

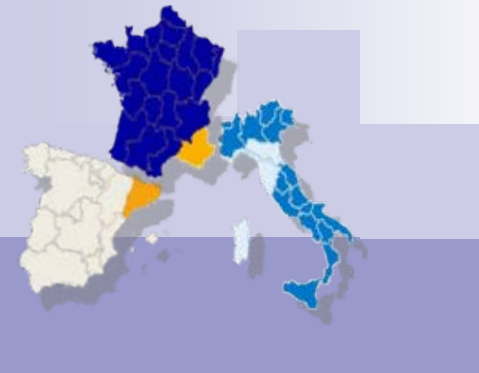
FATTORE

Fase comune di **EsplorAzione**



L'IMPRESA TURISTICA DEL XXI SECOLO: CONOSCERE PER CRESCERE

TTI Sardegna **Cagliari 19 maggio 2007**



FATTORE 

1. Promotori e partner



Promotori Fattore K: 4 regioni italiane

- Emilia-Romagna (regione capofila del progetto)
- Liguria
- Sardegna
- Toscana

In totale

24 milioni di arrivi

98,2 milioni di presenze

Circa il **30%** del mercato turistico italiano



Partner: 2 regioni leader del Mediterraneo



■ PACA (Provenza Alpi Costa Azzurra) per la Francia



■ Catalogna per la Spagna

In totale

27 milioni di arrivi

88,2 milioni di presenze

PACA circa il **10% del mercato** turistico francese

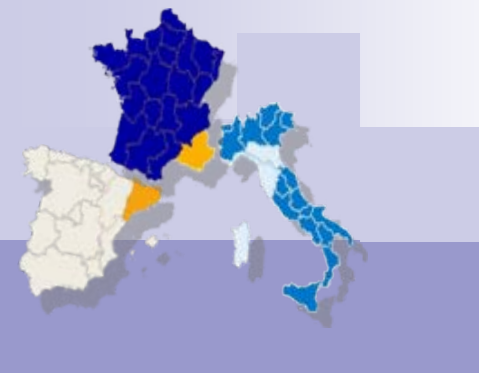
Catalogna circa il **17% del mercato** turistico spagnolo



6 regioni dell'Europa mediterranea perché insieme?

- Linguaggi comuni e confrontabili
 - Cultura mediterranea
 - Modelli istituzionali
 - Appartenenza all'Unione Europea
 - Forte rilevanza economica del business turistico e **analogia di prodotto**
 - Presenza massiccia di PMI turistiche

Le PMI turistiche
un fenomeno economico, sociale e culturale
dell'Europa mediterranea



FATTORE 

**3. Che cosa
abbiamo fatto**



Modello e interlocutori Fattore K

**“IL MIGLIOR INVESTIMENTO POSSIBILE
E' QUELLO NELLA CONOSCENZA”**

Benjamin Franklin 1706-1790

Scrittore, scienziato e politico, firmatario della Dichiarazione d'Indipendenza americana

■ Protagonisti

- PMI turistiche di
 - Francia → Provenza – Alpi - Costa Azzurra (PACA)
 - Spagna → Catalogna
 - Italia → Emilia-Romagna, Liguria, Sardegna, Toscana

■ Utilizzatori

- Responsabili dei Servizi degli **Assessorati al Turismo** delle regioni italiane coinvolte

■ Destinatari

- Attori dell'offerta **istituzionale** e **imprenditoriale**
- **Partner europei** che hanno condiviso e sostenuto il lavoro di benchmarking con aspettativa di collaborazione mediterranea e intraeuropea



Due fasi-percorso di lavoro

Progetto FATTORE K
Fase comune di
EsplorAzione
gennaio – dicembre 2006

Oggi
parliamo di
questi
risultati

Progetto FATTORE K
Fase personalizzata di
ProgettAzione
aprile – settembre 2007



Obiettivi e attività Fattore K

■ OBIETTIVI

- analizzare **il posizionamento competitivo** delle 6 regioni
- studiare **i comportamenti delle PMI** di PACA e Catalogna
- Scoprire **buone prassi, individuare nuovi modelli**

■ ATTIVITA'

- **9 partner istituzionali** europei coinvolti e intervistati, **5** in PACA e **4** in Catalogna
- **4 società aeroportuali** coinvolte e intervistate, Nizza e Marsiglia in PACA, Barcellona e Girona in Catalogna
- **179 PMI turistiche società di capitali** coinvolte e monitorate
- **8 casi di successo di PMI agroalimentari** connesse al settore turistico coinvolte e intervistate, **4** in PACA e **4** in Catalogna
- **6 missioni** con oltre **40 giornate** di presidio estero
- Un **team** interdisciplinare di **7** professionisti + back office di altri **3** analisti



Fattore K - PMI turistiche PACA e Catalogna

composizione del campione di ricerca

- **179 PMI** società di capitali, 131 piccole e 48 medie, 97 hotel e 86 TO/adv
- Il target delle imprese PACA (93) ha una rappresentatività del **37,7%** sul totale delle 247 PMI società di capitali della regione
- Il target delle imprese Catalogna (86) ha una rappresentatività del **17,2%** sul totale delle 500 PMI società di capitali della regione
- Sul totale delle medie imprese di PACA e Catalogna, le 48 del campione Fattore K (24 per regione) hanno una rappresentatività del **90%**
- **150** le adesioni per l'analisi di bilancio, **91** quelle per le interviste di approfondimento

Che cosa volevamo conoscere?

**L'effetto competitivo degli investimenti (immateriali)
e che cosa fanno le imprese migliori**



Perché questa impostazione

■ Economia globale

- Le relazioni economiche sono diventate sempre più ravvicinate, le relazioni sociali e culturali sempre più complesse
- 5 anni circa, da adesso alla nuova leadership economica mondiale → il fenomeno CINDIA

■ Economia della conoscenza

□ Agenda di Lisbona

- *Entro il 2010 fare dell'Unione Europea, l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale → raggiungere un tasso medio di crescita economica del 3% circa → portare il tasso di occupazione al 70% → far arrivare il tasso di occupazione femminile al 60%.*

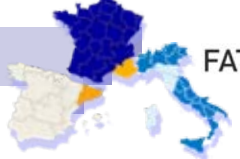
■ **Impresa della conoscenza**

- **Gli investimenti immateriali come fattore critico di successo**
- **La qualità del capitale umano come leva strategica per competere**

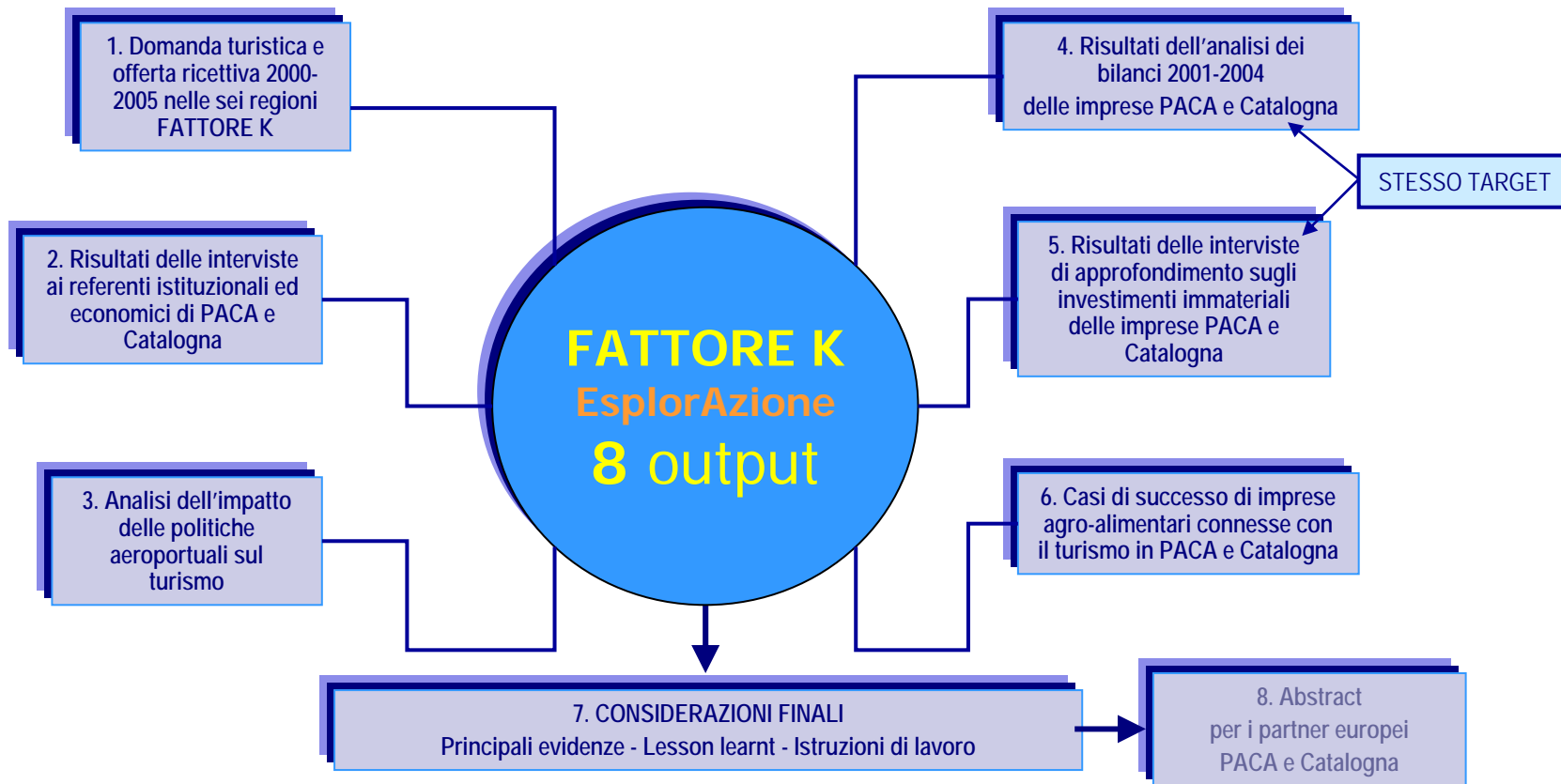
■ Innovazione dei modelli di riferimento imprenditoriale e istituzionale

- Quali politiche per le PMI turistiche?
- Quale nuovo ruolo per le Regioni italiane?

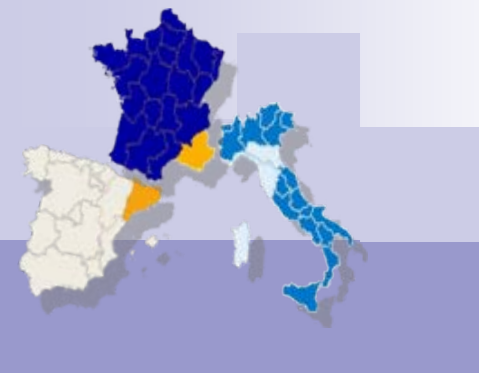
**E' il cambio fondamentale
per l'analisi del turismo**



8 output della Fase di Esplorazione Fattore K



Disponibili su www.fattorekappa.it



FATTORE 

2. Che cosa abbiamo scoperto



Macro trend economici 2001-05

- Due anni critici **2002-03** per “smaltire” l’attentato alle Twin Towers, ripresa dal **2004**
- **PIL Italia** senza crescita da **+2,2** a **-0,04** (v_ass 05 ÷ **\$1.130 mld**)
- **PIL OCSE** da **+2,5** a **+2,6**
- **PIL UE (15)** da **+3,3** a **+1,5**
- **PIL Francia** da **+2,9** a **+1,2** (v_ass 05 ÷ **\$1.430 mld**)
- **PIL Spagna** da **+6,4** a **+3,5** (v_ass 05 ÷ **\$ 681 mld**)



Posizionamento → nazionale

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)

■ News

- la **Spagna** sta eguagliando/superando l'Italia in arrivi e presenze
- la **Spagna** ha la permanenza media degli stranieri più alta (6,3 gg)
- l'**Italia** ha la permanenza media nazionale più alta (4,4 gg)



Posizionamento → regionale

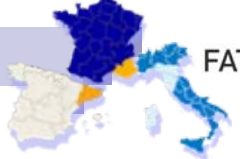
Arrivi 2005

- 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)

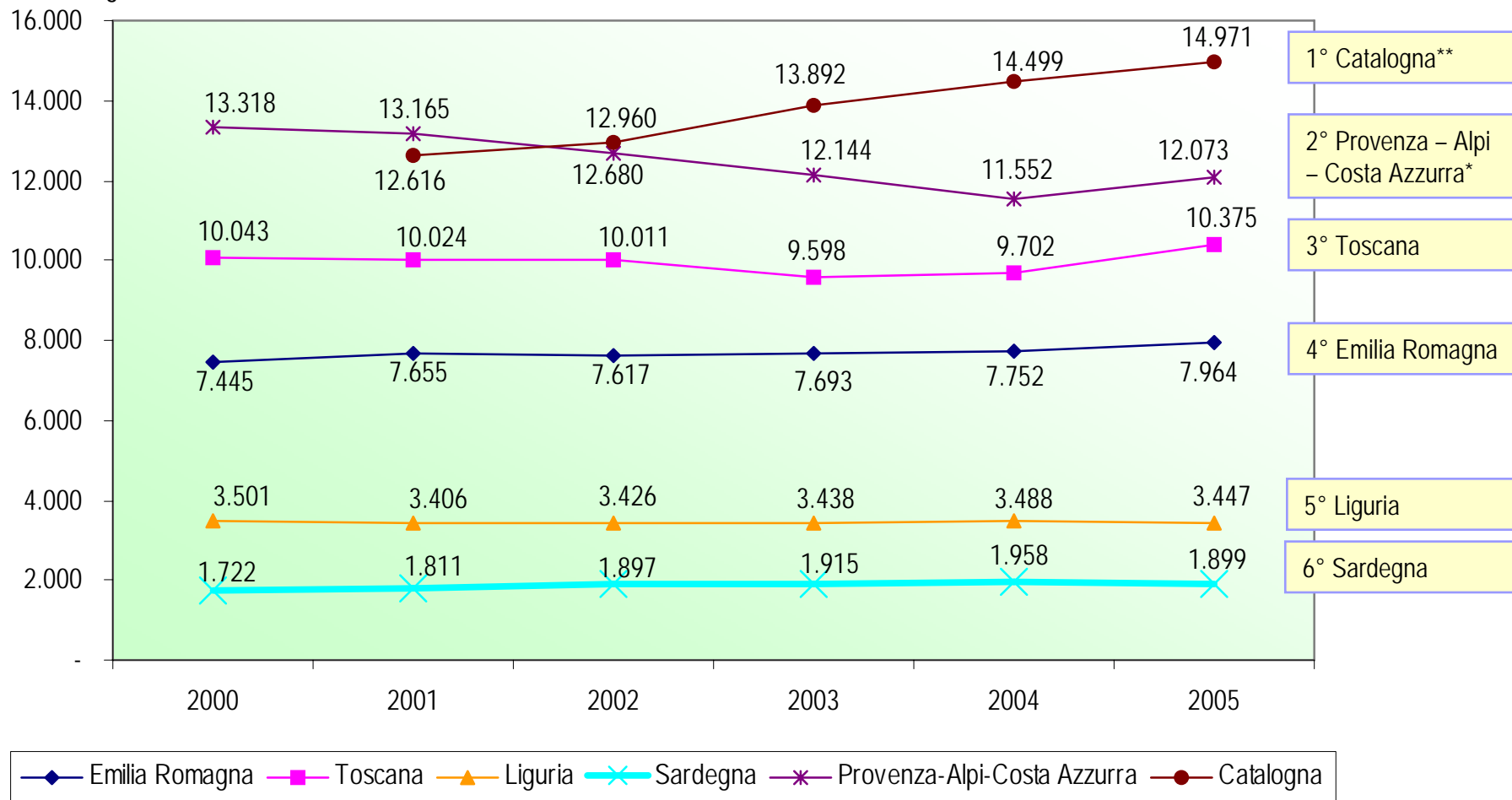
La **Catalogna** è l'unica regione a crescere
con **+1,8 mln** di arrivi e **+2,6mln** di presenze



Scenario regionale → Arrivi turistici 2000 – 2005

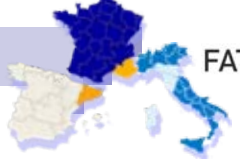
Valori assoluti

Dati in migliaia



*Per la regione francese i dati sono relativi alle sole categorie ricettive "Hotel" e "Camping", mancano invece gli altri servizi complementari

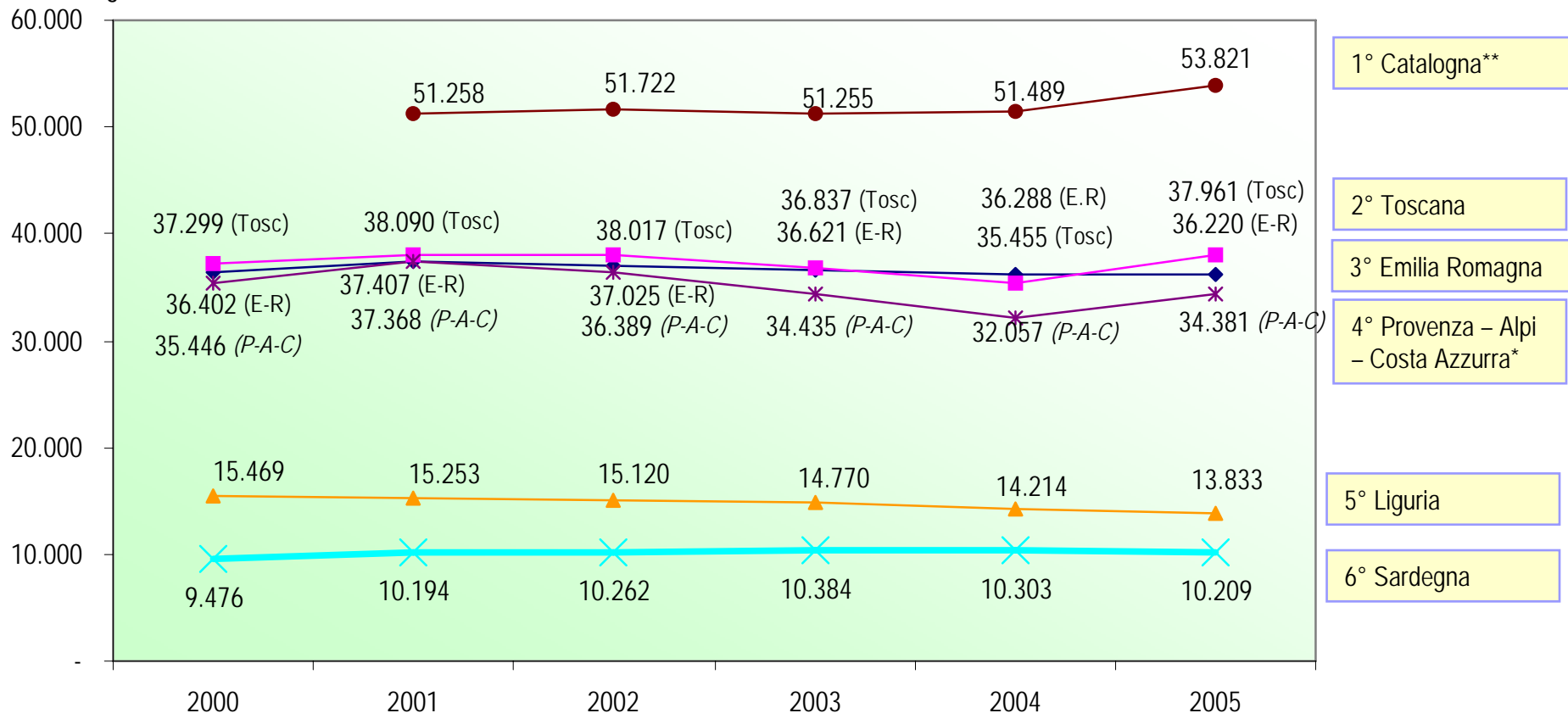
** Per la Catalogna i dati comparabili partono dal 2001. Infatti nel 2005 sono stati rivisti i conteggi degli ultimi 4 anni, ma non il 2000.



Scenario regionale → Presenze turistiche 2000 – 2005

Valori assoluti

Dati in migliaia



*Per la regione francese i dati sono relativi alle sole categorie ricettive "Hotel" e "Camping", mancano invece gli altri servizi complementari

** Per la Catalogna i dati comparabili partono dal 2001. Infatti nel 2005 sono stati rivisti i conteggi degli ultimi 4 anni, ma non il 2000.



PF e PD dell'offerta ricettiva

Strutture (hotel + campeggi)

- Quantità **hotel** delle 4 regioni italiane ($\div 10.000$) è il doppio di PACA e Catalogna ($\div 5.000$)



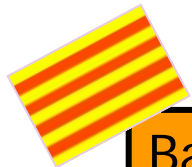
- Quantità **campeggi** delle 4 regioni italiane ($\div 500$) è la metà di PACA e Catalogna ($\div 1.000$)



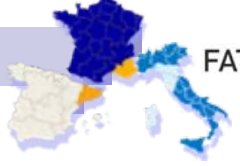
Turismo e aeroporti → compagnie



| | |
|-------------|--|
| Nizza | 55 compagnie di cui 20 <i>low cost</i> |
| Marsiglia | 30 compagnie di cui 5 <i>low cost</i> |
| Totale PACA | 85 compagnie di cui 25 <i>low cost</i> |



| | |
|------------------|---|
| Barcellona | 80 compagnie di cui il 12 <i>low cost</i> |
| Girona | 24 compagnie di cui 7 <i>low cost</i> <i>(fra le quali Ryanair controlla il 90% delle rotte aeree)</i> |
| Totale Catalogna | 104 compagnie di cui 19 <i>low cost</i> |



Turismo e aeroporti → posizionamento

| | |
|-------------|--|
| Nizza | Secondo aeroporto di Francia dopo Parigi, con 10 milioni di passeggeri l'anno. |
| Marsiglia | 6,5 milioni di passeggeri |
| Totale PACA | 16,5 milioni di passeggeri - 159 linee |

| | |
|------------------|---|
| Barcellona | Tra i primi 10 principali scali europei per numero di passeggeri Primo aeroporto per trend di crescita: dal 1992 al 2005 si passa da 10 a 27 milioni di passeggeri |
| Girona | Con ingresso della compagnia low cost Ryanair, consistente crescita del traffico: da 1,5 milioni di passeggeri nel 2003 a 3,5 milioni nel 2005. |
| Totale Catalogna | 33,5 milioni di passeggeri -159 linee |

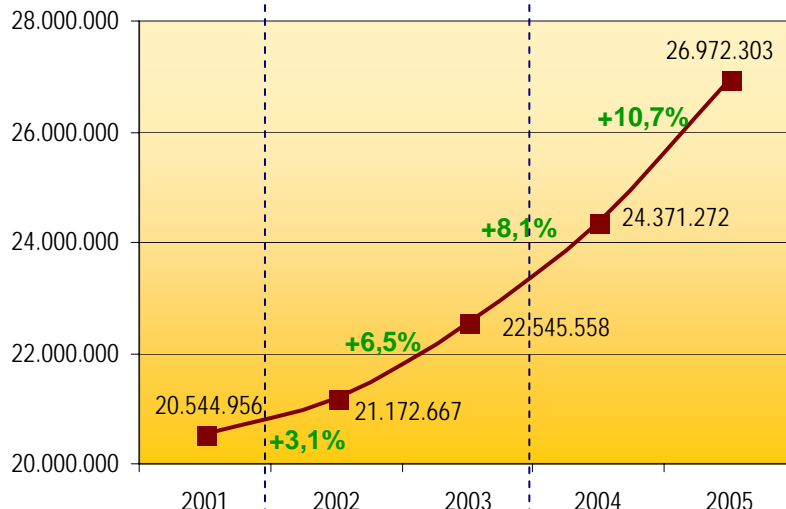


Turismo e aeroporti → Trend passeggeri

Traffico passeggeri Aeorporto di Marsiglia



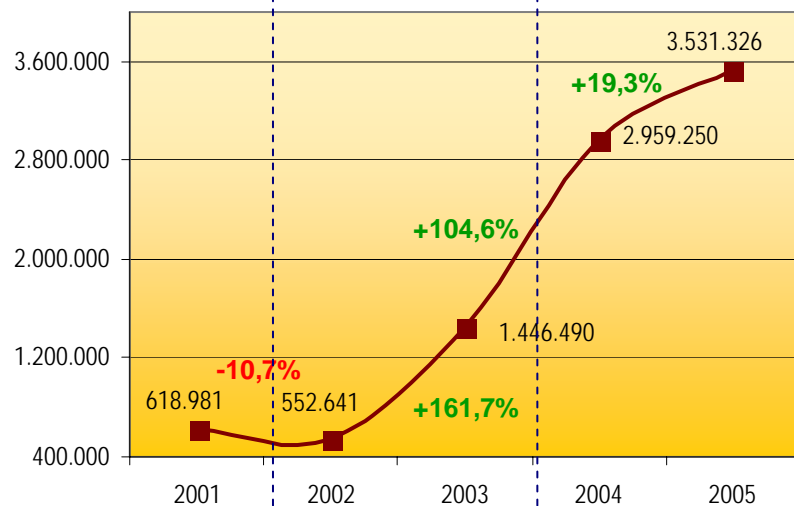
Traffico passeggeri Aeorporto di Barcellona



Traffico passeggeri Aeorporto di Nizza - Costa Azzurra



Traffico passeggeri Aeorporto di Girona



Congiuntura sfavorevole

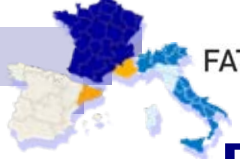
Congiuntura sfavorevole



Turismo e aeroporti → news PACA e Catalogna

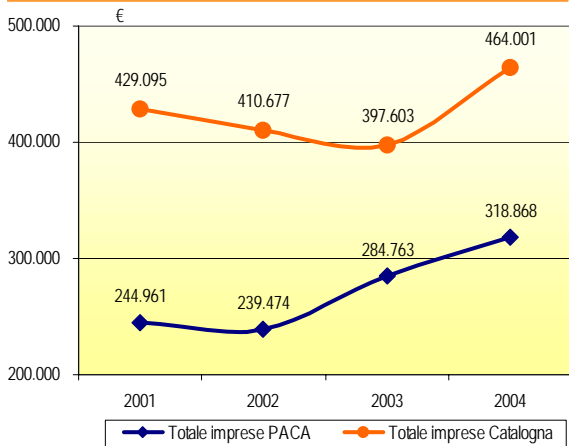
- Nel periodo congiunturale più negativo (2002-03) il numero di passeggeri degli aeroporti PACA flette e riprende dal 2004; gli aeroporti catalani rivelano invece trend di crescita molto spinti
- Nizza ha il servizio elicotteri più grande del mondo con 15 destinazioni nazionali ed internazionali
- **Costituzione nel 2005 del Comitato Sviluppo Rotte Aeree di Barcellona**

**Forte integrazione e coordinamento
turismo e aeroporti**

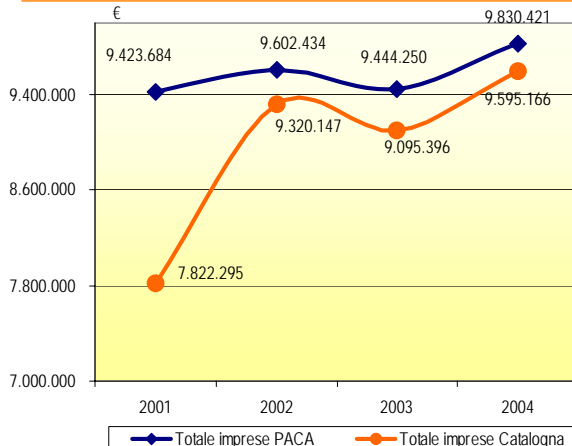


Performace PMI e trend turistici PACA e Catalogna

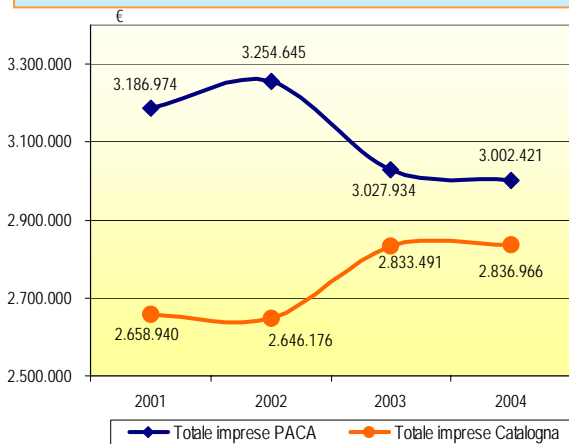
Immobilizzazioni immateriali €



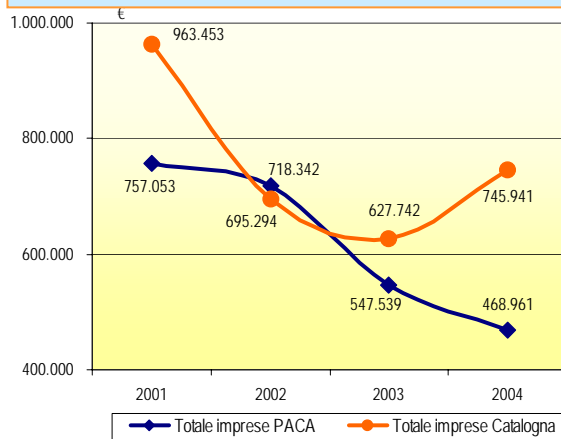
Fatturato €



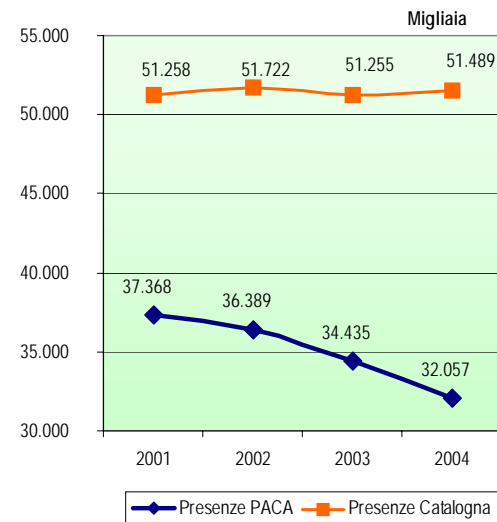
Valore aggiunto €



Risultato ante imposte €



Trend presenze turistiche





Tipologia investimenti K

Fatti entro il 2006

■ Hit parade PACA

- internet
- formazione tecnica
- customer analysis
- sistemi gestionali
- new business
- fiere e convegni
- enti di rappresentanza**
- progetti territoriali di sviluppo**
- banche dati clienti e fornitori
- strategie commerciali

■ Hit parade Catalogna

- banche dati clienti e fornitori
- formazione tecnica
- fiere e convegni
- customer analysis
- new business
- internet
- sistemi gestionali
- innovazione di prodotto**
- nuovi sw
- strategie commerciali

Previsti per il periodo 2007-09

■ PACA

- Informatica e internet
- Formazione
- New business
- Sviluppo relazioni
- Scelte organizzative**

■ Catalogna

- Informatica e internet
- Formazione
- New business
- Sviluppo relazioni
- Invenzione e innovazione di prodotti**



Investimenti K – OPINIONI e PROPOSTE

Che cosa pensano a proposito del modello del Progetto Fattore K

il migliore investimento è quello in conoscenza

- PACA d'accordo **89,8%**
- Catalogna d'accordo **88,6%**

Che cosa chiedono alle istituzioni per migliorare l'efficacia degli **investimenti K**

■ PACA

- Contributi alla formazione
- Incentivi fiscali*
- Creazione di reti di partnership
- Incentivi per sistemi qualità e ambiente
- Incentivi per servizi reali
- Strategie territoriali

■ Catalogna

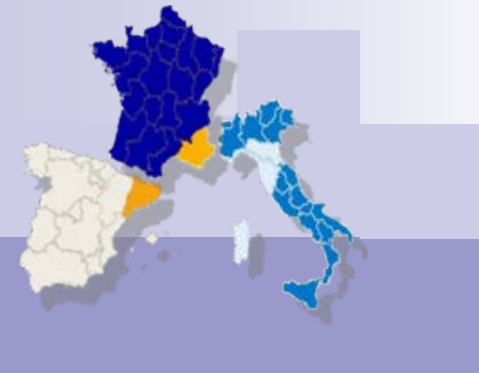
- Incentivi fiscali*
- Incentivi sistemi qualità e ambiente
- Contributi alla formazione
- Strategie territoriali
- Incentivi per servizi reali
- Creazione di reti di partnership

* Si tratta, ad esempio, di agevolazioni che permetterebbero alle aziende di mantenere il proprio personale, specialmente quello già formato e qualificato, anche nei mesi di inattività, con effetti benefici sul fronte organizzativo interno e su quello occupazionale, con un contributo al potenziale allungamento della stagione turistica.



Le performance del sistema GIRONA (2004)

| Indicatore | Pos. GIRONA (su 4 province Catalogna) | Valore medio imprese di GIRONA | Valore medio imprese Catalogna € | Differenza % tra valore medio GIRONA e valore medio Catalogna |
|--------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Investimenti immateriali | 1 [^] | € 682.000 | € 464.000 | + 47% |
| Investimenti totali | 1 [^] | € 19.503.000 | € 9.629.000 | + 102,5% |
| Capitale sociale | 1 [^] | € 1.435.000 | € 1.038.321 | + 38,2% |
| Patrimonio netto | 1 [^] | € 6.505.000 | € 5.227.889 | + 24,4% |
| Capitale circolante | 1 [^] | € 5.162.000 | € 3.304.798 | + 56,2% |
| Fatturato | 4 [^] (1 [^] Tarragona) | € 7.603.000 | € 9.595.166 | - 20,8% |
| Valore aggiunto | 2 [^] (1 [^] Barcellona) | € 2.804.000 | € 2.836.966 | - 1,2% |
| Risultato ante-imposte | 1 [^] | € 1.316.000 | € 745.941 | + 76,4% |



FATTORE 

3. Quali indicazioni strategiche



Fattori **imprenditoriali** per le PMI del XXI secolo

- Maggiori investimenti materiali = maggiore crescita di fatturato
- Maggiori investimenti immateriali =
 - valore aggiunto crescente
 - maggiore competitività e più guadagno
- Maggiori investimenti totali = consolidamento e sviluppo

Gli investimenti immateriali nelle PMI turistiche creano successo

Valore medio PACA 2001-04 → da 254 mila a 318 mila euro

Valore medio Catalogna 2001-04 → da 429 mila e 454 mila euro



Fattori di relazione per le PMI del XXI secolo

- Profilo del cliente-turista
 - Internauta
 - Vacanza a composizione dinamica e autonoma
 - Decisione di acquisto emotiva
- Aspetti strategici nella PMI
 - Distinzione di responsabilità proprietà/management
 - Valore capitale umano
- Aspetti strategici dell'offerta di prodotto
 - Autenticità
 - Accoglienza
 - Costruzione di un legame affettivo
- **Aspetti strategici di sistema**
 - **Combinazione delle politiche turistiche con**
 - **valorizzazione dei tratti distintivi del territorio**
 - **strategie aeroportuali**
 - **strategie di formazione a tutti i livelli**



Fattori **competitivi inediti** per le PMI del XXI secolo

- Prepararsi a collaborare/interagire con la *collective intelligence* dei *social network*
- Alcuni dati (OCSE) su cui riflettere
 - *i social network* stanno spostando in modo massiccio l'asse degli investimenti pubblicitari dai media tradizionali
 - la pubblicità su internet è l'unica che in tutto il mondo cresce con percentuali a due cifre, in Italia +44% dal 2005 al 2006
 - nel mondo sono stimati oltre 30 milioni di blog
 - il 35% delle persone che dispongono di banda larga pubblica qualcosa sul web
 - il 25% di coloro i quali hanno meno di 30 anni ha un blog
 - Fare i conti con i nuovi "canali di relazione"
 - *YouTube, Flickr* → *video*
 - *Linkedin* → *colleghi*
 - *Last.fm* → *musica*
 - *Digg* → *notizie online*
 - *Del.icio.us* → *link*
 - *Myspace* → *marketing interpersonale*
 - *Twitter* → *giochi*
 - *Tumblr* → *letture*
- Pensare/erogare servizi non solo digitali e online, ma anche *tailor made* (fatti su misura)



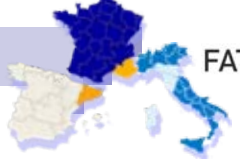
Fattori **istituzionali** verso le PMI del XXI secolo

1. Il **modello dei turismi del '900** è alle nostre spalle, i turismi materiali e *consumeristici* (il *non-luogo*) denotano un'evidente **saturatione di offerta**
2. Lo **sviluppo turistico del XXI secolo** si baserà su fattori di autenticità, emotività, esistenzialità, emulazione e da grande evento
3. Il **modello strategico** della Regione nel settore turistico va ripensato
 - a. L'*ente finanziatore e gestore diretto* di progetti materiali non ha più futuro
 - b. I progetti materiali vanno promossi e co-finanziati in partnership con il privato, rischio e spesa vanno suddivisi, criteri e metodi gestionali devono evolversi
 - c. La regione può e deve diventare *ente promotore, coordinatore e valutatore* di progetti di crescita della conoscenza nelle PMI
4. Un'opportunità inaspettata da PACA e Catalogna: progettare insieme la **leadership di offerta del Mediterraneo** per i nuovi mercati più lontani (Americhe, Asia, Australia)
5. **Nuova missione verso le PMI turistiche** per i sistemi regionali



Nuova missione dei servizi turismo regionali per le PMI del XXI secolo

- Orientare e premiare nuovi modelli imprenditoriali
- Orientare e sostenere gli investimenti immateriali
- **Orientare e coordinare le politiche aeroportuali e della formazione**
- **Promuovere e gestire i sistemi di relazione complessi (Europa, mondo, SLOT, formazione, finanza, etc.)**
- Promuovere ricerca e innovazione per progetti turistici del XXI secolo, in base a
 - DNA culturale
 - Potenziali giacimenti caratteristici accomunanti



L'impatto sociale Fattore K - PMI (1)

Italia - PMI turistiche 2006 - SOGGETTI

| Attività | Totale Regioni FK | ITALIA |
|--------------------------------------|-------------------|-----------|
| Tot PMI turismo e filiera | 76.980 | 321.865 |
| Commercio dettaglio (no auto e casa) | 154.119 | 806.701 |
| Tot PMI turismo e filiera + comm | 231.099 | 1.128.566 |
| Totale imprese | 1.074.415 | 5.158.278 |
| % PMI turismo e filiera | 7,2 | 6,2 |
| % PMI turismo e filiera + comm | 21,5 | 21,9 |

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

COMPETITIVITA' - REDDITO - CONSENSO SOCIALE

Fattore K 231.099 PMI (=21,5%)

Italia 1.128.566 PMI = 21,9%, oltre 1/5 del totale nazionale



L'impatto sociale Fattore K – PMI (2)

Italia - PMI turistiche 2006 - OCCUPATI

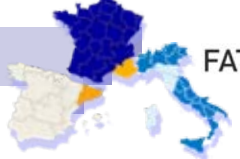
| Attività | Totale Regioni FK | ITALIA |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Tot PMI turismo e filiera | 282.969 | 1.171.553 |
| Commercio dettaglio (no auto e casa) | 372.023 | 1.770.825 |
| Tot PMI turismo e filiera + comm | 654.992 | 2.942.378 |
| <i>Totale imprese</i> | <i>3.415.992</i> | <i>16.718.534</i> |
| <i>% PMI turismo e filiera</i> | <i>8,3</i> | <i>7,0</i> |
| <i>% PMI turismo e filiera + comm</i> | <i>19,2</i> | <i>17,6</i> |

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

COMPETENZE - REDDITO - CONSENSO SOCIALE

Fattore K 654.992 occupati (=19,2%)

Italia 2.942.378 occupati = 17,6% del totale nazionale



L'impatto sociale Fattore K – PMI (3)

Italia - PMI turistiche 2006 - CAPITALE UMANO

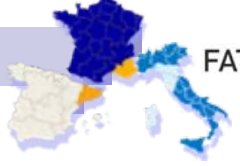
| <i>Attività</i> | <i>Totale FK</i> | <i>ITALIA</i> |
|--|------------------|-------------------|
| <i>Imprenditori + occupati filiera allargata</i> | <i>886.091</i> | <i>4.070.944</i> |
| <i>Imprenditori + totale occupati</i> | <i>4.490.407</i> | <i>21.876.812</i> |
| <i>% filiera su totale Italia</i> | <i>19,7</i> | <i>18,6</i> |

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

PRESENTE-FUTURO del TURISMO ITALIA

Fattore K 886.091 soggetti produttivi (= 19,7%)

Italia 4.070.944 soggetti produttivi = 18,6% del totale nazionale



Modello strategico per il turismo del XXI secolo

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

INTEGRAZIONE

Completare aggiungendo ciò che manca o che serve per migliorare

COMBINAZIONE

Mettere insieme due o più cose secondo un certo criterio per raggiungere un determinato scopo





TEAM del Progetto Fattore K

■ Capi progetto

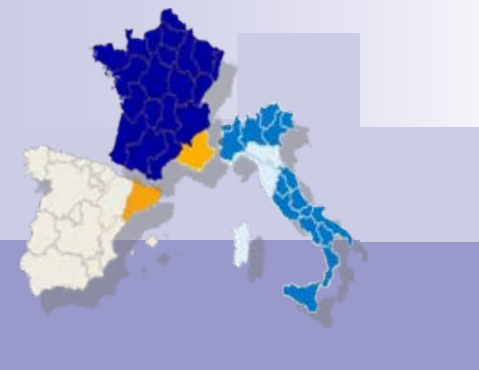
- Giuseppe Giaccardi (g.giaccardi@giaccardiassociati.it)
 - Direzione e coordinamento
- Lidia Marongiu (l.marongiu@giaccardiassociati.it)
 - Comunicazione e testi
- Andrea Zironi (a.zironi@giaccardiassociati.it)
 - Ricerche ed elaborazioni

■ Relazioni e interviste internazionali

- Antonella Vecciu
- Daniela Solinas
- Consuelo Varsi
- Chiara Benincasa (ufficio stampa e pr)

■ Analisi bilanci – data entry

- Stefania Derudas
- Massimo Fresu
- Alessandra Tiloca



GRAZIE DELL'ATTENZIONE

FATTORE 

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