -42,5%**. (*Istat*)
- Ricomincia la **crescita degli investimenti nel settore alberghiero**. **In Italia** si è passati da una settantina di *deal* nel 2019 in Italia a 30 operazioni nel 2020, ma si risalirà a circa 40 transazioni quest'anno con un volume tra 1 e 1,5 miliardi di euro. (*CBRE*)

### Per i TOUR OPERATOR:

- Per buona parte dell'anno, la maggior parte dei *tour operator* ha annunciato la totale **sospensione delle operazioni**.
- Il settore già alle prese con numerose sfide pre pandemia (es. il fallimento di Thomas Cook nel 2019), ha visto una **drastica diminuzione del fatturato**. **In Italia** si parla del **-76,3%**. (*Istat*)
- Numerosi Paesi hanno stanziato **fondi di stato per supportare le aziende del settore** (es. il Governo federale tedesco ha stanziato un prestito di €1.8 miliardi per TUI *Germany*).

### Con riferimento al MICE invece:

- I principali **eventi internazionali** (es. Olimpiadi 2020, Europei 2020, festival musicali, etc.) sono stati **posticipati**.
- Numerosi organizzatori hanno optato per **eventi virtuali** e **ridotto gli investimenti per il 2021**.

Il tavolo di lavoro AICEO ha confermato che l'innovazione nell'ambito del turismo in Italia parte da un elemento centrale: l'utilizzo della tecnologia.

Le consultazioni condotte da AICEO e gli approfondimenti conseguenti fanno emergere che il turismo in Italia ha bisogno di una **PIATTAFORMA digitale** dove poter ricavare informazioni, pianificare ed eventualmente prenotare.

Secondo AICEO questa PIATTAFORMA dovrebbe essere gestita a livello istituzionale (.gov) ed incentrata sui seguenti cardini:

#### a. Accessibilità

Deve essere garantita la fruibilità da qualsiasi piattaforma; sia da web, strumento privilegiato dagli utenti in fase di pianificazione e ricerca, sia tramite app, per un utilizzo in mobilità, e quindi con strumenti di geo localizzazione. I contenuti proposti saranno articolati per tematiche chiave con itinerari, spunti *business* e *leisure*.

## b. Percorsi

Deve essere propositiva, pensata con la *view* di chi la consulta; non deve limitarsi ad essere un *repository* di dati. *L'Artificial Intelligence* può consentire proposte mirate a seconda degli utenti facendo emergere opportunità ed evitando dispersioni.

Ad esempio, la piattaforma potrebbe proporre soluzioni mirate per:

- Arte;
- Storia;
- Cultura;
- Cucina;
- Sport;
- Benessere;
- Salute;
- Altro.

## c. Inclusività

Deve essere una piattaforma in grado di valorizzare quanto già fatto ed esistente sia a livello istituzionale che a livello di operatori privati. Ci sono alcuni ottimi esempi di sviluppo piattaforme da parte di enti pubblici e di operatori privati, tutti questi elementi dovrebbero essere patrimonio accessibile mediante questa piattaforma.

## d. Senso di squadra

L'Italia è un territorio unico che deve essere valorizzato facendo leva su contenuti iconici e distintivi. Troppo spesso la tendenza è di proporre solo alcuni aspetti dell'Italia, quelli più ricorrenti, più noti o quelli che sono promossi di volta in volta da soggetti più intraprendenti.

## e. Visione di medio termine

La piattaforma deve essere progettata convogliando esigenze ed investimenti articolati nel medio termine, Non serve una soluzione spot per l'estate 2021, nè una progettualità complessa di lungo periodo, ma è necessaria una visione che dia una spinta immediata ma comunque volta a supportare crescita e consapevolezza.

I contenuti sopra riportati sono indicativi e potrebbero essere ulteriormente approfonditi stante la centralità di questa mossa nell'ambito dell'approccio proposto.

Di seguito riportiamo alcuni passaggi qualificanti emersi nel corso della "*Maratona per il Turismo*" dai dialoghi con esperti ed operatori intervenuti.

“

Vedo poca pubblicità, promozione d'Italia all'estero e non vedo le Regioni capaci di tale cosa. Serve pubblicità coordinata, concreta dell'Italia all'estero, perché siamo conosciuti per pasta, pizza e caffè, ma l'Italia è tanto altro; di Italia ce ne è tanta, ma non è veicolata nella maniera giusta.

”

*Luca Caraffini,  
Amministratore Delegato GEO Network agenzie*

“

Il posizionamento del turismo italiano soffre della mancanza di un sistema integrato con la comunicazione: non ci sono realtà che possano vantare questa caratteristica e che svolgano un'azione integrata sul posizionamento; quindi il patrimonio italiano non è rilanciato e sfruttato.

”

*Valentina Fontana,  
Amministratore Delegato Visverbi*

“

Prima il pesce grande mangiava quello piccolo ora è il pesce più veloce che mangia quello lento.

L'incontro tra pubblico e privato può agevolare un incremento di velocità nell'innovazione: il comune non ha un approccio imprenditoriale che serve ed il tema è la velocità; l'eco sistema pubblico risulta essere troppo lento.

*Matteo de Brabant, CEO Jakala*

”

# 3. Investire



La pandemia ha generato una forzata necessità di trasformazione digitale.

Un'accelerazione non prevedibile che è destinata ad incidere sempre più sulle organizzazioni generando un cambiamento culturale che va ben oltre un adeguamento delle competenze tecnologiche.

Velocità di cambiamento è la sfida per il futuro. Il mondo del turismo è per sua natura in continuo fermento stante le molteplici sfumature che può assumere. I cambiamenti indotti dalla pandemia hanno stravolto il mondo del turismo. Di fatto lo hanno azzerato alimentando forti desideri ed aspettative di ripartenza.

Comprendere le nuove esigenze del turista e soddisfarle è il presupposto indispensabile per gli imprenditori per definire nuovi modelli di *business* ed aumentare la propria competitività sul mercato.

I viaggiatori di oggi sono sempre più connessi e social, prevalentemente da mobile, e bisogna sviluppare azioni mirate durante il cosiddetto "*digital journey*" per fare in modo che già a partire dal momento in cui iniziano a sognare il prossimo viaggio, scelgano la destinazione, vivano la loro esperienza e fino al momento in cui ripartono ci sia sempre un'interazione con loro per entusiasmarli, anticipare le loro esigenze, rispondere alle loro richieste e soprattutto guidarli nel processo decisionale e d'ispirazione al viaggio.

Per rendere l'esperienza del cliente, all'interno delle strutture, unica e *tailor-made* possiamo spingerci fino al *digital profiling* e *digital identity*, utilizzando tecnologie quali ad esempio lettori di impronte biometriche o lettori di prossimità (RFID) o ancora il tracciamento della posizione spaziale all'interno delle strutture.



Per far fronte alle nuove esigenze del turismo è necessario investire.

La valutazione da condurre è la corretta gestione degli investimenti, la definizione di una strategia di medio e lungo periodo sostenibile sia economicamente che socialmente, la corretta allocazione e l'uso delle risorse economiche e del patrimonio umano e nella giusta comprensione dei protagonisti della catena di valore del settore turistico.

Comprendere le esigenze del cliente post pandemia e soddisfare le sue richieste creerà un vantaggio competitivo rispetto alle proposte dei Paesi stranieri.

Alcuni investimenti potranno essere realizzati da operatori privati, altri - quelli infrastrutturali - sono tipicamente demandati ad enti pubblici, ma in questo contesto sarà fondamentale la convergenza tra pubblico e privato, con la definizione di strategie di investimento e *financing* congiunte.

L'innovazione digitale e la sostenibilità saranno sicuramente due pilastri fondamentali sul quale ricostruire il futuro del turismo in Italia.

Nell'affrontare e risolvere queste problematiche, i mezzi finanziari previsti nell'ambito del programma *Next Generation EU* rappresentano **una concreta possibilità per procedere con un determinante piano di investimenti.**

Di seguito riportiamo alcuni passaggi qualificanti emersi nel corso della "*Maratona per il Turismo*" dai dialoghi con esperti ed operatori intervenuti.

“

I *claim* della promozione di destinazioni italiane non sono più distintivi.

”

**Fabio Galetto, Sector Lead Travel - Google**

“

Risulta cruciale agevolare il people mover migliorando e velocizzando i collegamenti infrastrutturali in Italia.

È indispensabile lavorare sulla *passanger journey experience*.

”

**Nazareno Ventola, CEO Aeroporti Bologna**

“

Accrescere la qualità del servizio per sopperire alla mancanza di infrastrutture.

Bisogna gestire l'*over tourism* e le aree secondarie. Sarà importante quindi cercare di valorizzare alcune aree del Paese ampliando la loro possibilità di accogliere il turista per più mesi possibili all'anno.

”

**Gabriele Burgio, Presidente e Amministratore Delegato Alpitour**

“

Il futuro deve valorizzare il passato, quando il settore turistico rappresentava un'industria fiorente.

Si rende inoltre necessaria una modifica della legislazione che impedisce novità imprenditoriali e una riduzione delle tasse per sviluppare il settore del turismo.

”

**Michele Serra,**  
**Amministratore Delegato Mistral Tour**

“

Il vero problema in Italia sono le infrastrutture ed anche le stesse infrastrutture alberghiere. Nelle strutture manca principalmente la qualità, perché, di base, mancano gli investimenti; e poi la burocrazia rallenta ogni iter edilizio. È necessario stimolare gli investimenti, investimenti fatti bene.

”

**Otmar Michaeler,**  
**Co Owner & CEO Falkensteiner Hotels & Residences**

“

La cucina italiana viene promossa attraverso il mondo legato alle ambasciate con il quale fanno provare i prodotti italiani. Sono stati iniziati nuovi progetti dedicati al settore e dopo la pandemia è necessario sfruttare la situazione.

”

**Enrico Derlingher,**  
**Presidente Euro-Toques Italia e Presidente Euro-Toques International**

## 4. Accogliere



Il concetto di accoglienza in ambito turistico può assumere varie prospettive.

Ai fini del presente documento ci soffermiamo su due aspetti: **la capacità ricettiva del Paese e la cultura**, intesa come percorso preparatorio in termini formativi ed esperienziali.

In termini di capacità ricettiva, occorre facilitare logiche di *networking* e di collaborazione fra *partners* locali (musei, artigiani, etc.) attraverso strumenti economici, tecnologici e finanziari. La promozione del territorio attraverso attività di comunicazione selettiva; abilitazione all'adozione di strumenti tecnologici e banda larga; definizione di standard di qualità universalmente riconosciuti.

Prima della pandemia, troppo spesso lasciavamo che i flussi turistici generassero le problematiche dovute all'*overturism* o meglio detto Sovraffollamento turistico di località turistiche. L'*Overturism* è uno dei grandi temi d'attualità ma è soprattutto un ambito amministrativo e gestionale ricco di complessità per chi vuole dare una soluzione al problema. Strumenti irrinunciabili per chi si cimenterà in questa sfida saranno quelli informatici e dell'innovazione digitale, capaci a fornire un supporto essenziale sul piano dell'informazione, dell'organizzazione dei servizi, della promozione di itinerari alternativi e della gestione dei flussi.

Diviene quindi importante promuovere anche le cosiddette "*secondary destinations*", il Sud e tutte le realtà che rappresentano la Grande Bellezza italiana benchè oggi meno conosciute rispetto al turismo di massa. L'elemento fondamentale su cui puntare è la scoperta/conquista che fa accrescere il bisogno di conoscenza del vivere e della cultura italiana.

Siamo in un'epoca in cui la qualità dell'esperienza offerta, la semplicità e l'intuitività nel modo in cui viene fornito un dato servizio è quasi più importante del prodotto turistico stesso.

Tecnologia e turismo sono un connubio vincente.

La promozione del brand "Italia" deve partire da una nuova concezione di sistema-Paese, in maniera ancora più forte ed innovativa di quanto sia già stato fatto da altri Paesi fino ad oggi, e deve concretizzarsi nella presenza sui mercati esteri di un brand forte e coerente che leghi turismo, cultura, enogastronomia, moda e design.

L'utilizzo dei *social media* sarà per gli imprenditori turistici un elemento imprescindibile per valorizzare al meglio le proprie proposte turistiche.

Già ad oggi una serie di nuove tecnologie permettono un alto livello di personalizzazione delle esperienze di viaggio basate su una più profonda conoscenza dei comportamenti e della personalità del cliente. Gli operatori turistici, ed in particolare gli alberghi, possono essere in grado di riconoscere i bisogni e le emozioni degli ospiti e creare prodotti ed esperienze da offrire in tempo reale.

La tecnologia funge infatti da fattore abilitante per rendere unica l'esperienza del viaggiatore, che viene agevolato, ad esempio, con connessioni a banda larga, *meeting* virtuali/ibridi, visite virtuali 3D, *smart working rooms*, etc., per quanto concerne una clientela *business*; mentre si coniuga attraverso il CRM, esperienze al cliente pre/post viaggio sia attraverso contenuti digitali, occasioni per coltivare le proprie passioni (es. *cooking classes*, artigianalità ecc.), prodotti del territorio eno-gastronomici o artigianali (*onsite & ecommerce*), tariffe personalizzabili in tempo reale, realtà aumentata ed assistenti virtuali durante tutto il loro soggiorno, per quanto riguarda la clientela *leisure*. La tecnologia svolgerà anche un ruolo fondamentale nell'ambito del turismo del benessere e della salute con un ingaggio continuo del viaggiatore prima, durante e dopo la sua permanenza, con visite remote e dispositivi connessi.

Ma per governare la tecnologia nonché alimentare la sensibilità verso un turista che muta rapidamente e spesso radicalmente le proprie abitudini, richiede formazione, preparazione, e cultura. Giungiamo quindi ad un secondo aspetto rilevante dell'accoglienza che è il percorso formativo. È auspicabile la creazione di sempre più qualificati percorsi formativi a carattere professionale ed universitario che consentano contatti con il mondo del lavoro già durante il percorso di studi e siano in grado di agevolare l'ingresso dei talenti nell'ambito del tessuto dell'economia turistica.

Di seguito riportiamo alcuni passaggi qualificanti emersi nel corso della "*Maratona per il Turismo*" dai dialoghi con esperti ed operatori intervenuti.

“ L’ingaggio continuo del cliente è fondamentale. In settori come il turismo del benessere, termale e sanitario la telemedicina può dare un apporto fondamentale creando percorsi innovativi di cura e benessere. Sarà fondamentale sfruttare gli investimenti in queste sinergie. ”

**Francesco Gabbrielli,**  
**Direttore Centro Nazionale per la Telemedicina e le Nuove Tecnologie Assistenziali ISS**

“ L’obiettivo è creare connessione tra il turismo sanitario e il turismo del benessere.

Ottenimento di una certificazione del connubio “terme/salute/benessere”.

**Andrea Quadrio Curzio,**  
**CEO QC Terme**

“ Per quanto riguarda le agenzie di viaggio post pandemia, si rende fondamentale formare e valorizzare le figure professionali. Ci sarà un cambio di passo rispetto al mercato. Ripartire significa riquilibrare. C’è più tecnologia rispetto a un anno fa (basti pensare alla diffusione di piattaforme come zoom). L’agenzia solo fisica non esisterà più, ci sarà l’agenzia ibrida: non si riceverà più un cliente soltanto fisicamente ma anche virtualmente. ”

**Simone Frigerio, Sales and Marketing Manager Frigerio Travel Network**

“ Nel settore dell’*hospitality* vi è un’eccellenza di offerta culturale e storica, ma a fronte di ciò manca una formazione nell’accoglienza adeguata si dovrebbe quindi investire in tale direzione, favorire la nascita di figure competenti per il settore. ”

**Luca Boccato, CEO HNH Hospitality**

“

Gli strumenti digitali, la digitalizzazione non risolvono problemi a livello del settore, servono strumenti digitali a favore dello sviluppo del turismo.

Occorrono nuovi modelli gestionali, il settore del turismo è un settore con delle potenzialità che però per essere sfruttate devono poter contare su conoscenze e competenze da poter utilizzare (per cui: formazione, modelli di *business* innovativi alla base).

”

**Graziano Debellini, Presidente TH Resorts**

“

Non dimentichiamo però che il Digitale è sicuramente un elemento fondamentale a nostro supporto, ma non potremo mai prescindere dalle persone e dall'empatia che sapremo creare con l'ospite. Inoltre, non dobbiamo svelare anticipatamente con gli strumenti digitali, ma accrescere il desiderio di scoprire l'Italia e quindi mantenere sempre alto il livello di "sogno di scoperta" di un mondo tanto ricco e affascinante, quindi quasi inarrivabile.

”

**Elisabetta Fabri,  
Presidente Starhotels**

“

L'accoglienza parte da servizi di base come le toilette delle aree di servizio per dare ristoro a chi viaggia.

La tecnologia è fondamentale per profilare le esigenze dei turisti.

”

**Gabriele Burgio, Presidente e  
Amministratore Delegato Alpitour**

“

È necessario stimolare gli investimenti. Serve sviluppare il brand Italia ed è cruciale motivare, riportare in Italia italiani che sono andati all'estero, investire su *Human Capital* a livello istituzionale e non privato. All'estero vengono dati contributi a fondo perduto molto più alti.

”

**Otmar Michaeler,  
Co Owner & CEO Falkensteiner Hotels & Residences**

## 5. Mantenere

---

È fondamentale che il post pandemia generi una presa di coscienza in merito alla necessità di un radicale cambiamento nel modello di Business del turismo. Serve un rinnovamento che converga verso un turismo digitale, integrato e sostenibile.

Il rinnovamento auspicato fonda le proprie basi in robusti piani di investimento volti a promuovere la realizzazione delle infrastrutture di supporto allo sviluppo ed al potenziamento delle destinazioni leisure ed a creare i presupposti per una sempre maggiore mobilità sostenibile.

La crescita del settore turistico dipenderà fortemente dall'ottimizzazione di traffici e approvvigionamenti, dal coordinamento delle reti di trasporto e mobilità e dal miglioramento delle infrastrutture alberghiere. Aree intere del nostro Paese rimangono inaccessibili alla Rete Internet. E la connettività svolgerà un ruolo importante nella fruizione di nuovi servizi e contenuti. Il Paese deve essere connesso.

Ma per attrarre investimenti, anche rilevanti è opportuno che il settore definisca un piano strategico con un orizzonte temporale adeguato per tutelare gli investitori.

Una visione di medio termine consente anche di dare maggiore robustezza e consolidare i flussi turistici agevolando interventi di destagionalizzazione e di indirizzo verso *secondary locations*.

Diviene cruciale condividere con gli operatori del settore una visione di *networking*, una *community* che genera collaborazioni e *partnership* (tra musei, artigiani, imprese e tutti gli altri *players* della filiera turistica etc.).



Gli investimenti devono essere sostenibili e non solo dal punto di vista economico.

Nella definizione del piano d'investimento è indispensabile comprendere tutti i soggetti che fanno parte della catena di valore. Chi sono gli *stakeholders* e quali sono i bisogni e le aspettative consentirà di definire un piano di crescita stabile e sostenibile.

Soddisfare i mercati e anticipare le esigenze dei clienti significa ripensare il ruolo dell'impresa e integrare la sostenibilità al suo modello di *business*: generare e condividere valore aggiunto con il territorio, le comunità circostanti e tutti gli *stakeholders* con una visione di medio termine è la chiave per il successo di un piano strategico dedicato al settore turistico.

Di seguito riportiamo alcuni passaggi qualificanti emersi nel corso della "*Maratona per il Turismo*" dai dialoghi con esperti ed operatori intervenuti.

“

Fiscalità internazionale e strumenti a supporto di chi investe.

”

*Antonio Zacchera, CEO Zacchera Hotels*

“

Diversificazione del nostro prodotto turistico.

Bisogna incrementare il livello dimensionale medio, anche mediante la creazione di catene alberghiere nazionali che possano anche avere postazioni all'estero.

”

*Barbara Cominelli, CEO - JLL Italia*

“

Valorizzare l'arte, la cultura e la gastronomia, peculiarità italiane difficilmente trovabili in altre parti del mondo. Un paese che racchiude queste risorse, come può essere l'Italia, deve recuperare la sua posizione primaria.

”

*Flavio Ghiringhelli, Country Manager Italy Emirates*

# Conclusioni

## L'importanza di agire con visione e tempestività

La valorizzazione dei nostri territori e della diversità che fa dell'Italia un Paese unico al mondo è il fattore distintivo della nostra promozione turistica.

Questo è l'elemento centrale di un **approccio in 5 mosse** dedicato a dare nuovo ed ulteriore vigore al turismo in Italia.

Si deve partire dall'**ascolto** per poi con tempestività e visione procedere con **innovazione** ed **investimenti**. È fondamentale alimentare una strategia di comunicazione integrata, di forte impatto a livello internazionale, che faccia sognare l'Italia come la destinazione preferita dai viaggiatori più evoluti.

È necessario rileggere con concretezza ed incisività le nostre azioni in ambito turismo.

Il COVID ha imposto uno stop che deve divenire l'opportunità per il rilancio in una prospettiva profondamente rivisitata. Il COVID ha cambiato abitudini e preferenze, l'ascolto ci sintonizza sulle nuove aspettative a cui dare risposte attingendo alle più aggiornate innovazioni e dando seguito ad investimenti realizzativi con visioni di medio termine, sostenuti da convergenze tra pubblico e privato.

Ma l'approccio prosegue con l'**accoglienza**, l'approccio *digital* è un amplificatore della visibilità del settore turistico ed è un elemento fondamentale a supporto del turismo in Italia; ma non potremo mai prescindere dalle persone e dall'empatia che sapremo creare con l'ospite.

Le *virtual experiences* potranno accrescere il desiderio di scoprire l'Italia alimentando quel "*sogno di scoperta*" di un mondo tanto suggestivo ed affascinante e potranno accompagnare il viaggiatore verso l'esperienza fisica vivendo le varie mete e percorsi che il nostro Paese può offrire.

La crisi FIGITAL sintetizza l'incontro tra FISICO e DIGITALE.

In un approccio che si può essere ripercorso ad ogni mossa successiva, il **mantenimento** rappresenta l'elemento che genera valore nel medio termine.

Servono progetti che possano accompagnare percorsi di investimento nel medio termine. Sono necessari tempi tecnici per realizzare investimenti e servono le opportune prospettive per il recupero degli investimenti medesimi. Gli investitori vanno sostenuti e rassicurati da strategie che possano offrire visione e possibilità concrete di consolidamento e crescita.



La promozione del brand "Italia" deve partire da una nuova concezione di sistema-Paese, con un approccio ancora più forte ed innovativo di quanto già fatto da altri Paesi fino ad oggi, concretizzandosi con la presenza sui mercati esteri in una connotazione di valore che lega turismo, cultura, enogastronomia, moda, design.

Il nuovo umanesimo digitale, indotto da una forzata accelerazione verso il digitale, virtuale può essere un'opportunità rilevante ed unica per l'attuale tessuto economico italiano.



# ALLEGATI

# I. Maratona Turismo: i ringraziamenti

Si riporta di seguito l'elenco delle persone che hanno partecipato alla raccolta delle informazioni contenute nel "paper".

**Chema Basterrechea**, Executive Vice President & COO at Radisson Hotel Group EMEA

**Luca Boccato**, CEO HNH Hospitality

**Gabriele Burgio**, Presidente e Amministratore Delegato Alpitour

**Luca Caraffini**, Amministratore Delegato GEO Network agenzie

**Antonio Cellie**, CEO Fiere di Parma

**Barbara Cominelli**, CEO - JLL Italia

**Margherita De Angeli**, Direttore Generale Terme di Sirmione

**Matteo De Brabant**, CEO Jakala

**Erika De Santi**, Managing Director WeRoad

**Graziano Debellini**, Presidente TH Resorts

**Enrico Derlingher**, Presidente Euro-Toques Italia e Presidente Euro-Toques International

**Elisabetta Fabri**, Presidente Starhotels

**Valentina Fontana**, Amministratore Delegato Visverbi

**Simone Frigerio**, Sales and Marketing Manager Frigerio Travel Network

**Francesco Gabrielli**, Direttore Centro Nazionale per la Telemedicina e le Nuove Tecnologie Assistenziali ISS

**Fabio Galetto**, Sector Lead Travel – Google

**Flavio Ghiringhelli**, Country Manager Italy Emirates

**Paolo Giulini**, Co-Founder & Past Vice President Musement e Founder Culture Edition

**Ivana Jelinic**, Presidente Flavet

**Marina Lalli**, Presidente Federturismo

**Lorenzo Lucchini**, Vice Presidente Associazione Europea delle Città Termali Storiche

**Lucia Magnani**, CEO di Primus Forli Medical Center e di Long Life Formula Srl del gruppo GVM

**Lorenzo Maternini**, Co Founder WeRoad

**Vittorio Messina**, Presidente Assoturismo

**Otmar Michaeler**, Co Owner & CEO Falkensteiner Hotels & Residences

**Cristina Molinari**, dal 2012 principale azionista di Adalte Travel Platform

**Andrea Quadrio Curzio**, CEO QC Terme

**Michele Serra**, Amministratore Delegato Mistral Tour

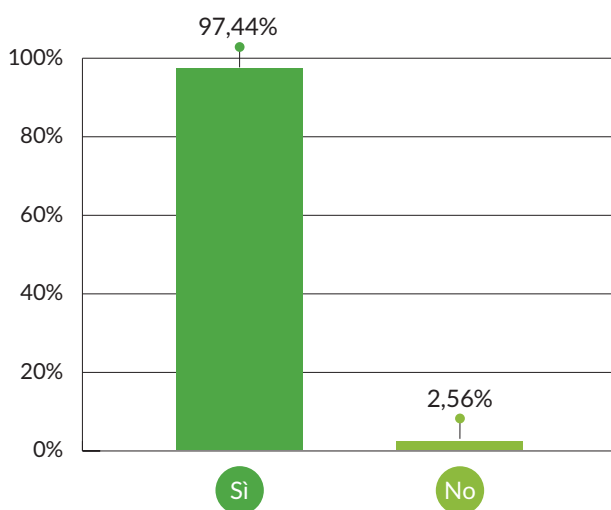
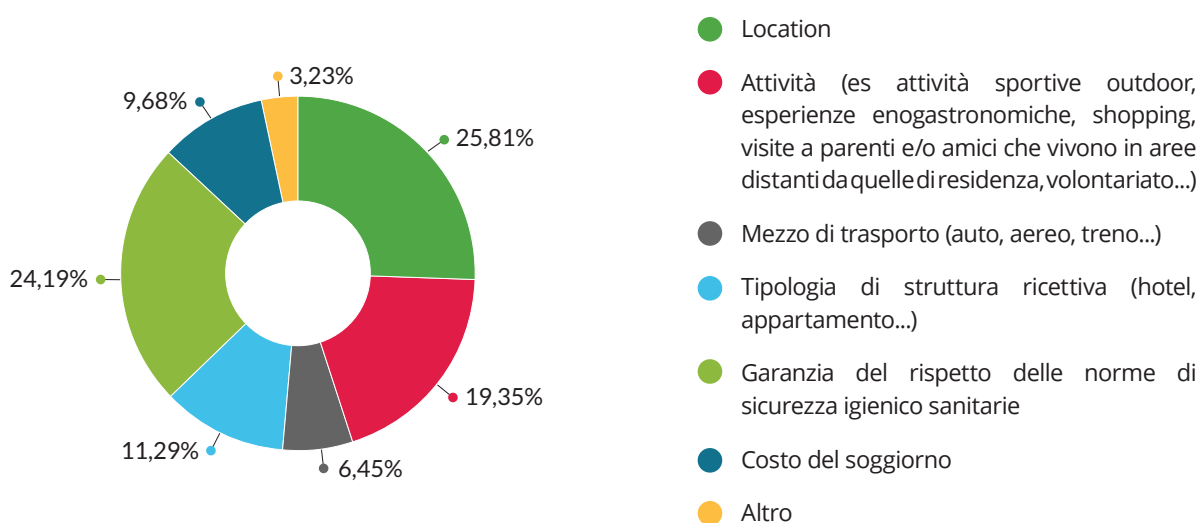
**Nazareno Ventola**, CEO Aeroporti Bologna

**Antonio Zacchera**, CEO Zacchera Hotels

## II. Maratona Turismo: la Survey

Le domande ed i riscontri:

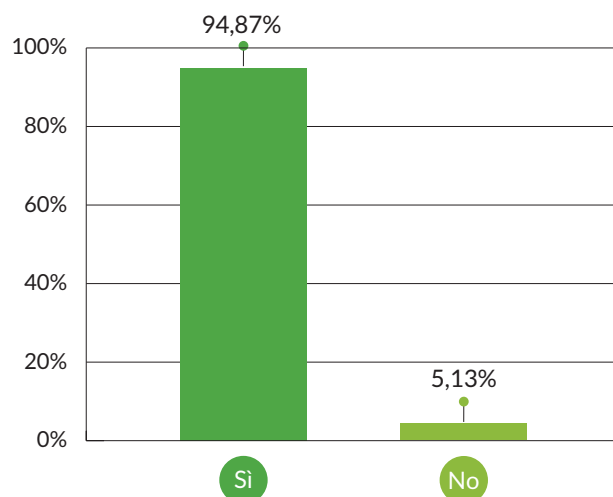
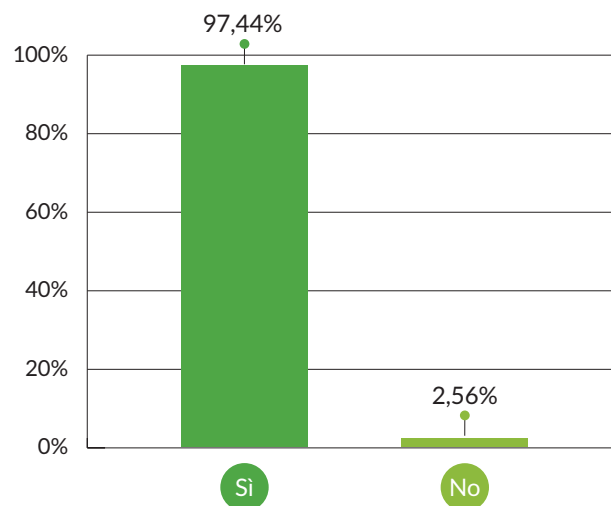
**Quale sarà l'elemento principale che guiderà la scelta della destinazione nel turismo post pandemia?**



**La governance del Turismo Italiano è oggi per te troppo frammentata?**

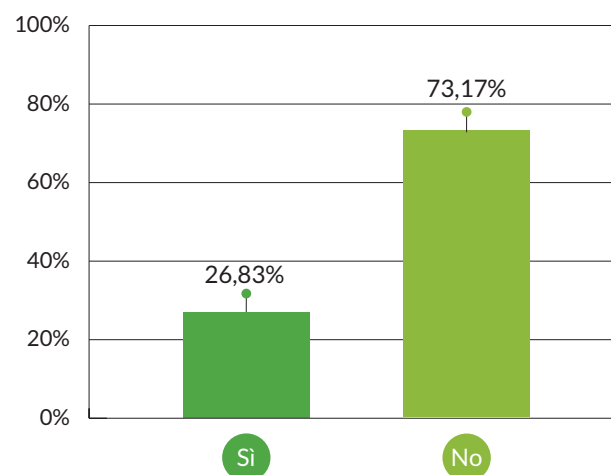


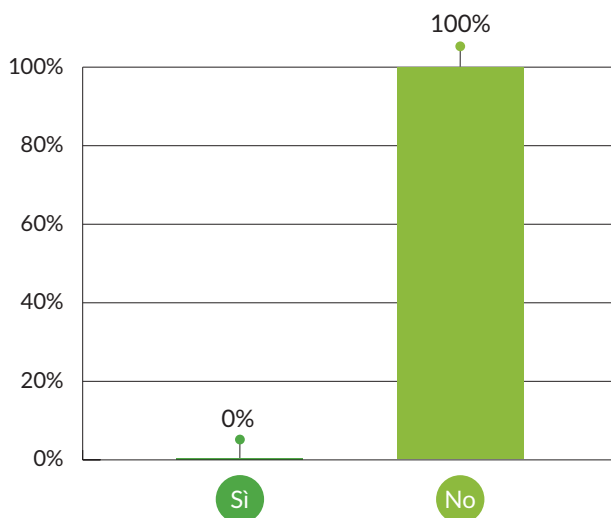
**Per una migliore rappresentanza nei confronti delle Istituzioni, sarebbe utile a tuo avviso avere meno Associazioni di categoria?**



**La tecnologia può contribuire al rilancio del Turismo in Italia?**

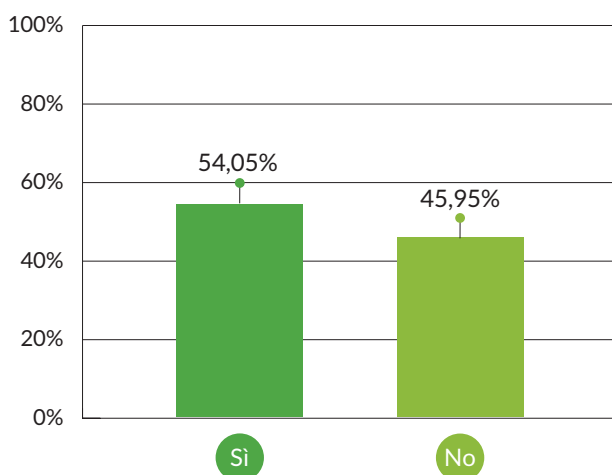
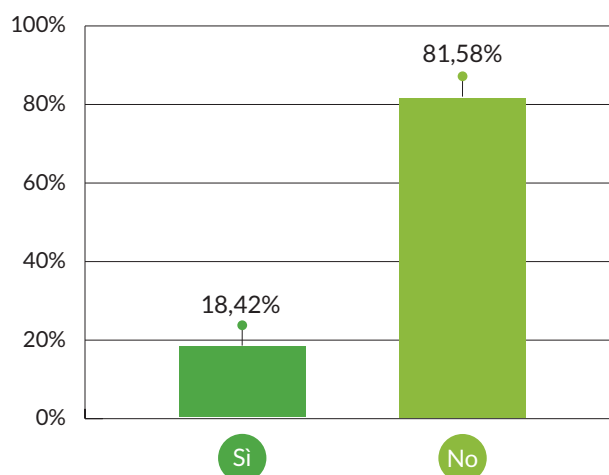
**Passata la pandemia, i viaggi d'affari, le fiere, i congressi riprenderanno come prima della pandemia?**





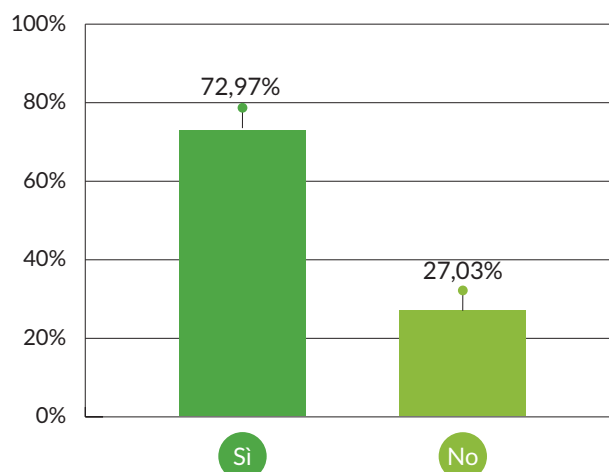
***Gli eventi fisici come le fiere in futuro saranno solo digitali?***

***A tuo avviso il Paese Italia è sufficientemente pubblicizzato nei Paesi Esteri?***

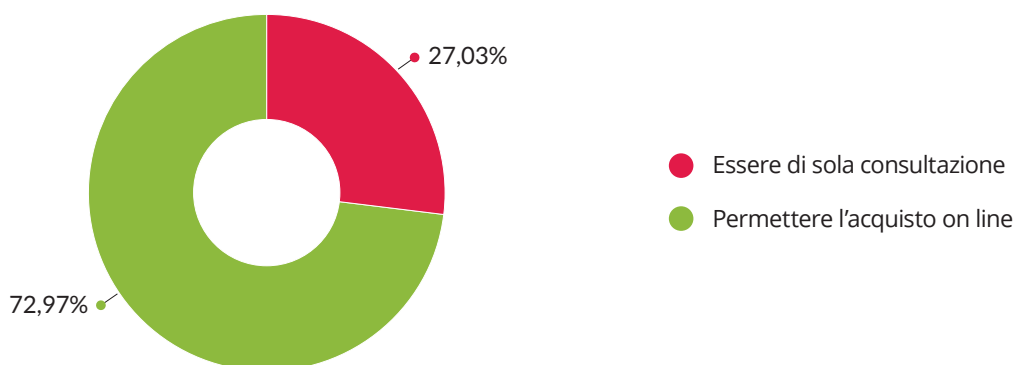


***Sarebbe utile avere un portale digitale nazionale centralizzato, su cui far confluire tutta l'offerta turistica del Paese Italia così da renderlo immediatamente fruibile al cliente finale in Italia ma soprattutto all'estero?***

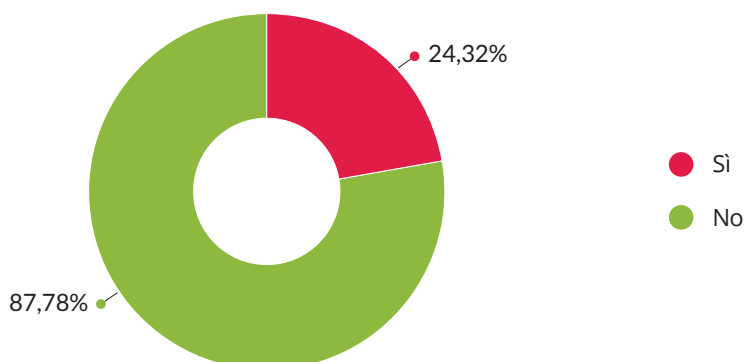
***Daresti visibilità alla tua offerta turistica se ti fosse permesso di operare nel portale digitale nazionale centralizzato a condizioni estremamente vantaggiose?***



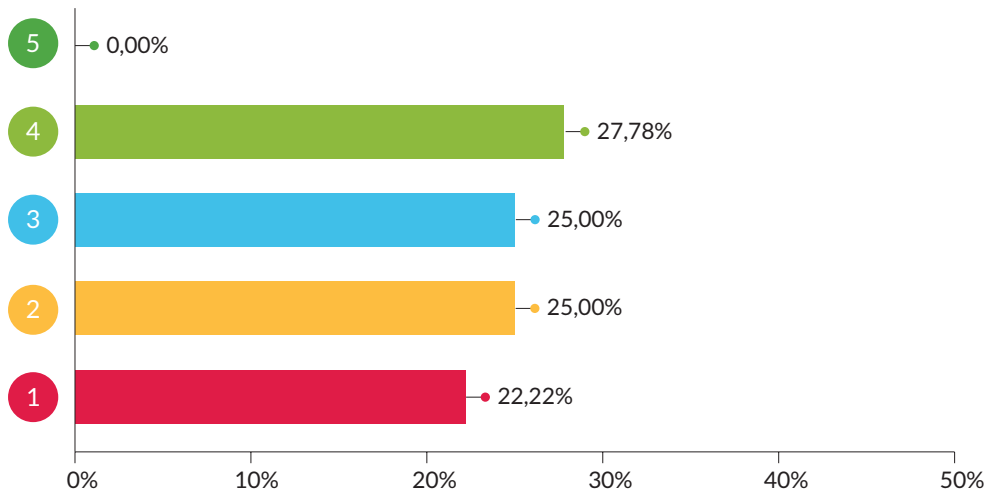
***Il portale digitale nazionale centralizzato dovrebbe:***



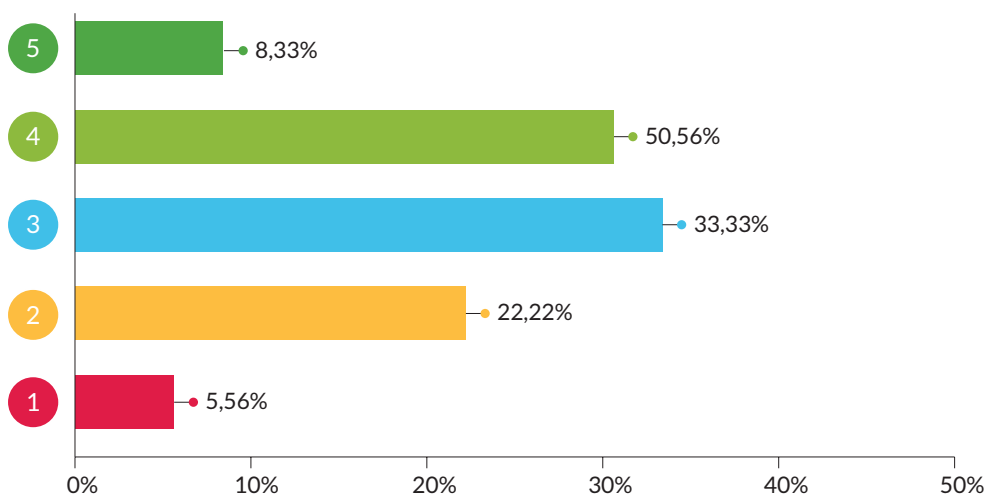
***È da poco stato istituito il Ministero del Turismo. A tuo avviso il Turismo è giusto che rimanga però di competenza delle regioni?***



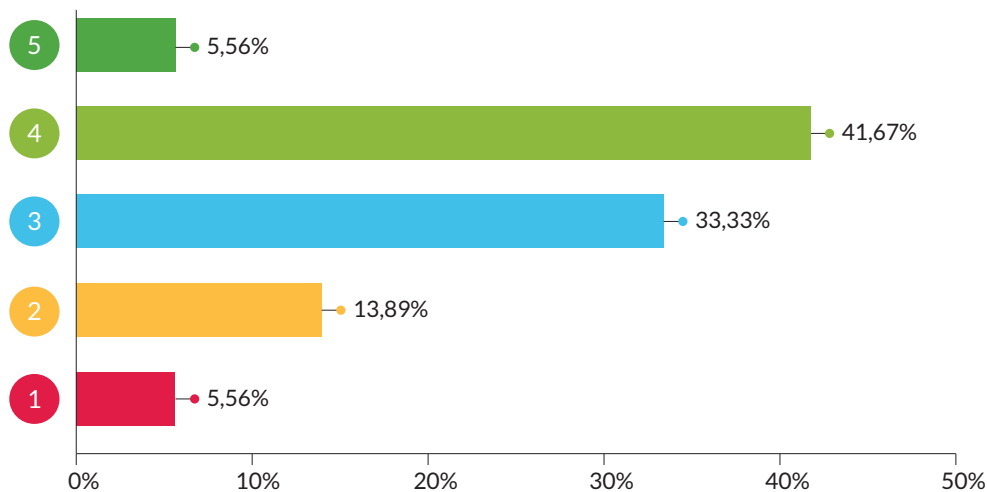
***Nella filiera del turismo organizzato quanto è rappresentato il settore delle Agenzie di Viaggio?***



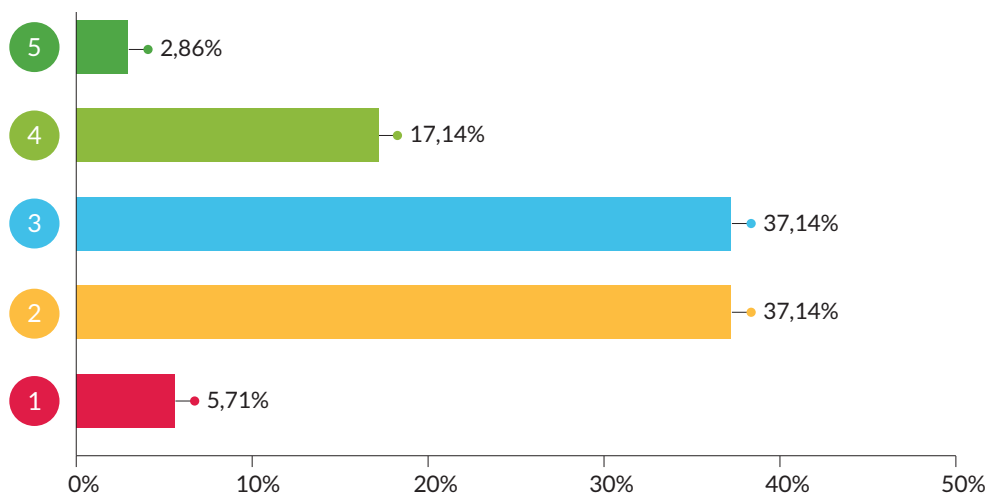
***Nella filiera del turismo organizzato quanto è rappresentato il settore dei Beni culturali/Fiere/Congressi?***



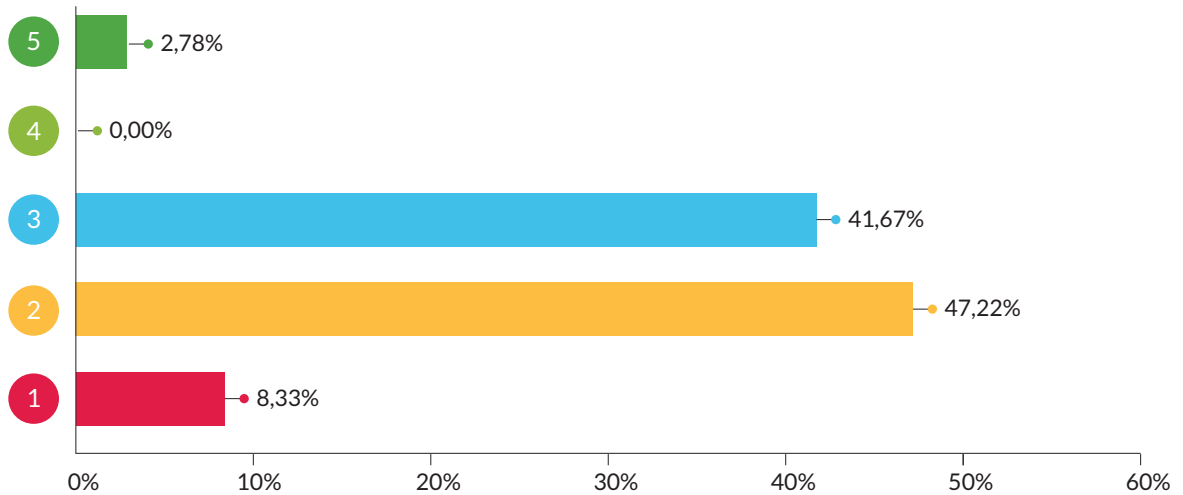
***Nella filiera del turismo organizzato quanto è rappresentato il settore degli Hotel/Trasporti?***



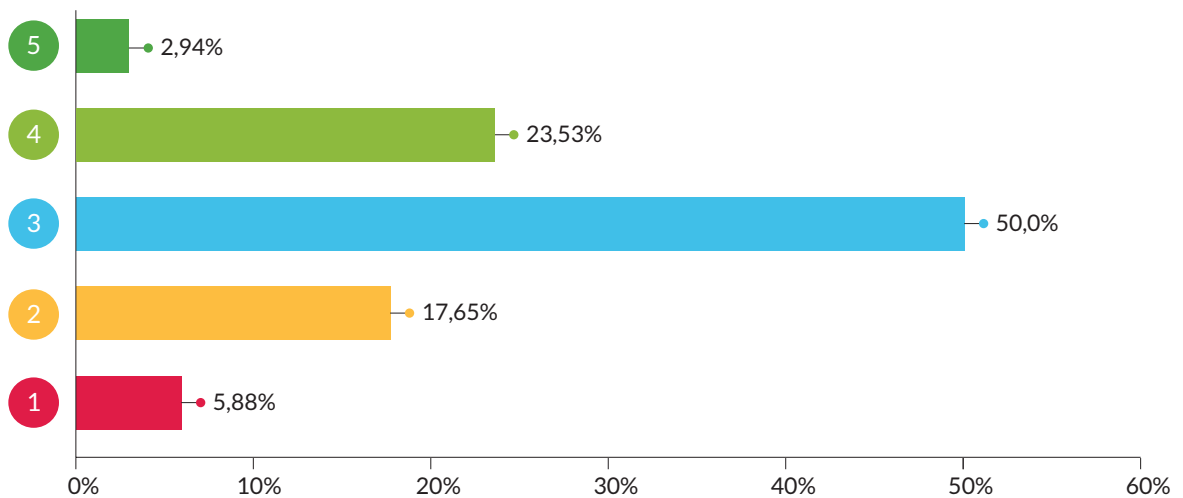
***Nella filiera del turismo organizzato quanto è rappresentato il settore dell'Enogastronomia?***



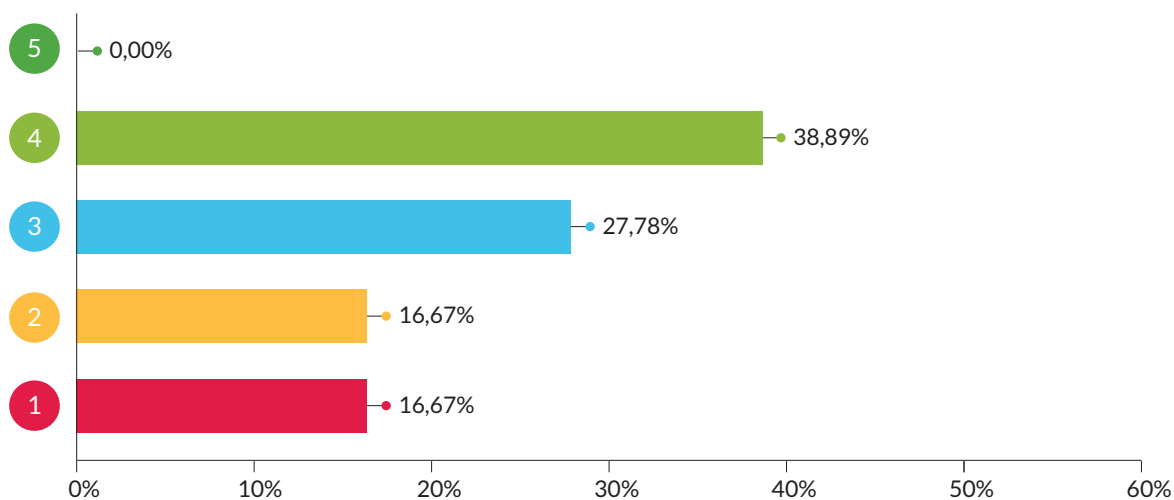
***Nella filiera del turismo organizzato quanto è rappresentato il settore del Turismo del Benessere?***



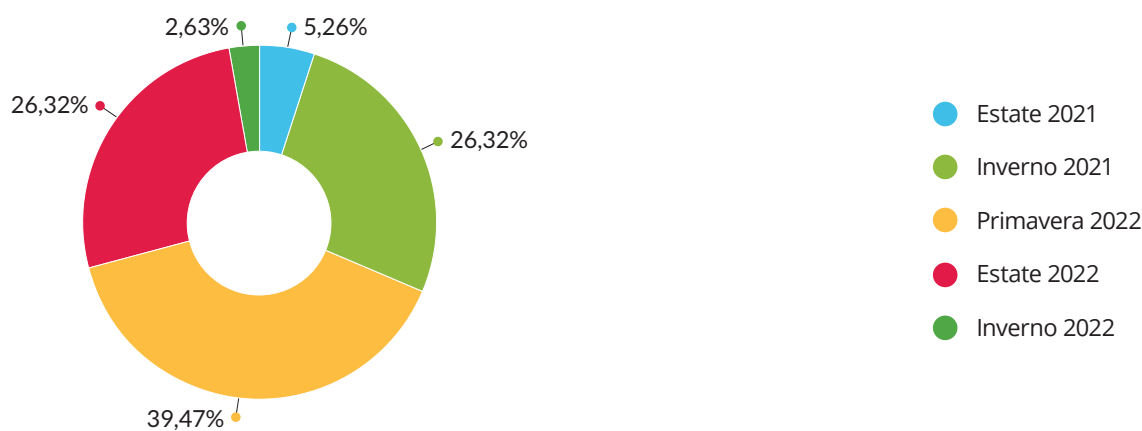
***Nella filiera del turismo organizzato quanto è rappresentato il settore di eventi/fiere/congressi?***



***Nella filiera del turismo organizzato quanto è rappresentato il settore dei Tour Operator?***



***Quale sarà l'elemento principale che guiderà la scelta della destinazione nel turismo post pandemia?***



## III. Il Team dedicato al paper “Le 5 mosse”

### **Elena David,**

oggi Consigliere indipendente di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking Spa e *past President* e socio fondatore di AICEO, ha dedicato tutta la sua carriera al mondo dell'hotellerie ricoprendo l'incarico di Direttore Generale e CEO in diverse compagnie nazionali tra cui Starhotel, UNA Hotels & Resort, Valtur per poi dedicarsi all'*advisory* sia nel campo del turismo che della *governance* per PMI.

### **Daniel Genah,**

prima direttore esecutivo e dal 2018 CEO di General Marketing Srl, azienda che importa e distribuisce *commodities* per il settore viaggi a marchio Vagamondo by Legby. Alla guida del percorso di trasformazione digitale del processo di vendita e dei servizi collegati.

### **Gaetano Giannetto,**

fondatore e CEO di Epipoli, società FinTech che offre soluzioni di *customer engagement* e servizi prepagati. Esperto internazionale di retail ha iniziato la carriera professionale in Procter & Gamble e poi Pernod Ricard. È stato uno dei fondatori di Spaceman, il rivoluzionario *software* utilizzato da tutte le principali catene *retail* internazionali, successivamente venduto alla Nielsen e dove è stato Vice Presidente Food & Retail EMEA. Prima di fondare Epipoli, ha ricoperto il ruolo di Vice Presidente di NCR Corporation.



**Manfred Kaiser,**

oggi Fondatore e CEO di Younique, una Travel Startup innovativa, ha una lunghissima esperienza internazionale in grandi compagnie come Micros Systems e Oracle, con un percorso professionale focalizzato sulla tecnologia e la digitalizzazione per i settori dell'ospitalità e del *Retail*. Socio di AICEO di lungo corso.

**Valentina Manfredi,**

*Senior executive* e pioniera della trasformazione digitale con 20 anni di esperienza in questo settore. Nella sua carriera, con l'obiettivo di aiutare le aziende a crescere e migliorare le proprie performance grazie ad un'adeguata strategia digitale, ha progettato e guidato importanti progetti di crescita e riallineamento aziendale in diversi contesti, dalle *start-up* con Rocket Internet alle grandi multinazionali come Groupon.

**Giorgio Palmucci,**

oggi Presidente dell'Agenzia Nazionale del Turismo Enit e *past President* Associazione Italiana Confindustria Alberghi, ha svolto gran parte della sua carriera nel mondo della villaggistica e dell'hotellerie quale Direttore Generale e CEO di Club Med in Italia e di Th Resorts oltre ad essere molto attivo nel mondo dell'associazionismo di Confindustria.

**Alberto Polverino,**

CEO Italia e responsabile *global strategy* di SaluberMD, una piattaforma globale di servizi medici remoti. La sua carriera vede 20 anni di consulenza direzionale. Un percorso focalizzato sulla tecnologia ed il mercato finanziario ed assicurativo che ha portato al lancio del settore Insurtech e la creazione di una piattaforma per lo sviluppo e la promozione del *Medical tourism* in Italia, con un focus sul turismo sanitario, il turismo termale e l'offerta sul benessere.

**Eugenio Puddu,**

Partner di Deloitte & Touche S.p.A., collabora a gruppi di lavoro dedicati alle aziende con potenziale di crescita. È *Sector Leader DCM* del gruppo di lavoro Deloitte dedicato al *Consumer Products*. Ha seguito progetti di quotazione al primo mercato e mercato alternativo (AIM). Ricopre incarichi di revisione contabile dei bilanci di importanti società e gruppi, nazionale ed internazionali. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile. Dal giugno 2015 presso l'ufficio di Genova, è responsabile del progetto "Why Liguria".

**Francesca Tognetti,**

Senior Manager di Deloitte & Touche S.p.A., ricopre incarichi di consulenza e revisione contabile presso importanti gruppi e società del settore *tourism, oil & gas* e *food & agriculture*. Collabora in qualità di coordinatrice al progetto "Why Liguria" e ricopre il ruolo di coordinatrice di eventi organizzati da Deloitte in collaborazione con Associazioni e aziende leader nel settore turismo. È laureata in *Management* all'Università degli Studi di Genova.

**Giorgio Trivellon,**

Professionista con un solido background manageriale nel settore del turismo e dell'ospitalità maturato in diverse compagnie nazionali e internazionali. Oggi è CEO di Duomo Viaggi & Turismo azienda leader nel turismo religioso e nei viaggi culturali.





**aiceo**  
Associazione Italiana

In collaborazione con

**Deloitte.**

[www.aiceo.it](http://www.aiceo.it)

[associazione@aiceo.it](mailto:associazione@aiceo.it)

[@ai\\_ceo](https://twitter.com/ai_ceo) / [#GSIItalia](https://twitter.com/GSIItalia)