ROMA

Protocollo RC n. 18204/2020

ESTRATTO DAL VERBALE DELLE DELIBERAZIONI DELLA GIUNTA CAPITOLINA

(SEDUTA DEL 21 LUGLIO 2020)

L'anno duemilaventi, il giorno di martedì ventuno del mese di luglio, alle ore 16,00 la Giunta Capitolina di Roma così composta:

1	Raggi Virginia	*Sindaca*	7	Frongia Daniele	*Assessore*
2	Bergamo Luca	*Vice Sindaco*	8	Lemmetti Gianni	*Assessore*
3	Cafarotti Carlo	*Assessore*	9	Mammì Veronica	*Assessora*
4	Calabrese Pietro	*Assessore*	10	Meleo Linda	*Assessora*
5	De Santis Antonio	*Assessore*	11	Montuori Luca	*Assessore*
6	Fiorini Laura	*Assessora*	12	Vivarelli Valentina	*Assessora*

si è riunita, in modalità telematica, ai sensi della deliberazione della Giunta Capitolina n. 44 del 13 marzo 2020, nella Sala dell'Arazzo, in Campidoglio, è presente la Sindaca che assume la presidenza dell'Assemblea.

Intervengono, in modalità telematica il Vice Sindaco e gli Assessori Cafarotti, Calabrese, De Santis, Lemmetti, Mammì, Meleo e Montuori.

Partecipa il sottoscritto Segretario Generale Dott. Pietro Paolo Mileti.
(O M I S S I S)

Si unisce alla seduta, in modalità telematica, l'Assessora Vivarelli.
(O M I S S I S)

Si unisce alla seduta, in modalità telematica, l'Assessore Frongia.
(O M I S S I S)

Deliberazione n. 148

Approvazione delle "Linee di Indirizzo Strategico per il Turismo – FUTOUROMA".

Premesso che:

Nelle *Linee Programmatiche di Roma Capitale 2016-2021*, il turismo viene assunto come un punto di forza per il rilancio della città di Roma, sia a livello nazionale che internazionale;

il comparto turistico ha costituito per molti anni - sino all'esplosione dell'emergenza sanitaria da Covid-19 - una fondamentale leva economica della Capitale, rappresentando il 12% circa del PIL cittadino;

fatto salvo il crollo determinato nelle ultime settimane dalla pandemia citata, la Città ha registrato, nell'ultimo decennio, una crescita costante dei flussi di visitatori, sia in termini di arrivi che di presenze turistiche;

la crescita in questione si è realizzata parallelamente ad una rapida e profonda trasformazione del settore turistico, che, sotto alcuni aspetti, ha assunto i connotati di una vera e propria "rottura" rispetto al passato, in linea con gli analoghi mutamenti registrati nello scenario di riferimento globale;

un cambiamento particolarmente significativo è quello che ha interessato il viaggiatore, passato dall'accettare l'offerta in modo passivo al decidere e modellare attivamente il prodotto in base alle proprie esigenze oltre che a richiedere - e aspettarsi - prima di tutto delle proposte di esperienze;

più in generale, le novità che Roma, così come molte altre destinazioni mondiali hanno dovuto affrontare - e torneranno a gestire una volta rientrata l'emergenza sanitaria e ripristinate condizioni fisiologiche di contesto - sono sostanzialmente identificabili nell'emersione di nuovi segmenti, nuove motivazioni e nuovi bisogni, nuovi comportamenti e nuovi modelli di domanda turistica nonché nell'esigenza di governare il fenomeno del c.d. *overtourism*;

la rapida evoluzione dello scenario degli ultimi anni e il carattere trasversale che tipicamente connota il settore turistico hanno evidenziato l'opportunità di avviare una riflessione ampia e condivisa finalizzata alla condivisione e messa a punto di alcuni indirizzi strategici fondamentali per il turismo della Città, sulla base dei quali determinare priorità e, successivamente, selezionare adeguate azioni di sviluppo e promozione;

con Memoria di Giunta Capitolina del 26 aprile 2019, l'Amministrazione si è impegnata a promuovere l'avvio del progetto "Verso il Piano Strategico per il Turismo di Roma" per la definizione degli assi di gestione, sviluppo e promo-commercializzazione, nel medio e lungo termine, del turismo nella Capitale;

in data 3 giugno 2019, negli spazi dell' "Acquario Romano", è stato ufficialmente presentato il progetto 'Futouroma 2019 > 2025', in una sessione plenaria che ha visto la partecipazione di oltre duecento persone tra rappresentanti delle Istituzioni, delle Università cittadine, delle associazioni di categoria e di operatori economici del settore oltre che di *stakeholder* intervenuti;

il 5 giugno 2019, nella stessa sede, si è tenuto il primo *Electronic Town Meeting* della città di Roma che ha raccolto l'adesione di oltre centocinquanta partecipanti organizzati in quindici tavoli di discussione mediata;

la giornata è stata organizzata in tre sessioni di dibattito e confronto aventi a oggetto tre tematiche principali: il *brand* Roma, l'accoglienza turistica e il rapporto con il turista;

successivamente, nel mese di ottobre 2019, sono stati avviati cinque diversi "Tavoli Tematici" di lavoro, coordinati da docenti universitari dei principali Atenei di Roma, con la partecipazione dei rappresentanti di diverse categorie sociali, culturali ed economiche della Città nonché dei principali *stakeholder* e *player* del settore;

i Tavoli citati hanno approfondito separatamente i singoli temi assegnati, come di seguito indicati: "Sviluppi e scenari globali per il turismo che verrà", "Arte, Cultura e Studio", "*Business* e *Shopping*", "*Lifestyle*"; "Ospitalità e Accoglienza";

in esito ai propri lavori, ogni Tavolo ha prodotto un documento di sintesi delle proposte emerse dal confronto e i risultati delle singole analisi *S.W.O.T. (Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità e Minacce)*, divenuti parte fondante per la redazione del documento finale oggetto di approvazione con la presente Deliberazione;

con il supporto di una società specializzata nel settore turistico è stata, quindi, effettuata un'approfondita attività di analisi, diagnosi del settore ed elaborazione, con un *focus* sugli aspetti territoriali, economici, sociali e culturali della Città sotto il profilo integrato del turismo, affiancando alla metodologia partecipativa già intrapresa un approfondimento del comparto dal punto di vista del mercato;

nella giornata del 13 novembre 2019, presso “La Nuvola-Convention Center”, ha avuto luogo l’evento conclusivo ‘Futouroma 2019 > 2025. Nasce il Piano Strategico del Turismo di Roma’, in occasione del quale sono stati pubblicamente presentati gli esiti del lavoro complessivamente svolto alla presenza della Sindaca e di importanti Autorità pubbliche di livello regionale e nazionale;

l’evento è stato organizzato in diverse sessioni, articolate nel corso dell’intera giornata, ripercorrendo le tappe del percorso partecipato attraverso le relazioni dei lavori dei “Tavoli Tematici” e la realizzazione di focus di discussione con il contributo di esperti del settore, con l’obiettivo di offrire alla platea un’ulteriore occasione di approfondimento e scambio sui possibili indirizzi di sviluppo del comparto;

nella seconda parte della giornata sono stati illustrati al pubblico i principali contenuti del documento volto al rafforzamento e al rilancio del turismo di Roma e i primari obiettivi dell’Amministrazione per il rilancio del settore nel medio e lungo termine;

il documento finale, oggetto di approvazione con la presente Deliberazione, è stato, quindi, oggetto di ulteriore integrazione, aggiornamento e messa a punto nel corso dei primi mesi del 2020;

il documento ultimo, risultante dalla rielaborazione dei contributi e degli approfondimenti acquisiti nel corso dell’intero processo e da un supplemento di analisi ha assunto la denominazione di “Linee di Indirizzo Strategico per il Turismo – FUTOUROMA”.

Considerato che:

l’iter partecipativo e la stesura delle suddette Linee di Indirizzo Strategico hanno avuto corso tra maggio 2019 e febbraio 2020, dunque prima dell’avvento dell’emergenza sanitaria legata all’epidemia di Covid-19;

come noto, la pandemia in questione e le misure conseguentemente adottate nel tentativo di contenerla hanno generato una profonda crisi nell’economia mondiale, determinando una fortissima battuta d’arresto nello sviluppo dei diversi settori produttivi e colpendo ferocemente, in particolare, il settore dei viaggi e del turismo, con correlato crollo, se non vero e proprio azzeramento, nel numero di arrivi e presenze nelle diverse destinazioni, Roma compresa;

una delle principali associazioni di categoria del settore ricettivo, “Federalberghi”, ha stimato al riguardo che, durante i mesi dell’emergenza, oltre il 90% delle strutture alberghiere italiane sia rimasto chiuso e che il comparto turistico quest’anno registrerà una perdita di circa il 70% del fatturato rispetto all’anno precedente;

a livello nazionale, l’associazione “Confcommercio” ha previsto, per il trimestre marzo-maggio 2020, circa 31 milioni di presenze in meno in Italia rispetto allo scorso anno, con una perdita di oltre 7 miliardi per il comparto turistico;

l’associazione da ultimo citata ha, altresì, calcolato, per le imprese romane, un calo di fatturato di oltre il 70%, a partire dalla fine di febbraio 2020, per tutte le attività legate al turismo e, dunque, non solo per il settore ricettivo ma anche per quello dei trasporti, dei servizi di supporto al viaggiatore e della ristorazione;

al momento attuale, risulta di difficile elaborazione qualsiasi previsione realistica circa le tempistiche di evoluzione e risoluzione della crisi nonché, conseguentemente, dell’arco temporale minimo che sarà necessario per il ripristino delle condizioni di equilibrio o, comunque, del contesto antecedente all’emergenza, posto che tale ristabilimento sarà strettamente subordinato alla concorrenza di molteplici variabili di diversa natura;

l'Amministrazione Capitolina, comunque, in virtù della prioritaria esigenza di adottare misure efficaci e tempestive per il rilancio del settore coerenti con il nuovo contesto di riferimento e rispondenti alle necessità sopravvenute e alle istanze degli operatori del comparto, ha proceduto all'integrazione del documento attraverso l'inserimento di un c.d. "Capitolo Zero";

il Capitolo in questione è stato elaborato attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti degli Atenei cittadini già attivi nel processo di elaborazione del documento complessivo e approfondisce l'analisi dei recentissimi eventi e del conseguente radicale cambiamento intervenuto nel tessuto economico e sociale;

il Capitolo in argomento definisce, altresì, le priorità di intervento e prevede l'implementazione di misure *ad hoc* dirette a sostenere, *in primis*, la ripresa del settore nella fase transitoria del post emergenza, al fine di supportare il rilancio della destinazione Roma già nell'immediato futuro;

tale intervento integrativo non pregiudica, in ogni caso, la coerenza e l'impianto complessivo delle Linee di Indirizzo Strategico per il Turismo, così come già delineate in precedenza, posto che, una volta superata la fase emergenziale e ristabilizzato il contesto *ante* crisi, le criticità e i *gap* già individuati nella gestione e nella promozione della destinazione Roma dovrebbero risultare invariati.

Tenuto conto, altresì, che:

il documento finale è frutto, come descritto in premessa, di un lungo e articolato processo partecipato diretto a sostenere il comparto attraverso politiche efficaci e azioni di pianificazione strategica e gestione integrata;

le risultanze del percorso partecipato svolto nel corso del 2019, integrate con l'analisi della domanda *on-desk*, sono rilevabili nella prima parte del documento, dedicata all'analisi e alla diagnosi del turismo a Roma come punto di partenza imprescindibile per la definizione di strategie di sviluppo;

per determinare l'indice di attrattività della destinazione Roma è stata effettuata un'analisi dei principali aspetti relativi al turismo, ovvero la ricognizione dell'offerta ricettiva, l'accessibilità e la mobilità interna ed esterna, l'accoglienza e i prodotti turistici;

sulla base della disamina dei differenti aspetti, nel documento viene evidenziato, per la destinazione Roma, un valore di attrattività positivo, benché non eccellente, ma, comunque, inferiore rispetto a quello delle sue *competitor* dirette. In particolare, incidono negativamente un'offerta turistica troppo frammentaria e spesso basata sul solo prodotto culturale classico, la scarsa digitalizzazione nonché il livello qualitativo dei servizi sul territorio, quali, soprattutto, la mobilità;

l'indagine ha permesso, inoltre, di determinare anche l'indice di competitività della Capitale attraverso un'articolata analisi *benchmark* con i suoi principali *competitor*, ovvero le grandi capitali europee quali, tra le altre, Parigi, Londra, Berlino e Madrid;

sulla base della rilevazione di Euromonitor International 2019, Roma si colloca al quindicesimo posto nel *ranking* mondiale delle destinazioni urbane per numero annuo di arrivi, ha una sufficiente offerta di posti letto (alberghieri ed extra-alberghieri) ed una buona connettività a livello internazionale grazie all'*hub* di Fiumicino;

l'osservazione effettuata è stata, quindi integrata nell'ambito di una complessiva diagnosi strategica riassunta in dieci principali tematiche: mercati, commercializzazione, immagine e posizionamento, accoglienza, risorse e attrattive, redditività e competitività, capitale umano, *governance*, *marketing,* ospitalità e accoglienza;

per ognuna delle tematiche elencate sono stati messi in evidenza, attraverso il modello dell'analisi *S.W.O.T.*, i punti di forza e i punti di debolezza nonché le opportunità e le minacce, attuali e potenziali;

il documento contiene, nella seconda parte, l'elaborazione della proposta strategica, che prende avvio dalla definizione condivisa della *vision* della Città basata sull'integrazione di politiche diverse e l'azione coordinata e sinergica dei diversi agenti economici, turistici e culturali e degli *stakeholder* del territorio, al fine di consolidare la propria posizione tra le prime tre destinazioni europee e tra le prime quindici a livello mondiale, applicando una strategia di crescita responsabile e sostenibile;

il macro-obiettivo viene identificato nell'implementazione del posizionamento e dell'immagine della Città, che deve continuare ad attirare turisti innovando la sua proposta di valore e migliorando la sua reputazione nel contesto turistico internazionale, garantendo benefici tanto ai visitatori quanto ai residenti ma anche adeguata sostenibilità;

nelle Linee di Indirizzo Strategico per il Turismo risultano, dunque, individuati i seguenti principali ambiti di sfida:

- gestione integrale della destinazione,
- passaggio dalla promozione alla gestione turistica del territorio,
- diversificazione dei prodotti turistici,
- sviluppo economico ed incentivo all'attività imprenditoriale nel turismo,
- deconcentrazione territoriale dell'attività turistica e distribuzione più omogenea dei flussi,
- valorizzazione degli elementi di identità e di *lifestyle* per costruire un'esperienza turistica memorabile,
- consolidamento della *leading position* ed incremento della competitività dell'offerta turistica,
- sviluppo di un turismo sostenibile, rispettoso dell'ambiente e della sua cittadinanza,
- accoglienza di valore multiculturale e nel rispetto di standard internazionali nei servizi per migliorare la qualità complessiva dell'offerta,
- *governance* pubblico-privata efficiente ed efficace,
- costruzione di una reputazione globale per attirare turisti, talento ed investimenti;

ogni ambito di sfida viene poi suddiviso in obiettivi concreti e misurabili;

al fine di implementare il posizionamento della Capitale come destinazione turistica a livello mondiale e, conseguentemente, penetrare nuovi segmenti e nuovi mercati, risulta, dunque, prioritaria la trasformazione del suo *business model* in modo da dare adeguata risposta alla "nuova domanda dei nuovi turisti";

il nuovo modello di destinazione che Roma è chiamata a costruire fonda la propria efficacia su quattro principali ambiti di innovazione: gestione e organizzazione del sistema turistico, sviluppo del territorio e valorizzazione delle attrattività, aggiornamento di prodotti e servizi turistici, promozione e *marketing*;

la pianificazione dei programmi e delle azioni viene suddivisa in due ambiti di attività: il *Destination Management*, relativo alla gestione e alla *governance*, e il *Destination Marketing*, avente a oggetto la promo commercializzazione della Città;

per i due ambiti, di *Management* e *Marketing*, vengono, dunque individuati gli assi strategici e i relativi programmi, organizzati in diverse specifiche azioni;

il documento evidenzia, in particolare, l'opportunità che l'innovazione nel sistema di gestione della destinazione Roma si realizzi, tra le altre, attraverso lo sviluppo di un

modello di partecipazione pubblico-privata rappresentato da uno strumento operativo che operi come *Destination Management Organization (D.M.O.)*;

in questo tipo di modello di organizzazione e gestione le funzioni di programmazione, legislazione e regolamentazione sono lasciate in capo alle strutture amministrative laddove la gestione operativa (pianificazione, sviluppo, promozione e *marketing*) viene affidata alla struttura tecnica e professionalizzata indicata;

il soggetto in questione, dunque, dovrebbe essere strutturato in modo organizzato, integrale, professionale e sistemico per gestire il *marketing* della destinazione e per organizzare l'offerta di prodotti nonché la comunicazione turistica della destinazione e la sua promo-commercializzazione;

sul punto, con Memoria n. 19 del 13 marzo 2020, la Giunta Capitolina ha dato mandato di avviare la fase pre-istruttoria per lo studio circa la costituzione di una *D.M.O.*, in relazione alla sua forma giuridica, ai rapporti con l'Ente, ai rapporti con gli *stakeholder* e alle modalità di gestione;

la parte finale del documento fa riferimento alla previsione di molteplici possibili interventi, per ciascuno dei quali sono indicate le finalità, le responsabilità, i soggetti coinvolti e la priorità nonché ad un modello per la verifica del raggiungimento degli obiettivi;

la selezione dei programmi e la declinazione delle singole attività da intraprendere presuppongono, necessariamente, successivi adempimenti di carattere gestionale diretti a determinare, sulla base degli obiettivi rimodulati per il medio e il lungo termine, le singole azioni da intraprendere e le relative procedure;

la presente Deliberazione non ha diretta rilevanza finanziaria, economica e patrimoniale e gli atti conseguenti necessari ai fini della realizzazione delle singole azioni saranno adottati compatibilmente con le disponibilità del Bilancio di previsione 2020-2022 destinate al Centro di Responsabilità 0TT (Manifestazioni ed iniziative turistiche);

le Linee di Indirizzo Strategico per il Turismo rappresentano, in sintesi, uno strumento fondamentale per innovare e strutturare i diversi ambiti del sistema turistico romano in prospettiva futura, al fine di affrontare le sfide del mercato globale ma anche per ridisegnare il ruolo e l'importanza del turismo nella Città e riorganizzare il rapporto tra turisti e residenti;

il documento costituisce, da ultimo, un'importante guida di riferimento sia per l'organizzazione delle attività finalizzate alla ripartenza del settore turistico nel post crisi sia per lo sviluppo del comparto nel prossimo futuro.

Visti:
il D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e ss.mm.ii.;
la legge 5 maggio 2009, n. 42;
il D.Lgs. 18 aprile 2012, n. 61;
il Piano Strategico nazionale di Sviluppo del Turismo 2017-2022;
la L.R. Lazio 6 agosto 2007, n. 13;
il Piano Strategico regionale del Turismo 2019-2021;
la Memoria G.C. del 26 aprile 2019;
la Memoria G.C. del 13 marzo 2020;
Visto lo Statuto di Roma Capitale, approvato co Deliberazione A.C. 7 marzo 2013, n. 8.

Preso atto che:

in data 22 giugno 2020 il Direttore della Direzione Turismo – Sportello Unico Attività Ricettive del Dipartimento Turismo, Formazione professionale e Lavoro quale responsabile

del Servizio, ha espresso il parere che di seguito integralmente si riporta: "Ai sensi e per gli effetti dell'art. 49, comma 1, del D. Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000 e ss.mm.ii., si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica della proposta di deliberazione di cui in oggetto".

Il Direttore F.to: P. L. Pelusi;

in data 22 giugno 2020 il F. F. Direttore del Dipartimento Turismo, Formazione professionale e Lavoro, ai sensi e per gli effetti dell'art. 30, c. 1, lett. *i)* e *j)*, del Regolamento degli Uffici e Servizi, ha espresso il parere che di seguito integralmente si riporta: "Si attesta la coerenza della proposta di Deliberazione in oggetto con i documenti di programmazione dell'Amministrazione, approvandola in ordine alle scelte aventi rilevanti ambiti di discrezionalità tecnica con impatto generale sulla funzione dipartimentale e sull'impiego delle risorse che essa comporta".

Il F. F. Direttore F.to: G. Formai;

in data 2 luglio 2020 il Ragioniere Generale ha espresso il parere che di seguito integralmente si riporta: "Ai sensi e per gli effetti dell'art.49 del Decreto legislativo 18/08/2000 n.267 si esprime parere favorevole compatibilmente con le disponibilità di bilancio di previsione 2020-2022 sul cdr 0TT su cui verranno successivamente adottati gli atti conseguenti necessari, ai fini della realizzazione dei programmi di cui alla proposta in oggetto".

Il Ragioniere Generale: F.to: Anna Guiducci;

che sulla proposta in esame è stata svolta, da parte del Segretario Generale, la funzione di assistenza giuridico-amministrativa di cui all'art. 97, comma 2 del D. Lgs 18 agosto

2000, n. 267.

Tutto ciò premesso

LA GIUNTA CAPITOLINA

DELIBERA

per i motivi espressi in narrativa,

- di approvare le "Linee di Indirizzo Strategico per il Turismo – FUTOUROMA" di cui all' "Allegato A", parte integrante e sostanziale del presente provvedimento, quale documento guida per la pianificazione strategica delle azioni di gestione integrata e di promozione turistica della Città;

- di dare mandato al Direttore del Dipartimento Turismo – Formazione professionale e Lavoro di procedere, coerentemente con le priorità indicate dal documento di cui al punto precedente e nei limiti delle disponibilità di bilancio, alla determinazione delle singole azioni da avviare e all'adozione degli atti connessi necessari alla loro realizzazione.

La presente deliberazione, avendo ad oggetto l'approvazione delle "Linee di indirizzo", non ha diretta rilevanza finanziaria economica e patrimoniale.

Gli atti conseguenti necessari ai fini della realizzazione delle singole azioni - da determinarsi sulla base della successiva selezione dei programmi e delle specifiche attività da intraprendere in via prioritaria – saranno adottati compatibilmente con le disponibilità del Bilancio di previsione 2020-2022 destinate al Centro di Responsabilità 0TT (Manifestazioni ed iniziative turistiche).

ALLEGATO A

Linee di indirizzo strategico sul turismo

FUTOUROMA

Sommario

Capitolo Zero 6
1. Scenario dettato dalla diffusione dell'epidemia di Coronavirus 6
2. Lo scenario di ripresa per il turismo 8
2.1 La domanda post Covid-19 8
2.1.1 Cambiamenti a breve termine 8
2.1.2. Cambiamenti a medio termine 9
2.2 L'impatto sulla struttura dell'offerta 11
2.3 Impatto sulla ripartenza 13
2.3.1 Ipotesi di scenari 14
2.3.2 Gli scenari di lavoro per Roma Capitale 18
3. Conclusioni 20
0. La metodologia delle Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA 22
1. Diagnosi esterna 26
1.1 Il cambio di ciclo del turismo 26
2. Analisi di attrattività 31
2.1 Le attrattive turistiche di Roma 31
2.2 Flussi turistici a Roma Capitale 38
2.3 Offerta ricettiva 44
2.4 Accessibilità commerciale di Roma Capitale 47
2.5 Notorietà di Roma Capitale 48
2.6 Mobilità esterna 51
2.6.1 Sistema aeroportuale 51
2.6.2 Sistema ferroviario 54
2.7 Mobilità interna 56
2.7.1 Trasporto pubblico locale 56
2.7.3 Metropolitana 57
2.7.4 Sharing mobility 57
2.8 Mobilità turistica 58
2.8.1 Bus turistici 58
2.8.2 Servizi di sightseeing 59
2.8.3 Card turistiche 59
2.9 Informazione e accoglienza turistica 61
2.9.1 Tourist Infopoints 61
2.9.2 Informazione online 63

2.10 Prodotti turistici 67
2.10.1 Cluster Arte e Cultura 67
2.10.2 Cluster Business 69
2.10.3 Cluster Shopping 72
2.10.4 Cluster Lifestyle 74
2.10.5 Cluster Turismo di studio / linguistico 79
2.11 Attività ed esperienze turistiche 81
2.12 Commercio/shopping 83
2.13 Ristorazione 85
2.14 Attività promozionale 87
2.15 *Governance* turistica 88
2.16 Garanzia della destinazione 92
2.17 L'apparenza della destinazione 92
2.18 Innovazione della destinazione 92
2.19 L'indice di attrattività di Roma Capitale 93
3. Analisi di competitività 94
3.1 Il modello attuale di sistema destinazione 94
3.2 Roma tra le Top Destinations 95
3.2.1. Bed capacity e occupazione 98
3.2.2 Connettività voli intercontinentali 99
3.3 Il benchmark con le destinazioni competitor di Roma 100
3.3.1 Parigi 100
3.3.2 Londra 102
3.3.3 Berlino 104
3.3.4 Madrid 106
3.3.5 Vienna 108
3.3.6 Praga 110
3.3.7 ADR e RevPar a confronto 112
3.3.8. Sintesi del benchmark 112
4. La diagnosi strategica 114
4.1 Mercati internazionali 114
4.2 Commercializzazione 115
4.3 Immagine e posizionamento 116
4.4 Accessibilità 117
4.5 Risorse e attrattive 118

4.6 Redditività e competitività 119
4.7 Capitale umano....120
4.8 Governance e sistema 121
4.9 Marketing....122
4.10 Ospitalità e accoglienza 123
5. La proposta strategica....124
5.1 Il modello di città turistica 125
5.2 Il macro-obiettivo per Roma Capitale 126
5.2.1 La Vision di Roma Capitale 126
5.3 Le sfide....128
5.4 Il modello di destinazione turistica desiderato 131
5.4.1 Il modello di organizzazione del sistema....134
5.4.2 Il modello di sviluppo della destinazione 134
5.4.3 Il modello di prodotto turistico 135
5.4.4 Il modello promozionale....135
5.5 Obiettivi strategici 137
LA FORMULAZIONE STRATEGICA....146
6. Programmi e azioni 146
6.1 Pilastro Destination Management 148
6.1.1 Asse strategico 1: Attrattività 148
6.1.2 Asse strategico 2: Accessibilità e mobilità turistica 159
6.1.3 Asse strategico 3: Competitività....165
6.1.4 Asse strategico 4: Gestione ed innovazione 171
6.1.5 Asse strategico 5: Sostenibilità ed inclusione 176
6.1.6 Asse strategico 6: Accoglienza e Ospitalità 182
6.1.7 Asse strategico 7: Intelligenza turistica e data 190
6.1.8 Asse strategico 8: Sensibilizzazione....192
6.1.9 Asse strategico 9: *Governance* e finanziamento....195
6.1.10 Asse strategico 10: Formazione e professionalizzazione....204
6.2 Pilastro Destination Marketing 207
6.2.1 Gli obiettivi strategici ed operativi di marketing 207
6.2.2 La Proposta di Valore per Roma 209
6.2.3 Gli assi strategici del Destination Marketing 211
6.2.3.1 Asse strategico 1: Disegno e creazione del valore....212
6.2.3.2 Asse strategico 2: Costruzione del valore....221

6.2.3.3 Asse strategico 3: Comunicazione del valore 230
6.2.3.4 Asse strategico 4: Trasmissione del valore.....236
6.2.3.5 Asse strategico 5: Mantenimento del valore 247
7. Il business model desiderato di Roma 248
8. Parametri di controllo (Key Performance Indicators).....250
BIBLIOGRAFIA 260
Allegati: Report percorso partecipato Futouroma 262

Capitolo Zero

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA sono il risultato della volontà dell'intero sistema turistico di Roma di adeguare l'offerta e la proposta di valore di Roma alle sfide turistiche del futuro immediato. Il PST è nato dalla volontà dell'Assessorato allo Sviluppo Economico, Turismo e Lavoro di Roma Capitale di sviluppare un processo organizzativo basato sul confronto con tutti i principali stakeholder del settore, nonché con le principali associazioni di categoria e altri soggetti istituzionali.

Pertanto, esso si configura come un documento strutturale condiviso, con il fine di dare vita ad una riflessione e ad un dibattito sul turismo nella "Città Eterna", data la difficile gestione del turismo che i cambiamenti nel mercato turistico hanno causato sulle destinazioni urbane come Roma. A questi e agli scenari di immediato futuro che influiranno sul turismo, si è aggiunta nei primi mesi del 2020 la crisi globale dovuta alla diffusione della pandemia di Coronavirus, il cui impatto sul turismo di Roma Capitale non può restare inosservato.

Di conseguenza, si analizzeranno in questo documento lo scenario attuale dovuto al Covid-19 e i possibili scenari di ripresa per il settore turistico di Roma Capitale.

1. Scenario dettato dalla diffusione dell'epidemia di Coronavirus

La pandemia Covid-19 ha stravolto il mondo, ma in particolare ha colpito molto duramente il sistema turistico italiano e quello di Roma Capitale.

I primi impatti sul sistema turistico di Roma sono arrivati a metà gennaio, quando l'epidemia da Coronavirus affliggeva fondamentalmente la Cina. Quando, a metà gennaio 2020, in questo Paese sono state deliberate restrizioni ai viaggi, quarantene e coprifuoco, il flusso turistico outgoing cinese ha cominciato a venire meno. La chiusura dei collegamenti aerei con la Cina, decretato dal Governo italiano a fine gennaio, ha comportato per il settore turistico romano un duro colpo, considerando l'importanza che questo mercato ha per la Capitale. Il primo effetto percepito è stato subito un crollo del 60-70% nelle prenotazioni di servizi turistici.

Seppur all'inizio di marzo l'attività turistica, e del settore ricettivo in particolare, continuava ad essere operativa, la riduzione del numero di collegamenti aerei, decisa dai vettori per il calo della domanda - cui ha fatto seguito la chiusura totale dei collegamenti - ha inciso enormemente sulle presenze dei turisti.

La chiusura di musei ed attrattive turistiche, fra altre misure, deliberata dal Governo per evitare il contagio da Covid-19, ha segnato l'inizio della crisi per l'intero sistema turistico di Roma. In ultimo, la stretta sulla sicurezza per ragioni di salute pubblica ha lasciato ben pochi spazi di manovra per il settore turistico di Roma. Le strade vuote e l'assenza di visitatori non hanno lasciato alternativa agli hotel della Capitale, così come agli operatori di servizi ed attività turistiche, che ridurre i propri organici o addirittura chiudere temporaneamente in attesa del ritorno alla normalità.

L'evoluzione delle presenze a Roma, a partire da inizio febbraio 2020, è documentata dal grafico sottostante, in cui è evidente come da un totale di 390.000 presenze (già fortemente in calo rispetto allo stesso mese del 2019, quando solo negli esercizi alberghieri si erano registrate oltre 1 milione di presenze) si è passati ad appena 100.000, a fine marzo.

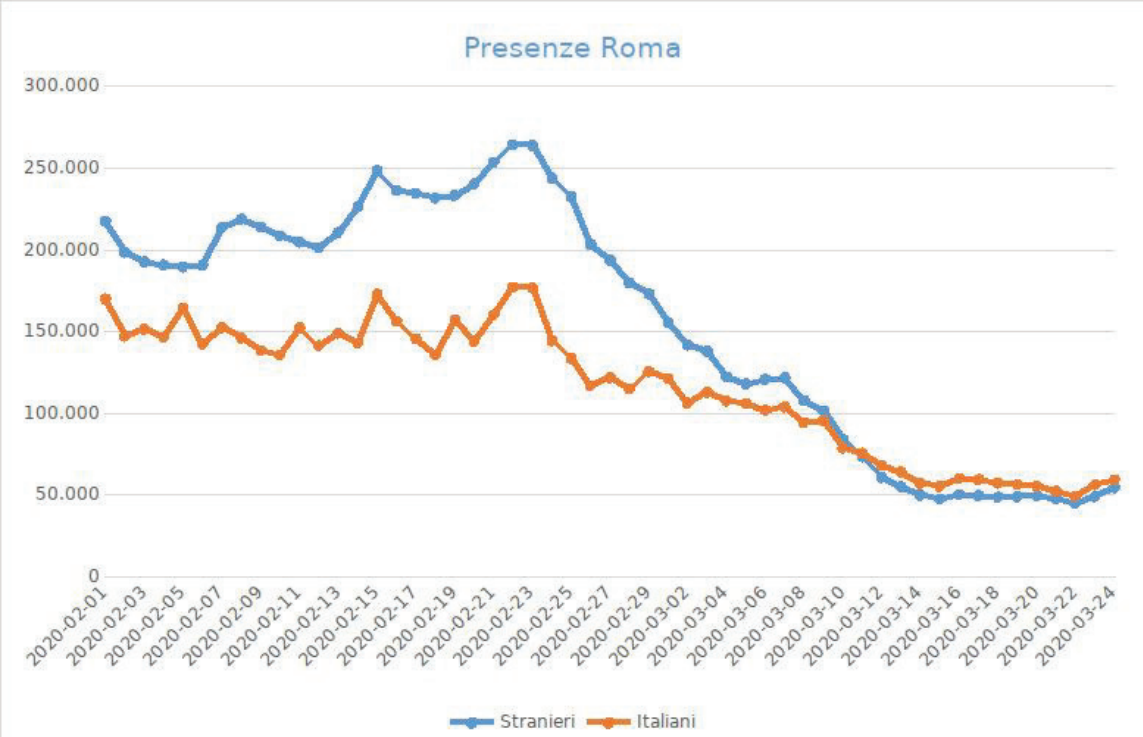


Figura 1 Fonte: Assessorato Turismo Roma Capitale

Di fatto l'attività turistica nella Capitale è stata quasi inesistente nei mesi di marzo ed aprile, cui si è aggiunto un elevato ritmo di cancellazione sulle prenotazioni che dovevano trasformarsi in arrivi e presenze nei mesi successivi. La forte caduta della domanda è derivata anche dall'azzeramento dei flussi turistici all'interno del territorio italiano e soprattutto verso l'Italia.

L'impatto della pandemia da Covid-19 sull'economia turistica di Roma Capitale è sicuramente molto importante, non solo per il settore della ricettività alberghiera ed extralberghiera, ma anche per la ristorazione, il commercio, le guide turistiche e tutti i servizi turistici (transfer, trasporto turistico ecc.). La quota di alberghi e ristoranti colpiti che già prima del 10 marzo ammontava al 97,4% (quasi la totalità) e la percentuale di quanti evidenziano un calo di fatturato superiore al 30% avvicinava il 74% (Camera di Commercio di Roma).

2. Lo scenario di ripresa per il turismo

È evidente che ci sarà una ripartenza nel momento in cui finirà l'emergenza. Tuttavia occorre considerare che, perché ci sia la ripartenza, è necessario che esistano diversi fattori concomitanti: non solo offerta e domanda, ma anche sicurezza (cioè che venga meno la paura fra i consumatori), il rientro delle misure restrittive per muoversi all'interno del Paese, così come la riapertura delle frontiere e il permesso di viaggiare per i turisti. Ma è anche necessario che le compagnie aeree e gli operatori di trasporto ritornino ad operare normalmente e che i tour operator riescano a riprendere la loro attività.

Il dubbio che sorge è quando e come si potrà ricominciare con l'attività turistica a Roma. Per la prima domanda non c'è - al momento di approvare le Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA - una risposta chiara, pur potendosi ipotizzare diversi scenari.

Quello che appare però chiaro è che ci sarà un processo di recupero lento. Di conseguenza è necessario che Roma Capitale si doti delle strategie per guadagnare domanda una volta che non saranno più in vigore le restrizioni.

Al fine di ipotizzare degli scenari per Roma Capitale, sono da considerare diversi scenari specifici: caratteristiche della domanda post Covid-19, evoluzione dei diversi mercati di outgoing, impatto sulla struttura del settore turistico.

2.1 La domanda post Covid-19

Da diversi fronti arriva la consapevolezza che l'impatto delle misure per evitare il contagio sulla popolazione genererà una trasformazione delle richieste, delle motivazioni e dei comportamenti della domanda turistica, sia a livello individuale che collettivo. Le riflessioni che si possono fare sono:

2.1.1 Cambiamenti a breve termine

 # Voglia di fare vacanza:

L'obbligato isolamento nelle proprie abitazioni e l'assenza di contatto con l'esterno produrranno come reazione delle persone la volontà di uscire e di viaggiare. L'assenza di libertà di movimenti e il confinamento genererà sicuramente, in una società abituata a muoversi come quella occidentale, il bisogno di "scappare" e di "staccare" da ciò che si è stati costretti a subire negli ultimi mesi. Di conseguenza, evadere della quotidianità sarà un bisogno e perciò gli spostamenti e i viaggi torneranno ad essere una delle attività predilette della società.

 # Short break e staycation

Presumibilmente ci sarà una preferenza per i viaggi brevi (anche per motivazioni economiche) di fuga dalla quotidianità ("scappata"), il cosiddetto short break. Se questa era già una tendenza in atto, che aveva come riscontro la riduzione della permanenza media dei turisti nelle destinazioni, con molta probabilità avrà un'ulteriore accelerazione.

Nell'immediato post Covid-19, questa tendenza sarà anche determinata dal fatto che i turisti avranno meno disponibilità di giorni di vacanza per le proprie vacanze poiché molti avranno consumato giorni di fiere e permessi durante l'emergenza Coronavirus. É da considerare anche la incertezza per quanto riguarda alla ripresa scolastica.

 # Destinazioni di prossimità

La disponibilità di minori giornate a disposizione per le vacanze, così come fattori come l'insicurezza e la percezione di paura, probabilmente faranno sì che le scelte dei turisti ricadano su destinazioni domestiche. Ovviamente nel breve periodo si può prevedere un consolidamento di questo comportamento. Nel caso dell'Italia, dove c'è una tendenza consolidata di fare turismo nel proprio Paese, ciò può essere positivo, ma nel caso di Roma, con l'elevato grado di internazionalizzazione della domanda, è prevedibile una certa sofferenza. Logicamente gli arrivi turistici dai mercati long haul come Stati Uniti, Cina, Giappone, Korea del Sud, America Latina ecc. saranno in netta diminuzione. La criticità immediata per Roma sarà il fatto che questi sono i mercati con la maggiore permanenza e spesa media nella destinazione.

 # Last minute

L'incertezza, le paure e il bisogno di sicurezza probabilmente saranno dei fattori che incideranno sulle scelte dei turisti. Con ogni probabilità i turisti aspetteranno a scegliere la destinazione, con la conseguenza che le prenotazioni saranno molto ravvicinate, soprattutto perché si prevede che ci sarà una richiesta da parte della domanda di flessibilità per quanto riguarda le prenotazioni aeree e ricettive.

 # Sicurezza sanitaria

L'Italia è sempre stata considerata come una destinazione sicura dal punto di vista dell'igiene e della sicurezza sanitaria. Sicuramente la domanda, che in molti casi non considerava questo fattore più di tanto nella scelta di destinazione, prenderà maggiormente in considerazione la capacità di avere garantita l'attenzione sanitaria come turisti.

2.1.2. Cambiamenti a medio termine

È molto probabile che la scala dei valori e delle priorità di molte persone, delle famiglie e della società in generale cambi o si evolva in modo sostanziale.

 # Fuggire dell'agglomerazione

La paura del contagio e una maggiore consapevolezza rispetto ai rischi sanitari, probabilmente spingeranno la domanda a considerare come necessario il mantenimento di una maggiore distanza fra le persone. Infrastrutture, attrattive turistiche ed eventi affollati saranno probabilmente visti con diffidenza da parte della domanda. Anche ristoranti e servizi turistici senza le condizioni necessarie per rispettare una distanza di sicurezza fra i clienti saranno probabilmente poco accettati dalla domanda.

 # Diffidenza verso il trasporto pubblico/di massa

Purtroppo rimarrà inconsciamente il sospetto verso gli altri. Le persone tenderanno ad evitare, nella misura del possibile, di condividere lo spazio con altri, con il dubbio che possano essere malati. Gli aerei

affollati, con poltrone troppo vicine, e il trasporto pubblico potranno essere percepiti dalla domanda come rischiosi. Pertanto si preferiranno mezzi di trasporto privati a scapito di quelli di massa.

 # Richiesta di prodotti/experience

Le destinazioni di massa e di turismo urbano, fino alla diffusione del Coronavirus, hanno avuto una domanda costante e consolidata. Tuttavia le loro caratteristiche, cioè assembramenti, trasporto pubblico, elevati volumi di turisti, potranno diventare aspetti critici. Per contro, le destinazioni e le attrattive meno affollate, la natura e gli spazi aperti possono incrementare, agli occhi della domanda, la propria attrattività.

Probabilmente le settimane di isolamento produrranno (nel medio periodo) dei cambiamenti e delle riflessioni personali. Se l'egoismo e l'egocentrismo erano già presenti nella società e nelle persone, avendo come traduzione nella domanda un turismo improntato sul benessere personale e olistico, è da ipotizzare anche un'accelerazione di questo trend. L'effetto nel mercato potrà essere un incremento di domanda di prodotti turistici più slow ed esperienziali, che rispondano all'idea di vivere il momento e godere delle opportunità.

 # richiesta di igienizzazione

Uno dei cambiamenti che sicuramente la domanda interiorizzerà sarà quello dell'igiene. L'igiene e la salute sono già un obbligo per gli operatori turistici (ricettività, ristorazione, trasporti, ecc.) ma non sono mai stati fattori evidenti di preoccupazione da parte dei turisti né dei consumatori. La diffusione del virus ha invece acuito la preoccupazione per l'igiene e la sanificazione degli ambienti. La diffidenza e la paura di essere contagiati da parte dei turisti rimarranno e sarà necessario adottare le giuste precauzioni da parte degli operatori turistici nella prestazione dei servizi in modo da rassicurare i clienti.

2.2 L'impatto sulla struttura dell'offerta

È sicuramente presto per valutare gli impatti reali che la crisi Covid-19 avrà sul settore turistico. L'inattività della maggioranza delle strutture e degli operatori turistici comporta anche dei costi (fissi, di personale, ecc.) che incidono sullo stato economico e patrimoniale delle imprese e degli operatori.

Ciò si ripercuoterà, alla ripartenza, sulla capacità del settore di rimettersi a lavorare e a generare economia. Non si può non considerare che ci sarà una domanda limitata e che allo stesso tempo essa sarà molto contesa da un importante e consistente numero di competitor.

È evidente che la mancanza di attività turistica nei mesi di febbraio, marzo e aprile avrà un impatto notevole e che le prospettive di ripresa, seppur essa possa iniziare (ottimisticamente) a partire da giugno o luglio, possono significare una riduzione complessiva che può andare dal 40% al 60% del volume di arrivi.

La scelta operata dagli intermediari online di applicare il loro contratto già stipulato con partner e clienti, per cui nel caso di dichiarazione dell'emergenza scatta **"il rimborso totale per causa di forza maggiore"** e di obbligare gli operatori a rimborsare senza penali tutte le prenotazioni, senza ricorrere alla possibilità dei voucher, ha creato un'enorme **crisi di liquidità.** La caparra in alcuni casi è stata restituita dai portali stessi ai clienti, quando invece gli albergatori avrebbero potuto farla confluire in un voucher utilizzabile nell'arco di 12 mesi, come stabilito nel Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18[1].

Gli impatti di questo scontro fra i portali online e le strutture ricettive saranno sicuramente importanti, perché è venuto meno il principio della fiducia fra le parti.

È evidente che uno degli effetti a breve e medio termine sarà il bisogno da parte degli operatori turistici di introdurre maggiore flessibilità nelle condizioni tariffarie e di cancellazione nei confronti della domanda. Se l'incertezza sarà una condizione latente della domanda, questa richiederà delle garanzie.

Sicuramente, uno degli impatti sarà la flessibilizzazione delle tradizionali formule tariffarie e di prenotazione, con la possibilità di modificare le date dei viaggi o di cancellare senza penali. La domanda quindi tenderà verso tariffe e proposte che garantiscono l'opzione di pianificare i viaggi con tranquillità e di poter modificare o cancellare le prenotazioni.

Il principale impatto per il settore turistico sarà l'incremento dell'incertezza. La tendenza nel mercato già prima del Covid-19 era la diminuzione dei giorni di anticipo con cui i turisti decidevano e prenotavano (trasporto e ricettività) e dall'altra parte gli operatori combattevano tra loro con offerte e sconti (tariffe prepagate e non rimborsabili). Ora è plausibile ipotizzare che i tempi di prenotazione rispetto all'arrivo si ridurranno ulteriormente.

La flessibilità commerciale sarà una delle conseguenze della crisi nel breve e nel medio periodo. Il settore aereo e quello alberghiero mantengono ancora modelli rigorosi e rigidi. Le politiche di cancellazione ferree, check-in e check-out fissi, ecc. sono delle condizioni che fino ad ora i turisti/clienti hanno accettato

1 "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19." (20G00034) (GU Serie Generale n.70 del 17-03-2020)

senza mettere in discussione, ma potrebbe nascere una pressione da parte della domanda per modificare queste condizioni tradizionali.

A tutto ciò dovrà aggiungersi un elemento che sarà sempre fondamentale, ovvero la pulizia, la sanificazione e la sicurezza. Ciò sarà sempre più importante per i turisti. Garantire un'igiene migliore sarà un bisogno dell'offerta e sicuramente comporterà dei costi, perché saranno necessari in strutture alberghiere, ristoranti, servizi, musei, attrattive, ecc. delle innovazioni da incorporare nelle camere, nelle cucine, nei servizi, saloni, ecc.

Un fattore determinante per Roma sarà sicuramente l'accessibilità. La dipendenza del sistema turistico di Roma dai collegamenti aerei, poiché l'aereo è il principale mezzo di trasporto con il quale i turisti arrivano a Roma, diventa una potenziale criticità. Oltre all'impatto finanziario che ha indebolito le compagnie aeree, si prospettano delle misure di distanziamento e di sicurezza che ridurranno ovviamente la capacità operativa e l'offerta (misurata in posti disponibili per chilometro), che sarà inferiore a quella esistente prima del Covid-19.

Nel sistema dell'offerta turistica di Roma esploderà la necessità, da parte di operatori pubblici e privati, di una collocazione a livelli più elevati di quelli a cui Roma si è adeguata finora consolidando skills fidelizzati, ma in più casi divenuti convenzionali.

Si porrà come esigenza primaria l'adeguamento ai ritmi delle grandi città europee, che a loro volta si muoveranno in una rincorsa competitiva mirata ad adeguarsi a forme e comportamenti della domanda, nel frattempo irrevocabilmente trasformata.

2.3 Impatto sulla ripartenza

Il problema per il settore turistico di Roma ci sarà non solo quando l'emergenza sarà finita in Italia e quando gli operatori e le imprese turistiche della Capitale torneranno ad essere operative. Il mercato tarderà a riattivarsi e a riempire l'offerta. Purtroppo il settore turistico ha dei tempi di risposta del mercato diversi rispetto ad altri settori, poiché dipende molto dai mercati outgoing e da ciò che accadrà nei principali paesi da cui arrivano i turisti della destinazione Roma.

Seppur al momento della deliberazione di questo PST non ci siano garanzie sulla fine dell'emergenza in Italia e nei principali paesi di provenienza dei turisti nel nostro Paese e in particolare di Roma, è necessario mettere in moto delle azioni urgenti, in diversi ambiti.

Innanzitutto, andranno adeguate le condizioni operative da parte dell'offerta (ricettiva, ristorativa, trasporto, servizi, ecc.), che dovrà adattare i propri servizi al tema della sicurezza sanitaria e del distanziamento, che risulteranno cruciali per tutti i soggetti della filiera. Sarà necessaria l'introduzione di standard (oltre a quelli già esistenti e a quelli che introdurranno le autorità) per garantire sicurezza al cliente finale e agli stessi lavoratori.

Questi standard potrebbero davvero fare la differenza per l'offerta della destinazione e rappresentare un vantaggio competitivo. Le misure di sicurezza sanitaria e di igiene, che siano obbligatorie e/o volontarie a seconda del livello di complessità e della 'rischiosità' del servizio, saranno dei fattori che, da un lato, segneranno la gestione interna della destinazione ma anche delle singole realtà del turismo della destinazione Roma, e, dall'altro potranno diventare, se adeguatamente gestiti e comunicati, uno strumento per facilitare la ripresa. In questo senso sarà necessario che l'amministrazione locale mantenga un'attitudine rigida per evitare problematiche.

La ripartenza della destinazione Roma sarà un compito complessivo del sistema turistico Roma, cioè da parte tanto del settore pubblico quanto del privato. La collaborazione e cooperazione saranno assolutamente necessarie su tutti i fronti. Evidentemente occorrerà procedere con delle azioni di comunicazione strategiche per preservare la quota di mercato di Roma nei confronti dei competitor, ma anche per il posizionamento dell'offerta nel nuovo mercato turistico che si profilerà, il quale sicuramente sarà molto competitivo e con una domanda indebolita e ridotta.

Per poter stilare degli scenari sui quali disegnare le azioni, è necessario considerare diversi fattori:
- Attitudine dei governi (italiano e dei mercati turistici di Roma)
- Comportamento dei turisti
- Comportamento della domanda
- Comportamento/attitudine dell'offerta

Il fattore del **comportamento dei governi** consiste nella loro reazione rispetto alla libera circolazione delle persone. Ad esempio, se si ristabilirà lo spazio Schengen, se si manterranno delle restrizioni o se le politiche sui visti saranno più restrittive. Ovviamente a oggi è incerto se queste ipotetiche restrizioni saranno transitorie (congiunturali) o definitive (strutturali).

Per quanto riguarda il **comportamento dei turisti**, si deve considerare (come è successo per altre crisi come quelle a seguito degli attentati terroristici, la SARS o la MERS), quale sarà la reazione degli individui. Ad esempio, quale sarà il grado di paura per viaggiare o quello di sensibilizzazione rispetto alla

salute e la sicurezza nelle destinazioni. Ciò sarà determinante perché gli individui decidano quando e dove viaggiare.

Il **comportamento della domanda** è un fattore importante, soprattutto considerando le sue possibili reazioni al momento in cui diminuirà l'emergenza e si annulleranno le restrizioni nel mercato. Le persone inizieranno a viaggiare oppure no?

Infine, il **comportamento/attitudine dell'offerta** è il fattore che indica la capacità del settore turistico e della destinazione (sistema-destinazione) di adeguarsi e adattarsi ai tre fattori precedenti (organizzazione, prodotto, marketing, commercializzazione, capacità finanziaria, ecc.).

Se è vero che a livello mondiale non si era mai vissuta una crisi pandemica di queste dimensioni, si può però considerare che ci sono state altre crisi che hanno influito sul turismo. Per stabilire degli ipotetici scenari di recupero si può osservare ciò che successe con la SARS nel 2003 ricorrendo alla letteratura scientifica a riguardo (Mao, Ding y Lee, 2010, "*Post-SARS tourist arrival recovery patterns: An analysis based on a catastrophe theory*") che, utilizzando la teoria delle catastrofi, analizzò i tempi di recupero del **turismo internazionale a Taiwan dopo il virus della SARS.**

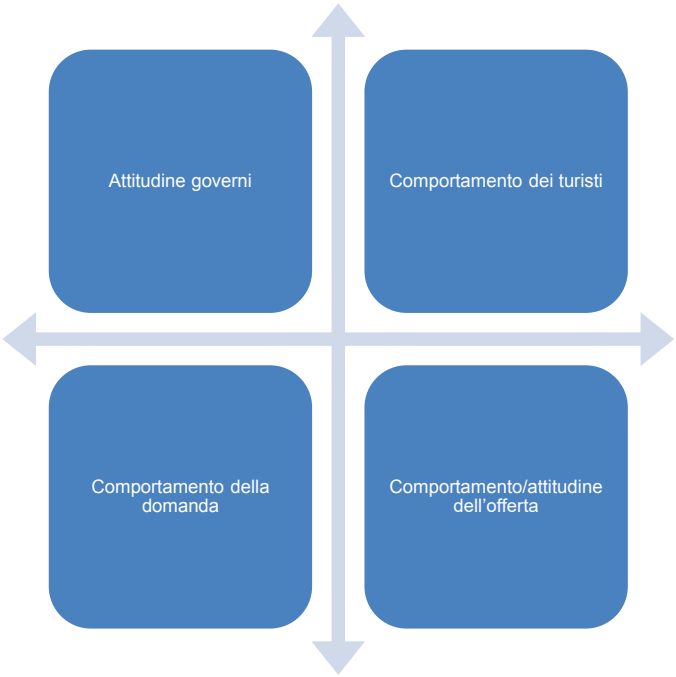
L**a teoria delle catastrofi spiega** come un elemento/fattore suppone un drastico cambiamento mantenendo però stabile il resto dei fattori, in modo che si riesca a tornare velocemente alla situazione di partenza, o che al contrario si produca un ritardo a causa del fattore scatenante della catastrofe.

È evidente che l'impatto del Covid -19 sulla complessità della domanda, della società e dei modi di consumare non sarà lieve. Le altre crisi vissute hanno lasciato degli strascichi che in maggiore o minore misura hanno cambiato modelli di domanda, forme di consumo e cambiamenti nelle procedure. Ad esempio, la crisi provocata dall'11 Settembre introdusse ferrei controlli di sicurezza negli aeroporti e nuovi protocolli nel trasporto aereo, che, finita la crisi, sono passati da provvisori a definitivi.

Di conseguenza, per definire una strategia turistica per Roma Capitale per i prossimi anni è necessario considerare che si dovrà lavorare in due fasi. La prima sarà di tipo congiunturale, mentre la seconda dovrà essere necessariamente di tipo strutturale.

2.3.1 Ipotesi di scenari

Prendendo spunto della teoria delle catastrofi e con i fattori/elementi identificati, si è proceduto a stabilire degli ipotetici scenari:



Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

La combinazione di questi quattro fattori può dare luogo a otto scenari possibili, che possono essere a loro volta divisi in quattro scenari di tipo congiunturale e quattro di tipo strutturale.

I fattori determinanti che interessa evidenziare sono il momento della ripresa e l'intensità di domanda che essa provocherà.

Ipotesi	Condizioni	Scenario congiunturale
1	La politica dei governi è restrittiva rispetto alla circolazione delle persone e prevede controlli nelle frontiere Il comportamento dei turisti è di non partire per le vacanze per paura e riluttanza	**Scenario A** - Ripartenza non immediata - Contrazione significativa della domanda - Necessità di cambiamenti strutturali nell'organizzazione e struttura del settore turistico - Necessaria riconfigurazione/reinvenzione dell'offerta turistica per adeguarsi
2	Politica dei governi poco restrittiva (attivazione Schengen) Comportamento dei turisti poco alterato rispetto al pre Covid-19, seppur con maggiore attenzione alla salute, short break, ecc.	**Scenario B** - Contrazione quantitativa della domanda, in particolare di quella internazionale - Il mercato domestico (italiano) potrebbe vedersi motivato - Preferenza della domanda per le destinazioni di prossimità

3	Comportamento dei turisti alterato dall'impatto e dalle preoccupazioni sulla salute, nonché cambiamenti nei valori, interessi e nella disponibilità economica (spesa) Politica dei governi poco restrittiva (attivazione Schengen) Riapertura dei collegamenti aerei	**Scenario C** - Contrazione quantitativa della domanda nazionale e internazionale - Cambiamento qualitativo della domanda - Cambiamenti nelle motivazioni turistiche - Necessaria reinvenzione prodotti e proposte della destinazione
4	Politica dei governi non restrittiva Comportamento dei turisti non alterati o condizionati	**Scenario D** - Recupero situazione e flussi uguali a pre Covid-19 - Recupero in poco tempo della domanda

La pandemia Covid-19 che stiamo subendo, per la dimensione planetaria, per i volumi e per gli effetti economici attuali e futuri, ha provocato il caos nella società e nei mercati. Il settore turistico si è caratterizzato fino ad oggi per l'ordine, per una struttura di rapporti e di comportamento organizzato e stabile (eredità di quando il turismo era un settore che operava in un mercato di domanda). L'impatto del Covid-19 ha fatto venire meno questo ordine (seppur sempre in parte instabile).

In pochi giorni i flussi turistici sono spariti e l'intera catena del valore del turismo è stata fermata e messa in ibernazione. La conseguenza immediata di questa situazione alla quale deve far fronte il sistema turistico di Roma Capitale è la ripartenza. Ma si dovrà anche capire come i cambiamenti congiunturali diventeranno strutturali, in modo che possano incidere sul futuro immediato e a medio termine dell'offerta e della domanda turistica per Roma e per il Lazio.

In questa logica è necessario procedere ad ipotizzare degli scenari di tipo strutturale. Si deve partire del fatto che l'attuale situazione è il preludio di un nuovo ordine, che sorgerà dopo la crisi. È molto verosimile che nel turismo (come in tanti altri settori) ci sarà un prima Covid-19 e un dopo Covid-19 (come è stato nel caso dell'11/9). Questa non è la prima crisi che il turismo deve affrontare, ma, per le sue caratteristiche di globalità, non ha precedenti.

Se è vero che una crisi rappresenta anche un'opportunità per il dopo, è da desiderare che la già dimostrata capacità di resilienza del settore turistico sia di nuovo in grado di capire e sfruttare le nuove sfide che si presentano con il cambiamento dei comportamenti di governi, mercato, turisti e degli operatori turistici.

Il superamento dell'emergenza Covid-19 sicuramente non sarà veloce (per la dimensione umana e per la dimensione mondiale che ha avuto) e di conseguenza produrrà degli impatti, che saranno sia negativi che positivi. Sicuramente rimarranno degli strascichi che si prolungheranno nel tempo. Il sistema-destinazione deve essere consapevole che ci sarà una riduzione della domanda e che ci saranno dei fattori non controllabili, come il comportamento della domanda e della concorrenza che incideranno pesantemente. Ciò che senza dubbio non si può fare è lasciare che la crisi del Covid-19 detti le scelte del sistema-destinazione Roma Capitale. È quindi sicuramente necessario pianificare l'uscita della crisi e il processo di ripresa. La capacità di manovra del sistema-destinazione Roma Capitale consiste e consisterà precisamente nell'affrontare in modo organizzato ed integrale la situazione attuale e futura.

La strategia per affrontare l'attuale situazione e il futuro della ripresa non può essere soltanto una strategia di promozione (questa sarà soltanto valida ed utile in una prima fase nel 2020), ma sarà necessaria una strategia di reingegnerizzazione e di riconfigurazione dell'offerta turistica di Roma Capitale, alla luce della nuova realtà che si sta creando e che si creerà nel turismo post Covid-19.

Partendo dalla premessa che l'emergenza finirà o comunque si attenuerà nel 2020, le priorità per il sistema-destinazione Roma sono la ripartenza e il recupero dei flussi turistici (scenario congiunturale); tuttavia sono da prevedere anche gli scenari strutturali (2021-2025) per il post Covid-19. In questo caso i fattori determinanti saranno il comportamento della domanda e la risposta dell'offerta.

Il turismo per funzionare ha bisogno infatti di due variabili: offerta e domanda. La prima è di carattere o dimensione interna, e pertanto controllabile, mentre la seconda è di carattere esterno e non gestibile.

Il fattore determinante nel successo del turismo in Roma Capitale sarà senza dubbio la capacità di adattamento dell'intero sistema (pubblico e privato) alla nuova realtà della domanda, alla sua cultura organizzativa e soprattutto al suo atteggiamento (reattivo vs passivo).

Partendo da queste variabili, gli scenari di tipo strutturale per Roma Capitale possono essere i seguenti:

Ipotesi	Condizioni	Scenario Strutturale
A	Cambiamenti nella domanda turistica (lievi) L'offerta/settore mantiene le strategie/azioni classiche Comportamento passivo o poco reattivo del sistema-destinazione	**Scenario 1** - Si mantiene la visione/focus pre-crisi, con alcune modifiche nelle strategie di marketing e di prodotto per adattarsi alle nuove domande e caratteristiche dei turisti - Si mantiene lo stesso approccio ed organizzazione - Approccio nel sistema-destinazione/economico passivo
B	Diminuzione quantitativa della domanda (livello pre Covid-19) Comportamento passivo o poco reattivo del sistema-destinazione	**Scenario 2** - Contrazione quantitativa della domanda, in particolare di quella internazionale - Perdita posizionamento della destinazione nel confronto dei competitor - L'offerta si adegua lentamente ai cambiamenti (rischio di ritardo in confronto ai competitor
C	Comportamento dei turisti alterato per impatto e preoccupazioni sulla salute, nonché cambiamenti nei valori ed interessi e nella disponibilità economica (spesa) Attitudine proattiva del sistema-destinazione (promozione e modello di destinazione)	**Scenario 3** - Cambiamento qualitativo della domanda - Necessaria reinvenzione prodotti e proposte della destinazione

D	Comportamento della domanda modificato (valori, preferenze motivazioni, ecc.) Attitudine molto proattiva dell'intero sistema-destinazione	**Scenario 4** - Recupero a medio termine della domanda

2.3.2 Gli scenari di lavoro per Roma Capitale

Ormai sembra assodato che ci sarà una ripresa progressiva, se si considerano le diverse analisi e studi realizzati fino adesso, che, pur avendo un grande margine di ambiguità e incertezza, segnalano il fatto che una percentuale interessante, dal 20 al 31% delle persone, ha la volontà di riprendere a viaggiare (fonte: Globalwebindex, marzo 2020), oltre al fatto che un 30-35% ha posticipato o mantenuto le prenotazioni effettuate per fare delle vacanze nei mesi successivi.

Il mercato internazionale ha voglia di viaggiare di nuovo e di fare vacanza. Sempre secondo le diverse analisi Globalwebindex, YouGov, ecc., approssimativamente un 20% delle persone vorrà viaggiare nei prossimi 3 mesi e un altro 20% fra quattro e sei mesi. Per quanto riguarda al mercato italiano, l'indagine SWG per Confturismo-Confcommercio indica che il 21% degli italiani, non appena sarà terminata l'emergenza vorrà concedersi una vacanza e un 53%, quando sarà dichiarata la fine dell'emergenza in Italia, comunque aspetterà a spostarsi della propria città per fare una vacanza, seppur breve.

Di conseguenza, per Roma Capitale si può stabilire un ipotetico scenario/orizzonte temporale per la ripresa, così composto:

Scenario Ottimistico	**Scenario Moderato**	**Scenario Pessimistico**
Metà Maggio/Giugno	Luglio	Agosto-Settembre

Ovviamente il verificarsi di questi scenari dipenderà dall'evoluzione dell'emergenza e dalle restrizioni (attitudine dei governi) non solo in Italia, ma soprattutto nei paesi stranieri che sono i principali mercati per il sistema-destinazione di Roma.

A questo punto, per stabilire la strategia più adeguata sia per la ripresa che per la configurazione della proposta e dell'offerta del sistema-destinazione Roma Capitale, è necessario scegliere lo scenario che può essere più plausibile sia nel breve termine (2020) sia nel medio termine (2021-2025).

Considerando l'analisi interna della Destinazione Roma (analisi di attrattività e competitività) e l'analisi esterna (concorrenza e domanda) pre Covid-19 e post Covid-19 si possono stabilire i seguenti scenari di lavoro:

Scenario	**Moderato**	**Ottimistico**	**Pessimistico**
Congiunturale	Scenario A	Scenario B	Scenario C
Strutturale	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 1
Scenario operativo per la Destinazione Roma	**A + 2**	**B + 3**	**C + 1**

3. Conclusioni

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA, che sono state approntate con una metodologia partecipativa, avevano, prima dell'avvento del Covid-19, l'obiettivo strategico di preparare il sistema-destinazione di Roma Capitale alle sfide del turismo che già si delineavano nel futuro (concorrenza, domanda, turismo esperienziale, sostenibilità, overtourism, competitività dell'offerta turistica di Roma, ecc.). L'impatto del Covid-19 è tale che questi obiettivi rimangono comunque per lo più validi.

Lo scenario di ripresa che si ritiene maggiormente probabile per il 2020 è il B-3, che ha le seguenti caratteristiche:

- Contrazione quantitativa della domanda, in particolare di quella internazionale
- Il mercato domestico (italiano) reagisce positivamente
- Preferenza della domanda per le destinazioni di prossimità
- Cambiamento qualitativo della domanda
- Necessaria reinvenzione di prodotti e proposte della destinazione

Mentre per il medio periodo (2021-2025), lo scenario strutturale che probabilmente sarà realtà è il B-2:

- Contrazione quantitativa della domanda, in particolare di quella internazionale e long haul
- Possibile perdita di posizionamento della destinazione in confronto ai competitor
- L'offerta si adegua lentamente ai cambiamenti (rischio di ritardo nei confronti dei competitor)

Per far fronte a questi due scenari ottimistico-moderati è però necessaria una reazione del sistema-destinazione di Roma Capitale. La reazione non può essere soltanto al livello dell'amministrazione comunale, ma deve arrivare dall'intero sistema, ovvero dal pubblico e dal privato, considerando che il turismo è la prima attività economica nella città di Roma.

Innanzitutto, è evidente la necessità di Roma Capitale di avere una propria capacità di organizzazione del sistema-destinazione, di gestire ed avere una propria capacità operativa per la sua promozione e marketing turistico, durante e dopo l'emergenza Covid-19. Si rende inoltre necessario lavorare in modo proattivo sul marketing e la comunicazione per non restare indietro rispetto ai competitor internazionali, per promuovere una nuova identità del brand Roma e per essere pronti quando inizierà la ripresa.

Pertanto, sono necessari degli interventi e delle azioni a breve e medio periodo, tanto nell'ambito del destination marketing quanto nel destination management.

In linea generale le azioni devono corrispondere a:

Destination Marketing

- Comunicazione e promozione per rilanciare la destinazione al momento della ripresa (piano comunicazione e promozione post Covid-19)
- Comunicazione e promozione per consolidare il posizionamento nel mercato e rilanciare la destinazione su nuovi target e mercati (2021-2025)

Destination Management

Reingegnerizzazione del modello turistico della destinazione Roma:

- Prodotto-destinazione
- Organizzazione sistema (pubblico-privato) ed operativo nel Destination Management
- Sviluppo turistico

- Marketing e promozione

0. La metodologia delle Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA

Nelle Linee Programmatiche di Roma Capitale 2016-2021, il turismo viene assunto come un punto di forza per il rilancio della città di Roma, sia a livello nazionale che internazionale. Pertanto l'Amministrazione, con la Memoria per la Giunta Capitolina del 26 aprile 2019, si è impegnata a promuovere l'avvio del progetto "Verso il Piano Strategico per il Turismo di Roma".

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA nascono quindi dalla volontà dell'Assessorato allo Sviluppo Economico, Turismo e Lavoro di Roma Capitale di sviluppare un processo organizzativo basato sul confronto con tutti i principali *stakeholder* del settore, nonché con le principali associazioni di categoria e altri soggetti istituzionali, al fine dare vita ad una riflessione e un dibattito sul turismo nella "Città Eterna", data la difficile gestione del turismo che i cambiamenti nel mercato turistico hanno causato sulle destinazioni urbane come Roma.

Le presenti Linee di indirizzo hanno lo spirito di declinare, all'interno del territorio romano, il percorso già intrapreso a livello nazionale con il Piano Strategico del Turismo 2017- 2022 "Italia Paese per Viaggiatori", con focus sugli stessi fattori chiave: sostenibilità, accessibilità, tecnologia digitale.

Data l'importanza che il turismo oggi riveste per l'economia della città di Roma e viste le implicazioni sociali, ambientali e culturali che esso comporta, gli strumenti della sua gestione non possono essere costruiti a tavolino ed imposti dalle istituzioni. Questo perché risulterebbero ormai inadatti al contesto, ma soprattutto perché, viste le complessità del turismo in una città come Roma e le sue numerose sfaccettature, sarebbero inefficaci.

Per questo motivo, le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA sono il risultato di valutazioni sia interne che esterne. Esse si fondano su un intenso lavoro di condivisione fra gli operatori turistici, economici, sociali e culturali e l'Amministrazione comunale. La modalità "*bottom-up*" con la quale si è svolto il processo, ha coinvolto più di 100 partecipanti ai diversi tavoli di lavoro, rappresentanti del mondo delle associazioni di categoria, di gruppi alberghieri, associazioni culturali, tour operator incoming ecc., oltre agli *stakeholder* del territorio, incontrati anche in modalità *one-to-one* o per gruppi di interesse.

Metodologicamente, **le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA sono divise in due parti fondamentali:**

a) **la fase di Diagnosi strategica della destinazione Roma (esterna ed interna)**
b) **la fase di Proposta strategica, che include i programmi d'azione**

Durante la prima fase dei lavori, è stata effettuata un'intensa analisi e diagnosi della situazione turistica di Roma, prestando particolare attenzione ai suoi aspetti territoriali, economici, sociali e culturali, assumendo sempre una prospettiva integrale del turismo. L'analisi è stata effettuata secondo due modalità: on-desk, effettuando un'analisi dal punto di vista del mercato, e con metodologia partecipativa.

A seguito della presentazione del progetto complessivo, il processo partecipato è stato avviato con il **Town Meeting del 5 giugno 2019** e portato avanti nel mese di ottobre con quattro Tavoli Tematici di lavoro, coordinati da docenti universitari delle Università Tor Vergata, La Sapienza, LUISS e Roma Tre, che hanno visto la partecipazione di operatori del settore turistico, ma non solo, della città. Sono stati inoltre effettuati incontri ristretti con i principali *stakeholder* del turismo di Roma

(Associazioni di categoria, Zètema Progetto Cultura, Convention Bureau Roma & Lazio, ecc.).

Il Town Meeting

Il Town Meeting Elettronico (ETM) è uno strumento di confronto deliberativo che permette il coinvolgimento di grandi gruppi di persone nella discussione su un tema nel corso di un'unica giornata. Il metodo utilizzato per Futouroma coniuga il vivo della discussione per piccoli gruppi con la tecnologia e permette una gestione fluida e tempestiva delle informazioni. I partecipanti, seduti in piccoli gruppi, sono stati aiutati a discutere da parte dei docenti delle Università. Inoltre, grazie alla tecnologia, è stato possibile esprimere preferenze individuali, con un sistema di televoto elettronico, che ha permesso ai partecipanti di rispondere alle domande proiettate sui maxischermi (fonte: Avventura Urbana).

La giornata del 5 giugno 2019, con l'obiettivo costruire in modo condiviso nuove proposte concrete su cui sviluppare l'ossatura delle Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA, si è articolata intorno a tre sessioni di discussione:

- Brand Roma, contaminazione e diversificazione dei prodotti turistici
- Il tema dell'accoglienza
- Curare in modo innovativo il rapporto con il turista

I risultati delle discussioni sono stati condivisi con la distribuzione di un *instant report*, contenente tutti gli esiti dei lavori e delle votazioni (ved. Allegati A e B).

I Tavoli Tematici

Sono stati identificati quattro Tavoli Tematici di lavoro, coordinati da docenti esperti in materia di turismo delle Università della città: Università degli Studi di Roma Tre, Sapienza Università di Roma, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Luiss - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli. Ai tavoli sono stati invitati a partecipare *stakeholder* del turismo, ma anche culturali, sociali, ambientali ecc. romani, secondo le rispettive specializzazioni e vocazioni.

- Tavolo Zero: Sviluppi e scenari globali per il turismo che verrà (coordinatori: Ferdinando Dandini de Sylva, Susanna Mensitieri)
- Tavolo Arte, Cultura e Studio (coordinatori: Barbara Antonucci, Annalisa Cicerchia)
- Tavolo Business e Shopping (coordinatore: Federico Carli)
- Tavolo Lifestyle (coordinatori: Marina Faccioli, Ernesto Di Renzo)
- Tavolo Sistema Integrato di Ospitalità e Accoglienza (coordinatori: Paola Paniccia, Marco Brogna, Simone Bozzato)

Ogni Tavolo Tematico ha prodotto un Report contenente i principali punti di forza e di debolezza del turismo di Roma, con particolare focalizzazione sul proprio ambito di riferimento, così come le opportunità e le eventuali minacce per lo sviluppo del settore. Inoltre, i tavoli hanno raccolto proposte e suggerimenti da parte dei partecipanti ai tavoli, che sono stati tenuti in considerazione nella formulazione della proposta strategica. I risultati dei tavoli sono stati illustrati dai coordinatori in occasione della presentazione di Futouroma presso la Nuvola-Convention Center, il 13 novembre 2019 (ved. Allegati C-G).

Incontri con gli *stakeholder* del turismo

Nella fase di diagnosi partecipativa sono stati effettuati incontri *one-to-one* con gli *stakeholder* del turismo, sia con aggregazioni, ad esempio associazioni di categoria, sia con imprenditori, ristoratori, operatori aeroportuali, albergatori, ecc. Si sono svolti incontri anche con enti pubblici e con responsabili di dipartimenti di Roma Capitale che hanno implicazioni dirette ed indirette nel turismo.

Di conseguenza, l'analisi e la conseguente diagnosi del turismo nella Capitale sono state frutto di un lavoro di coinvolgimento e partecipazione sociale ampio e costante. Allo stesso tempo, tuttavia, è stato necessario procedere all'elaborazione e interpretazione di dati e informazioni oggettivi, con l'obiettivo di conoscere in modo accurato e rigoroso la realtà del turismo di Roma, da un punto di vista esogeno e di mercato.

La diagnosi

I risultati del percorso partecipato e dell'analisi on desk sono poi confluiti nella diagnosi del turismo di Roma, suddivisa per tematiche:

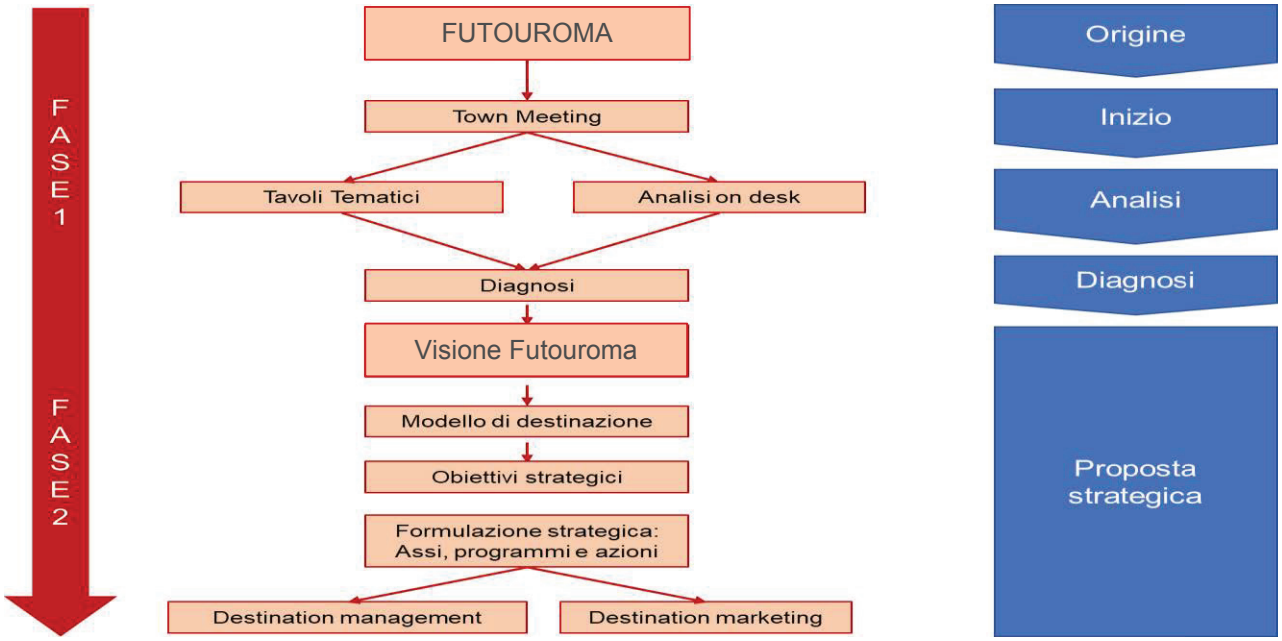
- Mercati internazionali
- Commercializzazione
- Immagine e posizionamento
- Accessibilità
- Risorse e attrattive
- Redditività e competitività
- Capitale umano
- *Governance* e sistema
- Marketing
- Ospitalità e accoglienza

Per ogni tematica è stata effettuata un'analisi SWOT, identificando i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce.

La seconda fase

La prima fase ha previsto un lavoro di condivisione e di ragionamento collettivo, che ha permesso di procedere alla fase successiva, quella della Proposta strategica. In essa si definiscono il modello di città turistica, il macro-obiettivo globale, le sfide, il modello di destinazione desiderato e gli obiettivi strategici, per poi procedere alla formulazione degli assi strategici. Essi sono suddivisi in due grandi ambiti, che rappresentano i pilastri del *management* di una destinazione e di conseguenza anche delle Linee di indirizzo strategico sul turismo: la gestione della destinazione (*Destination Management*) e il marketing (*Destination Marketing*). Ogni asse si suddivide in programmi e azioni specifici, per le quali sono indicate le finalità, le attività da svolgere, le responsabilità, i soggetti coinvolti e la priorità.

Lo schema metodologico di Futouroma



1. Diagnosi esterna

1.1 Il cambio di ciclo del turismo

Il turismo è un fenomeno che si sta evolvendo in modo particolare, portando con sé un importante cambio di ciclo della domanda. Veniamo da anni in cui il turismo in Italia è cresciuto, favorito in parte dai problemi di sicurezza in alcune destinazioni turistiche competitor, in particolare quelle del Mediterraneo (Egitto, Tunisia, Turchia, Francia, ecc.), ma anche dal fatto che ormai la voglia e il desiderio di viaggiare e fare turismo nelle persone è tale che neanche la paura e l'insicurezza riescono ad alterare a lungo i flussi turistici.

Tuttavia, si considera che nei prossimi anni si assisterà ad un periodo di instabilità nel turismo, soprattutto per le molte incertezze che si aprono, come il rallentamento generale dell'economia, l'impatto Brexit, il calo dei consumi in Germania, il rallentamento anche da parte della Cina e di altri mercati BRIC, fino a poco fa in forte espansione e, soprattutto, la diffusione del Coronavirus a livello globale.

Le prospettive che sono emerse nel recente summit del **World Travel & Tourism Council** indicano che nel 2019 la crescita del turismo è stata del 4% a livello globale, ma per le destinazioni il tasso di crescita è più moderato, del 3,6%. Le prospettive future mettono in evidenza una minore crescita rispetto al passato ed anche una minore redditività.

Ormai eravamo abituati ad una situazione positiva nel turismo. Tuttavia, negli ultimi anni si sono verificate delle profonde disruption: in primis l'intermediazione attraverso le OTA, che hanno preso il possesso della distribuzione dell'offerta turistica, ma anche l'irruzione della *sharing economy*, che è sfociata in una nuova e copiosa offerta di ricettività extralberghiera. Però la principale disruption è stata quella del turista, che dall'accettare l'offerta in modo passivo è passato a decidere e modellare il prodotto attivamente. Infine, l'ultima disruption è quella delle esperienze, ovvero il fatto che i turisti esigano delle proposte esperienziali. In essenza, la catena del valore nel turismo è stata stravolta totalmente.

Le disruption che oggi le destinazioni come Roma si trovano ad affrontare sono essenzialmente riconducibili a quatto ambiti: nuovi segmenti, nuove motivazioni e nuovi bisogni, nuovi comportamenti dei turisti e nuovi modelli di domanda turistica, ma anche al cosiddetto *overtourism*.

- **I nuovi segmenti**

Per quanto riguarda i nuovi segmenti, sono in crescita i *Millennial*, nati negli anni '80 e '90, che sono già più di 200 milioni, diventando la generazione più numerosa dopo quella dei *Baby Boomer*, che si caratterizza per la ricerca del nuovo, del diverso e delle esperienze. Oltre a loro, cresce la c.d. Generazione Z, ovvero i nati nel nuovo millennio, che oggi viaggiano con i genitori influenzandone le scelte, ma presto viaggeranno da soli, avendo a disposizione anche una buona capacità di spesa.

Tra loro, ma anche in altre generazioni, crescono i *Solo Traveller*, ovvero coloro che viaggiano da soli. Nascono anche nuovi segmenti del turismo familiare, come le famiglie monoparentali, quelle multigenerazionali, LGBT ecc., ma anche modelli familiari come i DINK (coppie senza figli).

È sempre più in crescita anche la domanda dei turisti senior, gli *over 65* (i c.d. *Baby Boomer* attivi), che hanno più tempo e risorse da dedicare al turismo.

Le condizioni economiche di molti paesi hanno determinato una polarizzazione della capacità di spesa dei flussi turistici, cambiandone le relazioni: cresce la *upper class* proveniente dalle economie emergenti, che si contraddistingue per una capacità di spesa elevata, mentre decresce la domanda della classe media delle economie mature, che ha visto diminuire significativamente il proprio potere d'acquisto in seguito alla profonda recessione degli ultimi anni, riducendo per questo i giorni di pernottamento e la spesa dedicata alle vacanze.

Tradizionalmente, l'offerta turistica è stata pensata secondo una logica economica: esistevano il turismo del lusso (*luxury tourism*) e il turismo low cost, ma la gran parte delle proposte corrispondevano al cosiddetto *middle tourism* (il prodotto turistico generalista). Per molti anni, il modello turistico di prodotto si è indirizzato verso quest'ultima tipologia, seguendo una logica di massa, con proposte costruite per soddisfare i bisogni della media, ovvero della "maggioranza" della gente. Oggi, invece, il turismo si muove in ottica di domanda: sempre più turisti richiedono soluzioni su misura, rifiutando le classiche proposte standardizzate e generaliste. L'offerta quindi evolve, riducendo l'intensità e l'interesse dei prodotti ed offerte pensate per il *middle tourism*, per polarizzarsi sempre più ai due estremi, ovvero verso il lusso e verso il *low cost*.

- **Nuovi bisogni e motivazioni**

Il bisogno di fare turismo deriva principalmente dal desiderio dell'uomo di evadere dalla vita quotidiana, interrompendo momentaneamente la propria routine, per questo, una volta, la motivazione principale dei turisti era il relax. Oggi, i bisogni dei turisti si sono evoluti: un'analisi delle motivazioni principali dei turisti, e quindi della tipologia o ragione per la quale acquistano i prodotti turistici, fornisce il seguente quadro:

- Rilassarsi, riposarsi, ecc.
- Evadere momentaneamente dalla realtà quotidiana, dalla routine
- Crescita personale: conoscenza, apprendimento di culture, tradizioni, storia o scoperta di novità
- Ricerca di stimoli: desiderio di avventura, vivere esperienze, ricercare emozioni
- Auto-soddisfazione: premiare sé stessi
- Passioni: arricchimento personale

Il 58% dei consumatori in Europa e negli USA afferma di "disporre di tutti i beni materiali necessari". Una volta soddisfatte le esigenze primarie, l'interesse dei consumatori si rivolge alle esperienze e non più al possesso materiale. Questo ha generato una profonda trasformazione della domanda: i turisti non amano più un turismo passivo e non vogliono solo stare a vedere, ma vanno alla ricerca costante di esperienze personali, vogliono "fare" e "sentire". Desiderano controllo, comfort, sicurezza e personalizzazione e che il viaggio sia un'esperienza facile e priva di preoccupazioni.

In particolare, da una domanda di turismo di tipo passivo si sta passando alla domanda di esperienze autentiche, in cui il turista non è semplice spettatore, ma attore dell'esperienza stessa. Allo stesso modo, cresce il turismo attivo e di avventura nella natura, così come quello di tipo slow (godere in modo tranquillo di un territorio, lontano dai percorsi di massa) e di *well-being* (inteso non come turismo della salute, ma come benessere sia fisico che psicologico).

Un trend che si sta fortemente affermando negli ultimi anni, soprattutto in Italia, è quello dei viaggi motivati dall'enogastronomia, o meglio dal cibo e dal vino, che oggi è tra le motivazioni principali per

visitare una destinazione. Il turismo enogastronomico si associa bene con altre forme di turismo, come il culturale, da vivere però in modo immersivo e creativo.

Non va dimenticata poi la tendenza di tutto ciò che è ecologico e sostenibile. L'UNWTO definisce il turismo sostenibile come "Turismo capace di soddisfare le esigenze dei turisti di oggi e delle regioni ospitanti prevedendo e accrescendo le opportunità per il futuro […]. Si tratta di un insieme di pratiche e scelte che non danneggiano l'ambiente e favoriscono uno sviluppo economico durevole, non alterando i processi sociali locali, ma contribuendo al miglioramento della qualità della vita dei residenti. Economia, etica e ambiente sono i principi fondamentali su cui si basa il turismo sostenibile." (UNWTO). Sempre più viaggiatori vanno in cerca di un turismo responsabile, finalizzato ad aiutare lo sviluppo sostenibile di culture locali e a tutelare l'ambiente.

- **I nuovi comportamenti della domanda**

Per quanto riguarda i comportamenti turistici, una città come Roma deve tenere presente i seguenti trend:

1- Domanda di turismo *tailor made* (su misura)

- La domanda di turismo è fortemente customizzata. I turisti domanderanno ancora di più dei prodotti che rispondano ai propri bisogni e desideri. La tecnologia faciliterà l'accesso all'informazione e, di conseguenza, crescerà la possibilità di organizzare e creare proposte su misura;
- Diminuzione della domanda di tour e di pacchetti standardizzati ed anacronistici;
- Richiesta di proposte di tour, circuiti, itinerari e pacchetti su misura, in grado di rispondere alla domanda del turista, soprattutto per quanto riguarda il target senior.

2- Ricerca di novità

- Ricerca di nuove destinazioni. Il desiderio di viaggiare e di fare turismo fa sì che i turisti richiedano sempre nuove proposte. Non si desidererà quindi visitare destinazioni o consumare prodotti turistici già visitati e consumati;
- Prevedibile fuga dalle destinazioni di massa.

3- Innovazione

- Domanda di nuove proposte e di nuovi prodotti: il turista è, e sarà sempre più, un consumatore vorace d'innovazione;
- Ricerca di tutto ciò che è diverso o evoluto;
- Utilizzo della tecnologia da parte dei turisti per godersi la destinazione e fruirne a modo loro

4- Autenticità

- I turisti vogliono entrare in contatto con il territorio e i residenti e conoscere quello che è fuori dai percorsi tracciati e noti. Si vuole fuggire da tutto quello che è considerato come "turistico". Di conseguenza ci sarà una ricerca dell'autenticità con prodotti e proposte che includano la popolazione locale.

5- Social media

- I social media sono uno strumento e un potente mezzo per vivere l'esperienza della destinazione, e lo saranno sempre di più;
- i social sono utilizzati per tutta la durata dell'esperienza turistica.

6- Turisti come *locals*

- I turisti chiedono di usufruire degli stessi servizi che utilizzano i residenti;
- Hanno interesse di entrare in contatto con la comunità locale, con il territorio e con l'autenticità.

7- Turismo peer-to-peer

- Internet, i social media e le nuove tecnologie hanno rivoluzionato il settore turistico, creando nuove abitudini e anche nuove tipologie di viaggiatori, tra cui i turisti social, i quali hanno modalità e caratteristiche molto diverse rispetto a quelli tradizionali. Secondo una ricerca condotta da Google (*The Traveler's Road to Decision*), l'84% dei turisti afferma che i social media e le recensioni online hanno influenzato e cambiato radicalmente il loro modo di viaggiare e il 76% afferma di non credere più a quello che viene comunicato direttamente dalle destinazioni o dalle aziende turistiche.

8- Domanda di turismo *leisure*

- Oggi è in crescita la volontà di abbinare ad un viaggio per affari qualche giorno di turismo *leisure*, per godere delle attrattive della destinazione
- Il target di questo prodotto è prevalentemente un turista con reddito medio-alto e un elevato livello di istruzione.

- **Nuovi modelli di domanda**

Il turismo negli ultimi anni sta cambiando radicalmente: è cambiata la domanda e con essa sono cambiati i modelli di relazione, acquisto e scelta della vacanza. Dagli anni Settanta e durante i Novanta, l'elemento centrale nelle destinazioni era la risorsa, le attrattive. Il turista sceglieva la destinazione e quindi le risorse da vedere, indipendentemente dai servizi a disposizione. L'offerta si incentrava sulle cose da vedere, le proposte, i servizi turistici e le strutture ricettive erano standard e offrivano tutte gli stessi servizi. Il cliente non cercava valore aggiunto, perché il suo obiettivo fondamentale era "vedere" le attrattive (il turismo culturale corrisponde a questo schema). Era il modello di domanda del turismo di destinazione, del luogo.

Arrivato il nuovo millennio, la domanda turistica è passata da un tipo di turismo stanziale e passivo a uno attivo e incentrato sui prodotti; il turista cerca proposte concrete basate sui propri interessi, hobby, passioni, ecc. Di conseguenza, nascono i "turismi" e l'offerta si struttura in prodotti incentrati sulle cose da fare (attività) nella destinazione o nel territorio. Si è passati così dal turismo del luogo al turismo di prodotto. Se prima ci si trovava nel turismo del vedere, ora si è arrivati al turismo del fare e al turismo di "motivazione".

Il concetto di vacanza continua ad evolvere nell'ultimo decennio. Il turista cerca e richiede proposte tematizzate e personalizzabili; il contenuto e i prodotti all'interno delle destinazioni devono essere tradotti in esperienze ed emozioni. Dalla standardizzazione si arriva ad una domanda di diversificazione; dal vedere e fare, al sentire; da consumare un turismo tangibile (monumenti, attrattive…) al desiderio di intangibilità ed esperienze. Si è giunti al modello del turismo della

“relazione” con i luoghi e con le persone, nel quale il turista valuta innanzitutto il valore aggiunto e il suo benessere e, solo in secondo luogo, il prezzo. Il risultato è un’offerta turistica strutturata su prodotti incentrati sulle cose da vivere in una località o destinazione.

2. Analisi di attrattività

2.1 Le attrattive turistiche di Roma

Roma Capitale è sicuramente una città con una moltitudine di attrattive turistiche, che spaziano dall'arte e la cultura romana, alla storia contemporanea, lo shopping (artigianato e moda), allo sport e al *business*.

Di seguito si propone un elenco, seppur non esaustivo, delle principali attrattive di Roma, divise per prodotto turistico e per tipologia di risorsa. Per effettuare l'analisi ci si è basati sul portale del turismo di Roma Capitale, oltre che su guide turistiche cartacee e sul portale di recensioni TripAdvisor.

Prodotto	Tipologia	Attrattive
Arte e Cultura	Monumenti	Colosseo
		Pantheon
		Bocca della Verità
		Fori Imperiali
		Domus Aurea
		Arco di Costantino
		Vittoriano
		Cappella Sistina
		Tempio di Ercole Vincitore
		Basilica di Massenzio
		Auditorium di Mecenate
		Aula Gotica Monastero dei SS. Coronati
		Scalinata Trinità dei Monti
		Porta Pia
		Castel Sant'Angelo

Arte e Cultura	Aree archeologiche	Circo Massimo
		Foro Romano
		Stadio di Domiziano
		Palatino
		Sepolcro degli Scipioni
		Vicus Caprarius
		Area sacra di Largo Argentina
		Area sacra di S. Bonomo
		Fosse Ardeatine
		Parco archeologico Ostia Antica
		Via Appia Antica
		Terme di Caracalla
Arte e Cultura	Fontane	Fontana di Trevi
		Fontana dei Fiumi
		Fontana delle Tartarughe
		Fontana del Tritone
		Fontana della Barcaccia
		Fontana delle Naiadi
		Fontanone dell’Acqua Paola
		Fontana del Babuino
	Mausolei	Mausoleo di Augusto

		Mausoleo di Cecilia Metella
		Mausoleo di Lucilio Peto
		Mausoleo di Santa Costanza
		Mausoleo Ossario Garibaldino
		Mausoleo Monte del Grano
Arte e Cultura	Palazzi	Chigi
		Madama
		Montecitorio
		Quirinale
		Farnese
		Mattei
		Campidoglio
		Spada
		Barberini
Arte e Cultura	Piazze	Piazza del Popolo
		Piazza di Spagna
		Piazza Navona
		Piazza San Pietro
		Piazza Venezia
		Piazzale di Porta Pia
		Campo de’ Fiori

		Piazza Barberini
		Piazza della Repubblica
		Piazza di Pietra
		Piazza di Santa Maria in Trastevere
		Piazza Farnese
Arte e Cultura	Musei e gallerie	Musei Capitolini
		Welcome to Rome
		Museo Nazionale Romano-Palazzo Massimo delle Terme
		Museo Nazionale Romano- Terme di Diocleziano
		Museo dei Fori Imperiali – Marcati di Traiano
		Galleria Borghese
		Galleria Nazionale Arte Moderna e Contemporanea
		Musei Vaticani
		Galleria Colonna
		Galleria Nazionale d'Arte Antica
		Museo dell'Ara Pacis
		Museo di Roma in Trastevere
		Museo Nazionale Castel Sant'Angelo
Arte e Cultura	Parchi e Ville storiche	Villa Borghese Parco di Culture
		Giardini Vaticani
		Colle del Gianicolo

		Orto Botanico
		Parco Centrale del Lago
		Parco degli Acquedotti
		Villa Farnesina
		Villa Celimontana
		Villa Torlonia
		Villa Gordiani
		Villa Ada Savoia
Arte e Cultura	Chiese e basiliche	Basilica di San Pietro
		SS. Trinità dei Monti
		Santa Maria di Aracoeli
		Basilica di San Giovanni in Laterano
		Basilica di Santa Maria in Trastevere
		Basilica di Santa Maria Maggiore
		Chiesa della Natività di Gesù
		Tempio Maggiore
		San Pietro in Vincoli

Prodotto	Tipologia	Attrattive
Business	Location	Roma Convention Center – La Nuvola
		Palazzo dei Congressi – Roma Convention Group

		Auditorium Parco della Musica
	Sport	Stadio Olimpico
		Foro Italico (Italian Open di tennis)
		Circolo Golf Roma Acquasanta
Shopping		Via Borgognona
		Via del Babuino
		Piazza Portese (mercato d'antiquariato)
		Via del Corso

Prodotto	Tipologia	Attrattive
Lifestyle	Food & Wine	Pecorino Romano DOP
		Ricotta Romana DOP
		Cannellino di Frascati DOCG
		Frascati Superiori DOCG
		Castelli Romani DOC
		Cerveteri DOC
	Mare	Antico porto di Ostia
		Borghetto dei Pescatori
		Paludi Pontine
		Lido di Ostia
		Dune di Capocotta

Effettuando una ricerca specifica sul portale di TripAdvisor, filtrando le “Principali attrazioni di Roma” secondo il filtro “Preferiti dai viaggiatori”[2], la classifica delle 20 attrattive principali di Roma è la seguente:

1. Colosseo
2. Pantheon
3. Foro Romano
4. Colle Palatino
5. Galleria Borghese
6. Fontana di Trevi
7. Basilica di Santa Maria Maggiore
8. Trastevere
9. Museo Nazionale di Castel Sant’Angelo
10. Piazza Navona
11. Villa Borghese
12. Musei Capitolini
13. Palazzo Doria Pamphilj
14. Domus Aurea
15. Centro Storico
16. Basilica di San Clemente
17. Arcibasilica di San Giovanni in Laterano
18. Museo Nazionale Romano-Palazzo Massimo delle Terme
19. San Pietro in Vincoli
20. Piazza Venezia

(Fonte: TripAdvisor, 22/10/19)

A queste vanno aggiunte le principali attrattive della Città del Vaticano (considerata da TripAdvisor come destinazione distinta rispetto a Roma). Usando anche in questo caso il filtro “Preferiti dai viaggiatori”, è possibile stilare la seguente classifica:

1. Basilica di San Pietro
2. Città del Vaticano (inteso come luogo d’interesse nel suo complesso)
3. Cupola di San Pietro
4. La Pietà
5. Piazza San Pietro
6. Cappella Sistina
7. Musei Vaticani
8. Giardini Vaticani
9. Necropoli Vaticana
10. Stanze di Raffaello

(Fonte: TripAdvisor, 22/10/19)

[2] 1 Attività ordinate in base ai dati di TripAdvisor, tra cui recensioni, punteggi, foto e popolarità.

2.2 Flussi turistici a Roma Capitale

Secondo il report annuale di EBTL (2018), nel 2018 gli arrivi complessivi negli esercizi alberghieri e nelle residenze turistico-alberghiere (RTA) di Roma Capitale sono stati 12.783.861, con un incremento di +3,07%, rispetto all'anno precedente e le presenze complessive sono state 30.144.950 con una crescita di +2,91%.

Sempre rispetto al 2017, gli arrivi italiani sono stati 4,6 milioni e le presenze 8.9 milioni (+2,16%). La domanda straniera è cresciuta maggiormente rispetto a quella italiana: gli arrivi e le presenze, rispetto all'anno precedente, sono stati rispettivamente 8.163.655 (+3,38%) e 21.188.078 (+3,22%), rappresentando circa il 64% della quota di mercato. Negli esercizi extra-alberghieri, le presenze totali sono state poco meno di 6,5 milioni, di cui 2,2 milioni effettuate da turisti stranieri (+3,23%) e 1,5 milioni da italiani (+3,86%).

	Arrivi italiani	Arrivi stranieri	Arrivi totali	Var %su 2017	Presenze italiani	Presenze stranieri	Presenze totali	Var % su 2017
Alberghi	4.620.206	8.163.655	12.783.861	3,07	8.956.872	21.188.078	30.144.950	2,91
Extra-alb.	4.239.417	907.839	2.380.788	3,92	1.472.949	2.257.069	6.496.486	3,64
TOTALE	**6.093.649**	**9.071.494**	**15.164.649**	**3,20**	**13.196.289**	**23.445.147**	**36.641.436**	**3,03**

Fonte: EBTL, 2019

La crescita complessiva annuale dei flussi negli ultimi 4 anni (2014-2018) è stata del 3%, mentre la crescita dei flussi internazionali è stata del 3,4% (Fonte: ECM, 2019).

Per il 2019, i dati provvisori segnalano un lieve aumento degli arrivi e delle presenze di turisti nella capitale, anche se per Federalberghi la crescita è dimezzata rispetto alla media mondiale e ciò testimonia "una fase di stallo". I dati tendenziali della domanda turistica a Roma Capitale per l'anno 2019 elaborati dall'Ente Bilaterale del Turismo del Lazio (EBTL) indicano una stima complessiva di circa 19,4 milioni di arrivi con un + 2,52% rispetto al 2018, e di circa 46,5 milioni di presenze, con un + 2,41% sempre rispetto al 2018.

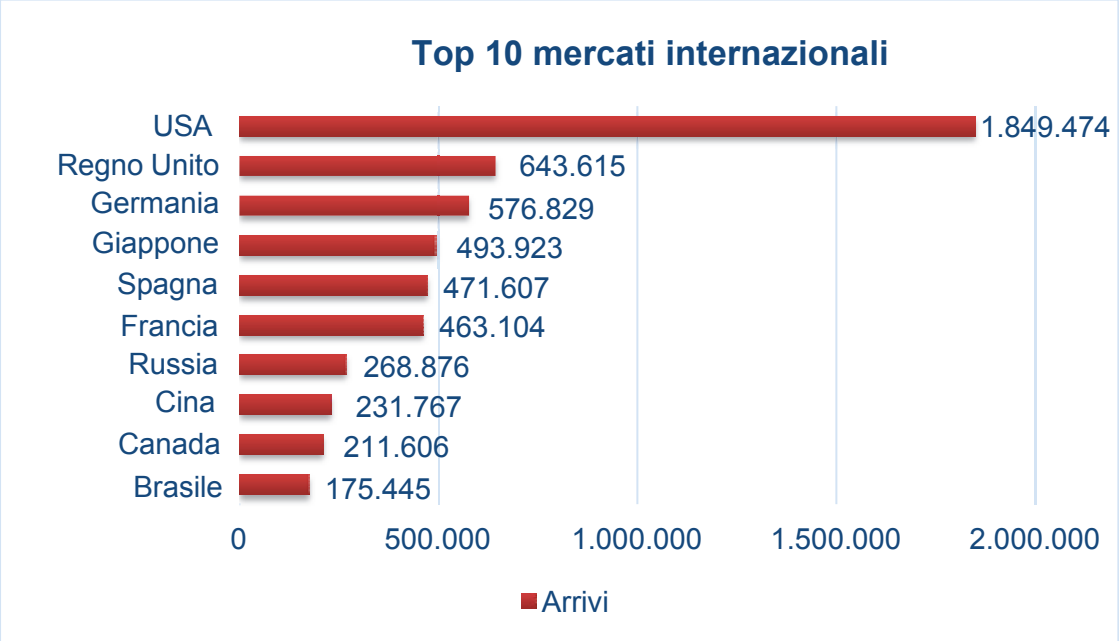
Per il 2020, è difficile prevedere quali sarà l'effettivo impatto del Covid-19 sui flussi turistici di Roma, ma nel solo mese di marzo, le presenze sono diminuite fino a circa 100.000 unità giornaliere.

I mercati

Per quanto riguarda la provenienza dei flussi, e i relativi incrementi rispetto all'anno 2017, nel 2018 gli **arrivi dall'Europa** sono stati 3.844.894 (+2,85%) e le presenze 10.880.002 (+2,82%). I principali paesi europei di provenienza della domanda sono **Regno Unito** (643.615 arrivi e 1.837.078 presenze), **Germania** (576.829 arrivi e 1.778.626 presenze), **Spagna** (471.607 arrivi e 1.329.294 presenze), **Francia** (463.104 arrivi e 1.313.135 presenze) e **Russia** (268.876 arrivi e 775.769

presenze). Positivo anche l'andamento della domanda proveniente dal Nord America, con 2.061.080 arrivi e 5.091.488 presenze.

Come si osserva dal seguente grafico, i principali mercati di provenienza per Roma Capitale sono Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Giappone:



Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing su dati EBTL 2018

Questa distribuzione, tuttavia, non è confermata dai dati della telefonia di TIM, che, osservando la popolazione presente a Roma in un giorno (21 aprile 2019), mostrano una maggioranza di cittadini statunitensi, seguiti da francesi, spagnoli e britannici. Nel grafico non compaiono ai primi posti Giappone, Cina, Canada e Brasile, mentre appaiono Svizzera, Polonia, Paesi Bassi e Romania.

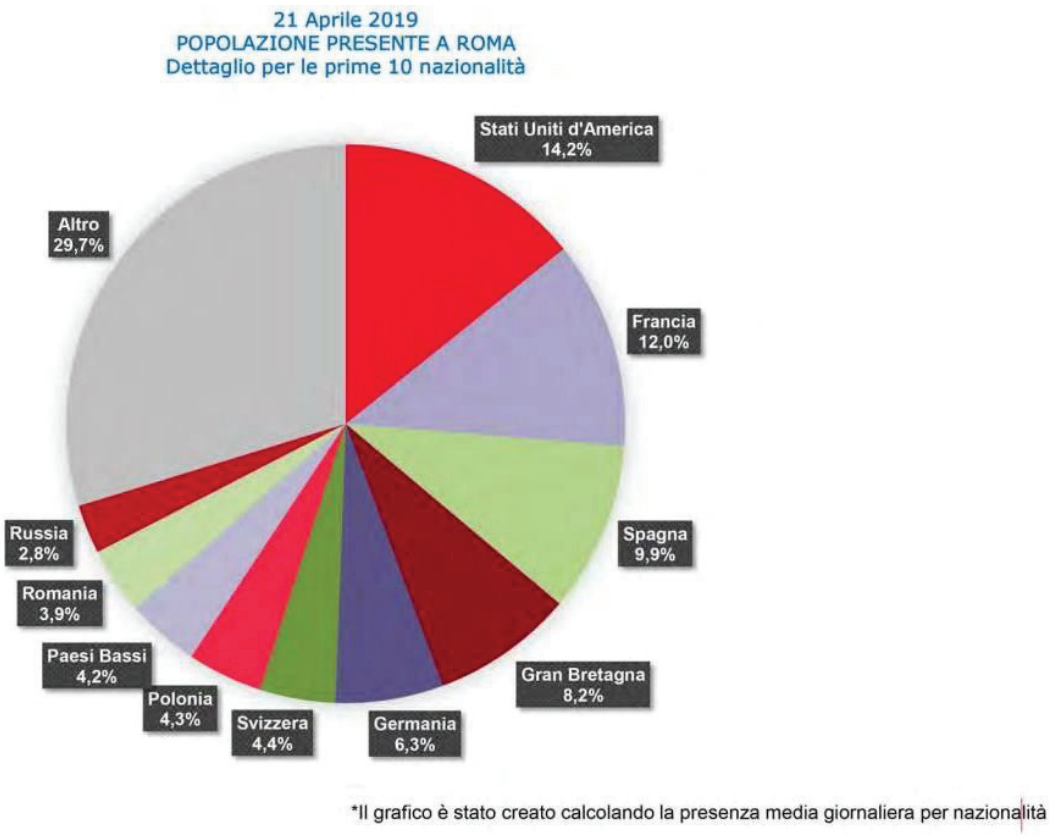


Figura 2 Fonte: Olivetti su dati telefonia mobile TIM

Sono stati, inoltre, analizzati i dati di arrivi e partenze presso gli aeroporti di Roma. Per quanto riguarda i mercati di provenienza, osservando i dati di arrivi e partenza relativi a entrambi gli aeroporti, oltre al mercato nazionale, primeggiano Spagna (8,4% degli arrivi), Francia, Gran Bretagna, Stati Uniti, Germania e Paesi Bassi. Appaiono, a differenza delle classificazioni precedenti, gli Emirati Arabi Uniti con il 2,2% degli arrivi.

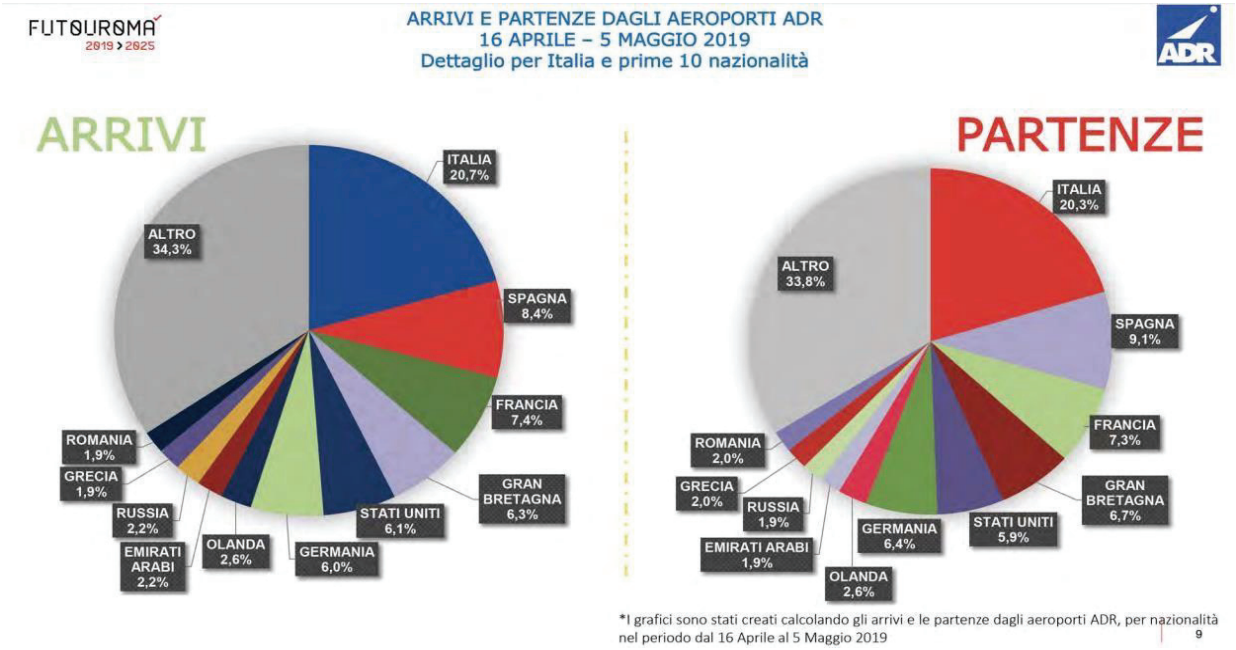


Figura 3 Fonte: ADR

Distribuzione dei flussi nelle strutture ricettive

La distribuzione dei flussi negli esercizi alberghieri vede una forte concentrazione nelle strutture a 4 stelle (totale di 14,8 mln di presenze) trainata soprattutto dai turisti internazionali (11 mln di presenze), seguite da quelle a 3 stelle (9 mln di presenze). In aumento risultano i flussi negli hotel a 5 stelle, che hanno raggiunto un totale di 2,3 milioni di presenze.

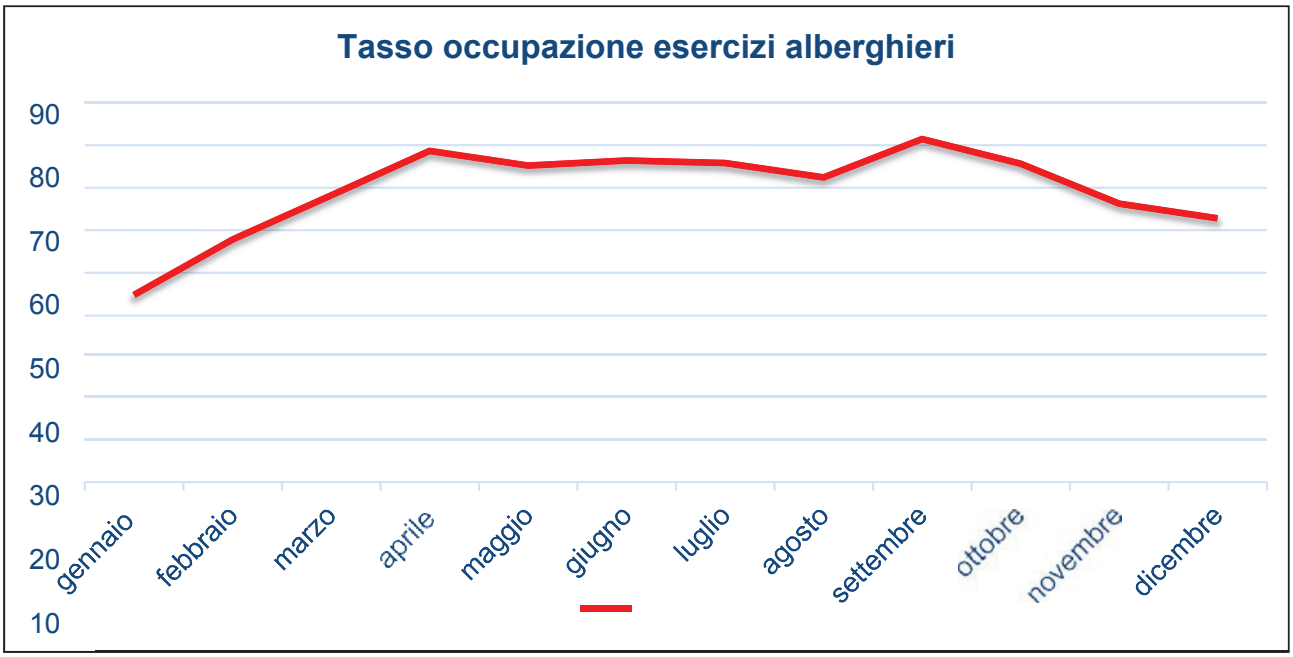
Categoria	Valori assoluti					
	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
5 stelle	232.215	386.696	844.112	1.938.644	1.076.327	2.325.330
4 stelle	1.980.761	3.512.488	4.472.403	11.303.504	6.453.164	14.815.992
3 stelle	1.413.356	2.628.694	2.234.622	6.371.606	3.647.978	9.000.300
2 stelle	528.552	991.642	343.906	913.352	872.458	1.904.994

1 stella	133.582	284.336	86.779	218.149	220.361	502.485

Fonte: EBTL, 2019

La stagionalità

La stagionalità di Roma risulta piuttosto costante nel tempo e non è particolarmente marcata in alcuna stagione. I picchi massimi di occupazione si raggiungono in primavera (mese di aprile) e autunno (mese di settembre), mentre si osserva un leggero calo tra novembre e febbraio, oltre che ad agosto.



Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing su dati EBTL, 2019

Nell'analisi dei flussi turistici è però necessario specificare che essa non si può considerare completamente attendibile, in quanto alle rilevazioni sulle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere sfugge il dato del cosiddetto «sommerso», ovvero dei turisti che soggiornano in strutture non regolarmente registrate o censite (es. stanze su Airbnb, B&B ecc.).

Densità turistica

Il tasso di densità turistica indica il rapporto tra le presenze nella destinazione e i suoi cittadini residenti.

Il rapporto della *European Cities Marketing* riporta che la densità turistica di Roma nel 2018 si è attestata su 9.94 notti su ogni cittadino. Tale tasso è superiore alla media europea che invece è di 8.89 notti.

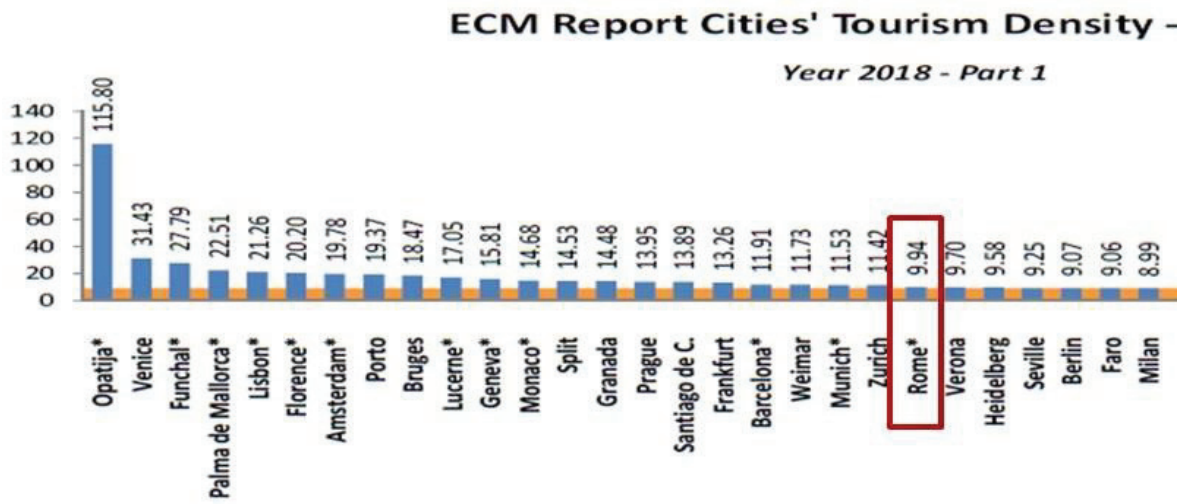


Figura 4 Fonte: ECM, 2019

2.3 Offerta ricettiva

Secondo i dati ufficiali del SUAR- Sportello Unico Attività Ricettive di Roma Capitale, l'offerta di **ricettività alberghiera** di Roma consiste in poco più di **1000 hotel**, con **oltre 50 mila camere e circa 103 mila posti letto**. A questi si aggiungono gli oltre 2000 posti letto disponibili nelle dipendenze alberghiere e nei residence.

La consistenza di strutture alberghiere classificate a 4 stelle è del 29,2%, mentre gli alberghi a 5 stelle rappresentano il 4,2% dell'offerta. Secondo uno studio di Federalberghi Roma, il tasso di penetrazione delle catene alberghiere nella Capitale è del 12%, inferiore a quella in città competitor, come Parigi, in cui è del 25%, e Berlino, dove si raggiunge addirittura il 41%.

Il tasso medio di occupazione delle strutture è del 76,9%, che classifica Roma come seconda destinazione urbana europea per occupazione dei letti (fonte: ECM)

Ricettività alberghiera (2019)			
Categoria	**Unità**	**Camere**	**Letti**
5 stelle	49	4.631	9.645
4 stelle	303	27.578	56.818
Totale alberghi	**1.036**	**50.891**	**103.392**
Dipendenza alberghiera	66	614	1.206
Residence	38	673	1.516
Totale	**1.140**	**52.178**	**106.114**

Fonte: SUAR, 2020

In totale, il comparto dell'**extra-alberghiero conta più di 19 mila unità, per un totale di 76 mila posti letto**. Tuttavia, i dati vanno considerati con le dovute cautele, in quanto esiste una diffusa offerta sommersa, che non rientra nelle rilevazioni ufficiali. Inoltre, a Roma, così come in molte città italiane, manca una regolamentazione univoca e coerente in materia di ricettività extra-alberghiera, soprattutto per quanto attiene le locazioni brevi.

Ricettività extra-alberghiera (2019)			
Categoria	**Unità**	**Camere**	**Posti letto**
B&B imprenditoriale	104	280	561

B&B non imprenditoriale	1.492	3.235	6.473
Case Vacanze imprenditoriale	2.565	4.231	8.240
Casa Vacanze non imprenditoriale	3.338	5.622	10.721
Affittacamere/guesthouse	3.237	13.704	28.886
Alloggio per uso turistico	8.447	2.521	6.265
Ostello	14	250	910
Case per ferie	267	8.014	13.798
Hostel	14	510	1.330
Totale	**19.464**	**38.117**	**76.274**

Fonte: SUAR, 2020

Offerta ricettiva sui portali di «*home sharing*»

La consistenza di seconde case e appartamenti genera a Roma, come in molte altre destinazioni urbane, l'esistenza di un'offerta ricettiva non controllata. Risulta, infatti, particolarmente forte l'incidenza del numero di posti letto del cosiddetto "sommerso", pur non potendo essere quantificabile con esattezza.

Effettuando una ricerca sulle principali *Online Travel Agencies* e sui portali di *sharing economy* (Airbnb, Homeaway ecc), si osserva che il numero delle camere sul mercato è nettamente superiore all'offerta ricettiva dichiarata ufficialmente. Per avere un'idea più chiara del settore extra-alberghiero si è proceduto ad analizzare la presenza di annunci sui principali portali di *sharing economy* e di affitti brevi.

Piattaforma	Annunci	Casa intera	Singola stanza	Camera condivisa	B&B
Airbnb	29.436	18,843	10.368	225	
Homeaway	10.830				
Wimdu	25.114				
9flats.com	12.223				
Flipkey	6.081	4.311	122		518

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing. Accesso ai siti web effettuato il 23/10/2019

Per rendersi conto della diffusione delle case/stanze private in affitto sui portali, basti osservare la seguente mappa, riportante le soluzioni disponibili su Airbnb nell'area di Roma. Si osserva che la

gran parte delle *accommodation* sono concentrate nel centro storico.

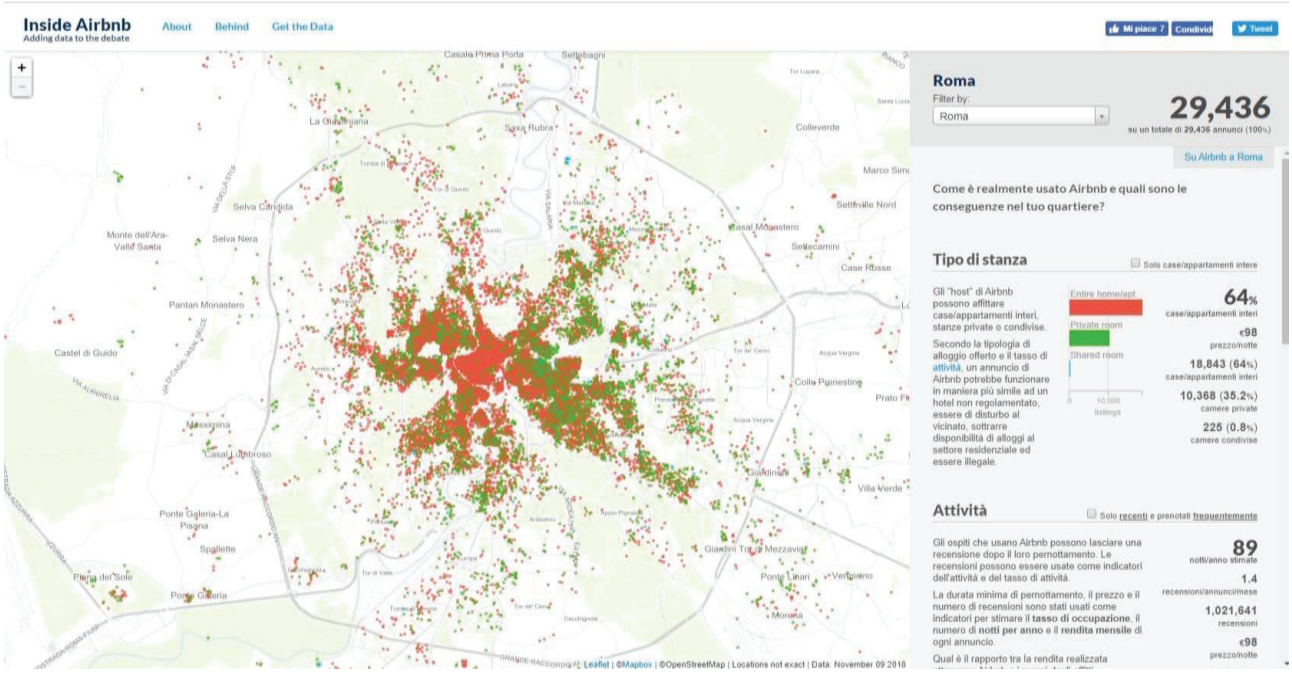


Figura 5 Fonte: Inside Airbnb

2.4 Accessibilità commerciale di Roma Capitale

Una buona parte dell'offerta ricettiva della destinazione è venduta sulle Online Travel Agencies. Per effettuare l'analisi della disponibilità online si è fatto ricorso alle principali OLTA attive nei mercati turistici di maggiore interesse per Roma (gli accessi sono stati effettuati il 25/10/2019).

- **BOOKING.COM**: 13.974 strutture, tra cui oltre 6 mila appartamenti, 2 mila affittacamere, 1.400 B&B, circa mille hotel e oltre 700 case per ferie. I prezzi vanno da 19 € (letto in ostello) a 1.800 € a notte (appartamento di lusso). Il prezzo medio è di circa 115 € per persona a notte
- **EXPEDIA:** 11.811 strutture, a partire da 34 € fino ad arrivare a 10.000 € a notte (*boutique hotel* di lusso). Le categorie sono hotel, appartamento, affittacamere, residence, B&B, pensione e ostello
- **PRICELINE:** 5.494 strutture, da 15 $ a notte fino a 4.000 $
- **HOTELS.COM:** 6.686 strutture, da 34 € a 10.000 € a notte (*boutique hotel* di lusso)
- **AGODA:** 2.598 offerte disponibili, che partono da 33 € in un campeggio e arrivano fino a 1.200 € per un appartamento. Il prezzo medio è circa 110 €
- **CTRIP:** 4.158 hotel**,** tra 17 $ e 1.500 $ per un *luxury apartment*

Analizzando invece i principali meta search (compreso Google Travel), che confrontano i prezzi e le offerte delle OLTA, dei portali e dei singoli hotel, si ottiene quanto segue:

- **GOOGLE TRAVEL**: 8.263 annunci
- **TRIVAGO:** 40.406 annunci
- **MOMONDO**: 20.156 annunci
- **HOTELSCOMBINED**: 19.783 annunci
- **KAYAK:** 6.041 annunci

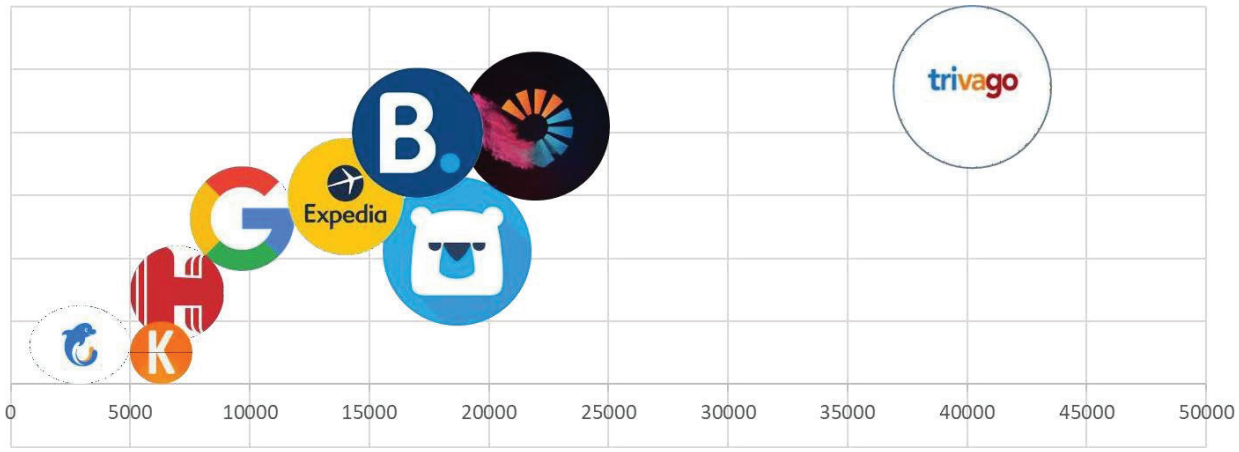


Figura 6 Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

2.5 Notorietà di Roma Capitale

La notorietà nel mercato turistico di Roma è indiscussa. Il suo posizionamento, in merito alla notorietà, è fra le prime 15 destinazioni turistiche a livello mondiale e la seconda in Europa.

Il volume di ricerca su Google di Roma (analizzando come key word il nome della destinazione con “alberghi” e “voli”), solo nel mercato italiano, supera 1,5 milioni di ricerche al mese. Ciò rende la Capitale la destinazione italiana più ricercata, seguita da Milano con 1,1 milioni e Rimini con 707 mila ricerche al mese (Fonte: Semrush, 2018). Oltre a ciò va considerato che l’Italia è la destinazione più “googleable” a livello mondiale (fonte: TravelSupermarket, 2019)

Per investigare la notorietà online di Roma, si è effettuata un’analisi su **Google Trends**, osservando il termine di ricerca «Roma» nella categoria Destinazioni turistiche, utilizzando le ricerche effettuate in tutto il mondo, nell’arco degli ultimi 12 mesi.

L’interesse online per Roma come destinazione turistica ha un volume positivo e costante durante tutto l’arco dell’anno, registrando dei leggeri picchi in primavera (aprile) e autunno (ottobre).

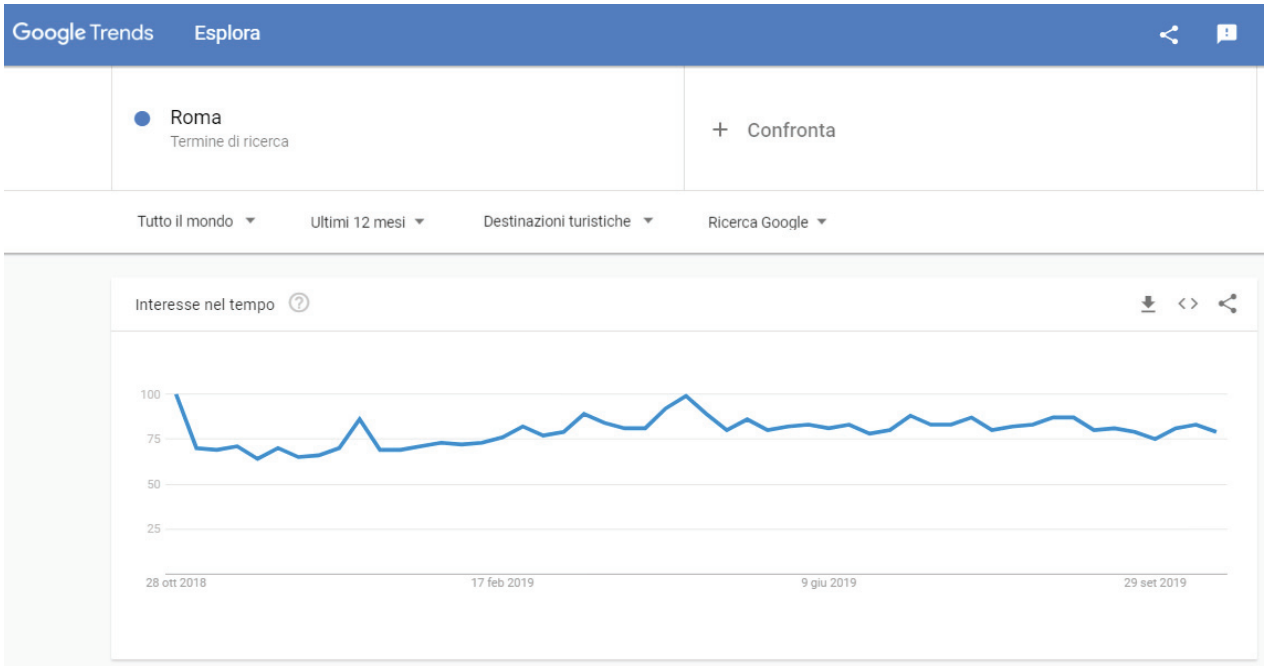


Figura 7 Fonte: Google Trends. Accesso effettuato il 23/10/2019

Analizzando l’interesse per area geografica, si osserva che il maggiore tasso di interesse per il termine «Rome» proviene da Malta, seguita da Italia, Irlanda, Francia e Belgio[2]. Ciò è dovuto al fatto che la frequenza è calcolata in relazione alle dimensioni del paese.

2. I valori sono calcolati su una scala da 0 a 100, dove 100 indica la località con la maggiore frequenza di ricerca in proporzione al totale delle ricerche in tale località e il valore 50 indica una località con la metà delle ricerche. Il valore 0, invece, indica una località per cui non sono stati rilevati dati sufficienti. Un valore più elevato indica una percentuale più elevata rispetto alle query totali, non un conteggio assoluto più elevato. Pertanto un paese di piccole dimensioni in cui la query "banane" rappresenta l'80% del totale avrà un punteggio due volte superiore a quello di un paese di grandi dimensioni in cui la query "banane" rappresenta solo il 40% del totale (Fonte: Google Trends).

Figura 8 Fonte: Google Trends. Accesso effettuato il 23/10/2019

Effettuando la ricerca per il termine «Vacanze Roma» e confrontandolo con «Holiday Rome» si ottiene che l'interesse è meno costante ed omogeneo rispetto alla ricerca per «Roma». I picchi di volume della query in Italiano si raggiungono tra giugno e luglio, mentre la query in lingua inglese ha più volume di ricerca e registra il picco massimo tra ottobre e novembre.

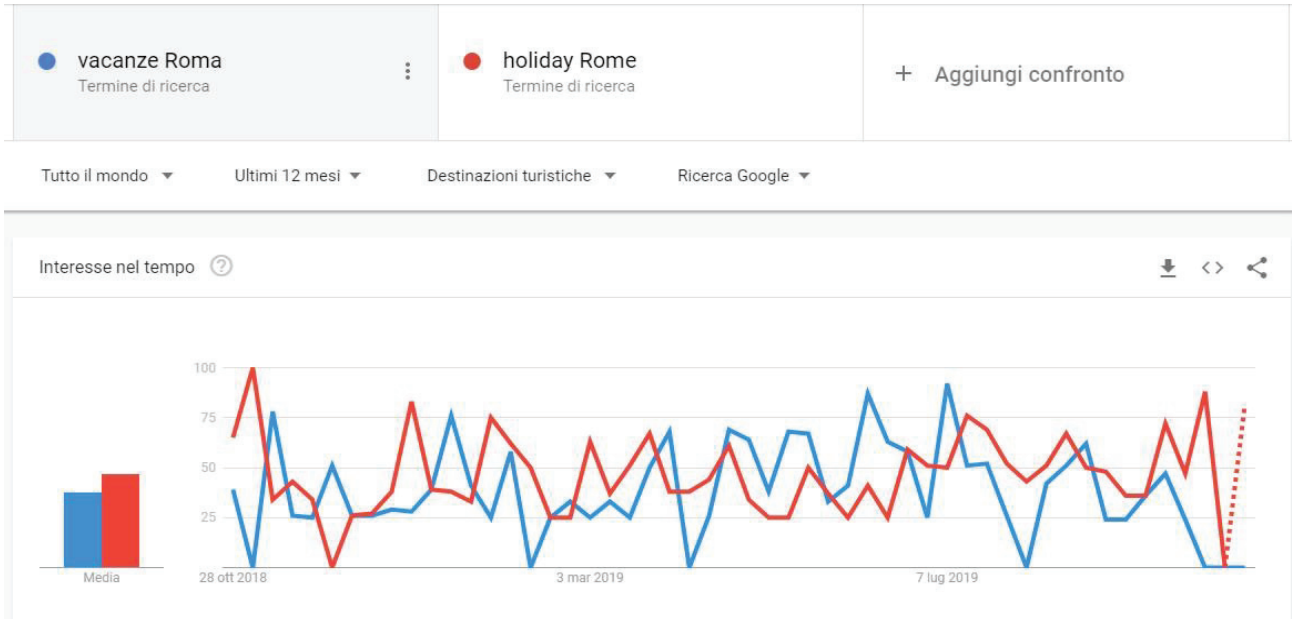


Figura 9 Fonte: Google Trends. Accesso effettuato il 23/10/2019

Le ricerche sono maggiori in Irlanda, EUA, Singapore e Regno Unito:

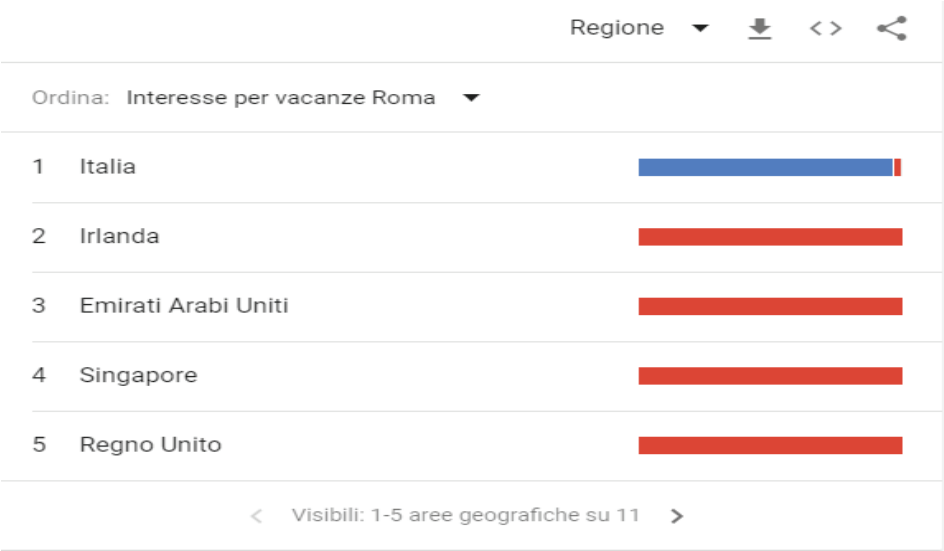


Figura 10 Fonte: Google Trends. Accesso effettuato il 23/10/2019

2.6 Mobilità esterna

2.6.1 Sistema aeroportuale

Il sistema aeroportuale di Roma Capitale è composto dai due aeroporti di **Fiumicino-Leonardo da Vinci e Ciampino-Giovan Battista Pastine**, entrambi gestiti dal gruppo ADR-Aeroporti di Roma.

Il "Leonardo da Vinci" è l'aeroporto "Hub" di riferimento per il traffico internazionale e intercontinentale di linea e charter. Ciampino, invece, è l'aeroporto cittadino dedicato al traffico *low cost*, a quello merci "corriere espresso" e al traffico dell'Aviazione Generale (voli di Stato, umanitari e Protezione civile).

Nel 2018 il sistema aeroportuale romano ha accolto 48,8 milioni di passeggeri con oltre 230 destinazioni nel mondo raggiungibili da Roma, grazie alle circa 100 compagnie aeree operanti nei due scali.

Il bacino di utenza degli aeroporti di Roma Capitale per i voli nazionali si attesta intorno ai 12 milioni di passeggeri, provenienti dalla città, dal Lazio e dalle regioni limitrofe del Centro e Sud Italia. Per quanto riguarda i voli internazionali, il bacino di utenza cresce fino a raggiungere 32 milioni di persone.

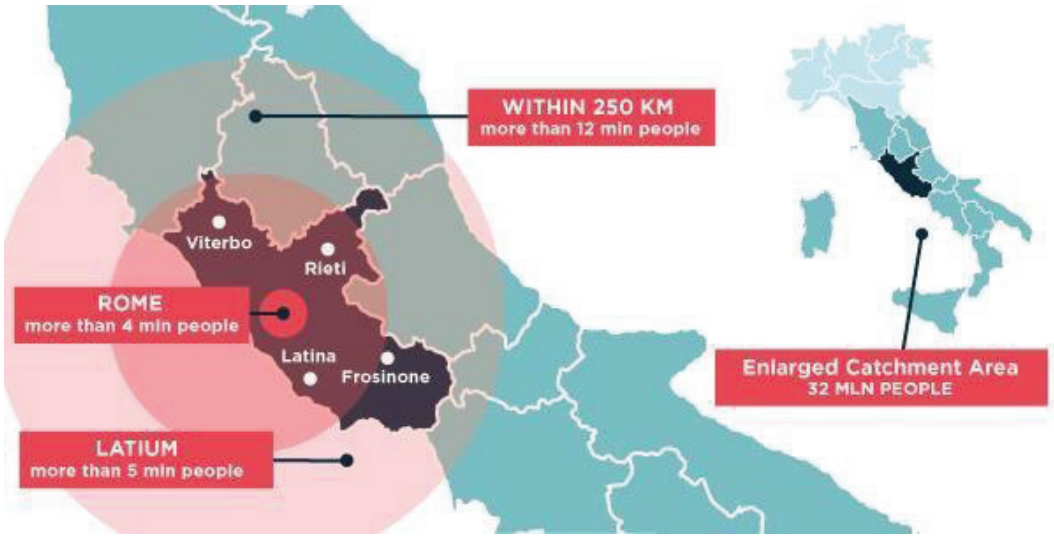


Figura 11 Fonte: ADR

Fiumicino

L'aeroporto HUB "Leonardo da Vinci" è situato a 32 km dalla città, in direzione sud-ovest. È servito da una rete di collegamenti stradali e ferroviari che lo rendono raggiungibile dal centro di Roma in 25 minuti.

Lo scalo è utilizzato principalmente dalle compagnie aeree di linea che offrono voli in ambito nazionale, internazionale e intercontinentale. Spinto proprio dalla componente dei voli internazionali, lo scalo è stato utilizzato nel 2019 da 43,5 milioni di passeggeri.

Nel 2019 sono state circa 100 le compagnie aeree che hanno volato da Fiumicino, arrivando a

servire più di 210 destinazioni in tutto in mondo.

L'hub di Roma Fiumicino, attraverso l'esteso network di destinazioni domestiche ed internazionali, è in grado di garantire un'elevata attività di feederaggio (alimentazione del traffico intercontinentale) ai voli di lungo raggio. Lo scalo ha ricevuto il riconoscimento 'Best Guest Experience' nel 2016 e 2017, mentre nel 2019, per il secondo anno consecutivo, si è confermato al primo posto della classifica ufficiale di "Airport Council International Europe", ottenendo il riconoscimento "Best Airport Award 2019", nella categoria per gli aeroporti con oltre 25 milioni di passeggeri[3].

L'indice di connettività della OAG Megahubs Index 2019 situa l'Aeroporto di Fiumicino al 34° posto a livello mondiale, con un indice di 139 punti, a fronte dei 349 di Londra (HRW), i 309 di Francoforte (FRA), i 250 di Parigi (CDG) e i 154 di Madrid (MAD). A livello europeo, la posizione di connettività di FCO è al 9 posto, sopra Zurigo (ZRH) con 112. Inoltre, la media del traffico hub a Roma è del 43% (fonte: OAG, 2019).

	MOVIMENTI	*D% Anno Precedente*	PAX TOTALI
FIUMICINO	**309.783**	**0,7 %**	**43.532.573**
Domestico	99.223	-1,3 %	11.110.892
Internazionale	210.560	1,6 %	32.421.681
UE	135.645	0,7 %	19.186.886
Extra UE	74.915	3,3 %	13.234.795

Fonte: ADR, 2020 su dati 2019

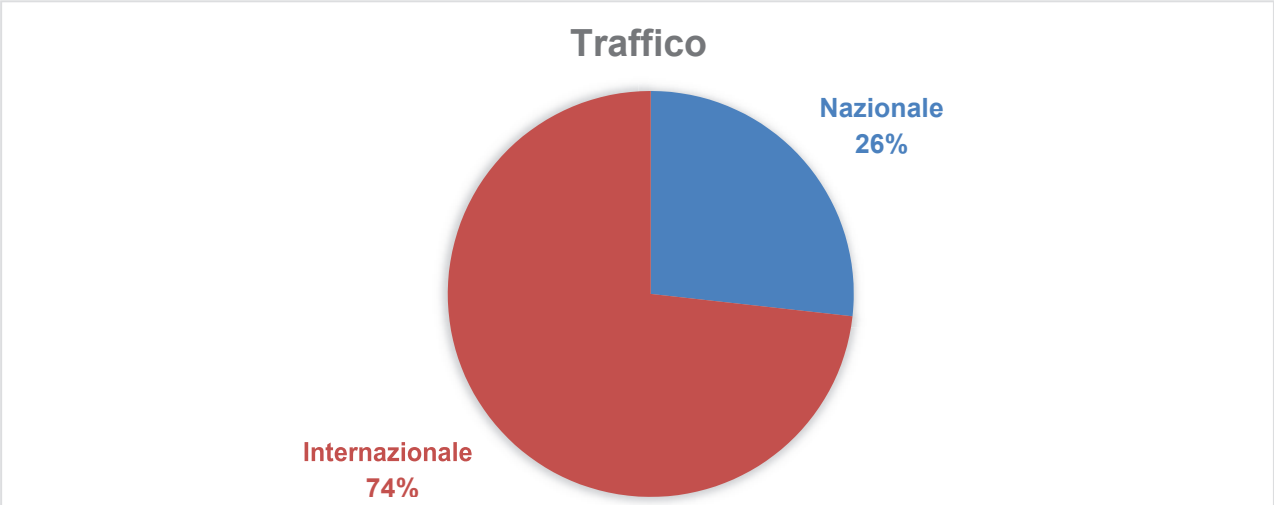


Grafico 1 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing su dati ADR

[3] Il Best Airport Award viene assegnato da ACI Europe (Airports Council International Europe, Concilio Internazionale degli Aeroporti per l'Europa) agli aeroporti che hanno raggiunto l'eccellenza in diverse discipline, tra cui la vendita al dettaglio, la sicurezza, le operazioni, le strutture, le relazioni con la comunità, la consapevolezza ambientale e il customer service.

Ciampino

L'aeroporto Giovan Battista Pastine è situato a soli 15 km dalla città di Roma, in direzione sud-est. È principalmente utilizzato dalle compagnie aeree low cost, dagli express-courier e dalle attività di Aviazione Generale. Nel 2019 lo scalo ha accolto 5,9 milioni di passeggeri con circa 60 destinazioni servite.

Nel 2019 Ciampino ha registrato oltre 52 mila movimenti, per un totale di 5,9 milioni di passeggeri. Ciò rappresenta una lieve crescita rispetto al 2018 (+0,7%). Il traffico internazionale di passeggeri rappresenta il 97% del totale, con 5,7 milioni di unità, provenienti prevalentemente da paesi dell'Unione Europea.

	MOVIMENTI	*D% Anno Precedente*	PAX TOTALI	*Delta % vs Anno Precedente*
CIAMPINO	**52.253**	**-0,8 %**	**5.879.496**	**0,7 %**
Domestico	10.712	-5,1 %	192.972	-18,8 %
Internazionale	41.541	0,4 %	5.686.524	1,5 %
UE	38.589	0,1 %	5.493.939	1,2 %
Extra UE	2.952	5,2 %	192.585	10,7 %

Fonte: ADR, 2020 su dati 2019

Grafico 2 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing su dati ADR

2.6.2 Sistema ferroviario

Le Stazioni principali di Roma sono la **Stazione Termini** (piazza dei Cinquecento) e la **Stazione Tiburtina** (p.zza della Stazione Tiburtina).

La Stazione Termini, nel cuore di Roma, offre vari servizi, tra cui un punto informativo turistico, noleggio auto, deposito bagagli, banca e cambio, servizi igienici, oggetti smarriti. È frequentata giornalmente da circa mezzo milione di passeggeri e costituisce il fulcro del sistema di trasporto di Roma e del Lazio. La stazione è anche nodo d'interscambio tra la Metro A (linea rossa) e la Metro B (linea blu) della metropolitana.

La Stazione Tiburtina è la seconda stazione principale, progettata dall'architetto romano Paolo Desideri e inaugurata nel 2011. Offre collegamenti per diverse aree della città, attraverso la Metro B (linea blu). Con 22 milioni di passeggeri annui, è il secondo scalo ferroviario della città per volume di traffico; si trova nella zona est di Roma ed è la fermata di tutti i treni a lunga percorrenza che non operano su Roma Termini (linee Firenze-Roma-Napoli, Roma-Pescara, Roma-Perugia e Roma-Ancona).

Le due stazioni sono servite dalle linee **Alta Velocità di Trenitalia** (Milano – Roma con 106 Frecciarossa al giorno; Roma-Napoli con 94; Roma-Bologna con 133; Roma-Venezia con 40) e da **Italo Treno** (linea Milano-Roma con 27 collegamenti al giorno, Roma- Napoli con 24). Altre città collegate con l'Alta Velocità da Roma sono Torino, Bolzano, Verona e Salerno (Fonte: Trenitalia, Italo).

La città è inoltre servita dai treni Frecciargento, che viaggiano da Bolzano, via Trento e Verona, Trieste, via Venezia e Padova, Genova, Reggio Calabria e Lecce. Sono inoltre attive delle linee di treni Frecciabianca che partono da Milano e Reggio Calabria.

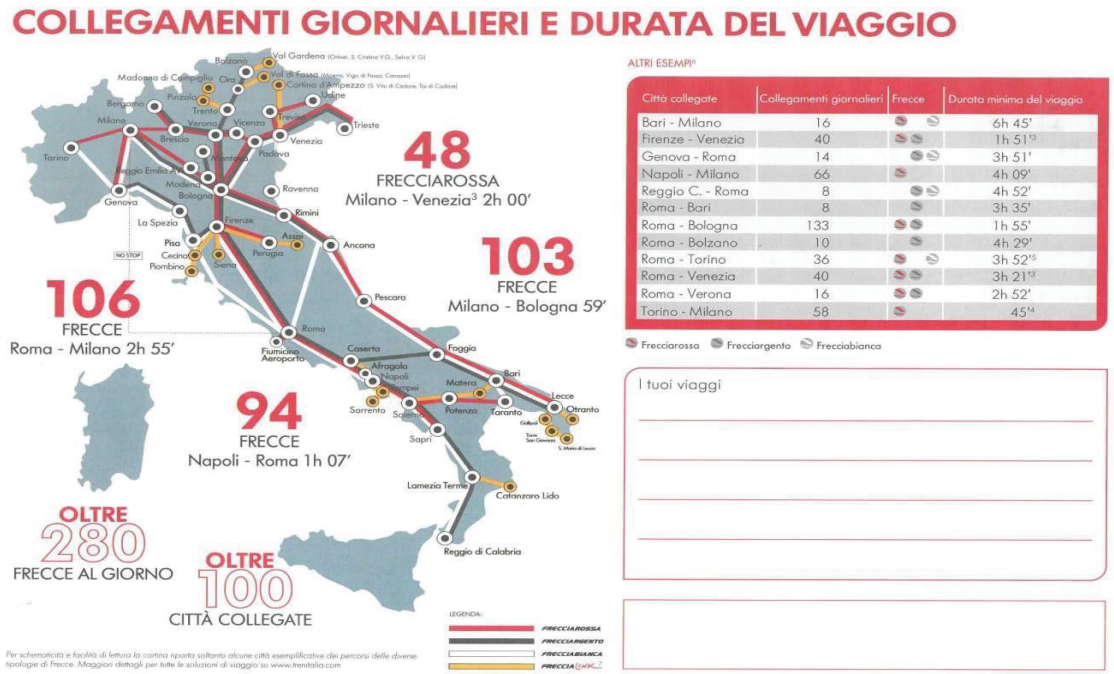


Figura 12 Fonte: Trenitalia

Diffusa è anche la rete ferroviaria urbana, extraurbana e regionale. Il trasporto pubblico di Roma può contare su una rete di ferrovie urbane che consentono il movimento dei passeggeri all'interno della città ed il collegamento del sistema di trasporto urbano con località e comuni della Provincia, anche distanti. Tuttavia, il servizio è poco costante nel tempo, non permettendo di fatto un'agevole mobilità turistica fuori dal centro.

Le principali linee sono: Ferrovia Roma - Civita Castellana - Viterbo (detta anche Roma Nord), Ferrovia Roma - Ostia, Ferrovia Roma - Pantano e Ferrovie Regionali FR1, FR2, FR3, FR4, FR5, FR6, FR7 e FR8. Inoltre è operativo il Leonardo Express, un servizio dedicato al collegamento veloce del centro di Roma con l'aeroporto di Fiumicino.

Il sistema ferroviario si appoggia su un totale di 40 stazioni nell'area metropolitana di Roma Capitale: Appiano Proba Petronia, Capannelle, Cesano Di Roma, Colle Mattia, Fidene, Fiera Di Roma, Gemelli, Ipogeo Degli Ottavi, La Giustiniana, La Rustica Città, La Rustica U.I.R., La Storta, Lunghezza, Magliana, Monte Mario, Muratella, Nuovo Salario, Olgiata, Ottavia, Palmiro Togliatti, Ponte Galeria, Quattro Venti, Roma Aurelia, Roma Balduina, Roma Nomentana, Roma Ostiense, Roma Prenestina, Roma S. Pietro, Roma Termini, Roma Tiburtina, Roma Trastevere, Roma Tuscolana, S. Filippo Neri, Serenissima, Settebagni, Tor Sapienza, Torricola, Val D'ala, Valle Aurelia, Villa Bonelli.

Nella Regione Lazio è inoltre in vigore il sistema integrato a zone "Metrebus", del quale fanno parte le maggiori aziende di trasporto pubblico operanti nella regione. Grazie a tale sistema, con un unico biglietto o abbonamento Metrebus è possibile viaggiare sui treni regionali di Trenitalia, sui bus extraurbani di Cotral e sulle linee di Atac (bus e tram di Roma, metropolitane A e B, ferrovie Roma-Viterbo, Roma-Pantano, Roma-Lido). All'interno del Sistema si distinguono i titoli "Metrebus Roma", che consente ai viaggiatori di muoversi all'interno di Roma Capitale, e "Metrebus Lazio", che consente di muoversi all'interno della Regione (Fonte: Trenitalia).

La Regione Lazio ha concluso nel 2018 un accordo con Trenitalia per incrementare i collegamenti tra Civitavecchia e la città di Roma, così da aumentare i servizi e migliorare la mobilità dei crocieristi. L'accordo prevede l'istituzione di un collegamento no-stop tra Civitavecchia e le stazioni di Roma San Pietro e Roma Ostiense (Civitavecchia Express), attivo tra il primo aprile ed il 14 dicembre con 4 treni giornalieri con una disponibilità di 720 posti ognuno (2 alla mattina verso Roma e 2 al pomeriggio verso il porto).

2.7 Mobilità interna

2.7.1 Trasporto pubblico locale

La rete del TPL di Roma Capitale, gestita da ATAC è diffusa nella città e nella sua cintura. Essa conta 360 linee a lunga o breve percorrenza su una superfice ampia ed estesa.

L'ATAC S.p.A. attualmente gestisce:

- mezzi di superficie: autobus, filobus, tram, mezzi elettrici;
- metropolitane;
- ferrovie regionali;
- parcheggi di scambio e sosta tariffata su strada per favorire l'integrazione tra il trasporto pubblico e il mezzo privato.

Opera, inoltre, Roma TPL Scarl, una società consortile privata che gestisce il 20% del trasporto pubblico di superficie a Roma, prevalentemente linee periferiche.

Per quanto riguarda le tariffe del TPL, esse sono variabili. La tariffa base è il biglietto singolo (valido per 100 minuti) a 1,50 €, ma esistono biglietti giornalieri (7,00 €), 48-72 ore (da 12,50 € a 18,00 €) e settimanali (24,00 € e nominativo).

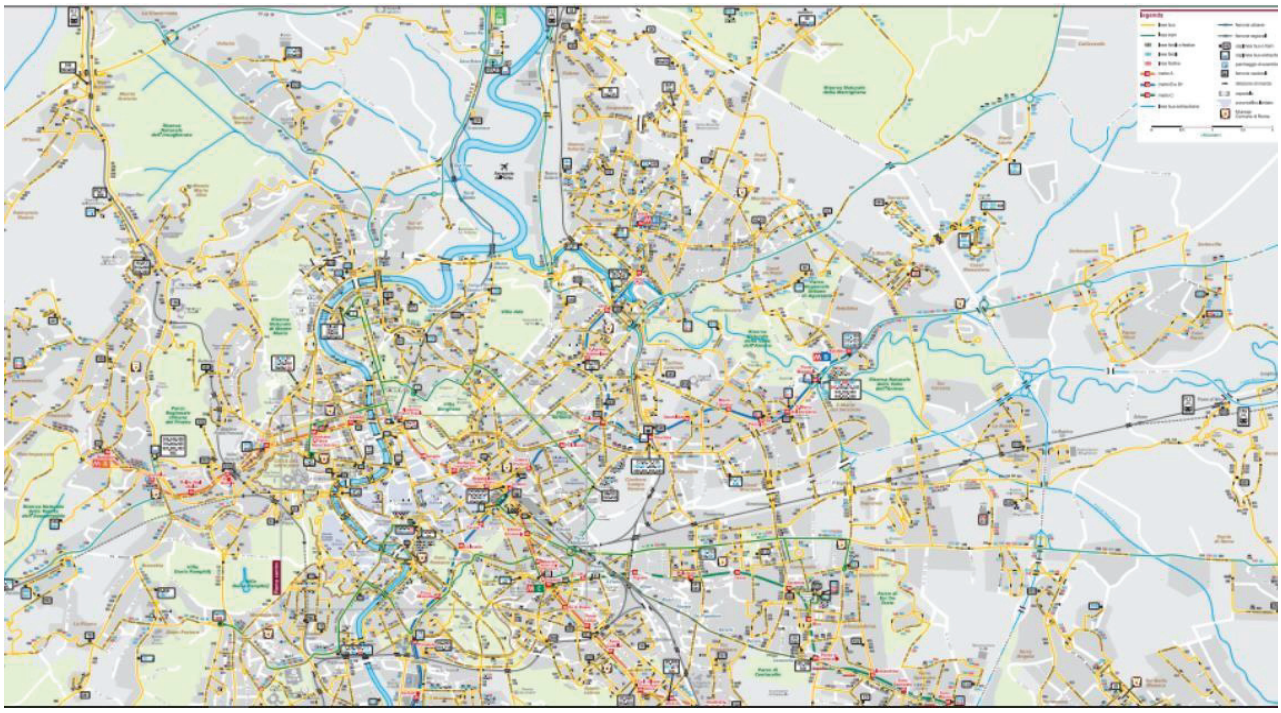


Figura 13 Fonte: ATAC

2.7.3 Metropolitana

La metropolitana di Roma conta 3 linee (A, B e C). Percorre un totale di 60 km, attraverso 73 stazioni, di cui 60 sotterranee. Trasporta circa 762 mila utenti al giorno. La linea A attraversa Roma da Nord Ovest a Sud Est, mentre al B ha un percorso speculare, da Nord Est a Sud Ovest, raggiungendo anche il Colosseo, Il Circo Massimo ed Eur. La Metro C arriva alla stazione San Giovanni, dove interseca la linea A.

Tuttavia, il servizio della metropolitana, così come del resto del TPL non si può considerare efficace ed efficiente, in quanto poco regolare e scarsamente affidabile, soprattutto nelle aree fuori dal Centro.

Secondo le analisi di *Destination Reputation*, questo è l'aspetto che ottiene la peggiore reputazione tra i servizi utilizzati dai turisti durante la propria permanenza a Roma.

Figura 14 Fonte: Metropolitane di Roma

2.7.4 Sharing mobility

A Roma agiscono diversi operatori della mobilità condivisa, sia automobilistica (Car2Go ed Enjoy), che motociclistica (scooter Zig Zag e eCooltra). Non esiste un servizio pubblico *bike sharing*, mentre è attivo il servizio privato *Jump* di Uber. Tali soluzioni di mobilità sono comunque dedicate più ai cittadini e pendolari che ai turisti.

2.8 Mobilità turistica

2.8.1 Bus turistici

Dal 1° gennaio 2019, è in vigore il nuovo Piano bus turistici, il quale prevede le seguenti misure:

- Estensione delle ZTL BUS a traffico limitato: ZTL BUS A tutti i giorni (festivi inclusi) 24 ore su 24, ZTL BUS B tutti i giorni (festivi inclusi), dalle 5 alle 24, ZTL BUS C tutti i giorni (festivi inclusi) 24 ore su 24, secondo quanto riportato nella figura sottostante:

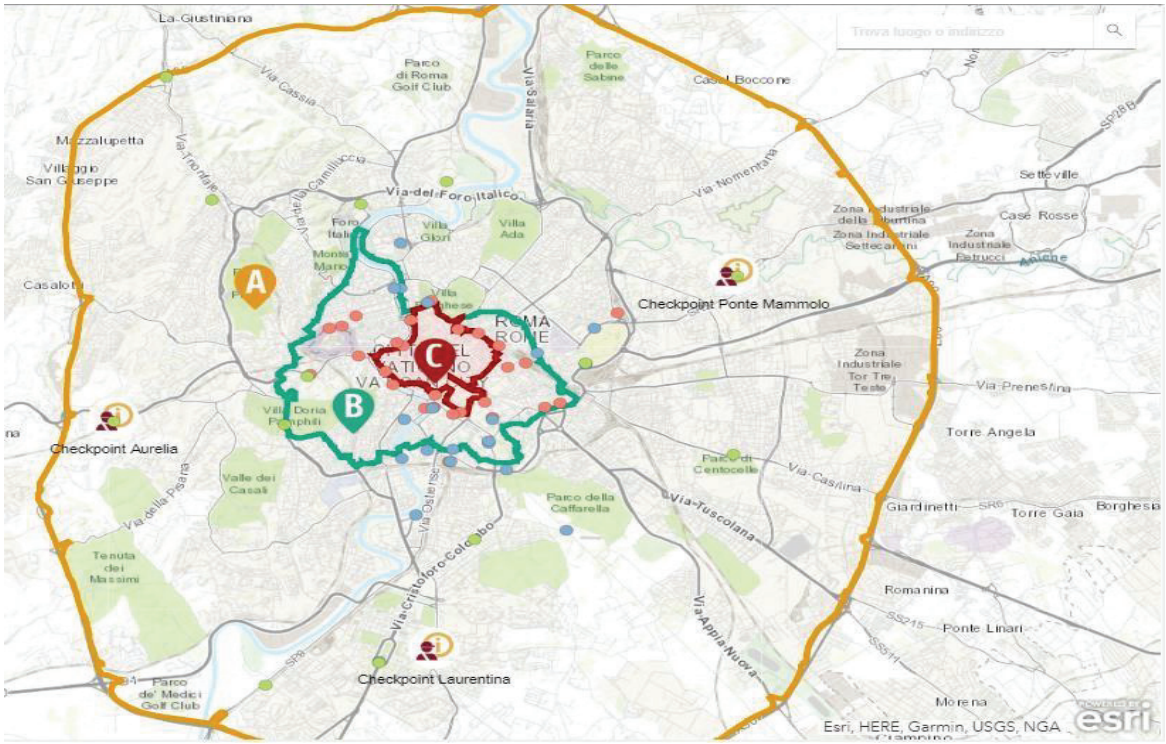


Figura 15 Zone ZTL BUS. Fonte: Roma mobilità

- L'area C (Centro di Roma) è interdetta ai pullman turistici, tranne in casi di specifiche deroghe
- Aumento delle aree di sosta disponibili che circondano la ZTL BUS C
- Estensione a tutti i giorni della settimana il numero contingentato per le aree di sosta bus di Colosseo e Vaticano
- Eliminazione di abbonamenti per gli operatori turistici, al posto dei quali c'è la possibilità di acquistare online dei carnet di ingressi da diversi tagli. Gli abbonamenti vengono rilasciati solo per i permessi Gran Turismo (previo accreditamento sul portale Roma Mobilità tramite SPID)
- Divieto di accesso - anche per i bus Gran Turismo - per mezzi Euro 0, 1 e 2 e per mezzi Euro 3 senza filtro antiparticolato

Inoltre, è in corso di approvazione una deliberazione della giunta di Roma Capitale per regolamentare l'accesso e i percorsi dei Grandi Bus Turistici.

2.8.2 Servizi di sightseeing

A Roma è presente una vasta offerta di bus turistici, per lo più della tipologia Hop-on Hop off, oltre ad un battello turistico sul Tevere:

- **Roma City Tour**: Hop-on Hop-off che permette di scoprire la città grazie a veicoli a due piani, con la parte superiore scoperta con vista panoramica. L'itinerario è composto da 8 fermate, in corrispondenza con i principali punti di interesse della Capitale. La durata del percorso è di 1 ora e 45 minuti.
- **Autobus CitySightseeing Roma hop-on hop-off** (*SightseeingExperience - CitySightseeing Italy*): open bus con itinerario di 100 minuti presso le principali attrazioni
- **Big Bus - Hop On Hop Off Bus**: tour su bus a due piani, con la possibilità di abbinare walking tour gratuiti in inglese per ulteriori approfondimenti su piazze, strade e fontane
- **Gray Line – I Love Rome**: tour disponibile in 13 lingue
- **Let's Go tour! Tour dei Castelli Romani!**: bus con partenza ogni sabato verso Frascati, Grottaferrata, Marino, Castel Gandolfo, Albano Laziale, Ariccia, Genzano, Nemi
- **Rome Boat Experience**: crociera hop on hop off sul fiume Tevere
- **Roma Cristiana**: servizio di autobus turistici del Vaticano, che collega le principali basiliche e luoghi cristiani della città

I tour comprendono le fermate presso le attrattive più iconiche e note di Roma, tra cui Colosseo, Vaticano, Circo Massimo, Piazza Venezia, Piazza di Spagna, Piazza Barberini, Santa Maria Maggiore.

2.8.3 Card turistiche

La mobilità turistica all'interno di Roma Capitale è inoltre facilitata dalla card **ROMA PASS** disponibile nelle versioni 72 ore o 48 ore, attiva dal 2006.

Roma Pass, promossa da Roma Capitale e dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, in collaborazione con ATAC, è la card turistico-culturale della Capitale che offre riduzioni e servizi ai turisti:

- Ingresso gratuito ai primi 1/2 musei e/o siti archeologici a scelta
- Ingresso ridotto a tutti i successivi musei e/o siti archeologici
- Validità 48/72 ore dalla prima attivazione per l'accesso ai musei, ai siti archeologici e al trasporto pubblico locale (compresi i collegamenti con gli aeroporti)
- Sconti per mostre, eventi e servizi convenzionati

L'erogazione della Roma Pass è effettuata da Zètema Progetto Cultura, società in-house del Comune di Roma Capitale. Nel 2018 sono state vendute 468.620 Roma Pass 72hours e 150.924 Roma Pass 48hours, per un totale pari a 619.544 card, mantenendo il trend positivo di oltre 600 mila card l'anno raggiunto già nel 2016.

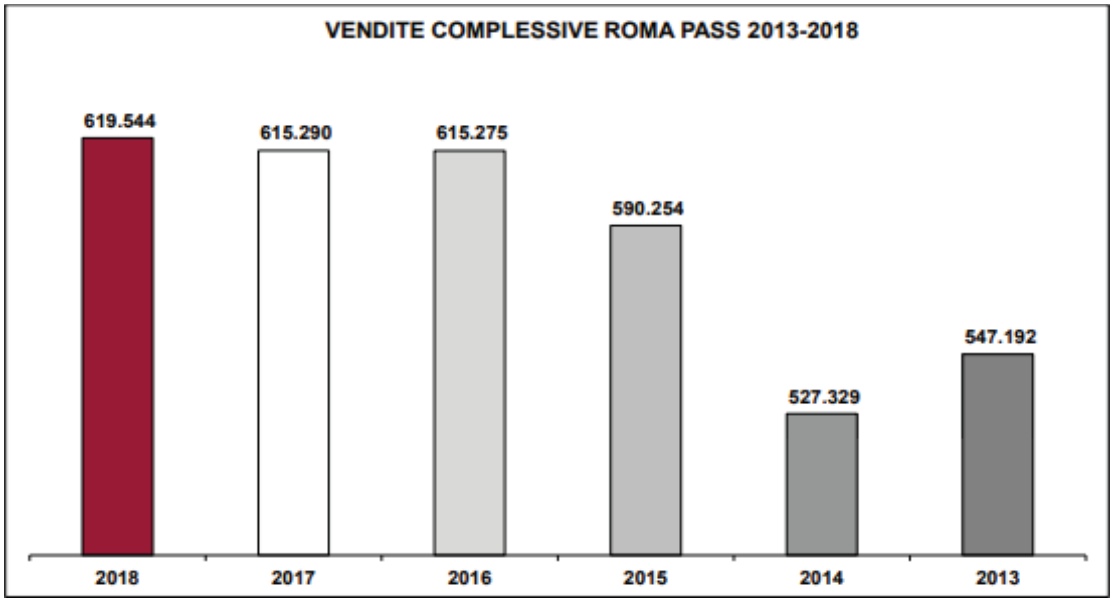


Figura 16 Fonte: Zètema Progetto Cultura

Allo stesso modo, la **OMNIA Vatican & Rome Card** è un pacchetto che consente ai possessori di usufruire dell'ingresso gratuito e preferenziale ai principali musei e monumenti della città, saltando la fila. Esso include:

- Ingresso gratuito ai Musei Vaticani e alla Cappella Sistina, con audioguida per visitare San Pietro
- Ingresso gratuito a scelta in 2 dei 7 principali luoghi di interesse di Roma tra cui il Colosseo, il Foro Romano e il Palatino, i Musei Capitolini, la Galleria Borghese e il Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo
- Accesso preferenziale (salta fila) alla Basilica di San Pietro, Cappella Sistina e Colosseo
- Biglietto gratuito valido 72 ore per un tour di Roma con gli Open Bus con formula Stop & Go
- Travelcard gratis con accesso illimitato alla rete di trasporto pubblico di Roma
- Guida dettagliata in omaggio
- Ingresso ridotto in oltre 30 monumenti, musei e siti archeologici di Roma

2.9 Informazione e accoglienza turistica

2.9.1 Tourist Infopoints

Per quanto riguarda i **punti informativi ufficiali di Roma**, essi sono denominati ***Tourist Infopoints***. Si tratta dei centri di informazione ed accoglienza per i turisti italiani e stranieri che visitano Roma. Il loro personale multilingue distribuisce al pubblico materiale promozionale ed informativo di interesse turistico e culturale realizzato, distribuito ed autorizzato da Roma Capitale (Dipartimento Turismo-Formazione Professionale e Lavoro) e dalla Sovraintendenza Capitolina. Per le persone con disabilità uditive, sono dotati di un video center dove operano interpreti LIS (Lingua Italiana dei Segni) qualificati.

Nei *Tourist Infopoint* (con attivazione differita a seconda del servizio) sono stati attivati servizi di prenotazione e di vendita di prodotti di rilevante interesse turistico, quali la card turistica Roma Pass 72hours e Roma Pass 48hours, oltre che de titoli di viaggio Metrobus ATAC.

I *Tourist Infopoints* sono aperti 365 giorni l'anno dal lunedì alla domenica e sono presenti in tutta la città storica e nei principali terminal del traffico turistico romano, compresi i due aeroporti:

Figura 17 Fonte: Google Maps

I punti di informazione e accoglienza turistica attivi sono i seguenti:

- Tourist Infopoint Termini - Stazione Termini (Tutti i giorni 8.00-18.45)
- Tourist Infopoint Fori Imperiali – Via dei Fori Imperiali (Tutti i giorni 9.30-19.00; nei mesi di luglio e agosto 9.30 - 20.00)
- Tourist Infopoint Minghetti - Via Marco Minghetti (Tutti i giorni 9.30-19.00)
- Tourist Infopoint Castel Sant'Angelo - Piazza Pia (aprile-ottobre dalle 9:30 alle 19:00. novembre-marzo 8:30-18:00)
- Tourist Infopoint Ciampino APT - Aeroporto G.B. Pastine - zona esterna Arrivi Internazionali (Tutti i giorni 8.30-18.00)

- Tourist Infopoint Fiumicino APT - Aeroporto Fiumicino - Arrivi Internazionali Terminal T3 (Tutti i giorni 8.00-20.45)

I *Tourist Infopoints* sono gestiti da Zètema Progetto Cultura (attraverso il Contratto di Servizi con Roma Capitale), la quale ha adottato nell'ultimo anno un processo di razionalizzazione, che prevede la riduzione dei punti fisici, ma un ampiamento dei servizi erogati. Secondo le stime della stessa società, nel 2018 i contatti dei turisti con i PIT sono stati quai 3,8 milioni.

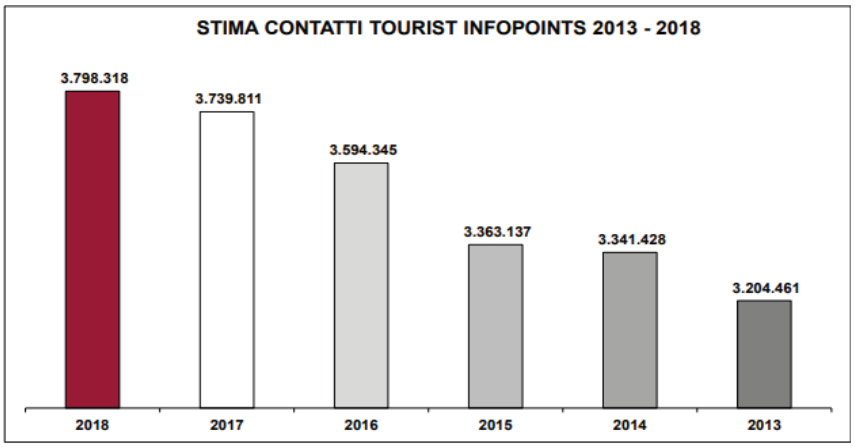


Figura 18 Fonte: Zètema Progetto Cultura

È anche presente il ***contact center*** di info turistiche e culturali di Roma Capitale (060608), attivo tutti i giorni dalle 9.00 alle 19.00 al costo di una telefonata urbana e disponibile anche tramite il sito web www.060608.it. Esso sarà a breve integrato da un sistema di *Customer Relationship Management*, che permetterà una migliore gestione delle relazioni con gli utenti.

Nel 2018, i contatti complessivi sia telefonici che online sono stati oltre 3 milioni e il servizio è stato particolarmente efficace come numero telefonico per le informazioni e prenotazioni delle attività didattiche per le scuole previste nella rete dei Musei Civici. Tuttavia, l'utenza è stata prevalentemente di utenti romani e turisti italiani.

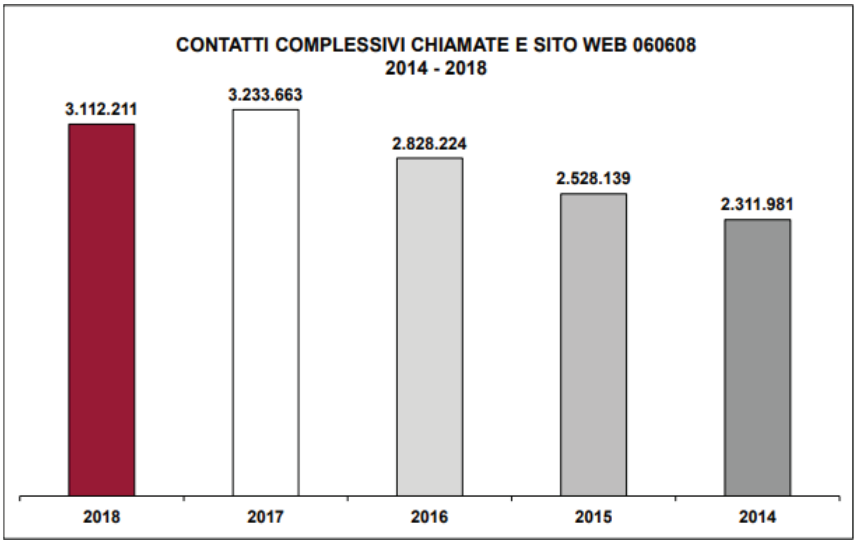


Figura 19 Fonte: Zètema Progetto Cultura

2.9.2 Informazione online

Per quanto riguarda l'online, l'informazione turistica di Roma Capitale è contenuta nel sito ufficiale del turismo della città, ovvero www.turismoroma.it. Il sito, gestito da Zètema Progetto Cultura, è disponibile in 5 lingue: italiano, inglese, tedesco, spagnolo e francese. Mancano quindi le versioni nelle lingue dei nuovi mercati turistici, come il cinese o il russo. Esso è progettato per essere *full resposive* e *mobile first*, ossia navigabile da tutti i dispositivi mobili.

Figura 20 www.turismoroma.it

Il sito è suddiviso in 4 macro-sezioni:

- A ROMA PER: contiene informazioni clusterizzate per tipologia di motivazione a visitare Roma (*Business*, Matrimonio, Studio, Nightlife, Arte e Cultura, Shopping)
- SCOPRI ROMA: La Città, Curiosità, Dintorni di Roma, Quartieri
- IL TUO VIAGGIO: Eventi, Itinerari a tema, Itinerari a tema, Roma junior, Roma free/low cost, Food & Wine, Mare
- INFO UTILI: Info turistiche, Come arrivare, Dove dormire, Mappe, Muoversi in città, #Enjoyrespectroma, Mediagallery, Meteo

È presente la possibilità di creare la propria esperienza di viaggio nella città (ROMA A MODO MIO), selezionando la motivazione del viaggio, le date e i propri interessi, come si vede nella figura:

Figura 21 www.turismoroma.it

La ricerca conduce ad una pagina con l'elenco delle proposte/attività/attrattive che rispondono ai criteri di selezione. Esse si possono selezionare, cliccando sul bottone «Aggiungi al mio viaggio». Il risultato di tutte le selezioni è disponibile alla pagina https://www.turismoroma.it/it/il-mio-viaggio, con il riepilogo delle ricerche e la possibilità di acquistare eventuali biglietti:

Figura 22 turismoroma.it/it/romaamodomio

Il portale è stato visitato nel 2018 circa 989 mila volte, con un totale di oltre 2,5 milioni di pagine visitate (Fonte: Zètema Progetto Cultura).

Oltre al sito turismoroma.it è online il sito istituzionale www.060608.it, che riporta i servizi turistici (ricettività, ristorazione, servizi e utilities come bagni pubblici) anche in modalità georefenziata, i siti culturali e di svago, gli eventi e spettacoli e i trasporti. Tramite questo portale è anche possibile prenotare i biglietti per i musei, le mostre, i teatri e gli eventi a Roma.

Figura 23 www.060608.it

Altre informazioni turistiche istituzionali sono disponibili sul portale dedicato a Roma Pass (www.romapass.it), in cui si trovano informazioni relative ai musei, chiese e siti archeologici del circuito vistabili con la Card (georeferenziati su una mappa) e gli eventi convenzionati. Sono inoltre disponibili informazioni utili relative a servizi turistici, infopoint, mappe, trasporti, tariffe, e depliant informativi. Questo sito è disponibile in italiano e in inglese. Secondo quanto riportato da Zètema Progetto Cultura, il sito è stato visitato 1,5 milioni di volte, per un totale di 4,7 milioni di pagine visitate.

2.9.2.1 La presenza sui Social Media

Oltre al sito web, sono presenti le pagine *social* su Facebook, Instagram, Twitter e YouTube.

L'account Facebook Turismo Roma-Official Page (@tourismrome) è seguito da 135.635 mila utenti (fine 2019). Ciò rappresenta un aumento del 122% rispetto al 2018, in cui i follower erano 60.909. Si registra sulla pagina una buona frequenza di pubblicazione (circa 1 post al giorno).

Il profilo Instagram, Turismoromaweb, si presenta come "*the official instaguide to Rome*" e ha a febbraio 2020 oltre 53 mila *follower* (a fine 2018 erano 39 mila ed è quindi stato registrato un aumento di oltre 30%). Va segnalato che i post coincidono con quelli pubblicati su Facebook, tra cui diversi contenuti ricondivisi dagli utenti che utilizzano l'hashtag ufficiale #VisitRome.

Per quanto riguarda Twitter, l'account @Turismoromaweb ha superato nel 2020 i 100 mila *follower*, crescendo circa del 2% rispetto alla fine del 2018. La frequenza di pubblicazione è maggiore rispetto a Facebook ed Instagram, ma spesso si trovano gli stessi contenuti degli altri *social network*.

Il canale YouTube ha 1.060 iscritti e ha registrato a fine 2019 335.291 visualizzazioni. I 30 video presenti sono suddivisi in tre Playlist: Curiosità e notizie-Roma; Progetto Alternanza Scuola Lavoro, con video realizzati da studenti delle scuole della Capitale, e Itinerari Turistici Roma.

2.9.2.2 WeChat

Nel 2019, è stato inoltre realizzato un progetto di comunicazione rivolta al pubblico cinese, grazie alla collaborazione tra il Dipartimento Turismo di Roma Capitale, Zètema e la start-up romana "Vento d'Italia", che ha realizzato la prima guida della città sulla piattaforma telematica cinese WeChat.

Sulle strutture dei Tourist Infopoint sono stati apposti pannelli adesivi che invitano i turisti cinesi a scaricare l'applicazione sui propri dispositivi mobili, che non hanno accesso alla rete internet usata in occidente.

2.10 Prodotti turistici

Per l'analisi di competitività ed attrattività, sono stati inclusi i diversi prodotti-turistici di Roma, seguendo la metodologia dei *cluster*.

2.10.1 Cluster Arte e Cultura

Arte, cultura e archeologia

L'offerta turistica di Roma è, ad oggi, basata in larga parte sul prodotto Arte e Cultura, che rappresenta il principale *cluster* identitario della città. Si può affermare che Roma sia di fatto una grande area archeologica, che va anche oltre i confini geografici della municipalità (es. tramite le antiche vie consolari, Via Appia, Flaminia ecc.).

Secondo uno studio di Skyscanner (Le 10 destinazioni imperdibili per gli amanti della storia), Roma rientra le prime 10 destinazioni internazionali visitate per la storia e la cultura. In particolare si trova al nono posto, dietro a Perù, Francia (Normandia), Cambogia, Egitto, Regno Unito (Stonehenge), Guatemala e Cina. A livello nazionale, invece, è una meta ambita e rientra tra le destinazioni più ricercate, insieme alla Valle dei Templi di Agrigento, Pompei e il Parco Archeologico della Neapolis (Siracusa), grazie soprattutto ai siti del Colosseo e del Foro Romano, ma anche di Ostia Antica.

Attualmente l'immagine di Roma è legata alle sue risorse storiche (Antica Roma) e religiose (Vaticano), cosicché la percezione della destinazione è che essa sia legata puramente all'ambito archeologico e storico, mentre non c'è nel mercato la conoscenza e la percezione degli aspetti più moderni, come l'arte moderna e contemporanea, il design ecc., che invece oggi si stanno sviluppando dal punto di vista dell'offerta (es. Museo MAXXI, Roma Art Week ecc.).

L'offerta turistica relativa al prodotto Arte e Cultura oggi si basa prevalentemente sui musei e su numerosi itinerari e percorsi tematici, generalmente proposti dai tour operator, dalle agenzie di viaggi, dagli operatori incoming e anche suggeriti dalle guide turistiche su Roma. Alcuni esempi classici sono gli itinerari dei luoghi romani (es. Colosseo, Foro Romano e Colle Palatino) o dei luoghi legati al patrimonio della Chiesa (es. tour del Vaticano, Cappella Sistina, San Pietro, Cammino dei Papi). Non mancano poi proposte per tour tematici, come il tour dei parchi, tour dei singoli quartieri (es. Campo de' Fiori), passeggiate tra le fontane, tour di Roma Cristiana, le Case Museo, i Musei moderni e contemporanei, Roma nel cinema ecc.

Cinema

All'interno del Cluster Arte e Cultura rientra anche il prodotto turistico legato al cinema. La città ha una lunga tradizione legata al grande schermo, nata essenzialmente quando Roma e gli studi di Cinecittà ospitarono i primi colossal storici in costume, negli anni Trenta.

Nei film figura soprattutto la Roma storica con il suo patrimonio architettonico ma, in alcuni casi, si trovano anche quartieri comuni, che fanno parte della storia della Roma più moderna e contemporanea.

L'11 dicembre 2015 l'UNESCO ha designato Roma **"Unesco City of Film"** annoverandola nel

Network delle Città Creative nel Mondo premiando il progetto di candidatura promosso da Roma Capitale, attuato da Fondazione Cinema per Roma e sostenuto dai soggetti pubblici e privati della filiera cine-audiovisiva e culturale della Città.

Dal 2011 gli **Studi di Cinecittà** hanno aperto al pubblico con il progetto **Cinecittà si Mostra**, un'iniziativa culturale che valorizza il patrimonio storico e architettonico degli Studi di Cinecittà, consentendo di visitare i set e i percorsi espositivi. Attraverso le scenografie, i costumi, gli oggetti di scena, i filmati e le fotografie d'epoca viene raccontata la storia di Cinecittà e delle produzioni cinematografiche che l'hanno resa famosa dal 1937 ad oggi. La mostra è visitabile tutti i giorni, tramite diverse soluzioni (in autonomia, visite guidate, all'interno di pacchetti ecc.). Sempre a Cinecittà recentemente è stato inaugurato il Museo MIAC (Museo Italiano Audiovisivo e Cinema), con esperienze immersive, installazioni interattive e approfondimenti, per visitare in modo nuovo l'immenso patrimonio audiovisivo italiano.

Inoltre, alcuni operatori locali di incoming offrono itinerari del cinema, percorrendo le vie e le zone della città rappresentate nei film. Alcuni esempi sono il tour «Vacanze Romane» e il tour «Angeli e Demoni».

Grandi Eventi culturali

Roma Capitale ospita nell'arco dell'anno grandi eventi nazionali ed internazionali in ambito culturale, tra cui il più conosciuto è la **Festa del Cinema di Roma**, presso l'Auditorium Parco della Musica, ideato da Renzo Piano, e in altri luoghi. La manifestazione ospita non solo proiezioni, ma anche incontri, eventi, mostre, installazioni, convegni e dibattiti e attira circa 50 mila visitatori l'anno, tra pubblico e visitatori accreditati.

Sempre presso l'Auditorium della Musica, si svolge il **Roma Summer Fest**: festival musicale estivo prodotto dalla Fondazione Musica per Roma, che prevede oltre due mesi di concerti live con artisti della musica italiana e internazionale del rock e del pop, grandi protagonisti del jazz e della musica d'autore.

Un evento dedicato all'arte è il **Romaeuropa Festival**, grande rassegna dedicata all'arte contemporanea nelle sue forme di danza, musica, teatro, digital arts ecc.

Non mancano altri eventi cittadini, come Estate Romana, con l'allestimento di grandi eventi cinematografici, teatrali e musicali nel centro storico; la Festa di Roma (ovvero il Capodanno) e il Festival delle Letterature.

Roma interreligiosa

Roma è ovviamente conosciuta come meta di turismo religioso, il quale rappresenta una motivazione di viaggio verso Roma estremamente importante, soprattutto in occasione di Giubilei e manifestazioni religiose importanti, le quali rappresentano un'importante vetrina per Roma nel mondo. Si consideri che la popolazione cattolica nel mondo ammonta a circa 1,3 miliardi di persone, potenzialmente interessate a visitare il Vaticano almeno una volta nella vita.

L'offerta turistica legata alla religione consiste prevalentemente nelle visite ai locali del Vaticano (Cappella Sistina, Musei Vaticani ecc.), con tour guidati in svariate lingue, accessibilità, opzioni di

saltafila ecc. Esse vengono proposte fondamentalmente tutti i tour operator e le agenzie di viaggi che vendono Roma.

L'Opera Romana Pellegrinaggi (un'attività del Vicariato di Roma, organo della Santa Sede, che accompagna i pellegrini lungo gli itinerari dello Spirito di tutto il mondo, offrendo un'adeguata assistenza spirituale e tecnico-organizzativa) organizza **l'Open Bus Vatican&Rome,** con la formula Hop-On/Hop-Off, disponibile con diverse soluzioni (daily, 48 ore, one round ecc.).

Legati all'aspetto religioso sono anche i Cammini spirituali che passano nei dintorni di Roma, tra cui la Via Francigena del Sud. La Regione Lazio ha recentemente stretto accordi con altre Regioni limitrofe per la valorizzazione turistica dei Cammini, prevedendo anche servizi al turista, come trasporto, alloggio, ristorazione cc.

Su turismoroma.it si trovano numerose proposte di itinerari religiosi nella Capitale, come il Cammino del Pellegrino, Cammino della Misericordia, Cammino Papale.

Ma a Roma non è presente solo la religione cattolica, ma si trovano importanti risorse di altri culti, come la religione Ebraica, il cui centro è ancora oggi il Ghetto ebraico, con la Sinagoga, il Tempio Maggiore di Roma, al cui interno si trova il Museo Ebraico, oltre ad una piccola sinagoga, il Tempio Spagnolo, allestita con parte degli arredi provenienti dalle "cinque scole", le sinagoghe presenti nell'antico Ghetto: la Castigliana, la Catalana, la Siciliana, la Nova e l'Italiana. Oggi nel ghetto si trovano numerosi caffè e ristoranti kosher, negozi e botteghe legate alla tradizione ebraica.

Numerosi sono i tour organizzati da guide locali e operatori incoming che comprendono l'area del Ghetto, spesso come complemento alla zona attigua di Campo de' Fiori, insieme al pranzo in ristoranti tipici di cucina ebraico-romana.

Nella zona Nord di Roma è anche presente la Moschea di Roma, inaugurata nel 1995, è una delle più grandi del continente e rappresenta un importante punto di riferimento per i musulmani della città e sede del Centro Islamico Culturale. La Moschea è visitabile, tuttavia non sono presenti servizi turistici, come accompagnamento, ristorazione, punti informativi ecc. La visita alla Moschea di Roma si svolge sempre con l'accompagnamento di mediatori e volontari del Centro che svolgono un'importante funzione di mediazione culturale, mentre le guide turistiche solitamente integrano la visita con la parte storico-architettonica

2.10.2 Cluster Business

M.I.C.E.

Gli eventi legati a tutto ciò che è *business* rappresentano per una città come Roma un'opportunità fondamentale in termini di notorietà e visibilità, perché richiamano un gran numero di persone, che possono trasformarsi in turisti e visitare la città nel tempo libero a disposizione. Si tratta del cosiddetto segmento del «bleisure». Il target di questo prodotto è prevalentemente un turista con reddito medio-alto e un elevato livello di istruzione.

Il turismo legato al M.I.C.E. è oggi pari al 20% del turismo totale, ma con ampie potenzialità di crescita grazie ai nuovi interventi come l'apertura della Nuvola e l'avvio del Convention Bureau. La M.I.C.E. Industry (Meeting, Incentive, Conference, Exhibition) rappresenta una componente ad alto valore aggiunto della filiera turistica in termini sia economici che strategici. Si stima, infatti, che il turista congressuale internazionale spenda in media 800€ al giorno, alimentando notevolmente

l'indotto intorno ai congressi, ed è un potenziale turista *repeater* (fonte: F. Carli, Tavolo *Business* e Shopping).

Secondo l'*International Congress and Convention Association - Statistics Report Country & City Rankings* 2018, Roma è tra le prime 20 destinazioni europee del turismo congressuale: si posiziona al 15esimo posto come n° di eventi (93 eventi organizzati nel 2018, a fronte di 202 eventi di Parigi che guida la classifica). A livello mondiale è invece al 22° posto. Considerando, invece, il numero di partecipanti, Roma si posiziona al 31° posto con 35.150 persone (dati stimati da ICCA).

Roma presenta oggi una buona competitività per i congressi medio-piccoli, mentre ha una minore capacità di competere con le grosse città concorrenti per quanto riguarda i congressi medio-grandi, a causa delle difficoltà burocratiche nel partecipare alle grosse candidature internazionali e alla mancanza di contributi alle candidature da parte delle istituzioni.

La città ha disposizione delle location per congressi e convegni che ben si sposano con il ricco patrimonio culturale, come il Palazzo dei Congressi, il Convention Center, la nuova Nuvola e altre location all'aria aperta, che rappresentano un punto di forza importante per inserirsi nella competizione internazionale.

Il 95% dei turisti *business* si ritiene soddisfatto del proprio soggiorno a Roma, ma tre su quattro ritengono che collegamenti e trasporti pubblici debbano essere migliorati (fonte: MISE).

Oltre a queste location istituzionali, molti alberghi, soprattutto delle grandi catene, mettono a disposizione le proprie sale congressi di diverse capacità, insieme ai servizi di ricettività e complementari (es. ristoranti, piscina, spa, ecc.)

Sport

Il turismo sportivo è in crescita, grazie alla forte motivazione individuale di turisti che decidono di dedicare la propria vacanza ad un'esperienza salutistica, un rapporto con il territorio o comunque con la natura. La vacanza attiva combina infatti un soggiorno di tipo tradizionale con lo svolgimento di attività fisiche come golf, tennis, *trekking*, *nordic walking*, cicloturismo, canoa, vela, sport equestri, *rafting*, *kyte surf*. Secondo la Borsa del Turismo Sportivo e Benessere Termale, oltre 10 milioni di viaggi e oltre 60 milioni di pernottamenti in strutture ricettive italiane sono effettuati da turisti mossi dalla motivazione sportiva e il 25% degli italiani sceglie la meta delle proprie vacanze anche in virtù dell'offerta sportiva. Per Technavio, a livello globale il turismo sportivo rappresenta un mercato che vale oltre 1.400 miliardi di dollari, di cui circa la metà (740 miliardi) è rappresentato dal turismo sportivo passivo, ovvero da chi assiste agli eventi sportivi.

Ne risulta che il turismo sportivo ha grandi potenzialità per lo sviluppo economico e socio-culturale di una destinazione turistica, anche considerando che alla pratica sportiva si unisce spesso la visita della destinazione anche da altri punti di vista, come quello culturale o enogastronomico, con ovvie ricadute positive sulle economie locali.

I grandi eventi a Roma sono legati prevalentemente al M.I.C.E. e allo sport. Gli eventi rappresentano un'importante estensione dello sport, in quanto attirano turisti fin dalla giovane età e contestualmente permettono di promuovere anche l'ambiente e la cultura della destinazione in cui l'evento si svolge. Essi sono una notevole fonte di flussi turistici legati agli sport sia nazionali (tifosi di calcio, di rugby, atletica) che internazionali (scherma, ginnastica). Si tratta prevalentemente di turisti uomini in età

adulta, con reddito e istruzione elevati, ma sono in crescita anche i segmenti delle donne e dei giovani che praticano sport.

Roma ha già un'offerta rilevante legata allo sport, facendo da cornice ad eventi sportivi di rilevanza nazionale ed internazionale, come la Maratona Internazionale di Roma, manifestazione sportiva in cui è possibile correre tra i resti archeologici del centro e per i quartieri della città; il Sei Nazioni di Rugby e il Golden Gala di atletica leggera, presso lo Stadio Olimpico, gli Internazionali BNL d'Italia di tennis al Foro Italico e il Concorso ippico internazionale Piazza di Siena, giunto alla 88° edizione.

Inoltre, nel 2020, lo Stadio Olimpico ospiterà la cerimonia inaugurale alcune partite di Euro FIFA 2020 (Campionati europei di calcio). Per l'occasione, saranno organizzate manifestazioni ed eventi minori collaterali sia sportivi che di intrattenimento e valorizzazione del patrimonio della città.

Nel 2022, il Parco del Foro Italico, insieme ad Ostia, sarà invece la sede della 36esima edizione degli Europei di Nuoto. Per l'evento è prevista la partecipazione di 1500 atleti in rappresentanza di 52 nazioni, la presenza mediatica è stimata in più di 800 operatori del settore con una cifra accumulata di 100 mila spettatori in tribuna e 200 milioni di telespettatori.

Nel 2022 Roma e il Lazio ospiteranno la ***Ryder Cup***, evento di golf di caratura internazionale in grado di attrarre fino a 300 mila visitatori, tra giocatori, sostenitori e spettatori (dati dell'edizione 2018, Parigi). Non va dimenticato che insieme ai golfisti viaggiano di solito le loro famiglie, che spendono la loro vacanza nell'ambiente che fa da cornice all'evento. Considerando gli appassionati di golf nel mondo, la Ryder Cup di Roma avrà un potenziale bacino di 7,4 milioni di spettatori.

In merito al prodotto del turismo legato allo sport a Roma, è visitabile, anche tramite visite guidate, il Foro Italico (all'interno del quale si trova anche lo Stadio Olimpico), sede di numerosi eventi sportivi, tra cui gli **Italian Open di Tennis**. L'attrattiva principale è lo Stadio Olimpico, sede delle due squadre della città, la Roma e la Lazio. All'interno è presente un'offerta di *hospitality* legata alle partite, ma non esiste un museo dedicato alle squadre e non vengono effettuate visite dello stadio, come invece accade in quasi tutte le città competitor di Roma, in primis Barcellona, ma anche Milano.

Dal 2018, si tiene anche l'**E-Prix Roma**, gara che fa parte del Campionato mondiale di Formula E. il circuito si snoda lungo un circuito di 3 km tra le strade del Eur, intorno al Palazzo della Civiltà, con partenza e arrivo all'obelisco di Piazza Marconi. L'evento prevede numerosi eventi di contorno in un "*village*" allestito accanto al percorso, tra cui sfide minori tra i piloti ed eventi dedicati alla mobilità elettrica.

Inoltre sono disponibili anche ai visitatori 5 campi da golf di notevole rilevanza paesaggistica:

- Circolo Golf Acqua Santa (18 buche) all'interno del Parco Archeologico dell'Appia Antica
- Golf Club Archi di Claudio (9buche), anch'esso all'interno del Parco Archeologico dell'Appia Antica e sotto alle mura dell'Acquedotto Romano
- Golf Club Parco de' Medici (27 buche), collocato in un ampio parco con sei piccoli laghi artificiali e nei pressi di un'antica villa romana. Possiede anche una Club House con ristorante e bar, un negozio con articoli dedicati e una piscina
- Olgiata Golf Club (27 buche) immerso nel verde a nord di Roma, vicino al Lago di Bracciano, possiede anche un ristorante e una piscina
- Fioranello Golf Club (18 buche) a breve distanza dall'Aeroporto di Ciampino, affacciato sui resti di un antico acquedotto romano

Wellness

Per quanto riguarda il turismo *Wellness*, Roma si colloca in una regione, il Lazio, ricca di località e impianti termali caratterizzati dalla vicinanza ad aree culturali ed archeologiche di pregio, tra cui le più famose Terme di Fiuggi. Tuttavia, nella città di Roma non si trovano terme naturali, nonostante la presenza di storiche terme romane (es. Terme di Traiano), oggi diventate aree archeologiche.

Per avere un'idea dell'offerta turistica legata al Wellness si è fatto ricorso a TripAdvisor. Sul portale, si trova un'offerta complessiva di 300 Spa, per la maggior parte collocate in location di pregio, come in hotel di lusso o palazzi storici. A queste si aggiungono 50 centri benessere/palestre, 38 centri di yoga e 4 hammam. Tuttavia, è da considerare che queste strutture (ad eccezione di quelli degli hotel) sono dedicate non tanto ai turisti, quanto ai cittadini della Capitale.

2.10.3 Cluster Shopping

Lo shopping è sempre stata una storica componente accessoria del viaggio, ma negli ultimi anni, da elemento aggiuntivo, sta diventando anche primaria motivazione di viaggio, con obiettivi suoi propri, soprattutto per alcuni mercati alto-spendenti, come quello Russo e Cinese. L'Italia, forte del *brand* Made in Italy, beneficia di questo fenomeno e della sua domanda, potendo contare su un'offerta di eccellenza capace di valorizzare competenze, tradizioni e presìdi locali, ed allo stesso tempo combinando tali produzioni con la presenza di quanto offerto da grandi marchi internazionali, a vantaggio del turista dello shopping.

Roma si inserisce in modo positivo in questo contesto, potendo costruire la propria offerta di shopping su due realtà: l'artigianato storico e la moda/design.

Roma può contare su numerose vie commerciali, spesso pedonalizzate, e su mercati rionali di diverso tipo collocati nel centro della città.

Secondo i dati del Dipartimento Commercio di Roma Capitale, complessivamente nella città di Roma si trovano 36 centri commerciali (inclusi gli outlet), tuttavia, osservando l'offerta di shopping dal punto di vista del turista, seppur parziale, a Roma si possono trovare, tra altri, 430 negozi di specialità e souvenir, 62 gallerie d'arte, 39 tour dello shopping, 28 mercatini e mercati delle pulci, 20 centri commerciali, 17 negozi di antiquariato e 9 tour e sfilate di moda, per un totale di oltre 600 proposte (fonte: TripAdvisor).

I luoghi in cui si trova la maggioranza di esse sono il Centro, la zona di Navona/Pantheon/Campo de' Fiori e Campo Marzio.

L'offerta si può quindi considerare diffusa e variegata.

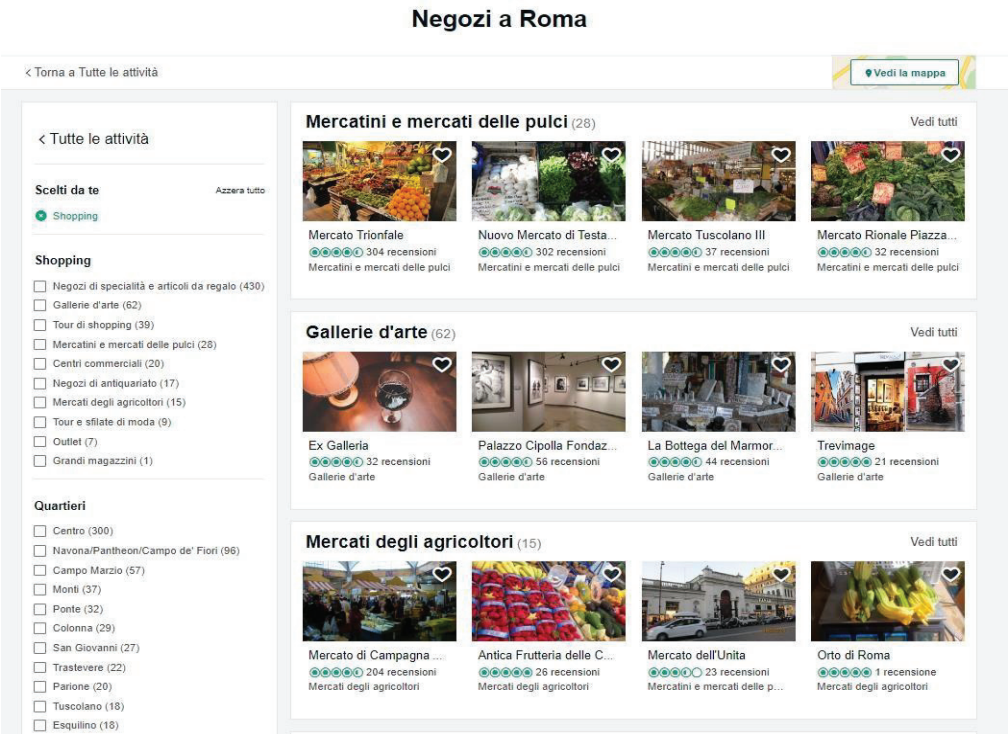


Figura 24 https://www.tripadvisor.it/Attractions-g187791-Activities-c26-Rome_Lazio.html

Artigianato e botteghe storiche

Per quanto riguarda l'artigianato, a Roma sono visitabili mercati e botteghe di antiquariato (es. il mercato di Porta Portese, Bottega Margutta ecc.).

I negozi di arte e antiquariato si concentrano lungo Via dei Coronari e le vie adiacenti, a nord di Piazza Navona, ma anche a sud ovest di Campo de' Fiori, in Via Giulia, e tra Piazza del Popolo e Piazza di Spagna. Altre aree vocate all'artigianato sono tradizionalmente Via dell'Orso, Via dei Banchi Nuovi e Via Babuino. Altro importante e tipico luogo dell'antiquariato romano è il mercato delle pulci di Porta Portese, che si tiene ogni domenica mattina.

Alcuni operatori e guide locali propongono dei tour tematici in questo ambito, con soste presso le botteghe e i mercati, a cui spesso si affianca la visita a un ristorante tipico locale. In alcuni casi, invece, dei privati offrono ai turisti la possibilità di creare i propri oggetti di artigianato.

Gallerie d'arte, moda e design

Per quanto riguarda la moda, Roma ospita boutique e atelier dei grandi stilisti. È nata negli ultimi anni AltaRoma, piattaforma di lancio per i designer emergenti e centro propulsore dell'alta moda italiana, che organizza anche eventi e sfilate nella città.

Il mondo della moda si trova nelle strade eleganti intorno a Trinità dei Monti, in cui si trovano le boutique dei principali stilisti, ma anche di altri poco noti. Le grosse catene di abbigliamento sono localizzate lungo via Nazionale, mentre su Via del Corso si affacciano i principali negozi di moda giovanile.

Oltre alla possibilità di usufruire individualmente dei negozi e delle boutique, alcuni operatori turistici e guide organizzano dei tour dello shopping nei grandi centri commerciali e nelle vie commerciali, oltre che nei mercati locali.

2.10.4 Cluster Lifestyle

Food & Wine

Il turismo enogastronomico è sicuramente uno dei più rilevanti e con maggiore crescita in Italia. I dati del 2018 riportano arrivi internazionali pari 1,4 mld di viaggi nel mondo motivati dal *food & wine*. Le presenze legate al turismo enogastronomico in Italia sono oltre 110 milioni e la loro spesa supera i 12 miliardi (15,1% totale turismo). Il 43% dei soggiorni è dovuto al turismo italiano, per circa 47 milioni di presenze, mentre il turismo internazionale (57%) ha sviluppato circa 63 milioni di presenze. L'enogastronomia rappresenta pertanto una delle maggiori leve di sviluppo per il turismo italiano e anche per Roma, soprattutto perché ben si sposa con altre tipologie di turismo, come il culturale o il *wedding tourism*.

Va inoltre considerato che, secondo il Report sul Turismo Enogastronomico, il 76% dei turisti enogastronomici vuole visitare una cantina. Toscana, Lazio, Veneto e Campania sono le prime regioni italiane per numero di prenotazioni effettuate di Tour Gastronomici e Tour Enologici & Degustazione Vino sul portale TripAdvisor (dati assoluti a Maggio 2018).

Il prodotto di turismo gastronomico a Roma si basa sul notevole patrimonio gastronomico della città e dei suoi dintorni (spaghetti alla carbonara, gricia, bucatini all'amatriciana, ricotta e pecorino romano DOP, frattaglie, carciofi, agnello ecc.). Si trovano inoltre numerosi vini DOC e DOCG della zona (Cannellino di Frascati, Frascati Superiori, Castelli Romani, Cerveteri ecc.).

Nei dintorni, inoltre, nella zona dei Castelli, si trova la Strada dei Vini dei Castelli Romani, che tuttavia ha un approccio più agricolo che turistico, anche se consiglia alcuni itinerari che conciliano il vino con la cultura e l'archeologia locale (l'organizzazione è però lasciata alla volontà del singolo).

Roma può contare anche su 23 ristoranti stellati (2° città italiana dopo Napoli), di cui uno con 3 stelle Michelin (chef Heinz Beck dell'albergo La Pergola presso Hotel Rome Cavalieri).

Gli itinerari enogastronomici, di street food sono numerosi e variegati ed offerti da quasi tutti gli operatori turistici che organizzano le visite nella città.

Osservando l'offerta su TripAdvisor, sono presenti oltre 1.500 proposte nella sezione «Tour enogastronomici e vita notturna», tra cui oltre 500 corsi di cucina, oltre 750 esperienze culinarie, 143 tour di degustazione di vini (fuori Roma) e 81 tour gastronomici.

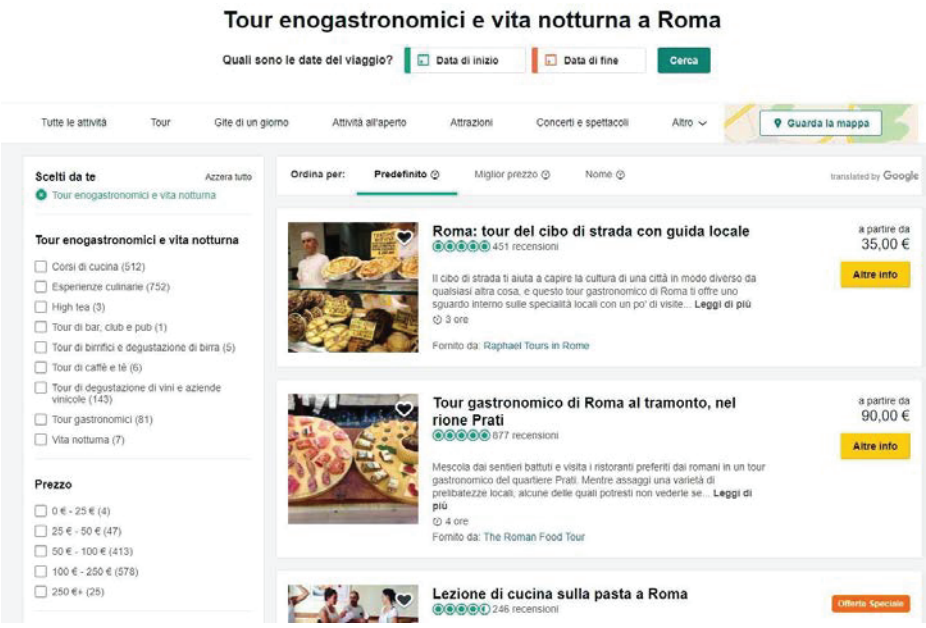


Figura 25 https://www.tripadvisor.it/Attraction_Products-g187791-zfg11868-Rome_Lazio.html

È conveniente però distinguere il turismo gastronomico (o *culinary tourism*) da quello *food & wine*. Il primo si focalizza sulle degustazioni di piatti e prodotti locali o sull'assaggiare la gastronomia locale. Il *food & wine tourism*, invece, si basa sulla produzione, sulle caratteristiche dei prodotti e dei vini, attraverso la visita a produttori, cantine e mercati, con la possibilità di poter assaggiare.

Roma ha numerosi piatti tipici e prodotti locali che compongono la sua cucina identitaria. La sua proposta per il *culinary tourism* è quindi sicuramente attrattiva, anche vista l'enorme quantità di ristoranti e trattorie che propongono i piatti della tradizione romana.

Mare di Roma

Il prodotto turistico mare è attualmente minoritario e meno riconosciuto rispetto ad altri a Roma, trattandosi di una destinazione di tipo urbano. Infatti, il mercato turistico internazionale non percepisce Roma come una città con il mare, come invece succede, per esempio, nel caso di Barcellona, Valencia, Copenaghen o Stoccolma.

Il prodotto mare è sviluppato presso il Lido di Ostia (municipalità costiera della città), meta soprattutto per escursionisti romani. Ad Ostia sorge anche il Parco Archeologico di Ostia Antica, un tempo porto fluviale alla foce del Tevere nei pressi del Mar Tirreno ed oggi inserita nei siti UNESCO. Qui comincia anche la Riserva Nazionale del Litorale Romano, mentre verso Fiumicino si trova l'Area Archeologica dei Porti Imperiali con l'Oasi di Porto, sito naturalistico visitabile a bordo di carri a cavallo.

Sulla foce del Tevere si trova il Porto Turistico di Roma, che comprende posti barca, negozi, passeggiata, un anfiteatro, parcheggi e un cantiere navale.

La lista di strutture turistiche balneari comprende il tratto costiero dal Porto Turistico di Roma, fino ai chioschi di Castel Porziano, su cui si trovano circa 50 stabilimenti balneari.

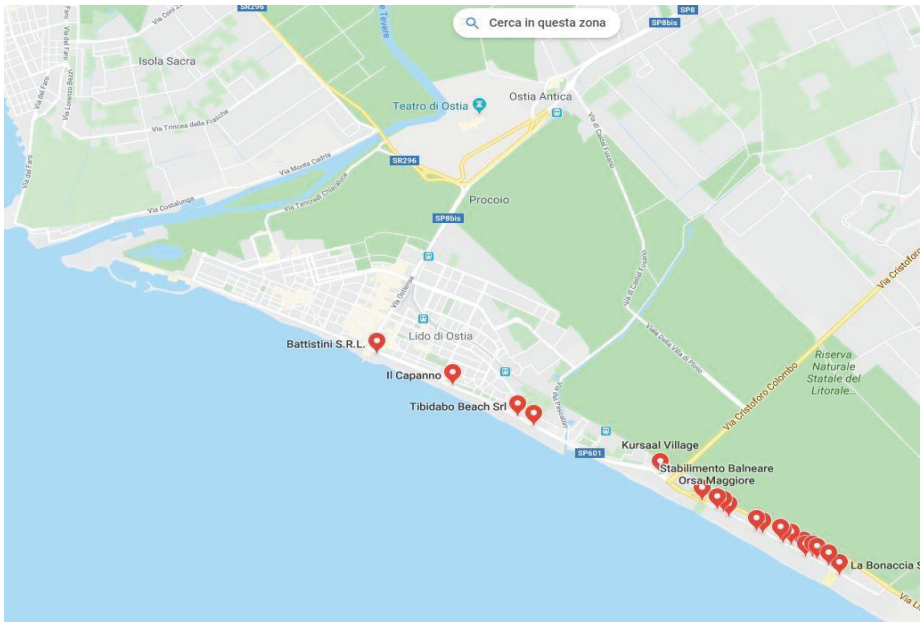


Figura 26 https://www.google.com/maps/search/stabilimento+balneare/@41.7278258,12.2746089,13.5z

Tuttavia, nonostante le sue potenzialità, l'offerta turistica di Ostia presenta alcune importanti criticità, riconducibili a: mancanza di progettazione dell'area come destinazione turistica; difficile accessibilità per inadeguatezza delle vie infrastrutturali; non adeguatezza nei confronti della domanda degli attuali mercati internazionali, specificamente riguardo ai segmenti *business* e leisure; obsolescenza dell'offerta balneare e delle strutture dell'accoglienza (Fonte: Marina Faccioli, Università Tor Vergata).

Itinerari green

Il *green tourism* o turismo verde è una tipologia di attività turistica che viene condotta responsabilmente per preservare aree di interesse ecologico (tipicamente ambienti naturali minacciati) e sostenere il benessere delle popolazioni locali, sensibilizzando i turisti alla bellezza ed alla fragilità della natura. Il *green tourism* contribuisce ad accrescere la consapevolezza ambientale, promuovendo la tutela degli ecosistemi e rispettando la cultura locale. Esso va spesso di pari passo con la fruizione sportiva «slow» del territorio: praticando sport all'aria aperta o passeggiando immersi nella natura unica è infatti possibile avvicinarsi alle bellezze naturalistiche, ma anche culturali, di un territorio.

Il prodotto legato agli itinerari turistici *outdoor* e *green* a Roma è sicuramente minoritario rispetto agli altri prodotti e anche rispetto ad altre zone del Lazio più rurali e attraversate da diversi Cammini religiosi (che fanno parte della Rete dei Cammini del Lazio).

Si tratta di cammini/percorsi/itinerari più o meno sportivi che coinvolgono molte aree della regione per poi confluire a Roma. In particolare il Cammino che si sviluppa maggiormente nel territorio di Roma Capitale è la Via Francigena del Sud, che passa lungo la storica Via Appia, percorribile a piedi o in bicicletta. Tuttavia, osservando la mappa dei servizi ai pellegrini presente sul sito www.viefrancigenedelsud.it, a Roma non si trovano servizi come alloggi o ristorazione ad essi dedicati.

Per quanto riguarda il cicloturismo, invece, è presente un itinerario di 20 chilometri lungo la Via Appia Antica, all'interno del Parco Regionale dell'Appia Antica, per pedalare lungo i monumenti tutt'ora visibili lungo questo asse viario. Il percorso è circolare e si possono individuare due tratti:

1. Da Piazzale Numa Pompilio, vicino alle Terme di Caracalla, fino a Casal Rotondo: è ancora presente la pavimentazione romana e la zona è a traffico limitato. Lungo questo tratta si trova la maggioranza degli antichi resti, come le Catacombe di Callisto, la Cripta dei Papi e la Villa di Massenzio.
2. Da Casal Rotondo a Tor Fiscale, tra Cinecittà e il quinto miglio dell'Appia: è un percorso di transizione tra la Via Appia Antica e il Parco degli Acquedotti, dove è possibile pedalare lungo le arcate degli 11 antichi acquedotti romani.

Lungo l'itinerario sono disponibili punti di noleggio bici, una rete di accoglienza e informazione del Parco dell'Appia Antica, oltre a ristoranti di cucina locale e altri punti ristoro.

Sempre in merito al prodotto bike, a Roma si trovano 3 strutture che fanno parte del Club di Prodotto Albergabici della FIAB (Federazione Italiana Ambiente e Bicicletta ONLUS), che comprende strutture ricettive bike friendly (con un posto sicuro dove lasciare la bici, attrezzi per fare manutenzione di base e una colazione abbondante).

Figura 27 Fonte: www.albergabici.it

Wedding

Il settore del wedding vede nell'Italia una delle sue mete preferite a livello mondiale: nel 2018 sono stati organizzati oltre 8 mila eventi, per un fatturato di oltre 440 milioni di euro, con 408mila arrivi e un totale di oltre 1,3 milioni di presenze. Le destinazioni più ricercate sono la Toscana (31,9%) la Lombardia (16%), la Campania-Costiera Amalfitana (14,7%), il Veneto con Venezia e Verona (7,9%) e il Lazio (7,1%) (fonte: JFC). Secondo l'Osservatorio sul Destination Wedding Tourism, in aumento sono soprattutto i matrimoni di stranieri con meno di 35 anni, ma alto-spendenti, che effettuano

soggiorni brevi di 3 giorni viaggiando in *business* class, soggiornando in strutture a 5 stelle e richiedendo un catering stellato. Aumentano anche i secondi matrimoni.

Roma Capitale, con i suoi monumenti, i suoi palazzi, le sue fontane, le sue piazze e le sue strade, ma anche grazie alle numerose strutture ricettive upscale, potrebbe essere una meta ideale per matrimoni.

La Capitale offre diversi scenari suggestivi dove celebrare il matrimonio con rito civile, officiato dal Sindaco o da un suo incaricato, in uno dei seguenti spazi istituzionali:

- Sala Rossa, all'interno del Palazzo dei Conservatori con vista sul Foro Romano.
- Complesso Vignola Mattei nel Rione Celio alle Terme di Caracalla.
- Sala Azzurra ad Ostia
- Villa Lais
- Wedding Beach ad Ostia Lido

Il rito religioso viene invece celebrato nelle molte Chiese e Basiliche di Roma. È possibile anche inficiare riti di religioni diverse da quella cristiana, per esempio al Tempio Maggiore si celebra il rito matrimoniale ebraico, ma non mancano sedi per anglicani, valdesi, ortodossi e islamici.

Molto numerose sono poi le location private aperte a celebrare matrimoni e ricevimenti, tra cui Palazzi e Ville della Capitale, oltre agli hotel di lusso.

Su TripAdvisor si trovano 21 proposte nella categoria «Matrimoni e luna di miele a Roma», di cui 14 pacchetti luna di miele (prevalentemente tour romantici della città e servizi fotografici) e 7 pacchetti per matrimonio (prevalentemente noleggio auto).

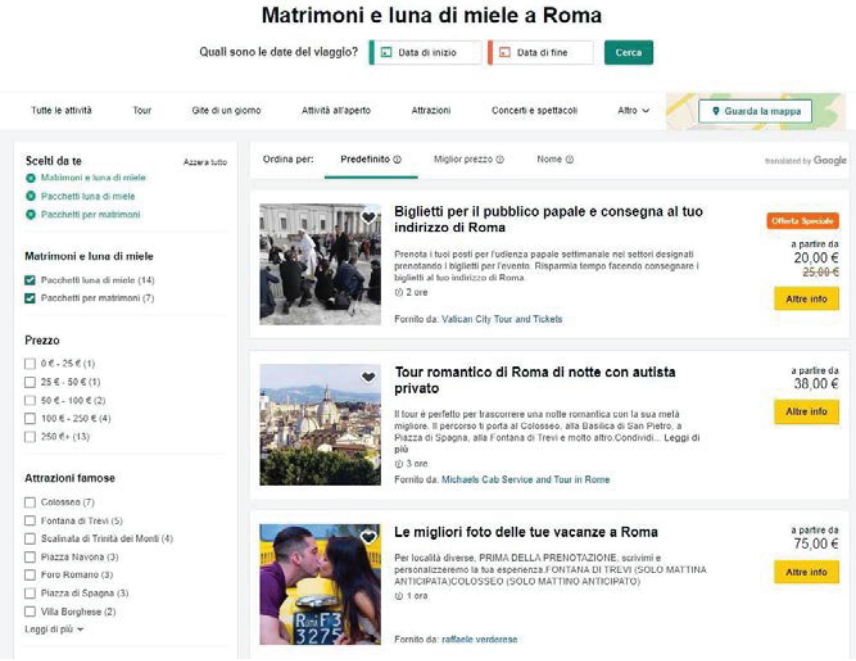


Figura 28 https://www.tripadvisor.it/Attraction_Products-g187791-zfc11914,11915-zfg11877-Rome_Lazio.html

Intrattenimento e *nightlife*

L'offerta turistica di Roma intorno al prodotto *Nightlife* si compone fondamentalmente di discoteche, musica dal vivo (i cui locali sono concentrati nei caratteristici vicoli e nelle storiche piazze del centro di Roma, come Piazza Navona e Piazza Campo De Fiori), concerti, musical e spettacoli teatrali (dalla prosa alla commedia, dall'opera al varietà, dal balletto classico al teatro sperimentale). Altri luoghi della vota notturna di Roma sono Pigneto, San Lorenzo, Ostiense-Porto Fluviale.

Per avere un'ulteriore idea dell'offerta turistica sul prodotto Intrattenimento, si è fatto ricorso a TripAdvisor su cui si trovano 7 proposte di «Vita notturna», tra cui tour notturni della città e visite a club e pub. Tuttavia, sono da considerare anche le proposte che rientrano nella categoria «Giochi e divertimento», in cui si trova un totale di circa 200 proposte, tra cui 46 centri gioco e divertimento e 42 giochi di fuga (dove spiccano le Escape room e cacce al tesoro nella città).

Parchi a tema

Le nuove esperienze legate al turismo culturale, descritte dal prodotto parchi a tema rappresentano proposte strategiche per attrarre le nuove generazioni, *Millennial*s e Generazione Z, nonché i mercati più lontani, come quello asiatico, allo scopo di far conoscere l'identità socio-culturale di una destinazione, oltre che per sperimentare modelli innovativi di prodotto.

In questo contesto, Roma può essere una destinazione d'eccellenza, data la sua naturale importanza come grande città d'arte. Tuttavia, ha la necessità di posizionarsi su un target più giovane recuperando un gap di mercato con le altre Capitali europee. Sul territorio si trovano Nuovi luoghi/siti/circuiti di aggregazioni urbani e parchi divertimenti e tematici (fonte: Piano Turistico Triennale Lazio).

Nel cuore di Roma sorge il **Bioparco**, un giardino zoologico nel parco di Villa Borghese a pochi passi da piazza di Spagna. Il parco ospita numerose specie animali alcune in via di estinzione, propone programmi si salvaguardia, promuovendo la salvaguardia del territorio e della fauna.

A Roma e nelle sue immediate vicinanze si trovano i seguenti parchi tematici:

- **CinecittàWorld**: un parco adatto ad adulti e bambini, con un totale di 40 attrazioni, 6 spettacoli al giorno, 7 aree tematiche, una Cinepiscina e altro
- **Rainbow MagicLand** (Valmontone): parco con 38 attrazioni, un ricco palinsesto di spettacoli, montagne russe, torri di caduta e giochi acquatici"
- **Luneur Park**: storico lunapark in zona Eur, un «giardino delle meraviglie» con giochi ed attrazioni per bambini
- **Zoomarine**: nato con un concetto di parco di divertimenti marino, lo zoo è diventato anche un parco marino a tema e un parco acquatico

2.10.5 Cluster Turismo di studio / linguistico

Un'importante domanda mondiale si rivolge all'Italia per la sua capacità di far apprendere mestieri e culture e per le sue arti antiche, secondo una tradizione nata con il Gran Tour. Oggi l'eccellenza delle competenze italiane passa dalla moda, dal lusso e dall'enogastronomia, tutti aspetti riconosciuti

di eccellenza nel mondo.

Roma è una destinazione cardine per quanto riguarda il turismo formativo, che non va ridotto all'aspetto prettamente di studio, ma va considerato in senso più ampio, in quanto la domanda si reca in Italia e a Roma anche per imparare la sua cucina, la moda ecc. grazie a corsi e laboratori di ogni livello e tipologia che vengono offerti da scuole e università, ma anche da guide e cittadini locali.

Turismo linguistico

Il turismo linguistico è motivazione per gli appassionati della cultura e della lingua italiana che trascorrono brevi o lunghi periodi a Roma, per apprendere o approfondire la conoscenza dell'Italiano in uno dei numerosi istituti del settore.

Roma è sede di 90 scuole di vario genere, tra Università, Scuole private e Istituti di cultura anche stranieri.

Inoltre, sono sempre più frequenti i viaggi che coniugano il soggiorno a Roma con dei corsi di cucina, organizzati da scuole, hotel, ristoranti per gli appassionati della cucina italiana. Allo stesso modo, sono in crescita le scuole e gli atelier di moda e design artistico (in questo caso si tratta di turismo creativo). A ciò vanno aggiunti corsi presso Scuole e Università dedicati alla religione cattolica, di cui il Vaticano e le diverse Università pontificie, come la Gregoriana o la Facoltà Teologica Marianum, sono simboli, rappresentando un importantissimo attrattore turistico di Roma.

Per incentivare i giovani a scegliere Roma per la formazione e per agevolarli nella fruizione della città, Roma Capitale mette a disposizione degli studenti italiani e stranieri la MIC card che, al prezzo di 5 euro, offre l'accesso illimitato per 12 mesi nei musei del sistema Musei Civici e nei siti storici, artistici e archeologici della Sovrintendenza.

Turismo studentesco

Per quanto riguarda il turismo studentesco, numerosi sono i tour operator e agenzie nazionali, internazionali ed incoming che organizzano tour e gite scolastiche a Roma, che solitamente comprendono itinerario, pernottamento in albergo, cena e trasporto. Le aree di visita sono fondamentalmente il Centro Storico, l'Antica Roma (Foro e Colosseo) e il Vaticano.

2.11 Attività ed esperienze turistiche

Per avere un'idea delle esperienze turistiche proposte nella città di Roma si è effettuata un'analisi dei maggiori siti e portali online di esperienze, a partire dalla query «Esperienze Roma».

I portali analizzati sono:

- Airbnb Experience
- TripAdvisor
- Musement
- Viator
- Get Your Guide

Su **Airbnb** si trovano (al 22/10/2019) 801 esperienze. Esse sono suddivise in 6 categorie:

- Lezioni e workshop: si tratta fondamentalmente di laboratori gastronomici, di fotografia e di artigianato
- Sport e spazi aperti: in questa categoria ricadono soprattutto tour a piedi della città (o di corsa), in bicicletta o con altri mezzi di trasporto della tradizione italiana (es. Vespa, 500…)
- Cibo e bevande: sono soprattutto esperienze con laboratori di cucina (es. pasta fatta in casa) o tour gastronomici della città
- Storia e cause locali: queste esperienze sono tour alla scoperta della città accompagnati da guide o residenti locali, che portano in luoghi nascosti e poco turistici, ma anche nelle attrazioni principali (es. tour storico con archeologo), ma sono presenti anche offerte di personal shopper
- Arte e spettacolo: si tratta essenzialmente di corsi e workshop di fotografia (anche shooting fotografici), restauro, disegno ecc.
- Salute e benessere: sono quasi esclusivamente corsi di yoga nei parchi di Roma

Su **TripAdvisor** si trovano essenzialmente offerte di tour o itinerari tematici:

- Tour culturali e a tema: si tratta dei tour coi bus hop-on hop –off e di saltafila nelle principali attrazioni
- Shopping: si tratta fondamentalmente di una lista di negozi, botteghe e mercati
- Tour enogastronomici e vita notturna, incluse lezioni di cucina
- Attività all'aperto: sono soprattutto tour in bicicletta, in segway o con altri mezzi di trasporto della tradizione italiana (es. Vespa, 500…)

Su **Musement** sono disponibili in totale 405 esperienze, suddivise nelle seguenti tipologie:

- Arte e musei: in questo caso si tratta di visite guidate nelle principali attrazioni (Colosseo, Cappella Sistina soprattutto) con biglietto Saltafila
- Tour e attrazioni: queste esperienze corrispondono quasi totalmente a quelle del punto precedente (tour guidati con biglietti Saltafila). In aggiunta si trovano gite a Pompei con partenza da Roma
- Spettacoli e concerti: biglietti per l'Opera
- *Food & Wine*: tour gastronomici, visite a mercati, lezioni di cucina, crociere sul Tevere con cena/aperitivo, degustazioni in cantina
- Sport e Avventura: sono tour in bici e in segway della città. Un'esperienza unica è una lezione alla Scuola dei Gladiatori

- Eventi sportivi: pacchetti con iscrizione ad eventi (es. Maratona o Triathlon di Roma) con soggiorno
- *Nightlife*: tour VIP tra i locali della vita notturna nella città

Su **Viator** si trovano 5.690 «Tour e Biglietti a Roma», di cui oltre 3.000 sono tour privati di Roma con accesso Vip e Saltafila nei principali musei, alcuni su mezzi di trasporto come auto NCC o golf cart. Numerose sono le proposte per gite fuori Roma (Tivoli, Pompei). All'interno dei tour rientrano però numerosi transfer per/da l'aeroporto e per il porto di Civitavecchia, che non possono essere considerati come esperienze turistiche. Nella sezione **Esperienze Irripetibili** (nella categoria Lusso e Occasioni speciali) si trovano proposte più particolari, come l'Esperienza sotterranea del Colosseo (accesso ad aree sotterranee riservate, in cui si trovavano i gladiatori e gli animali), o il tour in elicottero su Roma.

Le categorie di esperienze su **Get Your Guide** sono:

- Tour: visite guidate con guide locali (Colosseo, Vaticano con accesso prioritario) e tour a tema (enogastronomico, sotterraneo, serale, Angeli e Demoni ecc.)
- Storia e Cultura: tour a tema arte e musei, architettura, archeologia, attività religiose e spirituali, storia e patrimonio culturale
- Natura e Avventura: tour panoramici o con e-bike
- Attività per famiglie: tour per bambini
- Accessibili in sedia a rotelle

In sostanza, il volume d'offerta di esperienze ed attività a Roma è molto superiore rispetto ad altre destinazioni italiane. L'offerta nel mercato fra attività, esperienze e tour supera le 5.000 proposte, come evidenziato dall'analisi dei portali.

Il sentiment sulle esperienze ed attività presenti a Roma è positivo, con un valore dell'88,4% e sale a 89,6% considerando solo le Experience (Fonte: Travel Appeal)

2.12 Commercio/shopping

Il numero di imprese registrate nel Comune di Roma ammonta (dati MISE 2016) a poco meno di 500 mila unità, essendo cresciuto dal 2011 del 1,6%. A fronte di tale crescita, però si è ridotto il numero delle SpA, mentre si è registrata un'esplosione della micro-impresa in settori a basso valore aggiunto come Commercio ambulante (+30%) e Affittacamere (+150%).

All'interno del centro storico di Roma (I Municipio) si trovano **5.000 esercizi commerciali** e **3.251 attività di somministrazione**, ovvero bar e ristoranti.

Roma ha circa la metà (625) delle start-up innovative rispetto a Milano (1.160), ma può contare su buone potenzialità di sviluppo grazie ad incubatori, scuole, università ecc. presenti sul suo territorio, e a bandi specifici per l'imprenditorialità giovanile.

Il tessuto imprenditoriale della Città Metropolitana di Roma può essere suddiviso in 7 Poli industriali all'interno dei quali spiccano come ambiti di specializzazione i settori Chimico e Farmaceutico, Commercio, ICT, Trasporto e Logistica, Manifatturiero, Costruzioni, Servizi professionali e Alloggio e ristorazione.

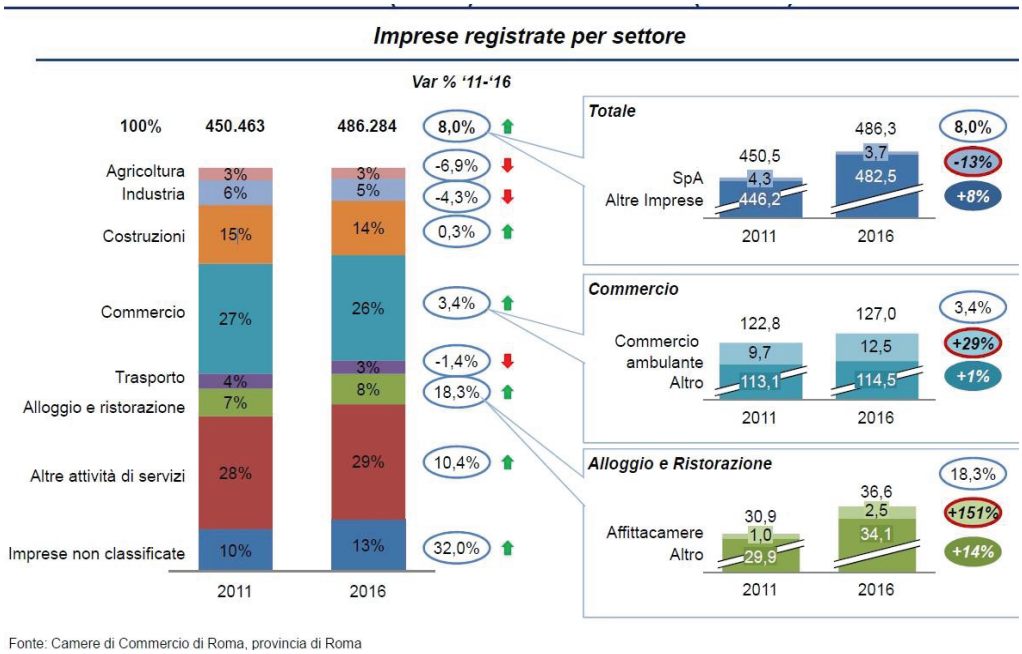


Figura 29 Fonte: MISE

Secondo quanto riporta il Piano Turistico Triennale 2019-2021 della Regione Lazio, le imprese dell'ambito turistico, o comunque ad esso collegate, sono oltre 47 mila, così suddivise:

Tipologia di esercizio	Unità
Trasporto	7.085
Alloggio	6.509
Ristorazione	24.389
Noleggio	282
Agenzie di Viaggio	2.253
Organizzazione fiere/convegni	1.471
Corsi sportivi	109
Attività sportive	3.125
Attività artistiche	1.643
Centri benessere	206
Totale	**47.342**

Fonte: Regione Lazio 2019

Grafico 3 Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing su dati Regione Lazio 2019

È da considerare che il Coronavirus, con le chiusure forzate delle attività produttive, incluse quelle operanti nel settore turistico (ricettività, ristorazione, servizi ecc.), lascerà dietro di sé un elevato numero di attività che non saranno in grado di riaprire o che comunque saranno fortemente colpite dagli effetti economici.

2.13 Ristorazione

L'offerta ristorativa di Roma è diffusa su tutto il Comune e conta un totale di oltre 20 mila esercizi, di cui il 56,5% sono ristoranti o attività di ristorazione mobile e il 40,9% bar (dati Camera di Commercio Roma relativi al 2018). Secondo i dati del Dipartimento Commercio di Roma Capitale, all'interno del centro storico della città (Municipio I) si trovano 3.251 attività di somministrazione, ovvero bar e ristoranti.

Esercizi ristorazione	
Tipologia	Numero esercizi
Bar e altri servizi simili senza cucina	8.383
Fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione	355
Non specificato	163
Ristoranti e attività di ristorazione mobile	11.580
Totale	**20.481**

Fonte: Camera di Commercio Roma

Effettuando, però, un'analisi dal punto di vista del mercato, ovvero cercando i ristoranti a Roma su TripAdvisor / The Fork, si ottengono circa 13.500 proposte, di cui 7.546 di cucina tipica italiana. Per osservarne la diffusione si è fatto ricorso alla mappa presente sul portale relativa ai ristoranti della città: si osserva che l'area con la maggiore concentrazione è il Centro Storico (Piazza Navona/Pantheon/Campo de' Fiori), in cui si trovano 863 ristoranti, seguita dall'Esquilino (601) e Monti (530).

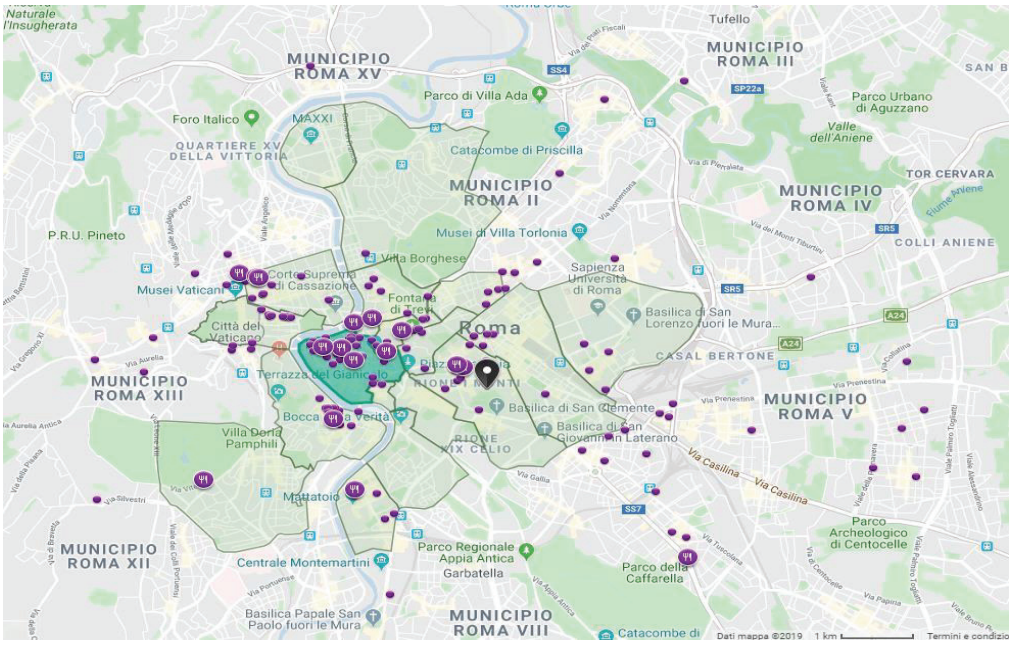


Figura 30 https://www.tripadvisor.it/Restaurants-g187791-Rome_Lazio.html

Roma è la seconda città italiana dopo Napoli per la quantità dei ristoranti stellati. Ce ne sono infatti 23:

Categoria stelle	Ristorante	
3 stelle	La Pergola (Hotel Rome Cavalieri)	
2 stelle	Il Pagliaccio	
1 stella	Acquolina (Hotel The First Roma Arte) All'Oro (Hotel The H'All Tailor Suite al Flaminio) Aminta Resort Antonello Colonna Labico Aroma (Palazzo Manfredi) Assaje Bistrot 64 Enoteca al parlamento Achilli Enoteca La Torre (Villa Laetizia) Glass Hostaria Il Convivio Troiani	Il Tino (Fiumicino) Imàgo (Hotel Hassler) La Terrazza (Hotel Eden) Marco Martini Restaurant Metamorfosi Moma Pascucci al Porticciolo (Fiumicino) Per Me Giulio Terrinoni Pipero Tordomatto

Fonte: https://www.dissapore.com

2.14 Attività promozionale

Secondo il D.lgs 61/2012 per la promozione turistica all'estero Roma Capitale opera in coordinamento con lo Stato e la Regione L'attività promozionale di Roma è quindi ad oggi effettuata in parte dall'**Agenzia Regionale del Turismo (VisitLazio)**, "preposta allo svolgimento di attività tecnico-operative di interesse regionale in materia di turismo" che:

- Promuove l'offerta turistica in Italia e all'estero
- Realizza campagne promozionali e azioni di comunicazione di interesse regionale
- Organizza e partecipa a fiere e manifestazioni turistiche e non, al fine di promuovere il territorio e le varie offerte regionali
- Fornisce supporto e assistenza tecnica alla struttura regionale competente in materia di turismo per lo svolgimento dei propri compiti istituzionali nonché all'Osservatorio regionale del turismo
- Svolge attività di monitoraggio e supporto alla valutazione dell'impatto delle politiche sul turismo.

Tuttavia, le attività elencate sono svolte dalla Regione e raramente coinvolgono Roma.

Va, inoltre, sottolineato che, per disposizioni regionali, nel Comune di Roma non è possibile creare un'agenzia di promozione turistica, in quanto solo la Regione Lazio è preposta a tale compito.

Tuttavia, l'attività di promozione turistica di Roma Capitale è essenzialmente in capo al Comune, nella struttura del **Dipartimento Turismo, Formazione Professionale e Lavoro**, il quale si occupa di:

- La promozione dell'immagine di Roma in Italia e nel mondo attraverso la partecipazione a fiere e borse del settore
- L'organizzazione di eventi, di campagne di comunicazione, di convegni e congressi
- L'informazione al turista attraverso i 6 Tourist Infopoint dislocati in città
- Il Contact centre 060608, in 6 lingue, che offre informazioni su cultura, spettacoli, servizi turistici
- Il sito www.turismoroma.it

Inoltre il Dipartimento si occupa di:

- Produrre materiali editoriali, digitali e non, di promozione turistica su specifiche tematiche e target per migliorare la conoscenza dell'offerta turistica di Roma attraverso itinerari di II livello
- Ideazione e organizzazione di progetti di informazione e accoglienza turistica (es formazione operatori, segnaletica turistica smart, Servizio Civile ecc.)
- Organizzazione e supporto per Educational Tour e Press Trip

I servizi di comunicazione e promozione turistica e di gestione degli strumenti sopra elencati sono erogati da Zètema Progetto Cultura.

Inoltre, parte del lavoro di promozione turistica, seppur limitatamente al settore congressuale, è effettuato dal Convention Bureau di Roma e Lazio, ente consortile nato nel 2017, il quale ha all'interno della sua mission il destination marketing, con l'obiettivo di rilanciare il turismo congressuale e riportare così Roma tra le mete mondiali del turismo alto-spendente. Tuttavia, le sue attività su scala internazionale (es. fiere) sono finanziate dal Comune.

2.15 *Governance* turistica

La *governance* del turismo nella città di Roma Capitale è attualmente regolamentata dalla Legge Regionale 27 novembre 2015, n.8 «Disposizioni di semplificazione relative alle strutture ricettive. Modifiche alle leggi regionali 6 agosto 2007, n. 13, concernente l'organizzazione del sistema turistico laziale e 6 agosto 1999, n. 14 concernente l'organizzazione delle funzioni a livello regionale e locale per la realizzazione del decentramento amministrativo». Tale legge conferma quanto segue:

1. I comuni, singoli o associati […] svolgono le seguenti funzioni concernenti:
   a. l'individuazione e la realizzazione degli interventi promozionali di livello comunale, ivi compresi quelli riguardanti il turismo sociale;

   b. le segnalazioni certificate di inizio attività (SCIA) presentate dalle strutture ricettive e la relativa vigilanza;
   b bis) la fornitura, ai titolari o ai gestori delle strutture ricettive, delle tabelle riepilogative dei prezzi e del relativo cartellino, nonché la verifica dell'avvenuta esposizione dei prezzi e l'applicazione della relativa sanzione;
   c. la formulazione di proposte alla provincia competente per territorio per l'attivazione di uffici di informazione e accoglienza turistica e per la realizzazione di iniziative o la fornitura di servizi di interesse turistico.

2. I comuni, inoltre:

   a. collaborano con la provincia per la raccolta dei dati sul movimento turistico delle strutture ricettive;
   b. assicurano all'Osservatorio regionale del turismo e al sistema statistico regionale la necessaria collaborazione.

Per quanto riguarda le funzioni di Roma Capitale, la Legge 5 maggio 2009, n. 42 "Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'articolo 119 della Costituzione", assegna al Comune le seguenti funzioni amministrative (si riportano solo i punti rilevanti per quanto riguarda il turismo):

   a. concorso alla valorizzazione dei beni storici, artistici, ambientali e fluviali, previo accordo con il Ministero per i beni e le attività culturali;
   b. sviluppo economico e sociale di Roma Capitale con particolare riferimento al settore produttivo e turistico;
   c. sviluppo urbano e pianificazione territoriale;
   d. edilizia pubblica e privata;
   e. organizzazione e funzionamento dei servizi urbani, con particolare riferimento al trasporto pubblico ed alla mobilità;

In merito all'organizzazione turistica regionale, l'Art. 8 della L.R. 6 agosto 2007, n.13 prevede che

1. L'organizzazione turistica regionale si articola in:

   a) sistemi turistici locali;

   b) Agenzia regionale per la promozione turistica di Roma e del Lazio S.p.A.; (tale società non è più operativa ed è oggi interamente regionale)

   c) servizi di informazione e accoglienza turistica;

d) associazioni pro-loco.

Nell'Art. 14 (Servizi di informazione e accoglienza turistica) si legge che:

1. Le province ed il Comune di Roma organizzano sul territorio di propria competenza servizi di informazione e accoglienza turistica, di seguito denominati IAT, sulla base di un piano organico che tenga conto della qualità ed entità delle correnti di traffico turistico, della consistenza e qualità delle strutture ricettive, extraricettive e turistico-sportive, della consistenza ed omogeneità delle risorse turistiche e dei servizi pubblici esistenti, della presenza di parchi archeologici, parchi e riserve naturali, siti di rilevanza storico-artistica e religiosa, nonché di eventuali IAT già presenti sul territorio.

2. Il piano di cui al comma 1 è adottato, in conformità agli indirizzi programmatici della Regione e tenuto conto delle eventuali proposte presentate dai comuni interessati, con atto deliberativo del competente organo provinciale o del Comune di Roma.

3. In base al periodo di apertura ogni servizio può essere annuale, stagionale o occasionale.

4. La gestione degli IAT può essere svolta dalle province e dal Comune di Roma anche mediante convenzione con le associazioni pro-loco e con altri organismi associativi operanti sul territorio, ovvero ricorrendo a forme di gestione associata.

Mettendo insieme tutti gli aspetti normativi regionali e comunali, seppur risultino attualmente in fase di totale revisione, le funzioni amministrative di Roma in materia di turismo sono in capo alla Regione e al Comune, il quale ha le funzioni di:

- Organizzare la rete di punti informativi sul territorio comunale e gestirla direttamente o mediante associazioni pro-loco
- Individuare e realizzare interventi promozionali della città
- Registrazione e vigilanza delle strutture ricettive, oltre che della fornitura delle tabelle di prezzi da esporre presso le strutture
- Concorso alla valorizzazione dei beni storici, artistici, ambientali e fluviali, in accordo con il Mibact
- Sostegno allo sviluppo economico con riferimento al settore produttivo e turistico; oltre che lo sviluppo urbano e pianificazione territoriale; edilizia pubblica e privata; organizzazione e funzionamento dei servizi urbani, con particolare riferimento al trasporto pubblico ed alla mobilità.

Contributo di soggiorno

A partire dal 1° gennaio 2011 è entrata in vigore nel Comune di Roma l'imposta sul turismo, denominata «Contributo di soggiorno», il quale si applica a chiunque effettui un pernotto (esclusi residenti) in strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere (alberghi, RTA, B&B, campeggi, agriturismi, case per ferie, case e appartamenti vacanze, affittacamere, guest house, hostel e ostelli ed aree attrezzate per camper) sul territorio di Roma Capitale.

Il contributo è applicato fino ad un massimo di 10 pernottamenti consecutivi nell'anno solare, purché effettuati nella medesima struttura.

Secondo quanto previsto dalle Modifiche al Regolamento del Contributo di soggiorno – Deliberazione dell'Assemblea Capitolina n.32 del 30 marzo 2018, l'importo del contributo è il seguente:

2 euro in campeggi e aree attrezzate (fino ad un massimo di 5 pernottamenti)
4 euro in agriturismi e RTA
3,50 euro in B&B, affittacamere, *guesthouse*, case e appartamenti vacanze, case per ferie, *hostel* e ostelli
3 euro in alberghi 1-2 stelle
4 euro in alberghi 3 stelle
6 euro in alberghi 4 stelle
7 euro in alberghi 5 stelle

Il turista è tenuto a corrispondere il contributo al termine del proprio soggiorno e di versarlo alla struttura ricettiva, che agisce come sostituto d'imposta, presso la quale ha effettuato il pernottamento.

Il gestore della struttura comunica al Comune, per via telematica, entro il sedicesimo giorno dalla fine del trimestre, il numero di turisti che hanno pernottato in tale trimestre, insieme al periodo di permanenza, ed effettua il versamento a Roma Capitale, secondo quanto previsto dagli Artt. 6 e 7 della normativa.

Gli *stakeholder* nella *governance* del turismo di Roma Capitale

La *governance* nel turismo, tuttavia, non è solo la gestione politica della destinazione, bensì un processo continuativo rivolto a costruire relazioni di cooperazione e collaborazione. Ovvero, è l'insieme dei processi finalizzati a creare le condizioni per uno sviluppo sostenibile.

In merito alla *governance* operativa, nel contesto di Roma Capitale esistono diversi *stakeholder* pubblici e privati, tra organi politici, pubblica amministrazione, associazioni di categoria e operatori. Di seguito si elencano i principali:

Associazioni di categoria:

- **Camera di Commercio Roma**: ha come obiettivo quello di promuovere lo sviluppo del territorio e delle sue imprese e migliorare la qualità della vita dei cittadini e delle aziende locali
- **Federalberghi Roma**: Associazione sindacale di categoria degli albergatori che rappresenta e tutela gli interessi e le istanze della categoria stessa nei confronti delle Pubbliche Istituzioni
- **Unindustria Roma** (Unione degli Industriali e delle Imprese): rappresenta e tutela le imprese produttrici di beni e/o servizi con organizzazione industriale, promuove e favorisce lo sviluppo di attività imprenditoriali, anche ricercando forme di collaborazione con le istituzioni ed organizzazioni economiche, politiche e sociali.
- **Assoturismo**: Federazione sindacale rappresentativa delle imprese operanti nel settore turismo della Confesercenti. Essa rappresenta e tutela gli interessi delle imprese turistiche a livello politico, istituzionale ed amministrativo e fornisce servizi di consulenza alle strutture

- **CNA Turismo** (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa di Roma): Associazione Nazionale di rappresentanza delle imprese artigiane, degli imprenditori e delle piccole e medie imprese e del commercio. oltre a rappresentare e tutelare le imprese, offre un insieme di servizi per orientare l'imprenditore nella gestione quotidiana della propria azienda.
- **EBTL Lazio** (Ente Bilaterale Turismo del Lazio): svolge principalmente attività in materia di occupazione, mercato del lavoro, sostegno al reddito, formazione e qualificazione professionale nel turismo. Tra le altre funzioni, istituisce e coordina l'Osservatorio del mercato Turistico e del Mercato del Lavoro della regione.

Altri *stakeholder*

- **Convention Bureau Roma e Lazio**: partnership tra gli operatori M.I.C.E. del territorio e le istituzioni locali, che conta più di centinaia di soci rappresentanti dell'intera filiera del M.I.C.E. (sedi congressuali, venue storiche, hotels, service providers ecc.). La mission consiste nel marketing della destinazione, coordinamento dell'offerta, gestione delle RfP, supporto alle candidature.
- **Roma Convention Group:** società privata che gestisce le location a vocazione congressuale nel quartiere Eur (La Nuvola e il Palazzo dei Congressi). Ha come oggetto la progettazione, organizzazione, promozione e gestione di congressi, eventi e fiere, oltre alla prestazione di servizi complementari
- **Fiera di Roma SpA**: la società (i cui soci sono Camera di Commercio, Roma Capitale, Regione Lazio, Lazio Innova, Città Metropolitana di Roma, ATLazio, Unindustria e Confagricoltura) ha per oggetto l'organizzazione e la gestione di un sistema fieristico – espositivo – congressuale e di servizi per la commercializzazione a livello locale, nazionale e internazionale di beni e servizi
- **Fondazione Auditorium Parco della Musica**: i cui soci fondatori sono il Comune di Roma, che ha conferito in concessione d'uso per 99 anni l'immobile Auditorium alla Fondazione, la Camera di Commercio e la Regione Lazio. L'Auditorium è una consolidata realtà nel panorama della vita culturale della città di Roma e del Paese con un'affermazione sia sul piano della qualità dell'offerta, che della quantità di pubblico coinvolto.
- **Aeroporti di Roma**: società che gestisce gli aeroporti di Fiumicino e Ciampino
- **Zètema:** società partecipata al 100% dal Comune che opera nel settore Cultura. Il suo core *business* consiste nella gestione di attività e servizi culturali e turistici, oltre che nella organizzazione di eventi.

2.16 Garanzia della destinazione

Una destinazione turistica, per essere competitiva, deve poter assicurare e trasmettere al potenziale turista fattori importanti come la sicurezza, l'ordine, l'igiene. L'offerta turistica della destinazione non può prescindere dall'efficienza dei servizi, puramente turistici o più generali, che vengono offerti a supporto delle attrattive, oltre che da un buon grado di accoglienza del territorio e dei suoi abitanti nei confronti dei turisti.

In merito a questi aspetti, emergono delle criticità nel contesto di Roma. L'analisi di reputazione di Travel Appeal indica che, seppure l'indice di coloro che dichiarano di non voler tornare è solo del 12%, il trasporto pubblico è uno degli elementi negativi che si manifestano nelle recensioni e commenti (25% opinioni negative), seguito della sensazione di insicurezza (15-18%) e dalla pulizia generale (5-8%).

Tuttavia, la soddisfazione dei servizi generali ai turisti risulta positiva con un grado di soddisfazione dell'80% (fonte: Travel Appeal).

2.17 L'apparenza della destinazione

Ciò che rende una località o una città come Roma una destinazione agli occhi del turista sono quei fattori attraverso i quali il turista può usufruire delle attrazioni e perseguire il suo obiettivo di vacanza.

In questo contesto, Roma ha un sistema d'informazione ed accoglienza diffuso e funzionante, prevalentemente in modalità presenziale. I servizi online sono stati implementati nell'ultimo periodo per garantire una migliore fruibilità della destinazione.

La segnaletica turistica risulta alquanto scarsa, specialmente quella in lingua straniera, ma l'Amministrazione sta già lavorando ad un nuovo progetto di segnaletica smart con QRcode integrato.

2.18 Innovazione della destinazione

In generale, si può affermare che l'offerta turistica di Roma sul mercato è poco innovativa, basandosi fondamentalmente su risorse storiche ed iconiche con una fruizione piuttosto passiva. Esistono alcune proposte di edu-tainement turistico, ma sono limitate.

2.19 L'indice di attrattività di Roma Capitale

Per comprendere qual è il livello di attrattività di Roma Capitale sul mercato turistico, si può ricorrere alla seguente formula, che sintetizza numericamente quanto emerso dall'analisi dei punti precedenti:

$$Attrattività = \frac{notorietà\ +\ ospitalità\ +\ servizi\ turistici\ +\ accoglienza\ generale}{accessibilità\ +\ availability}$$

Assegnando un valore che va da -1 (negativo) a +1 (positivo) ad ognuno dei fattori, si ottiene il seguente indice di attrattività:

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

Tale indice è positivo, ma non eccellente, soprattutto se comparato con quello dei competitor:

Londra: 2,8

Parigi: 2,8

Vienna: 2,5

Berlino: 2,7

Madrid: 2.0

3. Analisi di competitività

3.1 Il modello attuale di sistema destinazione

Per quanto riguarda il modello attuale di sistema-destinazione, Roma ha attualmente un modello ibrido: si tratta sostanzialmente di un **modello di frammentazione**, in cui manca la collaborazione e cooperazione tra gli attori del sistema, ma a cui si aggiungono anche caratteristiche del **modello di dipendenza** per quanto riguarda la promozione e la commercializzazione dell'offerta. Di fatto, il sistema-destinazione Rome presenta le seguenti caratteristiche riconducibili ai due modelli:

Modello di frammentazione:

- Non esistono rapporti di collaborazione fra gli operatori né fra operatori ed amministrazione
- È un tipo di destinazione che si caratterizza per la spontaneità e per la mancanza di strategia e di programmazione comune e sistemica
- Il turista deve auto-organizzarsi, perché il sistema turistico non è sufficientemente in grado di fornire un'informazione e un'accoglienza complessiva, oltre a dei servizi coordinati ed integrati

Modello di dipendenza:

- La promozione, l'organizzazione e i servizi sono in mano a pochi operatori turistici
- I rapporti commerciali fra il turista e l'operatore/destinazione generalmente non sono diretti ma mediati dall'intermediario
- Il grado di libertà dell'operatore turistico locale e del turista (nella scelta dei servizi, nell'accoglienza, ecc.) è limitato e molto strutturato
- La destinazione è una classica meta del turismo di massa con commercializzazione effettuata attraverso pacchetti turistici
- L'offerta è per lo più standardizzata

Roma presenta una situazione particolare in cui non è esiste un sistema-destinazione di cooperazione pubblico-privata formale. Tuttavia, tra le Associazioni di Categoria si è arrivati ad accordi di collaborazione, i quali hanno portato alla costituzione del Convention Bureau. Tra gli operatori, al contrario, i casi di costituzione di reti o club di prodotto sono scarsi. La collaborazione tra loro è informale e poco strutturata.

Il modello di destinazione turistica a cui Roma deve tendere, invece, è il **modello network**, detto anche di integrazione, che risponde ad una logica di sistema, ossia prevede la creazione di un sistema turistico in rete, con operatori e servizi fra loro connessi. Questo è il modello che i competitor di Roma hanno già adottato, come si vedrà di seguito nel benchmark.

3.2 Roma tra le Top Destinations

La posizione e la performance di Roma come destinazione turistica devono essere analizzate sia a livello mondiale, sia a livello europeo.

A livello globale, per quanto riguarda gli arrivi turistici, Roma si situa in 15° posizione nel seguente ranking:

			Arrivi (000)			Crescita %	
Rank	**Città**	**Paese**	**2016**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**
1	Hong Kong	Hong Kong, Cina	26.552	27.880	29.827	5.0%	7.0%
2	Bangkok	Tailandia	20.698	22.453	23.688	8.5%	5.5%
3	Londra	UK	19.059	19.827	20.715	4.0%	4.5%
4	Singapore	Singapore	16.604	17.618	18.551	6.1%	5.3%
5	Macau	Macau, Cina	15.704	17.337	18.931	10.4%	9.2%
6	Parigi	Francia	13.926	15.834	16.863	13.7%	6.5%
7	Dubai	UAE	14.870	15.790	16.658	6.2%	5.5%
8	New York	USA	12.650	13.100	13.500	3.6%	3.1%
9	Kuala Lumpur	Malesia	12.290	12.843	13.434	4.5%	4.6%
10	Shenzhen	Cina	11.712	12.075	12.437	3.1%	3.0%
11	Phuket	Tailandia	10.368	11.613	11.949	12.0%	2.9%
12	Istanbul	Turchia	9.218	10.730	12.121	16.4%	13.0%
13	Delhi	India	7.447	10.157	12.505	36.4%	23.1%
14	Tokyo	Giappone	9.272	9.549	9.896	3.0%	3.6%
15	Roma	Italia	9.353	9.531	9.703	1.9%	1.8%

Fonte: Euromonitor International, 2019

A livello globale, le migliori performance sono ottenute dalle destinazioni di turismo urbano in Asia: Hong Kong e Bangkok insieme a Singapore, Macao e Kuala Lumpur sono le più distaccate, beneficiando ovviamente dell'enorme crescita dei flussi turistici provenienti dalla Cina.

A livello europeo, invece, Roma, per quanto riguarda gli arrivi internazionali, si trova in 5° posizione:

			Arrivi (mln)		
	Città	**Paese**	**2016**	**2017**	**2018**
1	Londra	UK	19,19	19.84	20,72
2	Parigi	Francia	14,39	14,26	16,84
3	Istambul	Turchia	9,17	8,64	12,12
4	Antalya	Turchia	6,17	6,4	10,73
5	Roma	Italia	9,4	9,57	9,53
6	Praga	Repubblica Ceca	8.18	8,55	9,04
7	Amsterdam	Paesi Bassi	6,35	6,97	8,48
8	Barcellona	Spagna	7,04	7,62	6,73

9	Milano	Italia	6,7	6,8	6,5
10	Vienna	Austria	5,87	6,04	6,3

Fonte: Statista 2019

Secondo i dati di *Euromonitor International*, nel periodo tra il 2012 e il 2017, il volume di arrivi turistici a Roma è stato inferiore rispetto a quello dei suoi competitor. Ciò ha fatto sì che negli ultimi due anni sia stata sorpassata da Istambul ed Antalya in Turchia, seppur sia da considerare che, mentre Istambul è una destinazione di turismo urbano/culturale, Antalya è fondamentalmente una destinazione balneare.

Parigi e Londra hanno superato nel 2018 le problematiche legate alla sicurezza e agli impatti negativi provocati dagli attentati terroristici e sono tornate a crescere.

Alla luce di ciò, quello che emerge chiaramente è che, tra le principali 10 destinazioni europee per arrivi internazionali, Roma è quella che dimostra i livelli di crescita più contenuti, anzi in leggera diminuzione. Ciò implica che Roma sia stabile e che cresca al di sotto della media dei suoi competitor europei.

Se gli arrivi sono sicuramente importanti, per l'industria turistica è altrettanto essenziale il dato relativo alla permanenza media e pertanto al volume delle presenze, soprattutto nel caso di destinazioni urbane. Sotto questa prospettiva, il posizionamento di Roma mostra delle criticità.

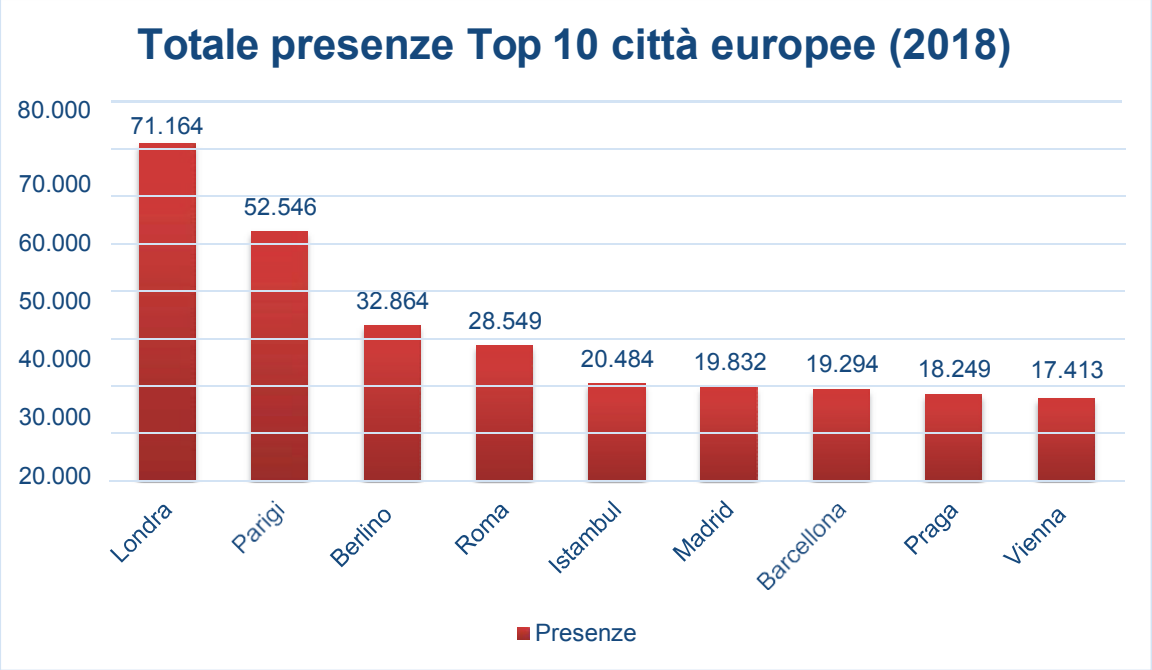


Grafico 4 Fonte: ECM, 2019

Il totale delle **presenze a Roma nel 2018** è stato superiore ai **28 milioni**, restando comunque inferiore a quelle registrate a Berlino, che però ha avuto solo 5,7 milioni di arrivi internazionali. Ciò significa che la permanenza media dei turisti è inferiore a quella di altre destinazioni concorrenti che, pur avendo meno arrivi, registrano una permanenza superiore, come anche nel caso di Madrid (5,5 milioni di arrivi) e di Barcellona (6,7 milioni).

L'analisi dell'incremento delle bednights registrate durante il 2018 mostra che la **crescita media delle top 15 destinazioni europee è stato del 4,9%, mentre quella di Roma si è fermata al 3%.** I dati indicano che gli incrementi maggiori sono stati raggiunti nelle destinazioni con un prodotto focalizzato sul turismo urbano (Milano, Amsterdam, Lisbona, Monaco di Baviera ecc.)

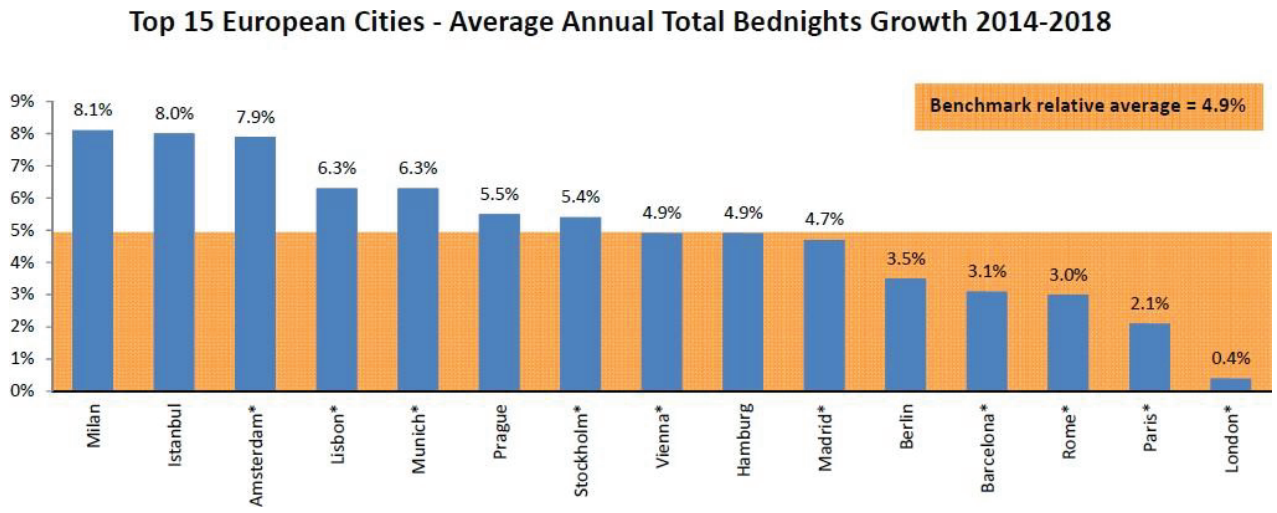


Figura 31 Fonte: ECM, 2019

È da precisare che, nei casi sopra citati, hanno una notevole importanza i flussi di turismo domestico. Se l'analisi, invece, si focalizza solo sulle **presenze internazionali, Roma mantiene la terza posizione, con oltre 20 milioni di bednights**, restando dietro solo a Londra e Parigi.

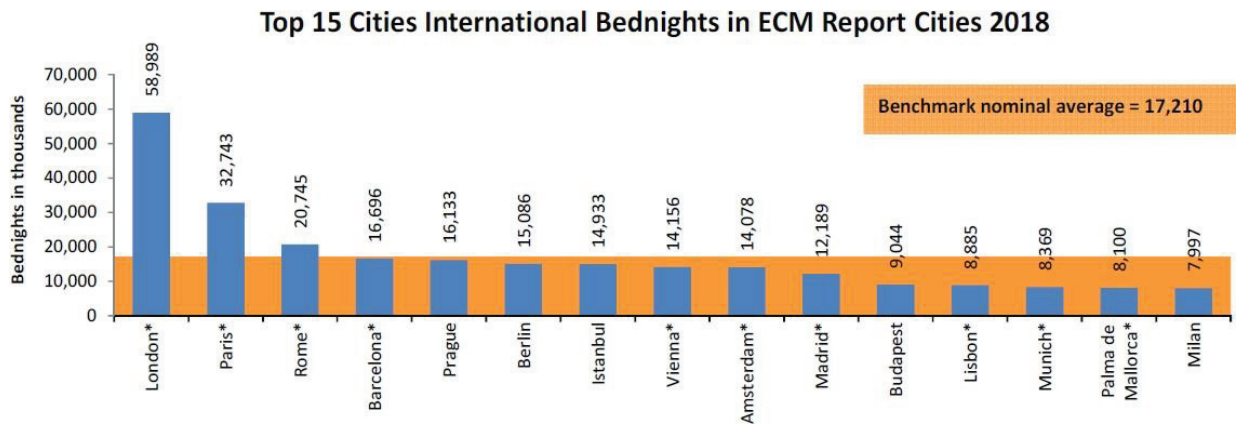


Figura 32 Fonte: ECM, 2019

Purtroppo però, mentre la media in Europa della **crescita delle presenze internazionali** è stata del 5,5%, Roma è rimasta molto indietro, con una crescita del **3,4%**, posizionandosi al 13° posto.

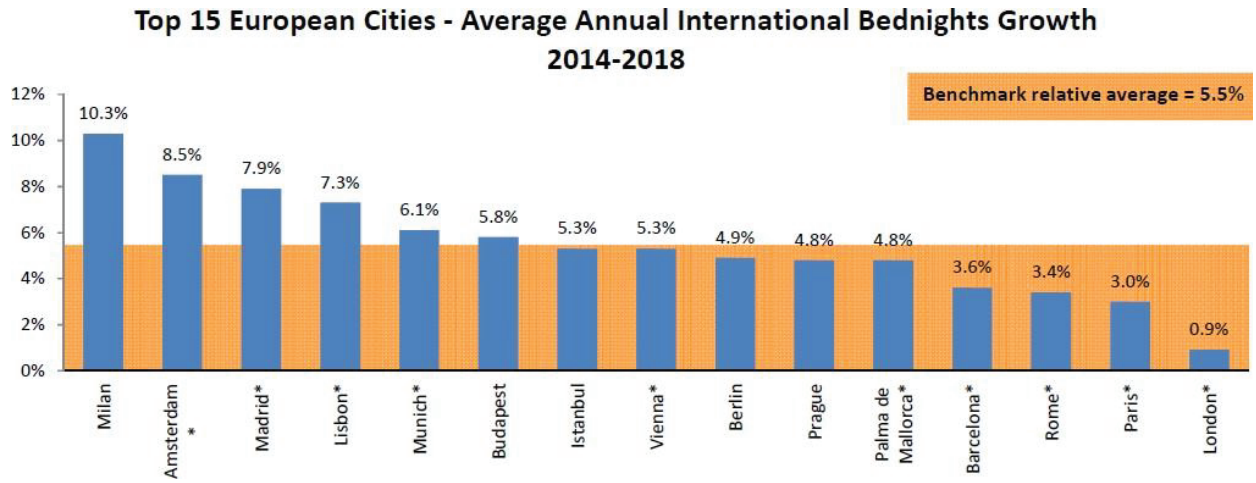


Figura 33 Fonte: ECM, 2019

3.2.1. Bed capacity e occupazione

Per quanto riguarda la disponibilità di posti letto, Roma ha una posizione che corrisponde a quella di una destinazione focalizzata sul turismo internazionale, se comparata con i suoi competitor. La sua **offerta di posti letto (alberghieri ed extra-alberghieri) è di 101.800**, inferiore a quella di Parigi (241.800) e di Berlino (145.000). Seguono Praga con 93.000 e Stoccolma con 85.100. La media della capacità ricettiva nelle destinazioni turistiche urbane in Europa si attesta a 24.608 posti letto, quindi Roma si trova ampiamente sopra la media.

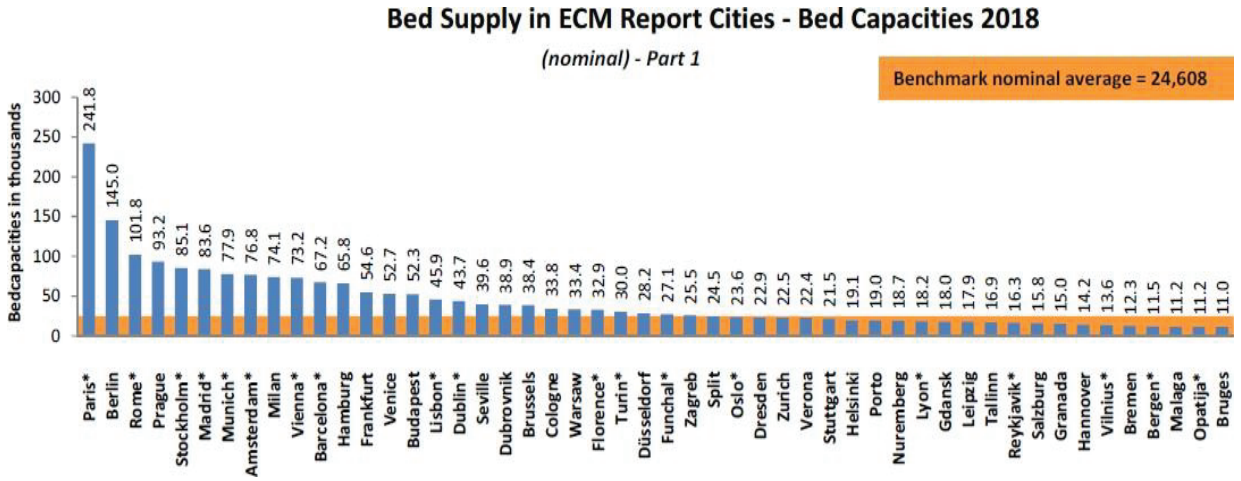


Figura 34 Fonte: ECM, 2019

Per quanto riguarda l'occupazione delle camere, Roma ha delle buone performance: nel 2018, il **tasso di occupazione è stato del 76,9%** ed è stato superiore solo a Barcellona, dove è stato del 78,7%. Seguono Helsinki e Monaco di Baviera.

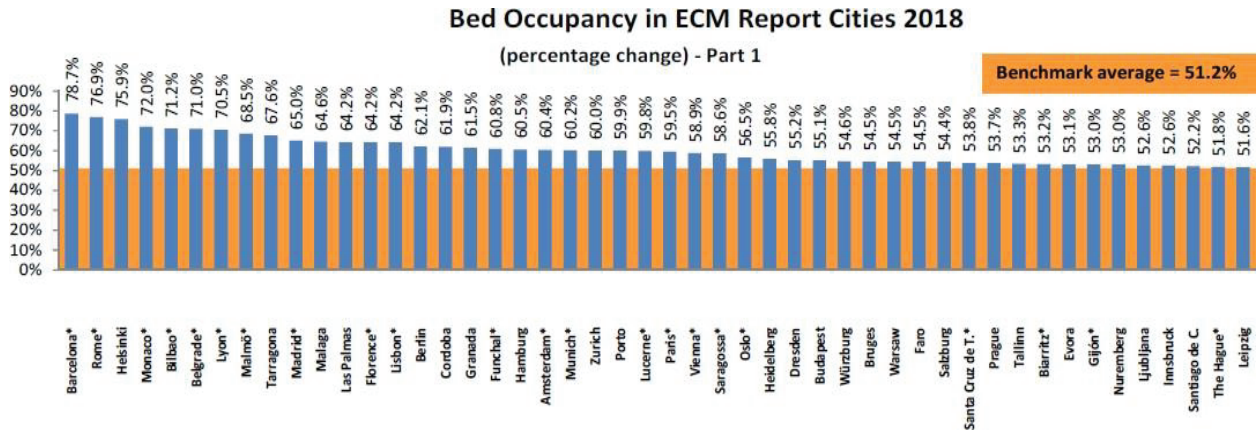


Figura 35 Fonte: ECM, 2019

3.2.2 Connettività voli intercontinentali

Un aspetto importante da considerare per inquadrare Roma come destinazione turistica nel contesto internazionale è quello della presenza di collegamenti intercontinentali presso l'aeroporto. Secondo l'OAG *Megahubs Index* 2019, l'aeroporto di Roma Fiumicino si trova al 9° posto tra gli aeroporti europei con un indice di connettività di 139, notevolmente inferiore rispetto all'aeroporto di London Heathrow, che è l'hub internazionale con l'indice più alto al mondo (317). L'aeroporto di Parigi raggiunge un indice di 250, mentre quello di Madrid supera Fiumicino con un indice di 154.

Rank	Airport	Country	Connectivity Index	Dominant Carrier	Share of flights at hub
1	LHR	United Kingdom	317	British Airways	51%
2	FRA	Germany	309	Lufthansa German Airlines	63%
3	AMS	Netherlands	279	KLM-Royal Dutch Airlines	52%
4	MUC	Germany	259	Lufthansa German Airlines	59%
5	CDG	France	250	Air France	50%
6	IST	Turkey	187	Turkish Airlines	79%
7	MAD	Spain	154	Iberia	46%
8	SVO	Russian Federation	150	Aeroflot Russian Airlines	80%
9	FCO	Italy	139	Alitalia - Societa Aerea Italiana S.p.A	43%
10	ZRH	Switzerland	114	SWISS	54%

Figura 36 International Megahubs Europe. Fonte: OAG 2019

3.3 Il benchmark con le destinazioni competitor di Roma

Senza dubbio, la singolarità ed unicità di Roma rende difficile stabilire con quali destinazioni effettuare dei *benchmark*. Tuttavia è necessario identificare i suoi principali competitor, in quanto Roma concorre in un mercato globale e poiché desidera difendere e aumentare il suo posizionamento e la sua quota di mercato. Per questi motivi, si effettua di seguito un benchmark che prenda in considerazione i seguenti aspetti:

- Strategia di sviluppo turistico
- Strategia di marketing turistico/prodotto
- Gestione della destinazione/*overtourism*
- Sistema-destinazione e *governance*
- Arrivi, presenze, permanenza e spesa media
- Esistenza DMO e sua natura
- Attrazioni turistiche uniche
- Capitali di Paesi
- Aeroporto con collegamenti internazionali

Di conseguenza, il benchmark mette a confronto Roma con:

- Parigi
- Londra
- Berlino
- Madrid
- Vienna
- Praga

3.3.1 Parigi

Parigi è riuscita a recuperare i flussi turistici dopo la recessione vissuta in seguito agli attentati terroristici. La capitale francese desidera non solo continuare ad essere una delle capitali mondiali del turismo, ma anche continuare a crescere, poiché il turismo è sicuramente una delle principali attività economiche della città.

Per incrementare la sua attrattività, in particolare nei mercati internazionali, nel 2017 ha stretto un accordo con Londra per sviluppare prodotti ed offerte turistiche complementari, con l'obiettivo di avere un'offerta maggiormente attrattiva per i mercati asiatici e cinesi (Paris > London Don't Wait).

3.3.1.1 Arrivi e presenze

	Flussi (mln)			Crescita	
	2016	2017	2018	2017	2018
Arrivi internazionali	13.9	15.8	16.3	13.7%	6.5%
Presenze		47.5	52.4		9.2%

Fonte: ECM, 2019

3.3.1.2 Permanenza media e spesa media

	Permanenza media	Spesa media
Parigi	2,5	301$

Fonte: *Mairie de Paris*

La permanenza media piuttosto bassa (2,5) si spiega per il fatto che Parigi è la "porta" di ingresso in Europa per i turisti internazionali, i quali fanno poi il proprio tour nel resto del continente.

3.3.1.3 Strategia di sviluppo

Parigi ha un Piano Strategico operativo, con orizzonte fino al 2022, che prevede di difendere la posizione attuale di capitale mondiale del turismo. Per questo motivo, ha l'obiettivo di incrementare le 116 mila camere alberghiere attuali con altre 12 mila.

La strategia prevede la creazione di nuove attrattive turistiche e il rinnovamento di alcune delle più note, come l'*Arc de Triomphe*, oltre alla rivalorizzazione di attrattive turistiche intorno alla Senna (*Bouquinistes*) e allo sviluppo di altre che permettano alla città di diventare più sostenibile.

3.3.1.4 Strategia di marketing e prodotto

Parigi ha come obiettivo rafforzare la sua quota di mercato nei mercati intercontinentali ed in particolare nel mercato cinese, per potenziare la sua attrattività come destinazione di shopping. La sua strategia di marketing si basa su un ambizioso piano di promozione internazionale per promuoversi verso i segmenti di mercato più giovani (prodotto *Parisian Nights*) e quelli di nicchia (LGBT).

Per quanto riguarda i nuovi mercati, Parigi si sta focalizzando sui *Millennial*s, creando dei prodotti turistici indirizzati verso questo target. La strategia persegue l'obiettivo di consolidare l'offerta di turismo culturale e del patrimonio anche con proposte per il target specifico del turismo creativo.

Ovviamente, la capitale francese vuole anche incrementare la sua attrattività nell'ambito della gastronomia. La creazione di nuove offerte si concentra sul *green tourism*, con il tentativo di portare i turisti verso le aree di periferia, e sulla creazione di itinerari e proposte di turismo della memoria.

Tuttavia, è nel prodotto del turismo urbano e del M.I.C.E. che Parigi concentra i suoi sforzi.

3.3.1.5 Strategia contro l'*overtourism*

L'*overtourism* è una delle criticità di Parigi, in particolare nel centro della città e nei pressi delle attrattive più richieste. Di conseguenza, Parigi ha messo in campo alcune misure per evitare le problematiche che ne derivano, con l'obiettivo di evitare l'effetto di rifiuto del turismo da parte dei residenti della città. Fondamentalmente, tali misure incentivano il flusso di turisti verso determinati

quartieri non centrali (itinerari turistici ed eventi). Inoltre, sta sviluppando un piano di creazione ed ampliamento della segnaletica turistica, allo scopo di distribuire i flussi in modo capillare.

3.3.1.6 Strategia di sostenibilità

Parigi sta sviluppando un'ambiziosa strategia volta alla sostenibilità e alla mobilità turistica sostenibile.

3.3.2 Londra

Londra è una destinazione turistica che si rinnova costantemente per essere sempre attrattiva e continuare ad attrarre flussi turistici importanti. La perdita di attrattività e soprattutto di competitività come conseguenza della Brexit è oggi una preoccupazione importante, che comporta la necessità di mettere in campo delle strategie e misure per evitare un'eventuale recessione.

Una delle caratteristiche di Londra è inoltre la crescita esponenziale dell'offerta ricettiva e dei servizi della cosiddetta *sharing economy*.

3.3.2.1 Arrivi e presenze

La Brexit e la crisi della sicurezza come conseguenza degli attentati terroristici hanno provocato negli ultimi anni degli effetti sui flussi turistici di Londra, che però ha saputo recuperare ampiamente.

	Flussi (mln)			Crescita	
	2016	2017	2018	2017	2018
Arrivi internazionali	19,0	19,8	20,7	4%	4,5%
Presenze		64.3	71.1		0,4%

Fonte: ECM, 2019

3.3.2.2. Permanenza media e spesa media

La permanenza media nelle strutture ricettive di Londra è di 5,8 notti, mentre la spesa è di 153$.

	Permanenza media	Spesa media
Londra	5,8	153$

Fonte: London & Partners

3.3.2.3 Strategia di sviluppo

Londra ha diverse sfide davanti a sé: il suo ruolo come destinazione turistica mondiale è attualmente indiscusso, ma la Brexit potrebbe minacciare questo posizionamento, in particolare per quanto riguarda il *business* tourism e il M.I.C.E.

Tuttavia, il fatto che il turismo genera 1,5 miliardi di sterline nell'economia della città e che abbia creato negli ultimi anni più di 48 mila nuovi posti di lavoro rende chiaro che Londra e la sua amministrazione abbiano a cuore la gestione e lo sviluppo del turismo.

La destinazione ha però delle criticità e dei vincoli a causa delle limitazioni e dei diversi gradi di saturazione delle principali infrastrutture, come nel caso dell'Aeroporto di *Heathrow*, e dell'offerta alberghiera (datata). Non va poi dimenticata la pressione esercitata dall'enorme offerta di *accommodation "home stay"*, che provoca in alcune aree fenomeni di *Gentrification*.

La città si è dotata del Piano Strategico 2018-2021 che tenta di risolvere queste criticità. La strategia prevede la creazione di nuove attrattive e di incrementare i posti letto, in particolare per rafforzare l'attrattività nel segmento del turismo *business* e M.I.C.E.

La strategia di sviluppo si concentra su nuove attrattive culturali e sulla generazione di benefici per tutti i residenti a partire dal turismo.

3.3.2.4 Strategia di marketing e prodotto

Londra è fondamentalmente una destinazione di turismo urbano e di *business*, consapevole del fatto che i turisti *repeater* sono fondamentali. Di conseguenza, la sua strategia si concentra sui segmenti di turisti più giovani per mantenere l'attuale performance (i turisti ritornano a Londra per turismo leisure o d'affari in media 5,4 volte in un periodo di 10 anni).

La strategia per incrementare la capacità alberghiera trova complementarità in una strategia di marketing aggressiva, che si concentra sui core markets per ottenere una maggiore redditività, aumentando gli arrivi internazionali dai seguenti mercati: USA, Canada, Francia, Germania, Cina e India. Per quanto riguarda gli altri mercati, in particolare quelli europei, la strategia mira a mantenere i flussi attuali e la quota di mercato.

Per quanto riguarda i prodotti, Londra pone speciale attenzione su quelli indirizzati ai *Millennials*, con proposte di turismo creativo ed esperienziale. Uno degli obiettivi strategici è il miglioramento della reputazione della destinazione e il rafforzamento del *brand* Londra con nuovi valori, in modo tale da incrementare il volume di turisti e investitori che scelgono Londra come destinazione.

3.3.2.5 Strategia contro l'*overtourism*

Londra ha visto svilupparsi molto velocemente e soprattutto con un volume d'offerta molto consistente il fenomeno della *sharing economy*. Infatti, solo su Airbnb si trova un'offerta di oltre 77 mila alloggi. Ciò produce un volume di turisti tale da provocare un fenomeno di saturazione in determinate aree della città. Per superare tale criticità, si stanno strutturando delle strategie: in primis, la creazione di itinerari e proposte verso zone meno affollate e conosciute della città e verso la cosiddetta Great London (intera area metropolitana di Londra), e in secondo luogo la regolamentazione dell'offerta ricettiva. Una delibera comunale, infatti, limita l'affitto delle case destinate a locazioni brevi fino ad un massimo di 90 giorni.

Uno degli obiettivi dell'Amministrazione e di London & Partners (DMO) è la generazione di benefici per tutti i londinesi, così come la riduzione degli impatti negativi del turismo sui residenti (scomparsa del commercio di prossimità e riduzione dell'offerta di alloggi).

3.3.2.6 Strategia di sostenibilità

La riduzione della contaminazione e dell'impronta ecologica (CO2) è una priorità per Londra. Pertanto, sono state messe in atto delle misure che mirano a ridurre gli impatti ambientali generati dall'attività turistica.

3.3.3 Berlino

Berlino non è una destinazione che spicca per il volume degli arrivi (inferiore a Roma), ma per il numero di giorni di permanenza, grazie ai quali ottiene un ottimo posizionamento sul mercato. La città è diventata un'importante destinazione non tanto per le sue attrattive culturali, ma per la sua atmosfera particolare, grazie alla quale riesce ad ottenere importanti flussi turistici come destinazione per *Millennial*s e per i turisti più giovani.

Berlino mira oggi a coltivare il turismo, ma sempre garantendo la qualità della vita dei residenti e, allo stesso tempo, preservando la le sue risorse e il suo patrimonio materiale e immateriale.

3.3.3.1 Arrivi e presenze

Berlino ha vissuto una crescita esponenziale del turismo a partire dal 1990, in seguito alla caduta del Muro, e continua a crescere tutt'oggi.

	Flussi (mln)			Crescita	
	2016	2017	2018	2017	2018
Arrivi internazionali	5,56	5,62	5,77	1,2%	2,6%
Presenze		31,14	32.86	0.2%	5,5%

Fonte: ECM, Euromonitor International, 2019

È da considerare però che secondo l'amministrazione comunale, Berlino ha circa 3 milioni di presenze in più. Si tratta dei cosiddetti "sleeping sofa visitors", cioè di pernottamenti in case private ed altri alloggi della *sharing economy*.

3.3.3.2 Permanenza media e spesa media

Per quanto riguarda la permanenza media dei turisti internazionali a Berlino, essa è da considerarsi elevata rispetto ad altre destinazioni concorrenti:

	Permanenza media	Spesa media
Berlino	5,7	205,8 € in hotel 107,5 € in alloggi privati

Fonte: Berlin Tourismus & Kongress GmbH

3.3.3.3 Strategia di sviluppo

Il turismo genera 11,6 miliardi di euro nella capitale tedesca e dà lavoro a oltre 235 mila persone. Ciò fa sì che il turismo sia ormai uno dei pilastri della sua economia. Per questo motivo, la strategia che la città sta portando avanti si concentra sulla sostenibilità e sull'assicurare la convivenza tra turismo e qualità della vita dei berlinesi.

La strategia di sviluppo prevede di migliorare l'esperienza dei visitatori e pertanto si sta lavorando su diversi fronti con l'obiettivo di incrementare la qualità integrale dei servizi della destinazione per aumentare anche il valore dell'offerta.

La diffusione del turismo in tutta la città ha provocato delle tensioni, in particolare per l'effervescenza della *sharing economy* e la riduzione dell'offerta residenziale a lungo termine a favore dell'affitto temporaneo ai turisti. In questo senso, la città sta lavorando per delimitare le zone in cui si possono sviluppare attività per i turisti.

Fondamentalmente, la strategia di sviluppo prevede il coinvolgimento dei residenti per migliorare il contatto e la relazione coi turisti. In particolare, si desidera valorizzare la vita quotidiana, preservando la cultura e la diversità dei diversi quartieri, preservando lo spazio pubblico.

Meritano anche attenzione gli sforzi per migliorare il decoro urbano, tramite la dotazione di servizi (es. WC pubblici) e in particolare il miglioramento dell'efficienza dei trasporti pubblici e della pulizia generale della città.

3.3.3.4 Strategia di marketing e prodotto

Una delle caratteristiche di Berlino è l'elevato volume di turismo domestico, se comparato con gli arrivi internazionali. La strategia di marketing, pertanto, si basa sulla volontà di incrementare la percentuale di arrivi internazionali rispetto a quelli domestici.

Per quanto riguarda i prodotti, la strategia è quella di gestire meglio e favorire l'esistenza di una rete di collaborazione con gli operatori, per sfruttare al meglio il potenziale dell'offerta culturale e degli eventi, sempre però con l'idea di distribuire i flussi turistici in tutta la città.

Berlino desidera inoltre incrementare il numero di connessioni aeree, in particolare quelle intercontinentali, nonché promuovere gli arrivi tramite le ferrovie.

Inoltre, il turismo d'affari e M.I.C.E. è una delle priorità per la destinazione, soprattutto per quanto riguarda congressi medici e scientifici.

In merito ai nuovi prodotti, l'obiettivo è sviluppare delle proposte e degli itinerari in bici (cycling routes) per intercettare la domanda dei *Millennial*s. Perciò si stanno sviluppando azioni come la segnaletica,

bike boxes, tour guidati ecc. Inoltre, si stanno creando prodotti turistici che includono anche attrattive ed attività fuori dalla città (turismo industriale, turismo sportivo, turismo culturale ecc.)

È in essere un piano di digitalizzazione dei servizi turistici (dalla ricettività a ristoranti, city tours, ticket per eventi e teatri ecc.), in modo che tutto sia prenotabile online. Parallelamente, Berlino vuole sviluppare dei sistemi digitali e delle App che agevolino la visita della totalità dell'offerta.

3.3.3.5 Strategia contro l'*overtourism*

L'*overtourism* sta diventando un'emergenza a Berlino. Per evitarlo, la città ha pensato a diverse strategie che mirano alla dispersione dei flussi nelle zone della città meno affollate. Ci sono, inoltre, delle azioni indirizzate ai visitatori perché siano rispettosi nei confronti della città e rispettino lo spazio pubblico, la cultura e le abitudini dei residenti.

Berlino ha sviluppato dei sistemi di monitoraggio dei flussi turistici e anche dell'offerta ricettiva online. Ha inoltre stretto accordi con le piattaforme di *sharing economy* tanto per monitorare la situazione quanto per sensibilizzare i turisti.

3.3.3.6 Strategia di sostenibilità

La sostenibilità è una preoccupazione per Berlino. Fra le strategie in questo ambito, si contempla l'integrazione dei servizi di mobilità per i turisti all'interno dei diversi strumenti di accoglienza (card e pass), per agevolare il noleggio delle biciclette e permettere il loro trasporto nel TPL.

Sono inoltre importanti gli sforzi per rendere l'offerta e i servizi turistici di Berlino completamente accessibili a tutti.

3.3.4 Madrid

La città di Madrid per diversi anni non è stata tra le principali destinazioni turistiche, ma negli ultimi anni, l'Amministrazione si è fissata come obiettivo quello di diventare una delle principali destinazioni di turismo urbano. In meno di 10 anni, la città è riuscita ad entrare nel ranking europeo delle destinazioni.

Per questo motivo, è stata creata una DMO pubblico-privata (Destino Madrid) che ha sostituito il soggetto di natura amministrativa che si occupava della gestione e promozione turistica della città.

3.3.4.1 Arrivi e presenze

Per quanto riguarda gli arrivi internazionali, Madrid sta vivendo una crescita considerevole.

	Flussi (mln)			Crescita	
	2016	2017	2018	2017	2018
Arrivi internazionali	5,1	5,2	5,5	2,8%	4,5%

Presenze		19,2	19,8		2,7%

Fonte: ECM, Euromonitor International, 2019

3.3.4.2 Permanenza media e spesa media

La permanenza media a Madrid, secondo i dati di Destino Madrid (DMO), è di 2,4 notti per i turisti internazionali e di 1,8 notti per i nazionali.

Per quanto riguarda la spesa media, essa si è situata nel 2018 sui 243 euro al giorno, con un incremento del 10,7% rispetto al 2017.

	Permanenza media	Spesa media
Madrid	2,1	243 €

Fonte: Destino Madrid

3.3.4.3 Strategia di sviluppo

Madrid ha un'offerta alberghiera di 793 hotel con 85.418 posti letto. L'offerta è cresciuta nel 2018 del 2,2% e riflette gli investimenti che si stanno facendo, soprattutto per la costruzione e l'apertura di hotel di lusso. Infatti, diverse catene internazionali stanno aprendo dei propri hotel (Four Seasons, Pestana, Bless Collection, Hard Rock Hotels, Palladium ecc.).

La strategia di sviluppo si concentra sul rendere Madrid una destinazione di turismo urbano e, pertanto, sulla gestione turistica della città in questa ottica, più che sulla promozione, pur basando gran parte della strategia sul turismo culturale, grazie al patrimonio esistente e ai musei della città.

Lo sviluppo turistico è una priorità per Madrid e nel 2015, è stata creata una DMO pubblico-privata per gestire la destinazione e realizzare le attività di marketing. Il piano di sviluppo in atto prevede lo sfruttamento turistico di alcune attrattive culturali, ma fondamentalmente il miglioramento dell'offerta. L'innovazione nella proposta turistica si basa sulla strutturazione dell'attrattività non solo attraverso le attrattive e risorse culturali, ma anche attraverso lo stile di vita della città.

Madrid ha attivato diversi sistemi di collaborazione pubblico-privata per lo sviluppo di infrastrutture turistiche e per incentivare la creazione di più posti letto.

3.3.4.4 Strategia di marketing e prodotto

L'entrata così recente di Madrid nel mercato turistico le permette di focalizzare molto attentamente le sue proposte di prodotti con i quali soddisfare la domanda del turismo urbano, a partire dalla segmentazione dei mercati. A livello di prodotto-destinazione, la sua strategia è improntata sulla costruzione di proposte tematiche e motivazionali (*nightlife*, divertimento ecc.) che corrispondono ai diversi mercati target.

Per quanto riguarda la strategia dei mercati, essa si concentra sul mercato europeo, però vengono fatti grandi sforzi sui mercati latino-americani, grazie alle connessioni aeree con questi mercati. Madrid è oggi la porta in Europa per il mercato sud americano.

La costruzione del *brand* è un'altra delle priorità. Esso è legato ai valori della città e sui quali si sta costruendo la sua identità. Pertanto, Madrid sta sviluppando proposte di esperienze turistiche, in modo di incrementare i flussi turistici per motivazioni di shopping, intrattenimento ecc.

Inoltre, Madrid ha messo in campo una strategia di fidelizzazione dei turisti, per incrementare il turismo dei *repeaters* (*Vuelve a Madrid*).

3.3.4.5 Strategia contro l'*overtourism*

Madrid, con la sua crescita turistica, ha vissuto un aumento esponenziale dell'offerta di alloggio privato (home stay). Ciò ha provocato conflittualità fra turisti e residenti, spesso perché i turisti che scelgono questo tipo di *accommodation* sono dei giovani che visitano Madrid attratti dalla sua vita notturna. Ciò ha portato al verificarsi di casi di Gentrification in alcuni quartieri (*Lavapies*). Il Comune di Madrid ha messo in piedi delle strategie per lottare contro questi fenomeni e favorire il rapporto con la cittadinanza e i turisti.

Ad esempio, si è rilevato che nel centro città, un appartamento su cinque è dedicato all'affitto turistico. Il Comune ha stabilito una normativa per la quale i proprietari che affittano temporaneamente con finalità turistiche devono dotarsi di una apposita licenza, in mancanza della quale possono solo affittare per 90 giorni all'anno.

3.3.4.6 Strategie di sostenibilità

La sostenibilità turistica a Madrid si concentra sulla dispersione dei flussi dalle attrattive iconiche e centrali a favore di altri quartieri. Per questo, si lavora per una mobilità sostenibile del turismo, che in questo caso è piuttosto facile grazie all'efficiente rete del trasporto pubblico, in particolare della metropolitana.

3.3.5 Vienna

Vienna sta vivendo un boom nel turismo, con una crescita di più del 60% degli arrivi dal 2003 ad oggi. La strategia della città si concentra sul diventare una destinazione cosmopolita, premium ed internazionale, favorendo un'immagine nuova della destinazione per attirare nuovi turisti, in modo da andare oltre all'idea di Vienna come città storica e dei fasti degli Asburgo.

3.3.5.1 Arrivi e presenze

Vienna mantiene una costante crescita nel volume di arrivi.

	Flussi (mln)			Crescita	
	2016	2017	2018	2017	2018
Arrivi internazionali	5,8	6,0	6,3	3,4%	3,9%
Presenze	15,7	16,3	17,4		6,0%

Fonte: ECM e Euromonitor International 2019

3.3.5.2 Permanenza media e spesa media

La permanenza media nelle strutture ricettive alberghiere di Vienna è di 2,1 notti.

	Permanenza media	Spesa media
Vienna	2,1	230 €

Fonte: Vienna Tourism Board

L'occupazione media annua delle strutture alberghiere nella città austriaca è del 77,8%. L'offerta è di 66.000 posti letto.

3.3.5.3 Strategia di sviluppo

La strategia di sviluppo di Vienna per il 2020 si concentra sull'incremento del 5% delle presenze e del 20% di connessioni aeree dirette, fondamentalmente coi i mercati asiatici. Inoltre mira a raggiungere 400 milioni di euro di revenue per l'industria ricettiva della capitale austriaca.

La strategia di Vienna è stata definita per raggiungere tre obiettivi strategici:

- Global Vienna 2020: incrementare il posizionamento di Vienna nel mercato come destinazione non solo europea ma a livello globale
- Incremento della connettività aerea: l'obiettivo è trasformare l'aeroporto di Vienna in un hub internazionale
- Leader nell'ambito dei congressi: Vienna vuole incrementare il numero e la qualità dei congressi che ospita. Per questo investe nel migliorare le sue infrastrutture.

Parallelamente, la strategia di sviluppo consiste nel migliorare gli standard attuali (locali) e adeguarli a quelli di qualità nei servizi (internazionali).

3.3.5.4 Strategia di marketing e prodotto

La strategia di marketing di Vienna si concentra sul concetto di *Smart Tourist Destination*, ovvero una destinazione che ricorre agli sviluppi tecnologici per agevolare l'esperienza dei visitatori, ma anche per monitorare i flussi.

Per quanto riguarda i prodotti, Vienna sta creando nuovi prodotti turistici a partire dal fatto di essere una città cosmopolita, soprattutto con le offerte culturali e di intrattenimento che si generano fuori dal centro della città.

3.3.5.5 Strategia contro l'*overtourism*

Il fenomeno dell'*overtourism* e della *sharing economy* colpisce anche Vienna, in cui si trova un'offerta di alloggi su Airbnb superiore a 7.800 proposte. Per lottare contro gli effetti dell'*overtourism*, la città sta lavorando alla creazione di nuove destinazioni turistiche minori all'interno della macro-destinazione Vienna. In questo modo, si riduce l'affollamento nel centro e in determinate zone della città, a favore di una distribuzione policentrica. L'idea è far sì che Vienna sia il punto di partenza per escursioni ed attività nella regione.

3.3.5.6 Strategia di sostenibilità

Vienna vuole essere considerata la città del verde e dell'acqua. Per questo motivo, ha messo in atto una strategia specifica per incrementare l'utilizzo di mezzi di trasporto sostenibili da parte dei turisti. Le principali azioni sono:

- Sistema di informazione e guida per i turisti che si muovono a piedi
- Incentivare l'utilizzo della bicicletta da parte dei turisti
- Digital mobility *management* (prenotazione e acquisto biglietti per i trasporti online)
- Mobility card per turisti/congressisti, per l'utilizzo di trasporti pubblici.

3.3.6 Praga

Praga è una destinazione stabile e che considera il turismo come una delle fonti della sua economia. Per questo motivo, vuole incrementare il suo posizionamento come destinazione, in particolare culturale e di congressi.

3.3.6.1 Arrivi e presenze

	Flussi (mln)			Crescita	
	2016	2017	2018	2017	2018
Arrivi internazionali	8,2	8,8	9,0	7,4	2,6
Presenze		18,0	18,2		1,1

Fonte: ECM e Euromonitor International 2019

3.3.6.2 Permanenza media e spesa media

La permanenza media nelle strutture ricettive di Praga è di 2 notti.

	Permanenza media
Praga	2,0

Fonte: ECM, 2019

3.3.6.3 Strategia di sviluppo

La strategia di sviluppo e crescita di Praga si concentra sul miglioramento della qualità dei servizi e della ricettività turistica, che serva per l'incremento dell'attrattività e anche dell'immagine della destinazione.

Una delle criticità di Praga è il basso volume di turisti repeaters, che però la città vuole incrementare. Con questo scopo, è stato individuato un programma specifico (City Second Reading Programme).

Parallelamente, la strategia di crescita si focalizza sul settore M.I.C.E. per incrementare il numero di congressi e meeting a Praga.

3.3.6.4. Strategia di marketing e prodotto

La strategia di marketing mira a costruire un'offerta di prodotto-destinazione a supporto dell'immagine della città. Le sue proposte sono "Praga culture", "Praga World Heritage UNESCO" e "Innovative and creative Praga".

Le azioni di marketing desiderano promuovere i luoghi e le attrattive meno frequentate, così come forme di slow tourism (Walks off Royal Route, ecc.). Inoltre, tentano di attirare meno turisti low cost e più turisti con maggiore capacità economica e cosmopoliti, in particolare con proposte culturali, gastronomiche di qualità e di shopping.

In particolare, il marketing si concentra sulla strategia di *branding* e immagine, per tramettere un'idea di città innovativa, giovane, viva ed emozionante. Ma anche per incrementare i flussi turistici provenienti da Cina e Korea.

Infine, la digitalizzazione dei servizi è uno degli obiettivi di marketing turistico (Praga card, ticket, visite guidate ecc.).

3.3.6.5 Strategia contro l'*overtourism*

L'*overtourism* è diventato una realtà a Praga, a cui si aggiungono i disagi creati dai turisti che scelgono la destinazione per bere (poiché il prezzo è basso). Per evitare i problemi sorti con i residenti, la città promuove la decentralizzazione dei flussi e la limitazione di accesso alle attrattive turistiche tradizionali.

Praga sta reagendo con misure di due tipi. In primis, l'incremento dei controlli sui pub e l'introduzione di fasce orarie per l'erogazione di alcolici. In secondo luogo, con controlli ferrati sulle case in affitto per turisti, e in particolare quelle presenti su Airbnb. Inoltre, il Comune invita i residenti a denunciare eccessi e disturbi causati dai turisti alla polizia.

3.3.7 ADR e RevPar a confronto

Nell'analisi di benchmark risulta utile effettuare un confronto tra i competitor, relativo agli indici ADR (Avarage daily rate – prezzo medio giornaliero) e RevPar (Revenue Per Available Room – fatturato per camera disponibile), oltre che al tasso di occupazione delle strutture ricettive.

	Berlino	Londra	Parigi	Madrid	Praga	Vienna	Roma
Occupazione	80,1% (+2,3%)	83,9% (+2,3%)	78,2% (+0,2%)	73,9% (+2,1%)	81% (+7%)	60,2% (+2,2%)	78,4% (-0,5%)
ADR (€)	106,50	185,50	270,90	126,40	92,60	100	140,50
RevPar	85,3 (+6,3%)	155,8 (+3,1%)	211,8 (+14,4%)	93,1 (+3,1%)	74,6 (+6,8%)	67,5 (+15,6%)	110,2 (+2,1%)

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing su dati STR Global, WienTourisms, Statista

Osservando la tabella, si nota che Roma ha un buon ADR, pari a 140,50 euro, inferiore solo a quello di Parigi e Londra. L'occupazione delle camere è nella media, ma è in leggera diminuzione (-0,5%), mentre quella dei competitor è generalmente in crescita. Per quanto riguarda il RevPar, esso si attesta sui 110,2 euro, molto inferiore ai 211,8 di Parigi e ai 155,8 di Londra, ma superiore rispetto agli altri competitor, che però stanno registrando una crescita superiore.

3.3.8. Sintesi del benchmark

	Parigi	Londra	Berlino	Madrid	Vienna	Praga
Esistenza Piano Strategico	X	X	X	X	X	X
Esistenza Piano di mobilità turistica	X		X		X	
Esistenza Piano overtoursim	X	X	X	X	X	X
Creazione nuove attrattive	X	X	X		X	X
Strategia nuovi prodotti	X	X	X	X	X	X
Esistenza DMO	X	X	X	X	X	X
Esistenza strategia di sostenibilità	X	X	X	X	X	X
Esistenza strategia per turismo repeater		X		X		X
Info e accoglienza multiculturale	X	X	X	X	X	X
City plan incremento alberghi	X	X	X	X	X	
Misure contro offerta illegale	X	X	X	X	X	X
Collaborazione pubblico-privata	X	X	X	X	X	
Potenziamento offerta M.I.C.E.	X	X		X	X	X

Patrimonio UNESCO	X				X	X
Strategia incremento qualità integrale	X	X	X	X	X	X

Va anche considerato che Roma non rientra nell'elenco delle 25 città nel mondo con maggiore competitività, al contrario dei suoi competitor, in primis Londra e Berlino. Secondo il 2019 *Global Cities Report* di A.T. Kearney. Roma rimane stabile ma retrocedendo leggermente ogni anno (34° posizione nel 2018 e 36° nel 2019). Anche nell'ambito della *cultural experience*, non riesce a superare il 15° posto. Al contrario, Londra, Parigi, Berlino, Madrid e Vienna rientrano tra le prime 25 città a livello mondiale.

Global Cities Index rank

2019	2018	Δ	City
1	1	—	New York
2	2	—	London
3	3	—	Paris
4	4	—	Tokyo
5	5	—	Hong Kong
6	7	+1	Singapore
7	6	-1	Los Angeles
8	8	—	Chicago
9	9	—	Beijing
10	11	+1	Washington, D.C.
11	15	+4	Sydney
12	10	-2	Brussels
13	12	-1	Seoul
14	16	+2	Berlin
15	13	-2	Madrid
16	17	+1	Melbourne
17	18	+1	Toronto
18	14	-4	Moscow
19	19	—	Shanghai
20	22	+2	Amsterdam
21	24	+3	Boston
22	20	-2	San Francisco
23	23	—	Barcelona
24	25	+1	Buenos Aires
25	21	-4	Vienna

Figura 37 Fonte: A.T.Kearney 2019 Global cities report

4. La diagnosi strategica

La diagnosi del sistema turistico e dell'offerta turistica di Roma è frutto del metodo partecipativo, attraverso tavoli di lavoro tematici che hanno coinvolto numerosi rappresentati del sistema turistico e non solo, coordinati da docenti e accademici delle Università La Sapienza, Tor Vergata, Roma Tre, LUISS, e dell'analisi tecnico-scientifica svolta on-desk. Essa ha portato all'individuazione dei punti di debolezza, dei punti di forza e delle opportunità, di seguito illustrati suddivisi per ambiti, in modo da permettere una più facile identificazione.

4.1 Mercati internazionali

Punti di forza:

- La domanda dei mercati internazionali per Roma è consistente, rappresentando circa il 64,3% delle presenze (2018)
- È importante il traffico dagli Stati Uniti, un mercato alto-spendente, che secondo i dati ufficiali EBTL sono il primo mercato per Roma
- I turisti stranieri nell'*hinterland* della Capitale costituiscono il 42% dei flussi
- Il mercato europeo vale per il 51% delle presenze
- Il mercato cinese vale per l'1,9% delle presenze
- Il 78% dei turisti nelle strutture a 5 stelle e il 69% nelle strutture a 4 stelle sono stranieri

Punti di debolezza:

- Il livello di arrivi dai seguenti mercati alto-spendenti è da considerare basso: Giappone (6,5% degli arrivi totali), Corea (1,4%), Russia (3,3%), India (0,7%), EUA
- I flussi internazionali, in particolare quelli long haul (Cina, USA, ecc.) vivranno una forte contrazione nel 2020, a causa del Covid-19

Opportunità:

- Incrementare le presenze e gli arrivi dei mercati europei
- Incrementare gli arrivi dalla Cina
- Incrementare gli arrivi dal Giappone, dalla Corea e dalla Russia
- Aggredire i mercati europei adatti al prodotto turistico del *City Break*

Minacce:

- Esiste una forte concorrenza delle destinazioni competitor (es. Londra e Parigi) per intercettare il segmento *Millennial*s, soprattutto provenienti da mercati extra-europei
- Roma rischia di intercettare eccessivi flussi turistici *low cost* a discapito dei flussi alto-spendenti
- Le misure restrittive sui viaggi e la limitazione delle libertà di movimento dovute al Covid-19 avranno un forte impatto sui flussi turistici e in particolare sui mercati internazionali

4.2 Commercializzazione

Punti di forza:

- Il grado di accessibilità commerciale dell'offerta turistica di Roma è elevato
- Vi è un importante volume di offerta nei canali intermediati di commercializzazione
- Esistono rapporti di collaborazione consolidati tra alcuni operatori romani e intermediari internazionali
- Gli operatori incoming locali sono professionali e consolidati
- Vi è una buona capacità degli operatori locali nella commercializzazione diretta dell'offerta
- L'offerta viene commercializzata in modalità *multi-channel*
- Il Convention Bureau Roma e Lazio sta svolgendo un'importante azione nella commercializzazione di Roma come destinazione turistica *business*, ma anche *leisure*

Punti di debolezza:

- La commercializzazione dell'offerta illegale trova spazio in numerose modalità e non è controllata a sufficienza
- Alcuni operatori dipendono fortemente dalle OTA
- La commercializzazione delle esperienze ed attività (svolte regolarmente) viene svolta principalmente in destinazione
- La proattività nel commercializzare esperienze e attività online è scarsa
- Le condizioni e procedure per presentare la candidatura di Roma come meta per congressi/eventi di grandi dimensioni sono complicate e spesso richiedono molto tempo

Opportunità:

- Rendere le esperienze ed attività turistiche prenotabili online, prima dell'arrivo a destinazione
- Sviluppare in logica promo-commerciale il portale di destinazione, in modo che sia multicanale e multilingue

Minacce:

- Incremento della commercializzazione dell'offerta non censita attraverso i portali di *sharing economy*

4.3 Immagine e posizionamento

Punti di forza:

- Roma ha un'immagine consolidata e nota di "Città Eterna"
- La città è riconosciuta come la Capitale della cristianità
- Roma ha una forte immagine connessa con l'*Italian Way of Life*
- La Capitale ha l'immagine di città da "lista dei desideri", imperdibile per la sua ricchezza archeologica
- Il cibo italiano e romano è rinomato a livello mondiale

Punti di debolezza:

- Il *Brand* Roma attualmente manca di un'identità distintiva e univoca, pertanto risulta debole
- A primo impatto, Roma dà una percezione di città caotica
- Viene proiettata un'immagine problematica legata ai rifiuti, al decoro urbano, all'illegalità e all'insicurezza
- Roma è talvolta associata con Mafia capitale
- La Capitale ha nel mercato un'immagine di città caotica e poco funzionante
- Roma è colpita da fenomeni di *overtourism* e la sua immagine lo riflette
- Nel mercato c'è una certa immagine negativa riguardo al rapporto qualità-prezzo dell'offerta turistica di Roma
- I media trasmettono spesso un'immagine negativa

Opportunità:

- Roma può posizionarsi come città contemporanea, aperta, viva ed innovativa, con una visione del futuro

Minacce:

- Prolungamento delle problematiche legate alla sicurezza e alla pulizia urbana
- Consolidamento dell'immagine di Roma come città vecchia e del passato

4.4 Accessibilità

Punti di forza:

- Roma possiede un efficiente sistema aeroportuale, che include un aeroporto con consistenti connessioni intercontinentali
- Fiumicino ha collegamenti aerei diretti con la Cina
- Il volume di collegamenti low cost negli aeroporti di Roma è da considerare positivo
- L'offerta di collegamenti aerei con l'Europa è elevata
- Roma gode di una buona accessibilità ferroviaria da tutta Italia, grazie alla rete dell'Alta Velocità e alle numerose tratte di treni a lunga percorrenza
- In città esistono numerosi servizi di bus per il *sightseeing*, che conducono presso le risorse e i luoghi più iconici della città
- Sono attive due Card turistiche: la Roma Pass (gestione comunale) e la Omnia Card Vatican & Rome dell'Opera Romana Pellegrinaggi. Entrambe includono la possibilità di usufruire dei servizi di mobilità
- Il centro di Roma è collegato in modo diretto tramite servizio ferroviario con il porto crocieristico di Civitavecchia
- Roma ha una posizione geografica favorevole, essendo collocata al centro dell'Europa e raggiungibile con rotte di medio raggio
- Esiste un sistema integrato di trasporto ferroviario Metrebus nella Regione Lazio

Punti di debolezza:

- L'attuale piano di regolamentazione dei bus turistici prevede un contingentamento rigido degli arrivi e rappresenta un ostacolo per l'incoming della città
- La mobilità interna presenta grosse criticità in termini di affidabilità e di efficienza e non è in grado di soddisfare la domanda di residenti e turisti, causando una fruibilità limitata dell'intera città
- I trasporti pubblici sono l'elemento di maggiore insoddisfazione per i turisti
- Problemi di accessibilità per persone con disabilità motoria e sensoriale presso le principali attrattive
- Il traffico automobilistico nel centro storico è notevolmente congestionato
- Per quanto riguarda il trasporto aereo, la debolezza competitiva di Alitalia comporta delle criticità, se comparata con le destinazioni competitor.

Opportunità:

- Incremento dell'offerta di collegamenti con scali nei mercati già collegati
- Inserimento e sfruttamento maggiore di servizi di mobilità condivisa ed elettrica (bike sharing, car sharing, monopattini ecc.)
- Ottimizzazione dei collegamenti con aeroporti e porti tramite un sistema di intermodalità (aereo/nave più treno)
- Apertura di nuovi collegamenti aerei in nuovi mercati

Minacce:

- Situazione incerta di Alitalia

4.5 Risorse e attrattive

Punti di forza:

- Le attrattive di Roma sono uniche e iconiche: essa è la città d'arte per eccellenza, con un inestimabile patrimonio artistico e storico-culturale
- Roma vanta una buona offerta, organizzazione e accessibilità delle attrattive
- Il Vaticano e San Pietro hanno una grossa capacità di attrazione dei flussi verso la città
- L'offerta museale è ampia
- È diffuso il concetto di «Romanità» come tratto distintivo della popolazione locale
- Roma ha un ecosistema diffuso di botteghe storiche e alto-artigianato
- La presenza di mercati rionali è diffusa e caratteristica della città
- Roma si configura come una grossa Capitale europea con il mare (la municipalità di Ostia sul litorale fa parte del Comune di Roma)
- L'hinterland della città ha una vocazione «rurale», in cui esistono cantine e aziende agricole attrattive, oltre a ville e castelli
- Roma ha delle importanti attrattive per attrarre congressi internazionali, come la Nuvola o l'Auditorium Parco della Musica
- La città ospita numerose manifestazioni sportive di piccole, medie e anche grandi dimensioni durante l'arco dell'anno, inserite in un contesto archeologico e paesaggistico di pregio
- Il clima nella città è buono e favorevole a garantire flussi durante tutto l'anno
- Roma è una città verde: infatti è il comune agricolo più grande d'Europa
- La città ha una vocazione cosmopolita: ha una centralità mondiale con una spiccata vocazione all'attrattività culturale

Punti di debolezza:

- Il livello di conoscenza nel mercato delle attrazioni non iconiche è basso
- Presso le attrattive iconiche si verificano dinamiche di sovraffollamento
- Viene fatto uno scarso utilizzo delle nuove tecnologie per la fruizione delle attrattive turistiche
- Il livello di esperienzialità nella fruizione turistica della città è basso
- La fruizione delle attrattive fuori dal centro di Roma è scarsa
- Il centro storico sta vivendo problematiche di gentrificazione e di spopolamento da parte della comunità locale, che comportano la perdita dell'autenticità della zona, con un'offerta sia ricettiva (es. case vacanze) che commerciale rivolta quasi esclusivamente ai turisti

Opportunità:

- Sviluppo di nuovi prodotti turistici, diversi dal culturale legato all'archeologia
- Rafforzamento dei prodotti minori già esistenti
- Creazione di proposte turistiche esperienziali
- Distribuzione capillare dei flussi verso attrattive di diversa tipologia e in diverse zone della città
- Sfruttamento del concetto di Made in Italy per promuovere attività locali di artigianato, botteghe storiche ecc.
- Sfruttamento del territorio agricolo e verde di Roma per un'offerta più green e sostenibile

Minacce:

- Conservazionismo ed immobilismo da parte del settore turistico e delle istituzioni della città
- Rischio di museificazione della città
- Persistenza di una scarsa accessibilità logistica, culturale e conoscitiva al patrimonio e alla complessità del territorio

4.6 Redditività e competitività

Punti di forza:

- Il costo medio delle strutture ricettive è inferiore rispetto a quello dei competitor
- Roma gode di un flusso costante di visitatori. Pertanto va considerata come destinazione all season
- Il segmento del turismo M.I.C.E., il quale ha una capacità di spesa notevolmente superiore al *leisure*, è in crescita

Punti di debolezza:

- L'ADR (*Avarage daily rate*) delle strutture ricettive di Roma Capitale è inferiore ai competitor
- Il RevPar della destinazione è inferiore rispetto a quello dei grossi competitor Londra e Parigi
- Poche catene internazionali sono presenti nella città, anche per le notevoli difficoltà burocratiche nell'investire per aprire alberghi a Roma
- Le case vacanze hanno una forte incidenza sul sistema e sulla qualità della destinazione
- L'incidenza dell'offerta non censita/illegale (in *sharing economy*) è notevole, ma scarsamente quantificabile
- Sul territorio cittadino il costo immobiliare è elevato
- Si riscontra un importante abusivismo nei servizi turistici
- Le strutture ricettive sono indietro rispetto agli standard internazionali, in merito ad accoglienza multiculturale, sostenibilità ecc.

Opportunità:

- Arrivo e investimento da parte di catene alberghiere internazionali
- Crescita delle strutture ricettive *luxury*

Minacce:

- Crescita dell'offerta ricettiva sommersa

4.7 Capitale umano

Punti di forza:

- I romani hanno un riconosciuto carattere accogliente
- Alcune tipologie di operatori hanno un'elevata professionalità
- Esiste un importante ecosistema di offerta formativa di alto livello

Punti di debolezza:

- Il rapporto tra numero di occupati nel settore e laureati è basso, cosicché il livello professionale degli operatori, soprattutto medio-piccoli, è basso, con personale spesso improvvisato
- La formazione in materia di accoglienza multiculturale è scarsa
- Alcuni settori della filiera mancano di una buona formazione per la loro professionalità
- Alcuni operatori mostrano comportamenti poco corretti nei confronti del turista
- In generale, il settore possiede scarse conoscenze linguistiche

Opportunità:

- Implementazione dell'accoglienza multiculturale (halal, kosher, cinese, giapponese ecc.)
- Incremento della formazione di livello medio
- Coinvolgimento dei residenti come primi ambasciatori della destinazione e per la qualificazione dal punto di vista turistico dei quartieri di Roma

Minacce:

- Mancanza di capacità per quanto riguarda l'offerta multiculturale

4.8 Governance e sistema

Punti di forza:

- Nella città di Roma esistono alcune reti di collaborazione inter-aziendale informali
- La collaborazione fra le diverse Associazioni di categoria è assodata
- L'attuale Amministrazione mostra un'importante volontà propositiva verso lo sviluppo turistico della città
- Il Convention Bureau Roma e Lazio, seppur costituito da poco, ha ottenuto risultati positivi e testimonio un buon grado di cooperazione tra operatori

Punti di debolezza:

- Il quadro istituzionale attuale è confuso, caratterizzato da un lato da sovrapposizioni di competenze e dall'altro da vuoti strategici e organizzativi
- Mancano a livello istituzionale funzioni di coordinamento e di sviluppo turistico univoche
- Il sistema di collaborazione tra settore pubblico e settore privato è debole
- Il sistema di collaborazione tra i diversi assessorati comunali e regionali è debole
- Esistono conflitti tra le diverse Amministrazioni pubbliche
- Manca una *leadership* chiara del sistema-destinazione
- Manca una collaborazione turistica formale tra Roma Capitale e la Città del Vaticano
- Manca una strategia di gestione turistica integrale della destinazione
- È necessaria una maggiore pianificazione e un coordinamento centralizzato dell'offerta turistica ed esperienziale

Opportunità:

- Formalizzare la collaborazione pubblico-privata
- Strutturazione di un sistema di big data per il monitoraggio e l'organizzazione

Minacce:

- Scarso dinamismo e propensione a mantenere la situazione attuale
- Rapporti tra operatori mossi da logiche di competizione e non di collaborazione

4.9 Marketing

Punti di forza:

- Roma gode di una reputazione piuttosto positiva nel mercato
- L'interesse per la destinazione Roma online è elevato e costante sia sul mercato italiano che in quelli esteri, con traffico proveniente da tutto il mondo
- L'attività promozionale svolta dagli operatori è positiva
- Nel mercato c'è un importante interesse verso la destinazione

Punti di debolezza:

- Le azioni istituzionali di marketing online sono scarse e poco efficaci, oltre ad essere prevalentemente in lingua italiana
- I prodotti che si promuovono sia online che offline a livello grafico e testuale sono sempre gli stessi (attrattive iconiche) e legati all'immagine di Roma come "Città Eterna". Ciò causa l'affluenza eccessiva presso tali risorse e basse presenze in altri luoghi della città
- Roma ha una forte dipendenza da altre Amministrazioni per quanto riguarda la sua promozione (es. Agenzia Regionale, Enit…)
- Mancano importanti azioni di marketing nei mercati alto-spendenti e nei segmenti *affluent*
- L'intero sistema-destinazione dimostra un'attitudine scarsamente proattiva nel marketing
- L'investimento in promozione e marketing è al momento piuttosto basso
- La comunicazione di grossi eventi e mostre è scarsa e tardiva, risultando poco efficace
- Si riscontra una scarsa capacità di fidelizzazione del cliente sia durante il soggiorno che dopo
- La promozione è effettuata soprattutto offline, con difficoltà nel calcolare il ritorno economico
- La comunicazione dell'offerta di nicchia e per i target più giovani è scarsa

Opportunità:

- Sviluppo delle strategie e tattiche di marketing online
- Sviluppo di un efficace Customer Relationship Management
- Uso delle tecnologie digitali per fornire informazioni ed assistenza prima, durante e dopo il soggiorno, in merito alle attività e ai servizi della destinazione, soprattutto quelli meno noti

Minacce:

- Mancanza di collaborazione pubblico-privata nel marketing e nella promozione

4.10 Ospitalità e accoglienza

Punti di forza:

- Roma gode di un'offerta ricettiva consistente e variegata, sia alberghiera che extra-alberghiera, in grado di soddisfare diverse esigenze di domanda
- Il sistema della ricettività è concentrato nell'ambito *medium* e *upscale* (309 hotel e 27.751 camere in hotel 4 stelle) e le strutture di classificazione superiore (5 stelle) sono in crescita
- La soddisfazione dei turisti per quanto riguarda la ricettività è positiva

Punti di debolezza:

- La regolamentazione del settore ricettivo è poco coerente e presenta delle criticità
- Manca un efficace sistema sanzionatorio per contrastare l'abusivismo
- Il sistema ricettivo alberghiero è spesso poco rinnovato e risulta datato e poco tecnologizzato
- Nel settore ricettivo c'è una scarsa conoscenza delle lingue e in generale delle nuove "culture", con conseguenza sul livello di multiculturalità che rimane scarso
- Le strutture in catene alberghiere con standard di servizio riconosciuti a livello internazionale sono esigue
- Gli alberghi appartenenti a catene del settore del lusso sono pochi
- La segnaletica turistica è fondamentalmente in italiano e non multilingue; soprattutto manca la segnaletica in lingua cinese
- Il turista fatica a reperire informazioni chiare ed organizzate nei principali punti di accesso alla città e anche online
- Manca segnaletica ed informazione in lingue straniere in merito ai trasporti pubblici
- I servizi turistici sono generalmente poco integrati e spesso gestiti in modo poco professionale
- La tassa di soggiorno a Roma è tra le più alte in Europa (fino a 7 euro al giorno)
- Il rapporto tra residenti e turisti è critico e il turismo viene visto come un ostacolo al benessere del cittadino
- L'offerta e l'accoglienza turistica di Roma sono poco adeguate alle esigenze dei turisti *Millennial*s e della Generazione Z

Opportunità:

- Crescita della domanda alto-spendente
- Utilizzo delle tecnologie per fornire assistenza in loco sui servizi turistici
- Sviluppo di una segnaletica multilingue, che includa anche il cinese, eventualmente digitalizzata con l'aiuto di *QrCode*
- Utilizzo del contributo di soggiorno per migliorare i servizi turistici (Wi-Fi, decoro, trasporti ecc.)

Minacce:

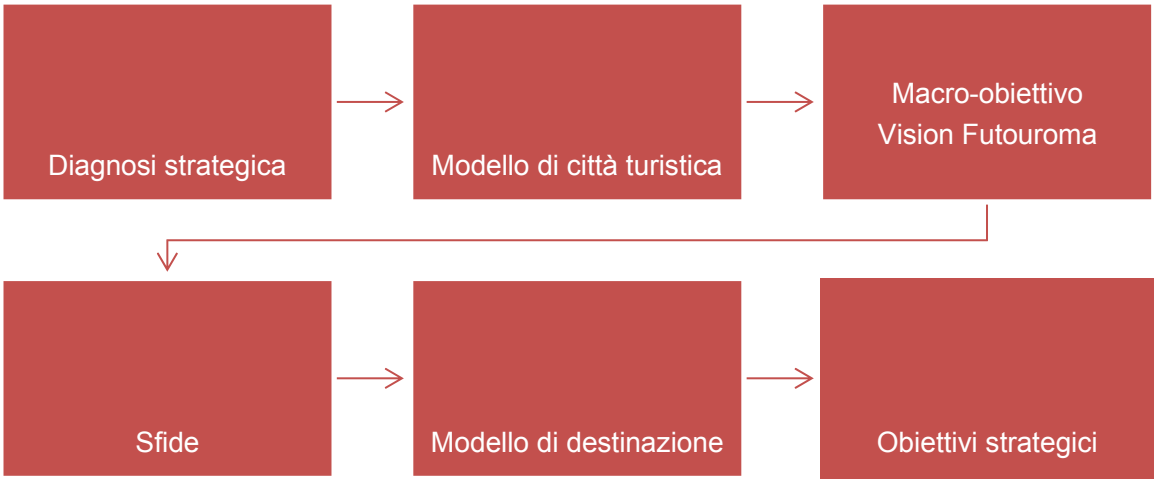
- Continua espansione del fenomeno dell'abusivismo ricettivo, con relativa desertificazione del centro storico
- La crisi economica derivante dalla diffusione del Covid-19 causerà sicuramente la chiusura di una certa percentuale di strutture ricettive medio-piccole

5. La proposta strategica

La diagnosi strategica permette di focalizzare i punti forti sui quali fare leva per lo sviluppo turistico di Roma, ma anche le criticità sulle quali intervenire, considerando che essa è una destinazione che compete nel mercato globale.

La prima fase ha previsto un lavoro di condivisione e di ragionamento collettivo, che ha permesso di procedere alla fase successiva, quella della Proposta strategica. In essa si definiscono il modello di città turistica, il macro-obiettivo globale, le sfide, il modello di destinazione desiderato e gli obiettivi strategici.

Il metodo seguito è stato il seguente:



Le Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA sono un'occasione per innovare e strutturare i diversi ambiti del sistema turistico romano in prospettiva futura, al fine di affrontare le sfide del mercato attuale e futuro e ripartire nel periodo post-Covid-19 con la massima garanzia di successo. Ma è anche un'opportunità per ridisegnare il ruolo e l'importanza del turismo nella città e riorganizzare il rapporto del turismo con i cittadini e i residenti di Roma.

La proposta strategica è frutto del consenso e dei contributi dei principali agenti coinvolti nell'elaborazione di questo piano e ha come scopo tanto il miglioramento del turismo quanto il suo intreccio nella vita della città.

5.1 Il modello di città turistica

Roma è stata da sempre una meta turistica. Infatti, i turisti formavano parte del paesaggio urbano della città già nell'antichità, in cui il turismo si incastrava bene nella vita quotidiana. Oggi però la città vive, come succede anche in altre realtà competitor, nella dicotomia di un'attività che genera economia, ma che allo stesso tempo è invadente. Nel modello di città turistica auspicato, invece, il turismo deve collegarsi naturalmente nella città e nel suo tessuto sociale, economico e culturale, perché deve aiutare la sua crescita e il suo sviluppo positivo su tutti i livelli.

Il modello di città turistica deve intersecarsi con quello della destinazione turistica. Il punto di partenza sono i tratti caratteristici che definiscono la città di Roma attuale e futura, ovvero la tipologia di città turistica alla quale l'intera società aspira. Questo perché la destinazione turistica si costruisce a partire dalla città, dalla sua identità e personalità, dalle sue attrattive e dalla sua popolazione.

Con modello di città turistica si intende il modello desiderato che deve determinare le principali decisioni e scelte a livello superiore. Esso costituisce la base per la concettualizzazione del modello di destinazione desiderato.

Il processo partecipativo ha permesso di identificare il modello di città turistica al quale si vuole tendere:

- Roma città aperta, eterogenea e diversa
- Roma città patrimonio dell'Umanità, ma anche contemporanea
- Roma città metropolitana
- Roma città accogliente
- Capitale d'Italia
- Roma capitale della cristianità
- Roma città che compete e vuole essere leader
- Roma città con identità e personalità
- Roma città innovatrice
- Roma città turistica ma non solo
- Roma città con proiezione internazionale e ben collegata
- Roma città formata dai suoi Municipi

5.2 Il macro-obiettivo per Roma Capitale

Dall'analisi e dalla diagnosi della destinazione Roma Capitale risulta che essa ha le condizioni per continuare ad essere una destinazione turistica di riferimento nel contesto internazionale. Tuttavia, è necessario che Roma sia una destinazione sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Pertanto, deve adeguare la propria offerta turistica e rivedere il suo modello di destinazione, con l'obiettivo di assicurare la conservazione e la valorizzazione del suo ricco patrimonio materiale e immateriale, così da generare una buona redditività per il sistema economico-turistico della città, ma non solo, in modo sostenibile.

In tale contesto, è chiaro che un aspetto essenziale è **evitare il fenomeno dell'*overtourism*** e del sovraffollamento di alcune aree della città (tipicamente quelle iconiche), con le conseguenti problematiche che ne derivano, tanto per i turisti quanto soprattutto per i residenti, che spesso considerano il turismo come un qualcosa di negativo più che di redditizio e vantaggioso. Di conseguenza, il nuovo modello di destinazione dovrà prevedere una migliore convivenza tra i residenti di Roma e i turisti, con l'obiettivo di generare benefici per entrambi.

Inoltre, per continuare ad essere una destinazione leader nel mercato turistico internazionale e per rimanere attrattiva anche nei segmenti delle nuove generazioni (*Millennial*s, Generazione Z ecc.) e delle culture dei paesi emergenti (Cina, India ecc.), Roma deve lavorare sulla propria immagine di "Città Eterna" e passare a trasmettere una **percezione di città innovativa e contemporanea**, pur mantenendo la propria personalità.

Date queste premesse, il punto di arrivo che le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA si pongono è il seguente: **Roma deve difendere e migliorare il suo posizionamento e la sua immagine, continuando ad attirare turisti in modo sostenibile, innovando la sua proposta di valore ed incrementando il suo peso e reputazione nel contesto turistico internazionale, garantendo più benessere e benefici tanto ai visitatori quanto ai residenti, ma anche garantendo sempre di più la sostenibilità.**

Di conseguenza, il macro-obiettivo da raggiungere è quello che Roma, da sempre turistica perché "Città Eterna" si trasformi in una **destinazione eternamente turistica**. In particolare, Roma deve evolvere **da città turistica a destinazione turistica**, ovvero passare dal ricevere passivamente i turisti, all'organizzarsi come un sistema-destinazione in grado di scegliere i propri turisti, così come stanno facendo i suoi principali competitor internazionali.

Per fare ciò, Roma deve basarsi sicuramente sul suo passato, andando però oltre, lavorando sull'innovazione, la sostenibilità e l'attrattività di risorse meno note, senza perdere la sua personalità e i tratti che la identificano e conciliando il rapporto tra residenti e turismo.

5.2.1 La Vision di Roma Capitale

Per quanto riguarda la formulazione della Vision del turismo di Roma è possibile definire una visione globale, ma anche una specifica per il *Destination Management* e una per il *Destination Marketing*.

La visione del turismo di Roma sottintende l'integrazione di politiche diverse e l'azione coordinata e sinergica dei diversi agenti economici, turistici e culturali e degli *stakeholder* del territorio.

La *Global Vision* per Roma è la seguente: **“Consolidare la propria posizione tra le prime tre destinazioni europee e tra le prime 15 a livello mondiale applicando una strategia di crescita responsabile, sostenibile e che rechi benefici a 360° a tutta la città”**.

Per quanto riguarda il *Destination Management*, ovvero lo sviluppo e la gestione della destinazione, la V*ision* che ci si pone è quella di mantenere l’attrattività della destinazione, migliorare la distribuzione del turismo nello spazio e nel tempo, incrementando la qualità dell’esperienza dei suoi visitatori e la qualità della vita dei residenti, con un aumento della competitività dell’attività turistica.

Il *Destination Marketing*, ovvero il marketing e la promozione della destinazione, prevede il posizionamento di Roma come leader del turismo urbano, non solo perché è una città d’arte, ma perché è una metropoli viva, innovativa e creativa, che ispira e genera emozioni.

5.3 Le sfide

La diagnosi strategica ha indicato non solo i punti forti e le criticità, ma anche le opportunità e le minacce per la città. Per far sì che Roma Capitale possa raggiungere il suo macro-obiettivo, è stato necessario identificare i gap fra la diagnosi strategica e il modello di città turistica desiderato, considerando che Roma è una destinazione che compete in un mercato globale agguerrito e molto competitivo come quello del turismo.

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA di Roma Capitale partono dall'identificare le sfide che il mercato turistico di oggi pone alle destinazioni internazionali e che la città deve essere in grado di affrontare per mantenere la propria posizione nel mercato e non perdere terreno rispetto ai suoi competitor. Non bisogna pensare che le sfide identificate debbano essere affrontate soltanto dall'amministrazione locale o regionale, ma esse dovranno essere vinte anche da parte di tutto il sistema pubblico e privato che opera nella città, tanto nell'ambito turistico e culturale, quanto in quello sociale ed economico.

Le sfide sono riconducibili a 6 macro-ambiti che afferiscono al *Destination Management* e al *Destination Marketing*, ovvero: gestione della destinazione, competitività, attrattività e *re-engineering* dei prodotti, innovazione e qualità, sistema-destinazione con *leadership* e sistema di *governance*, e infine il marketing.

Tali sfide si sintetizzano come segue:

1. **Gestione integrale della destinazione Roma**

L'attrattività di Roma non è solo costituita dalle sue bellezze e dal suo patrimonio. Hanno anche un ruolo e peso importante molti elementi e servizi direttamente o indirettamente collegati al turismo. La competitività ed attrattività di Roma come destinazione turistica verrà determinata non solo dalla sua offerta turistica, ma anche dalla sua globalità come sistema.

2. **Passaggio dalla promozione alla gestione turistica del territorio**

Per la sua singolarità ed unicità, Roma ha sempre goduto in modo naturale di flussi turistici. Seppur la concorrenza sia cresciuta, la sua promozione ha permesso alla Capitale di mantenere un ruolo importante fra le destinazioni mondiali. Le trasformazioni sociali ed economiche hanno influito sul turismo, tanto che gli arrivi d'ingenti flussi turistici sono diventati una problematica che incide sull'attrattività della destinazione, ma anche sulla convivenza sociale. La sfida risiede nel concentrarsi sulla gestione del valore della destinazione.

3. **Diversificazione dei prodotti turistici**

Roma è percepita fondamentalmente come una destinazione di turismo culturale, del patrimonio ed archeologico. Il suo primato in questi ambiti è indiscusso, ma, sicuramente, la Capitale può anche mettere in valore altre sue attrattive, materiali e immateriali, per diversificare il suo portafoglio di prodotti, in modo tale da costruire un prodotto-destinazione che possa essere attrattivo per diversi segmenti della domanda e per diverse tipologie di turisti.

4. **Sviluppo economico ed incentivo all'attività imprenditoriale nel turismo**

Il turismo è un'attività economica cardine per Roma, e deve continuare ad esserlo, anche come fonte di reddito ed occupazione. Ma è necessaria la creazione di offerte turistiche e modelli di *business* innovativi che facilitino lo sviluppo economico nella destinazione.

5. **Deconcentrazione territoriale dell'attività turistica e distribuzione più omogenea dei flussi nella città**

La deconcentrazione territoriale dell'attività turistica implica l'ampliamento della destinazione all'ambito metropolitano, sfruttando i nuovi trend della domanda. Parallelamente, si basa sulla valorizzazione di nuove attrattive, risorse e spazi urbani, in modo da produrre un riequilibrio territoriale dei flussi, una riduzione della pressione turistica in determinante zone della città, ma anche una ridistribuzione equa degli effetti economici e sociali generati del turismo.

6. **Valorizzazione degli elementi di identità e di *lifestyle* di Roma per costruire un'esperienza turistica memorabile.**

Oggi il turista cerca l'autenticità del territorio e il contatto con i "*local*". La complicità dei cittadini è un fattore fondamentale per l'incremento dell'attrattività di Roma e per far sì che l'esperienza turistica sia memorabile, in particolare perché esistono nella Capitale elementi distintivi che determinano la personalità e un modo di vivere e di essere "romani", che rappresentano un valore aggiunto.

7. **Consolidamento della *leading position* ed incremento della competitività dell'offerta turistica**

Per mantenere la sua posizione come *leader* del mercato turistico, Roma deve consolidare anche il suo ruolo di *leadership* nel segmento del turismo urbano. Pertanto, deve continuare a lavorare per l'incremento della competitività come destinazione e dei settori direttamente coinvolti.

8. **Sviluppare un turismo sostenibile, rispettoso dell'ambiente e della sua cittadinanza**

La crescita turistica oggi non si può realizzare senza pensare alla sostenibilità a breve, medio e soprattutto lungo termine. Garantire la sostenibilità delle attrattive iconiche, del centro storico, ma anche di tutte le altre, assieme a un turismo che rispetti l'ambiente e il paesaggio urbano includendo anche i residenti, è fondamentale per garantire il successo oggi e in futuro.

9. **Un'accoglienza di valore multiculturale e con standard internazionali nei servizi e nello shopping, in modo da incrementare la qualità complessiva della destinazione**

La qualità non è più una questione di stelle, ma di approccio. Roma deve incrementare integralmente la sua qualità nell'offerta turistica e dei servizi. La globalizzazione genera anche nuovi turisti, di culture e religioni diverse, e di conseguenza Roma, come città nuova ed aperta, deve essere in grado di essere accogliente in tutte le sue sfaccettature.

10. **Una *governance* pubblico-privata efficiente ed efficace**

La competitività ed attrattività di Roma nel contesto di competizione mondiale ha bisogno di nuovi modelli di gestione e coordinamento dell'attività turistica, che coinvolgano il pubblico e il privato, considerando i diversi ruoli delle diverse amministrazioni e degli *stakeholder*.

11. **Posizionamento di Roma come destinazione cosmopolita, *green, smart* e *glamour*, per evolvere dallo stereotipo di città antica e legata esclusivamente al passato**

Roma deve essere in grado di favorire la valorizzazione di nuovi riferimenti e di un nuovo patrimonio d'interesse turistico, potenziando lo sviluppo equilibrato di nuove proposte ed attrattive della città.

12. Costruzione di una reputazione globale per attirare turisti, talento ed investimenti

La reputazione oggi è un tesoro che va curato e gestito, perché contribuisce al valore e al posizionamento di una destinazione. Essa non riguarda solo i singoli operatori, ma comprende diversi elementi, attrattive e servizi turistici. La reputazione è sicuramente un fattore da incentivare perché risulta determinante non solo per attirare i turisti, ma anche per incrementare il posizionamento globale di Roma.

5.4 Il modello di destinazione turistica desiderato

I risultati della diagnosi effettuata sul sistema turistico locale e dei tavoli di lavoro coordinati dalle Università hanno reso evidente che Roma ha bisogno di un'evoluzione strutturale per quanto riguarda il suo modello di destinazione, cioè l'organizzazione e strutturazione del sistema-destinazione, la gestione e il marketing e promozione turistica.

Ormai non si compete più fra pochi territori, ma in un mercato saturo di *competitor* e scarsità di clienti. Ma soprattutto, per competere ed attirare dei turisti, non bastano più le attrattive e la notorietà. Inoltre, nelle destinazioni turistiche si è sempre ragionato e parlato di prodotto in senso materiale, ma oggi il prodotto turistico ha una forte componente di immaterialità. Tutti questi fattori, e anche altri, hanno reso obsoleto il concetto delle destinazioni intese come spazi in cui ci sono attrattive turistiche e servizi, o come luoghi di produzione caratterizzati da attività economiche ed imprenditoriali tendenti all'individualismo e alla concorrenza interna.

Nel caso della destinazione Roma Capitale, si evidenzia il fatto che essa oggi ha un modello di destinazione statico e con un concetto di *business* rigido.

Tutto ciò ha dato luogo a **modelli di destinazione di tipo frammentato**, in cui non esiste la collaborazione commerciale fra operatori ed essa è limitata anche fra il pubblico e il privato.

Una destinazione turistica ha un modello economico di base, costituito da diversi fattori, divisi in due grandi categorie d'attività: la produzione e la commercializzazione/distribuzione. Il **primo blocco è composto dagli agenti economici** (operatori ricettivi, di servizi, commercio, ecc.); **dalle attrattive e risorse turistiche e dalle attività che si realizzano** (contrattazione, gestione, ecc.). La somma di tutti questi elementi costituisce l'offerta turistica (prodotto, pacchetti turistici, ecc.). La produzione ha una struttura di costi (costi operativi nelle aziende, i costi d'infrastrutture e dei servizi pubblici e anche il costo della promozione e pubblicità istituzionale, realizzata dal pubblico).

Perché si generi *business* turistico, all'interno di una destinazione ci devono essere tre requisiti: *in primis*, la concretezza rispetto a chi è il cliente; poi la percezione di valore da parte del turista e una logica economica sottostante che permetta la consegna del valore ai visitatori ad un costo adeguato. Un modello di *business*, quindi, è l'architettura della creazione del valore per il cliente e include i meccanismi utilizzati per la consegna (al turista) e la cattura del valore (per l'impresa/operatore).

Il modello di business in una destinazione turistica sintetizza i bisogni del cliente e la sua capacità d'acquisto con il modo in cui l'azienda risponde e gli consegna il valore, seducendolo ed attirandolo, perché sia disposto a pagare il valore generato. Ciò significa trasformare il costo in benefici per il cliente mediante il disegno e l'esecuzione dei diversi elementi della catena del valore.

La caratteristica del ***business model* di una destinazione frammentata** è precisamente la mancanza di sistema, ovvero i diversi *stakeholder* e *shareholder* come l'amministrazione, il sistema politico, i corpi intermedi rappresentanti del sistema economico (associazioni di categoria, CCIA, ecc.) e gli operatori turistici ed economici non hanno una linea comune. L'elemento determinante di questo *business model* è la scarsa creazione di valore per il cliente.

L'analisi di competitività di Roma come sistema-destinazione mette in luce il fatto che ci si trova davanti a un sistema "non sistema", a un *business model* che è nato e si è sviluppato senza organizzazione, autonomamente e in modo endogeno, e che si autoriproduce grazie alle condizioni favorevoli del mercato.

Seppur parlare di *business model* per la destinazione Roma possa sembrare strano, è da considerare che una destinazione non è altro che un sistema d'offerta che organizza un prodotto-destinazione mirato a soddisfare i bisogni della domanda. La destinazione come sistema ha un mercato/i di riferimento ed obiettivo, così come un suo posizionamento.

Il *business model* di riferimento della destinazione è importante innanzitutto perché una destinazione deve avere, come sistema, un modello che determini il modo in cui si crea il valore per il cliente, ma anche per il sistema turistico locale. **Un *business model* di destinazione ha due funzioni importanti: la creazione del valore e la cattura del valore**. Nella creazione, si definiscono tutte le attività e servizi necessari per la costruzione del prodotto, fino alla sua erogazione e alla consegna del valore creato per soddisfare il bisogno del cliente. La seconda funzione indica che la destinazione, a partire dalle sue attrattive e risorse, sviluppa un vantaggio competitivo che le permette di creare una proposta di valore da proporre al mercato, ottenendo redditività.

La destinazione Roma come prodotto e sistema d'offerta ha un determinato valore, percepito e riconosciuto già dal mercato, sul quale il sistema-destinazione costruisce la sua offerta e i suoi prodotti, che commercializza poi nel mercato. In realtà, gli operatori turistici della destinazione Roma strutturano il proprio *business model* specifico, a partire dalle condizioni che determinano le caratteristiche, la tipologia e le specificità della destinazione nel mercato.

Ciò porta a un nuovo concetto, ovvero il *business concept*, o modello di destinazione. Ovvero, la concettualizzazione, a partire dalle attrattive, risorse e servizi del territorio, del prodotto-destinazione, di quello che la destinazione come prodotto proporrà al mercato, dei canali e dei meccanismi di distribuzione, così come del suo posizionamento nel mercato (massa, nicchia, lusso, *low cost*, ecc.).

Il *business concept* è importante per gli operatori turistici locali e per il sistema-destinazione fondamentalmente perché essi devono costruire i propri servizi, prestazioni e prodotti, partendo dalla concettualizzazione complessiva e generale del prodotto-destinazione. Il *business concept* è il risultato diretto di tre elementi: le attrattive e risorse strategiche del territorio; il posizionamento della destinazione nel mercato e il valore che si crea nel territorio con i servizi che la totalità degli operatori forniscono in modo aggregato (*value network*). A partire da questi tre fattori, il sistema delle imprese turistiche di Roma può sviluppare un concetto di *business* specifico, sul quale costruire il *business model* complessivo, a partire dal quale sviluppare i *business model* individuali.

Il *Destination Business Concept* di Roma stabilisce i pilastri sui quali costruire la visione di *business* dell'intero sistema, ma in particolare è la guida per determinare l'insieme degli elementi e dei principali componenti del *business* della destinazione. In un certo senso, è l'idea di cos'è la destinazione e delle opportunità di *business*, che deve contenere cinque importanti elementi:

- La proposta di valore (*Value proposition*)
- Il prodotto/prodotti che la destinazione può produrre
- I canali di distribuzione della proposta di valore
- Il prodotto principale che attrae i turisti (la concettualizzazione esistente nel mercato rispetto alla destinazione)
- Il cliente/i che possono essere interessati

Roma, come destinazione e anche come offerta di prodotto turistico, ha un determinato valore, ma grazie al *business concept* avrà anche uno specifico modo di sfruttare le attrattive e strutturare i

servizi per costruire il suo valore. In questo quadro di riferimento, gli operatori di Roma devono costruire il proprio prodotto/servizio, commercializzarlo e distribuirlo, in modo che sia in linea con il *business concept* della destinazione.

Il sistema-destinazione deve strutturare il *destination business model* per:

- Articolare la proposta di valore (cioè, il valore che si crea per i turisti/clienti a partire dal prodotto o dai servizi)
- Identificare i segmenti di mercato d'interesse
- Definire la catena di valore necessaria per creare e distribuire la offerta, gli *asset* e le attività complementari necessari per supportare il posizionamento desiderato
- Descrivere il posizionamento della destinazione all'interno della catena di valore, connettendosi con fornitori e clienti
- Identificare potenziali nuovi clienti/mercati
- Formulare il vantaggio competitivo

Una destinazione che abbia un chiaro *business model* permette all'intero sistema-destinazione di progettare e sviluppare una prospettiva di futura crescita e sostenibilità dei singoli *business* ed attività nel breve, medio e lungo periodo.

Per far sì che si possano affrontare con garanzia di successo le sfide future, il nuovo modello di destinazione (*business concept*) di Roma Capitale deve costruirsi necessariamente a partire dalle seguenti considerazioni o principi:

- La città deve attrarre una domanda turistica diversificata, destagionalizzata e multi-motivazionale
- L'attività turistica non deve recare danni ai cittadini, anzi va sviluppata con la complicità dei residenti, in modo che il turismo conviva con la città in modo inclusivo e non escludente
- L'attività turistica della città deve essere gestita trasversalmente e in modo multi-settoriale, coinvolgendo tutti gli attori sia pubblici che privati che possono giocare un ruolo importante nello sviluppo turistico della città (urbanistica, commercio, ambiente, ecc.)
- Nella città, il turismo deve essere in grado di generare lavoro ed essere fonte di qualità per tutto il sistema cittadino. In sostanza, l'attività turistica deve configurarsi come un pilastro dell'economia di Roma
- La Capitale deve possedere un'offerta turistica che sia identificata per la sua qualità e che rispetti elevati standard, per garantire servizi e ospitalità all'altezza delle aspettative dei suoi visitatori, in modo da generare valore
- La destinazione Roma non può attendere i turisti passivamente, ma deve proporsi sul mercato in maniera proattiva, mettendo a disposizione un'offerta ampia e diversificata
- L'attività turistica della città deve guardare a tutto il territorio, anche quello meno esplorato e fuori dai percorsi classici, e non solo alle risorse turistiche iconiche, che oggi risultano sovraffollate, con problematiche di gestione
- Serve una nuova narrazione della destinazione, più moderna e contemporanea e che guardi al futuro, più che al passato, attraverso processi di storytelling
- L'attività turistica di Roma deve essere compatibile con il rispetto sostenibile del suo territorio

Perché Roma migliori il suo posizionamento come destinazione a livello mondiale e possa entrare in nuovi segmenti e in nuovi mercati, deve trasformare il suo *business model* che, seppur oggi sia

soddisfacente, potrebbe avere delle difficoltà di fronte alla pressione della concorrenza attuale e futura, ma anche alla necessità di adeguare la sua proposta alle domande dei nuovi turisti (*Millennial* innanzitutto).

Il nuovo modello di destinazione che Roma deve costruire velocemente fonda la propria efficacia su quattro principali ambiti di innovazione:

- Gestione e organizzazione del sistema turistico
- Sviluppo del territorio e valorizzazione delle attrattività
- Strutturazione di prodotti e servizi turistici
- Promozione e marketing.

5.4.1 Il modello di organizzazione del sistema

Il sistema turistico di una destinazione è un insieme costituito da *stakeholder* pubblici e privati, da operatori turistici e culturali oltre che da fornitori di servizi. Esso è il "corpus" della destinazione ed è anche il meccanismo che permette di incrementare la competitività e l'attrattività del territorio.

Il nuovo modello di gestione del sistema-destinazione per Roma deve incrementare la competitività complessiva della città e quella individuale dei singoli operatori e deve permettere l'operatività e lo sviluppo attraverso la collaborazione pubblico-privata.

In particolare, l'innovazione nei modelli di gestione della destinazione Roma deve prevedere:

- Lo sviluppo di modelli di partecipazione pubblico-privata, rappresentati da uno strumento operativo che operi come DMO
- La necessità di sviluppare un piano di miglioramento della qualità integrale della destinazione, capace di incentivare il rinnovamento dell'offerta di prodotti, delle strutture e dei servizi ai turisti, ma anche ai cittadini
- Sviluppo della consapevolezza nell'ambito pubblico (Comune) che i turisti sono anche utenti della città e che l'efficacia dei servizi pubblici è fondamentale per il successo collettivo.

5.4.2 Il modello di sviluppo della destinazione

L'attuale modello di destinazione di Roma è riconducibile prevalentemente al modello di frammentazione, caratterizzato dal fatto che ogni realtà (enti, imprese, operatori ecc.) opera in modo individuale e spontaneo. Il visitatore, escluso il turista che acquista un pacchetto turistico, cerca i servizi di suo interesse e li prenota singolarmente (albergo, volo, biglietti, informazioni su musei, attrattive da visitare ecc.), spesso andando incontro a difficoltà nel reperimento delle informazioni quando è nella fase della pianificazione della sua vacanza. Inoltre, spesso prenota determinati servizi ed esperienze quando è già a Roma, sia tramite i *concierge/receptionist* sia tramite i venditori in strada (*bus sightseeing*).

Tuttavia, come si è detto in fase di analisi, Roma mostra anche alcune caratteristiche del modello di dipendenza, in cui la promozione e l'organizzazione dei servizi e delle attività sono in mano ad alcuni operatori, come i tour operator, ma soprattutto le *Online Travel Agencies*.

Il modello di destinazione turistica a cui Roma vuole tendere è, invece, il **modello c.d. network**, **o di integrazione**, che risponde ad una logica di sistema turistico in rete. Ciò significa che le imprese fornitrici di prodotti e di servizi turistici (privati) in collaborazione con il settore pubblico, devono creare un sistema di rete efficace ed efficiente, per promuovere una proposta diversificata per la fruizione turistica della città, con un'identità precisa, creando valore aggiunto e raggiungendo una forte capacità competitiva. Questa è infatti la direzione verso cui stanno andando i competitor di Roma, per garantirsi una buona competitività e redditività.

I vantaggi principali del modello network sono costituiti dalla varietà di alternative di prodotti e offerte che si possono creare, dalla maggiore capacità di distribuire informazioni, dalla maggiore qualità dei servizi forniti e dalle condizioni di prezzo.

Si dovrà tenere conto di una "nuova domanda politica" rivolta alle Amministrazioni perché sappiano cogliere gli input originali di sviluppo della città da parte degli stakeholder e degli operatori. Tale domanda si pone in forme importanti anche per lo sviluppo e la acquisizione di consapevolezza e responsabilità da parte dei soggetti della *sharing economy*.

Risulta ovvio come le caratteristiche basilari di questo modello di destinazione integrata siano la cooperazione e la competizione, con la necessità che ogni attore del sistema svolga il proprio ruolo e soddisfi le proprie responsabilità. A questo scopo, l'innovazione del modello di sviluppo della destinazione deve avere come elementi costitutivi:

- Sviluppo di reti di collaborazione tra imprese per rendere l'offerta turistica più attrattiva, competitiva ed esperienziale
- Digitalizzazione dell'offerta turistica e dei servizi

5.4.3 Il modello di prodotto turistico

Il nuovo modello di destinazione in merito al prodotto turistico deve fare sì che Roma possa evolvere da meta di turismo fondamentalmente culturale, legato al patrimonio storico-archeologico-artistico della città, a destinazione poli-prodotto.

Questo percorso da un lato implica il riposizionamento del segmento culturale, con una maggiore differenziazione e focalizzazione su specifici segmenti di mercato, come le nuove generazioni e i mercati emergenti, dall'altro implica il potenziamento di ulteriori prodotti, che rendano possibile un processo di impulso turistico in zone ad oggi poco sfruttate della città.

La necessità di un nuovo modello di prodotto deriva anche dal fatto che le tendenze del turismo sono cambiate e si è passati da una domanda di turismo passivo, che ha sempre caratterizzato il turismo culturale, ad un turismo attivo ed esperienziale, guidato dalle motivazioni, più che dal territorio. In quest'ottica, è necessario che Roma si rinnovi, andando oltre la fruizione passiva delle sue attrattive iconiche (culturali), per presentarsi al mercato come una destinazione poli-prodotto, in grado di soddisfare diverse domande e soprattutto le esigenze del turismo esperienziale e motivazionale.

5.4.4 Il modello promozionale

Ad oggi, la promozione di Roma nei mercati è deficitaria sotto alcuni punti di vista, come l'online e

l'immagine proiettata della città, ma anche per quanto riguarda la disponibilità di informazioni in destinazione. Infatti il modello organizzativo promozionale sta già mostrando le sue carenze nei confronti di un mercato turistico ormai digitale. Roma ha avuto la fortuna di essere una destinazione favorita dalla domanda, in cui l'offerta doveva soltanto limitarsi ad accoglierla. Ma il contesto di mercato è cambiato profondamente per quanto riguarda il modo di scegliere la destinazione, la pianificazione della vacanza e il comportamento dei turisti in destinazione.

Pertanto, è necessario che Roma riveda il suo modello di organizzazione e di approccio promozionale, così come il suo mix di marketing, affinché il suo prodotto venga adeguatamente promosso e commercializzato nei mercati di riferimento, seguendo le logiche di segmentazione e focalizzazione. È quindi necessario adottare un nuovo modello di marketing e di promo-commercializzazione.

I cambiamenti della domanda turistica, la ricerca delle esperienze autentiche di viaggio e del contatto diretto tra il turista e la destinazione rendono necessario un nuovo modello di promozione integrale, che dovrà svilupparsi a partire dai seguenti presupposti:

- Lavoro congiunto tra pubblico e privato nella promozione della destinazione Roma
- Collaborazione e sana competitività tra i diversi soggetti ed attori del sistema turistico
- Sviluppo del Prodotto-Destinazione
- Sviluppo di reti di collaborazione

Il modello promozionale integrale prevede l'inclusione nella promozione e commercializzazione di tutte le tipologie di prodotto da sviluppare a Roma attraverso diversi canali diretti ed indiretti, sia online che offline.

Inoltre si dovrà passare da un modello promozionale statico ad uno dinamico e fondamentalmente online. Sarà da considerare lo sviluppo di nuovi modelli di promozione e marketing turistico della destinazione Roma, che le permettano di comunicare le sue proposte ai segmenti e mercati tradizionali, ma anche a quelli nuovi.

Va segnalato che con la diffusione delle reti social, nuovi soggetti nel panorama turistico di Roma stanno acquistando consapevolezza e responsabilità. Questa "esplosione" social può essere formativa in funzione dell'approfondimento di una nuova politica comunicativa per la città, anche come risposta alla crisi Coronavirus. Durante l'emergenza, infatti, sono nate iniziative social per lo più spontanee, suggerite da giovani Millennial che si stanno "inventando" con successo quali soggetti creativi nei processi di comunicazione di attrattori originali della città. Sono percorsi attivi che si potrà utilmente istituzionalizzare nel momento in cui l'emergenza sarà finita, con l'obiettivo di supportare la promozione e comunicazione di Roma e della sua offerta turistica.

5.5 Obiettivi strategici

A partire dalle sfide identificate e considerando il modello di città e soprattutto di destinazione turistica desiderati è possibile delineare gli obiettivi strategici che Roma dovrà perseguire come destinazione turistica. È importante ribadire che le sfide di Roma come destinazione turistica non si pongono soltanto per l'Amministrazione Comunale, ma per l'intero sistema-destinazione Roma Capitale. Da ogni sfida derivano degli specifici obiettivi strategici. Si configura quindi il seguente quadro.

Sfida 1. Gestione integrale della destinazione Roma

Obiettivi:

- Gestire la mobilità interna del turista, in modo da permettere una fruizione aperta e non limitante della città nel suo complesso, anche fuori dal centro storico

I turisti camminano, si spostano e si muovono all'interno della destinazione. I flussi costituiscono delle problematiche se sono eccessivamente concentrati in determinati spazi e luoghi, e possono diventare un problema per la normale vita della città e dei suoi residenti. La congestione urbana è un problema delle grandi destinazioni turistiche che impedisce anche ai visitatori un'esperienza turistica positiva. Gestire e rimodulare la mobilità interna dei turisti è un obiettivo strategico per garantire la fruizione a 360 gradi della destinazione, ma anche per incrementare i flussi verso zone d'interesse turistico meno note e frequentate.

- Valorizzare nuove attrattive turistiche oltre le icone, per ampliare la propria offerta di prodotti e distribuire i flussi turistici

Roma ha delle attrattive turistiche iconiche, uniche ed irrepetibili. Dal Colosseo al Foro Romano, passando per le Terme di Caracalla, la Fontana di Trevi o Piazza di Spagna, solo per citarne alcune. Si tratta di vere attrattive iconiche e mondialmente conosciute, come anche la Basilica di San Pietro. Tuttavia, i turisti si concentrano presso le attrattive più note, tralasciandone molte altre che sono ugualmente uniche ed irripetibili. L'obiettivo da perseguire è quindi la deconcentrazione dei flussi turistici.

- Integrare le politiche urbanistiche, ambientali, di trasporto e di finanziamento attraverso una strategia condivisa con il turismo

Il turismo è un'attività economica che abbraccia ed ha bisogno di diverse politiche, che ovviamente devono essere coordinate. La complessità della Capitale e la mancanza storica di gestione nell'ambito turistico hanno fatto sì che questo non abbia avuto la considerazione necessaria e sia stato poco considerato come attività che influisce sulla vita quotidiana della città. L'integrazione delle diverse politiche, con una visione di sistema diventa una priorità per assicurare il successo turistico di Roma negli anni a venire.

- Migliorare il decoro urbano ed i servizi urbani per i turisti e i cittadini

Il paesaggio urbano è uno degli elementi attrattivi di una destinazione. La situazione di Roma è ormai nota e pertanto diventa una priorità il miglioramento sia del decoro urbano, sia dei servizi di trasporto pubblico e della pulizia generale. Questi fattori incidono notevolmente sull'immagine di Roma come destinazione e influiscono sulla sua reputazione. Inoltre, l'igiene e la sicurezza sanitaria saranno aspetti che i turisti terranno maggiormente in considerazione dopo la diffusione del Coronavirus.

- Favorire l'accessibilità per tutti

La fruizione turistica di una destinazione da parte della totalità delle persone è un requisito di base oggi. Roma sicuramente deve migliorare le condizioni di accessibilità sia nelle sue attrattive sia nella sua offerta turistica, ricettiva, ristorativa e di servizi. L'invecchiamento progressivo della popolazione, e pertanto dei turisti, fa sì che favorire l'accessibilità diventi una priorità.

- Migliorare la sensazione percepita di sicurezza e legalità

L'abusivismo, la presenza in strada di venditori ambulanti e di micro-criminalità sono delle problematiche delle grandi destinazioni di turismo di massa e del turismo urbano. Seppur sia difficile sradicarle, questo deve essere un obiettivo da raggiungere per far sì che la percezione di Roma come città accogliente e sicura sia maggiore.

- Favorire la gestione e la promozione integrale dell'attività turistica nella politica globale della città

Se il turismo è una delle attività economiche più importanti di Roma, come dimostrano i dati del volume di imprese, esso va incentivato perché deve continuare ad essere una leva di sviluppo economico e di generazione di posti di lavoro e ricchezza.

- Migliorare e assicurare in modo costante nel tempo la generazione di dati statistici affidabili

La competitività del mercato turistico e i cambiamenti della domanda e dei trend obbligano a prendere delle decisioni in modo rapido ed effettivo. I dati sono ormai necessari tanto per chi deve gestire i diversi servizi pubblici quanto per gli operatori. I dati sono assolutamente necessari per comprendere situazioni e disegnare prospettive, alle quali si devono dare delle risposte immediate. Oggi a Roma manca la generazione e l'utilizzo di dati statistici in tempi utili, pertanto questo è un obiettivo strategico di massima priorità.

- Migliorare ed assicurare il finanziamento della gestione dell'informazione ed accoglienza turistica e della promozione

L'informazione e l'accoglienza turistica sono elementi della competitività ed attrattività della destinazione che rendono percepibile la sensazione di ospitalità. Seppur il grado di utilizzo dei servizi e la fruizione dell'informazione ed accoglienza turistica siano mutati, rimane assolutamente necessario un sistema d'informazione presenziale ma anche 2.0. Ovviamente è necessario assicurare la sua funzionalità ed efficienza. Di conseguenza vanno trovate delle vie per il suo finanziamento.

<u>Sfida 2. Dalla promozione alla gestione turistica del territorio</u>

Obiettivi:

- Sviluppare strategie di promozione e marketing innovative

Roma non opera più in un mercato di domanda, ma in uno d'offerta, in cui tante destinazioni, pur non avendo l'attrattività e il patrimonio che possiede e vanta la Città Eterna, sono temibili competitor.

È necessario adeguare le strategie di promozione e di marketing che si sono portate avanti fino ad oggi, in particolare da parte dei soggetti istituzionali, in modo da sviluppare una segmentazione adeguata e favorire un ritorno positivo per l'intero sistema-destinazione.

- Dotarsi di capacità operativa per la promozione di Roma

I turisti oggi non arrivano più da soli, è necessario andare a prenderli, a presentare l'attrattività di Roma, comunicare non solo la sua offerta come città d'arte, ma anche le tante altre possibilità e proposte. Quindi, è necessario dotarsi di capacità operativa nell'ambito della promozione e del marketing turistico, che in modo costante eserciti pressione sul mercato incrementando la visibilità e notorietà di Roma, oltre a supportare l'operato promozionale del settore turistico privato.

- Utilizzo del contributo di soggiorno per le azioni di marketing e per l'incremento dell'attrattività turistica

I turisti, con il contributo di soggiorno, partecipano indirettamente alla manutenzione di determinati servizi urbani e per i residenti. Tuttavia, a Roma il ricavato della tassa non è strategicamente destinato a finanziare le attività turistiche né i servizi turistici che il settore pubblico deve erogare. Dedicare una parte del ricavato del contributo di soggiorno al finanziamento delle azioni di promozione e marketing, così come di alcuni servizi utilizzati dai turisti, è fondamentale per incrementare l'attrattività e la competitività di Roma, nonché per innescare un circolo virtuoso che produca maggiori ricavi.

- Costruire una nuova narrazione di Roma come destinazione contemporanea, aperta, eterogenea e plurale

La domanda, in particolar del turismo urbano, cerca nelle destinazioni non solo cultura e patrimonio, ma anche altre attrattive, l'*urban landscape*, in cui convivono architettura e cultura contemporanea, shopping e gastronomia, e il contatto con "i *locals*", andando alla scoperta dell'autenticità. Roma offre tutto ciò, ma è necessario comunicare una narrativa di destinazione allo stesso tempo storica e unica, ma anche contemporanea, vibrante ed eterogenea.

- Utilizzare i contenuti dei turisti nel creare l'immagine di Roma come destinazione

I migliori promotori di una destinazione sono gli stessi turisti, grazie ai social. Essi raccontano la loro esperienza, le emozioni e le impressioni. Coinvolgere e motivare i turisti a raccontare e raccomandare Roma, utilizzando l'UGC (*User Generated Content*), è un obiettivo anche per stabilire un rapporto umano fra la destinazione e i turisti.

- Ripensare la strategia di marketing e promozione per garantire la sostenibilità della destinazione

Il fenomeno dell'*overtourism* rende più che mai necessarie la gestione dei flussi e scelte più mirate rispetto alle tipologie di turisti desiderati. Non è più conveniente effettuare il marketing e la promozione in modo indifferenziato, ma essa va focalizzata e segmentata.

<u>Sfida 3. Diversificazione di prodotti turistici</u>

Obiettivi:

- Rafforzare il posizionamento di Roma come destinazione di turismo M.I.C.E.

I congressi, *meeting* e *incentive* sono tra i settori che trainano le principali destinazioni turistiche competitor. L'attrattiva di Roma e le strutture disponibili per la realizzazione di grandi eventi possono permettere un incremento dei convegni internazionali. Rafforzare la competitività dell'offerta e migliorare l'attrattività per incrementare il posizionamento mondiale di Roma come destinazione di turismo M.I.C.E. è una priorità.

- Valorizzazione di Roma come città e capitale con il mare

Il mercato non è consapevole che Roma è una delle poche destinazioni di turismo urbano con spiagge e mare. Ostia Antica e le spiagge possono essere un elemento in grado di rafforzare l'attrattività di Roma come destinazione.

- Rafforzare i vincoli fra turismo d'affari e turismo *leisure* per incrementare il turismo *bleisure*

Il *bleisure* è una tendenza fortemente in crescita nelle destinazioni, in particolare in quelle urbane. Roma deve spingere questa formula che sta generando interessanti ritorni.

- Ampliare l'offerta di prodotti turistici, superando lo stereotipo, sfruttando altri patrimoni e altre storie

La potenzialità di Roma come destinazione non è solo limitata alla sua offerta come città d'arte. Sfruttare altri patrimoni materiali ed immateriali è una possibilità per costruire un portafoglio di prodotti che le permetta di diventare una destinazione poli-prodotto.

- Potenziare lo sviluppo di nuove proposte ed attrattive in modo equilibrato nella città

Agevolare ai turisti la conoscenza della Roma nota, ma soprattutto quella meno nota e più autentica, significherà per il turismo la possibilità di generare benefici in modo equilibrato in diverse aree della città, ma anche di contribuire alla creazione di nuova imprenditorialità nel turismo.

<u>Sfida 4. Sviluppo economico ed incentivo all'attività imprenditoriale nel turismo</u>

Obiettivi:

- Incrementare il reddito e l'impatto economico derivante dal turismo

La redditività dell'attività turistica di Roma va incrementata e allo stesso tempo distribuita in modo più ampio e uniforme nella città.

- Promuovere gli *open data* ed il loro utilizzo da parte di tutto il settore per prendere le decisioni strategiche

La disponibilità di informazioni al pubblico è fondamentale tanto per il miglioramento dell'esperienza del visitatore quanto per la gestione della destinazione, ma anche per le scelte strategiche dell'intero sistema economico ed imprenditoriale del turismo.

- Incentivare iniziative imprenditoriali che costruiscano opportunità di lavoro di qualità

I turisti cercano costantemente novità e proposte innovative. Nel contesto attuale, in cui la tecnologia è un driver di crescita e sviluppo, e in cui molti lavoratori del turismo hanno perso il lavoro a causa della crisi dovuta al Covid-19, è necessario creare delle condizioni in grado di favorire la nascita di iniziative imprenditoriali e start up che contribuiscano alla modernizzazione dell'esperienza dei turisti nella destinazione Roma.

- Promuovere attività turistiche che abbiano modelli di impresa più remunerativi economicamente e socialmente

Il turismo comprende molte attività ed operatori turistici, tra cui anche molti che propongono la propria offerta in modo approssimativo e poco professionale. Un intervento su queste disfunzioni per migliorare la qualità dei servizi turistici sicuramente provocherà una maggiore remunerabilità, ma anche un allargamento del volume di occupati nel turismo.

Sfida 5. Deconcentrazione territoriale dell'attività turistica

Obiettivi:

- Creare e promuovere nuovi poli di attrazione turistica

La capillarità delle attrattive di Roma, sia quelle storiche che quelle moderne e contemporanee, di patrimonio materiale e immateriale, rende possibile creare nuovi poli di attrazione turistica in modo tale da decongestionare il centro storico della Capitale.

- Coinvolgere i cittadini come attori dell'offerta turistica

I residenti e i cittadini con la loro tradizione, caratteristiche e stile di vita, sono senza dubbio una delle maggiori attrattività di una città. Il turista cerca l'autenticità e il contatto con la realtà, cioè tutto quello che non sia "turistico". I romani, con la loro personalità caratteristica, i rioni e le strade tipiche, sono un fattore differenziale e sicuramente un vantaggio competitivo per Roma. Coinvolgere i cittadini perché accolgano il turismo e diventino attori dell'offerta, deve essere una carta strategica da giocare.

- Valorizzazione delle attività commerciali, ristorative, ecc. che caratterizzano l'identità e la differenziazione di Roma

Roma ha un'offerta di negozi e di ristorazione particolare, oltre a grandi marchi e firme internazionali. Per questo deve essere conosciuta internazionalmente come una destinazione di shopping, anche perché raccoglie lo spirito del Made in Italy. La valorizzazione del commercio e dell'artigianato locale, così come della gastronomia e cucina tipicamente romana, serviranno per incrementare l'attrattività di Roma come destinazione, perché, seppur sia una capitale, mantiene elementi di località e non solo di globalità.

- Ampliare le dimensioni geografiche e iconiche di Roma come destinazione turistica, potenziando i quartieri fuori dal Centro

I quartieri e i rioni di Roma sono attrattivi per il loro patrimonio e la loro umanità. Roma non possiede solo le sue attrattive iconiche, ma anche molte altre che sono considerate minori, che,

adeguatamente strutturate ed organizzate, possono aggiungere un maggiore valore per il turismo *repeater.*

Sfida 6. Valorizzare gli elementi di identità e di lifestyle

Obiettivi:

- Costruire un'offerta turistica esperienziale

Le attività, tour ed esperienze turistiche sono ormai richieste dalla domanda e sono uno dei fattori che influiscono sulla scelta della destinazione da parte del mercato. Le condizioni e le caratteristiche delle attrattive turistiche non solo di Roma, ma anche dei suoi dintorni, permettono di sviluppare un'offerta di esperienze turistiche che può fare la differenza rispetto alla concorrenza.

- Valorizzare gli elementi di «romanità» come tratto distintivo della proposta turistica

L'identità e la personalità di Roma è sicuramente unica. La "romanità" è un modo particolare di vivere, di esprimersi, di divertirsi e di convivere. La Città Eterna è accogliente ed ospitale in modo unico e senza uguali. Questo patrimonio immateriale deve diventare un vantaggio competitivo per attirare i turisti verso la destinazione Roma.

Sfida 7. Consolidare la leading position ed incrementare la competitività

Obiettivi:

- Incrementare la permanenza media dei turisti a Roma

La permanenza media nelle strutture ricettive di Roma è di 2,4 notti, inferiore a quella di altre destinazioni turistiche, ma soprattutto inferiore alle potenzialità. L'incremento della permanenza media dei turisti a Roma è un obiettivo strategico perché può significare un incremento dell'attività turistica e della raccomandazione da parte dei turisti. La strada in questo caso passa per l'allargamento dell'offerta e la creazione di nuovi poli d'attrattiva.

- Ridurre l'abusivismo e perseguire l'offerta ricettiva illegale

L'abusivismo e l'esistenza di un'importante offerta ricettiva non censita, senza le opportune autorizzazioni crea diversi impatti negativi su Roma, dai flussi turistici non gestiti, all'immagine negativa a causa di un servizio mediocre e della mancanza di qualità. La lotta contro l'abusivismo e il controllo delle attività e servizi turistici è ormai un bisogno ineludibile.

- Incrementare la spesa media dei turisti

La spesa turistica a Roma deve essere incrementata e ciò va fatto attraverso la qualità dell'esperienza turistica che si offre.

- Promuovere la formazione e la professionalizzazione per garantire la qualità e l'eccellenza

La professionalità è fondamentale per garantire un'esperienza soddisfacente nei visitatori. Accogliere con professionalità e secondo i criteri di multiculturalità è fondamentale per una destinazione come Roma. In questo senso, è importante incrementare il livello di professionalità in diversi ambiti e sottosettori dell'attività turistica. A questo scopo, la formazione deve avere un ruolo chiave.

Sfida 8. Sviluppare un turismo sostenibile per l'ambiente e la cittadinanza

Obiettivi:

- Gestire i flussi turistici per renderli compatibili con la vita quotidiana dei residenti

La capacità di carico turistica è un fattore da considerare non solo a livello complessivo della destinazione, ma anche dei singoli luoghi in cui un eccessivo affollamento produce una riduzione dell'attrattività ed esperienze turistiche non soddisfacenti. Un eccesso turistico inoltre produce malessere e disturbo nella comunità locale. La gestione dei flussi è sicuramente una priorità per assicurare la sostenibilità non solo delle attrattive, ma anche la sostenibilità sociale della Capitale.

- Sensibilizzazione verso il turismo nella cittadinanza

I turisti devono sapere che convivono con una realtà e una cittadinanza in uno spazio comune, che ha le sue regole ed abitudini. Essi devono essere rispettosi con la città durante la loro permanenza turistica.

- Rendere compatibile la preservazione e l'utilizzo turistico del patrimonio culturale, artistico e naturale: promuovere attività turistiche ed imprenditoriali responsabili

Il patrimonio archeologico, naturale e culturale non è eterno ed immune al suo utilizzo turistico. Esso va preservato con un adeguato equilibrio fra la sua preservazione e la fruizione. Ciò implica sistemi di monitoraggio e di gestione, cioè piani specifici di gestione turistica per ogni attrattiva. Parallelamente le attività turistiche devono avere consapevolezza e responsabilità e rispettare le attrattive culturali e naturali del territorio.

- Porre attenzione sulla sostenibilità ambientale del centro di Roma

L'attuale carico turistico del centro di Roma è entrato in una fase di criticità, non soltanto per le problematiche di convivenza e di gentrificazione, ma anche per la generazione di un livello di esperienza turistica dei visitatori che può risultare compromessa.

- Mantenere un incremento moderato degli arrivi

La gestione dei flussi turistici, degli arrivi e delle presenze è ormai una necessità per garantire la sostenibilità integrale della destinazione. L'incremento deve essere commisurato alla capacità di gestione dell'intero sistema-destinazione.

Sfida 9. Garantire un'accoglienza di valore multiculturale e con standard internazionali

Obiettivi:

- Promuovere un sistema proprio di certificazione adattato alla realtà di Roma

Roma deve garantire la qualità complessiva della destinazione, in merito all'offerta e alle esperienze. Incrementare il livello di qualità media della totalità dell'offerta è sicuramente un argomento d'importanza strategica per la città.

- Promuovere una maggiore capacità di accoglienza multiculturale per entrare in nuovi mercati

Come conseguenza della globalizzazione, l'Europa ed ovviamente Roma sono meta di turisti di altre culture e religioni, ovvero con bisogni ed abitudini diverse nell'accoglienza, nella ristorazione ed anche nei servizi. Roma deve migliorare la sua accoglienza (halal, kosher, cinese, giapponese, ecc.), ma anche sviluppare nuovi modelli di accoglienza e dotarsi di professionalità preparare per soddisfare i bisogni dei nuovi turisti.

- Migliorare l'atmosfera di ospitalità di Roma Capitale

Roma è stata sempre una città accogliente, crocevia di culture e di gente. La città deve valorizzare ancora di più il "*mood*" e sfruttare il carattere della sua gente e l'attitudine aperta e solare per trasmettere ai turisti una percezione di destinazione che li accoglie a braccia aperte.

Sfida 10. Dotarsi di una *governance* pubblico privata efficiente ed efficace

Obiettivi:

- Promuovere un rinnovamento nelle politiche turistiche di Roma

La trasformazione sociale, economica, digitale e turistica comporta dei cambiamenti, adeguamenti e riformulazioni. È necessario procedere a un rinnovamento delle politiche di gestione e coordinamento dell'attività turistica, in coordinamento con le politiche urbane e cittadine. Esse sono importanti per creare processi di collaborazione interna ed anche incrementare la complicità della cittadinanza rispetto al turismo.

- Strutturare un sistema-destinazione competitivo

Ad oggi la competizione turistica non è più fra operatori individuali, ma fra sistemi d'offerta. Una destinazione come Roma deve avere un sistema-destinazione, cioè un network formale e informale che abbia una visione di sistema, in cui la collaborazione si basi sulla *co-opetion*. In questo modo si potrà evolvere dall'attuale modello di frammentazione a un più competitivo modello di collaborazione a rete fra il pubblico e il privato, ma anche fra privato e privato.

- Incrementare il ruolo del Comune nella *leadership* del turismo

In una destinazione deve esistere una *vision* comune, ma anche una *leadership* di sistema. Questo è quanto mai necessario in situazione di crisi ed emergenza, come quella causata dal Covid-19. Oggi le funzioni dell'ente pubblico nel turismo sono cambiate: non deve occuparsi solo della promozione, ma anche della *governance* sistemica. Nel caso di Roma, considerando la sua complessità, è prioritario che il Comune assuma come *vision* l'incremento della competitività della destinazione, operando internamente, ma anche collaborando con gli *stakeholder* per raggiungere

questo obiettivo.

- Dotarsi di strategie di promozione e comunicazione ed incrementare meccanismi di collaborazione interistituzionale

Il sistema-destinazione Roma deve avere una visione e degli obiettivi comuni, ma anche un modello di collaborazione aperta che permetta la concertazione delle azioni di marketing e promozione necessarie, anche in situazioni congiunturali. Su questa linea, la collaborazione con le diverse istituzioni, amministrazioni e settori coinvolti nel turismo deve facilitare il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Sfida 11. Roma destinazione cosmopolita, *green, smart* e *glamour*

Obiettivi:

- Incrementare il turismo repeater a Roma

Una delle criticità di Roma come destinazione è il livello relativamente basso, rispetto ai principali competitor, di turisti che la visitano più di una volta. In particolare per il mercato europeo, Roma deve diventare una destinazione in cui si ritorna, poiché ci sono e ci possono essere molteplici attrattive e motivazioni. Sarà necessario sviluppare delle strategie specifiche a questo scopo.

- Adattare la politica di accoglienza ed informazione turistica alle nuove esigenze della domanda del mercato

Con internet e le reti social è cambiato il modo di cercare informazioni turistiche. Dalla domanda di presenzialità si è passati al bisogno di un'informazione ed accoglienza 2.0 ancora prima dell'arrivo a destinazione. Roma deve adeguarsi al trend della domanda e ai suoi bisogni per proporre le esperienze e le attività, sfruttando gli strumenti digitali.

Sfida 12. Costruire una reputazione globale per attirare turisti, talento ed investimenti

Obiettivi:

- Focalizzare le strategie per rafforzare l'immagine ed il *brand* di Roma

Roma è un *brand* che rappresenta dei valori e una personalità e che va oltre alla semplice trasmissione di un nome. L'immagine di Roma come destinazione deve essere migliorata, sfruttando i valori tipici e quelli nuovi per creare affinità ed engagement. Per questo, è necessario sviluppare una strategia di *destination branding*.

- Incrementare la reputazione complessiva della città di Roma

Seppur la reputazione di Roma come destinazione turistica sia positiva a livello internazionale e il grado di soddisfazione dei turisti sia abbastanza elevato, l'incremento della *destination reputation* e il suo costante monitoraggio devono essere una preoccupazione dell'intero sistema-destinazione, poiché la reputazione serve per assicurare il valore percepito e le aspettative dei turisti.

LA FORMULAZIONE STRATEGICA

6. Programmi e azioni

Per trasformare la formulazione strategica in realtà sono necessari programmi di lavoro specifici, in modo che i diversi attori chiamati a sviluppare le azioni abbiano concretezza sugli obiettivi da raggiungere e sulle azioni che dovranno sviluppare nel periodo 2020 > 2025.

La formulazione strategica delle Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA si articola sui due pilastri sui quali si fonda la gestione di una destinazione turistica: il *Destination Management* e il *Destination Marketing.*

Dando per assodato che una destinazione è un elemento vivo e in costante evoluzione, che opera in un ambito competitivo, è necessaria una gestione a 360 gradi. I fattori chiave per il successo nel mercato turistico di una destinazione sono due: competitività e attrattività.

L'attrattività è la capacità di attrarre e di destare interesse, mentre la competitività è la capacità di un'impresa o di un territorio di concorrere con i rivali per la vendita dei propri prodotti in un dato mercato. Entrambi i fattori devono essere gestiti dal sistema economico e politico della destinazione, ed è qui che sorge il bisogno di effettuare il *management* (per assicurare la attrattività) e il marketing (per vendere la destinazione nel mercato).

Una gestione efficace ed efficiente di una destinazione implica da una parte analizzare, definire e gestire i fattori d'attrattività per l'intero sistema locale, dall'altra organizzare tutti questi elementi, in modo che si creino delle proposte e prodotti capaci d'intercettare in modo competitivo ed adeguato la domanda di mercato.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) considera come obiettivo da raggiungere, attraverso la gestione integrata, la capacità di gestire gli elementi che determinano l'attrattività della destinazione (risorse, accessibilità, servizi, risorse umane, immagine, prezzo, ecc.) di modo che sia possibile creare un ambiente adeguato per i turisti, ma anche per i residenti, mediante regolamentazioni concrete. Inoltre, il *Destination management* deve servire per fornire al turista un'esperienza turistica di qualità, grazie all'attenzione, professionalità e servizi presenti nella destinazione, frutto della qualità delle risorse umane che operano nel territorio.

La gestione della destinazione è un concetto ampio, che comprende anche la realizzazione di sforzi volti alla promozione e che abbiano come finalità l'attrazione di flussi turistici. Il *Destination marketing* è una funzione della gestione integrale della destinazione (*Destination management*) che si occupa di connettere, attraverso un marketing mix adeguato, la destinazione e gli operatori con il mercato.

L'obiettivo del *Destination marketing* dovrà essere quindi quello di stimolare la domanda con delle proposte attrattive e differenziate, tentando di catturare l'attenzione, fidelizzandola attraverso l'innovazione delle proposte e aumentando il grado di soddisfazione del servizio o dell'esperienza che la destinazione sarà in grado di proporre. Il *Destination marketing* è la strategia che permette la definizione, la promozione e la commercializzazione dei prodotti e proposte della destinazione, gestendo la collaborazione e cooperazione dei diversi attori (*stakeholder*) per generare una maggiore competitività della destinazione. Di fatto, si tratta di tutte quelle attività e processi necessari

per mettere in contatto l'offerta con la domanda, fornendo risposte ai bisogni dei turisti, di modo che si ottenga un posizionamento competitivo favorevole per la destinazione.

Le presenti Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA sono articolate a partire dagli assi strategici per quanto riguarda l'ambito del *Destination Management* e del *Destination Marketing*. Attorno ad ogni asse si costruiscono i diversi programmi di attuazione, seppur in molti casi siano trasversali. Per una maggiore concretezza, la formulazione strategica delle Linee di indirizzo strategico è costruita sulla logica di programmi, che al loro interno prevedono le diverse azioni da sviluppare. Ogni azione prevede una o più iniziative e attività che i soggetti responsabili indicati dovranno attuare secondo il timing preciso. La struttura è la seguente:

Programmi e azioni	
Gestione della destinazione (Destination Management)	**Marketing della destinazione (Destination Marketing)**
1. Attrattività	1. Disegno e creazione del valore
2. Accessibilità e mobilità turistica	2. Costruzione del valore
3. Competitività	3. Comunicazione del valore
4. Gestione ed innovazione	4. Trasmissione del valore
5. Sostenibilità ed inclusione	5. Mantenimento del valore
6. Accoglienza ed ospitalità	
7. Intelligence e data	
8. Sensibilizzazione	
9. *Governance* e finanziamento	
10. Formazione e professionalizzazione	
Vision **Formulazione strategica**	

6.1 Pilastro Destination Management

Il primo pilastro comprende le azioni strutturali da realizzare nell'ambito della gestione della destinazione (*governance*), della valorizzazione delle risorse, dell'accessibilità e mobilità, della competitività, dell'innovazione, della sostenibilità e l'inclusione, dell'intelligenza turistica, della sensibilizzazione, della *governance* e la formazione.

Il pilastro si articola sui seguenti Assi strategici:

1. Attrattività
2. Accessibilità e mobilità turistica
3. Competitività
4. Gestione ed innovazione
5. Sostenibilità ed inclusione
6. Accoglienza ed ospitalità
7. Intelligence e data
8. Sensibilizzazione
9. *Governance* e finanziamento
10. Formazione e professionalizzazione

6.1.1 Asse strategico 1: Attrattività

L'attrattività di Roma è indiscussa grazie al suo patrimonio storico, culturale ed archeologico e religioso (capitale della Cristianità). Alcune delle sue risorse ed attrattive come il Colosseo, Piazza di Spagna, Castel Sant'Angelo, il Foro Romano e tante altre formano parte dell'iconografia mondiale, alle quale devono aggiungersi anche la Basilica di San Pietro e i Musei Vaticani. Roma è la città d'arte per eccellenza. Tale ricchezza deve essere però protetta e gestita in modo sostenibile, affinché possa essere ancora patrimonio dell'Umanità.

Roma compete con altre grandi destinazioni mondiali come destinazione culturale, ma la città ha molte altre attrattive, comprese quelle immateriali, sulle quali costruire nuove attrattività idonee a domande di mercato e di prodotti diversi.

Inoltre l'incremento dell'attrattività ha bisogno d'interventi, di politiche specifiche e di un incremento integrale della qualità nella prestazione dei servizi al fine d'incrementare la qualità dell'esperienza turistica dei visitatori.

Ciò implica ampliare le dimensioni geografiche e simboliche di Roma come destinazione, andando oltre il concetto di Capitale. La diversità delle motivazioni dei turisti e l'elevata notorietà di Roma le permettono di posizionarsi come destinazione ampia ed attraente. È necessario quindi definire l'attrattività di Roma in modo dinamico, in modo che possa conformarsi secondo le aspettative, le motivazioni, i prodotti e le esperienze dei turisti, oltre che sulle proposte esistenti.

Roma è anche la porta di entrata all'Italia, il punto d'arrivo per scoprire le bellezze e la magnificenza del Paese ed è anche un autentico spaccato del "Italian way of Life".

Per l'incremento e l'assicurazione dell'attrattività della destinazione Roma, i programmi e le azioni che compongono questo asse strategico sono:

Pilastro Destination Management	
Asse 1: Attrattività	Programmi
	1.1 Destinazione Roma
	1.2 Roma Eventi Unici
	1.3 Roma Porta dell'Italia
	1.4 Rigenerazione urbana
	1.5 Standard Roma

6.1.1.1 Programma Destinazione Roma

L'obiettivo di questo programma è quello di attivare nuove dimensioni geografiche e simboliche della città all'oggetto di sviluppare una nuova attrattività di Roma come destinazione di turismo urbano e per altre tipologie turistiche, senza rinunciare al suo patrimonio di città d'arte.

Per questo è necessario valorizzare o incrementare il valore di altre risorse (culturali, artistiche, sociali, ecc.) per facilitare la dispersione dei flussi su altre zone del territorio oltre a quelle tradizionali dove si concentrano i flussi turistici, e per attirare nuovi flussi turistici interessati a prodotti e tematiche diverse da quelle strettamente culturali. Il programma prevede le azioni descritte in seguito:

Azione 6.1.1.1.1	**Rioni di Roma**
Iniziativa/Finalità	Incremento attrattiva per nuove domande turistiche
Attività	Creazione di proposte turistiche nei diversi rioni e quartieri di Roma, come ad esempio visita nei mercati rionali, o itinerari per la scoperta delle attrattive moderne e contemporanee esistenti (street art, artigianato artistico, ecc.)
Responsabilità	Dipartimento Turismo/DMO
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, associazioni culturali, Sovrintendenza Capitolina, operatori turistici, ecc.
Priorità	Molto Alta

Azione 6.1.1.1.1-Bis	**Sviluppo Turistico Rioni di Roma**
Iniziativa/Finalità	Strutturare, organizzare e sviluppare l'attrattiva turistica dei diversi Rioni e quartieri di Roma per ottenere un incremento dell'attrattività per nuove domande turistiche
Attività	Creazione di proposte turistiche nei diversi rioni e quartieri di Roma, attraverso il coinvolgimento dei quartieri, in logica di turismo esperienziale e all'interno del cosiddetto «turismo arancione»
Responsabilità	Dipartimento Turismo/DMO/Municipi di Roma Capitale
Soggetti Coinvolti	Municipi di Roma Capitale, Dipartimento Turismo, associazioni culturali, Sovrintendenza

	Capitolina, operatori turistici, ecc.
Priorità	Molto Alta

Azione 6.1.1.1.2	**La Spiaggia di Roma**
Iniziativa/Finalità	Incremento attrattiva per nuove domande turistiche
Attività	Sfruttare il fatto che Roma abbia una spiaggia (Ostia) per arricchirne l'attrattività. Comunicare ed incentivare la conoscenza del mix di archeologia + spiaggia presente ad Ostia, così come la buona accessibilità
Responsabilità	Dipartimento Turismo/DMO, Municipio Ostia
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, operatori turistici, Trenitalia, stabilimenti balneari, ATAC, Cotral ecc.
Priorità	Alta

Azione 6.1.1.1.3	**Roma è molto di più**
Iniziativa/Finalità	Incremento attrattiva per nuove domande turistiche
Attività	Sfruttare le attrattive naturalistiche, paesaggistiche ed enogastronomiche del territorio a Roma e nei dintorni (Parco Appia Antica, Castelli Romani, ecc.)
Responsabilità	Dipartimento Turismo, DMO Roma, Regione Lazio
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Regione Lazio, operatori turistici, Trenitalia, ATAC, Cotral, DMO Castelli Romani ecc.
Priorità	Alta

6.1.1.2 Programma Roma Eventi Unici

Gli eventi sono un'opportunità per attirare nuovi turisti e in particolare quei segmenti di domanda motivati da interessi specifici. Oggi in Roma ospita già degli eventi di grande rilevanza turistica e mediatica, come gli Internazionali di Tennis, la Maratona, la Formula E e la Festa del Cinema. Roma ha le caratteristiche e le strutture necessarie per accogliere grandi eventi culturali, musicali, sportivi e festival, che sarebbero utili sia per incrementare il volume di presenze, sia per attirare nuovi segmenti della domanda, come ad esempio turisti giovani, appassionati allo sport, ecc.

Azione 6.1.1.2.1	**Roma Eventi Unici**
Iniziativa/Finalità	Incremento arrivi e presenze turistiche attratti da eventi che abbiano un forte richiamo

Attività	Sviluppare azioni coordinate anche all'interno dei diversi assessorati per facilitare la scelta di Roma come sede per eventi (musicali, culturali, sportivi, ecc.) che richiamino interessanti volumi di turisti da parte degli organizzatori. Le attività da realizzare sono fondamentalmente: - Sportello unico pratiche - Agevolazioni - Incentivazione - Promozione (rivolta ad organizzatori e promoter eventi) - Facilitare contatti con potenziali sponsor locali
Responsabilità	Dipartimento Turismo, Assessorato Sport e Grandi eventi, DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Regione Lazio, operatori turistici
Priorità	Alta

6.1.1.3 Programma Roma Porta dell'Italia

L'aeroporto di Fiumicino è la principale porta d'arrivo dei turisti in Italia, in particolare quelli intercontinentali e di medio raggio. L'obiettivo è però fare in modo che sia l'entrata che l'uscita dei turisti stranieri passino attraverso Roma, perché ciò genererà un maggiore numero di presenze nelle strutture ricettive, ma anche maggiori ricavi per altri servizi.

Roma è inoltre l'essenza dell'*Italian way of life* e pertanto è il luogo perfetto per immergersi nel modo di vivere, di fare e divertirsi all'italiana, per poi passare a scoprire e visitare altre destinazioni italiane.

I turisti oggi dedicano poco tempo alle destinazioni perché desiderano fare diverse attività e vedere molteplici attrattive. Gli spostamenti, il cambio d'hotel, ecc. riducono il tempo a disposizione per la visita. La buona accessibilità e connettività di Roma (treno aeroporto-città) e i collegamenti tramite l'alta velocità ferroviaria con le principali città italiane possono essere un vantaggio competitivo per creare una proposta "*hub & spoke*", in collaborazione con Trenitalia/Italo, che permetta la scoperta delle altre destinazioni d'interesse per i turisti internazionali (Firenze, Napoli, Bologna) tramite trasferte giornaliere.

Azione 6.1.1.3.1	**Roma hub & spoke**
Iniziativa/Finalità	Incremento arrivi e allungamento presenze turistiche
Attività	Incrementare l'attrattività dell'aeroporto di Fiumicino come principale opzione per l'arrivo in Italia Le attività specifiche da sviluppare sono: - Tariffe treno speciali - Accordi Roma Pass con musei ed attrattive di altre destinazioni - Biglietti combinati
Responsabilità	Dipartimento Turismo, DMO Roma

Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Zètema, ADR, Trenitalia, Italo, Nugo, operatori turistici, operatori ricettività
Priorità	Alta

6.1.1.4 Programma Rigenerazione Urbana

Senza dubbio, il miglioramento dell'immagine della destinazione non può prescindere dal decoro urbano, dalla pulizia e dal potenziamento della segnaletica turistica, dall'incremento della sicurezza, ecc. Purtroppo in molte zone di Roma, compreso il centro storico, il livello del decoro urbano, della pavimentazione, della pulizia, ecc è scarso. Ormai è una questione che è nota a livello nazionale ed anche internazionale.

Spesso i cestini e i cassonetti dell'immondizia sono colmi oltre il limite, oltre al fatto che spesso, accanto ad essi, si vede abbandonata la spazzatura. La pulizia delle strade, l'arredo urbano e l'ordine della città rappresentano il primo e più importante biglietto da visita per i turisti che sono i migliori sponsor per pubblicizzare in senso positivo o negativo i luoghi che visitano.

Il programma Rigenerazione urbana ha come obiettivo migliorare l'immagine della destinazione per incrementare la sua attrattività e fare crescere la percezione nei turisti di ordine e sicurezza.

La rigenerazione turistica di Roma è un programma complesso ed ampio che si articola, a partire delle responsabilità e soggetti coinvolti, in diversi sottoprogrammi.

6.1.1.4.A. Programma Pulizia e decoro urbano

È necessario alzare il livello di decoro e la pulizia delle aree con maggiore densità turistica incrementando il numero di interventi giornalieri di pulizia, migliorando l'arredo urbano e garantendo un maggiore presidio della Polizia Municipale. Allo stesso tempo è fondamentale un tempestivo intervento nelle zone più turistiche per quanto riguarda la pulizia, la riparazione degli arredi e i servizi turistici ed urbani.

Azione 6.1.1.4.A	**Pulizia**
Iniziativa/Finalità	Migliorare l'immagine di Roma
Attività	Migliorare ed incrementare l'efficienza dell'azione delle squadre ambientali per la pulizia delle strade, spazzamento, mantenimento del decoro urbano, pulizia dei bagni pubblici, cancellazione delle scritte vandaliche, ecc.) e una più efficiente rimozione di cestini pieni. - Sensibilizzare il personale AMA - Sensibilizzare la polizia municipale per segnalare tempestivamente situazioni e luoghi - Piano specifico AMA sui poli turistici
Responsabilità	Assessorato Ambiente, AMA
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Assessorato Ambiente, Polizia Municipale, AMA
Priorità	Alta

6.1.1.4.B. Programma Sicurezza turistica

Uno degli aspetti che emerge, soprattutto dall'analisi di *destination reputation*, è la preoccupazione dei turisti in merito alla sicurezza. Seppur Roma non sia percepita come una destinazione eccessivamente insicura, è necessario rendere il centro storico cittadino sempre più sicuro, confortevole ed accogliente, soprattutto agli occhi dei turisti che continuano a confluire numerosi lungo le strade più rinomate della città.

Come in tutte le grandi destinazioni turistiche, a Roma esiste il problema della microcriminalità. I rischi per i visitatori sono quelli che si incontrano in tutte le grandi città e nelle maggiori destinazioni turistiche, ossia i piccoli furti, i borseggi e le truffe. È necessario sfatare il falso mito che stigmatizza alcuni quartieri (es. Trastevere) in quanto pericolosi; ma è altrettanto necessario un incremento della sicurezza nella zona della Stazione Termini e nei punti di maggiore interesse turistico come Piazza San Pietro, la Fontana di Trevi, Piazza di Spagna.

Ciò significa incrementare la sicurezza e soprattutto rendere molto più visibile e percepito il controllo del territorio da parte delle forze dell'ordine, in modo tale da trasmettere ai turisti un senso di maggiore tranquillità, oltre che per ridurre sensibilmente la microcriminalità (classici furti di portafogli, orologi e gioielli).

In realtà si deve lavorare per migliorare l'immagine esteriore di Roma in merito alla sicurezza e stimolare la corresponsabilità della cittadinanza in merito alle problematiche di insicurezza, raggiungendo così livelli di sicurezza per i visitatori paragonabili ad altre destinazioni. L'insicurezza è uno degli aspetti più evidenti sia per quanto riguarda la percezione da parte del mercato sia per il numero di piccoli furti che si verificano sul territorio. In particolare alcune criticità sono emerse per quanto riguarda i trasporti pubblici, in particolare la metro

È necessario migliorare la risposta delle istituzioni nei casi legati al tema dell'insicurezza associata al turismo. Questo significa offrire supporto e sostegno ai visitatori vittime di furti o di altri incidenti. È evidente che un buon servizio di soccorso, conforto e solidarietà può aiutare a minimizzare l'accaduto, incrementando la soddisfazione dei turisti e favorendo un'immagine più positiva di Roma.

Per combattere questa situazione, oltre alla prevenzione effettuata dalle forze dell'ordine, si propongono le seguenti azioni:

Azione 6.1.1.4. B	**Sicurezza turistica**
Iniziativa/Finalità	Migliorare la percezione di sicurezza per i turisti in Roma

Attività	Rafforzamento dei servizi di polizia per la prevenzione della sicurezza connessi al turismo: - Pattuglia preventiva e dissuasiva nelle zone turistiche (centro, Stazione Termini, ecc.) con un numero maggiore di agenti sulle strade. - Incremento dei servizi di sicurezza in Metro e trasporti pubblici - Contatti periodici fra i gestori degli stabilimenti turistici (associazioni di categoria), Questura/Prefettura, Polizia Municipale e Comune, per lavorare congiuntamente, al fine di ridurre le problematiche legate alla sicurezza, con particolare incidenza sul settore turistico.
Responsabilità	Questura, Roma Capitale
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile, Dipartimento Turismo, Corpi sicurezza dello Stato, Polizia Municipale, ATAC
Priorità	Molto Alta

Azione 6.1.1.4. C	**Servizi di attenzione ai turisti vittime di episodi di microcriminalità**
Iniziativa/Finalità	Migliorare la percezione di sicurezza per i turisti a Roma
Attività	- Informare gli esercizi ricettivi di Roma sulle procedure da seguire in caso di episodi che minacciano la sicurezza dei turisti, in modo tale da poter offrire ai propri clienti/vittime tutte le informazioni necessarie sull'iter da seguire - Creare un dipartimento speciale, all'interno della Polizia Locale, i cui membri siano in grado di parlare almeno l'inglese, per poter offrire supporto ai turisti vittime di reati, mettendo a loro disposizione tutti gli strumenti necessari per effettuare le opportune denunce e tutelarsi. (ovviamente è necessario migliorare le capacità linguistiche dei servizi di polizia municipale) - Assistenza personale e telefonica con un numero specifico che risponderà in lingua
Responsabilità	Roma Capitale- Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile, Dipartimento Turismo, Corpi sicurezza dello Stato, Polizia Municipale, Ass. di Categoria
Priorità	Molto Alta

6.1.1.4.D. Programma Contro abusivismo

L'abusivismo è un problema diffuso nelle grandi destinazioni turistiche, e Roma non ne è immune. A partire dai venditori ambulanti sulle strade alle guide turistiche, dai taxi fino al trasporto abusivo. Roma per la sua attrattività naturale è una destinazione in cui è cresciuto l'abusivismo in particolare nell'ambito ricettivo. Questa concorrenza sleale inevitabilmente ha delle conseguenze dirette sugli operatori turistici che sono in regola, oltre che sull'immagine della città come destinazione, in quanto frequentemente gli alloggi ricettivi non censiti sono di bassa qualità.

I venditori abusivi per esempio creano disagio ai numerosi turisti che passeggiano per le strade della città. I servizi turistici così come la ricettività abusiva, invece, comportano una perdita considerevole di risorse economiche sia per la concorrenza sleale sia in termini di ricavo fiscale per l'amministrazione comunale.

Ridurre i livelli di abusivismo complessivo, in particolare di quello relativo al settore della ricettività, deve essere una priorità.

Azione 6.1.1.4. D	**Riduzione dell'abusivismo-Polizia turistica**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento della qualità integrale della destinazione
Attività	- Accordo fra il Comune e le associazioni di categoria per l'identificazione delle strutture che operano illegalmente, per effettuare controlli - Creazione sito web sul quale l'utente può denunciare, anonimamente, le strutture che operano illegalmente o quelle dove hanno ricevuto dei servizi non consoni con quanto previsto e dichiarato nei portali di prenotazione turistica (è da verificare in ogni caso se la struttura sia legale). - Accordo con le piattaforme di commercializzazione, soprattutto Airbnb, per fare diventare sostituto di imposta il portale di booking, seguendo il modello già applicato in altre destinazioni - Costituzione di un nucleo di polizia locale dedicato a contrastare l'abusivismo ricettivo a Roma.
Responsabilità	Roma Capitale, Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile, Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile, Dipartimento Turismo, Polizia Municipale, Ass. di Categoria
Priorità	Molto Alta

6.1.1.5 Programma Standard Roma

Roma è stata da sempre una città accogliente oltre che baluardo d'innovazione e di classe. Purtroppo questa sua naturale capacità di essere accogliente si è abbassata negli anni, in parte per l'afflusso di grandi flussi turistici, in particolare quelli *low cost*, ma anche per la massificazione della domanda. Il Programma Standard Roma mira ad innalzare la qualità complessiva dell'offerta introducendo dei meccanismi di incentivazione e di supporto agli operatori privati per migliorare la competitività e il posizionamento dell'offerta ricettiva, orientando le azioni per il rinnovo/ammodernamento e riqualificazione di servizi, strutture ricettive e della ristorazione attraverso interventi di consulenza all'imprenditoria turistico-ricettiva, così come agevolazioni locali e agevolazione di crediti.

Ovviamente lo standard di Roma deve riflettere non solo i requisiti legali per quanto riguarda metrature e servizi, ma anche determinati criteri di qualità del servizio. Sarà necessaria l'elaborazione di una carta di servizi a cui gli operatori turistici di Roma che vorranno aderire dovranno sottostare. L'Amministrazione comunale, dal canto suo, dovrà fornire determinati vantaggi a questi operatori, che s'impegneranno ad essere i paladini della qualità dei servizi.

Azione 6.1.1.5	**Standard Roma**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento dell'attrattività
Attività	- Servizio di consulenza all'imprenditoria turistico-ricettiva e ai fornitori di servizi turistici per adeguarsi ai diversi segmenti della domanda - Incentivi al miglioramento e rinnovamento delle strutture - Promozione particolare degli aderenti al marchio Standard Roma
Responsabilità	Roma Capitale, Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Polizia Municipale, Ass. di Categoria, CCIA, Università
Priorità	Molto Alta

Il programma Standard Roma prevede due sottoprogrammi: Gastronomia Romana e Made in Roma per lo shopping.

6.1.1.5.A Programma Cucina tipica Romana

La cucina italiana è un forte fattore d'attrattività per il Paese, oltre ad essere mondialmente riconosciuta. Roma ha una cucina propriamente romana: dai carciofi alla giudea, quelli alla romana, passando per la pasta alla gricia e all'amatriciana, senza dimenticare la famosa coda alla vaccinara. Ci sono anche altri piatti, accompagnati dai vini dei Castelli DOC. Il tutto determina una cucina legata alla tradizione più o meno rivisitata, ma anche un'identità e una cultura nella gastronomia e nella cucina.

Fornire ai turisti la possibilità di assaggiare i piatti della tradizione romana, oltre che promuovere i locali e ristoranti in cui assaggiare le prelibatezze del territorio è un elemento che supporta l'attrattività della destinazione.

Roma ha un'immensa offerta ristorativa per tutti i gusti, livelli, desideri e culture, ma vanno valorizzati quei locali ed operatori che seguono la tradizione e la cui cucina rispecchia l'identità e la personalità della città.

“Cucina tipica Romana” deve essere un marchio comunale di riconoscimento di quei prodotti ritenuti “tipici” o legati storicamente al luogo. In questo modo si ottiene una sorta di certificazione dei locali che propongono piatti e ricette tipicamente romane. Questo marchio di garanzia di tipicità sarà proprietà di Roma Capitale e verrà attribuito quindi dall’amministrazione comunale. Ad esso potranno aderire gli operatori della ristorazione che rispettino il disciplinare che verrà appositamente creato.

Azione 6.1.1.5. A	**Cucina tipica Romana**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento dell’attrattività
Attività	- Creazione del “disciplinare”, in cui sono racchiuse le caratteristiche, la storia e anche la ricetta che hanno portato il prodotto a ottenere la denominazione comunale (in seguito alla Legge n. 142 dell’8 giugno 1990, dà infatti ai Comuni la facoltà di disciplinare in materia di valorizzazione delle attività agroalimentari tradizionali) - Creazione della apposita commissione per l’elaborazione del “disciplinare”, alla quale perverranno le richieste dei produttori/ristoratori - Promozione dei locali e ristoranti aderenti al marchio “Cucina Tipica Romana”
Responsabilità	Roma Capitale, Dipartimento Turismo, Dipartimento Sviluppo Economico
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Dipartimento Sviluppo Economico, DMO, Ass. di Categoria, CCIA, Università
Priorità	Alta

6.1.1.5.B Programma Made in Roma

Roma ha una caratteristica differenziale rispetto ad altre destinazioni: le sue botteghe, i suoi artigiani creativi, la moda, ecc. “Made in Roma" deve essere un marchio per quei prodotti che soddisfano i criteri di qualità e di manifattura che possono essere identificati come uno stile o un marchio di qualità di Roma. Il concetto di base è quello di valorizzare la produzione locale degli artigiani che operano nelle botteghe o nei negozi di Roma, in contrasto ai marchi globali. Essi sono sicuramente un’attrattiva turistica grazie all’autenticità, la dedicazione e il coinvolgimento cittadino, poiché le loro attività conferiscono identità e sono legati al territorio in cui operano, ovvero quartieri e rioni.

Il marchio Made in Roma dovrà servire per identificare i prodotti di lusso, gioielli e bigotteria, quelli di stilisti e sartorie, oggetti di decorazione, mobili, pelletteria, antiquariato, ecc. In essenza, il marchio servirà per identificare i negozi e le botteghe che lavorano secondo la tradizione e lo stile sofisticato di Roma, che è anche uno dei baluardi del Made in Italy.

In questo modo si promuove lo shopping a Roma di piccoli e medi negozi, anche per fare in modo che i turisti possano portarsi a casa non solo un souvenir, ma anche dei prodotti di qualità che rispecchino il carattere e il savoir faire della città, combinando la tradizione artigianale, frutto dell’eredità culturale, con la modernità e l’innovazione.

Azione 6.1.1.5. B	**Made in Roma**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento dell’attrattività Promozione dello shopping
Attività	- Creazione del “disciplinare - Creazione di un’apposita commissione per l’elaborazione del “disciplinare”, alla quale perverranno le richieste dei produttori che vorranno aderire - Promozione dei locali, negozi, artigiani e botteghe aderenti al marchio
Responsabilità	Roma Capitale- Assessorato allo Sviluppo economico, Turismo e Lavoro
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Dipartimento Sviluppo Economico, DMO Roma, Ass. categoria, CCIA, Municipi
Priorità	Alta

6.1.2 Asse strategico 2: Accessibilità e mobilità turistica

Dall'analisi risulta che raggiungere Roma dai principali mercati turistici è relativamente facile. L'elevato volume di collegamenti aerei nazionali, internazionali ed intercontinentali offerti dall'Aeroporto di Roma-Leonardo da Vinci (Fiumicino) e la strategia di apertura di nuovi collegamenti intercontinentali che esso sta portando a termine, in particolare con la Cina e l'Asia, rafforzano l'accessibilità turistica di Roma. D'altro canto, Roma è collegata con le principali città e capitali europee, sia con vettori low cost che con compagnie di linea, con frequenze e connessioni tali da agevolare la connettività.

Per quanto riguarda i collegamenti ferroviari, l'Alta Velocità permette anche una veloce e numerosa connettività con le città italiane.

Le principali criticità si trovano nella mobilità turistica interna. Il traffico in città, in particolare nella zona del centro è intenso e caotico. Infatti, la mobilità è uno degli aspetti che ottiene punteggi minori di soddisfazione da parte dei turisti, anche perché essa viene complicata maggiormente dal traffico, sia per quanto riguarda i pullman turistici sia per altri tipi di trasporto specifico per i turisti.

La sostenibilità è una delle priorità da sviluppare per quanto riguarda la mobilità turistica, al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori, ma anche la convivenza tra turisti e residenti.

Di conseguenza, questo Asse strategico comprende diversi programmi per lo sviluppo dell'accessibilità e della mobilità interna, in ottica sostenibile.

Pilastro Destination Management	
	Programmi
Asse 2: Accessibilità e mobilità	2.1 Comitato Sviluppo Connessioni Aeree
	2.2 Promozione modalità turistica sostenibile
	2.3 Promozione delle attrattive turistiche raggiungibili con il trasporto pubblico e trasporto alternativo
	2.4 Informazione e segnaletica turistica in lingua rete di trasporto urbano
	2.5 Taxi Excellence di Roma

6.1.1.6 Programma Comitato Sviluppo Connessioni Aeree

I vettori aerei pianificano le nuove rotte e connessioni non solo considerando i servizi degli aeroporti, ma anche altri fattori come l'attrattività della destinazione, i suoi servizi, le sue strutture ecc. Oggi, ADR ha sviluppato con successo le strategie di sviluppo, però, per attirare nuovi collegamenti in mercati intercontinentali, è necessario sviluppare delle azioni di promozione in modo coordinato e sinergico, cosicché ci sia una strategia condivisa. Questo perché le scelte dei vettori comportano crescita non solo del numero di arrivi, ma anche sviluppo economico.

Questo programma sarà essenziale alla ripresa dell'operatività dell'offerta turistica e delle compagnie aeree, quando l'emergenza Coronavirus sarà rientrata.

Programma 6.1.2.1	**Comitato sviluppo Connessioni aeree**
Iniziativa/Finalità	Sviluppo connettività; favorire l'attrazione di grandi eventi e congressi
Attività	- Creazione gruppo di lavoro formale che analizzi mercati e collegamenti e promuova lo sviluppo di nuove rotte intercontinentali dall'Aeroporto di Fiumicino - Supporto attività ADR (promozione)
Responsabilità	Assessorato Turismo e Sviluppo economico
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, ADR, CCIA, CBRL
Priorità	Alta

6.1.1.7 Programma Promozione mobilità turistica sostenibile

La sostenibilità è un argomento fondamentale in una destinazione. I turisti nei loro spostamenti nella città utilizzano i mezzi di trasporto pubblici e privati, contribuendo alla congestione del traffico nelle vie di accesso alle principali attrattive turistiche e nelle strade del centro storico.

La mobilità è, insieme alla ricettività e alle attrattive, uno degli aspetti che determinano maggiormente le caratteristiche della destinazione. Roma riceve tutti i giorni centinaia di migliaia di turisti che arrivano in aereo, treno, bus o auto, a cui si aggiungono anche i visitatori escursionisti, dei quali una buona fetta sono crocieristi.

La mobilità interna è una delle questioni centrali nella gestione della destinazione. I luoghi di maggiore affluenza turistica, la temporalità della visita, il mezzo di trasporto, gli itinerari più frequentati, lo stato delle vie di transito ecc. sono dei parametri che vanno a condizionare l'impatto sulla mobilità complessiva della Capitale, in particolare quella turistica.

Diminuire la congestione in determinate zone turistiche della città, migliorare l'accessibilità e favorire una migliore gestione della mobilità, facendo in modo che i visitatori e i turisti utilizzino mezzi di trasporto pubblico nei loro spostamenti all'interno della destinazione: questi sono gli obiettivi strategici da raggiungere con una certa urgenza.

Per questo motivo, il programma per la promozione della mobilità turistica sostenibile deve essere composto da diversi sotto-programmi, come segue.

6.1.2.2.1 Piano di mobilità turistica

La mobilità turistica a Roma è in realtà una grande sconosciuta. Per le sue strade circolano, oltre alle auto dei residenti, anche i mezzi del trasporto urbano, però soprattutto i pullman turistici e quelli hop on-hop off.

Le tendenze nelle destinazioni europee sono quelle di favorire l'utilizzo dei mezzi di mobilità sostenibile (dolce) da parte dei turisti, in modo da ridurre l'impatto e il volume di mezzi di trasporto, ma anche di promuovere l'utilizzo dei mezzi di TPL.

Un obiettivo di questo PST è anche la decongestione del centro storico di Roma, dirottando parte dei flussi turistici verso aree e attrattive di valore, ma meno conosciute e frequentate. Ciò comporterà ovviamente criticità nella mobilità turistica.

Di conseguenza, è necessaria l'elaborazione di un Piano di Mobilità Turistica 2020 > 2025, in stretta connessione con il Piano di Mobilità di Roma Capitale.

Esso deve seguire i seguenti criteri:

- Stabilire meccanismi e sistemi di monitoraggio della mobilità turistica
- Incentivare modalità di visita e mobilità responsabile e compatibile con quella ordinaria della città
- Incentivare una mobilità intermodale nell'ambito extra-cittadino per agevolare gli spostamenti turistici al di là del centro storico

Programma 6.1.2.2.1	**Piano Mobilità Turistica**
Iniziativa/Finalità	Decongestione, miglioramento della viabilità e miglioramento dell'esperienza turistica
Attività	- Analisi di spazi/luoghi di grande affluenza dove possano esistere e sorgere problematiche e conflitti con cittadinanza - Analisi di percorsi di pullman turistici per determinate aree di sosta e scarico - Analisi percorsi e tratte di bus hop on-hop off - Identificare sistemi che permettano di conoscere in tempo reale i flussi della mobilità all'oggetto di gestirli e reindirizzarli o potenziare nuove attrattive - Cartelli informativi sui tempi di attesa - Cartelli informativi con indicazione di altri percorsi - Promozione metodi di trasporto sostenibile - Potenziamento attrattive di visita che siano accessibili con il TPL - Mappe indicanti attrattive e mezzi di trasporto - Promozione utilizzo Roma Pass (attrattive + trasporto)
Responsabilità	Dipartimento Mobilità e Trasporti, Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Mobilità e Trasporti, Dipartimento Turismo, ATAC, Ass. categoria, operatori hop on-hop off, Zètema
Priorità	Molto Alta

6.1.1.8 Programma Promozione attrattive turistiche raggiungibili con trasporto pubblico e trasporto alternativo

Nella decongestione delle attrattive turistiche iconiche e per attirare l'interesse delle nuove generazioni di turisti, la sostenibilità e la mobilità vanno considerate alla stessa stregua. Questo programma mira a potenziare l'attrattività della destinazione e l'utilizzo di mezzi di trasporto non inquinanti.

Programma 6.1.2.3	**Promozione attrattive turistiche raggiungibili con trasporto pubblico e trasporto alternativo**
Iniziativa/Finalità	Decongestione, distribuzione flussi turistici, mobilità turistica
Azioni	- Incentivazione utilizzo TPL per visitare attrattive - Mappe con indicazione mezzi adatti con le attrattive - App trasporto + attrattive - Promozione utilizzo Roma Pass - Promozione noleggio mezzi pubblici alternativi e gestiti da privati - Auto in sharing - Moto elettriche Bici - Promozione piste ciclabili della Capitale - Promozione ai turisti degli abbonamenti TPL
Responsabilità	Dipartimento Mobilità e Trasporti, Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Mobilità e Trasporti, Dipartimento Turismo, ATAC, Zètema
Priorità	Molto Alta

6.1.1.9 Programma Segnaletica turistica in lingua della rete di trasporto pubblico

Una delle criticità attuali è la mancanza di informazione comprensibile per i turisti, soprattutto quelli stranieri, che visitano Roma. Se promuovere l'utilizzo del trasporto urbano è una priorità, è necessario adoperarsi per risolvere la problematica. *In primis*, è da considerare che la rete di trasporti è concepita per la mobilità cittadina e non quella turistica, però è anche vero che la maggioranza delle attrattive sono raggiungibili con il TPL. Di conseguenza, è necessario considerare che metro e bus sono anche dei mezzi che possono essere utilizzati da parte dei turisti (come accade nelle destinazioni competitor).

Programma 6.1.2.4	**Segnaletica turistica in lingua della rete di trasporto**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento dell'attrattività
Azioni	- Installazione segnaletica nelle fermate - Attrattive turistiche vicine - Informazioni almeno in inglese
Responsabilità	ATAC
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Mobilità e Trasporti, Dipartimento Turismo, ATAC

Priorità	Molto Alta

6.1.1.10 Programma Taxi Excellence di Roma

Una delle criticità storiche di Roma, che genera anche una certa reputazione negativa, è il servizio taxi. In realtà si tratta di un luogo comune, anche se in molti casi si tratta di una verità indiscutibile. L'analisi della reputazione, infatti, ha fatto emergere commenti negativi sul servizio taxi (truffe, pessimo servizio, ecc.).

Seppur non si possa generalizzare verso tutta la categoria, è necessario incrementare il livello di qualità del servizio per quanto riguarda i taxi, migliorando il livello di prestazione del servizio e evitando i possibili comportamenti disonesti, che incidono negativamente sull'immagine della destinazione, ma anche della categoria.

A questo scopo, si propone un programma di lavoro con la creazione di una rete di tassisti "*excellence*", che sarà composta da professionisti disponibili ad impegnarsi a mantenere determinati standard di qualità come:

- Pulizia interna ed esterna del veicolo
- Decoro nell'abbigliamento e cura della persona
- Applicazione rigorosa delle tariffe in vigore e di eventuali supplementi
- Capacità e conoscenza di un livello minimo di inglese
- Possibilità di pagamento con carta di credito/debito

I tassisti, per poter essere membri della rete, dovranno partecipare obbligatoriamente a corsi di formazione. Al termine otterranno il bollino di qualità "Taxi Excellence" che certificherà il rispetto degli standard richiesti e che li renda riconoscibili da parte dei turisti.

Dal canto loro, gli operatori della ricettività dovranno impegnarsi ad indicare ai propri clienti/ospiti i taxi aderenti al bollino di qualità.

Programma 6.1.2.5	**Taxi Excellence di Roma**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento dell'attrattività
Azioni	- Elaborazione criteri Taxi Excellence - Presentazione e condivisione con rappresentanti dei tassisti - Realizzazione corsi di formazione - Promozione istituzionale Taxi Excellence di Roma
Responsabilità	Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Mobilità e Trasporti, Dipartimento Turismo, Ass. cooperative di taxi, Ass. categoria ricettività, ADR
Priorità	Alta

6.1.1.11 Programma Voucher Taxi Roma

Seppur ci siano delle tariffe fisse stabilite tra gli aeroporti e il centro di Roma grazie all'accordo della Città Metropolitana, è difficile per i turisti comprendere il fatto che la tariffa sia fino a un punto prefissato (Mura Aureliane) e che da quel luogo in poi scatti il tassametro. Ciò provoca difficoltà di

comprensione e spesso polemiche da parte dei turisti. Per evitarlo, si propone, a partire dalla logica della tariffazione già esistente, la creazione di uno strumento pre-pagato o da pagare alla fine della corsa, attraverso il quale i turisti sapranno in anticipo l'importo della corsa.

Il Voucher Taxi Roma potrà essere acquistato dai turisti in aeroporto indicando l'indirizzo della struttura in cui soggiornano. Sarà emesso un voucher con l'importo esatto della corsa che riceverà il tassista. In questo modo si lotta contro l'abusivismo del settore taxi esistente presso gli aeroporti e le stazioni.

La formula del Voucher Taxi Roma è una garanzia della tariffa della rotta selezionata da/per gli aeroporti e può essere anche estesa alle trasferte da Roma verso altre zone, come per esempio Ostia (per sviluppare il prodotto Mare di Roma).

Programma 6.1.2.6	**Voucher Taxi Roma**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento dell'attrattività, miglioramento esperienza turistica, lotta all'abusivismo
Azioni	- Ideazione modello operativo
Responsabilità	Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Mobilità e Trasporti, Dipartimento Turismo, Città Metropolitana, DMO, Zètema, Ass. cooperative di taxi
Priorità	Media

6.1.3 Asse strategico 3: Competitività

La competitività di una destinazione viene determinata da diversi fattori ed elementi che attingono fondamentalmente all'offerta e ai servizi. Non si tratta solo del prezzo (*destination price*), ma del valore che il mercato attribuisce ad una destinazione. La competitività si riflette nel suo posizionamento nel mercato, il quale è determinato dalla qualità complessiva della destinazione, dalla capacità del settore turistico nell'offrire proposte, prodotti e servizi attraenti e pertinenti, oltre che dall'innovazione delle proposte e dei servizi.

Roma come destinazione è competitiva in determinati segmenti della domanda e per specifici prodotti turistici, ma in altri casi deve lavorare per incrementare la sua competitività. Per esempio, fra le criticità, si osserva il livello medio delle strutture ricettive, la carenza di stabilimenti alberghieri di grosse catene internazionali e di investimenti turistici, la difficoltà nell'attrarre eventi e congressi internazionali e nel diventare sede di organismi internazionali.

L'incremento della competitività di Roma come destinazione deve considerare che Roma vuole posizionarsi anche come destinazione di turismo urbano (city break), di turismo congressuale ecc.

La competitività serve per attirare flussi turistici redditizi per il settore turistico e complessivamente per l'economia della Destinazione Roma.

L'asse strategico competitività si basa su una serie di programmi di lavoro rivolti al miglioramento delle condizioni endogene della destinazione.

Pilastro Destination Management	
Asse 3: Competitività	Programmi
	3.1 Qualità Roma
	3.2 Do it in Roma
	3.3 Tourism Renovation
	3.4 Coordinamento tessuto imprenditoriale e Roma Capitale
	3.4 Roma Start Up Tourism Accelerator

6.1.3.1 Programma Qualità Roma

Il programma Qualità Roma mira ad elevare complessivamente il livello integrale di qualità nella destinazione. Seppur l'indice di soddisfazione complessivo da parte dei turisti sia elevato, non significa che ci siano delle criticità generali e specifiche. L'offerta turistica per decenni è stata impostata sulla creazione di prodotti e servizi turistici adatti alla maggioranza del mercato. La domanda turistica era costituita da una grande massa di turisti (media) e in misura minore da turisti di lusso e *low cost*. Oggi, questa impostazione è cambiata e siamo di fronte ad una polarizzazione della domanda, per cui si riduce la richiesta di prodotti indifferenziati e aumenta la personalizzazione.

Il successo di Roma come destinazione ha comportato la nascita di molte attività turistiche e ricettive che però sono gestite senza un'adeguata professionalità e con un livello di prestazione dei servizi

che non risponde agli standard di destinazioni internazionali, come dovrebbe essere nel caso di Roma.

Va anche considerato che come inevitabile ripercussione della crisi economica generata dal Covid-19 si accentuerà l'esigenza di una "selezione" negli assetti di ruoli e professioni del turismo, secondo parametri di qualità da ridefinire in linea con la ripresa di competitività di altre realtà urbane nazionali e soprattutto internazionali.

Qualità integrale in una destinazione significa l'esistenza di omogeneità fra i livelli di prestazione dei servizi turistici (a seconda delle categorie e tipologie) e serve per il miglioramento della qualità dell'impresa, dell'operatore e dei servizi turistici. La somma di tutto ciò produce l'incremento del livello di qualità complessivo della destinazione.

L'incremento del valore di Roma come destinazione turistica parte dall'incremento complessivo della qualità nei servizi delle seguenti tipologie di operatori:

- Ricettività
- Ristorazione
- Bar / enoteche
- Commercio turistico
- Convention Bureau
- Trasporto turistico
- Parchi
- Guide turistiche
- Musei e attrattive
- Punti informazione e accoglienza
- Parchi tematici
- Centri congressi
- Taxi
- Servizi turistici / esperienze turistiche

Una metodologia di "buone pratiche" permette di applicare degli standard basilari, alcuni comuni a tutti i servizi turistici ed altri specifici per attività, ma anche di stabilire un criterio comune di qualità per l'intero sistema-destinazione.

Il sistema di qualità deve avere un marchio specifico, sorretto da una metodologia che permetta la crescita individuale e collettiva della qualità del servizio. Il marchio Qualità Roma deve distinguere le imprese ed operatori che si impegnano a fornire un'esperienza eccellente a Roma.

A supporto del programma di qualità integrale di Roma si prevede la creazione di uno speciale marchio di qualità, che deve servire da strumento di orientamento affidabile per i turisti, dal momento che certifica l'impegno dell'operatore turistico. Il marchio di qualità, per essere efficace ed essere percepito dai turisti come valore aggiunto dovrà avere le seguenti caratteristiche:

- Rappresentare una garanzia di fiducia, facendo percepire ai turisti la reale qualità dell'offerta
- Segnalare l'adeguamento degli operatori ai bisogni della domanda
- Aiutare i turisti ad identificare i fornitori di servizi certificati e di maggiore qualità

Programma 6.1.3.1	**Qualità Roma**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento dell'attrattività, miglioramento della competitività

Azioni	- Creazione gruppo di lavoro: Roma Capitale/Dipartimento Turismo, Ass. categoria, Università, CCIA - Redazione manuale Qualità Roma con gli standard - Sensibilizzazione aziende e operatori per incentivare il loro impegno nell'implementazione degli standard - Piano formativo
Responsabilità	Dipartimento Turismo, Ass. categoria, CCIA
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, CCIA, Ass. categoria, Università e centri formazione, consulenti in qualità
Priorità	Alta

6.1.3.2 Programma Do it in Roma

Una città internazionale come Roma deve aspirare a far crescere la sua economia e la sua notorietà. Roma ha senza dubbio grandi potenzialità per la sua bellezza, l'offerta universitaria, le sue infrastrutture e la qualità di vita. Tuttavia, fino ad oggi queste risorse non sono state sfruttate per attirare l'attenzione degli investor, delle multinazionali e delle istituzioni internazionali.

Diverse sono le motivazioni perché ciò non avviene. Roma ha bisogno di attirare investimenti e sedi internazionali, ma è necessario, nella misura del possibile, lavorare per ridurre queste criticità.

Il programma Do it in Roma mira ad attrarre investimenti e perciò è necessario garantire delle certezze e soprattutto delle agevolazioni. Uno degli obiettivi fondamentali è quello di facilitare le procedure e l'accompagnamento degli investor. Tuttavia, Do it in Roma non deve essere soltanto un obiettivo dell'Assessorato allo Sviluppo Economico e Turismo, ma dell'intero sistema economico della città e del Roma Capitale Capitale.

Programma 6.1.3.2	**Do it in Roma**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento della competitività
Azioni	- Creazione "sportello unico" che accompagni i potenziali investor in tutto il processo e agisca come anello di congiunzione con tutte le amministrazioni e i soggetti amministrativi, per le pratiche ecc. - Promozione di Roma come città adeguata e con potenziale per investimenti, sedi ecc.
Responsabilità	Roma Capitale
Soggetti Coinvolti	Roma Capitale, CCIA, Ass. categoria
Priorità	Molto Alta

6.1.3.3 Programma Tourism Renovation

Una delle criticità dell'offerta turistica di Roma è il degrado in determinati punti e attrattive e anche dell'offerta ricettiva. Una destinazione come Roma non si può permettere che molte strutture presentino livelli di sicurezza, confort e servizio non adeguate e che non siano ristrutturate.

Inoltre, la diffusione del Coronavirus ha generato nella società una maggiore sensibilizzazione in merito a igiene e sicurezza oltre che al distanziamento sociale nei luoghi pubblici, tra cui strutture ricettive, musei, attrattive ecc. Di conseguenza, essi, per andare incontro ai bisogni della domanda, dovranno adeguare la propria offerta in questo senso.

Il programma *Tourism Renovation* ha lo scopo di facilitare il rinnovamento in primis dell'offerta turistica (ricettività, ristorazione ecc.), ma anche di determinate attrattive turistiche.

L'elemento chiave in questo caso è costituito dagli elementi necessari sia in ambito pubblico che privato. Ma soprattutto, devono essere evidenti l'impegno e la *leadership* del pubblico in questo ambito.

Programma 6.1.3.3	**Tourism Renovation**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento della competitività
Azioni	- Accordo Roma Capitale con alcune banche per facilitare l'erogazione di crediti a basso costo finalizzati alla ristrutturazione e al miglioramento dell'offerta ricettiva e di servizi. - Agevolazioni da parte del Roma Capitale - Ricerca sponsor per il rinnovamento e la manutenzione delle attrattive turistiche di Roma
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti Coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, banche
Priorità	Media

6.1.3.4 Programma Coordinamento tessuto imprenditoriale e Roma Capitale

La competitività turistica di Roma non deve essere una preoccupazione solo dell'Amministrazione locale, ma anche dell'Amministrazione regionale e degli operatori turistici. Per l'incremento della competitività è necessario un lavoro congiunto e una concertazione che permetta la condivisione degli obiettivi e la messa in campo di azioni di cui possa beneficiare tutto il sistema.

L'Amministrazione Comunale può promuovere la collaborazione tra le imprese di ogni settore del turismo all'oggetto di rafforzare le associazioni come rappresentanti e promuovere direttamente il miglioramento della capacità settoriale in progetti congiunti di destinazione.

Programma 6.1.3.4	**Coordinamento tessuto imprenditoriale e Roma Capitale**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento della competitività
Azioni	- Creazione tavolo permanente di competitività - Coordinamento istituzionale - Coordinamento amministrazione locale e tessuto associativo
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti Coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Ass. categoria imprenditoriali, Regione Lazio, Città Metropolitana
Priorità	Alta

6.1.3.5 Programma Roma Start Up Tourism Accelerator

La digitalizzazione e l'innovazione sono elementi chiave per la competitività. Contribuire al miglioramento competitivo dell'industria turistica attraverso l'innovazione e le nuove tecnologie è sicuramente una strada da seguire. La destinazione Roma, per introdursi in nuovi mercati, ha bisogno di nuovi prodotti e servizi basati sulla tecnologia. Oggi a Roma esistono già delle start up turistiche interessanti, ma è necessario che esse si focalizzino su prodotti e servizi che siano veramente utili alla crescita di attrattività e competitività di Roma Capitale come destinazione turistica.

Il programma *Tourism Accelerator* ha come obiettivo incentivare le start up innovative che sviluppano dei prodotti e servizi basati sulla digitalizzazione dell'offerta turistica e sulla gestione della destinazione.

Ovviamente, non può trattarsi di un programma che coinvolge soltanto l'Amministrazione Comunale. Essa dovrà stabilire delle partnership con le Università ed altri soggetti privati.

Programma 6.1.3.5	**Roma Start Up Tourism Accelerator**
Iniziativa/Finalità	Miglioramento della competitività
Azioni	- Programma di sviluppo start up turistiche - Incubatore
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico, CCIA
Soggetti Coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, CCIA, Università, operatori privati
Priorità	Media

6.1.4 Asse strategico 4: Gestione ed innovazione

Una destinazione è un sistema in cui si producono costantemente interazioni e interscambi fra i turisti, il settore turistico, quello dei servizi e i residenti, che avvengono in un ambito territoriale delimitato, più o meno ampio. Pertanto, la gestione della destinazione implica la capacità di gestire gli impatti del turismo sull'economia locale, sul tessuto sociale e sull'ambiente, non solo nel presente, ma anche in un'ottica e prospettiva futura. In particolare, la gestione della destinazione ha come compito quello di attenuare gli impatti negativi e massimizzare quelli positivi.

Gli effetti del turismo dipendono fortemente dal volume di turisti che il territorio accoglie, dalla loro tipologia, dalle loro caratteristiche e dal loro comportamento. Ad esempio, una destinazione con un numero di arrivi e presenze notevoli, in cui il grado di utilizzo e pressione sulle attrattive è intenso ed intensivo, come nel caso di Roma, potrà ottenere risultati economici positivi come sistema, ma sicuramente avrà degli impatti e dei costi in merito alla sostenibilità dell'ambiente e delle risorse, non solo in termini economici, ma anche sociali e culturali.

Di conseguenza, nel *destination management* è necessario un cambio di rotta. Se fino ad oggi le destinazioni hanno effettuato prevalentemente la promozione, è diventato ormai necessario occuparsi della gestione integrale della destinazione. Ciò vale anche per Roma Capitale.

L'obiettivo di questo asse strategico è quello di gestire turisticamente la città di Roma per controllare e limitare gli impatti negativi del turismo, senza subire in modo passivo i turisti che la visitano.

Pilastro Destination Management	
Asse 4: Gestione ed innovazione	Programmi
	4.1 Promozione visita attrattive non sature
	4.2 Gestione flussi turistici
	4.3 Monitoraggio, controllo ed ispezione ricettività illegale

6.1.4.1 Programma Promozione visite alle attrattive non sature

Roma si caratterizza per un'offerta turistica culturale molto consistente. Le sue risorse iconiche e globalmente conosciute sono però concentrate nel centro storico, che oggi è il luogo maggiormente visitato e in cui si possono creare problematiche di congestione e *overtourism*. Al contrario, altre zone, pur avendo un alto potenziale turistico, non sono valorizzate, organizzate, né sfruttate per attrarre turisti. Occorre quindi sviluppare in maniera sostenibile e più uniforme l'offerta turistica, in modo da includere tra le proposte di Roma anche spazi poco visitati che possono rappresentare comunque un valido complemento a un'alternativa alle attrattive iconiche.

Per connettere i processi di miglioramento e di sviluppo di determinate aree della città con potenziale turistico è necessario avere una visione comune, canalizzando le azioni non solo a livello comunale, ma anche dei singoli Municipi, per poter garantire una maggiore gestione, la sostenibilità, ma soprattutto l'efficacia.

Per stimolare lo sviluppo del turismo presso le attrattive non sature e per diversificare e arricchire l'offerta turistica, bisogna includere nella strategia turistica tutte le numerose zone e risorse che la

città di Roma può offrire. Ciò può infatti portare ad un vantaggio competitivo grazie ad una differenziazione dell'offerta della destinazione, con l'inclusione e la valorizzazione di più elementi identitari della cultura, della tradizione, del patrimonio immateriale, del paesaggio urbano e non, ecc.

Ovviamente tale offerta, che attualmente non viene valorizzata né comunicata ai turisti, andrà adeguatamente promossa nei canali di promozione, comunicazione e informazione della città, a partire dal sito web e nelle App che si andranno a sviluppare (collegamento con programma 6.1.6.3).

Programma 6.1.4.1	**Promozione visite alle attrattive non sature**
Iniziativa/Finalità	Gestione, attrattività e promozione
Attività	- Supportare le aree poco turistiche nella pianificazione, nello sviluppo turistico e nella gestione del turismo - Promozione aree non sature
Responsabilità	Roma Capitale- Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Municipi, Ass. culturali, Ass. categoria, operatori culturali e di servizi turistici
Priorità	Molto Alta

6.1.4.2 Programma Gestione dei flussi turistici

L'attività turistica genera sul territorio impatti positivi, ma anche negativi, tra cui le code, l'affollamento eccessivo in luoghi di particolare affluenza, il rumore, ecc. Il paradosso è che i turisti sono sia coloro che generano questi inconvenienti, sia coloro che possono manifestare disappunto per tali situazioni. Non bisogna sottovalutare quanto un elevato flusso turistico eserciti sul territorio una pressione che può anche implicare una perdita di attrattività e allo stesso tempo un peggioramento della qualità nel servizio complessivo. Inoltre, i turisti nel prossimo futuro tenderanno ad evitare luoghi affollati e assembramenti, con il timore di ammalarsi.

L'*overtourism* è una delle problematiche che più sta incidendo sulle destinazioni, comprese quelle urbane competitor di Roma, generando problemi di saturazione e di insoddisfazione generale sia tra i turisti che tra i residenti. Di conseguenza, è necessaria una gestione adeguata dei flussi turistici affinché la loro concentrazione sia sostenibile per l'ambiente e allo stesso tempo gestibile da parte degli operatori turistici e delle attrattive.

Pur senza alterare la libertà e l'indipendenza dei turisti, è opportuno che la Destinazione Roma strutturi dei meccanismi di controllo nella destinazione per agevolare la convivenza dell'offerta con la domanda in modo soddisfacente, salvaguardando le risorse ed attrattive, evitando i conflitti con i suoi residenti e soddisfacendo i desideri dei visitatori. Si tratta di un difficile equilibrio, ma è una realtà che la città dovrà necessariamente affrontare per mantenere la sua attrattività, applicando piani di gestione dei flussi turistici soprattutto nelle attrattive e luoghi dove il volume di visitatori può incidere negativamente sulla loro conservazione. L'obiettivo deve essere ridurre o prevenire gli impatti negativi, proteggendo il valore delle singole attrattive e della destinazione nel suo complesso.

Un'adeguata gestione dei flussi turistici prevede anche delle misure da parte della destinazione, che facilitino lo spostamento dei turisti all'interno dell'intero territorio di Roma (non solo nel centro) ed eventualmente lo limitino, nei casi in cui questi impattino negativamente sulla conservazione delle risorse. Ad esempio, una misura da considerare è quella di installare una segnaletica dedicata per creare itinerari che permettano un flusso distribuito e organizzato di turisti. Tale segnaletica deve

essere visibile e accessibile (in lingua) da parte dei turisti ed essere posizionata in punti strategici, ad esempio presso le fermate del trasporto pubblico.

Programma 6.1.4.2	**Gestione flussi turistici**
Iniziativa/Finalità	Gestione e attrattività
Attività	- Distribuzione flussi - Installazione segnaletica con percorsi per flussi distribuiti - Informazione ai turisti
Responsabilità	Roma Capitale- Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Municipi, Ass. culturali, Ass. categoria, operatori culturali e di servizi turistici, ATAC
Priorità	Molto Alta

6.1.4.2.A. Protezione icone a rischio

Per conservare il valore dell'importante patrimonio storico-culturale di Roma, per far sì che la città mantenga la sua attrattività, è necessario prevedere delle misure di controllo degli accessi e dei flussi presso le attrattive più iconiche e sature. Tra le misure che si possono applicare, si può pensare di incrementare il prezzo del biglietto di ingresso, in modo che si produca una riduzione dei flussi come conseguenza dell'aumento del costo, magari a favore di attrattive meno conosciute e con un prezzo più ridotto. Si possono inoltre organizzare i flussi attraverso fasce orarie con un limite massimo di persone e stabilire una tariffazione differenziata secondo l'orario, ovvero ridurre il costo nelle fasce orarie tradizionalmente con meno affluenza e incrementarlo in quelle di maggiore afflusso, per incentivare la distribuzione dei flussi in orari diversificati.

In ogni caso, è necessario specificare e spiegare ai turisti che tali misure sono attuate per mantenere la conservazione del patrimonio archeologico, storico e culturale di Roma.

Azione 6.1.4.2. A	**Protezione icone a rischio**
Iniziativa/Finalità	Gestione e attrattività
Attività	- Controllo accessi presso le icone a rischio - Informazione ai turisti
Responsabilità	Roma Capitale- Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Operatori culturali, Sovrintendenza, Parco del Colosseo, musei ecc.
Priorità	Molto Alta

6.1.4.2.B. Tavolo di coordinamento per gestione dei flussi

Perché la gestione della destinazione, ed in particolare dei flussi turistici, sia efficace è necessario che a Roma esista un tavolo di coordinamento tra i diversi *stakeholder* che operano nel turismo, ma anche nel trasporto dei turisti. Ad esempio è importante coinvolgere anche il porto di Civitavecchia per quanto riguarda la gestione dei flussi crocieristici.

Programma 6.1.4.2 B	**Tavolo di coordinamento per gestione dei flussi**

Iniziativa/Finalità	Gestione
Attività	Creazione del tavolo di coordinamento
Responsabilità	Assessorato Turismo, DMO
Soggetti Coinvolti	Assessorato Turismo, Assessorato Mobilità e Trasporti, ADR, Trenitalia, Italo, Autorità portuale Civitavecchia
Priorità	Molto Alta

6.1.4.3 Monitoraggio, controllo ed ispezione ricettività illegale

L'abusivismo nella ricettività è un problema diffuso in molte destinazioni turistiche, soprattutto quelle urbane, che è cresciuto in modo esponenziale negli ultimi anni, grazie ai portali online di *home sharing*. Lo sviluppo turistico degli ultimi anni e le potenzialità di internet hanno favorito il proliferare di affittacamere e B&B. Un fenomeno ancora relativamente nuovo e che sicuramente è da regolamentare.

Roma non è immune da tale fenomeno ed è una città in cui l'offerta sommersa è largamente diffusa, a scapito delle strutture regolarmente censite, come evidenziato nell'analisi e nella diagnosi. Questa concorrenza sleale inevitabilmente ha delle conseguenze dirette sugli operatori turistici che sono in regola, oltre ad influire sull'immagine della destinazione, perché la qualità delle strutture è spesso inferiore alla media.

Il fenomeno dell'*home sharing* incontrollato causa delle criticità per il sistema turistico di Roma. *In primis*, la domanda di queste sistemazioni è spesso *low cost*, abbassando la qualità complessiva della destinazione. Inoltre, la ricettività abusiva comporta una perdita considerevole di risorse economiche in termini di ricavo fiscale per l'Amministrazione comunale, in quanto non viene versato il contributo di soggiorno.

Per questi motivi, affinché Roma incrementi la sua attrattività e la sua qualità integrale come destinazione, è necessario ridurre i livelli di abusivismo complessivo, in particolare per quanto riguarda il settore della ricettività turistica.

Il programma di Monitoraggio, controllo ed ispezione della ricettività illegale è trasversale ed è collegato a quello per la riduzione dell'abusivismo (Azione 6.1.1.4. D).

6.1.4.3.A. Monitoraggio ricettività illegale

Per agire e ridurre l'abusivismo e l'offerta del sommerso a Roma, è necessario che ci sia un maggiore coordinamento tra il Comune e le Associazioni di categoria della ricettività per identificare ed effettuare ispezioni nelle strutture illegali, che andranno messe in regola.

Azione 6.1.4.3 A	**Monitoraggio, controllo ed ispezione ricettività illegale**
Iniziativa/Finalità	Gestione, attrattività e competitività
Attività	- Accordo fra il Comune e le associazioni di categoria per l'identificazione delle strutture che operano illegalmente, per effettuare controlli - Creazione sito web sul quale l'utente può denunciare, anonimamente, le strutture che operano illegalmente o

	quelle dove hanno ricevuto dei servizi non consoni con quanto previsto e dichiarato nei portali di prenotazione turistica (è da verificare in ogni caso se la struttura sia legale). - Rafforzare gli strumenti di controllo: costituzione di un nucleo di polizia locale dedicato a contrastare l'abusivismo ricettivo a Roma - Rafforzare gli strumenti disciplinari nei confronti dell'offerta illegale
Responsabilità	Roma Capitale- Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile- Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile, Dipartimento Turismo, Polizia Municipale, Ass. di Categoria
Priorità	Molto Alta

6.1.4.3.B. Collaborazione con piattaforme di *sharing economy*

Gran parte dell'offerta ricettiva non censita regolarmente si trova sulle c.d. piattaforme di *sharing economy*, su cui è disponibile un'ampia varietà di sistemazioni e di prezzi. Basti considerare che, a fronte delle 12 mila strutture ufficiali di Roma, solo su Airbnb ne sono disponibili oltre 29.000. È quindi conveniente che Roma Capitale stipuli un accordo di collaborazione con le piattaforme di commercializzazione, soprattutto Airbnb, perché queste agiscano in regola e per farle diventare sostituto di imposta, in modo che possano richiedere il contributo si soggiorno, seguendo il modello già applicato in altre destinazioni.

Azione 6.1.4.3. B	**Collaborazione con piattaforme di *sharing economy***
Iniziativa/Finalità	Gestione, attrattività e competitività
Attività	- Accordo con le piattaforme di commercializzazione per fare diventare sostituto di imposta il portale di booking
Responsabilità	Roma Capitale
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Sicurezza e Protezione Civile, Dipartimento Turismo, Polizia Municipale, Ass. di Categoria, piattaforme *sharing economy*
Priorità	Molto Alta

6.1.5 Asse strategico 5: Sostenibilità ed inclusione

Uno dei principi che ispira queste Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA è la sostenibilità intesa in modo ampio, ovvero l'equilibrio sociale, ambientale, del patrimonio ed economico. I flussi turistici a Roma sono una sfida per il tessuto urbano e per la capacità di gestione dell'intero sistema- destinazione. La crescita dei flussi turistici a livello mondiale e l'arrivo di nuovi turisti possono comportare delle tensioni e degli squilibri fra il turismo ed il resto dell'attività economica, così come nel tessuto sociale del territorio.

Inoltre le attività che i turisti realizzano nella destinazione, così come i servizi dei quali hanno bisogno, hanno ed avranno un impatto nel mondo urbano e nei servizi.

D'altro canto i turisti sono sempre più attenti alla sostenibilità e alla valorizzazione delle attrattive ambientali, nonché alla mobilità sostenibile. Gli obiettivi per quanto riguarda la sostenibilità e l'inclusione sono molteplici e prioritari.

Promuovere la sostenibilità turistica per sviluppare una proposta come Destinazione, significa incorporare a 360° criteri di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Ciò comporta la gestione del turismo in modo responsabile.

Il concetto di turismo sostenibile e responsabile deve essere incorporato come tratto dell'identità di Roma, perché la sostenibilità è un vantaggio competitivo che aggiunge valore alla destinazione. Una buona gestione ambientale è indispensabile per garantire l'attrattività, la qualità della vita e la vitalità culturale e sociale, in modo da facilitare nuove forme e modalità turistiche nella destinazione Roma.

Roma non è percepita nel mercato come una destinazione turistica sostenibile e ha poche proposte di turismo responsabile, avendo anche, per le sue caratteristiche morfologiche, attrattive storiche difficilmente accessibili.

Il programma sostenibilità ed inclusione è composto da diversi sottoprogrammi:

Pilastro Destination Management	
	Programmi
Asse 5: Sostenibilità ed inclusione	5.1 Valorizzazione e promozione attrattive ambientali
	5.2 Roma Destinazione Biosphere
	5.3 Destinazione di Turismo Sostenibile
	5.4 Rome for All

6.1.5.1 Valorizzazione e promozione attrattive ambientali

Roma possiede un buon patrimonio ambientale, grazie ai suoi parchi cittadini e ai dintorni. Le aree naturali all'interno delle città sono sempre più apprezzate dai turisti e sono spazi ricercati come scenari per le esperienze turistiche. Il mix presente a Roma fra natura e storia configura un "unicum" assolutamente impareggiabile. Tutto ciò deve essere organizzato e valorizzato adeguatamente per creare nuove proposte turistiche.

Azione 6.1.5.1	**Valorizzazione e promozione attrattive ambientali**
Iniziativa/Finalità	Sostenibilità e incremento attrattività
Attività	- Valorizzazione offerta ambientale di Roma - Parchi e Ville (Villa Borghese, Parco degli Acquedotti, Parco Appia Antica, Villa Doria Pamphili, Parco Centocelle, ecc.) - Promozione attrattive turistiche ambientali
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Dipartimento Turismo, Regione Lazio, Assessorato Sostenibilità Ambientale
Priorità	Alta

6.1.5.2 Roma Destinazione Biosphere

Se la competitività si misura anche per la sostenibilità, Roma deve lavorare su questo ambito ed adottare i criteri di sviluppo turistico sostenibili compresi nei 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) delle Nazioni Unite.

Roma deve entrare nella rete di città che perseguono questi obiettivi ed aderire allo standard *Biosphere Tourism*, ottenendo la certificazione del *Responsible Tourism Institute*. La certificazione *Biosphere Destination* comprende ambiti come il *climate change*, la protezione dell'ambiente, la gestione delle risorse, l'ambito sociale, economico e culturale.

Azione 6.1.5.2	**Roma Destinazione Biosphere**
Iniziativa/Finalità	- Sostenibilità - Attrattività - Sviluppo economico
Attività	
Responsabilità	Ass. Sviluppo Economico
Soggetti Coinvolti	DMO, Dipartimento Turismo
Priorità	Alta

6.1.5.3 Destinazione di Turismo Sostenibile

Diventare una destinazione sostenibile è ormai una necessità nel competitivo mercato delle destinazioni di turismo urbano e delle città d'arte. Il turismo di massa sta diventando insostenibile sulle strade, piazze, monumenti ed attrattive turistiche perché ha degli impatti negativi. Mantenere l'attrattività e salvaguardare il patrimonio culturale, storico ed architettonico per il futuro è un obbligo, così come gestire i flussi turistici in modo sostenibile per salvaguardare le tradizioni, le abitudini ed il normale vivere dei cittadini.

Fino a poco tempo fa, il sistema-destinazione Roma non aveva mai considerato necessaria la sostenibilità, però per conservare il suo valore e la sua redditività è necessario procedere in questa direzione. È necessario stimolare una transizione del sistema imprenditoriale turistico di Roma verso la sostenibilità e la responsabilità attraverso la collaborazione fra Amministrazione ed imprenditori.

La scelta di essere una destinazione di turismo sostenibile è una scommessa della città, ed in particolare di tutto il sistema-destinazione, perché implica in modo trasversale l'insieme delle attrattive turistiche e dei servizi che interagiscono con i visitatori.

Le azioni di questo programma sono diverse, però hanno come elemento comune il ruolo dell'Amministrazione locale, che deve avere la *leadership* ed essere il motore e attore della trasformazione. Le sue azioni e programmi avranno un valore per l'operato degli attori della destinazione.

Azione 6.1.5.3. A	**Promozione operatori servizi sostenibili**
Iniziativa/Finalità	Sostenibilità e attrattività
Attività	Promozione preferenziale delle aziende e servizi con marchi e certificazioni ambientali in modo da favorire un modello turistico più sostenibile e responsabile
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Dipartimento Turismo
Priorità	Media
Azione 6.1.5.3. B	**Monitoraggio impatto ambientale dell'attività turistica**
Iniziativa/Finalità	Sostenibilità e attrattività
Attività	Monitoraggio periodico dell'impatto ambientale che genera il turismo nella città
Responsabilità	Osservatorio Turistico, Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Osservatorio Turistico, Dipartimento Turismo, Federalberghi, Confindustria Alberghi, Assoturismo, CCIA, ecc.
Priorità	Alta
Azione 6.1.5.3. C	**Sensibilizzazione ambientale dei visitatori**
Iniziativa/Finalità	Sostenibilità e attrattività
Attività	- Fornire informazione specifica ai visitatori sul valore di Roma ed il bisogno di preservare il suo patrimonio, così come sulle buone pratiche di comportamento - Promozione della visita nel centro storico con mezzi di trasporto sostenibili
Responsabilità	DMO Roma, Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Dipartimento Turismo, Ass. Categoria
Priorità	Alta

6.1.5.4 Programma Rome for All

I turisti con disabilità o bisogni speciali sono già, e lo saranno ancora di più in futuro, un segmento di mercato importante, pertanto Roma deve diventare una destinazione in cui tutti possano godere delle attrattive e servizi.

Il Programma di inclusione sociale si pone come obiettivo quello di massimizzare l'inclusione delle persone con disabilità fisiche o sensoriali e di incentivare i flussi turistici di questa fascia della popolazione, garantendo una maggiore accessibilità nei luoghi turistici di Roma. Ciò prevede naturalmente misure volte all'abbattimento delle barriere fisiche e senso-percettive nei siti d'interesse storico-culturale, nei musei, nelle chiese ecc., ma anche all'interno delle strutture di accoglienza, a partire da quelle alberghiere.

I progetti volti a incrementare l'accessibilità devono prevedere la partecipazione attiva di persone con disabilità, per avere una visione diretta dei problemi e delle soluzioni e un controllo immediato della qualità delle misure.

6.1.5.4. A. Manuale sul Turismo Inclusivo

Per sensibilizzare le strutture e incrementare il numero di quelle accessibili ai disabili a Roma, si propone la redazione di un Manuale sul Turismo Inclusivo nella città, che contenga le linee guida e i requisiti per lo sviluppo di strutture e siti di interesse turistico accessibili a persone con diversi tipi di disabilità fisica e sensoriale. Il Manuale fornirà agli operatori turistici e alle strutture tutti gli strumenti per raggiungere standard elevati di accessibilità e permetterà loro di essere ufficialmente riconosciuti, certificati e promossi per i loro spazi e servizi accessibili.

Azione 6.1.5.4. A	**Manuale sul Turismo Inclusivo**
Iniziativa/Finalità	Inclusione sociale e accessibilità
Attività	Ideazione di un Manuale sul Turismo Inclusivo contenente le linee guida per lo sviluppo di strutture e attrattività accessibili a persone con disabilità fisica e sensoriale
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Dipartimento Turismo, Ass. categoria, associazioni persone con diverse disabilità
Priorità	Alta

6.1.5.4. B. Eliminazione barriere architettoniche

Le misure in merito all'abbattimento di barriere fisiche e senso-percettive prevedono, *in primis*, la creazione di un piano di investimenti finanziari e di meccanismi di incentivazione atti all'eliminazione di barriere architettoniche, al fine di rendere accessibili le diverse attrattive turistiche e le strutture ricettive di Roma e renderne così più agevole la fruibilità e la visibilità per tutti.

Accessibilità vuol dire anche accesso alle informazioni. Ciò risulta spesso un ostacolo per persone con disabilità senso-percettive, le quali non hanno accesso a materiale informativo o illustrativo all'interno delle strutture ricettive. Per questo motivo si suggerisce la creazione di materiale (come ad esempio il regolamento della camera, il piano di evacuazione) e di segnaletica (soprattutto quella di sicurezza) nelle strutture che sia accessibile anche agli ipovedenti. Inoltre i siti web della destinazione Roma dovranno includere informazioni riguardo i servizi di accoglienza e di accessibilità.

Azione 6.1.5.4. B	**Eliminazione barriere architettoniche**
Iniziativa/Finalità	Inclusione sociale e accessibilità

Attività	- Investimenti finanziari e di incentivazione per l'eliminazione di barriere architettoniche - Realizzazione di materiale informativo e legale per ipovedenti
Responsabilità	Roma Capitale
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Dipartimento Turismo, Ass. categoria, associazioni persone con diverse disabilità, Operatori culturali, Sovrintendenza, Parco del Colosseo ecc.
Priorità	Alta

6.1.5.4. C Identificazione di strutture ricettive e turistiche accessibili

L'accessibilità e l'inclusione per tutte le tipologie di turisti sono requisiti fondamentali per il settore turistico. La mancata attenzione all'accessibilità per i disabili genera insoddisfazione per il turista che ne necessita, oltre a generare difficoltà e una perdita di competitività della destinazione. Pertanto, è fondamentale creare le condizioni per incrementare i livelli di accessibilità delle strutture esistenti e stabilire i requisiti minimi di inclusione che le nuove strutture dovranno avere, in linea con quanto previsto dallo *European Network for Accessible Tourism*.

Lo standard dovrà permettere la certificazione tecnica adeguata in materia e il riconoscimento delle strutture ricettive che rispettano i requisiti previsti. Nelle strutture saranno effettuate valutazioni e controlli in merito alla preparazione del personale atto ad accogliere disabili e riguardo le seguenti aree:

- Parcheggio (eventuale)
- Entrata
- Reception
- Camere
- Spazi pubblici
- Servizi igienici
- Ristoranti
- Eventuali spazi come piscine, palestre ecc.

Azione 6.1.5.4. C	**Identificazione di strutture ricettive e turistiche accessibili**
Iniziativa/Finalità	Inclusione sociale e accessibilità
Attività	- Creazione dello standard di accessibilità che permetta la certificazione tecnica adeguata in materia e la valorizzazione delle strutture ricettive che rispettano gli standard - Adesione allo European Network for Accessible Tourism
Responsabilità	Roma Capitale
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Dipartimento Turismo, Ass. categoria, associazioni persone con diverse disabilità
Priorità	Alta

6.1.5.4. D. Formazione professionale sul turismo inclusivo

Se si tiene conto dell'elevato numero di turisti disabili in Europa (circa 55 milioni di persone), che di solito sono accompagnati da amici, familiari o accompagnatori, appare fondamentale agire per incrementare la qualificazione dei servizi al turista. Da qui la necessità di predisporre un piano specifico di formazione professionale che dovrà essere rivolto agli operatori delle strutture ricettive, ma che a quelli delle attrattive di Roma e alle guide turistiche, per formare il personale in merito all'inclusività e alle relazioni col turista con disabilità.

Nel dettaglio, la formazione volontaria per gli operatori ricettivi e per il personale operante nei siti d'interesse storico-culturale e archeologico sarà destinata a fornire competenze sulla disabilità, sulle modalità di relazione e linguaggio, sull'accompagnamento per la fruibilità logistica e sull'utilizzo di dispositivi e ausili informatici per incrementare le informazioni sulle opportunità e le strutture accessibili del territorio.

Azione 6.1.5.4. D	**Formazione professionale sul turismo inclusivo**
Iniziativa/Finalità	Inclusione sociale e accessibilità
Attività	- Corsi di formazione per operatori dell'accoglienza ricettiva, operatori delle attrattive, guide turistiche ecc. per acquisire conoscenze sulla disabilità e l'accompagnamento
Responsabilità	Roma Capitale
Soggetti Coinvolti	DMO, Dipartimento Turismo, Ass. categoria, associazioni persone con diverse disabilità, Operatori culturali, Sovrintendenza, Parco del Colosseo ecc.
Priorità	Alta

6.1.5.4. E. Promozione di Roma come destinazione di turismo inclusivo

Una volta create le condizioni di accessibilità, sostenibilità e inclusione e sviluppato lo standard di accessibilità nelle strutture ricettive e nei siti di interesse turistico, bisognerà promuovere Roma come una destinazione accogliente e attenta al turismo accessibile ed inclusivo (*Rome for All*). Il piano specifico di promozione dovrà prevedere l'identificazione e la categorizzazione delle strutture ricettive, culturali e dei servizi accessibili che rispettano lo standard e si attengono al Manuale. Esse verranno inserite in un apposito elenco e saranno poi promosse nei mercati con il *brand Rome for All.*

Azione 6.1.5.4. E	**Promozione di Roma come destinazione di turismo inclusivo**
Iniziativa/Finalità	Inclusione sociale e accessibilità
Attività	- Identificazione e categorizzazione delle strutture ricettive, culturali, e di servizi accessibili - Promozione nei mercati turistici dell'offerta inclusiva

Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Dipartimento Turismo, Ass. categoria, associazioni persone con diverse disabilità
Priorità	Alta

6.1.6 Asse strategico 6: Accoglienza e Ospitalità

La diagnosi ha evidenziato alcune carenze e criticità per quanto riguarda l'accoglienza e l'atmosfera di ospitalità nella destinazione Roma. Dalla difficoltà in termini di reperimento delle informazioni sia online che in loco, al basso livello d'utilizzo delle lingue straniere da parte degli addetti ai servizi e all'ospitalità, e nella segnaletica, senza dimenticare gli episodi, seppur rari, di abusi nel conto in ristoranti e bar.

Ci sono altre criticità più circoscritte, come le limitazioni del sito ufficiale in merito alla *user experience* e alla varietà di informazioni.

Pertanto l'obiettivo di questo asse strategico è quello di contribuire al miglioramento dell'esperienza turistica prima e durante il viaggio, attraverso l'accoglienza, l'informazione, l'attenzione e la segnaletica della destinazione Roma. Il turista oggi pianifica le sue attività ed esperienze quando si trova in destinazione, generalmente utilizzando Internet come fonte d'informazione. Inoltre, se Roma vuole diventare una destinazione turistica globale, è necessario sviluppare la sua accoglienza perché sia multiculturale, considerando che nei prossimi anni si produrrà l'incremento di flussi turistici provenienti da nuovi mercati, con culture e tradizioni diverse da quelle occidentali.

Pilastro Destination Management	
Asse 6: Accoglienza e ospitalità	Programmi
	6.1 Welcome to Rome (accoglienza mirata per congressisti)
	6.2 Roma Pass
	6.3 Ecosistema www.turismoroma.it
	6.4 Geolocalizzazione e itinerari turistici
	6.5 Visitor Center-Ufficio Informazione Turistica XXI secolo
	6.6 Contact Center 060608- Roma Concierge
	6.7 Accoglienza multiculturale
	6.8 Sistema di attenzione al visitatore

6.1.6.1 Programma Welcome to Roma (accoglienza mirata per i congressisti)

Incrementare la capacità attrattiva di Roma come destinazione congressuale e riunioni (M.I.C.E.) è sicuramente un obiettivo strategico. I congressi ed eventi sono attività che generano nelle

destinazioni un circolo virtuoso per l'impatto economico multisettoriale nell'ambito del turismo e non solo. Roma dispone di strutture adatte ai congressi che, per attrattività e servizi, sono in grado di competere con altre destinazioni congressuali.

Una buona esperienza per i congressisti non deve concludersi all'interno del congresso e della location delle riunioni o dei *meeting*, ma è anche una questione di accoglienza nell'intera destinazione. L'obiettivo di questo programma è rafforzare l'attrattività e competitività di Roma come destinazione turistica e proseguire il lavoro che sta realizzando il Convention Bureau Roma & Lazio.

Programma 6.1.6.1	**Welcome to Roma**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza e promozione
Attività	- Creazione del pack Welcome to Roma - Card congressista (TPL urbano, servizi dedicati, ecc)
Responsabilità	Convention Bureau Roma & Lazio, DMO
Soggetti Coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo, CBRL, DMO Roma, Ass. categoria
Priorità	Molto Alta

6.1.6.2 Programma Roma Pass

La Roma Pass è uno strumento di accoglienza turistica, operativo da tempo e con buoni risultati. I turisti gradiscono gli strumenti che permettono loro la fruizione delle attrattive turistiche con comodità e vantaggi, in particolare se comprendono anche l'utilizzo del trasporto pubblico. Le criticità della Roma Pass sono fondamentalmente la digitalizzazione, poiché la domanda utilizza oggi fondamentalmente le App e gli *smartphone*, e le vendite ai turisti individuali. La Roma Pass deve diventare anche uno strumento per la gestione dei flussi turistici nelle principali attrattive.

Programma 6.1.6.2	**Roma Pass**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza e promozione
Azioni	- Potenziamento della Roma Pass con l'inclusione di nuovi servizi ed agevolazioni - Sviluppo di Roma Pass come App - Incremento delle vendite ai turisti individuali
Responsabilità	Zètema, DMO Roma
Soggetti coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo, Zètema, CBRL, DMO Roma, Ass. categoria, Operatori turistici e di esperienze
Priorità	Alta

6.1.6.3 Programma Ecosistema www.turismoroma.it

L'attuale impostazione del sito www.turismoroma.it è fondamentalmente mirata alla fruizione da parte dei turisti quando sono già in destinazione. Seppur sia corretto, attualmente, il sito ha un approccio che offre prevalentemente informazioni sulle attrattive e i luoghi della destinazione. Tuttavia, il riposizionamento di Roma, il passaggio da destinazione quasi mono-prodotto a poli-prodotto e il bisogno di potenziare la proposta turistica rendono necessaria la realizzazione di una grande "vetrina" in cui esporre le proposte turistiche, i prodotti e le offerte di Roma a 360 gradi.

Questa vetrina virtuale deve contenere informazioni, ma soprattutto suggestioni, e deve essere segmentata per prodotto e costruita a partire dalle motivazioni dei turisti. È inoltre importante che abbia come contenuto le proposte, attività ed esperienze turistiche che il sistema-destinazione propone.

Una delle criticità che emerge nella diagnosi è la difficoltà da parte dei turisti di trovare delle attività, tour ed esperienze turistiche durante la fase di pianificazione. Se ad oggi la scelta delle destinazioni, come dicono diversi studi e ricerche, si effettua anche prevalentemente a partire delle attività ed esperienze turistiche che la destinazione propone, è conveniente che Roma valorizzi e comunichi la sua ampia offerta.

Il sito www.turismoroma.it va ripensato ed organizzato in ottica turistica e meno istituzionale e va implementata la sua versione mobile, poiché deve diventare uno strumento di riferimento dei turisti durante la loro visita e permanenza a Roma, per ottenere consigli, informazioni, aggiornamenti e suggestioni. In sostanza si tratta di istituire un sistema web che renda accessibile la maggior parte dell'offerta della Destinazione Roma e delle proposte, attrattive e prodotti che la compongono.

Roma deve sviluppare fortemente il suo ecosistema web, non solo con il sito istituzionale, ma anche con delle App che permettano la fruizione dell'offerta e degli itinerari. Questo ecosistema dovrà avere come principi:

- Favorire l'attrattività della totalità dell'offerta turistica di Roma Capitale ed anche dei dintorni (Mare, Lazio, Castelli Romani, ecc.)
- Favorire l'integrazione dell'offerta turistica e ricettiva
- Favorire l'integrazione dell'offerta di servizi, attività, tour ed esperienze turistiche
- Favorire la commercializzazione della Roma Pass ed altri strumenti di promocommercializzazione
- Ridurre gli ostacoli di visibilità e comunicazione per i piccoli operatori, che attualmente faticano nella promocommercializzazione della propria offerta
- Innovare le strategie di comunicazione della Destinazione Roma, in modo che siano più efficaci ed in linea con i trend della domanda e del mercato

Programma 6.1.6.3	**Ecosistema www.turismoroma.it**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza e promozione
Azioni	- Ridisegno e riorganizzazione funzionale del sito istituzionale www.turismoroma.it - Sviluppo APP Discover Roma/Cosafare a Roma
Responsabilità	Zètema, DMO Roma
Soggetti coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo, Zètema, CBRL, DMO Roma, Operatori turistici e di esperienze, Operatori culturali e di servizi
Priorità	Molto alta

6.1.6.4 Programma Geolocalizzazione e itinerari turistici

Il turista contemporaneo è, nella vita come in viaggio, costantemente connesso col proprio *smartphone*. Per Roma, la sfida del turismo legata alle nuove tecnologie di prossimità significa cogliere una nuova opportunità: fornire ai viaggiatori informazioni mirate ed esaustive attraverso il canale più vicino, familiare e affidabile, ovvero i dispositivi mobili.

Per rendere Roma una *Smart Destination*, o almeno più fruibile e allo stesso tempo decongestionare determinate zona della città, si rende necessario ricorrere ai vantaggi della tecnologia mobile, come la realtà aumentata, la geolocalizzazione e i *beacons* (tecnologia basata sull'uso del Bluetooth, che consente ai dispositivi collegati di trasmettere e ricevere piccoli messaggi entro brevi distanze). L'applicazione di questi elementi è necessaria per offrire ai turisti tutte le informazioni di cui possono avere bisogno durante la propria vacanza a Roma, per sfruttare al massimo la propria esperienza turistica ed anche per promuovere nuovi itinerari, attrattive e risorse turistiche.

Il programma prevede tre tipi di azioni:

1. Creazione di una piattaforma (collegata a www.turismoroma.it) che presenti l'offerta delle attività ed esperienze turistiche di Roma, all'oggetto di agevolare la ricerca e la scelta delle attività in linea con le caratteristiche, motivazioni ed interessi dei turisti. Questa piattaforma dovrà includere anche la totalità degli eventi in programma nella città e servirà anche agli operatori ricettivi (concierge, reception, ecc.) per fornire informazione ai clienti su cosa si può fare e quali sono gli eventi.
2. Geolocalizzazione delle attrattive e delle risorse turistiche principali della destinazione, mediante l'installazione di dispositivi GPS, che facilitino l'identificazione e il raggiungimento delle risorse da parte del turista fai da te.
3. Installazione di dispositivi *beacons*, NFC o QR Code nelle attrattive turistiche, che possano guidare i visitatori, attraverso il loro *smartphone*, alla scoperta di nuovi luoghi, creando esperienze di conoscenza inediti. I *beacons* inoltre possono fornire in tempo reale dati precisi sulle attività degli utenti, i loro comportamenti e i percorsi che effettuano nella destinazione. In questo modo sarà possibile conoscere quali sono i luoghi di maggiore interesse, capire come si muovono i turisti, modulare l'offerta turistica in base a questi dati e ottimizzare il processo di relazione tra il turista e la destinazione.

Tale processo di innovazione si baserà fondamentalmente sulla cooperazione tra il Dipartimento del Turismo, la DMO Roma, l'Assessorato alla Cultura, Zètema e i gestori delle attrattive turistico-culturali.

Programma 6.1.6.4	**Geolocalizzazione ed itinerari turistici**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza e promozione
Azioni	- Piattaforma esperienze turistiche - Geolocalizzazione delle attrattive e delle risorse turistiche - Installazione di dispositivi *beacons, NFC* o *QR Code* nelle attrattive turistiche
Responsabilità	Dipartimento Turismo, DMO Roma
Soggetti coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Assessorato Cultura, Dipartimento Turismo, Zètema, DMO Roma, Operatori turistici e di esperienze, Operatori culturali e di servizi
Priorità	Molto alta

6.1.6.5 Programma Roma Visitor Center-Ufficio Informazione Turistica del XXI secolo

L'accoglienza e l'informazione turistica sono fattori fondamentali per una destinazione ed è essenziale che essa trasmetta un senso naturale di ospitalità ai suoi visitatori, facilitando la fruizione delle sue risorse, delle sue attrattive e favorendo il contatto dei turisti con la città e con i residenti.

Il modo di consumare e richiedere informazione da parte dei turisti si è trasformato radicalmente. Oggi i punti d'informazione ed accoglienza turistica hanno una minore utilità rispetto al passato, poiché grazie ad internet e agli *smartphone* i turisti pianificano in anticipo le attrattive, le visite ai musei e tutto quello che interessa loro. Questo però non sminuisce l'importanza dei punti d'informazione ed accoglienza turistica in una destinazione come Roma. Ad oggi, il sistema d'informazione ed accoglienza si caratterizza per l'ubicazione in punti di grande affluenza turistica. Gli uffici prestano un servizio di prossimità ai turisti, però non corrispondono ai modelli del XXI secolo che stanno adottando le altre destinazioni competitor di turismo urbano.

L'informazione ed accoglienza turistica del XXI secolo ha bisogno di una nuova impostazione, perché si deve passare dal concetto tradizionale di punto d'informazione turistica a:

- Un vero centro d'informazione online e offline, che oltre alle informazioni, promuova le attività, le diverse possibilità e la totalità dell'offerta turistica della destinazione
- Un centro attivo, capace d'intervenire durante tutte le fasi del viaggio del turista
- Valorizzare la totalità delle attrattive e risorse della destinazione
- Essere accessibile a tutti
- Facilitare l'interazione e integrazione del visitatore con la destinazione
- Fornire al visitatore/turista l'informazione per fargli comprendere ciò che meglio si adatta alle sue esigenze e ai sui interessi
- Incrementare la qualità dell'esperienza nella destinazione

Una destinazione turistica come Roma, con i volumi di turisti che riceve e l'enorme valore del suo patrimonio dovrebbe trasformare il suo modello d'informazione ed accoglienza turistica attuale verso il c.d. Ufficio Turistico del XXI secolo. Le principali destinazioni di turismo urbano europeo stanno variando il proprio modello nell'informazione ed accoglienza turistica attraverso lo sviluppo di modelli 2.0 e con la creazione di un grande ufficio IAT, generalmente nel centro città o vicino alle grandi attrattive.

Il modello dell'ufficio d'informazione ed accoglienza turistica del XXI secolo ha come caratteristica un ambiente aperto, attrattivo e persuasivo. È un luogo in cui i turisti ricevono una consulenza professionale e su misura, attraverso l'interazione con dei professionisti preparati, ma in cui si trovano anche dispositivi ed applicazioni digitali (schermi tattili, totem, App turistiche della destinazione, ecc.)

Oltre a fornire informazioni, questi centri facilitano dei servizi ai turisti, come per esempio la vendita di card, visite guidate, ticket per spettacoli, ecc. e possono anche vendere prodotti di merchandising.

Il programma *Visitor Center*-Ufficio Informazione Turistica del XXI secolo significa trasformare il modello attuale d'informazione ed accoglienza turistica diffuso operativo a Roma, per rimodularlo (processo già avviato) con un nuovo modello organizzativo e funzionale che permetta l'incremento dell'efficienza e l'efficacia ed anche la diminuzione dei costi.

Sarebbe strategica la creazione di un grande V*isitor Center* che attui, oltre che come punto d'informazione turistica, anche da fornitore di servizi turistici e da centro d'interpretazione e conoscenza dell'offerta turistica di Roma. La sua ipotetica ubicazione centrale permetterebbe una razionalizzazione dell'attuale sistema. Il modello deve essere pensato per soddisfare i bisogni dei visitatori e il loro comportamento reale nella destinazione Roma.

Il *Visitor Center* deve soddisfare i bisogni d'informazione (erogandola in modo presenziale ma anche attraverso tecnologie) in relazione con l'offerta turistica, d'intrattenimento e culturale. Facilitare l'acquisto di ticket e biglietti per le principali attrattive, musei e risorse turistiche di Roma (Roma Pass, ecc.). Allo stesso tempo deve coprire una serie di bisogni frequenti dei turisti direttamente collegati all'attività turistica, come per esempio wi-fi, possibilità di ricaricare lo *smartphone*, ecc. Il *Visitor Center* di Roma non deve essere uno spazio di vendita, ma è necessario considerare che il turista oggi domanda informazione su proposte e prodotti.

Il *Visitor Center* deve avere anche una funzione come centro d'interpretazione che permetta ai turisti la conoscenza di Roma, oltre alle classiche icone, attraverso un racconto o storytelling condiviso con la cittadinanza, che agevoli l'orientamento all'interno della realtà complessa attuale e storica di Roma. È importante permettere ai turisti di capire cosa è Roma e cosa offre la destinazione, attraverso le sue molte sfaccettature. Roma è sicuramente oggi una realtà plurale (non solo Città Eterna o capitale della Cristianità) e complessa, con una forte identità locale e culturale. In linea con la strategia generale di questo PST è necessario enfatizzare, e per questo è utile il *Visitor Center* come centro d'interpretazione, l'esistenza della Roma dei rioni e Municipi, la Roma del Mare, la Roma Metropolitana, la Capitale d'Italia, così come la sua gente, la sua musica, la sua cucina, ecc.

Programma 6.1.6.5	**Roma Visitor Center**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza e promozione
Azioni	- Creazione Visitor Center - Riorganizzazione funzionale del modello d'informazione e accoglienza turistica
Responsabilità	Dipartimento Turismo
Soggetti coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo, Zètema, DMO Roma
Priorità	Molto alta

6.1.6.6 Programma Contact Center 060608 - Roma Concierge

È necessario trasformare l'attuale modulo analogico di prestazione del servizio *Contact Center* 060608, ovvero il numero di Roma Capitale dedicato all'informazione turistico-culturale, al quale i romani e i turisti possono rivolgersi per conoscere i servizi turistici e d'accoglienza, l'offerta culturale e la programmazione degli eventi della città, in un *Contact Center* 2.0. I turisti, soprattutto internazionali, difficilmente hanno conoscenza dell'esistenza di questo servizio, oltre al fatto che la tendenza in atto è quella dell'utilizzo degli strumenti 2.0.

Il servizio di per sé è interessante perché permette di acquistare, tramite carta di credito, i biglietti di ingresso a musei, mostre, teatri ed eventi e poi ritirarli direttamente sul posto, e fornisce informazioni su come raggiungere i siti di interesse turistico e sullo stato del servizio in tempo reale.

Ci sono però delle limitazioni, in particolare quelle dell'orario e del costo per i turisti, oltre al fatto che il *Contact Center* telefonico è sempre meno richiesto dai turisti. La proposta quindi è quella di

sviluppare un *Contact Center* che utilizzi, per esempio, WhatsApp o altri sistemi di messaggistica istantanea. In questo modo, la destinazione Roma potrà avere un sistema di *Concierge* disponibile per tutti i turisti e visitatori della città, costituendo anche un ottimo supporto per gli operatori turistici locali e non solo.

Programma 6.1.6.6	**Contact Center 060608-Roma Concierge**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza e promozione
Azioni	Adattamento 060608 alle tecnologie 2.0
Responsabilità	Dipartimento Turismo, Zètema
Soggetti coinvolti	Zètema
Priorità	Molto alta

6.1.6.7 Programma Sistema di accoglienza multiculturale

Attualmente Roma è una destinazione che riceve flussi turistici fondamentalmente americani, europei e, in misura minore, di altri continenti. Tuttavia, è da considerare che la crescita dei turisti provenienti delle economie emergenti e l'espansione in nuovi mercati porteranno l'arrivo di visitatori di culture diverse, tra cui Arabi, Ebrei, Cinesi, Giapponesi ecc. Già oggi a Roma ci sono flussi provenienti da questi mercati, ma spesso si percepisce la mancanza di una capacità d'accoglienza in grado di entrare in connessione con le abitudini religiose, culturali, di comportamento e alimentari di questi visitatori.

Poiché l'ambizione di Roma è quella di diventare una destinazione globale, accogliente ed ospitale, è necessario che sia in grado di offrire ai suoi visitatori un'accoglienza multiculturale, anche per potersi presentare come una destinazione ideale, aperta, tollerante, ecc.

Ad esempio, per determinati mercati del turismo, come ad esempio quello russo, cinese, halal, ebraico (per gli americani soprattutto), giapponese e coreano, che si prevede avranno una grande crescita, è fondamentale che esista un'accoglienza specifica. Di conseguenza si propone un programma di formazione indirizzato ai professionisti del settore turistico in merito alle specifiche esigenze dei singoli mercati non occidentali e l'elaborazione di un manuale di accoglienza multiculturale per comprendere i bisogni e le caratteristiche dei turisti dei potenziali mercati.

Programma 6.1.6.7	**Sistema di accoglienza multiculturale**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza e promozione
Azioni	- Formazione per professionisti del settore sulle specifiche esigenze dei singoli mercati - Elaborazione di un manuale di accoglienza multiculturale a disposizione di tutto il sistema turistico, per comprendere i bisogni e le caratteristiche dei principali mercati non occidentali
Responsabilità	Dipartimento Turismo, DMO
Soggetti coinvolti	Dipartimento Turismo, DMO, Zètema, Ass. categoria
Priorità	Molto alta

6.1.6.8 Programma Sistema di attenzione al visitatore

L'esperienza del visitatore a Roma è cruciale, in particolare durante la sua permanenza e fruizione della destinazione. Roma Capitale deve assicurare che i suoi ospiti e turisti abbiano la massima facilità nel fruire delle attrattive e delle sue risorse e servizi. La segnaletica ed alcuni dei servizi attualmente esistenti sono sicuramente da migliorare.

La segnaletica turistica e di orientamento ha un ruolo fondamentale, se uno degli obiettivi del PST è favorire la mobilità turistica dolce e sostenibile. Perciò è necessario incrementare la segnaletica per far percepire ai turisti la facilità di muoversi a piedi, in particolare nel centro di Roma o mediante sistemi di trasporto sostenibili.

L'obiettivo specifico di questo programma è fornire e sviluppare un piano specifico di segnaletica turistica della destinazione Roma, tanto per i poli turistici attuali e tradizionali quanto per quelli nuovi, che indichi ai turisti la loro ubicazione, le direzioni e l'interpretazione.

Programma 6.1.6.8	**Sistema d'attenzione al visitatore**
Iniziativa/Finalità	Accoglienza, promozione e attrattività
Azioni	- Realizzazione del Piano di Segnaletica Turistica della destinazione Roma (estesa) - Creazione gruppo di lavoro all'interno del Comune - Adozione criteri di segnaletica turistica - Identificazione luoghi da segnalare - Progetti di segnaletica turistica per i visitatori (nei municipi e rioni)
Responsabilità	Dipartimento Turismo
Soggetti coinvolti	Dipartimento Turismo, DMO, Municipi/rioni
Priorità	Molto alta

6.1.7 Asse strategico 7: Intelligenza turistica e data

Uno dei limiti attuali del sistema turistico di Roma è la mancanza di dati oggettivi in tempo reale riguardo i flussi turistici, le motivazioni, la composizione della domanda, la sua evoluzione, ecc. E non solo, è carente l'informazione sul *sentiment* e sulla reputazione dell'offerta e dei servizi pubblici e turistici della Destinazione Roma. I dati sono fondamentali per le decisioni strategiche ed anche operative.

Roma ed il suo sistema-destinazione hanno bisogno di un sistema integrato di intelligenza turistica che raccolga, generi e coordini l'informazione, i dati e la conoscenza dell'attività turistica e che sia a disposizione degli attori pubblici e privati. L'informazione e la conoscenza (*Business Intelligence*) generati dovranno servire per supportare le azioni e le strategie pubbliche e private.

Pilastro Destination Management	
Asse 7: Intelligenza turistica e data	Programmi
	7.1 Osservatorio Turistico per Roma Capitale (leisure e M.I.C.E.)
	7.2 Roma Smart Destination

6.1.7.1 Programma Osservatorio turistico

Il programma prevede la creazione formale dell'Osservatorio turistico di Roma. Per la sua attività, è conveniente che sia un soggetto costituito da diversi *stakeholder*. È fondamentalmente necessario:

- Definire la struttura organica
- Definire i rapporti di collaborazione fra i soggetti che partecipano
- Definire il modello di finanziamento

Le azioni da sviluppare all'interno di questo programma sono:

Programma 6.1.7.1	**Osservatorio Turistico di Roma**
Iniziativa/Finalità	Conoscenza

Attività	- Raccolta dati
	- Identificazione agenti che collaborano nel fornire dati
	- Elaborazione rapporti:
	  - Flussi turistici (Leisure/M.I.C.E.)
	  - Quantificazione visitatori (Considerando anche nuove forme di ricettività)
	  - Monitoraggio indicatori del turismo sostenibile in accordo con i criteri ETIS (European Tourism Indicator System)
	  - Monitoraggio Destination Reputation
	  - Impatto economico
	  - Monitoraggio indici di soddisfazione dei turisti
	  - Intelligenza dei mercati

	- Diffusione informazione
Responsabilità	Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Università, CCIA, Ass. Categoria, EBTL
Priorità	Molto Alta

6.1.7.2 Programma Roma Smart Destination

La condivisione dell'informazione è un aspetto fondamentale per la competitività di una destinazione turistica. L'Osservatorio Turistico dovrà produrre, in collaborazione con le Università, conoscenza ed informazione, in modo da poter approfondire gli aspetti chiave che incidono sulla gestione del turismo.

Dovrà, inoltre, incentivare i diversi *stakeholder* turistici -e non- che producono informazione a farlo in modo aperto (open data) in modo che essa possa essere anche utilizzata per la creazione di proposte e prodotti (orari, informazioni, ecc.).

Si tratta di creare un ecosistema digitale che favorisca la creazione di relazioni digitali fra soggetti diversi, sia pubblici sia privati, in modo da valorizzare il patrimonio digitale condividendolo e far parlare tra loro sistemi informatici che operano fra diversi settori importanti per l'offerta turistica (trasporto, accoglienza, cultura, spettacolo, ecc.)

La piattaforma, sulla base di standard tecnologici condivisi e di regole di comunicazione comuni, permetterà di usare dati e servizi proposti da altri attori ed allo stesso di proporre i propri contenuti e servizi a chiunque sia interessato ad utilizzarli.

Questa piattaforma permetterà a Roma di diventare una *Smart Destination* e di produrre App e servizi digitali a beneficio dei turisti.

Programma 6.1.7.2.1	**Roma Smart Destination**
Iniziativa/Finalità	Conoscenza e competitività
Attività	- Definizione standard comuni - Definizione regole comuni - Sviluppo API (Application Programming Interface)
Responsabilità	Dipartimento Turismo
Soggetti Coinvolti	Regione Lazio, Comune di Roma, Confindustria, Confcommercio, Confesercenti, CNA, ATAC, Trenitalia/Italo, ecc.
Priorità	Alta

6.1.8 Asse strategico 8: Sensibilizzazione

È evidente che il turismo ha degli effetti sia positivi che negativi sulla città di Roma, sul suo tessuto urbano e sociale. Da molto tempo, il turismo forma parte del paesaggio urbano della Capitale, contribuendo al suo sviluppo economico, sociale, culturale e territoriale, così come succede in tante altre destinazioni di turismo urbano. Negli ultimi anni, la crescita dei flussi turistici è andata di pari passo con diversi effetti, alcuni generati direttamente ed altri indirettamente.

Il turismo comporta dei benefici diretti per una fetta importante della società di Roma, sia come generazione di posti di lavoro sia di tipo imprenditoriale, ma comporta anche dei disagi, che hanno fatto apparire sentimenti contrari al turismo, creando una sorta di "turismofobia" in determinati momenti e per determinati gruppi sociali. Inoltre, la proliferazione della ricettività "*home stay*", cioè in case ed appartamenti privati, genera malessere fra i residenti a causa del comportamento incivile dai turisti sia nei condomini che nelle strade.

L'*overtourism* è una realtà che appare nel momento in cui la capacità di carico turistica (*Carrying capacity*) di una destinazione è stata superata o è arrivata al suo limite. Ovviamente non si può considerare che la capacità di carico di Roma sia stata superata, poiché l'ampia offerta ricettiva e di servizi riesce ad assorbire la domanda, ma sicuramente esistono situazioni, luoghi e punti d'interesse in cui la capacità di carico è già al limite.

La mancata conoscenza della popolazione sull'attività turistica a Roma e i suoi effetti sulla città può essere spesso la base della generazione e condivisione di opinioni e valutazioni che stigmatizzano il turismo come la causa di molti mali. Senza voler negare delle evidenti realtà e sottovalutare problematiche come i processi di gentrificazione, è conveniente fare in modo che esista una maggiore consapevolezza, conoscenza ed accettazione da parte della cittadinanza, dei media, visitatori, turisti, istituzioni ed anche dell'industria turistica, in merito al turismo e ai suoi effetti positivi e negativi.

L'atmosfera ospitale ed accogliente è un fattore fondamentale per il successo e il buon funzionamento di una destinazione turistica. Roma e i suoi cittadini, grazie al loro carattere aperto ed ospitale, sono stati uno dei fattori differenziali della destinazione negli anni.

La sensibilizzazione verso il turismo non è soltanto una questione di competenza della cittadinanza ma anche dei turisti. Entrambi hanno dei diritti e dei doveri e il rispetto comune deve essere la base per una adeguata convivenza.

Il programma Sensibilizzazione ha diversi obiettivi. *In primis*, ottenere una maggiore sensibilizzazione dei turisti e visitatori di Roma, che sono dei cittadini temporanei nella città e di conseguenza hanno dei diritti, ma anche dei doveri. Bisogna far comprendere loro che Roma è una città delicata e sensibile, e che si trovano in uno spazio di convivenza con altri turisti e residenti e non in un parco tematico, dove tutto è permesso. La conoscenza delle abitudini e delle norme di convivenza, in particolare per quanto riguarda l'accoglienza in case private e case vacanza, è fondamentale. L'invito del turismo "civico" e rispettoso con la destinazione, la città e il suo patrimonio contribuirà ad una più facile accettazione del turismo tra la popolazione.

D'altro canto la sensibilizzazione interna deve fare leva sul trasmettere alla cittadinanza conoscenza sugli effetti positivi che il turismo genera per Roma e sui benefici anche economici e sociali che comporta. La sensibilizzazione non deve limitarsi soltanto alla cittadinanza, ma va fatta anche verso le istituzioni e le amministrazioni, perché un'attività trasversale come il turismo comporta impatti ed

effetti su diversi ambiti della vita sociale, culturale e cittadina, anche generando numerosi posti di lavoro.

Pilastro Destination Management	
Asse 8: Sensibilizzazione	Programmi
	8.1 Sensibilizzazione dei visitatori di Roma “Roma is also your home”
	8.2 Sensibilizzazione turistica

6.1.8.1 Programma Sensibilizzazione dei visitanti di Roma “Roma is also your home”

Un turista è anche un cittadino temporaneo e di conseguenza deve assumersi i propri doveri, in modo che la sua permanenza nella città si sviluppi con rispetto e cordialità nei confronti dei cittadini permanenti. Roma e i suoi cittadini hanno delle abitudini e norme di funzionamento che si devono rispettare.

Programma 6.1.8.1	**“Roma is also your home”**
Iniziativa	Sensibilizzazione
Azione	- Redazione della carta dei diritti e doveri del turista a Roma - Diffusione della carta
Responsabilità	Dipartimento Turismo
Soggetti coinvolti	Dipartimento Turismo, DMO Roma, Ass. Albergatori/categorie, Property manager, gestori affitti turistici, ADR
Priorità	Molto Alta

6.1.8.2 Programma Sensibilizzazione turistica

Il programma mira a favorire una migliore conoscenza del turismo e dei turisti, delle opportunità che essi possono rappresentare per lo sviluppo economico del territorio e del beneficio diretto ed indiretto che comporta per la città. Il programma è composto da varie azioni da sviluppare.

6.1.8.2. A “Fai il turista nella tua Roma”

L’obiettivo di questo programma è avvicinare il turismo ai cittadini di Roma, facendo loro vivere le esperienze nella propria città e far conoscere non solo le risorse iconiche, ma anche altre attrattive turistiche meno conosciute. Questo programma è complementare con i programmi di creazione di nuovi prodotti turistici (Asse Disegno e creazione del Valore). In principio, le attrattive, le risorse e gli spazi urbani che generalmente sono soltanto dai turisti, devono acquisire una valenza sociale.

Azione 6.1.8.2. A	**“Fai il turista nella tua Roma”**
Iniziativa	Sensibilizzazione, promozione, decongestione
Azioni	- Concorso fotografico/contest indirizzato ai cittadini romani “La mia Roma”. - Mostra collettiva - Utilizzo e diffusione immagini per promozione turistica

	- Organizzazione itinerari turistici per i residenti in momenti specifici dell'anno - Trekking urbano - Visite a musei ed attrattive - Campagna comunicazione sull'utilizzo di parte del contributo di soggiorno nei beni pubblici
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo
Soggetti coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo, Municipi di Roma
Priorità	Molto Alta

6.1.8.2. B. Roma Greeters

I turisti cercano più che mai l'autenticità e il contatto con la realtà non turistica. I Municipi di Roma sono delle realtà interessanti, alcuni perché mantengono il loro carattere di borgo, altri per la vita culturale e notturna. Ma in molti casi nascondono delle bellezze poco o per nulla conosciute. Il programma Roma *Greeters* ha due obiettivi. Da un lato sensibilizzare la cittadinanza di Roma verso il turismo e dall'altro generare un senso d'orgoglio verso il proprio Municipio e rione.

I *greeters* sono un gruppo mondiale di volontari uniti dall'amore per la propria città: di fatto, non sono persone che fanno le guide turistiche per professione e il loro operato deve essere a titolo gratuito. I *greeters*, infatti, fanno visitare la città ai turisti in modo alternativo, cioè fanno vedere e mostrano gli angoli, gli edifici, ecc. del loro territorio.

Esiste la *Global Greeter Network*, associazione che accoglie i diversi *greeter* sparsi nel mondo. Il programma vuole organizzare delle occasioni e dei gruppi che, grazie ai volontari, possano visitare i quartieri, le attrattive, i mercati rionali, ecc. di Roma.

È necessario però un certo controllo del programma, per evitare l'apparizione di abusivismo, ma anche la concorrenza sleale a scapito delle guide turistiche. Il greeter deve essere assolutamente volontario e non ricevere nessun compenso per l'accompagnamento dei turisti.

Azione 6.1.8.2. B	**Roma Greeters**
Iniziativa	Sensibilizzazione Promozione Deconcentrazione
Azioni	- Creazione programma di visite ai municipi e rioni di Roma, organizzate e gestite da cittadini
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo
Soggetti coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento Turismo, Municipi di Roma
Priorità	Molto Alta

6.1.9 Asse strategico 9: *Governance* e finanziamento

Roma è uno dei migliori esempi a livello mondiale del cosiddetto modello delle destinazioni spontanee, cioè di quelle destinazioni in cui i flussi turistici si sono sviluppati in modo autonomo e naturale, già dai primi tempi. I turisti sono arrivati a Roma per il suo valore simbolico, culturale e spirituale e l'offerta ricettiva e di servizi turistici è cresciuta per soddisfare questa domanda. Roma è quindi sempre stata una destinazione di domanda più che d'offerta.

La gestione del turismo a Roma è stata per anni una questione alla quale si è prestata poca attenzione, così come la sua promozione. La notorietà a livello mondiale non ha reso necessari degli sforzi in questo senso, però con l'incremento del turismo, il cambiamento delle abitudini, trend e comportamenti dei turisti e con l'apparizione del turismo motivazionale ed esperienziale, il turismo diventa sempre più una questione collettiva e le attività turistiche incidono notevolmente sulla forma e sulla costruzione dello spazio urbano.

Inoltre, le dinamiche fra turismo e cittadinanza comportano un incremento del ruolo della popolazione locale nell'attività turistica e nell'attrattività della destinazione.

Nella fase di diagnosi è emersa la criticità di Roma Capitale per quanto riguarda l'azione di marketing e promozione della destinazione, ma anche la gestione tanto a livello comunale, quanto tra le diverse amministrazioni. L'azione politica ed amministrativa deve essere quindi maggiormente coordinata.

Per incrementare la competitività ed attrattività di Roma e raggiungere un livello efficace di gestione e di marketing/promozione per Roma, è necessario innescare determinati meccanismi, così come la cooperazione e il coordinamento fra i diversi attori pubblici e privati coinvolti nel sistema-destinazione Roma.

Lo scopo di questo asse strategico è elaborare una visione globale del turismo a Roma e incentivare il coinvolgimento di diversi attori con specifiche responsabilità e funzioni nel turismo. Questo deve essere il punto di partenza del nuovo modello di destinazione e in particolare del nuovo modello d'organizzazione del sistema-destinazione e di sviluppo turistico.

In essenza il proposito del programma è passare a una logica di gestione della destinazione, più che di sola promozione, rafforzando i meccanismi di collaborazione pubblico-privata e fra i diversi *stakeholder* della destinazione.

Se una delle criticità di Roma è, ed è stata, la mancanza di una *leadership* chiara sul turismo nella destinazione, l'obiettivo deve essere risolvere questa situazione e garantire la *leadership* pubblica della gestione turistica in modo coordinato e partecipato con altri attori.

Pilastro Destination Management	
	Programmi
Asse 9: *Governance* e finanziamento	9.1 Creazione strumento operativo di *governance* pubblico-privato
	9.2 Commissione inter-assessorile di Roma Capitale Rafforzare la collaborazione con il Convention Bureau Roma e Lazio
	9.3 Normativa e regolamentazione delle attività turistiche
	9.4 Ispezione e regolamentazione delle attività turistiche

	9.5 Coordinamento e potenziamento Convention Bureau Roma & Lazio
	9.6 Tavolo coordinamento turistico Roma Capitale
	9.7 Tavolo coordinamento Turismo Religioso: Comune di Roma-Santa Sede-Vicariato di Roma
	9.8 Utilizzo contributo di soggiorno per la gestione del turismo

6.1.9.1 Creazione di uno strumento operativo responsabile del marketing e promozione turistica di Roma Capitale

Per uno sviluppo e una crescita sostenibile di Roma come destinazione turistica, per lo sviluppo dell'offerta poli-prodotto e della sua promozione nei mercati e segmenti turistici, è sempre più necessario definire, strutturare e effettuare un'operatività specifica nell'ambito del marketing.

Tradizionalmente Roma non ha avuto bisogno di grandi sforzi nella promozione, poiché la sua notorietà e valore eccezionale hanno permesso l'arrivo quasi naturale dei visitatori nella Città Eterna. Però, la trasformazione radicale che ha vissuto il turismo negli ultimi anni ha trasformato le condizioni del mercato, soprattutto per il fatto che oggi internet e la rete sono il principale strumento dei turisti sia per la ricerca d'informazione sia per la scelta, comparazione, pianificazione e acquisto della vacanza. In questo senso, Roma presenta delle carenze, in particolare perché si sono sempre adottate delle strategie di promozione e marketing, sia B2C che B2B, fondamentalmente offline.

Ciò ha fatto sì che la promozione della destinazione non fosse strategica né coordinata e che gli operatori turistici, in modo individuale, facessero azioni di promozione, logicamente, delle proprie attività. In essenza è mancata una promozione e una politica di marketing differenziata per mercati, prodotti e segmenti. Ovviamente, Roma come sistema-destinazione, per poter dare seguito agli obiettivi strategici e in particolare a quello di proteggere il suo attuale posizionamento e quota di mercato, ma soprattutto per entrare in nuovi mercati e segmenti turistici, deve sviluppare una politica di marketing e promozione attiva, efficace ed efficiente. Ciò diventa di prioritaria necessità, soprattutto per rispondere alle sollecitazioni dell'offerta (settore turistico), in particolare per facilitare la ripresa dell'attività turistica di Roma dopo il Covid 19, ma anche per essere in grado di realizzare azioni di comunicazione indirizzata alla brand protection e a difendere il posizionamento di Roma nel mercato, così come a mantenere la quota di mercato nei confronti dei competitor, che ovviamente stanno mettendo in campo azioni e misure per la loro ripresa turistica.

La diagnosi effettuata ha evidenziato che a Roma non c'è un sistema turistico organizzato e coordinato e che non esiste neanche una strategia di promozione e marketing concreta. Il Comune attraverso il suo assessorato e il Dipartimento del Turismo, è il soggetto che oggi porta avanti le linee politiche per lo sviluppo e il sostegno al turismo.

Inoltre, affinché una destinazione possa portare avanti e realizzare le strategie di marketing e promozione turistica deve essere definita una *leadership* operativa, in grado di coinvolgere tutti gli attori in modo coordinato, indirizzandoli a seguire una direzione comune in termini di promozione, comunicazione e di *brand* turistico. In questo senso, le amministrazioni pubbliche si trovano in difficoltà, in quanto gli interessi di una destinazione come Roma sono diversi e totalmente trasversali, sia in ambito privato sia in quello pubblico. Questo provoca un amalgama infinita di soggetti ed agenti coinvolti nel posizionamento turistico della destinazione. Nell'attuale condizione di competitività, nazionale ed internazionale, fra destinazioni e prodotti, è da considerare che nel mercato la

concorrenza non è più tra singole offerte, ma tra interi sistemi d'offerta, cioè fra destinazioni.

Se Roma ha come obiettivi rafforzare la sua attrattività, posizionarsi come destinazione per diverse tipologie di prodotti turistici ed attirare l'interesse di target differenziati, ovviamente ha bisogno di un'azione di marketing e promozione decisa, organizzata, integrata, efficiente ed efficace.

È ovvio allora che Roma Capitale deve intraprendere un percorso operativo che la porti ad incrementare la sua azione promozionale e di marketing. Il modello di promozione e comunicazione turistica basato interamente sul pubblico risulta, ormai, poco adeguato, efficace ed efficiente, a causa della specificità e la specializzazione richiesta oggi nel marketing turistico. Ciò inevitabilmente impone di optare per quei modelli che includano un approccio di mercato e poco burocratico, che coinvolgano il tessuto imprenditoriale e prevedano forme di cooperazione fra pubblico e privato per il raggiungimento di obiettivi comuni.

In questo modo, si può sviluppare in modo coeso e sinergico con il settore privato una pianificazione strategica integrale del territorio, per definire congiuntamente la direzione dei diversi ambiti strategici e gli obiettivi di posizionamento, evitando così di disperdere e parcellizzare risorse e capacità promozionali. In definitiva, il modello più adeguato per la gestione pubblico-privata di una destinazione turistica è quello che si fonda su tre pilastri: amministrazione locale, settore turistico ed economico, reti di cooperazione fra imprese.

Di conseguenza, a fronte del riconoscimento dell'attuale debolezza strutturale del sistema turistico locale (dovuto anche alla legislazione che, ex Titolo V della Costituzione, stabilisce che il turismo sia materia di competenza legislativa esclusiva residuale regionale) e di una sua effettiva incapacità di realizzare una politica strategica di *Destination Managemen*t e di *Destination Marketing*, l'obiettivo delle Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA deve essere la strutturazione di un soggetto che, in modo organizzato, integrale, professionale e sistemico, gestisca il marketing della destinazione, organizzi l'offerta di prodotti, nonché la comunicazione turistica della destinazione e la sua promocommercializzazione, al fine di essere in grado di rispondere agli attuali trend, domande e bisogni del mercato. Tale soggetto può essere definito *Destination Management Organization* (DMO) Roma.

La quasi totalità delle destinazioni turistiche in Europa, e specialmente quelle concorrenti di Roma Capitale, si sono organizzate già da tempo con modelli di organizzazione e gestione con i quali lasciano le funzioni di programmazione, legislazione, contratto e regolamentazione alle strutture amministrative e burocratiche (Assessorati), mentre la gestione di osservatori turistici, sviluppo turistico, pianificazione, promozione e marketing è affidata alle strutture tecniche e professionalizzate (DMO).

Questo soggetto dovrà assumere la gestione operativa (ma non la scelta strategica né la direzione strategico-politica) delle diverse linee di lavoro. Normalmente, gli enti di gestione della destinazione nascono per iniziativa del pubblico, che però spesso non riesce a coinvolgere il privato. In questo caso, è invece necessaria una chiara *leadership* del pubblico in cooperazione con il privato.

Il sistema turistico dovrà strutturarsi attraverso la DMO di Roma Capitale, la quale deve fondarsi sui seguenti pilastri:

1. ***Leadership*:** è necessaria una strategia chiara di sviluppo e di marketing, che deve essere trasmessa al territorio, alle imprese e alle istituzioni;
2. **Sensibilizzazione:** è necessario trasmettere alla società e alla politica l'importanza del

turismo;
3. **Visione strategica ed obiettivi:** è prioritario sviluppare una strategia operativa unitaria;
4. **Dialogo e consenso:** è fondamentale includere nel processo tutte le istituzioni e gli attori locali;
5. **Depoliticizzazione:** è assolutamente necessario un approccio "*super partes*" e apolitico;
6. **Orizzonti temporali adeguati:** impostare una strategia di marketing che sia almeno di 3 anni;
7. **Orientamento ai risultati:** gli obiettivi devono essere tangibili, fattibili e i risultati misurabili;
8. **Trasparenza:** bisogno di comunicare al territorio il lavoro e la gestione realizzati, soprattutto in caso di finanziamenti attraverso fondi pubblici.

Alla base di questo soggetto, fondato sulla co-gestione e compartecipazione, deve esserci sempre una responsabilità comune del settore privato per la promozione, comunicazione e promocommercializzazione dell'offerta turistica di Roma nei mercati internazionali.

In sostanza, la DMO Destinazione Roma deve essere un soggetto in grado di mettere in contatto la domanda con l'offerta in modo efficiente, di coordinare l'insieme delle attività e delle offerte della destinazione e di coordinare le leve strategiche di marketing, per garantire un'efficiente comunicazione, promozione e distribuzione dei prodotti nei mercati strategici.

Essa dovrà avere un orientamento esogeno, operando, cioè, in ottica di mercato, sviluppando la destinazione, i prodotti e le esperienze per i turisti e effettuando il marketing attraverso la collaborazione con gli operatori e il territorio. Ciò comporta un duplice approccio: riconoscere ed interpretare i bisogni del sistema turistico di Roma Capitale, e allo stesso tempo quelli della domanda e del mercato turistico.

Questo soggetto deve quindi avere i seguenti requisiti e funzioni:

- Essere efficiente ed efficace
- Essere capace di influenzare i turisti, TTOO e gli intermediari intercettando i loro bisogni e soddisfacendoli
- Dare visibilità all'offerta della Destinazione Roma nei diversi mercati
- Facilitare la diffusione dell'informazione turistica
- Costruire la crescita turistica di Roma
- Supportare l'intero sistema turistico di Roma (leisure e M.I.C.E.)

Programma 6.1.9.1	**Strumento operativo responsabile del marketing e promozione turistica di Roma Capitale-DMO**
Iniziativa	*Governance*, promozione, attrattività, immagine e comunicazione
Azione	Creazione della DMO Roma
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Ass. categoria, CCIA, altri *stakeholder*
Priorità	Molto Alta

6.1.9.2 Commissione inter-assessorile di Roma Capitale

L'attrattività e la competitività di Roma come destinazione sono due fattori che si ottengono con l'interazione di diversi servizi come il trasporto urbano, la sicurezza, la pulizia, la segnaletica, il decoro urbano, il commercio, la cultura, ecc. Si tratta di servizi presenti nella città e dei quali i turisti usufruiscono, però non corrispondono alle deleghe dell'Assessorato allo Sviluppo Economico, Turismo e Lavoro, ma di altri assessorati e dipartimenti dell'amministrazione Capitolina. Il turismo è un'attività traversale e come tale deve essere intesa e gestita. L'obiettivo quindi di questa azione è quello di integrare e coordinare le politiche dei diversi assessorati affinché si possa lavorare in modo congiunto all'interno dell'Amministrazione Comunale, al fine di favorire lo sviluppo e la crescita turistica di Roma Capitale. Al coordinamento degli Assessorati deve corrispondere anche un coordinamento operativo dei Dipartimenti e dei Municipi coinvolti nelle azioni.

Chi ha la responsabilità dei servizi ai cittadini difficilmente considera anche i turisti come utenti, ma la dimensione ed importanza del turismo a Roma, ma in particolare il suo peso come attività economica, rende importante considerarli tali.

A questo proposito, è conveniente la creazione di una Commissione inter-assessorile di Roma Capitale, che sia composta da tecnici con capacità decisionale, che possa affrontare le diverse situazioni, criticità o problematiche della gestione integrale turistica della destinazione. Questa commissione deve avere un carattere operativo e di coordinamento, che serva per identificare le problematiche o le azioni da realizzare, da trasferire poi ai dipartimenti corrispondenti. La Commissione dovrà riunirsi periodicamente e anche monitorare le questioni. Il suo compito sarà quello di lavorare per migliorare e garantire il coordinamento, la comunicazione e il monitoraggio dell'attività, la gestione degli spazi turistici, le politiche d'accoglienza, di lotta all'abusivismo, la mobilità turistica, ecc., per integrare le politiche comunali di pianificazione, controllo, cultura, comunicazione e promozione con una strategia condivisa.

Programma 6.1.9.2	**Commissione inter-assessorile di Roma Capitale**
Iniziativa	*Governance*, coordinamento, gestione della destinazione
Azione	Creazione Commissione inter-assessorile e inter-dipartimentale
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento turismo, Assessorato ambiente, ATAC, AMA, Polizia Municipale, ecc.
Priorità	Molto Alta

6.1.9.3 Normativa e regolamentazione delle attività turistiche

Per favorire lo sviluppo del turismo a Roma, risulta necessario definire un quadro normativo e dei regolamenti su alcune attività e servizi esistenti a Roma. L'evoluzione della domanda e il cambiamento delle tendenze del mercato rendono alcuni regolamenti e normative regionali e comunali inadeguati o insufficienti per garantire la sicurezza, la comodità e la fattibilità nell'ambito delle attività turistiche che si possono realizzare. Anche altre attività e servizi che sono emersi più recentemente hanno bisogno di essere regolamentati.

Programma 6.1.9.3	**Normativa e regolamentazione delle attività turistiche**

Iniziativa	*Governance*, coordinamento, gestione della destinazione
Azione	Analisi dell'adeguatezza della normativa comunale in materia di attività, servizi ed esercizi turistici
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento turismo, Regione Lazio, Ass. di categoria
Priorità	Alta

6.1.9.4 Ispezione e regolarizzazione delle attività turistiche

Roma come altre grandi destinazioni di turismo urbano soffre pesantemente l'effetto della ricettività in case private, case vacanze ed appartamenti. Ciò ha diversi impatti negativi: uno ovviamente è la concorrenza che devono affrontare le strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, ma anche la pressione turistica che provocano miglia di turisti in condomini e abitazioni private, che si riversano anche sulle zone turistiche della città. Questo fenomeno è complicato dal fatto che un enorme volume di questa ricettività opera senza le dovute autorizzazioni e senza essere censito. Gran parte del fenomeno dell'*overtourism* ha le sue radici in questo fenomeno, che provoca disagi fra la popolazione, lo spopolamento delle vie e delle zone centrali, ma anche effetti economici a causa della sua opacità, oltre che perdite sostanziose per quanto riguarda il contributo di soggiorno.

La maggior parte delle destinazioni europee stanno procedendo a limitare le condizioni per gli affitti brevi e a stabilire delle misure per controllare questo fenomeno. Per l'importante impatto economico, ma anche sociale e di convivenza, è conveniente che Roma Capitale adotti delle misure per controllare la crescita sfrenata di questa modalità di ricettività.

L'incremento delle ispezioni deve servire tanto per identificare le strutture non recensite e dichiarate e per identificare delle situazioni che vanno a colpire il livello di qualità che Roma deve garantire ai suoi visitatori. Questo programma è collegato al programma 6.1.1.4 e al 6.1.4.3.

Programma 6.1.9.4	**Ispezione e regolarizzazione delle attività turistiche**
Iniziativa	*Governance*, gestione della destinazione
Azione	Polizia Turistica
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento turismo, Ass. di categoria
Priorità	Molto Alta

6.1.9.5 Programma Coordinamento e potenziamento Convention Bureau Roma & Lazio

Roma ha come obiettivo incrementare il suo posizionamento come destinazione congressuale e soprattutto portare dei grandi convegni e congressi internazionali. Il mercato dei congressi si è evoluto fortemente, diventando molto competitivo ed altamente professionalizzato. L'impatto economico che generano i grandi congressi ed eventi è considerevole per tutta la città, perché generano, oltre ai benefici diretti della spesa dei congressisti (ricettività, ristorazione, trasporto, servizi, ecc.) anche benefici per la reputazione della destinazione. A Roma opera il Convention Bureau, l'organismo di attrazione del turismo M.I.C.E. (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*) sul territorio. Il CBREL, costituito a giugno 2017 su iniziativa di Confesercenti Roma, Federalberghi – Confcommercio Roma, Federcongressi&eventi e Unindustria, con il supporto di

Roma Capitale e Regione Lazio, supera già i 145 soci.

La lotta per le candidature per ospitare i congressi nel mercato internazionale è agguerrita, proprio per l'elevato interesse di tutte le destinazioni in questo mercato. È evidente che sarà necessario nella nuova prospettiva del modello turistico di Roma e del modello di promozione, coordinare e supportare attivamente l'operato del Convention Bureau Roma & Lazio con quello della DMO, attraverso collaborazioni ed accordi specifici da sviluppare.

Programma 6.1.9.5	**Coordinamento e potenziamento Roma & Lazio Convention Bureau**
Iniziativa	*Governance*, promozione, attrattività
Azione	- Accordi specifici da sviluppare - Supporto alla presentazione di candidature
Responsabilità	DMO
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento turismo, CBREL
Priorità	Molto Alta

6.1.9.6 Tavolo coordinamento turistico Roma Capitale

L'obiettivo di questa azione è quello di incrementare il dialogo, la corresponsabilità e la partecipazione fra l'amministrazione comunale e il settore privato al fine di favorire lo sviluppo e la crescita turistica di Roma.

La funzione di questo tavolo di coordinamento istituzionalizzato è quella di cercare formule di innovazione e semplificazione amministrativa per rendere più efficace ed efficiente la fruizione turistica della città, attraverso il coordinamento fra i diversi assessorati ed un maggiore coinvolgimento degli operatori. In questo senso, ad esempio, si può coordinare meglio il calendario degli eventi, in modo tale che si evitino sovrapposizioni e soprattutto affinché si possano comunicare le iniziative con l'anticipo necessario per trasformarle in un'attrattiva turistica della città ed anche coordinare meglio le azioni ed iniziative di promozione e marketing.

Programma 6.1.9.6	**Tavolo coordinamento turistico Roma Capitale**
Iniziativa	*Governance*, promozione, attrattività
Azione	Creazione di un tavolo permanente, con riunioni calendarizzate mensilmente di coordinamento
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento turismo, Roma & Lazio Convention Bureau, DMO, Ass. categoria, CCIA, CBREL, ADR
Priorità	Molto Alta

6.1.9.7 Tavolo coordinamento Turismo Religioso: Roma Capitale -Santa Sede-Vicariato di Roma

Considerata l'importanza della presenza del Vaticano e dei flussi che esso genera verso Roma, è importante prevedere nelle Linee di indirizzo strategico sul turismo – FUTOUROMA la creazione di un tavolo permanente, con riunioni mensili di coordinamento tra Roma Capitale e il Vicariato, all'oggetto di

gestire adeguatamente i flussi turistici per motivazioni religiose a Roma, e in particolare per sviluppare ed organizzare delle iniziative congiunte che servano per valorizzare il patrimonio religioso e spirituale della Capitale oltre a quello collegato con la Santa Sede.

La città di Roma ha un enorme patrimonio di chiese che possono essere adatte a una valorizzazione in chiave turistica. Perché ciò avvenga è però necessario un maggiore coordinamento e una maggiore collaborazione per la gestione e programmazione turistica fra Roma Capitale/Dipartimento del Turismo, la Santa Sede e il Vicariato di Roma.

Programma 6.1.9.7	**Tavolo coordinamento turistico Roma Capitale Religiosa**
Iniziativa	*Governance*, promozione, attrattività
Azione	Creazione di un tavolo permanente, con riunioni calendarizzate mensilmente di coordinamento, all'oggetto di gestire adeguatamente i flussi turistici per motivazioni religiose a Roma, e in particolare per sviluppare ed organizzare delle iniziative congiunte che servano per valorizzare il patrimonio religioso e spirituale di Roma oltre a quello collegato con la Santa Sede.
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Dipartimento turismo, Vicariato-Diocesi di Roma
Priorità	Molto Alta

6.1.9.8 Utilizzo contributo di soggiorno per la gestione del turismo

Il turismo è un settore strategico per la città di Roma, che genera notevoli ricavi economici, anche provenienti dal contributo di soggiorno che i turisti sono tenuti a versare quando soggiornano nelle strutture ricettive della città, secondo quanto stabilito dalle Modifiche al Regolamento del Contributo di soggiorno - Del. Assemblea Capitolina n.32/2018.

Il gettito dell'imposta di soggiorno ad oggi a Roma è di circa 109 milioni. Tuttavia, solo il 5% di tale quota viene attualmente destinata alla gestione e alla promozione turistica.

Il programma per l'utilizzo del contributo di soggiorno prevede, invece, che una parte più consistente del gettito proveniente dalla tassa venga impiegata per le azioni di gestione del turismo e dei flussi nella Capitale e alla promozione delle proposte, esperienze e servizi della destinazione. Il contributo diventerebbe così un mezzo per finanziare interventi in materia di turismo e promozione della città, compresi quelli a sostegno delle strutture ricettive, interventi di manutenzione, fruizione e recupero dei beni culturali e risorse più e meno iconiche, ed ambientali, nonché interventi nel campo dei servizi

pubblici locali finalizzati anche al turismo (es. decoro urbano, trasporti ecc.). Va segnalato che attualmente l'Assemblea Capitolina è in fase di esame di diverse proposte per finalizzare parte del contributo di soggiorno anche al decoro urbano, oltre che alla spesa corrente.

Programma 6.1.9.8	**Utilizzo contributo di soggiorno per la gestione del turismo**
Iniziativa	*Governance*, promozione, finanziamento
Azione	Destinazione degli introiti del contributo di soggiorno alla gestione e alla promozione del turismo di Roma
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico, Assessorato al Bilancio
Soggetti da coinvolgere	Assessorato Sviluppo Economico, Assessorato al Bilancio
Priorità	Molto Alta

6.1.10 Asse strategico 10: Formazione e professionalizzazione

Promuovere ed incrementare la professionalizzazione degli operatori, lavoratori, manager e degli imprenditori turistici per aumentare un'offerta di qualità ed una migliore prestazione di servizi è un bisogno emerso anche nella diagnosi. Non esiste un buon livello generale della qualità della destinazione nei servizi al turista, generalmente a causa della scarsa formazione del personale verso l'attenzione al cliente e nelle lingue.

Il fattore della qualità è trasversale, però per avere migliori standard di qualità, è fondamentale la professionalizzazione e di conseguenza la formazione e contano anche le condizioni lavorative di una parte di lavoratori dei diversi settori del turismo. Spesso l'offerta formativa è inadeguata ai bisogni reali delle aziende, o si formano dei professionisti su tematiche non richieste nella realtà del turismo.

Per quanto riguarda la formazione e la professionalizzazione ci sono diversi programmi che hanno come obiettivo l'incremento della qualità dei servizi.

Pilastro Destination Management	
Asse 10: Formazione e professionalizzazione	Programmi
	10.1 Diagnosi dell'offerta formativa ed analisi bisogni formativi
	10.2 Formazione turistica
	10.3 Roma centro formazione turistica eccellente

6.1.10.1 Programma Diagnosi dell'offerta formativa ed analisi bisogni formativi

Le università, gli istituti e i centri di formazione presenti a Roma e nel Lazio hanno già una cospicua offerta di corsi, ma non è detto che essa corrisponda qualitativamente ai reali bisogni dell'industria e del settore turistico. Sarebbe importante confrontare l'offerta con la domanda al fine di strutturare un'offerta più consona con i bisogni, fornendo maggiore adeguatezza fra formazione e possibilità di impiego. Il risultato porterà ad un incremento della qualità complessiva della destinazione.

Programma 6.1.10.1	**Diagnosi dell'offerta formativa ed analisi bisogni formativi**
Iniziativa/Finalità	Migliore competitività
Attività	- Determinare l'offerta ed i bisogni formativi delle diverse professioni del settore turistico in modo da determinare le proposte di corsi, tematiche e formazioni per una migliore formazione turistica - Creazione tavolo formazione
Responsabilità	Dipartimento Turismo, Direzione Formazione e Lavoro
Soggetti Coinvolti	Dipartimento Turismo, Direzione Formazione e Lavoro CCIA, Ass. Categoria, EBTL, Università, Provveditorato Formazione
Priorità	Alta

6.1.10.2 Programma Formazione turistica

L'attualizzazione dei professionisti è un obiettivo per migliorare la qualità complessiva dell'offerta turistica di Roma. Di conseguenza l'obiettivo deve essere il miglioramento della formazione che presta servizio nel settore turistico di Roma, in particolare nell'adattamento alla realtà attuale, alle esigenze ed i criteri della domanda turistica.

Programma 6.1.10.2	**Formazione turistica**
Iniziativa/Finalità	Professionalizzazione, miglioramento della qualità complessiva della destinazione, competitività
Attività	- Organizzazione e realizzazione corsi di formazione sulla modernizzazione e professionalizzazione della gestione imprenditoriale nel turismo (focalizzato a prestatori di servizi turistici, ricettività extralberghiera, ecc.) - Organizzazione e realizzazione corsi di formazione in e-learning per quadri e middle manager su management, marketing, servizio al cliente e commercializzazione - Promuovere corsi di formazione continua e formazione specializzata (nuove tecnologie, abilità direttive, attenzione al cliente, ecc.)
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico e Lavoro
Soggetti Coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico e Lavoro, Regione Lazio, CCIA, EBTL
Priorità	Alta

6.1.10.3 Programma Roma centro formazione turistica eccellente

L'aggiornamento dei professionisti è un obiettivo per migliorare la qualità complessiva dell'offerta turistica di Roma. Di conseguenza l'obiettivo deve essere il miglioramento della formazione del personale di servizio nel settore turistico di Roma, in particolare nell'adattamento alla realtà attuale, alle esigenze e ai criteri della domanda turistica.

Programma 6.1.10.3	**Roma centro formazione turistica eccellente**
Iniziativa/Finalità	Formazione e competitività
Attività	- Promuovere il miglioramento dell'attuale offerta formativa nell'ambito turistico per far sì che le Università diventino centri di eccellenza - Promuovere la collaborazione fra Università e *business* school - Incentivare lo sviluppo di formazione continuata di alto livello e specializzata in modalità compatibile ai bisogni di professionisti del turismo (orari, presenziale ed online)
Responsabilità	Assessorato Sviluppo Economico

Soggetti Coinvolti	Assessorato Sviluppo Economico, Regione Lazio, Università, *Business* school
Priorità	Media

6.2 Pilastro Destination Marketing

Il marketing di destinazione si occupa delle attività e dei processi per mettere in contatto i turisti con gli operatori della destinazione, per rispondere alle esigenze dei consumatori, in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Si tratta in sostanza di attività che si associano alla efficiente comunicazione, promozione e distribuzione dei prodotti nei mercati strategici e in quelli con potenziale di crescita.

Il marketing è un'attività fondamentale nel complesso della gestione di una destinazione turistica, perché oggi il turista non sceglie dove fare la propria vacanza a partire dalle proposte commerciali, ma il suo primo fattore di scelta è sicuramente la destinazione, ovvero il sistema di proposte ed esperienze che si possono trovare in un determinato territorio e che, ovviamente, devono corrispondere ai suoi interessi e motivazioni.

Il marketing possiede una sostanziale capacità di incidere sugli effetti positivi, ma anche negativi, in una destinazione turistica. La tipologia e il volume dei flussi, la provenienza e i segmenti di mercato, il comportamento e le aspettative dei turisti, insieme ai servizi e l'offerta che si comunica e si promuove, così come i ritorni che si ottengono, sono aspetti che derivano in gran parte dall'azione di marketing di una destinazione.

Il marketing proietta e promuove l'immagine desiderata della destinazione, generando delle aspettative da parte del mercato, che ovviamente devono coincidere con le proposte che i turisti troveranno.

Generalmente il marketing turistico ha posto come priorità i ritorni a breve termine, frequentemente focalizzandosi sul mercato di massa ed indifferenziato, senza considerare gli impatti che ciò provocava nella destinazione, in cui vivono i residenti con le loro abitudini e usi consolidati. Di conseguenza è necessaria una strategia di marketing attenta alla sostenibilità ed integrata con i principi della strategia di sviluppo turistico e della configurazione dell'offerta e delle attrattive e risorse turistiche. L'insieme deve servire per soddisfare le aspettative e i bisogni dei potenziali turisti, e garantendo la perdurabilità, senza che siano compromessi i bisogni del territorio

6.2.1 Gli obiettivi strategici ed operativi di marketing

La strategia di marketing della Destinazione Roma dovrà essere sviluppata annualmente con i piani operativi di marketing, che dovranno indicare le tattiche e le azioni pertinenti secondo l'evoluzione della domanda, le tendenze del mercato e i risultati attesi, ma anche l'evoluzione tecnologica, dei canali e dei media. Va considerato anche l'effetto che l'emergenza Covid-19 ha avuto sul mercato e sulla domanda turistica e di conseguenza il forte impatto sull'attività turistica della Destinazione Roma.

Gli obiettivi strategici del *Destination Marketing*, ed anche obiettivi a breve termine per facilitare la ripresa dell'attività turistica nella fase post Covid-19, che Roma deve perseguire sono il raggiungimento di una crescita sostenibile per il territorio; una diversificazione del prodotto turistico della città, per allontanarsi dallo stereotipo di "Città Eterna"; un miglioramento e rivisitazione dell'immagine e del posizionamento di Roma e un incremento ultimo della produttività e redditività derivante da turismo.

Operativamente, la nuova proposta di valore di Roma deve servire per rilanciare la sua attrattività. Pertanto l'obiettivo è creare valore tanto per il sistema-destinazione Roma (reddittività), quanto per i turisti e i clienti della città a breve e medio termine.

Nel primo caso, gli obiettivi operativi sono:

- Incrementare l'immagine e il posizionamento di Roma nel mercato turistico
- Sedurre un maggior numero di potenziali turisti
- Trattenere maggiormente i turisti a Roma
- Incrementare la spesa media in destinazione
- Ridurre i picchi negativi di occupazione
- Incrementare i turisti repeater

Per quanto riguarda la creazione del valore per i turisti, gli obiettivi operativi sono:

- Garantire esperienze seducenti
- Offrire buoni servizi al turista
- Generare emozioni posizioni

6.2.2 La Proposta di Valore per Roma

La proposta di valore della destinazione è l'immagine del suo valore aggiunto trasmessa al mercato, a partire dalla sua unicità e differenziazione. È quindi la pietra miliare per la costruzione dell'immagine della destinazione. Essa deve essere una combinazione di tutti quei fattori che consentono alla destinazione di avere una personalità ed è il punto di partenza fondamentale per le diverse strategie di marketing.

Nel caso di Roma Capitale, la proposta di valore deve partire dai seguenti elementi identitari:

- **Roma come città della contemporaneità**: esistono attrattive moderne e contemporanee, come il MAXXI (museo), la Nuvola (centro congressi) o l'Auditorium Parco della Musica
- **Roma come città dello shopping e dello stile**: la città possiede un'ampia offerta di negozi, boutique, botteghe storiche, oltre ad essere la sede di alcune grosse forme dell'alta moda
- **Roma ha un interessante territorio allargato**: il Comune di Roma è molto ampio (1.28 km quadrati), estendendosi fino alla costa sul Mar Tirreno, dove si trovano i centri di Ostia. Fiumicino, Fregene ecc. Dei dintorni della città si trovano altre notevoli località, come Tivoli, Frascati e tutta la zona dei Castelli Romani, oggi Parco Regionale, che offre molteplici itinerari storico-artistici, escursionistici e paesaggistici, oltre che enogastronomici.
- **Roma come città di mare**: la città si configura, nel contesto dei suoi competitor, come l'unica capitale europea con affaccio diretto sul mare, dal momento che il Lido di Ostia ricade nel Comune di Roma, a meno di 30 km dal centro storico. Qui si trovano, oltre al porto turistico di Roma, anche aree di pregio come Ostia Antica, le dune costiere, le saline, la Riserva Naturale Statale del Litorale Romano e ovviamente degli stabilimenti balneari
- **Lifestyle e vita di Roma**: è riconosciuta come città del buon vivere e del buon mangiare, oltre che dello stile di vita italiano
- **I simboli**: Roma è una città che può contare su molteplici attrattive iconiche e simboliche, come il Colosseo, il Pantheon e San Pietro, simbolo universale della Cristianità
- **Cucina Romana**: nonostante non sia facile identificare una cucina romana vera e propria, numerose sono le specialità generalmente connesse alla gastronomia di Roma, come le ricette della carbonara, la gricia, l'amatriciana ecc.
- **Mood**: a Roma si respira un'atmosfera di cordialità e di buon vivere
- **Patrimonio UNESCO**: il centro storico di Roma, con oltre 25 mila punti di interesse ambientale e archeologico all'interno delle Mura, insieme alle proprietà della Santa Sede dentro la città e alla Basilica di San Paolo Fuori le Mura, è tra i 55 siti italiani inseriti dall'Unesco nella World Heritage List.

Di conseguenza, la proposta di valore che si va a delineare è la seguente: **"Roma: un'esperienza turistica che fornisce soddisfazione, emozioni, felicità e ricordi positivi".**

La costruzione della proposta di valore per Roma corrisponde al seguente modello:

Bisogni e motivazioni turista	Relax	Scoprire	Godere	Imparare	Incontrarsi
	Riposarsi fisicamente, liberare la mente, disconnettere	Esplorare, scoprire, capire	Fare attività specifiche e vivere esperienze nuove	Acquisire conoscenza, ampliare propria visione	Interagire, conoscere, riunirsi
Opportunità di Roma per creare valore	Stile di vita romano Italian lifestyle Mare e dintorni	Offerta culturale Attrattive peculiari	Fornire esperienze con personalità romana Esperienze confortevoli Cibo e vita	Servizi turistici e culturali innovativi e «*touristainment*»	Spazi particolari per incontrarsi e condividere esperienze
Struttura proposta di valore	ESPLORARE Discover	GODERE Enjoy		TROVARSI Meet	

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

La proposta deve cioè partire da quelli che sono oggi i bisogni e le motivazioni del turista per fare vacanza. Non solo il relax, inteso come il riposo fisico e mentale e la disconnessione dalla propria routine, ma anche la scoperta, il godere della destinazione attraverso attività specifiche ed esperienze da vivere, imparare nel senso di acquisire conoscenza e ampliare la propria visione del mondo ed infine incontrare, interagire e conoscere altri turisti, ma soprattutto i c.d "*locals*".

Roma ha le caratteristiche e le possibilità per soddisfare questi bisogni in modo specifico. Ovvero può contare su uno stile di vita caratteristico della città, e per soddisfare il bisogno di relax ha anche a disposizione il mare. Per la scoperta, ha ovviamente un'ampia offerta culturale e di attrattive singolari. Può inoltre fornire esperienze uniche e confortevoli facendo leva sulla personalità romana, sul suo lifestyle e la sua cucina, così come servizi turistici e culturali innovativi. Per quanto riguarda l'aspetto dell'incontro, Roma può ideare e creare spazi di incontro e per la condivisione di esperienze in cui un ruolo importante è affidato alla popolazione locale.

Dall'incontro dei bisogni e delle opportunità per Roma deriva la struttura della proposta di valore, che si costruisce attorno a tre concetti fondamentali: **Esplorare** (*discover*), **Godere** (*enjoy*) e **Trovarsi** (*meet*). Il primo include gli aspetti del relax e della scoperta, il secondo l'aspetto del godimento della città e in parte dell'imparare, mentre l'ultimo include l'aspetto dell'incontro e anche dell'apprendimento.

6.2.3 Gli assi strategici del Destination Marketing

Gli assi strategici sui quali si struttura la strategia di marketing della Destinazione Roma ruotano intorno al concetto di valore e sono i seguenti:

1. Disegno e creazione del valore: ciò include la strutturazione del prodotto-destinazione, il disegno dei prodotti e delle esperienze
2. Costruzione del valore: comprende le strategie di posizionamento e di mercati e target
3. Comunicazione del valore: si stratta della strategia di *branding*
4. Trasmissione del valore: include le strategie di marketing, promozione e distribuzione dell'offerta turistica
5. Mantenimento del valore: riguarda la strategia di fidelizzazione del cliente

6.2.3.1 Asse strategico 1: Disegno e creazione del valore

Pilastro Destination Management	
Asse 1: Disegno e creazione del valore	Programmi
	1.1 Programma Prodotto-Destinazione
	1.2 Programma Marchi e Reti di prodotto Roma

6.2.3.1.1 Programma Prodotto-Destinazione

Il programma Prodotto-Destinazione consiste nella definizione del portafoglio di prodotti turistici di Roma. I prodotti individuati devono essere gerarchizzati secondo una scala di priorità in linea con diversi criteri specifici. L'obiettivo del programma è quello di far evolvere Roma da una destinazione prevalentemente monoprodotto culturale a una multi-prodotto, senza perdere le sue caratteristiche e peculiarità.

Nella scelta strategica del Prodotto-Destinazione Roma, ovvero dei prodotti da sviluppare o migliorare, si sono tenuti in considerazione diversi fattori, per i quali si è seguito un metodo basato su un sistema di gerarchizzazione. I criteri utilizzati sono i seguenti:

a) Criteri di mercato/domanda

- Prodotti turistici per i quali è già esistente un'offerta strutturata
- Prodotti turistici per i quali è già presente una domanda consolidata nel mercato di riferimento
- Prodotti turistici per i quali la domanda è insoddisfatta
- Prodotti turistici esistenti, ma non strutturati e organizzati

b) Criteri di economicità e redditività

Si tratta di criteri che hanno a che fare con la redditività economica e sociale e che si riferiscono a:

- Prodotti turistici che generano sinergie intersettoriali
- Prodotti turistici che generano sviluppo turistico nel territorio e che possono creare lavoro o generare benessere alla popolazione locale
- Prodotti turistici che possono creare qualificazione e incremento della qualità del territorio

c) Criteri strutturali

- Prodotti turistici che sfruttano le attrattive e le risorse esistenti
- Prodotti turistici dotati di servizi

d) Criteri normativi

- Prodotti che abbiano un quadro normativo adeguato e sottoposto a controllo
- Prodotti e settori in cui il sistema dell'offerta e il tessuto imprenditoriale rispettano le norme vigenti

e) Criteri di opportunità

- Prodotti in grado di apportare nuove opportunità di *business*
- Prodotti in grado di diversificare e diffondere il flusso turistico a Roma
- Prodotti in grado di sviluppare turismo in aree della città attualmente prive di flussi turistici consistenti
- Prodotti in grado di valorizzare la cultura e l'identità della città di Roma

In funzione di questi criteri e dell'analisi eseguita sui prodotti esistenti, si è proceduto alla gerarchizzazione del portafoglio del prodotto-destinazione Roma, distribuito su tre livelli:

1. Livello: Prodotti di base, con una domanda consistente e in crescita, sia reale che potenziale
2. Livello: Prodotti con un livello di domanda attuale inferiore, ma con *asset* potenziali della città importanti
3. Livello: Prodotti con già un'offerta sufficiente, ma che hanno un grande potenziale di sviluppo e crescita soprattutto in mercati e segmenti specifici

Al primo livello corrispondono i *main products*, ovvero i prodotti di interesse generale, mentre al secondo e al terzo quelli di *special interest*, secondo il seguente schema:

	Livello	**Prodotto**
Prodotti di interesse generale	Livello 1	Cultura
		City Break
Prodotti di special interest	Livello 2	M.I.C.E.
		Eventi
		Food & Wine
		Inter-religioso
		Shopping
		Luxury
		Family-parchi tematici
	Livello 3	Nightlife
		LGBT
		Crociere
		Golf
		Film
		Formativo (linguistico)
		Sport
		Wedding

	Naturalistico

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

La gerarchizzazione dei prodotti è una risorsa fondamentale per determinare le tattiche di marketing, le priorità ed anche le attribuzioni di mezzi e risorse nelle azioni di marketing operativo. Roma, come conseguenza di questa gerarchizzazione, evolve da "destinazione città d'arte-culturale" a "destinazione di turismo urbano" oltre che "Destinazione M.I.C.E.".

I prodotti "città d'arte" e "culturale" sono prodotti di base con una domanda reale effettiva, ma anche (soprattutto il turismo urbano) con potenziale e con crescita di domanda importante. Per quanto riguarda il M.I.C.E., ha attualmente un livello di domanda inferiore al suo potenziale, però si dispone di *asset* importanti che possono facilitare la sua crescita.

Di conseguenza, il portafoglio di prodotti della Destinazione Roma, ovvero il suo prodotto-destinazione, passa ad essere così costituito:

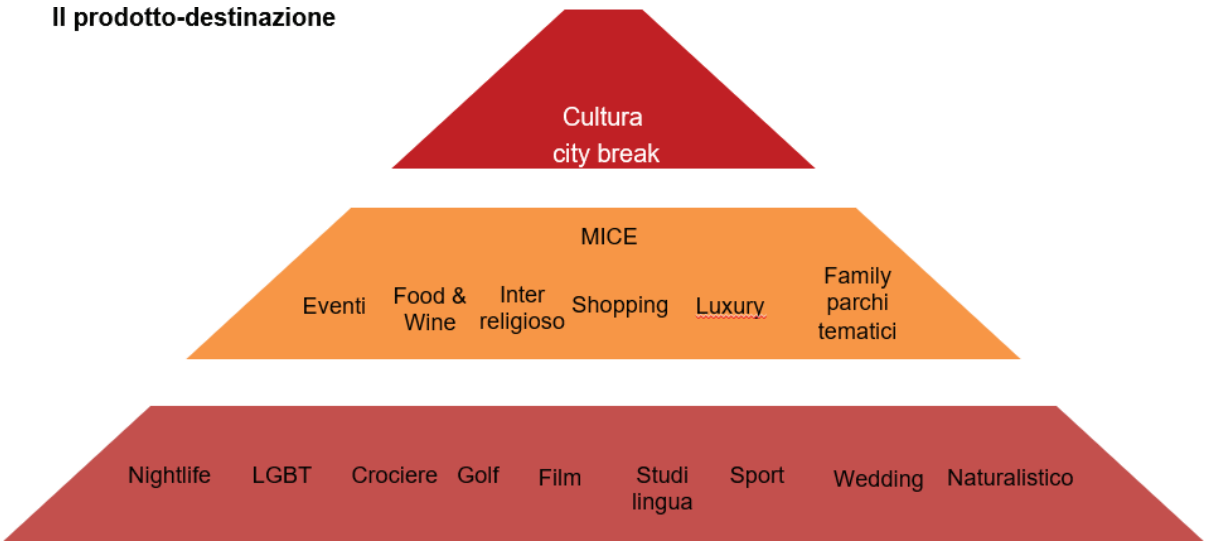


Grafico 5 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

6.2.3.1.1.A. La strategia di prodotto-destinazione

Per costruire una proposta come destinazione-prodotto è necessario che il mercato percepisca la destinazione come tale, cioè con un'offerta tematizzata e strutturata. Il mercato ormai reagisce alle solleticazioni sempre e quando le proposte siano codificate in modo che siano riconoscibili. Nel caso di Roma è evidente ed assodata la sua classificazione come destinazione culturale-città d'arte, ma anche come destinazione di turismo religioso e di pellegrinaggi, e molto meno per altre tipologie di prodotto turistico. In questa ottica, è necessaria la strutturazione dell'offerta di prodotto-destinazione affinché l'insieme delle proposte, attività, prodotti ed esperienze turistiche esistenti o da creare siano strutturate sotto la codificazione della domanda e, pertanto, identifichino Roma come una destinazione di tali prodotti.

Alla luce di tale composizione e gerarchizzazione del portafoglio prodotti, le azioni che compongono il programma Prodotto-Destinazione si dividono in quelle che riguardano i *main products* e quelli di *special interest*. Per potere sviluppare adeguatamente le tattiche di promozione e comunicazione, si

ritiene più fattibile l'organizzazione del portafoglio di prodotti a partire della logica dei *cluster*, perché in questo modo si potrà organizzare meglio la composizione della totalità di prodotti turistici della destinazione.

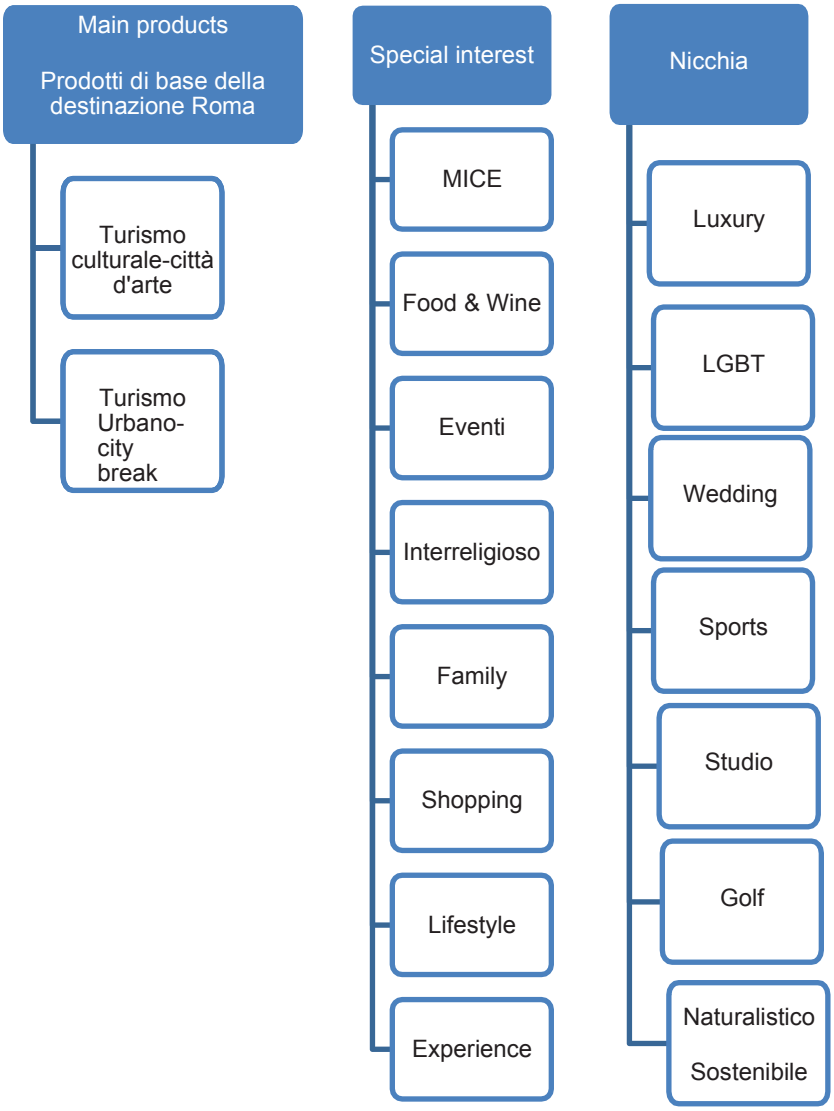


Grafico 6 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

6.2.3.1.2 Programma Marchi di prodotto Roma

In un mercato turistico fortemente segmentato e guidato dalle motivazioni e dagli interessi dei turisti, come quello attuale, per avere successo una destinazione turistica non può presentarsi sul mercato in modo generico, ma deve porsi come un Prodotto-Destinazione, in grado di offrire benefici unici e proposte diversificate, per poter soddisfare le esigenze dei diversi target.

La strategia di prodotto-destinazione, per passare dalla teoria alla pratica, ha bisogno di concretizzare l'offerta turistica, ovvero di costruire le proposte o aggregare quelle già esistenti per far sì che la promozione della destinazione possa essere segmentata ed indirizzata ai mercati che rispondono a delle specifiche motivazioni.

Il mercato e la domanda turistica non sceglie una destinazione per una comunicazione istituzionale, ma lo fa a partire delle suggestioni ed ispirazioni sulle cose da fare, le esperienze che potrà avere o i servizi che si propongono. A questo scopo è conveniente oggi promuovere tematiche di prodotto, perché il mercato turistico desidera che gli sia comunicata la destinazione assieme alle proposte e prodotti che i suoi operatori offrono. Lo strumento più adatto in questa ottica sono le **reti di prodotto**, ovvero il raggruppamento sotto un marchio istituzionale (Roma) di tutti quegli operatori locali che offrono prodotti e servizi attinenti alla tipologia di prodotto proposta.

Le reti di prodotto non sono altro che sistemi di collaborazione pubblico-privata con lo scopo di facilitare la visibilità dell'offerta nel mercato. Sono, in essenza, uno strumento per la valorizzazione dei prodotti e per rendere chiare e riconoscibili le offerte, oltre che per supportare gli operatori turistici, la DMO Roma strutturerà marchi di prodotto che permetteranno un'efficiente comunicazione, promozione e promocommercializzazione delle proposte degli operatori, in modo da introdurre l'offerta più efficacemente sul mercato (programma collegato all'asse strategico 6.1.9 *Governance*).

Le reti di prodotto sono dei **programmi di supporto alla promocommercializzazione dei prodotti e servizi** specifici dell'offerta turistica di Roma. L'obiettivo di ogni rete di prodotto è definire, insieme al settore privato e i membri di ogni rete, le **strategie e i piani di promozione** in linea con i bisogni e caratteristiche di ogni prodotto e in funzione delle necessità della domanda.

Ogni rete di prodotto sarà formata da aziende, operatori enti e professionisti specializzati in ognuno dei prodotti.

La DMO Roma metterà a disposizione dei membri di ogni rete di prodotto la sua capacità, informazioni, contatti e risorse economiche necessarie per la realizzazione delle azioni di promozione che la DMO effettuerà per ogni prodotto specifico.

I marchi di prodotto Roma non sono altro che programmi di lavoro a partire dai quali la DMO Roma dovrà realizzare specifiche e mirate azioni di marketing (comunicazione, promozione, pubblicità, ecc.) per posizionare nel mercato l'offerta complessiva attinente alla tematica del prodotto e degli operatori aderenti alla rete di prodotto/programma. Ogni programma dovrà avere uno specifico piano di marketing operativo, che sarà integrato nel Piano Operativo di Marketing annuale della DMO.

L'analisi delle attrattive e risorse turistiche e la diagnosi pertinente ha permesso di identificare la convenienza di strutturare la strategia di Prodotto-destinazione Roma, in linea con la gerarchizzazione, attraverso i seguenti sottoprogrammi:

Programma	Concetto	Finalità	Obiettivi	Soggetti partecipanti alla rete
Turismo culturale	**Programma di supporto alla promocommercializzazione per promuovere il turismo culturale in modo**	Facilitare la scoperta del patrimonio culturale di Roma, oltre le attrattive iconiche. Si considerano in questo caso come	Difendere il posizionamento attuale; attirare flussi turistici dei cosiddetti amanti della cultura e delle arti	• AdV incoming • Hotel • Associazioni culturali • Musei e fondazioni • Aziende/operatori con servizi ed attività culturali • Guide turistiche

	congiunto e coeso con tutti gli operatori, enti ed istituzioni vincolate al turismo culturale	attrattive e risorse del turismo culturale: • Musei • Patrimonio archeologico, architettonico, monumentale, artistico, storico • Arti plastiche • Arti sceniche: musica, teatro, cinema, danza e festival • Patrimonio intangibile: eventi culturali/mostre • Itinerari culturali		• Enti pubblici
Roma by the Romans (city break)	**Roma può e deve diventare una destinazione di turismo urbano e di city break**	• Roma by the Romans (proposte turistiche nei municipi di Roma) • Itinerari tematici street art, mercati rionali, ecc.	Strutturare ed organizzare dei prodotti ed offerte turistiche che rispondano alla domanda del turismo urbano	• Associazioni • Operatori turistici • Operatori esperienze turistiche • Guide turistiche • ecc.
Crociere	Roma soffre settimanalmente l'arrivo di un elevato numero di croceristi. È un **fenomeno che va coordinato con gli operatori del settore**	Sviluppare azioni di promozione e coordinamento per un'adeguata gestione e promozione di Roma come destinazione croceristica	• Coordinamento • promozione	• Compagnie crocieristiche • Operatori incoming specializzati • Autorità Portuale di Civitavecchia, Fiumicino e Gaeta
Food &Wine	Raccogliere una parte dell'offerta della ristorazione di Roma, prevalentemente con cucina romana o con altre specialità culinarie, insieme agli operatori che propongono attività ed esperienze	La rete Food & Wine sfrutterà il Marchio "Cucina Tipica Romana" (Prog. 6.1.1.5)	Facilitare la conoscenza e la scoperta dei piatti e ricette di Roma attraverso esperienze gastronomiche	• Ristoranti • Trattorie • Enoteche • Produttori • Operatori turistici di esperienze enogastronomiche

	gastronomiche ed enologiche			
Shopping	Roma è una destinazione con una grande offerta di negozi e di shopping. Nelle strade romane convivono le botteghe storiche gli stilisti le gallerie, i marchi tipicamente romani con le grandi firme. La sua offerta è fatta di tradizione e modernità. Roma si può posizionare come una destinazionedi shopping a livello internazionale	• Posizionare Roma come una destinazione di riferimento per lo shopping, in particolare del Made in Italy • Promuovere negozi, botteghe ed artigiani che staranno sotto il marchio "Made in Roma" • Attirare l'interesse degli amanti dello shopping • Promuovere Tax Free Shopping	Comunicare e promuovere Roma come un sistema commerciale con offerta tradizionale, particolare ed internazionale	• Moda • Scarpe • Gioiellerie • Antiquari • Desing • Decorazione • Gourmet • Stilisti/sartorie • Complementi • Atelier • Artigianato • Personal shopper • ecc.
Il Mare di Roma	Strutturare l'offerta turistica balneare e posizionare Roma come destinazione di turismo urbano con l'esistenza di spiagge e del mare, come complemento	• Promozione • Strutturazione offerta	Mettere in valore il mare di Roma (Ostia) come attrattiva turistica, posizionando Roma come destinazione di turismo urbano con mare	• Alberghi e ricettività • Ristoranti • Stabilimenti balneari • Operatori nautici attività/sport nautici
Sport	Roma è sede d'importanti eventi sportivi (Tennis, Golf, Formula E, ecc.), cosi come dispone di campi da golf ed istallazioni sportive di primo ordine. **Il turismo sportivo è uno dei principali**	• Strutturare l'offerta • Promozione dell'offerta	Il programma Roma Sport deve integrare tanto i principali eventi sportivi del calendario annuale e i centri o infrastrutture sportive della città	• Organizzatori eventi sportivi • Campi da golf • Gestori infrastrutture sportive

	prodotti turistici in crescita			
Roma Luxury	Roma è per le sue caratteristiche e per i suoi servizi una destinazione adatta alle esperienze esclusive e di lusso	• Strutturare l'offerta • Promozione dell'offerta	Attirare un turismo con elevato potere d'acquisto grazie all'offerta di prodotti, ricettività ed esperienze uniche ed esclusive	• Hotel Lusso • Ristoranti lusso • Personal shopper • Transfer VIP • Operatori esperienze • Guide turistiche
Roma Experience	**Le esperienze stanno diventando una delle principali attrattive di una destinazione.** La problematica sta nel fatto che non hanno abbastanza visibilità per essere percepite, conosciute e prenotate nella fase della pianificazione, poiché i turisti le scoprono quando sono già a destinazione	• Aggruppare l'offerta • Promuovere e comunicare l'offerta	Strutturare ed organizzare un'offerta integrata delle attività, tour ed esperienze turistiche di Roma	• Operatori tour, attività ed esperienze turistiche
Lifestyle	Roma ha una vivace offerta notturna, musicale e di divertimento	• Strutturare offerta in ottica turistica • Promuovere la destinazione nel segmento *Millennial*	Strutturare una proposta turistica per attirare i *Millennial*	• Discoteche • Bar musicali/pub • Associazioni • Transfer • Ricettività • ecc.
Roma for family	Il turismo familiare ha delle caratteristiche e richieste specifiche, in particolare per quanto riguarda l'intrattenimento e il divertimento.	• Strutturare offerta in ottica turistica • Promuovere la destinazione in questo segmento	Comunicare l'esistenza di operatori e dei parchi tematici ed acquari di Roma	• Parchi tematici • Parchi di divertimenti • Musei • Ricettività • ecc.

	Roma deve essere percepita anche come una destinazione per le famiglie			
Roma Natura e sostenibilità	La sostenibilità e la responsabilità sono due aspetti del turismo in evidente crescita	• Promuovere il turismo sostenibile • Posizionare Roma come destinazione di turismo sostenibile e responsabile, all'oggetto di rafforzare la sua immagine • Promuovere le aziende e proposte del turismo che propongano attività e servizi nella natura • Promuove anche quelle strutture turistiche e di servizi che permettano la fruizione della destinazione Roma in modo sostenibile	La città di Roma, con la sua grande offerta di parchi urbani e di verde e con il suo impegno a diventare più sostenibile, può essere una destinazione urbana che si caratterizzi per questi due fattori	• Aziende turistiche e di servizi con sensibilità ambientale • Ricettività con certificazioni ambientali riconosciute • Servizi turistici ed attività per la visita a Roma in mezzi di trasporto sostenibile • ecc.

Programma 6.2.3.1.2	**Programma Marchi e Reti di prodotto Roma**
Iniziativa/Finalità	Attrattività e promozione
Azioni	- Strutturare offerta in ottica turistica - Promuovere la destinazione - Promuovere e comunicare i diversi prodotti
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Operatori turistici, altri
Priorità	Molto Alta

6.2.3.2 Asse strategico 2: Costruzione del valore

L'incrocio fra i bisogni dei turisti e le motivazioni che generalmente determinano le scelte da parte del mercato di una destinazione con le caratteristiche di offerta e attrattive di Roma, ne determina la proposta di valore come destinazione turistica.

Il valore di Roma è senza dubbio assodato. Negli anni, la Capitale è diventata una destinazione di riferimento internazionale per determinati segmenti della domanda e per specifici flussi turistici. Ciò ha determinato una concreta struttura dei mercati di domanda verso Roma, così come la caratterizzazione dei segmenti che ad oggi formano in modo maggioritario la domanda. Tuttavia, gli effetti della diffusione a livello mondiale del Covid-19 potranno avere degli impatti sui mercati tradizionali di Roma, almeno a breve periodo, come Cina e Stati Uniti, e anche su segmenti della domanda (ad esempio la Silver Generation).

L'asse strategico Costruzione del valore ha come obiettivo fondamentale determinare i mercati obiettivo per la Destinazione Roma, non in modo generico, ma specifico e per prodotti, in linea con il posizionamento che si desidera ottenere. Inoltre vanno identificati i segmenti di mercato di maggiore interesse, in modo tale da poter comunicare la proposta di valore nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Pilastro Destination Management	
Asse 2: Costruzione del valore	Programmi
	2.1 Mercati
	2.2 Gerarchizzazione prodotti/mercati
	2.3 Segmentazione
	2.4 Pubblici obiettivo
	2.4 Posizionamento

6.2.3.2.1 Mercati

Roma ha un buon tasso di internazionalizzazione ed è forte in alcuni mercati, come alcuni europei (es. Francia, Germania ecc.) ed extra-europei (es. Stati Uniti). Tuttavia, è necessario aggredire anche nuovi mercati emergenti e maggiormente alto-spendenti.

L'obiettivo di questo programma è quindi consolidare le quote di mercato di Roma nei mercati tradizionali e incrementare i mercati *long haul*, per quanto riguarda il suo prodotto di base, ma anche rafforzare la sua quota di mercato per i mercati come il turismo urbano, di eventi, ecc, e soprattutto posizionarsi come destinazione turistica per i *Millennial*.

L'identificazione dei mercati obiettivo per Roma è stata realizzata tenendo conto dei seguenti fattori:

- Peso di ogni mercato/target nell'attuale domanda turistica di Roma
- Stagionalità della domanda di ogni mercato/target geografico (quando effettuano le vacanze nell'arco dell'anno)
- Evoluzione economica di ogni mercato/target negli ultimi 3 anni

- Livello economico del Paese (Pil pro capite)
- Potenziale domanda per specifici prodotti turistici
- Esistenza di collegamenti aerei diretti con ognuno dei mercati/target durante l'anno

A partire da questi criteri è possibile delineare una gerarchizzazione di mercati target, come segue:

- Mercati strategici: mercati in cui esistono già delle importanti quote di arrivi turistici. A questi mercati andrebbe destinato il 60% del budget
- Mercati prioritari: mercati da cui già giungono flussi importanti, ma che devono comunque essere incrementati (20% del budget)
- Mercati rinforzo: mercati attualmente con un basso livello di flussi in cui introdursi o incrementare la quota di mercato (10% budget)
- Mercati opportunità selettiva: mercati con un basso livello di arrivi, ma che possono essere sviluppati e possono essere interessanti per determinati prodotti (10% budget)

Di conseguenza si è proceduto alla gerarchizzazione dei mercati turistici obiettivo per la destinazione Roma. La tabella seguente illustra la classificazione dei mercati, considerando gli elementi della connettività aerea e del potenziale di crescita, in base ai quali si stabiliscono gli obiettivi.

Gerarchia	Mercato	Connettività	Potenziale	Obiettivo
Strategici	Italia	Elevata	Medio	Consolidare/ difendere /incrementare
	Germania	Elevata	Alto	Incrementare
	Francia	Elevata	Alta	Incrementare
	Svizzera	Elevata	Alto	Incrementare
	Gran Bretagna	Elevata	Alto	Incrementare
	Belgio	Elevata	Alto	Incrementare
	Olanda	Elevata	Alto	Incrementare
	Spagna	Elevata	Alto	Incrementare
	Austria	Elevata	Alto	Incrementare
	Russia	Elevata	Alto	Incrementare
	Cina	Elevata	Molto Alto	Consolidare/ Incrementare
	Stati Uniti	Elevata	Alto	Incrementare
Prioritari	Polonia	Media	Alto	Incrementare
	Canada	Alta	Alto	Incrementare
	Brasile	Media	Alto	Incrementare
	Ungheria	Media	Alto	Incrementare
	Repubblica Ceca	Media	Medio	Incrementare

	Giappone	Alta	Medio	Incrementare
	Polonia	Bassa	Medio	Incrementare
	Svezia	Media	Media	Incrementare
	Norvegia	Media	Media	Incrementare
	Finlandia	Media	Media	Incrementare
	Danimarca	Media	Media	Incrementare
Rinforzo	Irlanda	Bassa	Medio	Incrementare
	Ucraina	Bassa	Basso	Introdursi
	Grecia	Bassa	Alta	Incrementare
	India	Alta	Media	Incrementare
	Portogallo	Media	Media	Incrementare
	Croazia	Alta	Media	Incrementare
	Serbia	Alta	Media	Incrementare
	Lussemburgo	Alta	Media	Incrementare
Opportunità	Israele	Bassa	Medio	Introdursi
	CIS (Azerbaijan, Kazakistan, Uzbekistan)	Bassa	Alto	Introdursi
	Emirati Arabi	Bassa	Alto	Introdursi
	Qatar	Bassa	Alto	Introdursi
	Turchia	Media	Alto	Introdursi

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

6.2.3.2.2 Gerarchizzazione prodotti/mercati

La precedente analisi permette di identificare e classificare i mercati e i target geografici obiettivo della strategia di sviluppo della Destinazione Roma. Per classificarli ulteriormente e stabilire una gerarchizzazione dei mercati in relazione ai prodotti, si è proceduto ad incrociare il potenziale di ogni mercato *outgoing* con le diverse attrattività/prodotti turistici da sviluppare nei prossimi anni. In questo modo sarà possibile applicare una corretta politica di marketing per prodotto/mercato. Con l'incrocio dei dati si crea la matrice riportata di seguito.

La gerarchizzazione prodotti/mercati è fondamentalmente sui mercati strategici e prioritari, considerando che per il resto di mercati la promozione può essere più generalista. Per quanto riguarda il prodotto di City Break, esso va sviluppato sui mercati fondamentalmente europei.

	T. Culturale	T.Urbano/ Citybreak	MICE	Food& Wine	Sport/Eventi	Shopping	Inter-religioso	Lifestye	Luxury
Italia	X	X	X		X		X		
Paesi Scandinavi	X	X		X	X			X	
Germania	X	X	X	X	X		X	X	
UK	X	X	X					X	
Francia	X	X	X				X		
Belgio	X	X	X	X	X		X	X	
Olanda	X	X	X	X	X			X	
Spagna	X	X		X			X		
Austria	X	X		X			X	X	
Svizzera	X	X	X	X	X			X	
Russia	X	X	X	X	X	X		X	X
Cina	X	X		X		X		X	X
Stati Uniti	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Polonia	X	X			X		X		
Canada	X	X		X		X			X
Brasile	X	X		X		X	X	X	X
Ungheria	X	X							
Pep.Ceca	X	X							
Giappone	X	X		X				X	X
Korea	X						X		X
Argentina	X						X		
India	X					X			X
EAU /Quatar	X					X		X	X

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

6.2.3.2.3 Segmentazione

L'obiettivo della strategia di segmentazione per Roma è quello di passare da una focalizzazione su turisti generalisti a una su turisti mossi da determinate motivazioni.

L'analisi dell'offerta turistica di Roma, sulla base della conoscenza della stratificazione generica motivazionale dei turisti, permette di individuare i fattori di stimolo e, di conseguenza, di determinare l'attuale criterio motivazionale dei flussi turistici. A partire da ciò si identificano i segmenti target per ogni tipologia di mercato ed i prodotti su cui focalizzarsi per ognuno di essi.

L'identificazione dei segmenti di mercato deve permettere, soprattutto agli operatori turistici locali di Roma, la costruzione di proposte e pacchetti attinenti a questa segmentazione, poiché la strategia di comunicazione si farà con messaggi e concetti attraverso i quali, i potenziali turisti possano sentirsi indentificati.

Segmenti mercato Italia	Segmenti mercato Europa	Segmenti mercato long haul	Segmenti M.I.C.E.
Cultural traveller - Eventi - Mostre	Cultural traveller - Mostre - Design - Arte contemporanea	Cultural inspired - Film	Meeting - Aziende - Agenzie
City Breaker - Lifestyle - Sightseeing	City Breaker - Lifestyle - Sightseeing - Cosmopolita	Tourer - Esplorare, vedere, patrimonio	Congress - PCO - Associazioni
Famiglie - Multigenerazionale - With kids	Famiglie - With kids - Sightseeing	Religioso - Cristiano - Ebreo	Incentive planner MPI
	Lifestyle - Luxury - Food enthusiast - Cool	Cultural traveller - Eventi - Arte contemporanea - Design	
		Lifestyle - Luxury	

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

6.2.3.2.4 Pubblici obiettivi

Per quanto riguarda i pubblici obiettivi, invece, essi vanno suddivisi tra il pubblico finale B2C e il pubblico di operatori B2B. Per quanto riguarda il primo caso, i segmenti di pubblico sono i Senior (turisti con più di 60 anni) in coppia, i *Millennial*s, il cui segmento dei Solo traveller (ovvero chi viaggia in solitaria) è in crescita, e le famiglie, sia quelle tradizionali con figli, sia quelle c.d. multigenerazionali (in cui, ad esempio, i nonni viaggiano con i nipoti, oppure i figli in età adulta vanno in vacanza insieme ai genitori).

B2C	B2B
• Senior ▪ Coppie • Millennials ▪ Solos • Family ▪ With kids ▪ Multigenerazionale	• Tour operator ▪ Gruppi ▪ FIT • MPI-PCO • Giornalisti/media • Influencer ▪ Micro influencer ▪ Travel blogger ▪ Lifestyle blogger • OLTA (special interest)

Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

In merito al B2C, i pubblici obiettivo sono i tour operator, agenzie PCO (*Professional Congress Organizer*) e DMC (*Destination Management Company*), la MPI (*Meeting Professionals*

International), oltre alle *Online Travel Agencies*, comprese quelle di *special interest*. Non vanno poi dimenticati anche i giornalisti e gli influencer (micro-influener, travel blogger e blogger di lifestyle).

6.2.3.2.5 Posizionamento

Pilastro Destination Management	
Asse 2: Costruzione del valore	**Programma Posizionamento**
	Azioni
	2.5.1 Destination Reputation
	2.5.2 My Roma
	2.5.3 Raccomanda Roma
	2.5.4 Roma Congress Tourism Support

Una destinazione turistica deve creare e trasmettere una propria immagine nella mente collettiva del mercato (posizionamento). Sicuramente nel mercato esisterà già una percezione di quello che Roma è dal punto di vista turistico. La destinazione deve proiettare un'immagine che sia concorde con la percezione del mercato, ma anche lavorare per mantenere o modificare il proprio posizionamento desiderato.

L'obiettivo di questo programma è quello di modificare la percezione e il posizionamento attuale di Roma nel mercato, in confronto ai suoi competitor.

Analizzando l'attuale posizionamento della città e dei suoi competitor in merito ai loro elementi di attrattività (cultura, lifestyle, contemporaneità e multiculturalità), si può delineare il seguente modello:

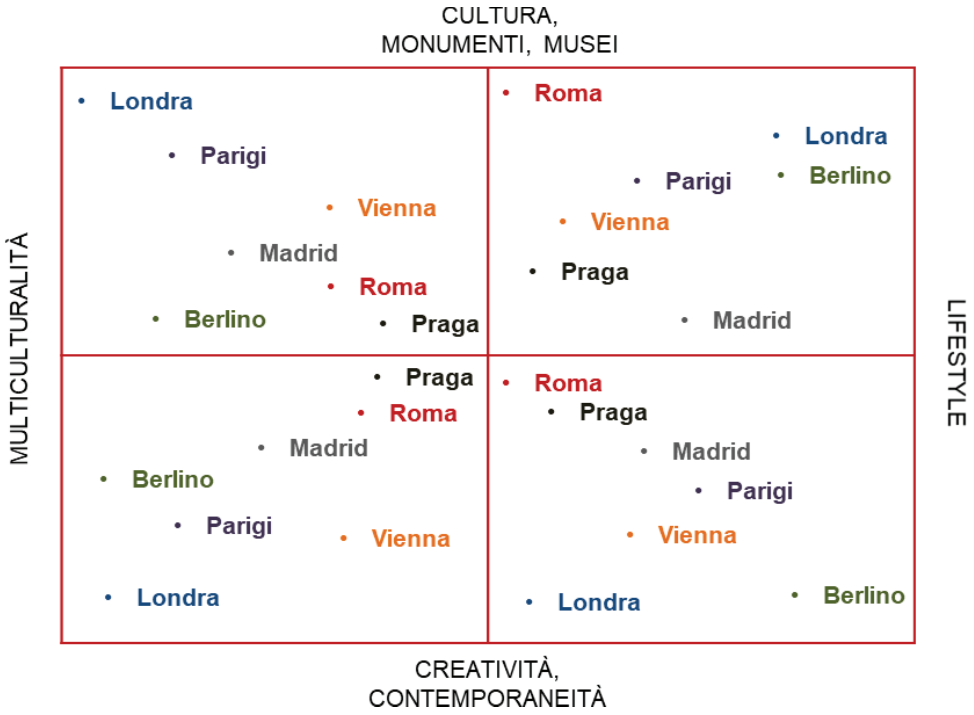


Figura 38 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing su dati: ECM, OTC Parigi, London&Partners, Berlin, VTB, PTB, MD

Roma è senza dubbio leader come destinazione culturali, grazie ai suoi importanti musei e monumenti storici, mentre perde terreno per quanto riguarda la creatività e la competitività, in cui Londra e Berlino sono leader. Anche per quanto riguarda il *lifestyle*, la Capitale non è tra le prime destinazioni europee. In comparazione con Berlino, Parigi e Londra, Roma è inoltre meno percepita come destinazione multiculturale.

Il posizionamento desiderato, invece, deve essere il seguente:

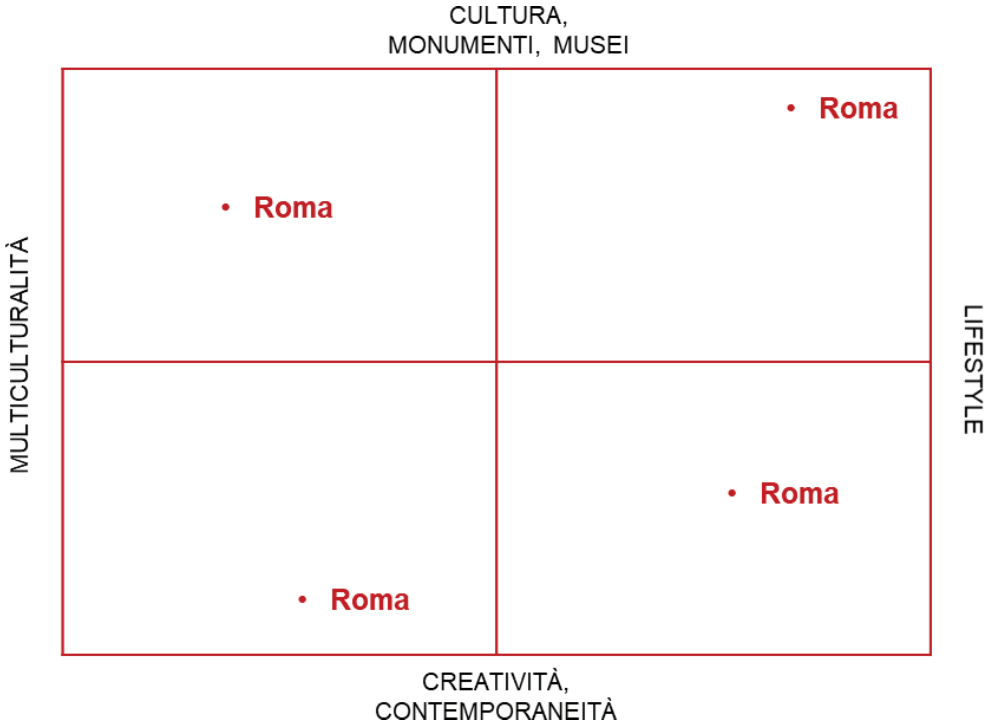


Figura 39 Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

Roma deve continuare ad essere leader nella cultura, ma con una maggiore percezione del suo stile di vita e della multiculturalità. Allo stesso modo, deve essere percepita come destinazione maggiormente creativa e contemporanea. In essenza si tratta di posizionare Roma anche come destinazione che risponde alle motivazioni dei nuovi turisti, dei *Millennial* e della Z Generation.

6.2.3.2.5.1 Reputazione

L'immagine di una destinazione viene veicolata e promossa dai turisti; sono ormai loro che possono influenzare il successo e l'insuccesso di una destinazione, di una struttura ricettiva ed anche dei servizi turistici e della ristorazione. La reputazione sta diventando un fattore determinante tanto per la competitività quanto per l'attrattività di una destinazione. La *Destination Reputation* è il risultato di due fattori: da un lato, quello che la destinazione comunica, ovvero la sua identità, e dall'altro, quello che invece dice il mercato. Ma ciò che conta realmente è la percezione che il mercato ha della destinazione, perché nel web 2.0 sono gli utenti a risultare più credibili e autorevoli.

Per raggiungere il posizionamento desiderato, è fondamentale la reputazione della destinazione Roma a 360 gradi. È importante considerare che generalmente la reputazione si subisce, ma non si

gestisce. Ma ormai non è più cosi, perché la reputazione, se non può essere creata totalmente dalla destinazione, può comunque essere gestita e soprattutto incentivata positivamente.

Una delle tattiche di marketing che produce migliori risultati è quella della gestione della destinazione, attraverso l'incoraggiamento ai turisti di raccomandare e recensire le loro esperienze nella destinazione.

Il programma *Destination Reputation* ha come oggetto migliorare il posizionamento della Destinazione Roma negli ambiti anteriormente identificati (Cultura, lifestyle, contemporaneità, food & Wine, multiculturalità, innovazione, ecc.). Ciò si farà attraverso tre azioni specifiche:

6.2.3.2.5.1.A. Destination Reputation Management -UGC

L'attività prevede l'identificazione, analisi, monitoraggio e social relation dello *User and Travel Generated Content* della destinazione Roma e dei suoi prodotti turistici, così come l'identificazione, la raccolta e il riutilizzo dell'UGC, con l'obiettivo di individuare i contenuti creati e postati in rete dagli utenti e dai turisti nei mercati di riferimento ed interesse ed utilizzarli per creare *buzz* (passaparola), al fine di incrementare la notorietà e la visibilità e la raccomandazione della destinazione Roma per favorire un'evoluzione positiva del suo posizionamento nel mercato turistico.

Azione 6.2.3.2.5.1.A.	**Destination Reputation Management -UGC**
Iniziativa	Attrattività, promozione, posizionamento
Azioni	- Monitorare costantemente la rete per identificare la UGC (esclusivamente del travel) su Roma e i suoi prodotti ed esperienze turistiche - Analizzare qual è la reputazione e il sentiment dei suddetti contenuti UGC - Identificare il TGC che i turisti di Roma introducono nelle diverse piattaforme - Analizzare e valutare l'idoneità per la promozione di Roma - Contattare i travel users e stabilire conversartions - Riutilizzare il TGC-UGC sull'offerta turistica di Roma
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Operatori turistici, altri
Priorità	Molto Alta

6.2.3.2.5.2 My Roma

I turisti oggi cercano l'autenticità e allo stesso tempo fuggono tutto ciò che a loro possa sembrare "turistico". Sono sempre di più i turisti, in particolare i *Millennial*, che preferiscono fare esperienze non tradizionali o classiche e andare alla scoperta dei luoghi e degli angoli nascosti di una destinazione turistica. La comunicazione *one-to-one* è quella che ottiene maggiori risultati, e in questo caso potrebbe essere molto utile a Roma per comunicare e promuovere nuovi itinerari, nuove tematiche e nuovi argomenti. I turisti desiderano entrare in contatto con la realtà locale, vedere i luoghi e fare le stesse cose che fanno i suoi residenti.

In questa logica, Roma, per le sue caratteristiche ma anche per i suoi rioni e per la vita che si trascorre in essi, offre interessanti opportunità che devono essere sfruttate. L'azione My Roma, segue questa impostazione, ovvero la creazione di un blog tematico (collegato al sito www.turismoroma.it), in cui un team di social media manager (persone reali) fornisca dei suggerimenti dai "*local"* per raccontare una Roma "*unusal*", proponendo nuove prospettive, esperienze e visite per aiutare i visitatori a scoprire la città attraverso gli occhi degli abitanti stessi, che consiglieranno quale esperienza vivere, dove andare, cosa vedere, cosa fare, in base alle singole e specifiche esigenze dei turisti.

Programma 6.2.3.2.5.2	**My Roma**
Iniziativa/finalità	Attrattività, promozione e posizionamento
Azioni	- Creazione di contenuti specifici tematici - Diffusione dei contenuti
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Operatori turistici, altri
Priorità	Alta

6.2.3.2.5.3 Raccomanda Roma

I turisti, se ottengono una buona esperienza e una vacanza soddisfacente, la raccontano volentieri e raccomandano l'hotel, il B&B, l'attività o il servizio di cui hanno usufruito. Secondo alcune analisi e studi, oltre il 50% dei turisti cambia la propria idea in merito alla vacanza, che si tratti della destinazione, dell'albergo o di una semplice visita, dopo aver consultato gli amici in rete, raccolto informazioni nelle *community*, nei blog o nei forum di viaggio. I contenuti generati dai turisti sul web (UGC) sono fonte di informazione per altri utenti ed influenzano le loro decisioni di acquisto. E non solo, il 52% degli utenti Facebook conferma che i racconti e le foto degli amici hanno influenzato la loro scelta; il 70% degli utenti attivi sui *social network* pubblica e racconta online le proprie vacanze. Avere delle recensioni positive è sicuramente un grande valore aggiunto e serve per fidelizzare i turisti che hanno già visitato Roma e che possono diventare *promoter* della destinazione. L'azione, che dovrà essere continuativa, prevede di chiedere ai turisti che raccomandino e recensiscano la propria esperienza di vacanza o visita a Roma, nelle principali piattaforme di recensioni e nel *social wall* della destinazione.

Programma 6.2.3.2.5.3	**Raccomanda Roma**
Iniziativa	Attrattività, promozione, posizionamento
Azioni	- Sollecitare i visitatori dei punti d'informazione turistica a lasciare recensioni e raccomandazioni
Responsabilità	Zètema, DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Zètema, DMO Roma, Operatori turistici
Priorità	Alta

6.2.3.3 Asse strategico 3: Comunicazione del valore

Roma non è solo la Città Eterna e neanche solo la capitale della Cristianità, come spesso viene banalizzato nella comunicazione. Essa è una città con alcune identità proprie, come la calorosità, la creatività, il divertimento e la ricchezza di contrasti (tra tradizione e modernità), il tutto alla romana (personalità).

Probabilmente la Destinazione Roma non ha saputo comunicare adeguatamente il suo "valore" oltre alla classica visione di città patrimonio e della cristianità. Il "valore" della Destinazione Roma comprende tutto ciò, ma va oltre. La comunicazione del "valore" (necessario per il *branding*) deve partire dal seguente modello:

Figura 40 Fonte: Jean-Noël Kapferer - Les marques à l'épreuve de la pratique

La strategia di comunicazione del valore di Roma deve passare per la proposta di rafforzamento dell'identità della città, in modo che essa sia poi comunicata. Di conseguenza, si dovrà partire dell'immagine che si desidera trasmettere perché il mercato riceva l'immagine desiderata da parte della destinazione, che però deve essere compatibile con la percezione esistente nel mercato.

Partendo dal modello di Kapfarer, la proposta è la seguente:

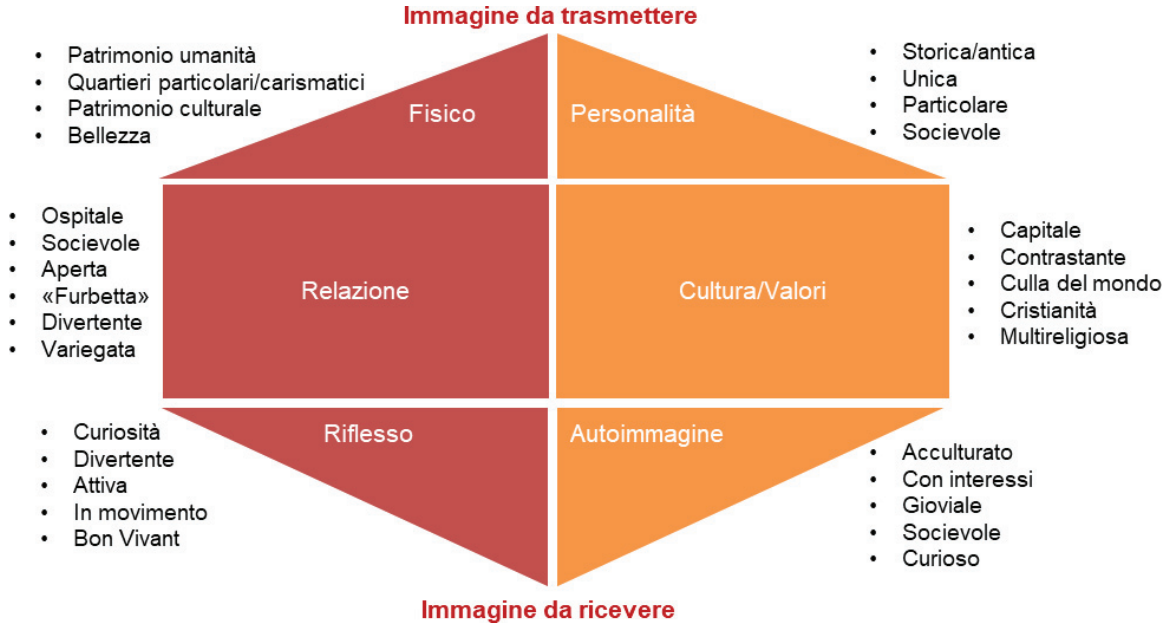


Figura 41 Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

Inoltre, una key strategy deve essere lo Storytelling, ovvero raccontare Roma seguendo un approccio nello stile comunicativo diverso da quello tradizionale della comunicazione:

Figura 42 Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

Il “cosa” indica cos’è il prodotto (include i valori di intrattenimento che ricordano il prodotto), il “come” illustra quali sono i benefici del prodotto e come si raggiungono (intrattenimento, narrazione, ispirazione) e il “perché” mostra il motivo per il quale esistono i prodotti e la destinazione (*value, vision*, obiettivo).

Secondo l’approccio tradizionale, si considera il nucleo come il “cosa” (destinazione, hotel, ecc.) e gli elementi primari il “come”. Infine si aggiunge il “perché” è conveniente la proposta/prodotto, ovvero il valore aggiunto. Al contrario, secondo il nuovo modello, il nucleo è rappresentato dal “perché”, cioè dal valore e gli elementi che rispondo alla motivazione della domanda; gli elementi primari sono il “come”, mentre l’elemento secondario è il “cosa”, ovvero il prodotto tangibile. In questo modo, quindi, la comunicazione fa leva sui benefici e sul perché scegliere la destinazione Roma.

Data questa premessa, i programmi per la comunicazione del valore di Roma sono i seguenti:

Pilastro Destination Management	
Asse 3: Comunicazione del valore	Programmi
	3.1 Piano di Comunicazione Integrata 3.1.1. Piano di Comunicazione Post Covid-19
	3.2 *Branding* Roma Master *Brand*

6.2.3.3.1 Piano di Comunicazione Integrata

Spesso si confonde la comunicazione con la promozione. Per raggiungere il posizionamento desiderato è necessario effettuare ed attuare un'adeguata comunicazione, ovvero un racconto di cosa si è, ma anche determinando quali sono i valori che si vogliono mettere in mostra. Roma negli ultimi anni ha vissuto delle problematiche che, seppur non fossero aspetti legati al turismo, ovviamente hanno influito sull'immagine della città. In realtà, Roma come destinazione turistica non ha comunicato abbastanza molti aspetti, limitandosi all'immagine stereotipata, classica e tradizionale. A differenza dei suoi competitor, non ha adeguato il suo messaggio e comunicazione all'evoluzione della domanda. In un certo senso, è rimasta immobile.

La comunicazione di Roma dovrà puntare sull'unicità, la particolarità, il carisma, la bellezza, la curiosità, lo stile di vita romano ed altri valori che sono emersi, per far sì che il mercato attribuisca e percepisca la sua proposta di valore. Ciò deve servire per presentare Roma come una destinazione imperdibile, facendo emergere gli aspetti che valorizzino l'identità, la bellezza-unicità (a 360 gradi) e la diversità e che portino nella direzione del posizionamento desiderato.

Il posizionamento della destinazione si realizza focalizzandosi su pochi elementi: il suo successo sarà più facilmente raggiungibile quanto maggiore sarà la focalizzazione. Per questo, il Piano di Comunicazione dovrà adattarsi alle caratteristiche dei diversi segmenti obiettivo indicati nell'asse 6.2.3.2, identificando la strategia di marketing complessiva della Destinazione Roma, seguendo il modello della *Unique Destination Proposition* e delle *Unique Selling Proposition*.

La *Unique Destination Proposition* (UDP) deve essere lo strumento primario per il posizionamento di Roma come Destinazione Imperdibile. Pertanto deve contenere la sua proposta di valore, ovvero la promessa dei benefici che i turisti possono trovare a Roma. Essa è il centro dell'immagine della destinazione e deve quindi essere unica e riconoscibile, diversa da quanto proposto dai *competitor* e soprattutto deve avere un giusto *appeal* nei confronti dei segmenti obiettivo. La *Unique Selling Proposition* (USP) si riferisce invece alla ragione per la quale i turisti dovrebbero scegliere un prodotto o proposta e prenotare una vacanza a Roma. Le USP sono specifiche per ogni prodotto e sono lo strumento che permette di effettuare la diversificazione dell'offerta della destinazione.

Le destinazioni turistiche sono caratterizzate da un'offerta differenziata di prodotti indirizzati verso diversi target. È essenziale quindi stabilire una gerarchia tra la UDP e le singole USP, per garantire un'efficace comunicazione della differenziazione dell'offerta del Prodotto-Destinazione Roma. Questa gerarchia è rappresentabile col seguente modello:

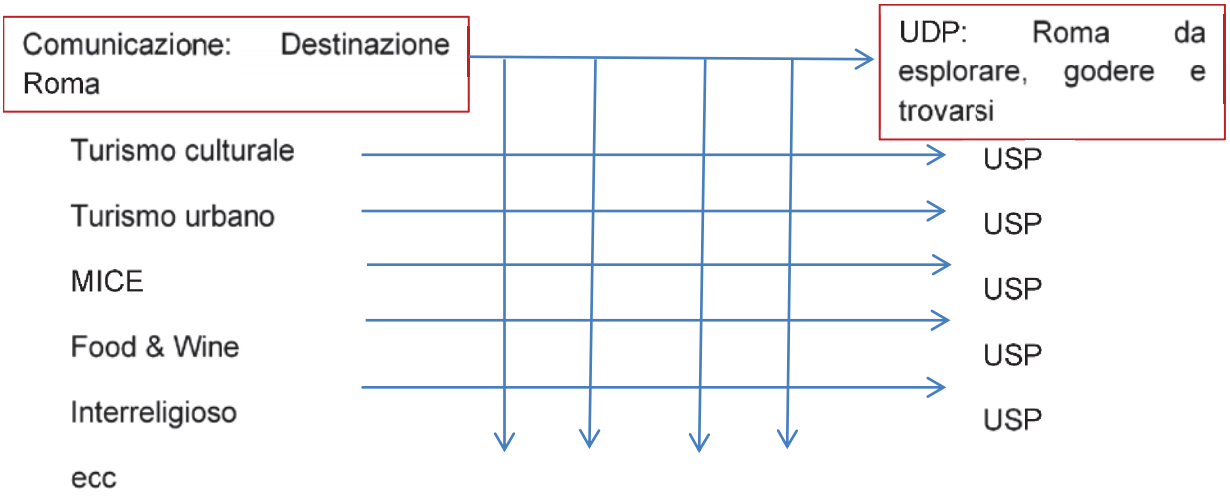


Grafico 7 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

La UDP (da definire nel Piano di Comunicazione) della Destinazione Roma deve contenere gli attributi principali della destinazione, quei valori che la differenziano. È essenziale che essa sia costante e in linea con la missione e la visione della destinazione e che comunichi i benefici distintivi che interessano realmente ai turisti.

La UDP serve dunque per posizionare Roma nel mercato, con gli attributi e valori che si desiderano, mentre le USP servono per posizionare i singoli prodotti e le proposte nei segmenti individuati. Esse devono essere uniche e con un forte *appeal* per il target di riferimento e possono essere costruite a partire da un solo attributo del prodotto o da una combinazione di più elementi. In sostanza, ciò significa che il Piano di Comunicazione della Destinazione Roma dovrà essere declinato con piani specifici per prodotti turistici, segmenti e mercati, per costruire un nuovo racconto (storytelling) della destinazione in modo di permettere un nuovo posizionamento.

Programma 6.2.3.3.1	**Piano di Comunicazione Integrata**
Iniziativa	Attrattività, promozione, posizionamento
Azioni	Creazione e disegno piano di comunicazione turistica
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Ass. Sviluppo Economico, DMO Roma, Dipartimento Turismo, Ass. categoria, altri
Priorità	Molto Alta

6.2.3.3.1.1 Piano di Comunicazione Post Covid-19

La situazione creata dall'emergenza sanitaria per il Covid-19, come si è visto nel Capitolo Zero, ha comportato l'azzeramento dell'attività turistica nella Destinazione Roma. Di conseguenza, diventa strategico e prioritario procedere con un'azione forte e decisa di comunicazione di "brand protection" che abbia come obiettivo strategico il mantenere la quota di mercato di Roma nel contesto nazionale e soprattutto internazionale, per far sì che il mercato non si dimentichi dell'esistenza della destinazione o che essa si veda sorpassata da destinazioni competitor.

Il piano di Piano di Comunicazione Post Covid-19 deve servire per comunicare che Roma è preparata per accogliere i turisti, che il suo sistema di offerta turistica è pronto, ma anche che le attrattive e bellezze stanno attendendo la visita dei turisti/visitatori.

Il piano che dovrà focalizzarsi operativamente sull'utilizzo dei canali digitali e social deve focalizzarsi sui mercati strategici e prioritari per rafforzare il brand Roma, ma anche per supportare la ripresa dell'attività turistica e degli operatori turistici di Roma.

Il Piano deve essere messo in atto il più velocemente possibile e dovrà essere in atto durante il periodo post-emergenza (2020).

Programma 6.2.3.3.1.1	**Piano di Comunicazione Post Covid-19**
Iniziativa	Attrattività, promozione, posizionamento
Azioni	Piano Operativo di promozione e comunicazione online
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Ass. Sviluppo Economico, DMO Roma, Dipartimento Turismo, Ass. categoria, altri
Priorità	Estremamente Alta

6.2.3.3.2 *Branding* Roma

Roma deve evolvere il suo modello di *brand*, che ad oggi è rappresentato solo ed esclusivamente con un logo (lo stemma della città). Un *brand* non è solo una rappresentazione grafica di un nome, bensì deve rappresentare l'identità della destinazione e serve per comunicare la sua immagine e il suo posizionamento. L'accento va invece posto sull'identità e su valori emozionali. La Destinazione Roma ha una sua propria personalità e degli attributi che vanno posizionati e comunicati nella mente e nella conoscenza del mercato. Va quindi sviluppato e lanciato il *Brand* Roma, inteso come un modo di comunicare visivamente ed emotivamente la personalità della destinazione e dei suoi prodotti e proposte.

È da considerare, però, che visivamente il *brand* Roma e i colori della città sono riconosciuti. Pertanto sarebbe un errore pensare ad uno stravolgimento, poiché già oggi trasmette alcune delle caratteristiche della città. Probabilmente ha bisogno di un leggero "*refreshment*", senza però che sparisca la sua essenza.

La strategia di *branding* non implica solo l'elaborazione o la riformulazione di un marchio, ma anche l'identificazione del *brand* con le caratteristiche che si vogliono comunicare. Il *brand* Roma deve essere un bene comune di tutti i residenti della città e in particolare degli operatori turistici, che possono e devono utilizzarlo perché esso fornisce valore aggiunto alle loro proposte.

Attualmente molti territori hanno o pensano di avere un *brand* con il quale fare la propria promozione. A Roma, ad esempio, esistono già diversi *brand* di prodotti più o meno conosciuti, ma scarsamente percepiti dal mercato. Non si deve inoltre dimenticare che quanto più è lontano o grande il mercato/target, tanto più il *brand* di una piccola destinazione si perde: è necessario quindi che esista un *brand* unico per la Destinazione Roma (*brand* ombrello), che sia identificabile e riconoscibile e che si riferisca all'intera destinazione.

Il programma prevede di strutturare un'architettura di *branding* per la destinazione, partendo dal *Brand* Roma e declinandolo poi in *brand* secondari (di prodotto), secondo il modello combinato di

Brand Master e *Umbrella Brand* (*brand* utilizzato per individuare più prodotti). Secondo questo modello di *destination branding* si parte da una promessa comune, per poi sviluppare una promessa specifica per ciascun prodotto, per raggiungere un determinato posizionamento specifico. L'architettura di *branding* della Destinazione Roma può essere rappresentata graficamente come segue:

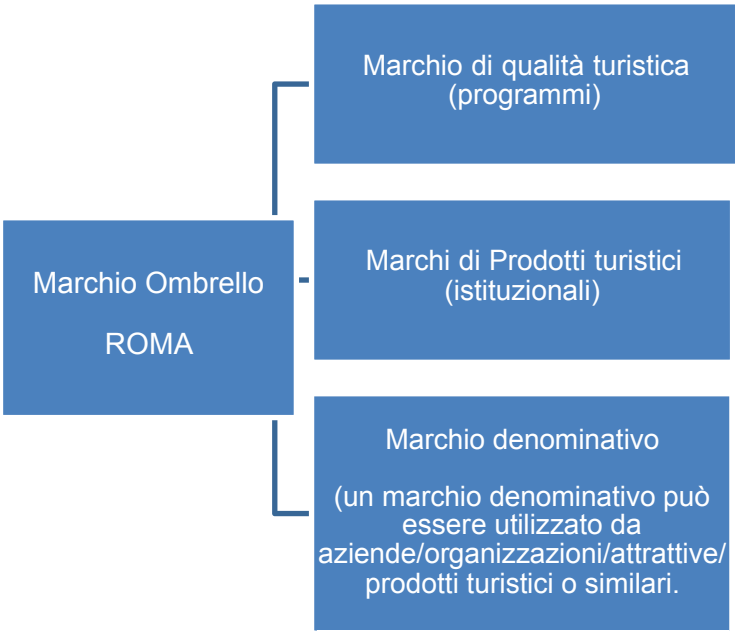


Grafico 8 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

Il *brand master* sarà rappresentato dal logo Roma (attuale o rivisitato) e dovrà veicolare tutti gli attributi e l'identità della destinazione. Esso sarà poi declinato per il Prodotto-Destinazione e si avranno quindi *brand* specifici per ogni prodotto (lifestyle, food & wine, ecc.), per i marchi di prodotto certificati, come ad esempio "Roma Excellence" o "Cucina Romana".

Gli operatori turistici potranno utilizzare il marchio denominativo nelle proprie comunicazioni, perché ciò rappresenterà un valore aggiunto per loro. Devono però rispettare determinate condizioni.

Questa architettura permette di comunicare al pubblico non solo la destinazione in generale, ma anche i singoli prodotti, servizi ed esperienze, in linea con la differenziazione dell'offerta e con il concetto della focalizzazione verso determinati segmenti e target.

Un'eventuale opportunità per la ripartenza post Covis-19 per Roma, potrebbe essere proprio ripartire dal brand per riaffermare l'identità della destinazione delineata in questo PST come città moderna, contemporanea e che non resta indietro rispetto ai suoi competitor. In questo senso si lavorerà già attraverso il Piano di Comunicazione Crisis per spianare la strada ed essere pronti non appena i turisti torneranno a viaggiare.

Programma 6.2.3.3.2	***Branding* Roma**
Iniziativa	Promozione, posizionamento
Azioni	Manuale identità corporativa
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	Ass. Sviluppo Economico, DMO Roma
Priorità	Molto Alta

6.2.3.4 Asse strategico 4: Trasmissione del valore

La trasmissione del valore è l'aspetto fondamentale per incrementare il posizionamento della destinazione, ma anche per attirare l'interesse del mercato verso Roma, comunicando i messaggi più pertinenti ed adatti per raggiungere gli obiettivi strategici. Questo asse strategico ha come funzione quella di promuovere Roma al di là degli stereotipi, sfruttando tutti i canali e gli strumenti possibili.

Per raggiungere gli obiettivi delle Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA, è necessario incrementare la notorietà di Roma come destinazione poli-prodotto e diversificata, con il posizionamento incentrato sulla differenziazione attraverso l'identità, l'unicità integrale e particolarità della città e, soprattutto, con la penetrazione in nuovi mercati e nei mercati di nicchia.

Fino ad oggi l'azione di promozione e marketing di Roma è stata di tipo "*push*", focalizzata sul *trade* e con una prevalenza dell'utilizzo del marketing *offline*, ma anche appoggiandosi su altri soggetti ed attori. Tutti questi requisiti impongono il cambiamento del modello di marketing, da prevalentemente offline ad online, dal marketing generalista ad un marketing focalizzato per prodotti e mercati e da una strategia di marketing soltanto "*push*" ad una combinata di "*push*" e "*pull*", ed anche focalizzata sui diversi pubblici obiettivi (Programma 6.2.3.2.4)

Il nuovo marketing turistico della Destinazione Roma deve adeguarsi ad internet e al *mobile*, che stanno cambiando il linguaggio, le regole di comportamento dei turisti, senza però tralasciare quei mercati dove l'intermediazione ancora è necessaria o predominante. L'evoluzione di internet e del *mobile* sta portando all'incremento di nuove forme di interazione, in quanto rendono lo scambio comunicativo più veloce e fluido e soprattutto più personalizzato, in particolare quando i turisti si trovano già nella destinazione.

Il marketing mix della Destinazione Roma dovrà prevedere un equilibrio tra i mezzi di comunicazione tradizionali offline e online, secondo il seguente modello:

Marketing	Intensità	Strategia	Target	Approccio
Offline	40%	Push	Trade Media	B2B / B2C2B
Online	60%	Pull	Pubblico Media online Influencer	B2C

Considerando la diagnosi, ma anche i trend e le logiche di mercato, si sono definiti gli assi sui quali si dovranno strutturare i Piani Operativi di Marketing, che dovranno essere elaborati annualmente dalla DMO Roma.

La strategia promozionale della Destinazione Roma dovrà considerare di:

- Realizzare una comunicazione integrale in collaborazione con tutti gli agenti turistici (pubblici e privati)
- Stimolare e comunicare il nuovo posizionamento della Destinazione Roma e la sua implementazione nel mercato

- Sviluppare la penetrazione in nuovi mercati e in nuovi segmenti, secondo quanto individuato dall'Asse Costruzione del valore
- Migliorare l'efficacia e l'efficienza promozionale, facendo ricorso ai nuovi canali di comunicazione
- Promuovere la presenza e l'attività promozionale della Destinazione Roma su internet
- Promuovere attrattive, attività, esperienze, eventi e risorse turistiche quando i turisti saranno già nella destinazione (marketing di prossimità)

Va presa in attenta considerazione la crescita di modelli di "cultura online" che si è delineata durante la limitazione dei movimenti dovuta al Covid-19. In questo ambito, Roma può riproporsi come attrattore capace di "fare scuola di cultura" anche al di fuori dei musei e delle sedi istituzionali, mediante percorsi virtuali sul web, in termini di comunicazione inclusiva/friendly, che sappia mettere a valore la portata suggestiva anche di immagini visive della città.

Roma può trarre vantaggi strategici dall'espansione e dalla specializzazione di attività di promozione turistica online che si sono manifestate sensibilmente durante l'emergenza, soprattutto da parte di privati come tour operator specializzati e operatori della ricettività. Si può ipotizzare che quanto è stato autoprodotto possa essere in seguito sistematizzato, uscendo dall'emergenza, per farlo diventare, in un prossimo futuro, azioni di marketing e di comunicazione specializzate, come strumenti da condividere opportunamente fra operatori e Amministrazione.

Pilastro Destination Management	
Asse 4: Trasmissione del valore	Programmi
	4.1 Strategia di promocommercializzazione

6.2.3.4.1 Strategia di promocommercializzazione

Roma presenta oggi delle criticità in merito alla sua promozione e alla commercializzazione delle sue proposte sui mercati, mostrando soprattutto una difficoltà nell'adattamento ai nuovi strumenti di marketing digitali.

Per raggiungere gli obiettivi di Futouroma è necessario migliorare la promozione di Roma come destinazione poli-prodotto e diversificata, con il posizionamento di una destinazione contemporanea e creativa.

La strategia di promocommercializzazione si basa su due assunti fondamentali:

- Ad ogni potenziale turista, la proposta (storia) più pertinente
- Per ogni mercato/segmento, il canale/media più adeguato

Di conseguenza, gli strumenti utili da impiegare per la promocommercializzazione dell'offerta turistica di Roma, tutti integrati tra loro secondo obiettivi e logiche comuni, che pongano al centro il turista, sono i seguenti:

Figura 43 Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

Il potenziale Ospite di Roma (turista/visitatore) può essere raggiunto utilizzando diversi canali, media e strumenti, ma anche con le tipologie di marketing più adeguate. La strategia di promocommercializzazione deve essere intesa non solo come la promozione istituzionale delle attrattive e del patrimonio di Roma, ma anche delle proposte e le esperienze che i turisti potranno trovare nella destinazione.

Pilastro Destination Management	
Asse 4: Trasmissione del valore	4.1 Strategia di promocommercializzazione
	Azioni
	4.1.1 Strumenti di marketing e promocommercializzazione
	4.1.2 Ecosistema digitale
	4.1.3 #Experience Roma (sito e app online)
	4.1.4 Content Factory

6.2.3.4.1.1 Strumenti di marketing e promocommercializzazione

La diversità di pubblici che Roma deve raggiungere, così come di diversi prodotti e tematiche da comunicare, rende consigliabile l'utilizzo di un marketing mix on/off. Resta inteso che nel turismo queste due modalità del marketing hanno funzionalità diverse:

- Marketing offline: fondamentalmente serve per promuovere e comunicare il *brand* e la destinazione in senso generale
- Marketing online: la sua utilità è precisamente la possibilità di focalizzare il target ed adeguare di conseguenza il messaggio. Il marketing online è utile per promuovere e comunicare il prodotto, sfruttando il fatto che gli utenti in internet si trovano aggruppati per interessi e passioni. È inoltre fondamentale per mantenere attiva l'azione di promozione in casi di emergenza.

Il marketing mix della Destinazione Roma deve coniugare azioni online e offline, ed anche azioni e tattiche per i diversi pubblici. Per questo motivo è necessario prevedere il ricorso ad azioni promozionali tradizionali come *brochure, workshops*, fiere turistiche, ecc., che saranno soprattutto azioni indirizzate B2B ad un pubblico *business* e *trade* come tour operator e agenzie di viaggio. Le azioni previste sono le seguenti:

Marketing offline

1.- B2B (trade)

- **Organizzazione e partecipazione a eventi/fiere d'interesse turistico:** la Destinazione Roma deve essere presente, attraverso uno stand o un banco sufficientemente personalizzato, pur all'interno del padiglione Italia o della Regione Lazio, nelle fiere turistiche che si considerino strategiche per il suo mercato, così come a fiere specializzate (ad esempio MICE, enogastronomia, *wedding, luxury,* ecc.

- **Workshop e presentazioni nei mercati:** è fondamentale l'organizzazione di *workshop* e

presentazioni della Destinazione Roma ai *buyer* dei mercati prioritari/strategici, per favorire l'incontro tra la domanda potenzialmente interessata e l'offerta turistica e per presentare la totalità del prodotto-destinazione e i suoi prodotti (rete di prodotto)

- **Fam Trips:** tramite i *FamTrip* (Viaggi di familiarizzazione, ovvero tour *incentive* offerti agli operatori di TTOO e AdV), si perseguirà l'obiettivo di migliorare il grado di conoscenza dei tour operator specializzati sia per determinati mercati o per specifici prodotti (*Special interest*) e delle agenzie di viaggi riguardo alla destinazione e ai prodotti della Destinazione Roma, con il fine di farla inserire nella loro programmazione e di migliorare la conoscenza degli addetti al *booking*, che potranno così vendere al meglio la destinazione.

- **Formazione al trade (e-learning):** la collaborazione con TTOO e AdV si può sviluppare anche sul piano della formazione specifica dei loro operatori e promoter, organizzando corsi e seminari sulla destinazione. Questa strategia consisterà nell'utilizzo di supporti informativi, quali *e-learning* e *webinar*, per aumentare la formazione e la conoscenza specifica della destinazione Roma.

- **Co-marketing:** oggi, un approccio vincente nella promozione consiste nel creare partnership e alleanze tra la DMO e soggetti esterni alla destinazione, per raggiungere un pubblico più ampio possibile. Ad esempio è conveniente svolgere azioni di *co-marketing* insieme ai TTOO, indirizzate all'introduzione della Destinazione Roma nelle programmazioni di quelli con un alto livello di penetrazione nei rispettivi mercati di riferimento, focalizzati su determinati prodotti o esperienze. In questo modo si potranno creare azioni di promocommercializzazione con l'obiettivo di incrementare le prenotazioni.

- **Advertising:** nella logica della promocommercializzazione, può essere interessante effettuare piccole campagne di advertising in collaborazione con determinati touroperator o vettori aeri, sempre e quando siano adatte ai target e mercati di riferimento. Devono essere azioni di advertising condivise dove si pubblicizza tanto la destinazione Roma come le proposte del partner. Esse devono essere puntuali e con una chiara focalizzazione.

2.- Media

- **PR Offline- Press trip:** Seppur l'importanza della stampa e dei giornalisti sia diminuita con il digitale, si considera strategico lavorare attraverso le PR per contattare testate turistiche, specializzate per prodotto, per far conoscere la potenzialità della Destinazione Roma e i suoi prodotti, oltre alle attrattive ed approcci classici. Infatti, il ruolo delle PR è rilevante perché esse sono ancora in grado di influenzare i potenziali clienti. Per una azione di PR *Offline* sarà conveniente organizzare e realizzare dei *press trip* con giornalisti e produzioni televisive internazionali, affinché questi generino poi contenuti e storie riguardo a Roma.

3.- B2C (Consumer)

Campagne pubblicitarie: Le campagne pubblicitarie della Destinazione Roma dovranno puntare sia sul *brand* di destinazione, sia sui singoli prodotti-tematiche.

Per quanto riguarda le tipologie di campagne pubblicitarie da eseguire, si suggeriscono le seguenti:

- Campagna focalizzata su prodotti in mercati specifici, da realizzare sulla carta stampata

- Promozione inserita in produzioni televisive e cinematografiche di grosso impatto
- Campagne TV in canali televisivi internazionali tematici.

Marketing Online

L'elemento centrale delle azioni di marketing online dovrà essere il sito turistico www.turismoroma.it, in modo che la strategia di marketing *online* da applicare sia quella dell'***inbound marketing.*** Si rende necessario quindi elaborare una corretta strategia di comunicazione e promozione online della Destinazione Roma, la quale deve essere indirizzata a:

- Comunicare e costruire legami fra i turisti e la destinazione
- Comunicare il Prodotto-Destinazione Roma con le sue particolarità
- Effettuare una comunicazione promocommerciale
- Posizionare i Prodotti di *special interest* nel mercato
- Incrementare la notorietà, la popolarità e la reputazione della Destinazione Roma nei mercati strategici e prioritari

1. - Digital Marketing

Il *digital marketing* e l'*inbound marketing* sono metodi per trovare clienti online, sfruttando le potenzialità del web. Si basano sulla creazione di contenuti attrattivi per il turista e sulla loro indicizzazione per i motori di ricerca, in modo che un utente possa raggiungerli facilmente e la destinazione abbia maggiore visibilità online. È quindi altamente necessario avere un sito web moderno, efficace e attrattivo, che sia in grado di illustrare in modo accattivante le attrattive dei Roma e promuoverle adeguatamente.

Le azioni che la Destinazione Roma dovrà intraprendere in merito al *digital marketing* devono avere come presupposto un rinnovamento del sito www.turismoroma.it., adeguando i suoi contenuti ai prodotti e i segmenti turistici strategici e prioritari. Il sito deve passare da un approccio generalista ad uno più specifico e con un profilo più appropriato sia al Prodotto-Destinazione, sia ai diversi segmenti del mercato. È inoltre fondamentale migliorare i contenuti e incrementare il numero di lingue disponibili.

- Svolgere azioni di SEM (*Search Engine Marketing*) nei *metasearch* di mercati obiettivo, orientate per prodotti specifici. Si tratta di attività di web marketing che vengono effettuate per incrementare la visibilità e la rintracciabilità di un sito tramite i motori di ricerca, con l'obiettivo di generare traffico profilato verso il proprio sito.

- Campagne Digital Advertising/SEM *display*: azioni *display* mirate ad aumentare visibilità e notorietà della destinazione, attraverso la pubblicazione di *banner* su siti, portali, *social network* e *community* scelti in determinati mercati obiettivo e per tematica. Le tattiche di SEM possono essere diverse, come per esempio campagne *Pay per Click.*

2. - Retargeting

Il portale www.turismoroma,it riceve una enorme quantità di visitatori unici, ma molti di loro abbandonano senza che li si possa contattare, magari perché sono nella fase di valutazione o di comparazione fra diverse destinazioni. Sarebbe opportuna la realizzazione di campagne di

retargeting per creare una lista di contatti tramite un form di contatto sul sito. Il retargeting consente di raggiungere gli utenti che hanno già visitato il sito. Le azioni di remarketing serviranno agli utenti precedenti a tornare sul sito mostrando loro gli annunci mentre cercano su Google termini correlati alla vacanza o a destinazioni.

3.- Social Media Marketing/Content Marketing

La destinazione Roma deve lavorare per creare affinità con i turisti che già la conoscono, ma anche, e questo è molto importante, stimolare coloro che non la conoscono, l'hanno visitata tanto tempo prima, o magari la considerano solo una destinazione culturale e come città d'arte. Per promuovere e comunicare le diverse possibilità che Roma offre, in particolare al segmento dei *Millennial*, ma anche per il turismo familiare, LGBT, ecc., il social media marketing è sicuramente lo strumento più adatto,

Per questo motivo, è conveniente per Roma la creazione e distribuzione dei contenuti (*content marketing*) come elemento focale così come l'organizzazione di un'attività completa nei *social media*, con i seguenti obiettivi:

- Generare traffico verso il sito www.turismoroma.it, a partire dai canali social propri
- Posizionare la Destinazione Roma nei *social network* (presenza ad oggi scarsa e con contenuti non pertinenti)
- Incrementare la propria base dati con contatti utili da utilizzare nella strategia di CRM (*Customer relationship management*)
- Potenziare la *Destination Reputation*
- Incrementare la *Brand Reputation* di Roma
- Comunicare con gli utenti in modo costante e coinvolgente
- Condividere i contenuti degli utenti sulla destinazione, ovvero lo *User Generated Content* (collegamento con programmi *Destination Reputation Management* -UGC e My Roma)
- Ricercare influencer da coinvolgere nelle campagne e per posizionarsi anche in canali earned (cioè non propri)
- Creare e stimolare l'engagement.

Data l'importanza del *Content Marke*ting e dei canali social per la diffusione dei contenuti, è necessario produrre costantemente contenuti informativi, attrattivi e coinvolgenti, per poi distribuirli attraverso i propri canali, quali il sito web, i canali social ecc.

A tale scopo il *Social Media Team,* deve, in modo costante e continuativo, creare contenuti e distribuirli attraverso i propri canali ed altri che saranno creati *ad hoc* (es. per tematiche o prodotti). Dovrà inoltre creare stretti rapporti con gli utenti, fidelizzandoli e mantenendo il contatto con loro anche dopo la vacanza. Queste azioni dovranno essere portate avanti anche in casi di emergenza, come nel caso della crisi Covid-19.

4.- Social advertising

Ovviamente saranno da realizzare campagne di *social advertising*, prevalentemente su Facebook e Instagram, su tematiche e proposte specifiche di Roma. Il *social advertising* è interessante ed offre buoni ritorni, grazie alla possibilità di profilare molto bene il pubblico target.

5.- Influencer Marketing

L'*Influencer Marketing* si sta dimostrando una modalità interessante nel turismo, perché si tratta

dell'individuazione e il coinvolgimento di personalità della rete in grado di influenzare i possibili target e segmenti di riferimento, dal momento che essi sono considerati fonti autorevoli di informazione. Come obiettivo principale all'interno della strategia online della Destinazione Roma, è molto importante realizzare delle azioni promozionali attraverso degli specifici *influencer* del turismo, come *travel blogger* e *instagrammer* internazionali, in particolare quelli che si occupano di tematiche specifiche, per diffondere informazioni ed esperienze autentiche.

La strategia di *Influencer Marketing* della Destinazione Roma, nelle mani della DMO Roma, dovrà prevedere i seguenti aspetti:

- Identificazione degli *influencer* più significativi per mercati obiettivo e per tematiche
- Creazione del contatto con gli *influencer*
- Realizzazione di *blog trip* con gli *influencer:* tour durante i quali i *blogger* potranno visitare la destinazione, sperimentare esperienze nuove e provare prodotti, per poi parlarne sui propri canali social
- Collaborazione con specifici *influencer* leader nei propri mercati.

6.- Marketing relazionale

Il CRM (*Customer Relationship Management*) permette attraverso l'utilizzo dell'*email marketing* di capire e soddisfare i bisogni e le volontà dei potenziali turisti attraverso l'analisi dei dati ad essi relativi. Gli obiettivi del CRM sono quindi l'acquisizione di liste di contatti e la fidelizzazione dei turisti attraverso la loro conoscenza. È quindi ovvia l'importanza di ampliare la base di contatti in modo costante, creando esperienze coinvolgenti sul sito web e sui canali di comunicazione online.

7.- Marketing di prossimità

Il marketing di prossimità (*proximity marketing*) è una tecnica di marketing che opera su un'area geografica delimitata e precisa attraverso tecnologie di comunicazione di tipo visuale e mobile con lo scopo di promuovere la vendita di prodotti e servizi. Partendo dal presupposto che i turisti, quando sono nella destinazione, sono avidi d'informazioni, suggerimenti e proposte, Roma deve sviluppare attraverso un'App di destinazione, questa tipologia di marketing perché aiuta a migliorare l'esperienza dei visitatori.

Azione 6.2.3.4.1	**Strumenti di marketing e promocommercializzazione**
Iniziativa/finalità	Marketing, comunicazione
Attività	- Marketing offline - Marketing online - Digital/inbound marketing - Content marketing - Social media marketing - Influencer marketing - Marketing relazionale - E-mail marketing
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Zètema, CBRL
Priorità	Molto Alta

6.2.3.4.1.2 Ecosistema digitale

Una destinazione turistica dell'importanza e con i volumi di turisti che ha Roma non può permettersi di non avere un ecosistema digitale efficiente ed efficace nelle diverse fasi di relazione del turista con la destinazione (ispirazione, scelta, pianificazione, permanenza, ricordo). Ad oggi, la diagnosi ha evidenziato importanti carenze sia del sito, sia degli strumenti digitali e *social* (collegamento programma 6.1.6.3).

L'ecosistema digitale dovrà essere composto come segue:

Grafico 9 Fonte: Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

- **www.turismoroma.it:** come già detto dovrà essere rivisitato e reingegnerizzato, con un nuovo approccio comunicativo e molto più dinamico
- **Blog My Roma:** è il canale per il programma My Roma
- **Roma Mice:** www.conventionbureauromaelazio.it: questo sito gestito dal CBRL dovrà formare parte dell'ecosistema digitale, senza perdere la sua autonomia.
- **Pagine Facebook e Instagram**: ovviamente dovranno essere molto più dinamiche e con contenuti suggestivi ed attraenti, oltre che costantemente aggiornate, anche attraverso l'UGC. Sarà necessario un calendario editoriale.
- **Roma Experience:** sito che raccoglierà le esperienze, tour ed attività presenti nell'offerta della Destinazione Roma

Azione 6.2.3.4.1.2	**Ecosistema digitale**
Iniziativa/finalità	Marketing online
Attività	Sviluppo e gestione dell'ecosistema digitale turismoroma.it
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Zètema, CBRL
Priorità	Molto Alta

6.2.3.4.1.3 #Roma Experience

La domanda turistica si sta indirizzando verso le esperienze e il turismo esperienziale. Questo programma mira a mettere in risalto le attività e le esperienze turistiche esistenti e quelle che si creeranno nella Destinazione Roma. L'approccio di questo sito, che sarà integrato nell'ecosistema di turismoroma.it, deve essere quello di dare dei suggerimenti, sedurre, emozionare, ed ovviamente deve essere curato dalla *content factory* della DMO ed essere anche collegato al blog My Roma e ai canali social.

Azione 6.2.3.4.1.3	**#Roma Experience**
Iniziativa/finalità	Marketing online
Attività	Website catalogo dinamico delle esperienze, attività, tour, ecc di Roma
Responsabilità	DMO
Soggetti Coinvolti	DMO, Zètema, operatori turistici
Priorità	Molto alta

6.2.3.4.1.4 Content Factory

Il programma *content factory* va strettamente legato all'attività che deve fare il *Social Media Team*. È importante che oggi una destinazione comunichi delle esperienze, sfruttando i contenuti e i suggerimenti degli utenti e raccontando storie attraverso la tecnica dello *storytelling*. Inoltre, è necessario passare dalla comunicazione tradizionale all'*engagement,* ovvero al coinvolgimento attivo degli utenti.

La Destinazione Roma per raggiungere gli obiettivi del nuovo posizionamento, per attirare nuovi segmenti di mercato e nuovi target e per introdursi come destinazione di prodotti attualmente non considerati dal suo mercato, deve sfruttare i contenuti e distribuirli attraverso il suo ecosistema.

L'elemento chiave del marketing oggi è rappresentato dai contenuti. La Destinazione Roma deve quindi utilizzare il *Content Marketing* per accrescere la fiducia nei confronti della destinazione, per generare *lead* (attirare il traffico verso il sito), per creare *lead nurturing* (abituare l'utente alla destinazione, fargliela conoscere e innescare viralità), creare *lead scoring* (posizionarsi nella SERP - *Search Engine Result Page*), ed infine, per essere visibile sulla rete. I contenuti (testo, video, immagini, foto etc.) permettono alla destinazione di essere riconosciuta dal mercato, di attirare nuovi turisti, incrementare l'*audience* e di facilitare i rapporti con i clienti già acquisiti, fidelizzandoli.

La DMO dovrà lavorare come una vera *content factory*, cioè producendo dei contenuti nuovi, di qualità ed interessante: nuovi approcci su Roma, nuove prospettive, nuovi argomenti, nuove immagini, ecc. Ovviamente dovrà essere una produzione costante e pertinente per informare, creare *awareness,* convincere, persuadere, fidelizzare e creare una *community.*

I contenuti devono essere pensati e concepiti in funzione dei diversi destinatari, che sono fondamentalmente di tre tipologie: i potenziali turisti, i turisti già acquisiti e i fan.

Azione 6.2.3.4.1.4	**Content Factory**
Iniziativa/finalità	Marketing online
Attività	Creazione, produzione e distribuzione di contenuti
Responsabilità	DMO Roma

Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Zètema
Priorità	Molto alta

6.2.3.5 Asse strategico 5: Mantenimento del valore

Oggi Roma è fondamentalmente una destinazione da "*bucket list*" (lista dei desideri), ovvero una di quelle mete da visitare una volta nella vita. L'obiettivo di questo asse strategico è superare questa condizione, attraverso l'incremento del turismo repeater a Roma, cioè di quei turisti che desiderano visitare la città più di una volta.

Pilastro Destination Management	
Asse 5: Mantenimento del valore	Programmi
	5.1 Roma ti aspetta

6.2.3.5.1 Roma ti aspetta

Questo è un programma di fidelizzazione dei turisti che sono già stati a Roma e prevede la possibilità che essi si registrino ad un sistema dedicato per accedere ad eventi esclusivi e sconti per la prossima visita nella Capitale, in negozi, musei, ristoranti, alberghi, spettacoli, locali notturni, ecc.

I turisti che utilizzeranno, ad esempio i punti informativi e d'accoglienza turistica potranno lasciare i propri dati o iscriversi al programma gratuitamente e riceveranno con periodicità delle newsletter con proposte, eventi, oltre a ricevere dei premi. ecc.

Programma 6.2.3.5.1	**Roma ti aspetta**
Iniziativa/finalità	Turismo repeater
Attività	- CRM - Newsletter
Responsabilità	DMO Roma
Soggetti Coinvolti	DMO Roma, Zètema Operatori turistici, shopping, culturali, eventi
Priorità	Molto alta

7. Il business model desiderato di Roma

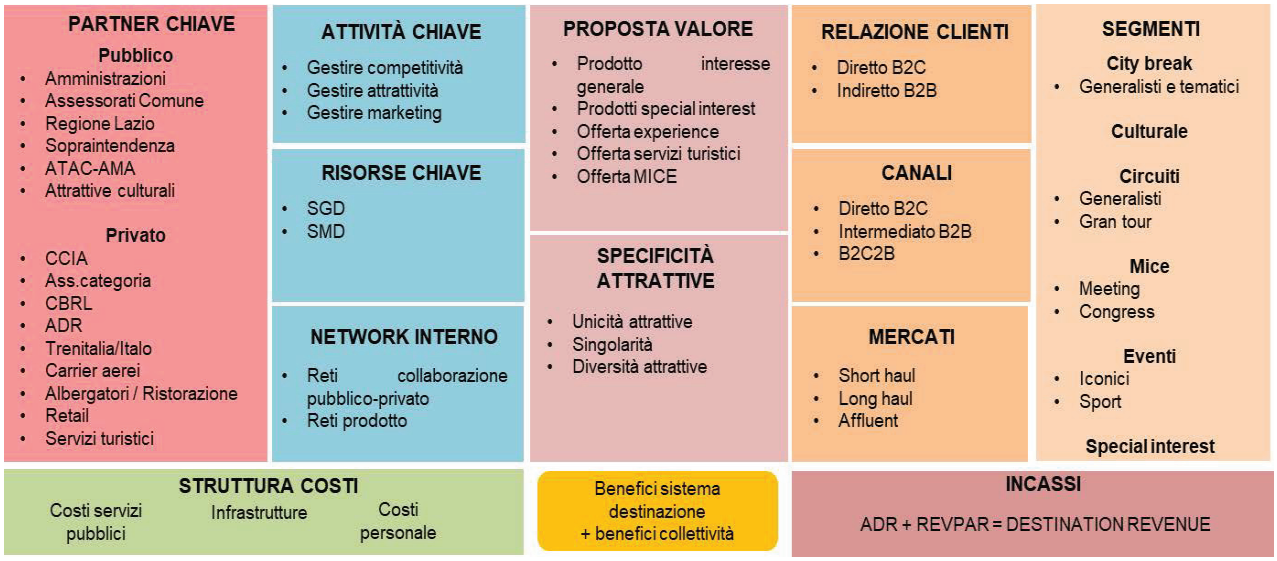


Figura 44 Elaborazione a cura di F Tourism & Marketing

Il *business* model desiderato per la destinazione Roma prevede una forte collaborazione tra i vari operatori e *stakeholder* del territorio, sia pubblici che privati. Esso si compone dei seguenti elementi:

- **Partner chiave**

Nel settore pubblico si identificano come partner chiave le Amministrazioni (comunale e regionale), i diversi Assessorati di Roma Capitale, la Soprintendenza Speciale Archeologica, Belle Arti e Paesaggio di Roma, la Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali e il Parco Archeologico del Colosseo. Oltre a questi, è necessario coinvolgere le aziende di gestione dei trasporti e dei rifiuti della città, ATAC e AMA.

Per quanto riguarda il settore privato, invece, gli *stakeholder* da coinvolgere sono la Camera di Commercio, le varie Associazioni di Categoria (Federalberghi, Fipe, Assoturismo, CNA turismo, Unindustria ecc.), insieme agli enti strumentali, come EBTL e Zètema Progetto Cultura, e, logicamente, il Convention Bureau Roma e Lazio. Vanno poi coinvolti gli *stakeholder* che concorrono a portare i turisti a Roma, ovvero Aeroporti di Roma e le compagnie ferroviarie (Trenitalia e Italo-NTV). Infine, non vanno dimenticati gli operatori della ricettività, della ristorazione, del retail e dei servizi turistici.

- **Attività chiave**

Le attività chiave di Roma Capitale nel turismo saranno quelle del Destination Management e del Destination Marketing, ovvero fondamentalmente la gestione della competitività, dell'attrattività e del marketing della città.

- **Risorse chiave**

Le risorse chiave provengono dalla DMO Roma e dal Dipartimento Turismo

- **Network interno**

Il network interno di Roma Capitale deve prevedere delle reti di collaborazione pubblico-privato e delle reti di prodotto focalizzate sui diversi prodotti turistici offerti dalla città.

- **Proposta di valore**

La proposta di valore si costruisce intorno al prodotto di interesse generale (culturale e city break), ai prodotti di *special interest* (food, golf, sport ecc.), all'offerta di esperienze turistiche e di servizi turistici e infine al prodotto M.I.C.E.

- **Specificità attrattive**

Roma ha delle attrattive uniche e singolari, oltre che un'ampia varietà di attrattive oggi ancora poco valorizzate e sfruttate turisticamente.

- **Relazione con i clienti**

Le relazioni coi clienti di Roma possono essere dirette (B2C) o indirette (B2B).

- **Canali**

Per le relazioni dirette, i canali di commercializzazione e distribuzione saranno quelli B2C (*business* to consumer), mentre per le relazioni indirette, i canali saranno quelli intermediati, e quindi B2B (*business* to *business*). È possibile utilizzare anche canali che coniughino entrambi gli aspetti, in logica B2C2B (*business* to consumer to *business*).

- **Mercati**

I mercati su cui focalizzare le proprie azioni di marketing sono i mercati *short haul* (corto raggio, Europa), quelli *long haul* (lungo raggio, come Cina, USA ecc.) e gli *affluent* (alto-spendenti).

- **Segmenti**

Per quanto riguarda i segmenti, se ne possono identificare 6 principali: segmento interessato al city break (sia generalista che tematico), culturale, turista di circuito (generalista o del tipo Gran Tour), segmento *business* e M.I.C.E. (meeting e congressi) e di eventi (sportivi o iconici) e infine i segmenti di *special interest*.

- **Struttura dei costi**

I cost principali previsti dal *business* model sono le spese da sostenere per garantire i servizi pubblici e lo stato delle infrastrutture, al marketing e la promozione oltre ai costi del personale da dedicare alle attività chiave.

- **Struttura incassi**

Per quanto riguarda gli incassi si andrà ad incrementare il *Destination Revenue*, ovvero il fatturato di destinazione, composto dall'*avarage daily rate* e dal RevPar complessivo di Roma.

8. Parametri di controllo (Key Performance Indicators)

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA presentano una nuova visione ed un nuovo modello turistico di destinazione, e sviluppa un totale di 12 sfide ed obiettivi, 16 assi strategici ed i loro corrispondenti programmi ed azioni.

L'elaborazione delle Linee di indirizzo strategico è già un inizio del processo di trasformazione e di evoluzione tanto per il coinvolgimento del sistema-destinazione quanto per l'importanza che il turismo ha nell'economia e nella società della Città di Roma, poiché ha coinvolto più di 100 persone.

Le Linee di indirizzo hanno rappresentato anche un passo avanti verso un nuovo processo nella gestione turistica della destinazione e nel suo marketing, perché indica un processo di direzione strategica del turismo, però la grande sfida di tutto il sistema turistico della destinazione è il passaggio dalla pianificazione e la direzione strategica alla sua esecuzione. Le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA coinvolgono la totalità del sistema turistico, culturale, sociale, economico ed associativo della città e del suo territorio, che insieme diventano attori protagonisti e responsabili della sua esecuzione.

L'implementazione delle Linee di indirizzo consiste nel portare avanti le diverse misure, programmi ed azioni in modo che quello che si è deciso collettivamente si trasformi a poco a poco in una realtà che permetta alla Destinazione Roma di affrontare con successo le sfide del turismo del XXI secolo.

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA dovranno però confrontarsi costantemente con un mercato altamente competitivo, con una domanda mutevole e con dei nuovi trend e disruption, che ormai caratterizzano il turismo. La funzione delle Linee di indirizzo è anticipare, nella misura del possibile, questi fattori, identificando e promuovendo delle strategie e delle azioni per fornire supporto alla Destinazione Roma.

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA devono permettere e favorire l'evoluzione, ma soprattutto deve essere un "navigatore" che permetta di affrontare tutti i cambiamenti necessari per affrontare le sfide. Per questo motivo, deve essere inteso come una responsabilità condivisa di tutto il sistema, poiché è necessario l'impegno di tutti e in particolare degli attori che sono responsabili dello sviluppo e dell'applicazione delle singole azioni.

Le Linee di indirizzo strategico sul turismo - FUTOUROMA hanno degli obiettivi generali e specifici, con delle priorità. Il monitoraggio è basilare per verificare lo stato di avanzamento e il raggiungimento degli obiettivi. Per questo motivo, si stabiliscono per ogni programma dei parametri di controllo (Key Performance Indicator), che potranno determinare lo stato di avanzamento, in primis, e il raggiungimento degli obiettivi.

In seguito i parametri identificati per ognuno dei programmi/azioni:

Asse Strategico	Programma	Numero	Azione	Parametro controllo
Attrattività	**Destinazione Roma**	6.1.1.1.1	Azione Rioni di Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No % incremento arrivi % incremento presenze
		6.1.1.1.2	Azione la Spiaggia di Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No % incremento arrivi % incremento presenze
		6.1.1.1.3	Azione Roma è molto di più	Realizzazione ✓ Sì ✓ No % incremento arrivi % incremento presenze
	Roma Eventi Unici	6.1.1.2.1	Azione Roma Eventi Unici	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Incremento arrivi
	Roma Porta dell'Italia	6.1.1.3.1	Azione Roma hub & spoke	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Incremento arrivi

	Rigenera-zione Urbana	6.1.1.4.A	Azione Pulizia	Incremento soddisfazione sentiment
	Sicurezza Turistica	6.1.1.4.B	Azione sicurezza turistica	Incremento soddisfazione sentiment
		6.1.1.4.C	Azione servizi di attenzione ai turisti vittime di episodi di microcriminalità	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Incremento soddisfazione sentiment
		6.1.1.4.D	Azione riduzione dell'abusivismo – polizia turistica	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Standard Roma	6.1.1.5	Azione Standard Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.1.5.A	Azione cucina tipica Romana	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
		6.1.1.5.B	Azione Made in Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
Accessibilità e mobilità turistica	**Sviluppo Connessioni aeree**	6.1.2.1	Programma Comitato sviluppo Connessioni aeree	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Promozione Mobilita Turistica Sostenibile	6.1.2.2.1	Programma Piano Mobilità Turistica	Realizzazione ✓ Sì ✓ No

		6.1.2.3	Programma promozione attrattive turistiche raggiungibili con trasporto pubblico e trasporto alternativo	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.2.4	Programma segnaletica turistica in lingua rete di trasporto	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.2.5	Programma Taxi Excellence di Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
		6.1.2.6	Programma Voucher Taxi Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
Competività	**Qualità Roma**	6.1.3.1	Programma Qualità Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Incremento soddisfazione sentiment
	Do it Roma	6.1.3.2	Programma Do it in Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Rinnovo offerta turistica	6.1.3.3	Programma Tourism Renovation	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Coordinamento	6.1.3.4	Programma coordinamento tessuto imprenditoriale e Roma Capitale	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Start Up	6.1.3.5	Programma Roma Start Up Tourism Accelerator	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. Start up

Gestione ed Innovazione	**Decongestione**	6.1.4.1	Programma promozione visite alle attrattive non sature	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. turisti
	Gestione flussi turistici	6.1.4.2	Programma Gestione flussi turistici	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.4.2.A	Azione Protezione icone a rischio	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.4.2.B	Programma Tavolo di coordinamento per gestione dei flussi	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Monitoraggio e controllo ricettività illegale	6.1.4.3.A	Azione monitoraggio, controllo ed ispezione ricettività illegale	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.4.3.B	Azione collaborazione con piattaforme di sharing economy	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
Sostenibilità ed inclussione	**Valorizzazione e promozione**	6.1.5.1	Azione valorizzazione e promozione attrattive ambientali	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Sostenibilità	6.1.5.2	Azione Roma Destinazione Biosphere	Adesione ✓ Sì ✓ No
	Destinazione turismo sostenibile	6.1.5.3.A	Azione promozione operatori servizi sostenibili	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.5.3.B	Azione monitoraggio impatto ambientale dell'attività turistica	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.5.3.C	Azione sensibilizzazione ambientale dei visitatori	Realizzazione ✓ Sì ✓ No

	Rome for All	6.1.5.4.A	Azione manuale sul turismo inclusivo	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.5.4.B	Azione eliminazione barriere architettoniche	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.5.4.C	Azione identificazione di strutture ricettive e turistiche accessibili	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.5.4.D	Azione formazione professionale sul turismo inclusivo	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. formazioni
		6.1.5.4.E	Azione promozione di Roma come destinazione di turismo inclusivo	Realizzazione ✓ Sì ✓ No % incremento arrivi % incremento presenze
Accoglienza e ospitalità		6.1.6.1	Programma Welcome to Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.6.2	Programma Roma Pass	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. card e App
	www.turismoroma.it	6.1.6.3	Programma Ecosistema www.turismoroma.it	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. visite
		6.1.6.4	Programma geolocalizzazione ed itinerari turistici	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni

	Visitor Center	6.1.6.5	Programma Roma Visitor Center	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.6.6	Programma Contact Center 060608 – Roma Concierge	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. fruizione
	Accoglienza	6.1.6.7	Programma sistema di accoglienza multiculturale	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. partecipanti
	Accoglienza	6.1.6.8	Programma sistema di attenzione al visitatore	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
Intelligenza Turistica & data		6.1.7.1	Programma Osservatorio Turistico	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.7.2.1	Programma Roma Smart Destination	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
Sensibilizzazione	**Sensibilizzazione visitatori**	6.1.8.1	Programma “Roma is also your home”	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
	Sensibilizzazione cittadini	6.1.8.2.A	Azione “Fai il turista nella tua Roma”	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
		6.1.8.2.B	Azione Roma Greeters	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni

Governance e finanziamento		6.1.9.1	Programma strumento operativo responsabile del marketing e promozione turistica di Roma Capitale - DMO	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.9.2	Programma commissione inter-assessorile di Roma Capitale	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
		6.1.9.3	Programma normativa e regolamentazione delle attività turistiche	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
		6.1.9.4	Programma ispezione e regolarizzazione delle attività turistiche	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. denunce
		6.1.9.5	Programma coordinamento e potenziamento Convention Bureau Roma & Lazio	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.1.9.6	Programma tavolo coordinamento turistico Roma Capitale	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
		6.1.9.7	Programma utilizzo contributo di soggiorno per la gestione del turismo	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
Formazione e proffessionalizzazione	**Diagnosi offerta formativa**	6.1.10.1	Programma diagnosi dell'offerta formativa ed analisi bisogni formativi	Realizzazione ✓ Sì ✓ No

	Formazione	6.1.10.2	Programma formazione turistica	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. formazioni
	Eccellenza turistica	6.1.10.3	Programma Roma centro formazione turistica eccellente	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
Disegno e creazione del valore		6.2.3.1	Programma Prodotto-Destinazione	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.2.3.1.2	Programma Marchi e Reti di prodotto Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. reti prodotto Num. adesioni
Costruzione del valore		6.2.3.2.5.1	Azione Destination Reputation Management - UGC	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.2.3.2.5.2	Azione My Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.2.3.2.5.3	Raccomanda Roma	Num. raccomandazioni/post
Comunicazione del valore		6.2.3.3.1	Piano di Comunicazione integrata	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.2.3.3.1	Piano Comunicazione Crisis Covid-19	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.2.3.3.2	Programma Branding Roma	Realizzazione ✓ Sì ✓ No

Trasmissione del valore	**Strategia di promocommercializzazione**	6.2.3.4.1	Strumenti di marketing e promocommercializzazione	Realizzazione ✓ Sì ✓ No % incremento arrivi
				% incremento presenze KPI (da determinare nel PMO)
		6.2.3.4.1.2	Azione Ecosistema digitale	Realizzazione ✓ Sì ✓ No
		6.2.3.4.1.3	Azione #Roma Experience	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. adesioni
		6.2.3.4.1.4	Azione Content Factory	Realizzazione ✓ Sì ✓ No KPI (da determinare nel PMO) % engagement
Mantenimento del Valore	**Fidelizzazione** **Turismo repeater**	6.2.3.5.1	Programma Roma ti aspetta	Realizzazione ✓ Sì ✓ No Num. Adesioni % incremento presenze

BIBLIOGRAFIA

A. Crawford, M. Pasquale, *Rough Guide Roma*, Feltrinelli, 2019

A.T.Kearney, 2019 Global cities report

Banca d'Italia, "Indagine sul turismo internazionale", 2018

Banca d'Italia, Turismo in Italia. Numeri e potenziale di sviluppo. Presentazione dei risultati di un progetto di ricerca della Banca d'Italia, 2018

Comunidad de Madrid, "Estrategia de Turismo 2016-2019"

E. DI Renzo, "Roma Capitale del gusto. Ipotesi di un nuovo tematismo per l'ampliamento e la diversificazione dell'offerta turistica romana"

E. Morsicani e B. Antonucci "Ecosistema digitale cinese per un turismo chinese-friendly"

EBTL, Arrivi e presenze negli esercizi alberghieri ed extralberghieri di Roma 2018

EBTL, La domanda turistica negli esercizi alberghieri ed RTA di Roma Capitale e Città Metropolitana, Anno 2018

EBTL, La domanda turistica negli esercizi complementari di Roma Capitale e Città Metropolitana, Anno 2018

EBTL, Osservatorio del mercato del lavoro turistico 2019

Editoriale Giorgio Mondadori, *In Viaggio - Roma*, Cairo Editore, 2019

Elaborazione TIM, EBTL, ADR, I Numeri di Roma, 2019

Euromonitor International, Top 100 City Destinations 2018

European Cities Marketing, Th ECM Benchmarking Report, 15Th Official Edition 2018-2019

Fondazione Italia Cina, "Turismo cinese in Italia, Estratto dal rapporto Italia Cina 2019"

I numeri di Roma, Elaborazione TIM, EBTL, ADR

ICCA, Statistics Report Country & City Rankings 2018

J.Ejarque, *Destination Management,* Collana Le Bussole, Confcommercio, (prossima pubblicazione)

London & Partners "London & Partners' 2019/20 Business Plan", 2019

London & Partners, "A Tourism Vision for London", 2017

London & Partners, "London & Partners' Strategy 2018-2021"

M. Brogna, "Accessibilità turistica e disabilità, tra eticità e crescita economica. Un potenziale ancora da scoprire"

M. Brogna, "Nuove proposte di turismo culturale a Roma: iniziative di valorizzazione del patrimonio artistico culturale minore"

M. Faccioli, "La Roma dell'intrattenimento. Cultura, Impresa, Territorio: le reti possibili"

M. Faccioli, "Ostia: il "progetto mare" per Roma"

Madrid Destino, “Anuario de Turismo de Madrid”, 2018

Mairie de Paris, “2022 Tourism Strategy

Development Plan” Mastercard, Global Destination

Cities Index 2019

Ministero Sviluppo Economico, “Analisi Del Contesto Economico Di Roma e Benchmark con le Best Practice europee”

OAG Aviation Worldwide Limited, “The OAG Megahubs Index 2019”

Osservatorio del Mercato Turistico e del Lavoro, La domanda turistica negli esercizi alberghieri ed RTA di Roma Capitale e Città Metropolitana. Anno 2018

Osservatorio del Mercato Turistico e del Lavoro, La domanda turistica negli esercizi complementari di Roma Capitale e Città Metropolitana Anno 2018

P. Giuntarelli, “Il turismo sportivo a Roma”

P.M.A. Paniccia e S. Baiocco, “Modelli e Tecniche di management per la competitività e la sostenibilità dell'offerta ricettiva di Roma”

Prague City Tourism, “Annual Report 2018”

Regione Lazio, Piano Turistico Triennale 2015-2017 della

Regione Lazio Regione Lazio, Piano Turistico Triennale 2019-

2021 della Regione Lazio

S. Bozzato e V. Fantozzi, “Turismo enogastronomico nuovo paradigma di sviluppo”

S. Bozzato, “Turismo lento, itinerari culturali e comunità accoglienti”

S. Mensitieri e F. Dandini, “Tourism & Travel. Sviluppi e scenari globali per il turismo che verrà: outlook dei driver e delle tendenze del turismo”

Senate Department for Economics, Energy and Public Enterprises & Berlin Tourismus & Kongress GmbH, “Sustainable and City-Compatible Berlin Tourism Plan 2018+”

Travel Appeal, Destination Reputation

Roma, 2019 Travel Appeal, Experience

Roma, 2019

Travel Appeal, La Reputazione delle Strutture Ricettive Romane,

Firenze, 2017 Vienna Tourism Board, “Tourism Strategy 2020”

World Travel & Tourism Council

Zètema Progetto Cultura, “I servizi turistici di Roma Capitale gestiti da Zètema Progetto Cultura e l'integrazione tra offerta culturale e turistica”

Allegati: Report percorso partecipato Futouroma

Allegato A: Town Meeting. Guida alla discussione. Roma, 5 giugno 2019

Allegato B: Town Meeting. Instant Report. Roma, 5 giugno 2019

Allegato C: Tavolo tematico ‘0’. Sviluppi e scenari globali per il turismo che verrà report finale (F. Dandini de Sylva, S. Mensitieri)

Allegato D: Sintesi tavolo tematico Gruppo arte, cultura e studio (B. Antonucci, A. Cicerchia)

Allegato E: Business e shopping (F. Carli)

Allegato F: Tavolo tematico “Life style”. Report incontri (M. Faccioli, E. Di Renzo)

Allegato G: Tavolo tematico. Sistema integrato di ospitalità e accoglienza Report (P. Paniccia, M. Brogna, S. Bozzato)

L'On. PRESIDENTE pone ai voti per appello nominale, effettuato dal Segretario Generale, la suestesa proposta di deliberazione che risulta approvata all'unanimità.

Infine la Giunta, in considerazione dell'urgenza di provvedere, a seguito di successiva votazione per appello nominale, effettuato dal Segretario Generale, dichiara all'unanimità immediatamente eseguibile la presente deliberazione a norma di legge.
(O M I S S I S)

IL PRESIDENTE
V. Raggi

IL SEGRETARIO GENERALE
P.P. Mileti

REFERTO DI PUBBLICAZIONE

Si attesta che la presente deliberazione è posta in pubblicazione all'Albo Pretorio on line di Roma Capitale dal 28 luglio 2020 e vi rimarrà per quindici giorni consecutivi fino all'11 agosto 2020.

Lì, 27 luglio 2020

SEGRETARIATO GENERALE
Direzione Giunta e Assemblea Capitolina

IL DIRETTORE
F.to: P. Ciutti

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

Si certifica che la presente deliberazione è divenuta esecutiva, ai sensi dell'art. 134, comma 3, del T.U.E.L. approvato con Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n.267, per decorrenza dei termini di legge, il 7 agosto 2020.

Lì, 7 agosto 2020

SEGRETARIATO GENERALE
Direzione Giunta e Assemblea Capitolina

IL DIRETTORE
F.to: P. Ciutti