

# Lettera

## Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

## Il Turismo in Italia

### L'IMPORTANZA DEL TURISMO

Il **Turismo** è e rappresenterà sempre più nei prossimi anni uno dei fenomeni socio-economici più rilevanti a livello mondiale: secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, nel 2006 si sono mossi oltre 840 milioni di turisti, che hanno speso oltre 580 miliardi di euro. Si prevede che nel 2020 i flussi internazionali supereranno 1,6 miliardi di viaggiatori.

Il Turismo porta con sé importanti sviluppi immobiliari. Quando un turista visita una località e ne diviene entusiasta matura il desiderio non solo di tornarvi ma, se le sue possibilità lo consentono, anche di trascorrervi una parte più significativa della sua vita attraverso l'acquisto e/o l'affitto di proprietà immobiliari.

A loro volta, l'acquisto e/o l'affitto di proprietà immobiliari generano ricadute importanti su numerosi altri settori dell'economia: i trasporti, l'arredamento, il tessile, gli elettrodomestici, ecc..

In sintesi, i dati specifici relativi al Turismo costituiscono una sottostima dei riflessi economici che esso genera.

La geografia turistica - complice la rivoluzione delle tecnologie e dei mezzi di trasporto e la crescita della ricchezza a livello globale - è profondamente cambiata. Le pressioni competitive vengono dai Paesi di destinazione tradizionale, ma anche e soprattutto da quelli emergenti.

In uno scenario globalizzato in cui ogni destinazione al mondo è potenzialmente raggiungibile in poche ore, tutti i territori si trovano a fronteggiare pressioni competitive crescenti.

Per l'Italia, il Turismo è un'opportunità straordinaria. In un'epoca di crescente competizione globale tra territori, è fondamentale ricordare i "patrimoni" (*assets*) di cui il nostro Paese dispone in misura eccellente, anzi per alcuni aspetti senza eguali:

- lo straordinario **patrimonio climatico-paesaggistico**
- l'ineguagliabile **patrimonio artistico-culturale**
- un **patrimonio enogastronomico** diversificato ed universalmente apprezzato
- l'**imprenditorialità diffusa** e, più in generale, un sistema industriale dinamico, anche se caratterizzato generalmente da piccole e medie dimensioni.

Ne deriva che il Paese dovrebbe essere di gran lunga la meta turistica più gettonata al mondo perché nessun altro Paese ha fattori di attrattività così forti.

In effetti, il Turismo è un'importante fonte di ricchezza per l'Italia. Esso, tra effetti diretti e indotti, genera oltre l'11% del PIL e quasi il 12% dell'occupazione<sup>1</sup>. Inoltre, il Turismo è sempre stato un settore con un saldo attivo della bilancia di pagamenti, contribuendo in maniera significativa al riequilibrio delle partite correnti nazionali.

<sup>1</sup> Fonte: stime The European House-Ambrosetti su dati WTTC (World Travel and Tourism Council), UNWTO (United Nations World Tourism Organization), ISTAT, Ufficio Italiano Cambi.

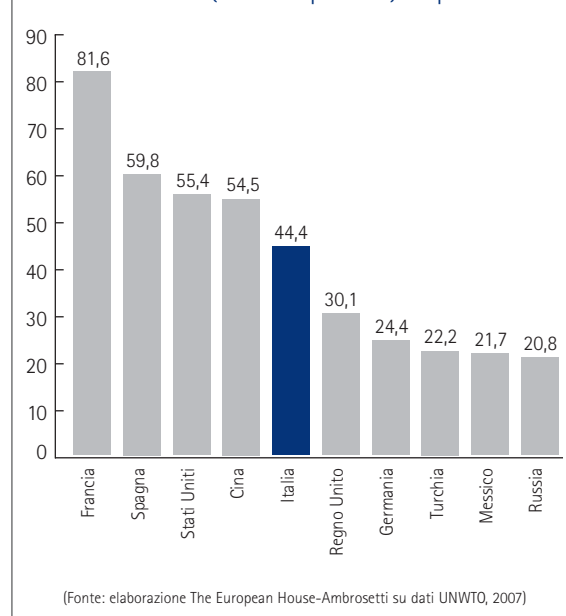
In termini di entrate valutarie abbiamo avuto l'andamento indicato nella tabella seguente:

Entrate Valutarie	2003	2004	2005	2006	2007
Milioni di €	27622	28665	28453	30368	31079
Variazione		3,8%	-0,7%	6,7%	2,3%

Fonte: Banca d'Italia

Tuttavia, l'Italia presenta degli evidenti segnali di deterioramento dell'attrattività. Solo per citare un esempio, secondo le più recenti stime dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, l'Italia nel 2007 è retrocessa al 5° posto per flussi turistici attratti, dopo Francia, Spagna, Stati Uniti e Cina, con una quota di mercato pari al 5,3% mondiale.

Arrivi internazionali (milioni di presenze) dei primi 10 Paesi



Secondo un recente rapporto del Fondo Monetario Internazionale, Grecia e Spagna hanno aumentato le rispettive quote di mercato nei servizi per il Turismo, Francia e Portogallo le hanno mantenute stabili, l'Italia ha invece perso terreno sia per quel che riguarda il numero dei visitatori sia per la spesa media dei turisti.

I motivi di tale declino riguardano molti aspetti: dai criteri di governo all'offerta, dalla professionalità alla capacità di sviluppo delle imprese del settore ed ai comportamenti di alcuni operatori nell'ambito dei servizi turistici.

Il Turismo si sviluppa positivamente in una logica di sistema. Ad esempio, con riferimento al Turismo congressuale è improbabile che strutture congressuali specifiche, anche avanzate, possano attecchire adeguatamente se poi non vi sono risposte convincenti a domande del tipo:

## FILO LOGICO

Il Turismo è e rappresenterà sempre più nei prossimi anni uno dei fenomeni socio-economici più rilevanti a livello mondiale: secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, nel 2006 si sono mossi oltre 840 milioni di turisti, che hanno speso oltre 580 miliardi di euro. Si prevede che nel 2020 i flussi internazionali supereranno 1,6 miliardi di viaggiatori.

Il Turismo porta con sé importanti sviluppi immobiliari e genera significative ricadute su numerosi altri settori dell'economia.

In uno scenario globalizzato in cui ogni destinazione al mondo è potenzialmente raggiungibile in poche ore, tutti i territori si trovano a fronteggiare pressioni competitive crescenti dai Paesi tradizionali e, non meno, da quelli emergenti.

Per l'Italia, il Turismo è un'opportunità fondamentale grazie a quanto segue:

- straordinario **patrimonio climatico-paesaggistico**
- ineguagliabile **patrimonio artistico-culturale**
- **patrimonio enogastronomico** diversificato ed universalmente apprezzato.

Ne deriva che il Paese dovrebbe essere di gran lunga la meta turistica più gettonata al mondo perché nessun altro Paese ha fattori di attrattività così forti.

Anche se il Turismo oggi è comunque un'importante fonte di ricchezza per il Paese (considerando gli effetti diretti ed indotti genera oltre l'11% del PIL e quasi il 12% dell'occupazione), **l'Italia presenta degli evidenti segni di deterioramento della sua attrattività**: nel 2007 è retrocessa al 5° posto per flussi turistici, dopo Francia, Spagna, Stati Uniti e Cina.

Il Turismo si sviluppa positivamente in una logica di sistema. In mancanza, anche patrimoni artistici importanti rischiano di risultare *cattedrali nel deserto* o, comunque, oggetto di "vedi e fuggi".

### Alcuni problemi del Turismo in Italia

- Mancanza di una strategia per il Turismo a livello Paese e di un coerente governo del settore. A cascata, manca una strategia competitiva in molti territori che compongono il Paese.
- Focalizzazione limitata alla vocazione primaria (ad esempio mare, montagna) di ogni luogo territoriale specifico. Ne conseguono la stagionalità dei flussi, la concentrazione degli arrivi in poche località, la mancanza di un'offerta a livello sovranazionale.
- Prodotto turistico costoso e debole a livello di qualità e offerta complessiva. Inadeguatezza, per larga parte dell'offerta, del valore economico di quanto si riceve rispetto a quanto costa (*value for money*).
- Frammentazione delle iniziative promozionali verso l'estero tra una molteplicità di attori, a differenza di Paesi concorrenti. In sintesi, si spende tanto e si ottiene poco.
- Pesanti carenze di infrastrutture e bassi *standard* di strutture alberghiere.
- Carenza a tutti i livelli di personale qualificato. Il Turismo ha necessità di professionalità e di ricerca ed innovazione sistematiche pari a quelle di qualsiasi settore industriale.
- Accoglienza poco positiva dei turisti da parte degli italiani. Il Turismo è un fenomeno che per sua natura coinvolge direttamente o indirettamente tutta la popolazione. Anche gli stessi italiani dichiarano che il turista non sempre è accolto al meglio.

### Alcune possibili soluzioni dei problemi italiani attuali

Occorre una strategia integrata a livello di Paese, ovvero avere le idee chiare su chi si vuole diventare/essere entro quando, sui concorrenti, sulla domanda, sugli intendimenti, sull'offerta, sulle risorse e sulle tecnologie. È cioè necessario avere una risposta chiara, efficace e concreta alla domanda chiave della competizione turistica: **"Perché un turista dovrebbe scegliere noi anziché altre mete?"**. In particolare occorre

- Definire in modo chiaro il modello di sviluppo per il Turismo italiano. Occorre essere capaci di combinare le sinergie nazionali e locali in una logica di sistema.
- Definire una strategia unitaria ed un insieme coordinato di azioni promozionali verso l'estero. Valorizzare ENIT come perno strategico.
- Individuare e realizzare i *plus* competitivi, a livello internazionale, della qualità dell'offerta. Nella competizione occorre essere migliori, anche dei concorrenti più qualificati. Non basta allinearsi agli *standard* internazionali.
- Assicurare un'offerta turistica composta, sinergica, modulare e flessibile.
- Adeguare le infrastrutture.
- Professionalizzare il settore in un'ottica di sistema.
- Migliorare sostanzialmente l'orientamento e gli atteggiamenti espressi dalla popolazione nei confronti del turista. In sintesi, occorre diffondere nel Paese una cultura pro-Turismo.

### Considerazioni conclusive

Un Paese bello e gradevole per gli altri è un Paese bello e gradevole anche per chi ci vive. Il Turismo ha tutte le carte in regola per risultare un settore con straordinari contributi economici a beneficio del Paese, ma occorre agire con efficacia e tempestività. Perdere la partita avendo avuto ed avendo in mano le carte di gran lunga migliori al mondo non è soltanto una sconfitta, è anche una vergogna.

"Dove soggiorno, cosa faccio questa sera, che programmi potrò realizzare nel tempo libero?". Anche patrimoni artistici importanti rischiano di risultare *cattedrali nel deserto* o, comunque, oggetto di "vedi e fuggi" in mancanza di una realtà di sistema.

### LE DEBOLEZZE DEL "SISTEMA" TURISTICO ITALIANO

- Il "sistema" turistico italiano presenta le seguenti debolezze:
- Mancanza di una strategia per il Turismo a livello Paese e di un coerente governo del settore.
  - Focalizzazione limitata alla vocazione primaria (ad esempio mare, montagna) di ogni luogo territoriale specifico.
  - Prodotto turistico costoso e debole a livello di qualità e

offerta complessiva. Inadeguatezza, per larga parte dell'offerta, del valore economico di quanto si riceve rispetto a quanto costa (*value for money*).

- Frammentazione delle iniziative promozionali verso l'estero tra una molteplicità di attori.
- Pesanti carenze di infrastrutture e bassi *standard* di strutture alberghiere.
- Carenza a tutti i livelli di personale qualificato.
- Accoglienza poco positiva dei turisti da parte degli italiani.

Di seguito si approfondiscono, una ad una, le debolezze pre-citate.

### Mancanza di una strategia per il Turismo a livello Paese e di un coerente governo del settore.

L'Italia non ha saputo sviluppare fino ad oggi né una strategia per il Turismo a livello Paese, né un coerente governo del

settore. Oggi si sta cercando di realizzare, a cura di ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo, un Piano Strategico Nazionale.

Tradizionalmente nel Turismo si è “navigato a vista”.

Recentemente si è evidenziato un attivismo da parte delle Istituzioni e degli Assessori competenti a livello locale. Permane però la mancanza di un coordinamento generale in grado di ottimizzare l'utilizzo delle risorse e di raggiungere quella massa critica necessaria a competere con successo sui mercati internazionali. In questa direzione si muovono invece da tempo i principali concorrenti internazionali che fanno dell'unità e coerenza d'azione uno dei punti di forza della loro strategia.

A cascata, manca una strategia competitiva in molti territori che compongono il Paese (Regioni, Province, Comuni o altre configurazioni territoriali preferite). In alcuni casi ci si illude con il solo “marketing territoriale”. Il marketing territoriale può essere certamente utile ma nel contesto di una strategia competitiva (definire chi si vuol diventare/essere, entro quando; decidere quali/ quanti investitori e turisti si vogliono attrarre; rispondere in modo concreto ed inequivocabile al quesito “Perché il nostro territorio dovrebbe risultare preferito?”), rispetto alla quale è solo uno dei tanti strumenti.

Puntare esclusivamente sul marketing territoriale equivale a confondere il “mezzo” con il “fine”: il marketing territoriale è una funzione, non è una strategia.

**Focalizzazione limitata alla vocazione primaria (ad esempio mare, montagna) di ogni luogo territoriale specifico.**

L'Italia è un Paese che offre una ricchezza unica in termini di molteplicità di alternative turistiche. Spesso però il potenziale di tale varietà non è pienamente valorizzato. L'offerta turistica italiana è infatti generalmente focalizzata solo sulla vocazione primaria di luoghi territoriali specifici (ad esempio, la balneazione estiva per le località di mare), con effetti evidenti come l'elevata stagionalità dei flussi, la concentrazione degli arrivi in poche località, la difficoltà di configurare l'offerta a livello sovranazionale.

**Prodotto turistico costoso e debole a livello di qualità e offerta complessiva. Inadeguatezza, per larga parte dell'offerta, del valore economico di quanto si riceve rispetto a quanto costa (value for money).**

Oggi si può competere su scala internazionale solo attraverso l'eccellenza. Il prodotto turistico italiano deve essere migliorato in termini di qualità e di offerta complessiva. Le criticità del “prodotto Italia” sono infatti avvertite su molte dimensioni rilevanti dell'offerta turistica. Si fa leva solo sulla storia, sulla cultura, sul paesaggio, in altre parole sull'eredità del passato. Mancano invece, o sono pesantemente inadeguate, quelle integrazioni di sistema che rendono attraente ed eccellente l'offerta complessiva. Questo porta a far percepire il rapporto qualità-prezzo del Turismo nazionale sfavorevole rispetto a importanti destinazioni concorrenti, in particolare quelle emergenti.

**Frammentazione delle iniziative promozionali verso l'estero tra una molteplicità di attori.**

Oggi le iniziative promozionali verso l'estero sono frammentate tra una molteplicità di attori. Questo porta spesso ad una defocalizzazione delle risorse e alla sovrapposizione di ruoli e responsabilità. Ad oggi di fatto manca ancora una promozione unitaria della destinazione Italia all'estero, in grado di fare da volano per le singole destinazioni locali. In termini di promo-commercializzazione, è mancata l'azione di un vero e proprio “convention bureau” nazionale che coordinasse l'offerta italiana.

I nostri concorrenti - Spagna, Grecia, Turchia, solo per citarne alcuni - hanno da tempo sviluppato iniziative di posizionamento a carattere unitario molto forti.

Per ovviare a tali problemi, negli ultimi tempi si sono messe in campo importanti iniziative: la riforma dell'ENIT, il marchio “Italia”, il portale nazionale del Turismo. Per una molteplicità di ragioni, i risultati effettivi non sono ancora in linea con quelli attesi: il marchio Italia non è mai stato realmente lanciato e promosso, il portale nazionale del Turismo *Italia.it* ha chiuso i battenti nel gennaio di quest'anno dopo numerose polemiche ed una vita breve e travagliata per carenze legate ai contenuti, al modello redazionale ed alla piattaforma

tecnologica scelta. Il Governo aveva stanziato 45 milioni di euro per realizzare il portale *Italia.it* che non è mai andato in porto. Nell'ottica di una promozione unitaria dell'Italia all'estero, è necessario ed urgente affidare ad ENIT lo sviluppo e la gestione del portale *Italia.it*.

**Pesanti carenze di infrastrutture e bassi standard di strutture alberghiere.**

Tra le principali aree di criticità vi sono pesanti carenze di infrastrutture e bassi standard di strutture alberghiere.

Con specifico riferimento a queste ultime, la realtà italiana si presenta generalmente non in linea con i più moderni standard internazionali di mercato. Le strutture alberghiere necessitano di ristrutturazioni importanti. Queste necessità si scontrano con la frammentazione dell'offerta e la generale dimensione medio-piccola delle imprese alberghiere che rendono il reperimento delle risorse per gli interventi di ristrutturazione particolarmente complesso.

**Carenza a tutti i livelli di personale qualificato.**

In Italia si manifesta una carenza a tutti i livelli di personale qualificato. Questa criticità si evidenzia non solo a livello di personale operativo, ma anche e soprattutto a livello di chi ha la responsabilità della gestione e dello sviluppo strategico delle realtà presso cui opera. In tal senso è significativo, ad esempio, notare che la percentuale di occupati nel settore turistico in possesso del terzo livello di istruzione (laurea) in Italia è circa meno della metà della Francia, meno di un terzo della Spagna e meno dei due terzi della Grecia<sup>2</sup>. Il Turismo ha necessità di professionalità e di ricerca ed innovazione sistematiche pari a quelle di qualsiasi settore industriale. È superficiale e, per il Paese, autolesionistico considerarlo una realtà “diversa”.

**Accoglienza poco positiva dei turisti da parte degli italiani.**

Il Turismo è un fenomeno che per sua natura coinvolge direttamente o indirettamente tutta la popolazione. L'Italia per molti aspetti si presenta come un Paese solo all'apparenza “amico” del turista: basti pensare ad esempio alla segnalazione turistica ed a quella stradale in generale, spesso insufficienti e poco decifrabili, ai problemi delle strutture ricettive, ai disservizi nei mezzi di trasporto, ma anche alla disponibilità e all'efficienza non sempre adeguate degli addetti agli uffici di accoglienza, alla sporcizia nelle strade e, purtroppo, alla limitata correttezza di non pochi operatori con i quali il turista si trova ad avere a che fare. Anche gli stessi italiani dichiarano che il turista non sempre è accolto al meglio: quasi un italiano su quattro dichiara che i turisti sono accolti male e un italiano su due che i turisti sono fastidiosi<sup>3</sup>.

## ALCUNE POSSIBILI SOLUZIONI

La complessa situazione di luci e ombre dell'Italia rende necessari interventi incisivi e coerenti, in un'ottica di sistema, per tornare ad essere “vincenti”.

Diventa quindi essenziale tracciare la rotta (visione), cioè “chi si vuole diventare”, e predisporre il piano strategico di attuazione della visione, declinato per obiettivi, parametri di misura ed azioni. In assenza di tutto questo, il futuro che si deve fronteggiare è potenzialmente in declino.

Occorre quindi una strategia integrata a livello di Paese, ovvero avere le idee chiare su chi si vuol diventare/essere entro quando, sui concorrenti, sulla domanda, sugli intendimenti, sull'offerta, sulle risorse e sulle tecnologie. È cioè necessario avere una risposta chiara, efficace e concreta alla domanda chiave della competizione turistica: “Perché un turista dovrebbe scegliere noi anziché altre mete?”.

L'Unione Europea, prima destinazione turistica al mondo, si sta muovendo in questa direzione.

<sup>2</sup> Fonte: dati Eurostat 2007.

<sup>3</sup> Fonte: sondaggio su un campione di 2180 individui rappresentativo della popolazione italiana sviluppato per la ricerca “Sistema Turismo Italia - Proposte per essere vincenti - 5 tappe in 5 anni” (2008), realizzata da The European House-Ambrosetti.

Ha infatti espresso linee guida strategiche per il Turismo europeo dei prossimi anni:

- maggiore competitività delle imprese del settore (con accento particolare sulla ricerca e sulla formazione professionale);
- incentivi economici;
- sviluppo del Turismo sostenibile (per preservare il patrimonio europeo);
- promozione dell'Europa come destinazione unica.

Con riferimento all'Italia, alcune possibili soluzioni per ovviare alle debolezze precitate potrebbero essere:

- Definizione chiara del modello di sviluppo per il Turismo italiano.
- Definizione di una strategia unitaria e di un insieme coordinato di azioni promozionali verso l'estero.
- Individuazione dei *plus* competitivi, a livello internazionale, della qualità dell'offerta.
- Assicurazione di un'offerta turistica composita, sinergica, modulare e flessibile.
- Adeguamento delle infrastrutture.
- Maggiore professionalizzazione del settore.
- Miglioramento sostanziale dell'orientamento e degli atteggiamenti espressi dalla popolazione nei confronti del turista.

Di seguito i punti precitati sono approfonditi uno ad uno.

#### **Definizione chiara del modello di sviluppo per il Turismo italiano.**

Occorre definire con chiarezza il modello di sviluppo per il Turismo italiano, coinvolgendo tutti gli attori rilevanti a livello locale e centrale per formulare una strategia nazionale per il settore.

In questo senso si dovrà dare forte impulso al lavoro iniziato da ENIT per la messa a punto di un Piano Strategico Nazionale che dovrà coprire tutti gli aspetti del comparto turistico: offerta, promozione, infrastrutture, formazione, fiscalità, ecc., con una combinazione ottimale di sinergie nazionali e locali in una logica di sistema.

Inoltre bisogna colmare il divario che ci divide dai concorrenti più agguerriti. In particolare è necessario intervenire sull'assetto complessivo del sistema, razionalizzando la ripartizione delle competenze tra i vari livelli di governo per aree omogenee di attività al fine di assicurare una struttura in grado di rispondere con efficacia ed efficienza alle necessità del settore.

#### **Definizione di una strategia unitaria e di un insieme coordinato di azioni promozionali verso l'estero.**

Occorre un insieme coordinato di azioni promozionali verso l'estero che renda più efficaci le singole iniziative. In particolare, diventa necessario valorizzare ENIT come perno strategico dell'azione.

#### **Individuazione dei *plus* competitivi, a livello internazionale, della qualità dell'offerta.**

Nella competizione occorre essere migliori, anche dei concorrenti più qualificati. Non basta allinearsi agli *standard* internazionali. Bisogna far fare alle aziende e agli operatori nazionali quel salto anche tecnologico indispensabile per

competere nel Turismo moderno, nella convinzione che la competitività di un Paese (o di un settore) è in primo luogo funzione della competitività dei gruppi/imprese che vi hanno sede e vi operano.

#### **Assicurazione di un'offerta turistica composita, sinergica, modulare e flessibile.**

Occorre assicurare offerte turistiche composite, sinergiche, modulari e flessibili dal punto di vista sia dell'ampiezza delle scelte (ad esempio, possibilità di scegliere quali programmi/località e la loro sequenza) sia del livello di qualità desiderato nell'ambito di ciascuna scelta (ad esempio, dal trasporto con mezzi pubblici all'auto privata con autista). Occorrono strutture alberghiere eccellenti.

#### **Adeguamento delle infrastrutture.**

Occorre potenziare le risorse del settore, a cominciare dalle infrastrutture. È necessario che tutti gli anelli della catena rilevanti per un turista siano di qualità e di affidabilità coerenti. Nella competizione territoriale, ogni territorio è assimilabile ad un "prodotto" in concorrenza con molti altri. È da sempre noto che per poter assicurare il successo ad un prodotto, occorre renderlo **accessibile**. Di qui l'importanza inestimabile delle infrastrutture.

#### **Maggiore professionalizzazione del settore.**

Occorre mettere in campo iniziative concrete per una maggiore professionalizzazione del settore, di nuovo in un'ottica sistemica.

#### **Miglioramento sostanziale dell'orientamento e degli atteggiamenti espressi dalla popolazione nei confronti del turista.**

Il Turismo coinvolge tutti: ogni cittadino è, di fatto, un operatore del Turismo.

Se si vogliono realmente costruire le condizioni per competere con successo, bisogna lavorare anche sull'orientamento e sugli atteggiamenti espressi dalla popolazione nei confronti del turista. In sintesi, occorre diffondere nel Paese una cultura pro-Turismo.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Un Paese bello e gradevole per gli altri è un Paese bello e gradevole anche per chi ci vive.

Il Turismo in entrata è una cartina di tornasole dell'attrattività positiva di una destinazione turistica. Tanti più visitatori dall'estero un Paese è in grado di attrarre, tanto migliori sono le condizioni di vita per i residenti.

Il Turismo ha tutte le carte in regola per risultare un settore con straordinari contributi economici a beneficio del Paese. Alla luce della quantità e della gravità dei problemi esistenti, si tratta di un processo né semplice né immediato ma proprio per questo occorre partire subito... anzi ieri!

Perdere la partita avendo avuto ed avendo in mano le carte di gran lunga migliori al mondo non è soltanto una sconfitta, è anche una vergogna.

I contenuti della presente Lettera hanno beneficiato anche di contributi di Umberto Paolucci. La formulazione dei contenuti è di esclusiva responsabilità di The European House-Ambrosetti.

La prossima Lettera tratterà il tema "La trama e l'ordito: il quadro di comando per le Alte Direzioni".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO III  
NUMERO 19  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2008  
Tutti i diritti  
sono riservati.  
DIRETTORE  
RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: Arcus 2000  
S.r.l. Arti Grafiche  
Via Oriani, 91  
21100 - Varese

REDAZIONE:  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso  
il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

 The European House  
Ambrosetti