



Cassa depositi e prestiti

L'industria del turismo

Febbraio 2016

**Le azioni prioritarie
per valorizzare
la "destinazione Italia"**



Studio di settore | 07

Cassa depositi e prestiti

L'industria del turismo

Febbraio 2016

**Le azioni prioritarie
per valorizzare
la “destinazione Italia”**



Cassa depositi e prestiti

Studio di settore | 07

Il presente documento è distribuito da Cassa depositi e prestiti S.p.A.

Le informazioni contenute in questo documento costituiscono il risultato di elaborazioni condotte da Cassa depositi e prestiti S.p.A., su dati che possono provenire da varie fonti.

Tali fonti sono ritenute affidabili e in buona fede, tuttavia nessuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, è fornita da Cassa depositi e prestiti S.p.A. relativamente all'accuratezza, completezza e correttezza delle stesse.

Le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento sono formulate con esclusivo riferimento alla data di redazione del documento e non vi è alcuna garanzia che i futuri risultati o qualsiasi altro evento futuro saranno coerenti con le opinioni, previsioni o stime qui riportate.

Tutte le informazioni contenute nel presente documento potranno, successivamente alla data di redazione del medesimo, essere oggetto di modifica o aggiornamento da parte di Cassa depositi e prestiti S.p.A., senza alcun obbligo da parte della stessa di comunicare tali modifiche o aggiornamenti a coloro ai quali tale documento sia stato in precedenza distribuito.

Tutti i dati citati nel presente documento sono pubblici.

La presente pubblicazione viene fornita per meri fini di informazione e illustrazione, e a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa, in alcun modo, una proposta di conclusione di contratto, una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario o un servizio di consulenza.

Cassa depositi e prestiti S.p.A. non deve essere ritenuta responsabile per eventuali danni, derivanti anche da imprecisioni e/o errori, che possano derivare all'utente e/o a terzi dall'uso dei dati contenuti nel presente documento.

In considerazione delle attività che Cassa depositi e prestiti S.p.A. è statutariamente deputata a svolgere, tra le quali finanziare gli investimenti del settore pubblico, la stessa potrebbe prestare attività tipicamente bancarie, tra le quali l'erogazione del credito ai soggetti menzionati nel presente documento.

Copyright

Il presente documento non potrà essere riprodotto, ridistribuito, direttamente o indirettamente, a terzi o pubblicato, in tutto o in parte, per qualsiasi motivo, senza il preventivo consenso espresso di Cassa depositi e prestiti S.p.A. Il copyright e ogni diritto di proprietà intellettuale su dati, informazioni, opinioni e valutazioni contenuti nel presente documento è di pertinenza di Cassa depositi e prestiti S.p.A., salvo diversamente indicato.

Le informazioni contenute nel presente documento sono aggiornate ai dati disponibili al 12 febbraio 2016

A cura di Ricerca e Studi

Simona Camerano | *Responsabile*

Gruppo di lavoro

Cristina Dell'Aquila | *Coordinamento*
cristina.dellaquila@cdp.it

Annachiara Palazzo
annachiara.palazzo@cdp.it

Susanna Screpanti
susanna.screpanti@cdp.it

Indice

Introduzione	06
01 Le tendenze più recenti del turismo mondiale e la posizione dell'Italia	10
1.1 Il fenomeno turismo	11
1.2 I nuovi trend del mercato	14
1.3 La rivoluzione digitale	16
1.4 La sostenibilità	22
1.5 Il confronto con i competitor	24
1.6 Una stima dell'impatto del "turismo perso"	29
02 Le regole e la governance: verso l'industria del turismo	32
2.1 Il contesto regolamentare europeo	33
2.2 Le risorse e gli strumenti finanziari in Europa	36
2.3 In cerca di una strategia nazionale organica	40
2.4 Il problema della governance e il quadro normativo	45
2.5 Il nodo della gestione amministrativa	49
2.6 La promozione turistica	51
2.7 L'assetto fiscale	54
2.8 Gli incentivi e le misure per l'imprenditorialità turistica	56
03 I numeri del turismo in Italia	60
3.1 L'impatto sull'economia del Paese	61
3.2 Il sistema turistico	62
3.3 Le diverse tipologie di turismo	78
04 Le imprese alberghiere	88
4.1 Caratteristiche del settore in Italia	89
4.2 Le catene alberghiere	92
4.3 Il mercato immobiliare alberghiero	97
4.4 I bilanci delle imprese alberghiere	98
4.5 Il finanziamento degli investimenti	115
05 Cogliere i nuovi trend turistici: le azioni prioritarie	118
5.1 Le criticità del sistema Italia	119
5.2 Prospettive di sviluppo: il quadro delle priorità	124
5.3 I protagonisti del rilancio	131
Appendice I La metodologia per la stima dell'impatto del "turismo perso"	134
Bibliografia	144

Indice dei Focus

I principi europei per la qualità del turismo	35
Il Programma Operativo Nazionale “Cultura e Sviluppo” 2014 – 2020	39
La programmazione turistica in Spagna	44
La classificazione alberghiera	47
Le seconde case: un’opportunità ancora da valorizzare	77
Il management contract	96
Il “paradosso di Pompei”	124

Abbreviazioni

CAGR	Compound average growth rate
Cost.	Costituzione
CRS	Central Reservation System
ENIT	Agenzia Nazionale del Turismo
FEIS	Fondo Europeo per gli investimenti strategici
FESR	Fondo Europeo di sviluppo regionale
GDS	Global Distribution System
ICE	Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane
ICT	Information and Communication Technology
Mibact	Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
OLTA	On line Travel Agencies
p.p.	Punti percentuali
PPP	Public Private Partnership
SAM	Social Accounting Matrix
SPL	Servizi pubblici locali
TFUE	Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea
TPL	Trasporto pubblico locale
TUE	Trattato sull'Unione Europea
UNWTO	World Tourism Organization
WEF	World Economic Forum
WTTC	World Travel and Tourism Council
YoY	Year on Year

Unità di misura

a	anno
€	euro
g	giorno
Mbps	mega byte per second
'000	migliaia
mld	miliardi
mln	milioni
n.	numero

Introduzione

Negli ultimi sessant'anni il turismo ha registrato cambiamenti ed evoluzioni inimmaginabili: da fenomeno di élite a fenomeno di massa, da bene superfluo a bene, in molti casi, indispensabile. **Il turismo oggi è innanzitutto un'industria**, capace di migliorare sensibilmente il contesto economico e la qualità della vita dei cittadini di un Paese; la cartina tornasole di un territorio.

Se un tempo era la villeggiatura, il distacco dalla quotidianità, il riposo, la sospensione delle attività, oggi il turismo è soprattutto viaggio, ricerca e affermazione di sé, dei propri bisogni, dei propri desideri. Prima era il mese di vacanza stanziale, la riproduzione della quotidianità in un luogo diverso dalla propria residenza abituale, oggi è il long week end in una capitale, le due settimane itineranti in qualche remota località, la settimana rubata nel corso dell'anno per un po' di relax al mare, in qualche isoletta facilmente raggiungibile con volo diretto. Un altro mondo, un altro turista, e, soprattutto, **altri meccanismi di trasmissione dell'impatto economico che deriva dallo sviluppo del comparto**.

Si assiste infatti a una sempre più marcata **polarizzazione del turismo verso due estremi**. Da un lato, si osservano offerte "tutto compreso" (resort, grandi alberghi, crociere) o oasi artificiali chiuse e strettamente controllate (grandi parchi tematici), che rispondono all'esigenza della fuga dalla quotidianità verso un ambiente di fantasia e di alta qualità, senza rischi e senza contatti con la realtà locale; parliamo di mete contraddistinte da ingenti flussi di turisti, il c.d. **turismo dei "grandi numeri"**. Dall'altro, si assiste a esperienze di viaggio autentiche e ricche di emozioni, accompagnate da una minima presenza di organizzazione, che privilegiano il rapporto diretto con le popolazioni locali e il contatto con il paesaggio e l'ambiente, il c.d. **turismo esperienziale**. Si tratta di due estremi accomunati tuttavia da alcuni elementi imprescindibili: **l'attenzione alla qualità** delle strutture, dei servizi offerti, delle località, dell'esperienza in generale; **l'importanza del tempo**, poco, concentrato e da spendere al meglio.

Accanto a questo, alcuni grandi stravolgimenti hanno modificato il contesto generale: **l'ascesa impetuosa del web e delle nuove tecnologie informatiche** e le **modifiche negli assetti geoistituzionali**. Grandi Paesi fino a qualche tempo fa esclusi dal circuito del turismo sono oggi importanti bacini di domanda e agguerriti competitor delle economie più mature. Si tratta per la gran parte di Paesi di nuova industrializzazione, dai quali partono turisti ricchi e che, pur rappresentando una bassa percentuale della popolazione del Paese da cui provengono, sono tuttavia tanti in valore assoluto, viaggiano in gruppi numerosi, in aereo e preferiscono le grandi strutture alberghiere.

Se l'Italia, con il suo patrimonio artistico, storico e naturale unico, ha da sempre rappresentato il Paese più sognato dai viaggiatori di tutto il mondo, meta di artisti, scrittori ed eruditi, oggi quello che continua a essere il sogno della maggioranza dei turisti, rischia di rimanere tale per l'incapacità del sistema Paese di trasformare questo sogno in realtà. **Prima nelle classifiche dei viaggiatori come Paese più sognato, l'Italia scende tuttavia in graduatoria quando si passa alla concretezza dei numeri**: quinto Paese al mondo

per flussi turistici - nel 2014 sono stati circa 50 milioni gli arrivi internazionali - scende al sesto in termini di spesa, con un flusso di entrate pari a circa 46 miliardi di dollari.

Attualmente l'Italia è il Paese che detiene il **maggior numero di siti inclusi nella lista dei Patrimoni dell'Umanità (51)** e accanto alla storia, ai borghi, alle piazze, alle bellezze naturali, può offrire anche la forza della contemporaneità, attraverso i brand industriali evocativi, l'enogastronomia, lo stile, la moda, l'Italian way of life.

La percezione che il Belpaese riesce a suscitare è forte: l'ultimo **Country Brand Index**, elaborato da FutureBrand ogni anno, che definisce l'appeal di una destinazione agli occhi dei viaggiatori internazionali, **posiziona l'Italia al diciottesimo posto**, un risultato di tutto rispetto se si considera che non tutti i Paesi hanno connotazioni così forti da venire percepiti come brand e che, dei 75 Paesi esaminati, solamente 22 sono entrati in graduatoria. Non si può però non evidenziare come **dieci anni fa il nostro Paese si posizionasse al primo posto**. Sono soprattutto i fattori legati a business, tecnologia, politica e innovazione a penalizzare l'Italia, che rimane in buona posizione proprio grazie a turismo e cultura. Del resto, i primi tre Paesi nella classifica sono Giappone, Svizzera e Germania.

E in effetti anche nelle classifiche legate più specificatamente alla competitività turistica, l'Italia viene penalizzata, ancora una volta, dai fattori di contesto, che ne condizionano fortemente la capacità di attrarre flussi turistici. La **mancaza di infrastrutture chiave**, come aeroporti, porti, alta velocità, ma anche **la scarsa manutenzione del territorio**, il dissesto idrogeologico, la poca cura degli agglomerati urbani, la percezione di una eccessiva criminalità nelle città, il basso livello dei servizi pubblici locali, **l'inadeguatezza dell'infrastrutturazione digitale**, sono tutti elementi che **contribuiscono a ridurre sensibilmente l'appeal turistico del territorio italiano**.

Secondo le ultime stime del World Travel & Tourism Council, il turismo in Italia contribuisce a realizzare il 10,1% del PIL nazionale e l'11,4% dell'occupazione tra impatto diretto, indiretto e indotto. Ogni anno le strutture ricettive italiane ospitano circa 100 milioni di persone, distribuite piuttosto equamente tra stranieri e italiani. Tre quarti degli ospiti soggiornano in albergo, mentre la restante parte in strutture ricettive extralberghiere. Nell'ultimo decennio sono cresciuti soprattutto i flussi di stranieri, a fronte invece di un certo ristagno della domanda nazionale, specialmente negli anni successivi alla crisi economica. Tuttavia **per il 2015 i primi dati disponibili stimano tassi di crescita molto significativi per entrambe le componenti**.

L'**incremento del peso dei turisti stranieri** sul totale è un fattore positivo, sia per gli effetti sulla bilancia dei pagamenti, sia perché si tratta di una componente della domanda turistica con una spesa media più alta. Inoltre, le presenze straniere sono più uniformi nel corso dell'anno, contribuendo a ridurre il fenomeno, molto sentito in Italia, della stagionalità dei flussi turistici.

L'offerta ricettiva italiana si distribuisce equamente in termini di posti letto tra esercizi alberghieri ed extralberghieri, anche se si deve evidenziare come il dato riferito a questi ultimi sia largamente sotto-stimato per la forte presenza di fenomeni di sommerso. Tra i primi un ruolo di rilievo lo hanno soprattutto gli alberghi a tre stelle, mentre è ancora irrisorio il peso degli alberghi lusso ed extralusso, nonostante l'aumentato interesse della domanda internazionale nei confronti di queste categorie di strutture.

Il mercato italiano continua a caratterizzarsi per la **diffusa presenza di strutture piccole e indipendenti**, ben radicate nel territorio e che rappresentano un elemento di forte competitività per il Paese rispetto a quella nuova domanda di turismo esperienziale di cui si è detto. Sono però soprattutto le forme di **ricettività alternativa all'alberghiero** ad aver trovato la chiave per rimanere competitive nel nuovo contesto internazionale, anche evolvendosi verso nuove modalità (si pensi alla sharing economy), mentre le piccole realtà alberghiere mostrano di risentire sia dell'obsolescenza delle strutture, sia dei modelli gestionali inadeguati. Manca poi quasi del tutto l'offerta di strutture in grado di ospitare i "grandi numeri", che caratterizzano l'altra parte dei nuovi flussi turistici. **Appena il 4% degli alberghi italiani ha più di 100 camere; le grandi catene alberghiere possiedono oggi solo il 4,1% degli hotel nazionali.**

I bilanci delle imprese alberghiere mostrano infine piuttosto chiaramente lo stato di difficoltà in cui si sono venuti a trovare gli alberghi dopo la dura crisi economica del 2008, alla quale tuttavia alcuni hanno saputo reagire positivamente. **Le strutture che hanno mostrato di riuscire ad affrontare meglio la crisi sono quelle che hanno scelto di separare proprietà immobiliare e gestione alberghiera**, il che ha consentito di liberare risorse per realizzare un buon livello di investimenti, soprattutto di tipo immateriale, concentrandosi quindi sulle nuove tecnologie. A una politica di investimenti espansiva si sono accompagnate inoltre politiche dei prezzi capaci di garantire un buon tasso di occupazione delle camere. Ma tutto questo è stato possibile anche grazie a una **gestione fortemente managerializzata**, che ha superato l'eccessivo spon-taneismo e artigianalità, da sempre elementi distintivi del sistema alberghiero italiano, ma che oggi risultano inadeguati ad affrontare le sfide competitive che si presentano.

Le debolezze del sistema turistico italiano emergono in maniera ancor più marcata dall'analisi riferita alle sole regioni meridionali. **Il Sud non sembra infatti in grado di far fruttare a pieno l'immenso patrimonio artistico, storico, culturale, naturalistico e paesaggistico che possiede**: l'offerta, fatta soprattutto di seconde case, continua a concentrarsi prevalentemente sul balneare, un comparto stagionale, maturo, a basso valore aggiunto e soggetto all'agguerrita concorrenza degli altri Paesi che si affacciano sul Mediterraneo. **La percentuale di visitatori stranieri è per tutte le otto regioni del Mezzogiorno, pari alla metà del valore registrato dalla sola regione Veneto**; i tassi di occupazione delle strutture ricettive meridionali sono tra i più bassi del Paese e in media non raggiungono neanche il 25% del potenziale; l'accessibilità a molte parti del territorio meridionale è, quantomeno, problematica.

Una riorganizzazione del settore turismo appare dunque quanto mai necessaria, partendo dalla consapevolezza che **la capacità di attrarre flussi turistici coinvolge tutta la destinazione**. La **politica per il turismo è soprattutto organizzazione e valorizzazione dell'offerta**. Senza seguire l'evoluzione del mercato, il sistema non riuscirà ad allinearsi a modelli di ricettività sempre più complessi, rimanendo bloccato da un'offerta frammentata, obsoleta, sottodimensionata, sia per numero di stanze, sia per capitalizzazione, che risulta insufficiente a realizzare quegli investimenti fondamentali per adeguare il livello qualitativo delle strutture alle richieste di una domanda sempre più attenta ed esigente.

La convinzione generale è che gli effetti economici della spesa turistica si percepiscano lì dove il turista transita o soggiorna, con il corollario che non ci sia la possibilità di "delocalizzare la produzione" e che quindi ci si trovi in qualche modo di fronte a un settore "protetto". Ma non è così. La **politica per il turismo non può essere solo**

promozione del brand, perché se si lavora solo sulla fama e non si crea il prodotto allora saranno altri a beneficiarne. Tanto per fare un esempio, Ferrari, uno dei brand più potenti al mondo è italiano ed è in grado di attrarre visitatori da tutto il mondo con il parco tematico Ferrari World, dove è possibile sperimentare la finzione di un viaggio in Italia, gustare del finto cibo italiano, ascoltare della musica italiana, visitare una virtuale fabbrica di Maranello; il tutto però ad Abu Dhabi. Sono anni che si sente parlare di turismo come del petrolio italiano, eppure sono proprio i Paesi che del vero oro nero hanno fatto la loro ricchezza a beneficiare del “finto petrolio italiano”.

Convinti che i turisti avrebbero continuato a venire in Italia, attratti dalla notorietà del suo passato, abbiamo smesso di investire sul presente, rinunciando così a quote di mercato. Se nell'ultimo decennio l'Italia non avesse perso competitività rispetto al resto del mondo avremmo avuto circa 25 milioni in più di visitatori. Tradotto in impatto economico significa aver rinunciato nella migliore delle ipotesi a circa 34.000 posti di lavoro l'anno. **Trascurare il settore turistico negli ultimi dieci anni ci è costato quasi il 2% del PIL e il 3% dell'occupazione.**

Siamo dunque in presenza di un comparto che a fronte di tanti, indiscussi e indiscutibili asset competitivi, presenta tuttavia enormi debolezze e criticità. Se si guarda ai requisiti per eccellere nel mercato turistico l'Italia non teme rivali; si tratta ora di **valorizzare questo capitale turistico**, di promuoverlo adeguatamente e di offrirlo al turista attraverso sistemi di accoglienza e di fruizione sempre più moderni, efficienti e di elevato livello qualitativo, senza mai ridurre l'attenzione per le potenzialità di nuove forme di domanda turistica.

Proprio per questo, il presente rapporto vuole fornire un quadro del **turismo come fenomeno economico**, capace di creare ricchezza e benessere per l'intero Paese, arrivando a individuare alcuni interventi che potrebbero contribuire a definire un **“percorso per la qualità”**, in grado di dare nuovo slancio e impulso a un comparto che non può non vedere l'Italia protagonista della scena internazionale.

- Nel **primo capitolo** si esaminano le tendenze più recenti del turismo mondiale, con particolare attenzione all'impatto della rivoluzione digitale e al turismo sostenibile, per evidenziare come l'Italia abbia affrontato questo mutato contesto, soprattutto nel confronto con i suoi principali competitor europei. Si stima inoltre cosa ha comportato aver smesso di investire nel settore, in termini di minor PIL e minor occupazione.
- Nel **secondo capitolo**, si passa all'analisi delle regole e della governance del turismo, evidenziandone le criticità, le incongruenze e le recenti riforme, oltre a esaminare il sistema di imposte, incentivi e misure per l'imprenditorialità turistica.
- Nel **terzo capitolo** attraverso l'esame delle statistiche ufficiali, si traccia un quadro delle caratteristiche dell'offerta turistica italiana e dei flussi di domanda che l'hanno interessata nell'ultimo decennio, mettendo in particolare evidenza le difficoltà che hanno contraddistinto il sistema turistico del Mezzogiorno.
- Nel **quarto capitolo** si approfondisce il comparto alberghiero, con un focus particolare sui bilanci delle strutture ricettive negli ultimi dieci anni, arrivando a individuare gli elementi che hanno influito sulle performance aziendali. Si analizza inoltre il tema del finanziamento degli investimenti, quanto mai necessari in un percorso verso la qualità.
- Infine nel **quinto capitolo** si esaminano le criticità che minano lo sviluppo del comparto turistico per arrivare a delineare alcune aree di intervento sulle quali far leva per un rilancio economico del settore.

01

Le tendenze più recenti del turismo mondiale e la posizione dell'Italia

L'arrivo di nuovi turisti, la rivoluzione digitale, la sostenibilità: nuovi scenari per il turismo italiano

10

L'evoluzione del settore richiede un nuovo approccio strategico...

Il comparto turistico oltre a contribuire in maniera significativa allo sviluppo economico e sociale dei Paesi che coinvolge, è uno dei pochi ambiti ad aver resistito, a livello mondiale, alla pesante crisi che ha contraddistinto le economie avanzate negli ultimi anni. Eppure, ancora oggi si tratta di un settore al quale la politica industriale del nostro Paese dedica poca attenzione. O meglio, un comparto al quale ci si rivolge retorica-mente, come ipotetica fonte di salvezza delle sorti nazionali, senza realmente conoscerlo e valorizzarlo.

Da sempre lasciato più alla singola inventiva e all'iniziativa personale che non a una vera strategia nazionale, il turismo in Italia è rimasto legato a un'idea che non appartiene più alla realtà. Fermi ancora a discutere di "turismi"¹, a segmentare i flussi per destinazione geografica, tipologia di alloggio, motivazione del viaggio, si sono di fatto persi di vista gli importanti cambiamenti che hanno contraddistinto questo comparto.

Se fino a qualche decennio fa era immaginabile un mondo in cui l'offerta era abbastanza immobile, in cui era stabilito una volta per tutte cosa fosse turistico e cosa non lo fosse, in cui il tema era soltanto conquistare quote di domanda, oggi siamo davanti a un mondo in continua evoluzione. Dal lato della domanda osserviamo nuovi flussi, nuove "nicchie", nuovi Paesi di provenienza dei turisti, dal lato dell'offerta si affacciano sul mercato nuove mete, nuovi prodotti, nuovi modelli di business. Tutto è in movimento, mai uguale a se stesso, un nuovo mondo caratterizzato da tendenze che devono essere approfondite e ben conosciute per poterle valorizzare appieno.

Dopo la villeggiatura degli anni '60 (statica e uniforme), il turismo di massa, rigido e standardizzato degli anni '70 -'80 (con l'estensione della possibilità di fare vacanza a quasi tutti gli strati sociali, con l'opportunità di più soggiorni, ognuno di minore durata) e i turismi degli anni '90 -'00 (con la frenesia del fare a ogni costo vacanza e di farne di più, seppur di breve periodo, con l'intercambiabilità di soggiorni e viaggi in

(1) Con il termine turismi si indicano le diverse tipologie di offerta turistica che si sono andate via via affermando nel corso degli anni, come, ad esempio, il turismo enogastronomico, il turismo termale, il turismo golfistico, il turismo religioso, il turismo rurale, ecc.

Italia o all'estero), il decennio in corso si sta sempre più caratterizzando per un **turismo flessibile, segmentato, rispettoso dell'ambiente, personalizzato e integrato settorialmente, tutto ciò in un contesto stravolto dall'avvento delle nuove tecnologie**. La rivoluzione digitale sta radicalmente modificando il quadro all'interno del quale si muovono i flussi turistici, che grazie alle innovazioni tecnologiche sono sempre più indipendenti e informati. La vetusta figura del turista balneare o montano, lascia il posto a un individuo che viaggia più spesso, per vacanze più brevi e che sempre di più vuole costruire in autonomia la sua vacanza, concedendosi nel corso dello stesso viaggio un bagno al mare, una visita al museo, un pranzo in un buon ristorante tipico, un giro di shopping e, perché no, una partita allo stadio o un giro al parco dei divertimenti.

Se si parla di Parigi, si va immediatamente con la mente alle sue attrazioni culturali, al museo del Louvre, il più visitato del mondo con i suoi circa 8,8 milioni di visitatori l'anno. Eppure, nel 2014, 14,2 milioni di persone hanno visitato il parco a tema Disneyland Paris, il 60% in più di visitatori rispetto al Louvre.

1.1 Il fenomeno turismo. In questo contesto in continua evoluzione sembra perdere sempre più senso la classificazione della domanda turistica, che gli "esperti" del settore usano applicare. Tradizionalmente infatti la domanda viene individuata e classificata sulla base di due differenti categorizzazioni: la tipologia di località prescelta dal turista e la motivazione del viaggio. In Italia per la prima tipologia si fa riferimento alla classificazione Istat che fornisce una completa ripartizione degli arrivi e delle presenze turistiche per destinazione prescelta; per la seconda si fa riferimento all'indagine Istat sulla domanda turistica dei residenti, per individuare le motivazioni degli italiani, e ai dati della Banca d'Italia per le motivazioni degli stranieri che visitano l'Italia.

...a partire da una più adeguata analisi dei dati di domanda

Figura 1 – Le classificazioni per tipologia di località e motivazione turistica

Istat: Movimento turistico 2014	Istat: Viaggi e vacanze 2014	Banca d'Italia: Statistiche del turismo internazionale 2014
TIPOLOGIA DI LOCALITÀ	MOTIVO DEL VIAGGIO	
Città d'interesse storico e artistico	Piacere, svago (giro turistico; visita a città d'arte; lago, campagna, collina; montagna; mare, crociera)	Vacanze
Località montane	Visita a parenti o amici	Studio, corsi
Località lacuali	Motivi religiosi	Motivi religiosi
Località marine	Trattamenti di salute	Cure, terme
Località termali	Viaggio di lavoro (congresso; riunione d'affari, rappresentanza; altro)	Viaggi di nozze
Località collinari e di interesse vario		Visita a parenti e amici
Altre località		Acquisti, shopping
		Motivi di lavoro (convegni e congressi; lavoro stagionale; altro)

Fonte: Istat 2015, Banca d'Italia 2015

In base alla classificazione Istat, l'Italia si conferma come meta turistica a prevalente carattere marino, storico-artistico e montano: tali tipologie turistiche assorbono infatti oltre il 69% delle presenze totali². Per quanto riguarda invece la classificazione delle motivazioni di viaggio sia per i turisti italiani, sia per gli stranieri riposo, piacere e svago rappresentano la principale motivazione della vacanza (64,8% degli italiani³ e 53% degli stranieri⁴).

(2) Istat (2015a)

(3) Istat (2015b)

(4) Banca d'Italia (2015)

Esistono poi alcuni segmenti di domanda per i quali vengono realizzate delle rilevazioni apposite quali l'agriturismo, il turismo congressuale e il turismo naturalistico, quello religioso, enogastronomico, del benessere, golfistico, il cicloturismo e così via. In un certo senso, è come se ciascuna macro categoria di turismo venisse frammentata in varie sottocategorie, per ognuna delle quali il turista seguisse specifiche regole comportamentali e modalità di fruizione.

Altre tipologie di classificazioni distinguono infine i vari tipi di turismo:

- in base al **modello di organizzazione della vacanza**, per cui si può avere il turismo organizzato e il turismo individuale, intendendo, con quest'ultima, la categoria di persone che organizza in maniera autonoma il viaggio sulla base dei propri valori e schemi di riferimento, mentre i primi sono coloro che scelgono pacchetti di vacanza già "preconfezionati", solitamente all inclusive tour;
- in base alla **ragione che sottende alla scelta** di una certa vacanza, per cui si distinguono coloro che viaggiano per leisure, da coloro che invece si muovono per ragioni di lavoro (c.d. turismo business);
- in funzione della **durata della vacanza**, per cui si individua il binomio vacanza short break – vacanza long break, con esigenze ben differenti per l'una o l'altra tipologia, soprattutto in termini di possibilità di raggiungere con tempi e costi ridotti le località prescelte.

Di seguito si propone una rappresentazione schematica (figura 2) delle modalità organizzative delle varie tipologie di turismi. Si incrociano cioè le motivazioni della vacanza (perché), le diverse tipologie di vacanze (cosa), con i differenti modi di fruirne (come), passando da maglie molto larghe a incroci che individuano successive restrizioni di campo, secondo un processo che potrebbe, con l'introduzione di più componenti, portare a individuare un numero ancora maggiore di intersezioni e opzioni, una segmentazione che può ridursi sempre più, fino alla personalizzazione totale del prodotto.

Una stessa destinazione potrà allora rispondere a molteplici e differenti esigenze. Solo a titolo di esempio si consideri il mondo dei congressi: le modalità di organizzazione sono quelle della motivazione business, ma le località prescelte spesso lo sono per le loro caratteristiche leisure. Una delle ultime tendenze è il c.d. bleisure, mix tra le parole business e leisure. Secondo l'ultimo rapporto UNWTO sullo shopping tourism il 58% di chi viaggia per affari aggiunge un giorno, o addirittura un week end, per lo shopping. Una località che scelga di puntare sul turismo congressuale avrà dunque bisogno di una buona logistica, di un aeroporto internazionale, di alberghi e strutture in grado di ospitare grandi numeri, ma certo sarà facilitata anche dall'essere una località con un suo appeal turistico, che quindi presumibilmente attirerà anche turisti che viaggiano per leisure.

Quest'operazione di classificazione dunque, se da un lato risponde all'esigenza descrittiva del fenomeno turistico, dall'altro non aiuta a comprendere come davvero i turisti si comportano. L'offerta turistica si sta infatti sempre più specializzando nel servire specifiche nicchie di clientela, sempre più informate e desiderose di nuove esperienze. Nell'epoca delle communities on-line, **proporsi come meta turistica assume nuove connotazioni**: non significa più essere sfondo inerte al viaggio di qualcuno, ma è essenzialmente mettere in scena delle esperienze, coerenti con la vocazione della propria offerta e con le attese del segmento di clientela, o meglio del singolo cliente, al quale ci si rivolge. Tutto ciò richiede quindi, molto più che in passato, **professionalità, capacità e consapevolezza degli operatori turistici, ma anche della comunità tutta che partecipa significativamente all'accoglienza.**

Se analizzare il fenomeno turismo dal punto di vista economico comporterà dunque individuare i mercati interessati, gli attori coinvolti e i beni e servizi scambiati che concorrono a determinare l'industria turismo, il fatto che questi beni e servizi scambiati sui mercati turistici e le risorse usate dai turisti siano identificabili con precisione solo dal lato della domanda rende **molto complesso definire concettualmente cosa è turistico e cosa non lo è.** Un treno sposta un turista quanto un lavoratore o uno studente pendolare; un monumento, un museo, una mostra, possono essere visitati da un turista tanto quanto da un cittadino; il servizio di raccolta rifiuti serve i residenti e i viaggiatori; le informazioni accessibili con gli smartphone sugli orari dei mezzi pubblici, musei ecc. sono disponibili per turisti e cittadini, e così via. "Se non esistono beni e servizi acquistati esclusivamente dai turisti, né beni e servizi acquistati esclusivamente dai non turisti, i consumi turistici sono tautologicamente tutti e solo i beni e servizi acquistati o utilizzati di volta in volta dai turisti"⁵.

(5) Costa – Manente (2000)

Figura 2 – Una proposta di classificazione della domanda

PERCHÉ	COSA	COME								
		mass market	independent traveller	dinamico	stanziale	prodotto di nicchia	prodotto di largo consumo	short break	long break	
LEISURE	MARE	Diporto		X	X		X			
		Crociere	X			X				X
		Balneare	X			X		X		X
	ARTE E CULTURA	Città	X	X		X			X	
		Centri minori		X	X		X		X	
		Itinerari classici	X		X			X		
	MONTAGNA	Estivo e collinare		X		X		X		X
		Invernale		X		X	X			X
	SPORT	Cicloturismo		X	X		X			
		Golf		X		X	X			
	Manif. sportive	X			X	X		X		
SALUTE	Termale	X			X		X		X	
	Benessere		X		X	X		X		
AMBIENTE, NATURA E TERRITORIO	Parchi		X	X		X				
	Turismo rurale		X		X	X				
	Enogastron.		X	X		X				
ALTRO	Religioso	X		X			X			
	Scolastico	X		X			X			
	Entertainment	X			X		X	X		
	Sociale	X					X		X	
	Cineturismo		X	X		X				
BUSINESS	Congressuale	X			X	X				
	Incentive	X		X						
	Meeting di lavoro		X		X			X		
	Corsi e formazione		X		X	X			X	

Fonte: CDP

Ne consegue che **nell'offerta turistica vengono inevitabilmente coinvolti tutti i soggetti che a qualsiasi titolo** (il tassista, il barista, il semplice cittadino a cui si chiede un'informazione, ecc.) **entrano in contatto con il turista**, contribuendo tutti insieme a creare la sua esperienza di vacanza e il ricordo che porterà con sé una volta tornato a casa.

In letteratura si parla di "eterogeneità del prodotto turismo":

- per la **natura dei soggetti coinvolti**. Sono infatti diversi i bisogni e le motivazioni di ciascun viaggiatore;
- per il **bene oggetto di consumo turistico**. Si distinguono beni di mercato, come il viaggio, l'alloggio, la ristorazione (tutti peraltro profondamente differenti da un punto di vista merceologico), dai c.d. common goods, il mare, la montagna, i monumenti, ecc.;

La molteplicità degli attori coinvolti e l'eterogeneità del prodotto turismo...

- per la **soggettività legata alla percezione** dell'esperienza che ciascun turista riporta. Nella teoria economica si parla infatti di turismo come di **experience good**, ossia un prodotto che non è conoscibile a priori dal consumatore, ma che potrà essere valutato solo dopo essere stato consumato e, in ogni caso, in maniera differente da un individuo a un altro.

Questa sfocatezza concettuale, che rende molto complesso identificare il mercato turistico e studiarne le dimensioni economiche, non fa altro che sottolineare ancor più le interrelazioni che questo bene, tanto eterogeneo, può avere con i più diversi aspetti della vita economica di una destinazione, evidenziando chiaramente come un **maggiore sviluppo del settore sarebbe molto auspicabile per i molteplici impatti in grado di generare per l'intero sistema Paese.**

1.2 I nuovi trend del mercato. Per studiare il fenomeno da un punto di vista economico l'elemento dal quale partire rimane l'analisi dei cambiamenti che hanno modificato il mondo del turismo nel corso degli ultimi quindici/venti anni, stravolgendone totalmente presupposti e modalità di attivazione delle leve economiche.

- Sempre di più oggi il fenomeno turismo è collegato ai **bisogni e ai desideri del singolo individuo**, che, al di là della motivazione dichiarata del viaggio, viene spinto a muoversi da fattori soggettivi, psicologici e/o sociologici. Oggi il turista tende a essere "infedele" al proprio segmento astratto di appartenenza. Chi sceglie una città d'arte non esclude di andare in discoteca, chi va al mare non rifugge le manifestazioni culturali. Il predefinito "turista di segmento" è stato sostituito da una figura che manifesta esigenze diverse a seconda dell'umore, del momento e, tendenzialmente, non esclude nulla. Coesistono voli low cost e first class, alloggi privati e alberghi di lusso, fast food e ristoranti di grande fama, e spesso la scelta di tali componenti dipende dalla composizione del prodotto, così che può accadere che lo stesso soggetto in alcuni casi, a seconda della motivazione del momento, scelga l'una o l'altra delle componenti indicate. E poi, il turista di oggi, che spesso "ha già visto tutto", vuole soprattutto **trasformare il viaggio in un'esperienza unica**, fatta di incontri e conoscenze, attratto da quello che si potrebbe definire lo "human heritage" di un luogo; da semplice spettatore ad attore partecipe di un mondo che non conosce.
- A fronte del progressivo incremento della richiesta di esperienza unica, rimane tuttavia significativa anche la domanda di **turismo organizzato**, sia da parte dei c.d. **new comers**, sia da parte dei **turisti della terza età**. I primi provengono per la gran parte da Paesi con culture e abitudini profondamente differenti e quindi in maggioranza preferiscono ancora un viaggio organizzato, si spostano in aereo, scelgono i grandi alberghi perché viaggiano in grandi numeri, ma vogliono strutture di qualità (c.d. lusso di massa). In merito ai secondi si osserva che il progressivo invecchiamento della popolazione, accompagnato da un miglioramento delle aspettative di vita e della qualità della vita stessa, fa sì che sia in significativo aumento la popolazione in età più avanzata che decide di viaggiare, caratterizzandosi per un potere di acquisto medio alto e per il maggior tempo a disposizione. Anche in questo secondo caso, dunque, si tratta di un tipo di domanda interessata a pacchetti commerciali dedicati e per la quale ha, quindi, ancora un ruolo di rilievo il turismo di tipo organizzato.
- Le **mutate condizioni economiche** di molti Paesi hanno determinato una polarizzazione della capacità di spesa dei flussi turistici, con una parte di domanda, la **upper class proveniente dalle economie emergenti**, che si contraddistingue per una capacità di spesa elevata e la richiesta di sistemazioni e ristorazione "di lusso", e una parte di domanda, quella dei **viaggiatori medi delle economie mature**, che ha visto diminuire significativamente il suo potere d'acquisto in seguito alla profonda recessione degli ultimi anni, riducendo per questo i giorni di pernottamento e i costi complessivi delle vacanze.
- A tali cambiamenti nella figura stessa del turista si aggiungono le **modifiche negli assetti geoistituzionali**, che hanno visto l'avvento sul mercato turistico mondiale di grandi Paesi che fino a qualche anno fa erano esclusi dal mercato e che ora stanno diventando determinanti nella distribuzione dei flussi turistici, riuscendo peraltro a muovere grandi numeri, che rappresentano enormi potenziali di domanda: non solo i c.d. **BRIC** (Brasile, Russia, India e Cina), che dopo una fase di grande espan-

sione cominciano a registrare qualche battuta d'arresto, ma soprattutto il **Far East** (Corea, Indonesia, Vietnam) e gli Emirati Arabi capaci di muovere masse di turisti molto affluenti. D'altro canto questi "nuovi Paesi turistici" sono anche nuovi competitors, agguerriti e in grado di offrire destinazioni a prezzi, spesso molto competitivi. In particolare per l'Italia, immersa nel bacino mediterraneo, la concorrenza delle altre mete balneari, meno costose, con minor problemi di stagionalità e più accessibili grazie alla strategia dei voli point to point, ha rappresentato negli ultimi anni una forte minaccia.

- L'uso del web e le nuove tecnologie informatiche per conoscere, prenotare, recensire, hanno modificato profondamente la natura del turismo, sia attraverso l'avvento delle **On line Travel Agencies (OLTA)**, che consentono al turista la selezione comparativa immediata dell'offerta disponibile sul mercato e la predisposizione di pacchetti sempre più tailor made, sia grazie all'ampia penetrazione delle tecnologie mobili e wireless (cellulari, smartphone, tablet e pc mobili), che amplificano la possibilità di accedere ai contenuti e moltiplicano i dati e le informazioni disponibili (c.d. **big data**).
- La separazione tra proprietà immobiliare e gestione delle strutture tramite un soggetto al quale l'immobile viene dato in affitto o ceduto con contratto di management, rende il **settore più attraente anche per investitori internazionali**, interessati ora alla gestione e al marketing, ora al patrimonio immobiliare, due tipologie di investimento con rischi relativi e flussi finanziari molto differenti. La separazione dell'attività di gestione immobiliare da quella del core business alberghiero può dunque favorire una maggiore **finanziarizzazione del comparto** e l'attrazione di nuovi capitali per il settore.

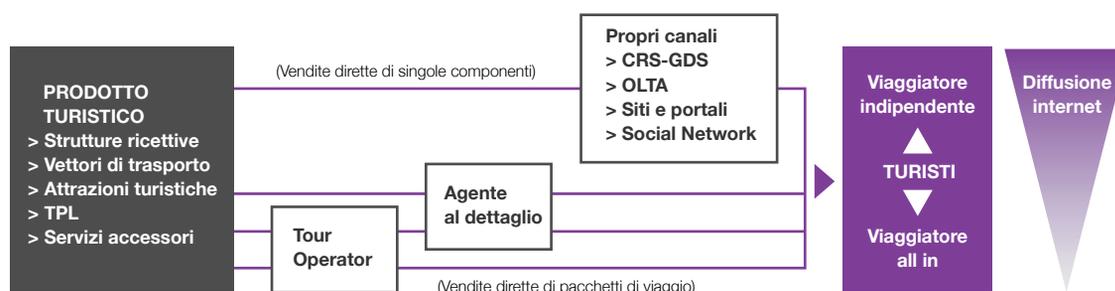
Sull'offerta hanno invece influito sia il web, sia le nuove forme gestionali

Tutti questi elementi non hanno mancato di **influenzare profondamente l'offerta**, interessata da una generale tendenza a una più forte concentrazione, attraverso accordi e acquisizioni, e da processi di disintermediazione che hanno visto modificarsi i rapporti di relazione tra fornitori di servizi di base, distribuzione e cliente finale. Ne è seguito un significativo cambiamento nei modelli di business, sempre più orientati a una maggiore flessibilità (dagli alberghi alla tipologia più ibrida dei resort; dai campeggi ai villaggi all inclusive; ecc.), accompagnati dall'ingresso sulla scena del turismo di attori provenienti da altri business della filiera (ad esempio compagnie aeree), chiamati a competere in un mercato globale del turismo sempre più complesso e articolato.

Ma ancor di più, a fronte di cambiamenti tanto pervasivi, è **la stessa filiera turistica a essere di fatto travolta in tutte le sue componenti**. Dalla tradizionale configurazione per cui i tour operator assemblavano i singoli servizi turistici in pacchetti di viaggio, che venivano poi distribuiti tramite le agenzie di viaggio ai fruitori finali, si è passati a una configurazione in cui un insieme di attori si fa concorrenza e/o interagisce **cercando in ogni modo di arrivare al consumatore finale**, sempre più informato e attivo. La compagnia aerea si rivolge così direttamente al turista per offrirgli oltre al viaggio, l'alloggio, il trasporto locale, l'affitto di un'auto, un albergo prende direttamente contatti con un'agenzia specializzata, oppure organizza un sito di prenotazione con il quale arrivare direttamente al cliente, e così via.

I cambiamenti del mercato hanno radicalmente modificato l'intera filiera turistica

Figura 3 – La nuova filiera turistica



Fonte: CDP

Dalla catena di relazioni tradizionali, si passa quindi a un ecosistema in cui è necessario essere preparati a modificare prontamente i propri modelli di business, per riuscire a intercettare il più possibile flussi di domanda turistica. Ma è soprattutto il web a fare la differenza e a rendere davvero permeabili e fluidi i rapporti tra operatori e clienti.

1.3 La rivoluzione digitale. “Il sito più spettacolare, il monumento più eccelso, diventano turistici a partire dal momento in cui diventano accessibili”⁶. Ma oggi l’accessibilità non può più limitarsi a strade e aeroporti, deve passare inevitabilmente dalla Rete. E non basta. **È il web 2.0 a fare la differenza:** non più la semplice informazione turistica come flusso unidirezionale, bensì il passaggio dalla dimensione oggettiva della conoscenza a quella soggettiva e percettiva della stessa. L’utente da mero fruitore dell’informazione preconfezionata, predisposta dall’operatore turistico di una certa località, diventa **esso stesso il creatore della notizia**, attraverso il racconto della sua esperienza e della percezione che di tale destinazione ha avuto.

La rivoluzione digitale ha reso la competizione turistica realmente globale, coinvolgendo nel marketing di una destinazione tutti i soggetti che a vario modo entrano in contatto con il turista. Una piccola sbavatura all’interno del sistema (un conto esorbitante del ristoratore, un’indicazione sbagliata da parte del cittadino, un giro in taxi più lungo e costoso del necessario) è immediatamente trasferibile a milioni di persone; il web sostituisce, e amplifica così, il vecchio passaparola, rendendo sempre più agguerrita la competizione.

Il mercato del travel on line è molto articolato; domanda e offerta turistica si incontrano infatti utilizzando diverse piattaforme che offrono servizi e contenuti differenti. Si possono distinguere cinque tipologie di piattaforme turistiche on line⁷:

- **sito web per la promozione aziendale.** Le aziende, le Amministrazioni locali e gli enti del turismo, possono fornire descrizioni, immagini e proporre offerte speciali attraverso i siti, rendendosi visibili, promuovendo una destinazione e catturando così quote di domanda in maniera molto più capillare rispetto a quanto potevano fare gli strumenti di marketing tradizionale;
- **siti di recensioni di viaggi.** Possono essere professionali, l’equivalente on line delle guide turistiche a stampa, con criteri e valutazioni omogenei e quindi più confrontabili; oppure possono essere amatoriali, realizzate dai consumatori stessi, l’equivalente, su larga scala, del vecchio passaparola;
- **motori di ricerca.** Hanno una funzione cruciale nel collegare i consumatori e le aziende ai contenuti on line, aumentando la consapevolezza delle opzioni disponibili, con vantaggi sia per il consumatore sia per le aziende;
- **portali di vendita.** Le OLTA (on line travel agency) sfruttano le informazioni disponibili per creare e offrire opzioni di viaggio comparabili o pacchetti che includono soggiorno, trasporto e altri servizi, mettendo a confronto prodotti diversi in base alla qualità e al prezzo. In tal modo consentono anche ai piccoli operatori del settore di beneficiare della stessa esposizione di cui godono i più grandi⁸;
- **applicazioni di viaggio e contenuti specializzati.** In un contesto generale in cui il mobile commerce sta aumentando a ritmi più sostenuti dell’e-commerce⁹, le app per gli smartphone e altri dispositivi mobili consentono sia ai turisti, sia agli operatori, di ampliare significativamente la gamma di strumenti a disposizione per organizzare una vacanza davvero “su misura”, venendo peraltro ampiamente utilizzate anche nel corso del viaggio, per sfruttare appieno tutto quanto offerto da una destinazione.

Il ruolo sempre più imponente che il web va assumendo agisce inoltre sulla natura stessa del bene economico turismo, che si modifica. Si è detto di come il turismo sia considerato dalla teoria economica un experience good, un bene cioè di cui il consumatore potrà verificare la qualità solo dopo l’uso, in con-

(6) Dewailly – Flament (1996)

(7) Tourism Economics (2013)

(8) Ad esempio Airbnb, con sede a San Francisco, California, offre agli utenti la possibilità di far conoscere, scoprire e prenotare strutture residenziali particolari in tutto il mondo — online o da un telefono cellulare. Queste strutture possono essere costituite da appartamenti, castelli, ville e abitazioni private in oltre 34.000 città e 192 Paesi. La piattaforma consente ai proprietari di presentare a un pubblico mondiale i loro spazi, competendo con catene alberghiere ben più grandi e consolidate. Airbnb si vanta per questo di essere “il più grande albergo del mondo”.

(9) Osservatorio eCommerce B2c (2014)

trapposizione ai cosiddetti search good le cui qualità possono invece essere verificate prima dell'acquisto. La quantità di informazioni che il turista riesce a reperire on line, le recensioni, i commenti, lo scambio di opinioni sui social media, rendono invece alcune caratteristiche del viaggio già note prima della partenza, consentono cioè di scegliere qualcosa che, con maggiore probabilità rispetto a prima, riuscirà a soddisfare pienamente le aspettative del viaggiatore. Si risolve in tal modo, almeno in parte, il problema dell'asimmetria delle informazioni, che metteva l'operatore turistico in una posizione di forza rispetto al viaggiatore, creando anche le condizioni per comportamenti opportunistici, spesso a detrimento della qualità dell'offerta (c.d. market for lemons)¹⁰.

La diffusione di Internet ha dunque profondamente modificato la natura del turismo agendo sia sulla domanda, sia sull'offerta.

Dal punto di vista dei viaggiatori il web è divenuto fonte di informazioni, nonché canale di acquisto in ogni fase del viaggio. Agisce infatti su tutti i punti della filiera: prima di partire per trovare informazioni, per prenotare il viaggio e/o il soggiorno; durante la vacanza per raccogliere nuove informazioni, scegliere luoghi e locali, acquistare i biglietti di eventi, dei trasporti o altro; una volta rientrati, per condividere resoconti, racconti e opinioni.

Ma ancor prima di tutto questo, **il web sta divenendo il luogo in cui si "crea la motivazione"**. Si naviga in rete avendo in mente un tipo di vacanza per soddisfare un certo bisogno, e ci si lascia orientare nella scelta della meta da quel che si trova on line.

In particolare i **social media hanno assunto un ruolo sempre maggiore**, sia come strumento di informazione sulle destinazioni e di progettazione e acquisto dei viaggi, sia in luogo del vecchio passaparola. Secondo una ricerca condotta da Google¹¹, nel 2014 la percentuale di persone che ha preso informazioni on line per decidere la meta delle proprie vacanze è stata pari al 65% dei turisti, dei quali ben l'83% si è informato attraverso le notizie presenti sui social network, rispetto a percentuali molto più basse per i siti di agenzie turistiche (42%) e per i siti ufficiali delle destinazioni (31%). L'importanza della rete rimane molto elevata anche nel momento dell'effettiva pianificazione e definizione del viaggio, seppure in questo caso i siti degli alberghi (48%) e delle agenzie on line (40%) abbiano un ruolo decisamente più significativo rispetto ai social media (26%)¹².

Anche dal lato dell'offerta il web ha profondamente modificato il mercato. Negli ultimi anni le destinazioni che più utilizzano Internet per arrivare ai propri clienti hanno ottenuto riscontri migliori rispetto a chi lo usa meno, riuscendo a conquistare quote di mercato. Gli operatori turistici hanno infatti nelle mani un **potente strumento che, se ben utilizzato, è in grado di far ottenere significativi cambi di marcia**. Le conseguenze più rilevanti si sono avute sia nelle tecniche di comunicazione, sia nei canali della distribuzione e nei modelli di business.

Attraverso i social media e il contenuto generato dagli utenti, gli operatori turistici entrano in contatto con i potenziali visitatori, conquistandone la fiducia, elemento essenziale nel trasformare i ricercatori iniziali in compratori. **La comunicazione on line si dimostra particolarmente efficace soprattutto nei confronti delle destinazioni meno conosciute e molto legate al territorio e alla cultura locale**. Attraverso il web si riesce infatti a comunicare l'identità territoriale fatta di quotidianità, pratiche popolari, paesaggi esclusivi e, soprattutto, dal patrimonio di persone che abitano e caratterizzano questi luoghi.

Si stima che **la presenza di recensioni sul web contribuisca a migliorare la qualità generale dell'offerta ricettiva di una località**¹³, con un impatto peraltro particolarmente positivo sulle piccole realtà imprenditoriali, che possono sfruttare la visibilità che deriva dall'uso della Rete. L'accesso sempre più agevolato e diretto alle recensioni permette di ridurre i costi che i venditori dovevano sostenere un tempo per conquistare la fiducia dei compratori. Questo permette anche a realtà imprenditoriali più piccole e meno conosciute di arrivare facilmente al consumatore, **migliorando la competitività degli operatori indipendenti rispetto ai grandi marchi**.

La rivoluzione digitale ha profondamente modificato le modalità di scelta e pianificazione della vacanza

Le piccole realtà meno note beneficiano della visibilità che deriva dalla Rete



(10) Akerlof (1970)

(11) Google (2014)

(12) Nell'indagine sono possibili risposte multiple, per questo la somma delle percentuali è superiore a 100.

(13) Smith – Wu – Greene (2010)

L'attenzione alla reputazione on line deve in ogni caso essere massima, visto che l'impatto di recensioni negative sulle scelte dei turisti sembra essere molto più forte rispetto a quello delle recensioni positive¹⁴. Gli operatori turistici che si rapportano attivamente con gli utenti del web, rispondendo ai commenti positivi e negativi dei clienti e calibrando meglio i propri servizi, riescono dunque a migliorare le loro performance. Aprendosi infatti alle critiche avanzate online, gli operatori del settore e i Paesi di destinazione conquistano la fiducia dei consumatori, con conseguenti impatti positivi sulle vendite. **È stato calcolato che a fronte di un incremento del 10% nella valutazione di un albergo su TripAdvisor, le vendite aumentano del 4,4%**¹⁵.

Lo sviluppo delle attività online, l'incremento dei rapporti e degli scambi tra operatori e turisti e l'aumento della fiducia che ne consegue, fanno inoltre sì che si diffonda sempre di più l'uso di Internet non solo a scopo di ricerca turistica, ma anche per l'effettiva attività di prenotazione, i cui impatti sulla redditività delle aziende coinvolte sono ovviamente più elevati. Ad oggi infatti la ricerca rimane ancora la forma di interazione primaria tra industria turistica e consumatori, mentre le attività di prenotazione sembrano registrare un peso sempre più rilevante all'aumentare della maturità del mercato telematico.

Perché la presenza sul web abbia un impatto sulla redditività delle imprese non basta essere presenti, occorre infatti saper gestire sia la disponibilità delle camere, sia la tariffa in relazione agli hotel concorrenti, ai propri obiettivi di budget e all'occupazione già raggiunta. Se agli strumenti del web si affianca però una gestione tariffaria dinamica, allora sarà davvero possibile ottimizzare consistentemente le proprie performance.

Non da ultimo, la diffusione delle tecnologie digitali ha **un impatto significativo sulla produzione di dati, statistiche e informazioni utili alla comprensione del fenomeno turistico**. Le azioni delle persone che utilizzano le app, visitano i siti, prenotano on line, ecc. creano dati, in grandissime quantità (c.d. big data), e seppur con le necessarie cautele, l'uso di queste informazioni non può che migliorare la conoscenza di un fenomeno da sempre di difficile identificazione e qualificazione. Attraverso l'analisi semantica di quello che si trova in rete (giudizi, opinioni, preferenze, gusti, ecc.) è possibile ad esempio avere una percezione del sentiment in merito a una destinazione turistica, comprendendo così il vero pensiero dei turisti e tracciandone un profilo dettagliato, che consenta agli operatori di costruire offerte sempre più personalizzate.

La trasformazione digitale del turismo e quanto ne è seguito (l'ascesa delle agenzie di viaggio online, la proliferazione di app di viaggio, ecc.) è riuscita dunque a creare le condizioni per cui sempre di più oggi il moderno turista è in grado di "cucirsi addosso" la vacanza, trasformandola in una vera e unica esperienza. Del resto, a fronte del **rafforzamento della motivazione esperienziale** nella scelta della vacanza, le nuove tecnologie, consentendo di studiare e conoscere monumenti, musei, e ogni tipo di attrazione già prima del viaggio, hanno viceversa contribuito a **depotenziare fortemente la motivazione c.d. sightseeing**, che dovrà quindi trovare nuova linfa attraverso idee e progetti che offrano una diversa prospettiva di visita.

1.3.1 Il ruolo di internet per il turismo italiano. La capacità di gestire la trasformazione digitale rappresenta uno dei fattori determinanti per il futuro sviluppo del settore turistico. Da questo punto di vista l'Italia presenta non pochi elementi di debolezza che rischiano di rappresentare un ulteriore vincolo allo sviluppo del comparto.

Il mercato potenziale al quale potrebbero rivolgersi i siti legati al turismo è quello di tutto il web. Parliamo di un numero di utenti nel mondo che nel 2014 è stato pari a quasi 3 miliardi di individui (circa il 40% della popolazione mondiale), dei quali circa 1,8 miliardi frequenta i social network¹⁶.

L'Italia occupa in questo scenario un posto di primo piano, con circa 37 milioni di utenti internet (60% della popolazione), seppur ancora lontana dai valori registrati per altri Paesi industrializzati (quasi il 90% degli inglesi, l'86,7% dei tedeschi e degli statunitensi, l'85,7 % dei francesi, il 74,4% degli spagnoli). Dei 37 milioni di internauti italiani, circa 28 milioni frequentano i social network¹⁷.

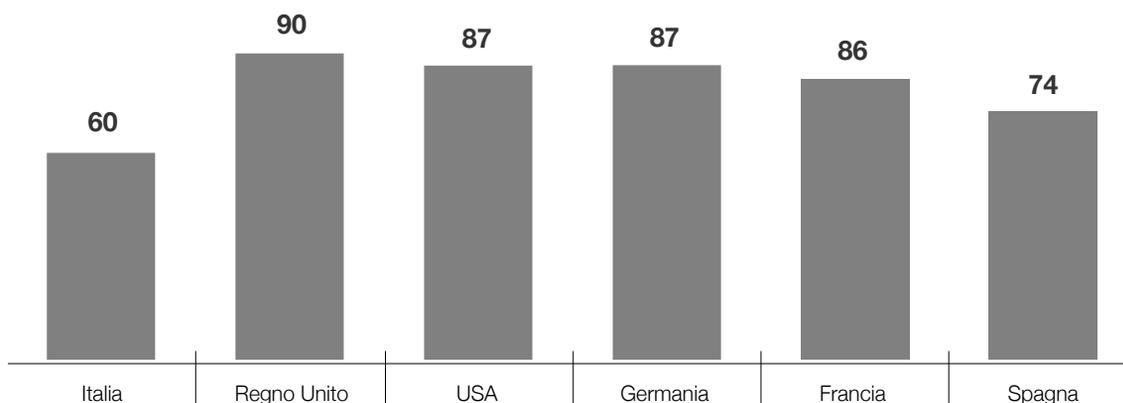
(14) Si verifica del resto anche il caso per cui sempre più spesso le strutture ricettive provano ad usare degli "insiders" sui social media per rafforzare la loro reputazione on line. Si parla in tal caso eufemisticamente di "Internet reputation management".

(15) Ye - Law - Gu (2008)

(16) Statistiche ITU e Statista.com

(17) Statistiche Internet Live Stats

Grafico 1 – Uso di internet in alcuni Paesi, 2014 (%)

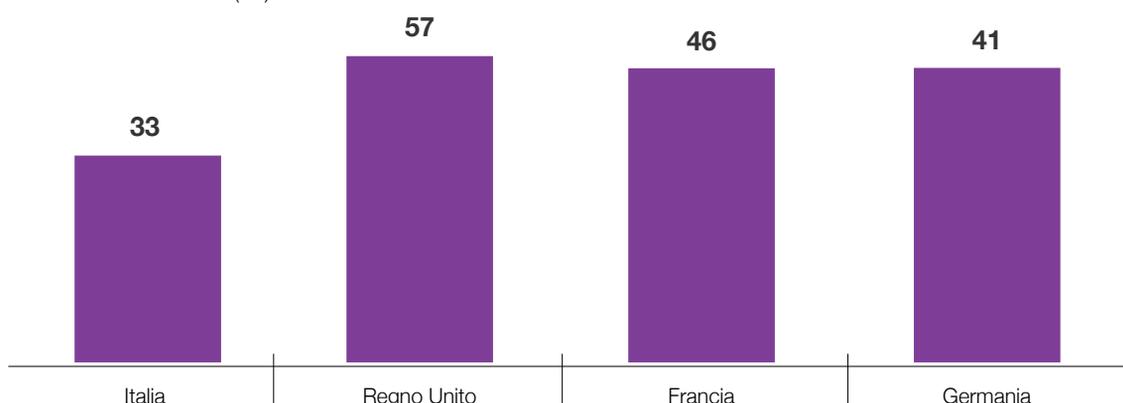


Fonte: Statistiche internet Live Stats, 2015

Nel 2014 oltre 16 milioni di italiani hanno effettuato acquisti on line, più del 40% dei quali ha realizzato acquisti relativi a viaggi e vacanze (biglietti di viaggio, soggiorni). La crescita dell'e-commerce è stata nell'ultimo decennio sempre a due cifre, arrivando tuttavia a registrare comunque percentuali inferiori rispetto ad altri Paesi: il 43% degli utenti internet italiani effettua acquisti on line contro il 78% degli inglesi, il 74% dei tedeschi, il 59% dei francesi. Infine, l'esperienza di acquisto via app si sta diffondendo velocemente anche nel territorio italiano: dei 16 milioni di acquirenti on line il 18,2% ha fatto un'esperienza di acquisto utilizzando una app su smartphone, l'11,1% una app su tablet, con ritmi di crescita da un anno all'altro del 100%¹⁸.

Anche se il turismo rappresenta una delle voci più importanti dell'e-commerce nazionale (il 27% del fatturato totale, secondo solamente al tempo libero che rappresenta il 54%)¹⁹, **il contributo del mercato turistico on line al mercato turistico totale rimane ancora basso**: il 33% rispetto al 57% del Regno Unito, al 46% della Francia e al 41% della Germania.

Grafico 2 – Contributo del mercato turistico on line al mercato totale per alcuni Paesi, 2014 (%)



Fonte: PhoCusWright, 2015

(18) Netcomm (2014)

(19) Casaleggio associati (2014)

La domanda italiana è inoltre concentrata prevalentemente sulla ricerca on line, mentre la componente legata alle vendite è ancora minoritaria. In Italia appena il 13% di arrivi viene prenotato on line rispetto al il 26% dei visitatori che ricerca on line il proprio viaggio²⁰. Si osserva inoltre che la grande maggioranza delle transazioni legate all'acquisto di viaggi e soggiorni da parte degli italiani avviene su siti di operatori stranieri: **circa il 70% delle transazioni di acquisto dei viaggiatori italiani vengono eseguite su siti esteri**²¹, con una conseguente delocalizzazione dei profitti che sta diventando sempre più rilevante.

Vi è inoltre il serio rischio che l'uso meno ampio del canale on line per gli acquisti legati al turismo si traduca in una pubblicazione più limitata di contenuto on line; una **debolezza della domanda**, legata anche a fattori culturali, **potrebbe in altri termini influenzare anche lo sviluppo dell'offerta** con un serio handicap del nostro Paese nei confronti dei mercati internazionali, bacini di domanda potenziale per le mete turistiche italiane. Se i fornitori di servizi turistici italiani si limitassero a seguire il trend nazionale sull'uso di contenuto on line, rischierebbero infatti di rimanere fuori da un mercato internazionale più propenso a ricerche e prenotazioni on line, con i potenziali turisti stranieri che potrebbero non comprendere appieno cosa il mercato italiano sia in grado di offrire, arrivando a preferire mete e destinazioni di altri Paesi, solamente perché forniscono informazioni on line più chiare e comprensibili. Le industrie che puntano all'esportazione, quale quella del turismo, dovrebbero invece avere una forte consapevolezza delle preferenze dei consumatori online proprio nei mercati che generano gran parte della domanda, così da sfruttare al meglio questo canale. **Lo sviluppo digitale dell'industria turistica italiana non può dunque essere più considerato una semplice opportunità, bensì rappresenta una vera e propria responsabilità** per le imprese che vogliono seriamente competere sui mercati internazionali.

Le carenze dell'offerta italiana riguardano peraltro sia il settore pubblico per tutte le attività di promozione, sia quello privato per tutto ciò che concerne le modalità di commercializzazione e distribuzione del prodotto turistico. L'offerta è ancora infatti estremamente frammentata e spesso scollegata dalla reale domanda di mercato.

Non vi è dubbio che anche il **lag infrastrutturale nella capacità di connessione alla banda larga e ultralarga** rappresenti un elemento che ha un peso di rilievo nel ritardare lo sviluppo del turismo digitale nel nostro Paese. Nel 2015 l'Italia, a fronte di una media europea del 97%, risulta avere il 99% di abitazioni connesse alla broadband²², avendo di fatto raggiunto, già da qualche anno, il primo obiettivo dell'Agenda Digitale Europea che prevede la copertura del 100% della popolazione con connessioni ad almeno 2 Mbps. È tuttavia nella diffusione della banda larga veloce (maggiore di 30 Mbps) che l'Italia appare in posizione molto arretrata. A livello UE, in media nel 2014 il 26% delle connessioni ha una velocità superiore ai 30 Mbps, in Italia soltanto il 3,8%, tuttavia in forte crescita rispetto al 2013 quando appena lo 0,9% delle connessioni andava oltre i 30 Mbps²³.

Anche il **processo di digitalizzazione delle imprese ricettive italiane sembra tutt'altro che compiuto**. Si stima²⁴ che, nel 2013, l'88,5% delle imprese turistiche italiane fosse presente sul web. Tuttavia sono nettamente inferiori le imprese che consentono di effettuare on line le prenotazioni (68,3%) e ancor meno quelle presenti nei social network (52,4%).

Nonostante questi indicatori siano tutti in netto miglioramento rispetto all'inizio del decennio, non si può tuttavia non evidenziare come per molte strutture ricettive internet venga ancora percepito come un semplice strumento per aumentare la notorietà, una vetrina, tralasciando invece la componente con il più significativo impatto in termini di performance dell'azienda, legata alla possibilità di interazione con i clienti, sia per effettuare la prenotazione delle camere direttamente sul sito, sia per lo scambio di opinioni e pareri. Inoltre, **la possibilità per gli operatori di rendere il web un vero e proprio canale di vendita diretto impatta in maniera significativa anche sulle quote di camere vendute lungo tutto l'arco dell'anno**; le imprese che consentono il booking on line registrano infatti ogni mese dell'anno una percentuale di camere vendute superiore a quella delle imprese che non consentono di prenotare attraverso questo canale.

(20) Tourism economics (2013)

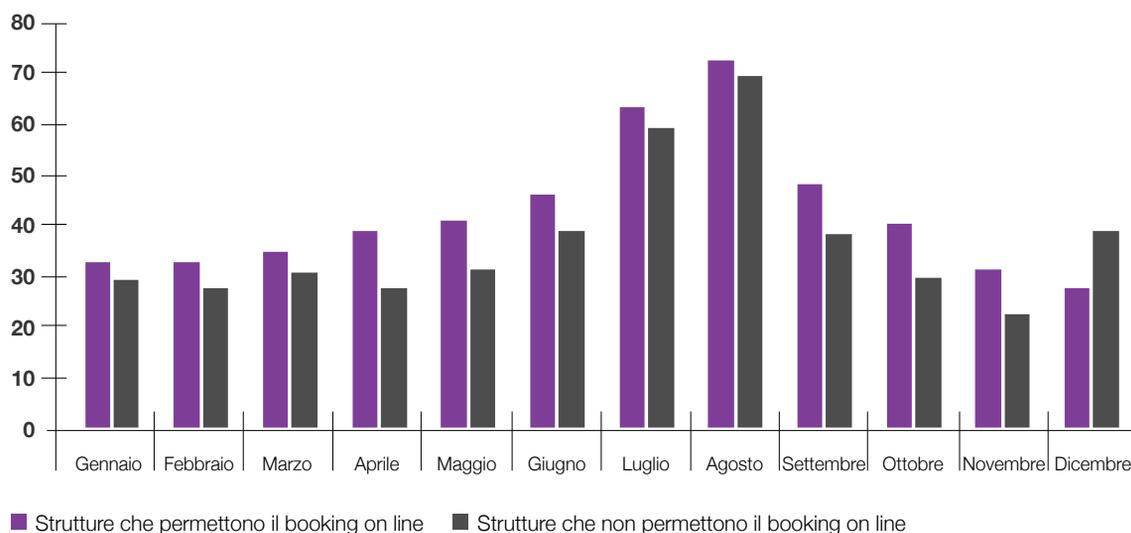
(21) Mercury (2013)

(22) Commissione europea (2015a)

(23) Commissione europea (2015b)

(24) Unioncamere-Isnart (2014)

Grafico 3 – Occupazione delle camere e booking on line* (%)



Fonte: Unioncamere-ISNART, 2013

(*) I valori si riferiscono al 2012, ultimo anno per il quale il dato è stato rilevato.

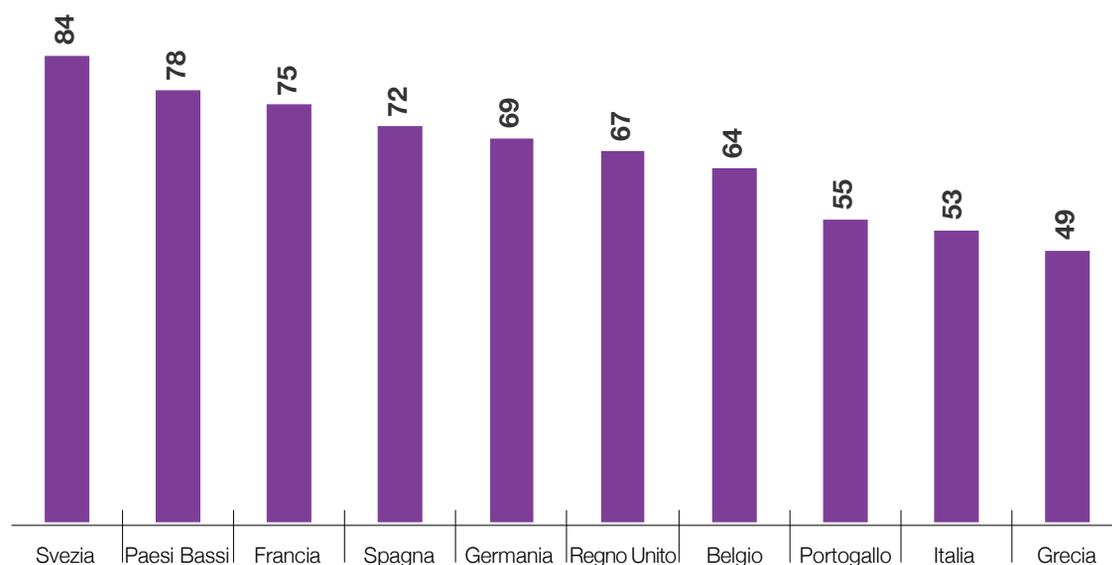
La significatività dell'informazione prescinde comunque dal riferimento temporale non recente.

Risulta infine ancora molto bassa la percentuale di hotel in grado di offrire il wi-fi gratuito ai loro clienti.

Non consentire a un turista di rimanere connesso per scegliere cosa fare, cercare la recensione di un ristorante o di un'attrazione, condividere foto e messaggi o semplicemente rispondere a un'importante email, può essere considerato oggi l'equivalente di offrire una camera senza bagno. Tuttavia questa consapevolezza è ancora molto lontana dall'essere condivisa dalla gran parte degli albergatori italiani, che appena nel 52,8% dei casi offre questo servizio, rispetto a percentuali molto più elevate per altri Paesi europei. Eppure, secondo il motore di ricerca Prontohotel, il wi-fi gratuito risulta essere il servizio più cercato dai viaggiatori: l'85% degli utenti che ricercano on line un albergo utilizza il filtro wi-fi per comparare le varie offerte.

...e nella disponibilità del wi-fi in camera

Grafico 4 – Alberghi che offrono il wi-fi gratuito in camera in alcuni Paesi europei, 2015 (%)



Fonte: Osservatorio digitale di Prontohotel, 2015

Aver poco sviluppato i canali online è dunque senz'altro una delle ragioni per cui l'Italia rischia di perdere sempre più quote di mercato a vantaggio di altri concorrenti. Le destinazioni che consentono ai turisti non solo di velocizzare la prenotazione della vacanza, ma anche di utilizzare molteplici canali di pagamento, inclusi quelli via telefono cellulare, di conoscere nel corso del soggiorno tutte le possibili attività e iniziative fruibili, e così via, godono infatti di un indubbio vantaggio competitivo rispetto alle altre, a parità di prodotti turistici e attrattori. Inoltre, il potenziale di crescita legato a uno sviluppo concreto ed efficace del canale on line non è limitato solo all'accoglienza di più visitatori, o alla riconquista di quote di mercato, ma anche al fatto che i visitatori potrebbero, grazie alla migliore e più approfondita conoscenza dell'offerta, essere indotti a restare più a lungo o a visitare più luoghi o attrazioni, assicurando volumi di spesa per viaggio superiori. Del resto anche in altri campi, non strettamente legati alla ricettività, l'Italia sconta enormi arretratezze dal punto di vista digitale: basti pensare che **appena la metà dei musei italiani (50,7%) ha un sito web**, il 42,3% pubblica online il calendario delle iniziative e degli eventi, il 22,6% diffonde una newsletter, il 16,3% permette l'accesso online a singoli beni selezionati e il 13,3% rende disponibile un catalogo online²⁵.

L'assoluta necessità di colmare le carenze dell'offerta italiana in termini di turismo digitale è stata del resto recentemente riconosciuta anche a livello programmatico, con l'**istituzione di un "Laboratorio per il Turismo Digitale"** che ha redatto nell'**ottobre del 2014, un Piano strategico per la digitalizzazione del turismo italiano**, che si pone l'obiettivo di definire strategie e proposte operative per un processo di crescita delle competenze e dei servizi digitali. Nel **marzo del 2015** è stato invece pubblicato il **decreto attuativo per il tax credit per il turismo digitale** con il quale si riconosce alle imprese un credito di imposta del 30% dei costi sostenuti per investimenti nella digitalizzazione dell'offerta (acquisto di siti e portali web, loro ottimizzazione per la comunicazione mobile, acquisto di programmi per automatizzare i servizi di prenotazione e vendita on line di servizi e pernottamenti, acquisto di servizi di comunicazione e marketing digitale, di spazi pubblicitari su piattaforme web specializzate, realizzazione di impianti wi-fi).

In ogni caso, al di là dei dati che, soprattutto nel caso della domanda, sono piuttosto disomogenei e non sempre coerenti tra loro, l'elemento che emerge piuttosto chiaramente da una prima analisi del contesto italiano è che **per sfruttare appieno le opportunità che la c.d. rivoluzione digitale offre al turismo, è necessario intervenire quanto prima su alcuni nodi strutturali** che ancora ne bloccano lo sviluppo, agendo sia sulle infrastrutture, ancora inadeguate a supportare i servizi digitali necessari, sia sull'offerta on line di contenuti, sia infine sulla digitalizzazione degli operatori del comparto. Secondo le ultime stime disponibili²⁶, **a fronte di un settore turistico che impatta sul PIL italiano per circa il 10%, la componente on line ha prodotto al momento solamente un 3% di PIL**, un contributo ancora lontano da quello che potenzialmente potrebbe realizzarsi. I contenuti on line rappresentano infatti uno strumento in grado di favorire un cambio di passo al settore, non limitandosi a convertire in vendite on line la domanda convenzionale, ma creando le condizioni per una maggiore conoscenza delle destinazioni e, di conseguenza, per un incremento generale della domanda. **Se l'Italia affrontasse il tema della digitalizzazione del comparto**, migliorando la sua offerta on line, l'economia nazionale potrebbe beneficiarne significativamente, arrivando a registrare anche **un aumento del PIL nell'ordine dell'1%, con un incremento dei posti di lavoro pari a circa 250 mila unità.**

1.4 La sostenibilità. Non si può parlare oggi di turismo senza affrontare il tema della sostenibilità. Il turismo, come ogni attività umana, si relaziona all'ambiente, lo influenza ed è da questo influenzato; **l'interrelazione tra turismo e ambiente è tuttavia complessa e in continua trasformazione.** Il turismo infatti, coinvolgendo un'enorme molteplicità di ambiti e settori, risulta certamente un fenomeno difficile da gestire (può arrecare inquinamento o conflitti con i residenti, può creare difficile convivenza ove già esistono altre attività economiche, ecc.); è tuttavia una realtà forte e dinamica, in grado di portare benessere economico e sviluppo sociale. Merita quindi **una pianificazione flessibile, che armonizzandolo nelle sue componenti lo qualifichi e lo renda meno rischioso per i luoghi che lo accolgono:** deve essere cioè un turismo sostenibile.

(25) Istat (2013)

(26) Tourism Economics (2013)

Dal 1972, quando a Stoccolma durante la “Conference on the human environment” per la prima volta si pose la condizione che qualsiasi sviluppo turistico dovesse essere completamente compatibile con la ricchezza e la cultura locale, i cambiamenti sono stati tanti e oggi si può affermare che la **sostenibilità ambientale sia un concetto intrinsecamente legato al turismo, da cui non si può più prescindere per uno sviluppo duraturo**. Da un lato infatti le istanze di salvaguardia ambientale modificano la domanda, sempre più responsabile, qualificata ed esigente, dall’altro modificano l’offerta, migliorando la qualità delle destinazioni turistiche e accrescendone la competitività a lungo termine.

Si può definire **turismo sostenibile** quell’attività turistica in grado di soddisfare i bisogni presenti dei turisti, dell’industria turistica e delle popolazioni ospitanti, senza compromettere la soddisfazione dei bisogni delle generazioni future, preservando e potenziando le risorse ambientali di una destinazione. Queste infatti costituiscono una parte determinante del patrimonio turistico di una località, comprendendo sia le risorse naturali (territorio, clima, flora, fauna), sia le risorse storico-artistiche (monumenti, musei), sia le risorse socio culturali, ossia il modo di vivere di un popolo, le sue tradizioni, la sua predisposizione all’ospitalità. **Agire in ottica sostenibile significa dunque preservare e valorizzare proprio quei beni dai quali il turismo è generato**. Pochi altri settori, oltre al turismo, mostrano in modo altrettanto evidente la necessità di conciliare sviluppo e ambiente. L’ambiente, da un lato, costituisce per il turismo una risorsa primaria, una componente essenziale del prodotto offerto; il turismo, dall’altro, rappresenta per l’ambiente una opportunità per la sua tutela e per la sua valorizzazione.

Un elemento fondamentale per inquadrare il fenomeno turistico e le sue complesse relazioni è la c.d. **“capacità di carico” di una destinazione**, che l’UNWTO (World Tourism Organization) definisce come “il numero massimo di persone che possono visitare contemporaneamente una destinazione turistica senza provocare danni ambientali, economici e socio culturali e senza ridurre eccessivamente la qualità dell’esperienza fruita dai visitatori”.

Di fronte alla possibilità e al rischio concreto che il turismo produca cambiamenti tali da stravolgere gli equilibri economici, ambientali e sociali di una località, le amministrazioni di vari Paesi, coadiuvati dal supporto tecnico di agenzie internazionali hanno messo a punto una serie di **indicatori e parametri per valutare la capacità di carico di una destinazione e, di conseguenza, la sostenibilità del turismo**. Si tratta di strumenti per la pianificazione, l’implementazione, il monitoraggio dello sviluppo turistico che offrono informazioni adeguate e attendibili sulle condizioni ambientali, economiche e sociali dovute all’attività turistica stessa. La loro principale funzione è quella di fornire indicazioni e segnali in merito a situazioni o problemi emergenti e/o attuali, attraverso dati sintetici utili per i processi decisionali finalizzati a intraprendere azioni correttive degli impatti conseguenti all’attività umana.

Anche la Commissione Europea, che promuove da tempo lo sviluppo sostenibile del turismo europeo, nel febbraio del 2013, dando applicazione ai principi stabiliti nella **“Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo”**²⁷, ha diffuso il **Sistema europeo di indicatori per il turismo**²⁸. Concepito come un processo da formularsi e condursi a livello locale allo scopo di monitorare, gestire e migliorare la sostenibilità di una località turistica, il Sistema è uno strumento utilizzabile da qualsiasi destinazione, per monitorare i risultati conseguiti e indirizzare le scelte politiche. È costituito da 27 indicatori principali e da 40 indicatori opzionali che possono essere utilizzati su base volontaria, insieme oppure integrati in altri sistemi esistenti di monitoraggio delle destinazioni. Il principio di base sul quale si fonda il sistema è la condivisione della responsabilità e della titolarità delle decisioni riguardanti una destinazione, attraverso la raccolta, la comunicazione e la condivisione delle relative informazioni.

Il turismo può essere causa di degrado ambientale e di perdita delle identità locali, oppure elemento forte per la salvaguardia dell’ambiente naturale e agente di recupero delle tradizioni locali. Soprattutto in **un sistema turistico come quello italiano, intensamente antropizzato e quindi intrinsecamente fragile**, ma che ha come principali fonti attrattive proprio le risorse naturali e storico-artistiche, questo aspetto non può dunque, e non deve, essere trascurato.

Turismo
e ambiente sono
intrinsecamente
legati

23

Sono molti
i sistemi
di indicatori
che consentono
di monitorare
la sostenibilità
turistica delle
destinazioni

(27) COM 2007/0621

(28) http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/index_en.htm

Si registrano molte iniziative volte a garantire la sostenibilità sia nel comparto ricettivo, sia nei servizi connessi al turismo

L'Italia è in forte ritardo nella diffusione della consapevolezza di questi temi. Tuttavia, da alcuni anni ormai, si moltiplicano le iniziative volte ad assumere, in modo più o meno strumentale, le esigenze di rispetto dell'ambiente all'interno delle variabili strategiche che guidano l'evoluzione del settore. **Accordi volontari, marchi e certificazioni di qualità ambientale, sistemi di gestione ambientale, valutazioni d'impatto ambientale delle attività turistiche, ecoaudit, ecobilanci**, a livello aziendale, settoriale e territoriale si stanno affermando nel lessico che alimenta il dibattito sul rapporto turismo-ambiente.

Accanto a queste iniziative si sono sviluppati sempre più progetti e interventi improntati al rispetto della natura e delle risorse dei territori, ad esempio attraverso la realizzazione di percorsi storico artistici e/o enogastronomici, interventi finalizzati a sostenere il recupero del patrimonio culturale e paesaggistico, lo sviluppo di parchi museali e percorsi conoscitivi del territorio e il recupero del patrimonio edilizio, storico e rurale, a fini ricettivi. Proprio **nella ricettività si registrano grandi cambiamenti volti a rispondere alle esigenze di un turista più responsabile nei confronti dell'ambiente**; l'offerta sta infatti velocemente evolvendo verso forme ricettive sostenibili: ai tradizionali agriturismi, si accompagnano alberghi diffusi, dimore storiche, alberghi c.d. green. Ma sostenibilità è anche riuscire a **costruire intorno a poli di attrazione turistica una rete progettuale che renda il luogo accessibile e fruibile senza degradarlo, anzi al contrario valorizzandolo**. Sono molte in Italia le iniziative che, con un approccio del tutto bottom up, sono sorte spontaneamente contribuendo a rivitalizzare aree, centri urbani, attrattori culturali. Tuttavia sono **ancora tante le difficoltà che queste piccole realtà imprenditoriali incontrano nel loro percorso**, che spesso rischia di interrompersi a pochi anni dall'avvio, per impedimenti burocratici, difficoltà nell'accesso al credito, precarietà occupazionale.

In questo quadro una domanda, nazionale e internazionale, più attenta e responsabile non può che rappresentare un driver potentissimo per favorire e diffondere forme di innovazione green che coinvolgano l'intera destinazione turistica e non soltanto le singole strutture. L'Italia ha molto da investire in questo campo, sulla qualità dei luoghi, l'eccellenza delle produzioni, ma è importante che in questo percorso tutti gli attori siano coinvolti, visto che **innovare in ottica sostenibile nel turismo produce benefici per gli imprenditori**, che si trovano a sostenere meno costi grazie all'uso di tecnologie più efficienti, **per i turisti** che visitano luoghi più appealing, **per i residenti** che si trovano a vivere in un luogo migliore.

Infine appare opportuno segnalare che se il tema della sostenibilità del turismo, nelle sue classiche modalità soft, quali i percorsi naturalistici, la mobilità dolce, la ricettività diffusa, ecc. ha senza dubbio molto senso, **la vera sfida rimane tuttavia quella di rendere sostenibile anche il turismo legato ai grandi numeri**, alle nuove masse turistiche di cui tanto si è parlato, attraverso un'attenzione spasmodica agli impatti e al loro contenimento. Si tratta di un turismo con enormi prospettive di crescita (si pensi alle crociere, ai grandi congressi internazionali), al quale non ha senso voltare le spalle, bensì che merita di essere strutturato, programmato e organizzato, così da trarne tutti i possibili effetti positivi. **Un percorso turistico che punti sulla qualità, per i grandi e i piccoli numeri, non potrà che portare a un risultato sostenibile**.

1.5 Il confronto con i competitor.

Nel 2015 l'Italia è al secondo posto nella classifica delle mete sognate per realizzare una vacanza, pari merito con gli Stati Uniti²⁹, dopo aver occupato l'anno precedente il primo posto. I dati sugli arrivi internazionali tuttavia ci dicono che il desiderio dei potenziali turisti non riesce sempre a trasformarsi in realtà e che al momento dell'acquisto della vacanza sono altre le destinazioni scelte. Nonostante l'elevato appeal, il **Belpaese si trova dunque a fronteggiare la concorrenza sia di nuove destinazioni turistiche, sia delle mete più mature che riescono di più, e meglio, a differenziare la loro offerta**.

L'Italia rappresenta una delle mete più sognate dai turisti...

Nell'immaginario del turista straniero l'Italia viene identificata da sempre per il binomio cultura-enogastronomia, ma oggi, in particolare nei mercati più lontani, anche per l'Italian way of life, che viene indicato come elemento essenziale nella scelta della località di vacanza dal 26% dei grandi Tour Operator internazionali³⁰.

(29) IPSOS (2015)

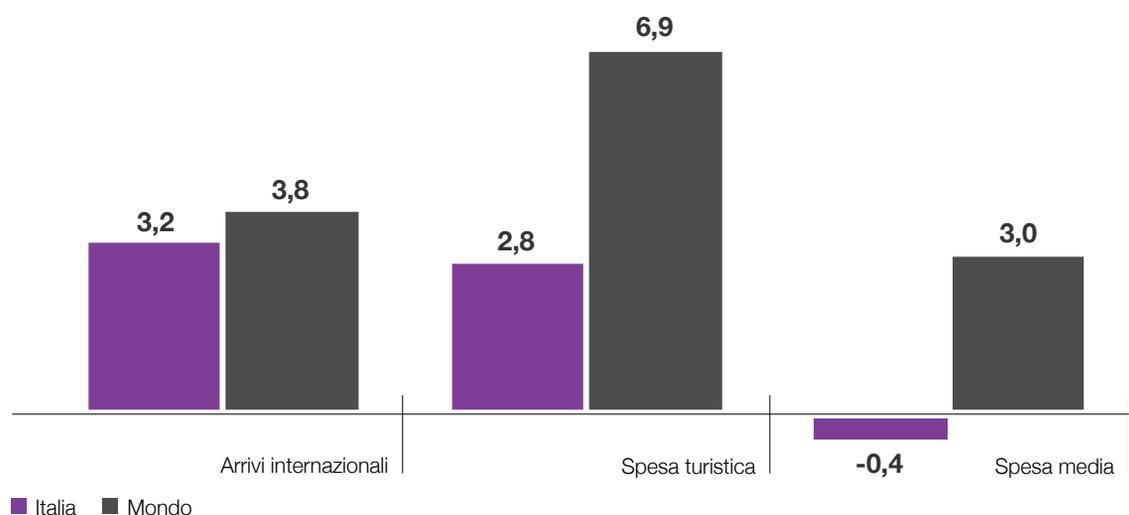
(30) Unioncamere-ISNART (2013)

Ovviamente la sua storia rimane l'attrattore principale, accompagnata dal patrimonio naturalistico-ambientale di grande pregio. Attualmente **l'Italia è il Paese che detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista dei Patrimoni dell'Umanità (51)**. Ma accanto alla storia straordinaria, l'Italia può offrire anche la forza della contemporaneità, attraverso i suoi brand industriali evocativi, lo stile e la moda.

Come si è detto tuttavia a tale potenziale non corrisponde un'adeguata capacità attrattiva. Secondo gli ultimi dati dell'Organizzazione mondiale per il turismo³¹, l'Italia è al 5° posto nella classifica mondiale dei Paesi per numero di arrivi internazionali e al 6° per spesa relativa. La domanda di turismo a livello globale ha superato nel 2014 il miliardo di viaggiatori, crescendo nel corso dell'ultimo decennio a un tasso medio annuo del 3,8%; nello stesso periodo l'Italia è cresciuta a una media del 3,2%. Ma è soprattutto in termini di spesa turistica che il Belpaese sembra aver perso colpi: a fronte di un CAGR mondiale del 6,9%, la spesa dei turisti internazionali in Italia è cresciuta del 2,8%, con evidenti ripercussioni negative sulla spesa media. **Nel decennio in cui si è affermato il lusso di massa, l'Italia sembra avere difficoltà proprio a intercettare i turisti più affluenti.**

...ma ha perso terreno negli ultimi anni

Grafico 5 – Dinamica del turismo mondiale: confronto con l'Italia, 2005-2014 (CAGR %)



È evidente come, a fronte di dinamiche tanto differenziate, **la quota di mercato italiana sul turismo internazionale³² non abbia potuto far altro che ridursi**, una debolezza questa che in realtà ha radici antiche. Dopo le performance brillanti dei primi anni '80, quando l'Italia aveva una quota di mercato seconda solamente a quella degli Stati Uniti d'America, e l'andamento più altalenante degli anni '90, quando l'Italia scambiava seconda e terza posizione con Spagna e Francia, dal 1998 in poi il ruolo italiano nel mercato turistico internazionale non ha fatto altro che ridimensionarsi. Se questo è un fenomeno comune a tutti i più diretti competitor europei, Francia, Germania, Regno Unito e Spagna³³, anche in conseguenza dell'agguerrita concorrenza dei nuovi mercati turistici, non si può tuttavia non evidenziare come abbia interessato l'Italia in maniera molto più marcata.

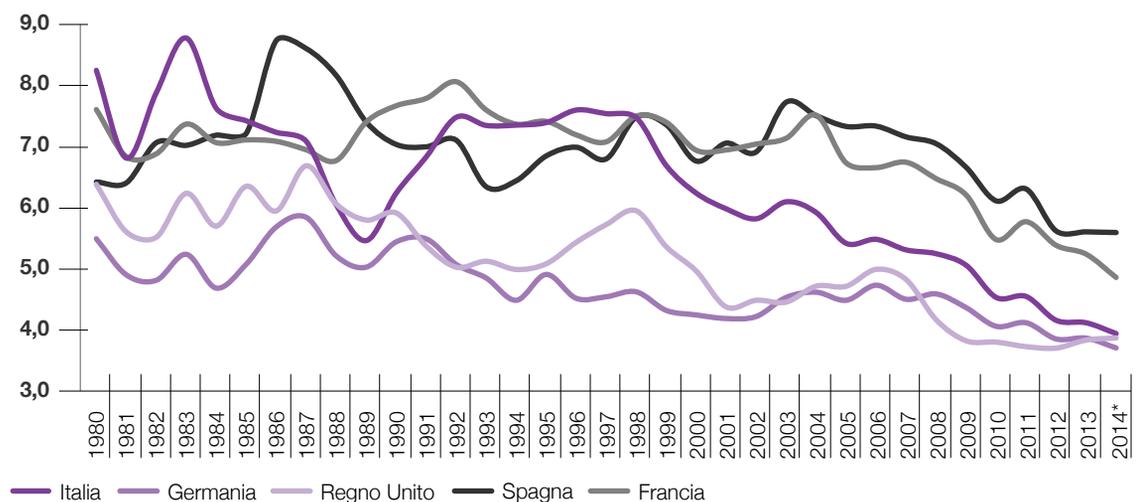
La perdita di quote di mercato da parte dell'Italia è più forte di quella dei diretti competitor europei

(31) UNWTO (2015)

(32) Calcolata come rapporto tra la spesa totale incoming italiana e la spesa totale di turismo internazionale outgoing: $Q = X^I / M^W$ dove X^I è la spesa totale incoming italiana (le esportazioni italiane di turismo internazionale in bilancia dei pagamenti) e M^W è la spesa totale outgoing mondiale.

(33) Si tratta dei quattro Paesi europei che, insieme all'Italia, si posizionano ai primi dieci posti nella classifica delle destinazioni turistiche mondiali, per numero di arrivi e per spesa.

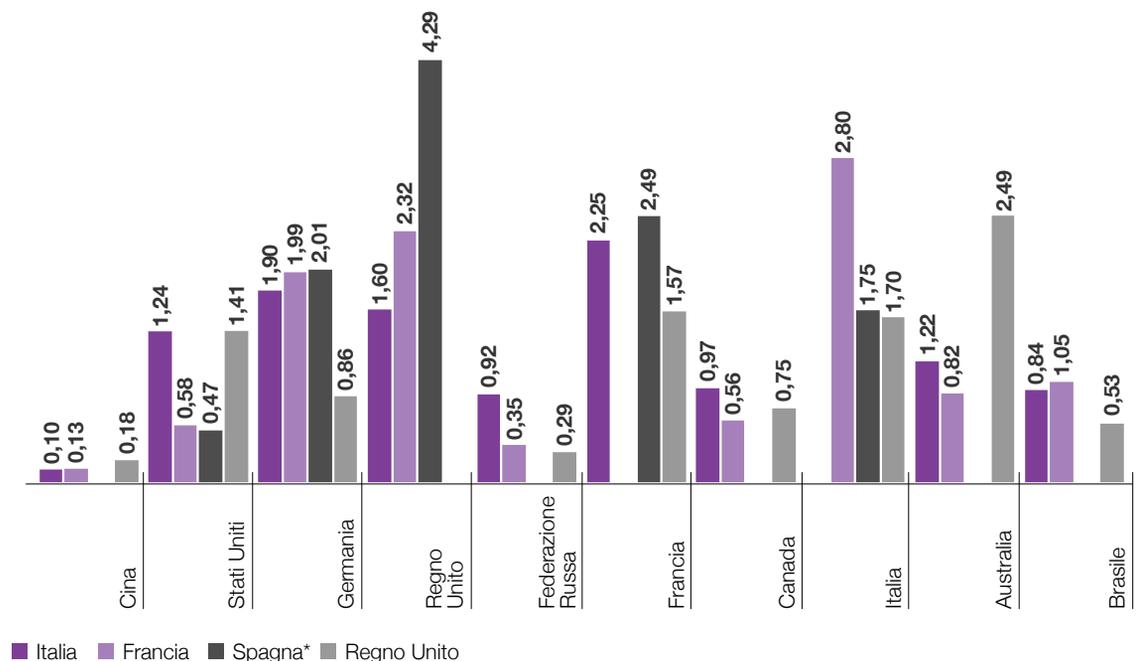
Grafico 6 – Quote di mercato della spesa turistica di alcuni Paesi europei, 1980-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati World Trade Organization, 2015
 (*) Dati riferiti alla sesta edizione del manuale FMI per la redazione della Bilancia dei Pagamenti adottato in Italia e in Europa dal 2014

Per confrontare il modello di specializzazione geografica dell'Italia con i suoi competitor europei³⁴ si è utilizzato un indice di specializzazione à la Balassa, un indice di vantaggio comparato che consente di determinare per quali Paesi la spesa dei turisti provenienti da un certo Paese è superiore alla media del resto del mondo e quindi quali sono le aree di provenienza dei turisti rispetto alle quali si ha una maggiore capacità attrattiva³⁵. Tale indicatore è stato calcolato rispetto alla spesa dei turisti provenienti dai primi dieci Paesi nella classifica dei top spenders in turismo internazionale elaborata dall'UNWTO.

Grafico 7 – Indici di specializzazione per nazionalità del turista, 2014 (numeri indice)



Fonte: elaborazioni CDP su dati World Trade Organization, Banca d'Italia, Institut national de la statistique et des études économiques, Office for National Statistics e Instituto Nacional de Estadística, 2015
 (*) Per la Spagna non si dispone dei dati relativi alla spesa dei turisti cinesi, russi, canadesi, australiani e brasiliani

(34) Non è stato possibile calcolare l'indice per la Germania per mancanza di dati.

(35) Un indice di Balassa maggiore dell'unità sta a indicare che la quota di spesa nel Paese x da parte dei turisti del Paese y è superiore alla quota di spesa dei turisti del Paese y in tutto il mondo.

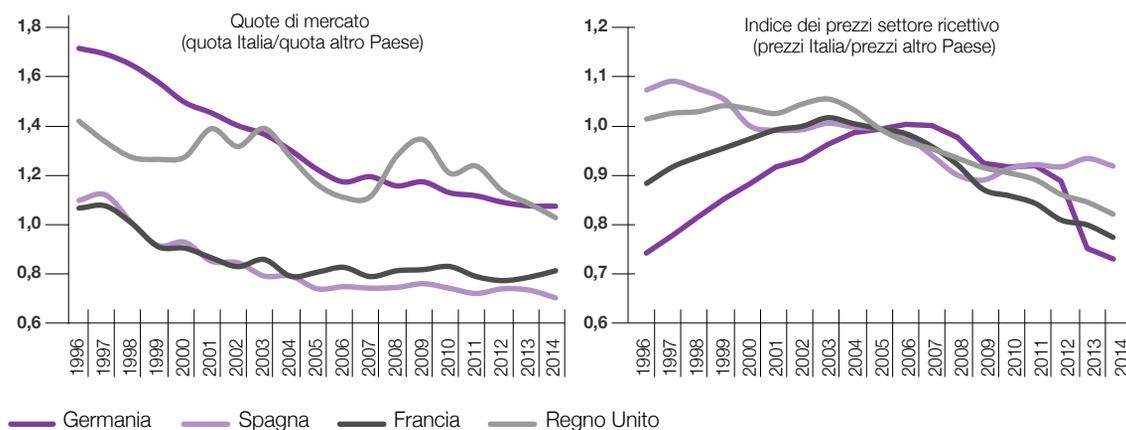
L'Italia presenta un indice di specializzazione superiore all'unità nei mercati cosiddetti maturi, mentre rispetto a Cina, Russia e Brasile il valore dell'indice risulta piuttosto basso. Tale condizione è tuttavia comune anche agli altri Paesi europei³⁶, ad indicare **una difficoltà generale dei Paesi più turistici del Vecchio Continente a posizionarsi rispetto a questi nuovi flussi di domanda.**

Esaminando ora la dinamica degli indici di prezzo riferiti al settore della ricettività turistica a confronto con la dinamica della quota di mercato si può osservare che:

- la **Germania** nel corso degli ultimi venti anni circa ha visto ridursi la quota di mercato meno di quella italiana indipendentemente dalla dinamica dell'indice dei prezzi, che prima del 2006 era favorevole alla competitività tedesca e poi a quella italiana;
- la **Spagna** fino al 2005 ha registrato un andamento della quota di mercato migliore di quello italiano, e molto simile nel periodo successivo, indipendentemente dalle dinamiche della competitività di prezzo tra i due Paesi (migliore per l'Italia fino al 2008);
- la **Francia** ha registrato una miglior dinamica della quota di mercato prima del 2005 grazie alla maggiore competitività in termini di prezzo, che però non ha avuto conseguenze una volta venuta meno nei dieci anni successivi, facendo registrare dinamiche delle quote di mercato dei due Paesi pressoché uguali;
- il **Regno Unito** è sempre stato meno competitivo rispetto all'Italia in termini di prezzo, ciononostante la quota di mercato turistico inglese si è ridotta meno di quella italiana.

La perdita di competitività non si deve né al modello di specializzazione geografica, né alla dinamica dei prezzi...

Grafico 8 – Dinamica delle quote di mercato e della competitività di prezzo dell'Italia rispetto ad alcuni Paesi europei, 1996-2014 (numeri indice)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Eurostat e World Trade Organization, 2015

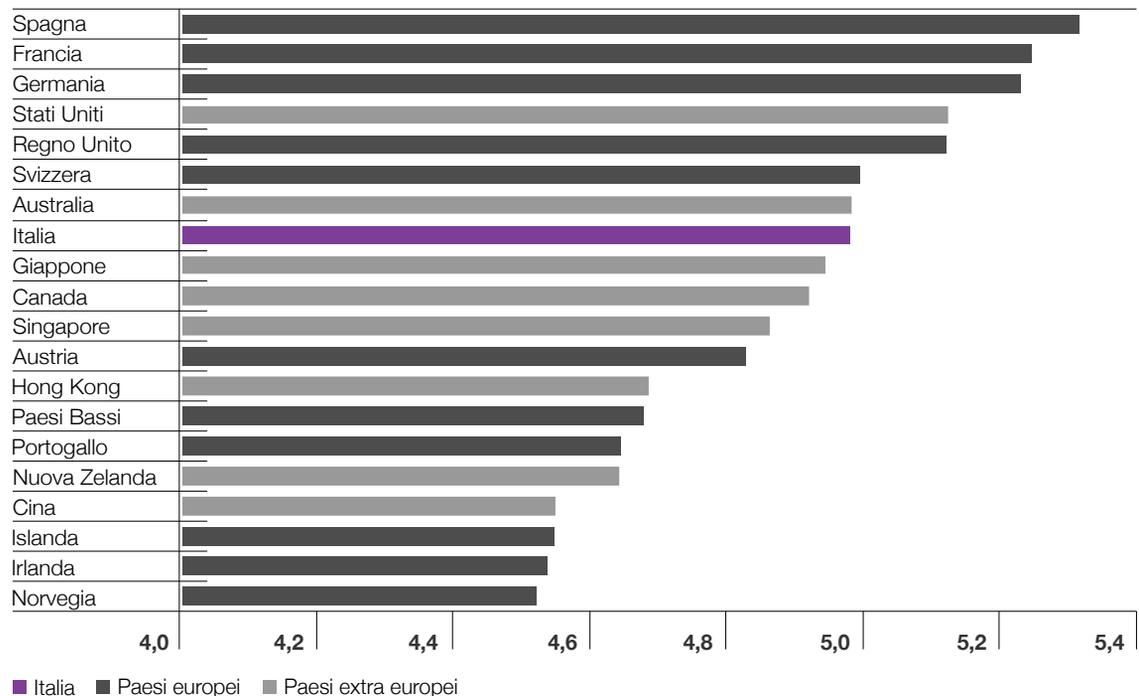
Quello che in sintesi emerge dall'analisi della **competitività in termini di prezzo** dell'Italia rispetto ai suoi diretti concorrenti europei, è che questa **non sembra essere stata determinante nel definirne il ruolo nell'ambito del turismo mondiale.**

Se la maggiore perdita di ruolo dell'Italia nel mercato turistico mondiale rispetto ai suoi diretti competitor europei **non è dunque da attribuire né al modello di specializzazione geografica del turismo incoming, né a una perdita di competitività in termini di prezzo**, sono allora da ricercarsi altrove le cause che hanno fatto sì che la quota di mercato italiano si sia ridotta più che negli altri Paesi; ragioni che presumibilmente possono essere rintracciate in un peggioramento della qualità dell'offerta ricettiva e, più in generale, della capacità attrattiva del Paese.

(36) Un indice appena superiore all'unità si osserva solamente per la Francia rispetto al Brasile.

Osservando l'**indicatore di competitività turistica** che il World Economic Forum (WEF) realizza ogni due anni, emerge in maniera piuttosto evidente come siano infatti altre le criticità del modello turistico italiano. Nel 2015 l'Italia occupa l'ottava posizione nel ranking della competitività turistica mondiale, la Spagna è al primo posto, seconda la Francia, terza la Germania, quinto il Regno Unito.

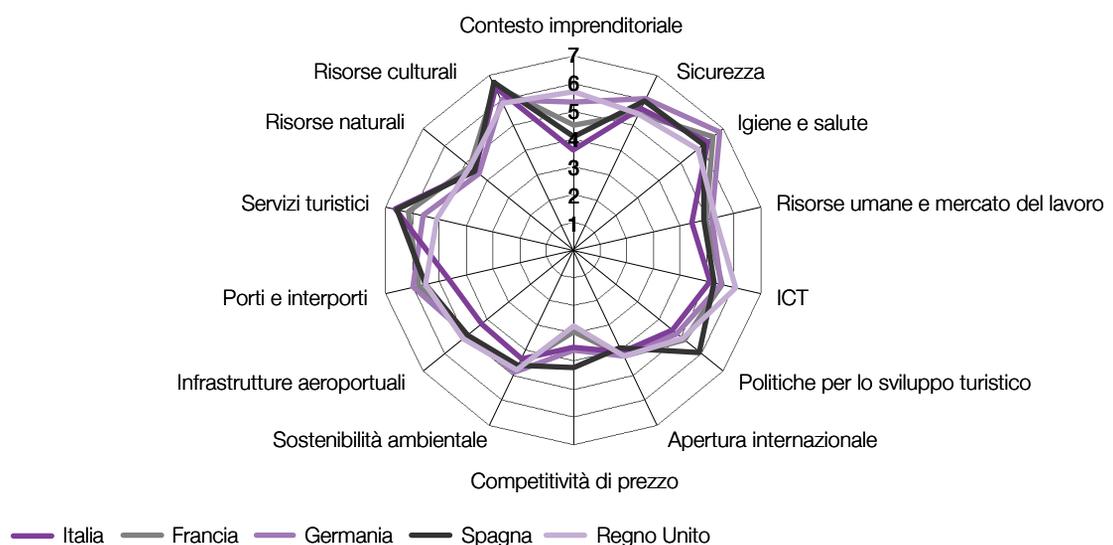
Grafico 9 – The Travel & Tourism competitiveness index: prime 20 posizioni, 2015 (indice da 1 a 7)



Fonte: World Economic Forum, 2015

L'indicatore calcolato dal WEF, per 141 Paesi, misura un insieme di elementi, strutturali e di policy, che contribuiscono allo sviluppo del settore turistico di un'economia. È composto da 14 indicatori di secondo livello che variano in un range compreso tra 1, il peggior valore, e 7, il migliore. Ciascun indicatore individua uno dei pilastri fondamentali per lo sviluppo turistico di un Paese.

Grafico 10 – I pilastri dello sviluppo turistico per alcuni Paesi europei, 2015 (indice da 1 a 7)



Fonte: World Economic Forum, 2015

Sono proprio gli elementi di contesto quelli nei quali l'Italia presenta i valori peggiori: il contesto imprenditoriale, le risorse umane e il mercato del lavoro, l'ICT e tutto il sistema infrastrutturale. Si registra inoltre il peggior valore nel confronto con gli altri Paesi europei anche per l'indicatore che esprime le politiche realizzate per sostenere lo sviluppo turistico, una misura della strategia nazionale, della spesa pubblica per il settore, dell'efficacia dell'attività di marketing turistico. Una conseguenza della poca attenzione a organizzare e attrezzare il territorio in modo da poter accogliere in maniera ottimale i turisti è infine rappresentata dal valore piuttosto basso dell'indicatore di sostenibilità ambientale (il più basso tra i competitor). Del resto, **laddove la pressione turistica è mal gestita le conseguenze in termini di tensione tra turismo e ambiente non mancano di farsi notare.**

Un'ultima notazione la merita l'indicatore di competitività di prezzo, che se da un lato non sembra caratterizzare in maniera negativa l'Italia nel confronto con i suoi concorrenti europei, cosa peraltro già emersa nell'analisi degli indici dei prezzi, dall'altro si rivela particolarmente critico per i Paesi dell'area europea esaminati, che presentano tutti valori molto bassi (tra 3 e 4). Il **livello dei prezzi più elevato sembra dunque essere una delle ragioni della perdita di competitività che ha caratterizzato un po' tutti i Paesi più turistici del Vecchio Continente** nei confronti dei nuovi competitor che si sono affacciati sulla scena turistica mondiale.

1.6 Una stima dell'impatto del "turismo perso".

Nell'ultimo decennio gli arrivi internazionali in Italia sono cresciuti a ritmi molto più lenti rispetto al resto del mondo. **È in particolare dopo la crisi del 2008 che la forbice tra la dinamica dei flussi mondiali e italiani è andata significativamente ampliandosi.**

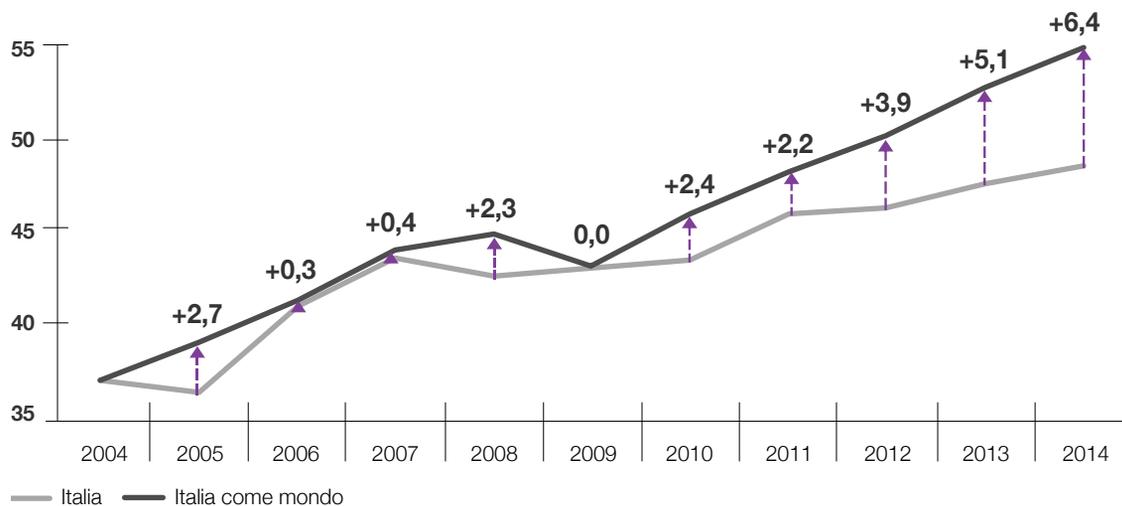
Per capire cosa ha significato per l'Italia aver perso terreno nei confronti del resto del mondo, si è realizzato un esercizio finalizzato a stimare l'impatto che il minor afflusso turistico ha avuto sul prodotto interno lordo e sull'occupazione.

In dieci anni l'Italia ha "perso" 18 miliardi di spesa turistica

Per prima cosa si è calcolato il numero di arrivi che si sarebbero avuti se tra il 2004 e il 2014 l'Italia non avesse perso competitività e quindi fosse riuscita a registrare gli stessi tassi di crescita del resto del mondo: un valore pari a **oltre 25 milioni di visitatori in dieci anni, per un totale di spesa persa pari a circa 18 miliardi di euro**³⁷.

29

Grafico 11 – I flussi di visitatori persi, 2004-2014 (milioni)



Fonte: elaborazioni CDP su dati UNWTO, 2015

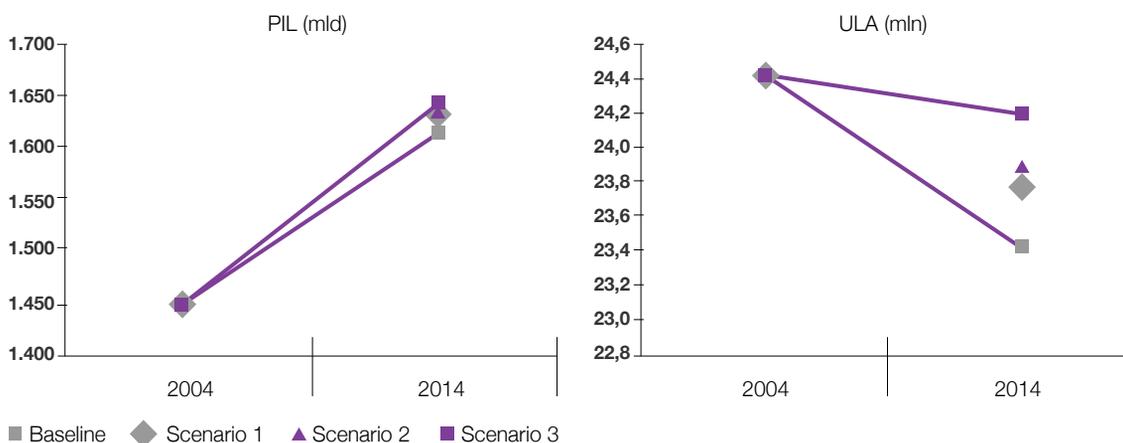
(37) Calcolati applicando il dato di spesa media di ciascun anno al numero di arrivi mancati nello stesso periodo. Aver utilizzato la spesa media italiana che, come si è visto, si è ridotta significativamente nel decennio, determina una stima prudente dell'impatto economico, che potrebbe essere anche maggiore se l'Italia fosse in grado di attrarre soprattutto i c.d. new comers, contraddistinti da una spesa media più elevata.

A questo punto si è calcolato l'impatto che le minori entrate per turismo hanno avuto sull'economia nazionale arrivando a **stimare l'effetto diretto, indiretto e indotto della mancata spesa**. L'impatto diretto e indiretto³⁸ è stato calcolato attraverso l'uso di schemi di tipo input-output³⁹, mentre per l'impatto indotto⁴⁰ si è scelto di valutare un range di variazione possibile considerando che sono presenti in letteratura diversi, e molto differenti tra loro, valori del c.d. moltiplicatore keynesiano.

- Nel **primo scenario** si è considerato il valore del moltiplicatore calcolato nell'ultimo rapporto Mercury⁴¹, all'interno del quale ogni anno si stima l'impatto macroeconomico del turismo in Italia. Il rapporto tra valore aggiunto diretto e valore aggiunto totale, comprensivo quindi dell'effetto indiretto e indotto, è in questo caso pari a 1,93: ogni 100 euro di ricchezza prodotti nelle attività direttamente a contatto con il turista, se ne producono altre 93 nel resto del sistema produttivo. Lo stesso indicatore calcolato per l'occupazione è pari a 1,73: ogni 100 unità di lavoro direttamente create nelle attività turistiche, se ne creano altre 73 nel resto dell'economia.
- Nel **secondo scenario** si sono invece considerati i moltiplicatori calcolati ogni anno dal World Travel & Tourism Council, che stima il contributo delle attività turistiche in termini di PIL e di occupazione, dirette e totali. In questo secondo caso i moltiplicatori sono pari rispettivamente a 2,47 e 2,36⁴².
- Infine nel **terzo scenario** l'impatto totale è stato calcolato attraverso la SAM (Social Accounting Matrix)⁴³, e i moltiplicatori che ne derivano sono pari a 3,49 per il valore aggiunto e 3,93 per l'occupazione.

Tra il 2004 e il 2014 il PIL italiano è passato da circa 1.500 a 1.616 miliardi di euro. Se il turismo avesse mantenuto la sua capacità di contribuire alla crescita nazionale, nel 2014 il PIL avrebbe potuto raggiungere valori superiori, arrivando, nello scenario migliore, a circa 1.645 miliardi di euro. Anche l'occupazione, che nel decennio in esame si è significativamente ridotta passando dai quasi 24,5 milioni di unità del 2004, ai circa 23,4 milioni del 2014, avrebbe beneficiato della migliore competitività turistica frenando in parte la sua discesa, assestandosi intorno ai 24,2 milioni di unità. Si tratta di una forchetta di valori piuttosto ampia che porta a stimare una perdita in termini di valore aggiunto in dieci anni che varia in un range compreso tra i 15 e i 29 miliardi di euro e tra le 340 e le 780 mila unità in termini di occupazione. **Vuol dire aver rinunciato ogni anno, nella migliore delle ipotesi, a circa 34.000 posti di lavoro.**

Grafico 12 – Stima dell'impatto totale del turismo perso, 2004-2014



(38) Si tratta degli effetti connessi ai processi di attivazione che ciascun settore produce sugli altri settori di attività economica, c.d. effetto leonteviano.
 (39) Si veda Appendice I
 (40) Ci si riferisce all'impatto c.d. keynesiano, provocato dai flussi di reddito aggiuntivo che stimolano una crescita endogena nei consumi finali.
 (41) Mercury (2014)
 (42) WTTC (2015)
 (43) Si veda Appendice I

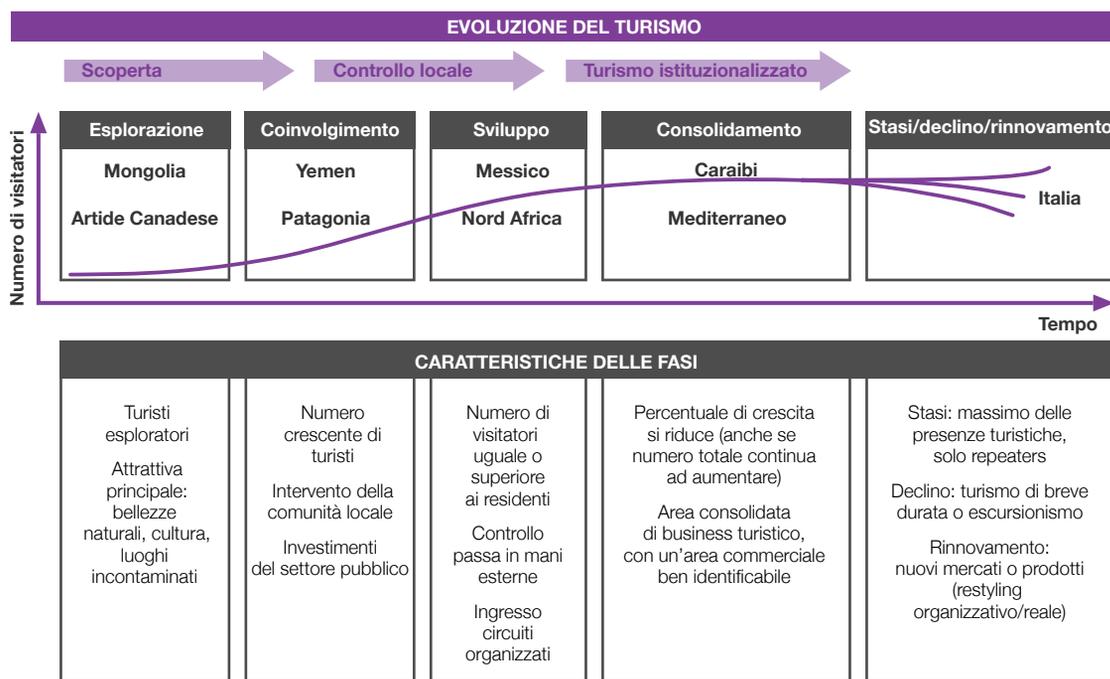
Pur consapevoli delle forti differenze tra i tre scenari, l'obiettivo di questo esercizio non è tanto quello di stimare dei valori precisi, quanto quello di dare un ordine di grandezza della ricchezza a cui si è rinunciato scegliendo di trascurare il settore turistico. **Stiamo parlando di valori che arrivano anche a rappresentare il 2% del PIL e il 3% dell'occupazione nelle ipotesi massime.**

L'Italia sembra dunque trovarsi a un bivio; destinazione ormai da tempo matura, o saprà reinventare se stessa riuscendo a intercettare le masse di turisti in crescita, o sarà destinata a perdere sempre più competitività e con essa ricchezza e occupazione.

Il modello che più frequentemente viene utilizzato per descrivere le fasi delle destinazioni turistiche e della domanda ad esse diretta è quello del **ciclo di vita dell'area turistica** (Touristic Area Life Cycle – TALC)⁴⁴. Già noto nella letteratura economica come ciclo di vita del prodotto e utilizzato per spiegare la dinamica del mercato dei beni di consumo durevoli, il TALC fornisce un quadro all'interno del quale avere una visione di insieme dello sviluppo delle destinazioni. In questo modello il numero di visitatori tende a crescere all'aumentare della notorietà e dell'organizzazione turistica del Paese. Da luoghi inesplorati, le destinazioni turistiche diventano sempre più oggetto di sviluppo e investimenti, fino a trasformarsi in aree di turismo consolidato. A questo punto gli scenari che si delineano sono mantenere lo stato raggiunto (stasi), iniziare il declino o invece puntare sul rinnovamento, ossia su nuove forme e tipologie di turismo.

Il sistema turistico italiano dovrà reinventarsi per riuscire a competere nuovamente nello scenario internazionale

Figura 4 – Il ciclo di vita dell'area turistica



Fonte: CDP

In questo momento **l'Italia si trova quanto meno nella fase di stasi, se andare verso il declino o, invece, verso il rinnovamento dipenderà dalle scelte che verranno fatte.**

(44) Cooper et al. (2002)

02

Le regole e la governance: verso l'industria del turismo

Una strategia nazionale organica e una governance pubblica sistematica: fattori strategici per promuovere le destinazioni e incentivare una vera e propria industria del turismo

32

La governance normativa e istituzionale di un Paese rappresenta un'importante leva per lo sviluppo del comparto turistico. Mentre i principali competitor europei (Francia e Spagna) hanno sviluppato nel tempo un quadro regolamentare e istituzionale capace di promuovere efficacemente le rispettive destinazioni turistiche e incentivare una vera e propria industria del turismo, in Italia, esistono ancora oggi significative criticità, che non possono più essere trascurate.

Le **politiche pubbliche** sul turismo, a livello statale e regionale, risultano decisamente **poco coordinate** tra loro, mentre invece occorrerebbe una strategia organica e di lungo termine, volta a integrare e orientare le diverse politiche pubbliche, anche quelle che hanno un impatto più indiretto sul turismo. Il Piano Turismo 2020 ha già indicato molte azioni strategiche necessarie per un turismo innovativo, ma tale strategia è risultata carente dal punto di vista dell'attuazione concreta e della celerità nell'esecuzione delle azioni prioritarie.

Oltre a una strategia nazionale incentrata sull'industria del turismo, a cui va abbinata una programmazione efficiente delle risorse disponibili, comprese quelle europee, è necessario rimediare a **una governance pubblica frammentata e disomogenea** dal punto di vista delle competenze legislative e amministrative, attualmente ripartite, in modo poco razionale e scarsamente efficace, tra Stato e Regioni.

Un ulteriore punto debole della governance si riscontra nell'**assenza di un sistema nazionale in grado di promuovere** e commercializzare efficacemente all'estero l'immagine unitaria dell'Italia e l'offerta turistica nazionale. Ad oggi peraltro le Regioni hanno speso molte risorse pubbliche per la promozione del proprio territorio, senza risultati concreti in termini di penetrazione dei mercati internazionali.

Un tema estremamente rilevante è, infine, l'**assetto fiscale del turismo**, che andrebbe orientato in un senso più favorevole allo sviluppo dell'industria turistica e delle start-up innovative, con un'attenzione a reperire risorse in modo razionale, trasparente e omogeneo. Tali risorse si devono investire per la crescita della qualità e della sostenibilità del turismo italiano, che deve diventare un settore centrale dell'economia italiana, senza essere più relegato ad appendice di altri settori.

Alcune recenti iniziative normative appaiono importanti per il rilancio del settore sotto il profilo di una governance più razionale e di efficaci incentivi per le imprese.

2.1 Il contesto regolamentare europeo. In Europa il turismo rappresenta, in termini di contributo al PIL e all'occupazione, la terza maggiore attività di rilievo socio-economico dopo i settori del commercio e dell'edilizia. Si tratta peraltro di uno dei pochi comparti ad aver mostrato un impatto positivo sulla crescita economica, sull'occupazione e sullo sviluppo sociale, nonostante la crisi economico-finanziaria e la crescente concorrenza di altre regioni del mondo.

In Europa
il turismo
è la terza attività
di rilievo
socio economico

In particolare, secondo le stime della Commissione europea, l'industria del turismo, nella sua accezione più stretta, conta circa 1,8 milioni di imprese - principalmente PMI – genera tra il 3% e il 5% del PIL dell'UE e contribuisce all'occupazione per il 5,2%. Se si considerano anche i settori economici collegati al turismo, quali ad esempio i trasporti, le costruzioni, l'ambiente e la cultura, il contributo aumenta, superando il 10% del PIL e il 12% dell'occupazione totale.

L'industria del turismo costituisce, dunque, un settore chiave dell'economia europea, che può contribuire in modo sostanziale alla **crescita, all'occupazione e allo sviluppo sociale europeo** e, in definitiva, all'attuazione della Strategia "Europa 2020".

La crescente consapevolezza dell'importanza di questo settore e la volontà di garantire il primato dell'Europa quale principale destinazione turistica mondiale hanno condotto le **istituzioni europee ad adottare un nuovo indirizzo politico e un innovativo quadro regolamentare**, al fine di orientare gli Stati membri verso obiettivi e principi comuni e stimolarli a un'azione coordinata, ispirata al principio di leale collaborazione.

Il Trattato di Lisbona ha riconosciuto l'importanza del turismo per l'Europa, delineando specifiche competenze europee nel settore. In particolare, con l'entrata in vigore del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea (TFUE)¹, **l'Unione europea (UE) ha acquisito una nuova competenza nel settore del turismo**, volta a sostenere, completare e coordinare l'azione degli Stati membri nell'ottica di promuovere la competitività delle imprese turistiche dell'Unione.

Il turismo in Europa dispone, dunque, di una nuova base giuridica, che legittima la competenza delle istituzioni europee a intervenire nel settore e adottare, tramite la procedura legislativa ordinaria, misure specifiche di sostegno, coordinamento e completamento dell'azione degli Stati membri. Tuttavia, il Trattato esclude espressamente che il Parlamento e il Consiglio europeo possano armonizzare a livello europeo le disposizioni legislative e regolamentari degli **Stati membri, ai quali rimane in definitiva la competenza legislativa, regolamentare e amministrativa in materia di turismo**.

Al fine di tutelare la concorrenza nel mercato interno europeo, la competenza nazionale in materia di turismo deve essere esercitata, come per gli altri settori di rilevanza economica, nel rispetto del principio di libera circolazione delle merci, dei capitali, dei servizi, dei lavoratori e delle persone, nonché della libertà di stabilimento e di mutuo riconoscimento delle qualifiche professionali².

È interessante mettere in luce che la competenza europea nel settore del turismo, di recente acquisizione, è funzionale alla **promozione della competitività delle imprese dell'Unione** e che, in questa prospettiva, l'UE deve agire per favorire la **cooperazione tra Stati membri**, in particolare attraverso lo scambio delle buone pratiche, e per incoraggiare la creazione di un ambiente propizio allo **sviluppo di una vera e propria industria del turismo** con l'obiettivo di massimizzare il contributo alla crescita economico-sociale e all'occupazione a livello europeo.

Il cuore della policy europea è costituito, dunque, dalle imprese, in particolare PMI, che sono chiamate a fronteggiare i grandi cambiamenti, dei quali si è già ampiamente argomentato:

- l'evoluzione della domanda turistica e dell'andamento demografico;
- il superamento della crisi economica e la scarsità delle risorse disponibili;
- i cambiamenti climatici, politici e sociali;

(1) Si veda l'art. 6, lett. d), e l'art. 195 TFUE.

(2) In Italia, alcune problematiche di tipo concorrenziale si sono poste e si pongono ancora oggi in modo critico con riferimento a due diverse questioni: le regole e la durata delle concessioni demaniali marittime, comprese quelle con finalità turistico ricreative, e il mutuo riconoscimento della qualifica di guida turistica. In entrambi i casi, l'Italia è stata oggetto di specifiche procedure d'infrazione per violazione del diritto europeo, in particolare, della libertà di stabilimento e della direttiva servizi (dir. 2006/123/CE – c.d. direttiva Bolkestein).



La nuova
competenza
europea
è promuovere
la competitività
delle imprese
turistiche

- la concorrenza mondiale, soprattutto dei Paesi emergenti;
- lo sviluppo dell'ICT e della digitalizzazione dei canali di distribuzione;
- la crescita della sharing economy.

Al fine di far fronte a tali sfide l'UE ha rafforzato la propria policy di settore, adottando nel 2010 un quadro politico di azione per il turismo, che si fonda su quattro azioni prioritarie³:

- stimolare la competitività del settore turistico in Europa;
- promuovere lo sviluppo di un turismo sostenibile, responsabile e di qualità;
- consolidare l'immagine e la visibilità dell'Europa come insieme di destinazioni sostenibili e di qualità;
- massimizzare il potenziale delle politiche e degli strumenti finanziari dell'UE per lo sviluppo del turismo.

Occorrono
politiche
pubbliche
integrate

In virtù del **carattere trasversale della materia turistica**, la politica europea sul turismo, incentrata sul sistema economico-imprenditoriale, non può prescindere peraltro da ulteriori politiche pubbliche europee, ad esempio, in materia di:

- occupazione e sviluppo regionale;
- sviluppo sostenibile;
- valorizzazione del patrimonio naturale e culturale;
- definizione di un'identità europea;
- trasporti.

Solo attraverso politiche pubbliche integrate è concretamente possibile ottimizzare i benefici economici, ambientali e socio-culturali connessi al settore turismo. Basti pensare alle infrastrutture e ai collegamenti nazionali, europei e trans-europei, necessari per garantire non solo la libertà di circolazione delle persone, ma anche un agevole accesso all'Europa e alle diverse destinazioni turistiche nazionali. Le autorità pubbliche devono, in altri termini, fornire o garantire adeguate infrastrutture (aeroporti, ferrovie, collegamenti stradali), affinché i turisti di tutto il mondo possano raggiungere le molteplici destinazioni europee e spostarsi agevolmente e in sicurezza attraverso l'intero continente europeo.

È, infine, degno di attenzione il fatto che il compito di stabilire l'indirizzo politico-amministrativo e di delineare un quadro di azione coerente in materia di turismo sia attribuito in via principale alla **Direzione generale per la crescita (DG Growth)** della Commissione europea che si occupa di «**Mercato interno, Industria, Imprenditoria e PMI**».

L'attribuzione delle competenze di settore a questa articolazione istituzionale è particolarmente significativa, perché rappresenta **una precisa scelta di policy e di governance**, orientata alla **valorizzazione della dimensione imprenditoriale e industriale del turismo europeo**, che dovrebbe influenzare anche la strategia, la governance e l'azione degli Stati membri. La vocazione imprenditoriale della politica europea non esclude lo sviluppo della dimensione culturale, sociale e ambientale del settore turistico, che l'UE ha intenzione di rafforzare, come previsto nel recente Rapporto sul turismo del Parlamento europeo⁴.

L'azione europea si concentra, infatti, su specifiche iniziative con l'obiettivo di:

- migliorare, destagionalizzare e diversificare i prodotti e l'offerta turistica europea, puntando in particolare sul turismo sostenibile e accessibile a tutti, compresi i soggetti svantaggiati e i disabili;
- sostenere il business del turismo in Europa, concentrandosi sul miglioramento delle competenze

L'obiettivo europeo
in ambito turistico
è valorizzarne
la dimensione
imprenditoriale
e industriale

(3) La Commissione europea ha pubblicato alcuni orientamenti strategici per lo sviluppo del settore turistico, tra cui: COM(2007)621 del 19 ottobre 2007, *Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*, che introduce l'opzione dello sviluppo sostenibile per garantire la competitività nel lungo termine del turismo; COM(2010)352 del 30 giugno 2010, *L'Europa prima destinazione turistica mondiale, un nuovo quadro politico per il turismo europeo*, che analizza i fattori e gli ostacoli per la competitività del turismo e il suo sviluppo sostenibile; COM(2012)649 del 7 novembre 2012, *Attuazione e miglioramento della politica comune in materia di visti per stimolare la crescita dell'UE*, che mira a aumentare i flussi dei turisti dei paesi terzi attraverso la politica comune dei visti; COM(2014)86 del 20 febbraio 2014, *Una strategia europea per una maggiore crescita e occupazione nel turismo costiero e marittimo*, al fine di promuovere la crescita sostenibile e la competitività nel turismo costiero e marittimo. Si veda anche COM(2014)464, libro verde *Safety of tourism accommodation services*.

(4) Risoluzione del Parlamento europeo del 29 ottobre 2015 su *Nuove sfide e strategie per promuovere il turismo in Europa*.

professionali dei lavoratori del settore, sulla digitalizzazione delle imprese e dei servizi, nonché sul rafforzamento della cooperazione tra le imprese attive nel settore del turismo e della cultura;

- promuovere la destinazione Europa, anche semplificando le regole europee sui visti⁵.

La Commissione europea ha di recente rilanciato un interessante strumento, che testimonia la necessità e l'importanza di inquadrare il fenomeno europeo, nelle sue declinazioni nazionali, al fine di migliorare la conoscenza socio-economica del settore e fondare le politiche pubbliche su evidenze concrete. Si tratta dell'**Osservatorio virtuale del turismo**⁶, un portale che raccoglie informazioni, dati, statistiche e analisi sui flussi e le tendenze del turismo in Europa e nei Paesi membri.

FOCUS

I principi europei per la qualità del turismo

L'elevata qualità dei servizi turistici e dei servizi connessi offerti dalle imprese è fondamentale per competere in un mercato sempre più dinamico e concorrenziale. È essenziale, inoltre, l'accesso, la comunicazione e la diffusione di informazioni affidabili, aggiornate, precise e multilingue circa le caratteristiche e la qualità di un dato servizio turistico, così da consentire ai turisti di distinguere tra prodotti concorrenti e di compiere una scelta informata.

Alcuni Stati membri gestiscono sistemi di qualità pubblici nazionali, subnazionali o regionali, a carattere volontario. La stessa industria del turismo è l'artefice di un'ampia gamma di iniziative a livello regionale, nazionale o transnazionale: nella maggior parte dei casi queste iniziative si concentrano su aspetti della qualità del servizio propri di un dato sotto settore turistico o di una data zona geografica.

Questi **sistemi di qualità sono notevolmente diversi tra loro e molto poco coerenti in termini di portata settoriale, copertura geografica, governance, metodologia e criteri di valutazione**. Sino ad oggi, l'UE si è preoccupata di tutelare i diritti dei viaggiatori e dei consumatori per i «pacchetti vacanze», ha ridotto i costi di roaming e ha agevolato l'accesso alle cure sanitarie in tutti i Paesi dell'UE, ma non ha disciplinato la materia delle informazioni sulla qualità dei servizi turistici.

L'attuale frammentazione dei sistemi di valutazione della qualità può produrre confusione e incidere negativamente sulla competitività del turismo europeo. Al fine di rimediare a tale criticità, nel febbraio 2014, la Commissione europea ha proposto al Consiglio di adottare **una specifica raccomandazione sui principi europei relativi alla qualità dei servizi turistici**, optando, dunque, per una soluzione normativa c.d. di soft law, ovvero non vincolante per gli Stati membri.

I principi così proposti sono applicabili su base volontaria da parte delle organizzazioni pubbliche e private e, se effettivamente adottati, dovrebbero rafforzare la competitività dell'Europa rispetto alle destinazioni emergenti, facendo leva sulla qualità dei servizi turistici offerti ai consumatori nell'UE. L'obiettivo è di aiutare gli operatori del settore a promuovere la qualità dei servizi e rafforzare la fiducia dei consumatori, concentrandosi su quattro aspetti fondamentali:

- formazione del personale che eroga servizi turistici;
- adozione e applicazione di una politica di soddisfazione dei consumatori;
- applicazione di programmi specifici di pulizia e manutenzione degli impianti;
- informazioni turistiche corrette, affidabili, chiare e multilingue.

In questa prospettiva, la Commissione deve agevolare lo scambio delle migliori pratiche e di esperienze; gli Stati membri sono invitati a promuovere sui loro territori l'adozione di questi principi e a coordinarne e monitorarne l'applicazione.

(5) Si è stimato che nel 2012 il regime dei visti è stato responsabile di una perdita di 6,6 milioni di viaggiatori potenziali provenienti da sei principali mercati target, che equivalgono a 5,5 miliardi di euro in termini di contributo diretto al PIL (Commissione europea, 2014). Le regole europee sui visti sono attualmente contenute nel Codice comunitario dei visti, reg. (CE) n. 810/2009, che permette ai visitatori provenienti da 42 paesi al di fuori dell'UE di entrare senza visto. Nel 2014, la Commissione europea ha proposto di semplificare le regole per ottenere un visto d'ingresso in Europa, ad esempio introducendo norme più flessibili sulla cooperazione consolare, nell'ottica di stimolare l'economia europea e incentivare l'arrivo di turisti internazionali. Si veda in proposito la Comunicazione della Commissione europea COM(2014)164.

(6) <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/home>

2.2 Le risorse e gli strumenti finanziari in Europa. Il finanziamento europeo delle iniziative turistiche è stato tradizionalmente realizzato nell'ambito della politica di coesione, tramite il supporto dei fondi strutturali, principalmente il **Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), destinato in Italia soprattutto alle Regioni del Mezzogiorno**. Nel periodo di programmazione 2007-2013, il settore del turismo ha beneficiato di risorse europee, anche attraverso diversi programmi e strumenti finanziari nell'ambito della politica ambientale, della ricerca e innovazione, della cultura, dell'educazione e dell'occupazione.

Nel nuovo **periodo di programmazione 2014-2020**, l'UE ha rafforzato l'impegno finanziario per lo sviluppo del turismo, in virtù della strategicità del settore e con il fine di far fronte alla crisi economico-finanziaria e alla conseguente difficoltà di reperire i necessari finanziamenti per l'innovazione del settore, soprattutto a livello digitale. Tuttavia, **non esiste una linea di intervento, un programma o uno strumento finanziario dedicato esclusivamente al turismo**.

Il settore del turismo può dunque essere finanziato in via generale nell'ambito della nuova politica di coesione, attraverso i **Fondi Strutturali e di Investimento Europei (Fondi SIE)**, ai quali si aggiunge una quota di co-finanziamento degli Stati membri. I fondi sono:

- **FESR – Fondo europeo di sviluppo regionale**, del quale possono beneficiare principalmente le Regioni meno sviluppate, che devono concentrare le risorse a favore di progetti, compresi quelli nel settore del turismo, volti alla sostenibilità ambientale e qualificazione energetica (low carbon economy), ricerca e innovazione, sviluppo ICT, competitività e attrattività del sistema produttivo, valorizzazione delle risorse artistiche, naturali e culturali;
- **FC - Fondo europeo di coesione**, che mira a ridurre le disparità economiche e sociali e promuovere lo sviluppo sostenibile, soprattutto attraverso investimenti nel settore ambientale;
- **FSE - Fondo sociale europeo**, che può cofinanziare progetti per migliorare la produttività e la qualità dell'occupazione e dei servizi nel settore turistico attraverso investimenti nell'istruzione e nella formazione professionale, anche mediante corsi mirati, unitamente a premi per l'avvio di microimprese turistiche;
- **FEASR - Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale**, che può sostenere e contribuire a migliorare la qualità del turismo, quale strumento di diversificazione dell'economia rurale;
- **FEAMP - Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca**, che può incoraggiare la diversificazione delle attività nelle zone dipendenti dalla pesca attraverso soluzioni alternative, come l'ecoturismo.

Sono previsti, inoltre, nuovi programmi che in parte accorpano gli strumenti finanziari esistenti nel periodo di programmazione precedente e consentono il finanziamento, regolato in modo più semplice (ad esempio in termini di accesso alle informazioni e armonizzazione delle procedure), di nuove tipologie di iniziative e azioni rilevanti per un turismo sostenibile e competitivo⁷.

Nell'orizzonte temporale del 2020, i principali programmi europei che consentono il finanziamento di progetti legati direttamente o indirettamente al turismo sono:

- **COSME – Programma per la Competitività delle Imprese e delle PMI**, che può sostenere, tra le altre cose, interventi specifici nel settore del turismo, avendo come obiettivo il miglioramento dell'accesso al finanziamento delle imprese. La dotazione finanziaria del COSME (**l'unico programma con una specifica linea di finanziamento dedicata al turismo** per un importo pari a 108,9 milioni di euro fino al 2020) viene assegnata a seguito di procedure ad evidenza pubblica (*call for proposals*)⁸;
- **Horizon 2020 – Programma Quadro europeo per la Ricerca e l'Innovazione** che, pur essendo un programma europeo generale, prevede specifiche misure per sostenere il turismo, attraverso il

(7) Per approfondimenti si veda Commissione europea (2015c).

(8) Sulla base del programma di lavoro del COSME per il solo anno 2015, si prevede che le sovvenzioni europee siano dirette a: 1) incrementare i flussi turistici in bassa stagione; 2) diversificare l'offerta e i prodotti turistici europei; 3) migliorare la qualità, l'accessibilità, la sostenibilità del turismo, le sue competenze, le informazioni e l'innovazione; 4) migliorare le conoscenze socioeconomiche del settore e aumentare la visibilità dell'Europa come destinazione turistica che riunisce molteplici e diversificate destinazioni turistiche, nazionali e locali. COSME migliora l'accesso al finanziamento delle PMI anche attraverso due strumenti finanziari disponibili da agosto 2014: Loan guarantee facility (LGF) e Equity facility for growth.

I Fondi Strutturali e di Investimento Europei sono un'occasione da non perdere

Esistono inoltre i Programmi europei per finanziare il turismo

finanziamento di applicazioni e soluzioni innovative per servizi turistici in settori quali ad esempio ICT e trasporto sostenibile;

- **Life (2014-2020) - Programma di azione per l'ambiente e il clima**, che si compone di due sotto programmi, dedicati rispettivamente all'ambiente e al clima. Nonostante non vi sia un esplicito riferimento al turismo, il programma europeo può consentire il finanziamento di progetti turistici legati alla sostenibilità ambientale o alla biodiversità;
- **Europa Creativa**, un programma quadro dedicato al settore culturale e creativo, che sostiene, tra le altre cose, progetti di cooperazione transnazionale tra organizzazioni culturali e creative all'interno e al di fuori dell'UE. Il programma sostiene anche le capitali europee della cultura e il marchio del patrimonio europeo;
- **Erasmus+**, che consente di incentivare l'istruzione e la formazione, anche nel settore del turismo, a favore di studenti e giovani imprenditori;
- **EaSI – Programma per l'occupazione e l'innovazione sociale**, che può finanziare programmi per l'occupazione, la solidarietà sociale, la mobilità dei lavoratori, lo sviluppo delle piccole imprese e delle imprese sociali, anche nel settore del turismo.

Si deve, infine, mettere in evidenza l'importanza del **Fondo europeo per gli investimenti strategici** (FEIS), istituito presso la Banca europea per gli investimenti (BEI) per dare attuazione al Piano di investimenti per l'Europa (c.d. **Piano Juncker**). Il FEIS deve mobilitare, infatti, investimenti verso l'economia reale, in sinergia con la BEI e le Banche nazionali di sviluppo, in settori quali ad esempio le infrastrutture, l'innovazione, l'efficienza energetica e progetti specifici, che possono avere un impatto diretto o indiretto sul turismo e si prefiggono di promuovere la creazione di occupazione, la crescita a lungo termine e la competitività.

Il FEIS può sostenere, inoltre, le imprese a media capitalizzazione e le PMI, soprattutto quelle innovative in fase di avviamento, attraverso strumenti quali partecipazioni al capitale proprio, strumenti di quasi-equity e strumenti di altro tipo. Una parte degli investimenti complessivi catalizzati dal FEIS è, infatti, destinata a PMI attraverso il Fondo europeo per gli investimenti (FEI), che fa parte del gruppo BEI. La sezione delle PMI del FEIS mira anche a potenziare l'attività di finanziamento condotta nel quadro del programma COSME, grazie alla garanzia fornita al FEI.

Il regolamento sul FEIS non esclude, anzi promuove la totale complementarità tra le fonti di finanziamento offerte dal FEIS e quelle dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei. Gli Stati membri possono, dunque, **usare i fondi strutturali per integrare gli investimenti del FEIS nei progetti ammissibili**, potendo peraltro ricorrere a strumenti finanziari innovativi, invece delle tradizionali sovvenzioni.

Infine il Parlamento europeo, nel recente Rapporto sul turismo, esorta la Commissione, gli Stati membri, le Regioni e le Autorità responsabili del turismo, unitamente alle imprese, in particolare le PMI, a sfruttare al massimo le nuove opportunità di finanziamento offerte dal FEIS, specialmente attraverso **le Banche d'investimento nazionali e regionali**. È condivisibile, infine, l'invito del Parlamento europeo alla Commissione di valutare la possibilità di **creare una sezione dedicata esclusivamente al turismo nel prossimo quadro finanziario pluriennale**, al fine di riconoscere il turismo come attività economica distinta in termini di bilancio e di interventi, anziché essere finanziato dai bilanci di altri settori.

2.2.1 La programmazione dei fondi europei in Italia

In Italia, le risorse europee della programmazione 2007-2013 per il turismo, principalmente provenienti dal FESR, sono state gestite nell'ambito dei Programmi operativi regionali (POR) e del Programma operativo interregionale (POIn) "Attrattori culturali, naturali e turismo". Questo programma ha rappresentato un primo tentativo di programmazione sovra-regionale, mirando ad aumentare l'attrattività turistica dei territori regionali, attraverso la valorizzazione delle risorse naturali, culturali e paesaggistiche, anche a fini turistici, nonché la qualificazione delle strutture e dei servizi di ricettività e di accoglienza secondo standard internazionali.

In generale, **l'Italia non si è dimostrata nel corso degli anni in grado di sfruttare pienamente ed efficacemente le risorse europee** a causa della frammentazione degli interventi e delle competenze, del-

l'inadeguatezza operativa della programmazione e di una generalizzata incapacità delle Amministrazioni pubbliche di spendere in modo integrale e nei tempi programmati le risorse disponibili. Nel caso particolare del turismo si deve inoltre considerare che, non rappresentando un settore indipendente nell'ambito della programmazione comunitaria, **spesso ha beneficiato di risorse con finalità trasversali** (tutela dell'occupazione, valorizzazione ambientale e delle risorse culturali, innovazione, imprenditorialità, ecc.), ponendo i potenziali beneficiari in concorrenza tra loro e **riducendone quindi l'efficacia per il settore**. Inoltre, le risorse dei fondi europei, pur avendo contribuito indirettamente allo sviluppo dell'offerta turistica, agendo in particolare sui profili infrastrutturali e sui sistemi di trasporto, non sono state però inserite in progetti integrati fra livelli territoriali o in coordinamento con altri interventi, tipo la valorizzazione delle risorse culturali, non riuscendosi a distinguere quelle espressamente dedicate al comparto turistico.

Considerando i soli progetti riferiti a interventi di tutela e valorizzazione delle risorse naturali e culturali e relativi al miglioramento dei servizi turistici, al 30 giugno 2015⁹ risultano finanziati circa 6.700 progetti per un finanziamento totale pubblico di 4,1 miliardi di euro (inclusivo del cofinanziamento nazionale), quasi interamente coperto dal FESR e per il 70% concentrato nelle regioni Campania, Calabria, Puglia e Sicilia. Le risorse comunitarie 2007-2013 sono state **allocate in netta prevalenza a favore di progetti orientati alla valorizzazione della cultura**, piuttosto che alla tutela della natura e ai progetti più direttamente rivolti ai servizi turistici. Nelle Regioni del Mezzogiorno, alle quali è destinata la maggior parte del finanziamento, si osserva la presenza di diversi progetti in overbooking (risorse in attuazione superiori a quelle programmate). Tuttavia a giugno 2015 solo un terzo dei progetti risulta conclusa prevalentemente grazie al POIn "Attrattori culturali, naturali e turismo", con il quale sono stati finanziati la metà dei progetti conclusi. La performance dei programmi operativi delle Regioni del Mezzogiorno è risultata molto più modesta, con appena un decimo dei progetti finanziati che sono arrivati alla conclusione. Si tratta comunque generalmente di progetti di piccole dimensioni, con un finanziamento medio che si aggira intorno ai 600.000 euro.

Al fine di rimediare a tali criticità, si è deciso di adottare un nuovo approccio europeo per il periodo 2014-2020, definendo un innovativo strumento di programmazione: l'**Accordo di partenariato**, che è stato approvato dalla Commissione europea il 29 ottobre 2014. Tale accordo sigilla le strategie, i metodi e le priorità di spesa dei Fondi Strutturali e d'Investimento Europei, seguendo un approccio sistematico e una logica orientata al risultato: fare investimenti per realizzare 11 specifici obiettivi tematici (OT), entro il 2020.

In base a tale Accordo, l'Italia può contare su circa 44 miliardi di euro di risorse europee e su altri 20 miliardi che derivano dal cofinanziamento nazionale, da convogliare principalmente nelle regioni economicamente più arretrate (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia) e da gestire tramite nuovi Programmi operativi nazionali e regionali, orientati agli 11 obiettivi tematici¹⁰.

Nell'ambito dell'Accordo, il turismo **continua a non costituire un obiettivo tematico a sé** o un settore indipendente, ma rientra principalmente nell'OT n. 6, che ha per oggetto **la tutela dell'ambiente e la valorizzazione delle risorse (natura, cultura e turismo)**. A tale obiettivo sono collegate risorse pari a 2,3 miliardi di euro, a valere sul FESR, da destinare a operazioni preordinate alla valorizzazione e al miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta, alla fruizione del patrimonio naturale, ambientale, culturale e turistico, nonché al rilancio e al riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche soprattutto nei periodi di bassa stagione¹¹.

Il contributo finanziario al settore può essere connesso anche alla **ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione** (OT n. 1) e alla **promozione della competitività delle piccole e medie imprese** (OT n. 3), che insieme all'OT n. 6 costituiscono le linee di intervento con l'impatto potenzialmente più significativo in termini di finanziamento del settore turistico.

(9) OpenCoesione (2015)

(10) Dei 44 miliardi di euro complessivi, 32,2 miliardi di euro derivano dai fondi di coesione (20,6 miliardi di euro dal FESR; 10,4 miliardi di euro dal FSE; 10,4 miliardi di euro dal FEASR; 537 milioni di euro dal FEAMP; 1,1 miliardi di euro dalla cooperazione territoriale europea e 567 milioni di euro dalla YEI, l'iniziativa a favore dell'occupazione giovanile).

(11) I Programmi operativi devono individuare le destinazioni turistiche attuali e/o potenziali ed esplicitare scelte e azioni finalizzate al riposizionamento competitivo dei territori, tenendo conto del valore turistico potenziale legato alla dotazione di risorse naturali e culturali e alla varietà di beni e servizi offerti, nonché di altri requisiti quali l'accessibilità, la capacità di accogliere, intrattenere e comunicare. Per il riposizionamento competitivo occorrerà, inoltre, definire processi gestionali che, tenendo conto del potenziale territoriale, individuino target e mercato di riferimento e mettano in campo strumenti di marketing e di monitoraggio della *customer satisfaction*.

In generale, la finalità del finanziamento, a valere sulle risorse europee, è quella di contribuire a un generale incremento dei visitatori e delle attività imprenditoriali di mercato, nonché al potenziamento del sistema turistico nel suo complesso.

Dal 2014, è diventata **competenza del Mibact – Direzione generale del Turismo – provvedere**, a livello centrale, **alla programmazione e gestione dei fondi strutturali e promuovere gli investimenti di propria competenza all'estero e in Italia**. Può, inoltre, promuovere, in raccordo con l'Agenzia nazionale del turismo - ENIT, azioni dirette alla valorizzazione della ricchezza della varietà delle destinazioni turistiche italiane, attraverso l'attuazione di interventi a favore del settore turistico, avvalendosi sia di fondi nazionali sia di programmi cofinanziati dall'Unione europea.

È fondamentale che l'amministrazione competente a gestire i fondi europei sappia sfruttare al meglio le risorse pubbliche disponibili, integrandole con quelle private, senza frammentare eccessivamente i finanziamenti, ma orientandoli verso progetti integrati. È interessante in questa prospettiva il **Masterplan per il Mezzogiorno** che il Governo ha pensato per valorizzare le eccellenze meridionali e riattivare l'economia del Sud.

Per la
programmazione
e la gestione
dei fondi europei
è cruciale
la competenza
del Mibact

FOCUS

Il Programma Operativo Nazionale “Cultura e Sviluppo” 2014 – 2020

In linea con gli obiettivi tematici dell'Accordo di partenariato, il Ministero dei beni e della attività culturali e del turismo (Mibact) ha elaborato il primo Programma operativo nazionale “Cultura e Sviluppo 2014 – 2020”, approvato a febbraio 2015 dalla Commissione europea e interamente dedicato alla cultura.

Il programma nazionale, gestito dal Mibact, può contare su una dotazione complessiva di 491 milioni di euro, di cui 368,2 milioni a valere sul FESR e 122,7 milioni di cofinanziamento nazionale.

Tale programma interessa cinque regioni del Sud (Campania, Puglia, Basilicata, Calabria e Sicilia) ed è finalizzato a tutelare e valorizzare il patrimonio culturale (circa 60 attrattori culturali) quale asset strategico, potenzialmente in grado di determinare effetti positivi per l'industria turistica del Mezzogiorno. Nel programma rientra peraltro il **finanziamento delle imprese del settore culturale e della fruizione turistico culturale, legate alle industrie culturali e creative**.

I pilastri portanti della nuova programmazione nazionale riguardano:

- **il rafforzamento delle dotazioni culturali** anche in termini di consolidamento e qualificazione dei servizi strettamente collegati alla fruizione culturale e turistico-culturale (dotazione di circa 360 milioni di euro – OT n. 6). L'intervento diretto alla valorizzazione dei luoghi statali della cultura interesserà circa 60 attrattori e, in termini di risultati attesi, dovrebbe incidere sui livelli della domanda di fruizione con un incremento pari circa al 9% del numero di visitatori ai siti del patrimonio culturale interessati dal PON entro il 2023;
- **l'attivazione dei potenziali territoriali di sviluppo legati alla cultura** (dotazione pari a circa 114 milioni di euro – OT n. 3). L'obiettivo è favorire l'incremento di attività economiche connesse alle dotazioni culturali in grado di concorrere a incrementare l'attrattività delle aree di riferimento degli attrattori culturali. Con riferimento al complesso delle imprese interessate, profit e no profit, i risultati attesi riguardano l'incremento del numero di addetti, il rilancio e il rafforzamento degli investimenti privati, prevedendo altresì ricadute dirette sul territorio in termini di miglioramento dei sistemi di gestione dei beni culturali e di incremento dell'offerta di servizi turistico-culturali.

È evidente che tale Programma operativo, incentrato essenzialmente sulla cultura, ha molti pregi, tra cui quello di centralizzare la programmazione a livello nazionale con ripercussioni importanti e potenzialmente positive anche sul turismo. Tuttavia, il **finanziamento di quest'ultimo settore rimane essenzialmente ancillare alla dimensione culturale**.

2.3 In cerca di una strategia nazionale organica.

Il patrimonio culturale, paesaggistico, storico e artistico costituisce un valore fondamentale dell'ordinamento italiano, che le Autorità pubbliche devono promuovere, sviluppare e tutelare ai sensi dell'art. 9 della Costituzione.

Serve una strategia nazionale che vada oltre il binomio cultura e turismo...

Il **dettato costituzionale** ha decisamente influenzato le politiche pubbliche in materia di turismo, orientate essenzialmente alla **valorizzazione del turismo culturale**. Il concetto che la cultura sia concepita come la vera forza motrice del turismo italiano è ben rappresentato anche dall'attuale configurazione della governance nazionale che pone il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (Mibact) come principale punto di riferimento per entrambi i settori.

La consapevolezza che il turismo, in sinergia con il settore della cultura, rappresenti un fattore essenziale nell'economia italiana, in grado di generare crescita inclusiva e occupazione, è messa in luce anche nell'ultimo Documento di Economia e Finanza (DEF, 2015), in cui si stabilisce l'impegno del Governo a declinare in modo concreto e operativo l'interdipendenza tra turismo e cultura.

In un contesto di competizione globale, il patrimonio culturale costituisce senza dubbio un asset unico e strategico per la promozione dell'Italia come destinazione turistica, ma **appare quanto meno riduttivo pensare che un'efficace strategia nazionale si possa basare esclusivamente o essenzialmente sul binomio cultura e turismo**.

Al fine di cogliere i molteplici aspetti e le notevoli potenzialità del turismo italiano, che vanno anche al di là del patrimonio culturale o delle bellezze naturali del Paese, occorre anzitutto una **strategia nazionale incentrata sulla promozione e valorizzazione dell'industria turistica**. Un passo importante nella giusta direzione è stato compiuto con il decreto Art bonus¹² in cui sono contenute disposizioni innovative non solo per lo sviluppo della cultura, ma anche per il rilancio del turismo italiano, principalmente tramite la riforma della governance centrale e alcune misure di sostegno alle imprese del settore.

Partendo dalle principali raccomandazioni internazionali per promuovere il turismo e analizzando l'attuale **situazione italiana**, caratterizzata essenzialmente da una **pluralità di politiche pubbliche, scarsamente sistematiche e solo in parte attuate**, è possibile rilevare che l'Italia, pur avendo intrapreso la strada giusta, ha ancora un lungo percorso davanti a sé per realizzare una vera e propria strategia nazionale organica.

Le politiche pubbliche che riguardano o interferiscono con il turismo dovrebbero essere condotte a unità e convergere in **una strategia nazionale che dovrebbe avere un approccio globale**, un orizzonte temporale di lungo periodo e dovrebbe integrare in modo organico:

- **la promozione e il rilancio del turismo**, in un'ottica di sostenibilità e maggiore qualità dell'offerta, con una particolare attenzione per il Centro sud;
- **la valorizzazione dell'imprenditorialità turistica e dei servizi turistici** in una prospettiva di progressiva aggregazione, maggiore digitalizzazione e proiezione internazionale;
- **l'attrazione di capitali stranieri e la valorizzazione del Made in Italy** con il fine di incentivare gli investimenti italiani e esteri.

Una strategia efficace di questo tipo richiede anzitutto un forte impegno politico **nel rendere il turismo un settore industriale, centrale per la crescita sostenibile del Paese e meno funzionale rispetto a singoli settori quali, ad esempio, la cultura o il commercio**. Il rischio è altrimenti quello di realizzare dei buoni interventi dal punto di vista normativo e istituzionale, ma sostanzialmente inefficaci dal punto di vista dei risultati operativi per il sistema Paese. È, inoltre, necessaria **una governance centrale forte e un'azione integrata e ben coordinata tra le diverse amministrazioni competenti** nei campi che hanno un importante, seppur indiretto, impatto sul turismo, come per esempio lo Sviluppo economico e i Trasporti.

(12) D.I. n. 83/2014, convertito con l. n. 106/2014

2.3.1 Le raccomandazioni internazionali. I Paesi del G20 hanno riconosciuto che il turismo costituisce un volano per la creazione di posti di lavoro, la crescita economica e lo sviluppo sociale e culturale. L'OCSE, che analizza le tendenze e le politiche pubbliche relative al turismo in più di 50 Paesi, nel 2014 ha fornito ai Governi nazionali alcune indicazioni strategiche per la promozione e la competitività delle diverse destinazioni turistiche, raccomandando¹³:

- una **maggiore coerenza tra le politiche governative** che riguardano diversi settori, quali l'innovazione, i trasporti, la tassazione, la qualità dei servizi e il regime dei visti. Si tratta, infatti, di materie che hanno un forte impatto sul turismo soprattutto in termini di competitività delle destinazioni turistiche;
- un **più stretto coordinamento, anche a livello internazionale, tra politiche in materia di trasporti, turismo ed energie sostenibili**, tenuto conto della stretta interdipendenza tra il turismo, il trasporto, soprattutto aereo, l'ambiente e i cambiamenti climatici;
- una **migliore valutazione delle politiche del turismo** in considerazione della forte pressione sulle finanze pubbliche che si registra in molti Paesi. Il monitoraggio, la valutazione e l'analisi dettagliata e sistematica delle imposte esistenti e degli incentivi potrebbe, per esempio, fornire gli elementi necessari su cui impostare una politica di crescita sostenibile e di lungo termine dell'industria turistica;
- lo **sviluppo di competenze adeguate** in relazione all'evoluzione del mercato e in linea con la nuova tecnologia, i nuovi media e con la cultura digitale dei consumatori. Ciò richiede un impegno congiunto del Governo e dell'industria turistica;
- una garanzia di **maggiore facilità di movimento per i viaggiatori** (in situazione regolare e a basso rischio), destinando le limitate risorse ai settori che hanno più bisogno di rafforzare la sicurezza delle frontiere e di rispondere a specifiche esigenze economiche o di altra natura.

I Governi dovrebbero elaborare le proprie strategie sul turismo con un orizzonte temporale di lungo termine, tenendo in estrema considerazione tali raccomandazioni, **valorizzando non solo la dimensione culturale e sociale, ma anche quella imprenditoriale e industriale del turismo**, sul presupposto che esso costituisce un settore dell'economia e dell'industria, nonché un grande motore per l'export di prodotti italiani.

Nell'ultimo specifico documento dell'OCSE sul turismo italiano¹⁴ si rileva come il settore costituisca uno dei comparti economici di maggior rilievo con un grande potenziale di sviluppo nel lungo periodo. Tuttavia, esistono delle criticità che occorre superare per competere in un mercato globale in costante cambiamento.

L'Italia deve anzitutto **rafforzare l'offerta turistica** e **promuovere un contesto favorevole per il turismo**, nonché **investire nel settore in modo strategico** e con una prospettiva di lungo periodo nell'ottica di valorizzare i vantaggi competitivi legati al patrimonio naturale, artistico e culturale.

A tal fine, risulta necessaria la razionalità e l'efficacia della governance nazionale e lo sviluppo di politiche turistiche più efficienti a livello nazionale e regionale. Inoltre, **le politiche pubbliche dovrebbero basarsi su una valutazione efficace di informazioni statistiche consolidate per migliorare sia la pianificazione delle azioni, sia la valutazione dei risultati**. Infine, è cruciale puntare sul marketing, la promozione turistica, l'istruzione e la formazione.

In definitiva, l'Italia ha bisogno di **una strategia turistica di lungo termine**, che collochi le questioni economiche, di competitività e di sostenibilità del settore al centro dello sviluppo del Paese. Una politica di questo tipo dovrebbe in particolare:

- scegliere un **approccio governativo integrato**, con particolare attenzione a progetti legati allo sviluppo di settori quali industria, trasporti, cultura e ambiente;
- delineare con precisione le **priorità e i temi strategici** dell'impegno nazionale nel settore turistico;
- chiarire i programmi di supporto e rafforzare l'impegno regionale per lo **sviluppo turistico dell'Italia meridionale**;
- **usare in modo ottimale le risorse a disposizione**, compresi i fondi e gli strumenti finanziari europei.

(13) OECD (2014a)

(14) OECD (2011)

Le raccomandazioni dell'OCSE sono strategiche per promuovere lo sviluppo industriale delle destinazioni turistiche...



...in particolare le indicazioni di policy per migliorare il contesto italiano

2.3.2 Le politiche pubbliche per il turismo.

In Italia, sono stati adottati nel tempo molteplici documenti programmatici direttamente o indirettamente legati alla materia del turismo, spesso molto generici e poco coordinati tra loro, di fatto disattesi a causa della tardiva o inadeguata attuazione.

Turismo Italia 2020 individua azioni strategiche ancora in gran parte inattuata

Ad oggi, le principali linee guida del settore sono contenute nel **Piano strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia** «Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro, Sud» (c.d. Piano Gnudi)¹⁵, che delinea le criticità dell'industria turistica italiana e al contempo indica sessanta azioni strategiche, riconducibili alle seguenti priorità:

- la **riforma della governance** del settore per superare l'attuale frammentazione e lo scarso coordinamento tra le politiche pubbliche statali e regionali;
- il rilancio e il potenziamento dell'**Agenzia nazionale del turismo (ENIT)** per garantire una promozione unitaria dell'Italia all'estero;
- il miglioramento dell'offerta turistica, puntando sull'identificazione di 30-40 **Poli turistici** prioritari per lo sviluppo del turismo internazionale e sulla realizzazione di 1-2 nuovi grandi Poli turistici nel Mezzogiorno, finanziati anche grazie a fondi e strumenti finanziari europei;
- la **riqualificazione delle strutture ricettive** per renderle competitive a livello internazionale, attraverso il consolidamento e l'uniformità della classificazione;
- l'incentivo all'ingresso di **capitali italiani e stranieri** per superare le difficoltà del settore ad attrarre investimenti privati e internazionali, ad esempio ripensando l'assetto fiscale;
- l'investimento nello **sviluppo delle competenze degli operatori turistici in tutta la filiera** attraverso iniziative di alta formazione professionale e di comunicazione;
- il miglioramento dell'**offerta di trasporti e infrastrutture**, spesso insufficienti per agevolare gli spostamenti dei turisti, stranieri e non, in tutta l'Italia.

Le azioni e le soluzioni strategiche previste nel Piano Gnudi sembrano aver ispirato alcune riforme normative e istituzionali del settore, sebbene **gran parte del Piano non sia stata attuata**.

Ulteriori misure sul turismo a carattere programmatico sono contenute nel **Piano «Destinazione Italia»**, in cui il Governo, nella specie il Ministero dello sviluppo economico (Mise), indica tra le altre cose le soluzioni per sviluppare un turismo capace di cogliere le opportunità globali e attrarre capitali e investitori stranieri (misura 22)¹⁶.

A questo fine, è prioritario:

- **stimolare la crescita dimensionale delle imprese turistiche**, riconoscendo, in conformità con le regole europee, benefici fiscali e contributivi alle imprese che si aggregano (anche sotto forma di rete d'impresa); concedendo incentivi a investimenti *greenfield* e *brownfield* di sviluppo turistico che creino posti di lavoro e, infine, promuovendo percorsi di semplificazione delle procedure amministrative mirati a favorire investimenti stranieri nel settore;
- **garantire una normativa nazionale unitaria per la classificazione alberghiera**, in linea con gli standard europei e internazionali;
- **incentivare gli investimenti superiori a una soglia minima** per sviluppare poli turistici selezionati, soprattutto nel Mezzogiorno;
- **destagionalizzare i flussi turistici**, ovvero sviluppare un calendario di eventi specifici e creare circuiti secondari, segmentare la domanda e incrementare prodotti e azioni di promozione mirati; puntare ad accordi con agenzie e *tour operator*, alla promozione del turismo congressuale, del prodotto "terme italiane", valorizzando il segmento *wellness*;

(15) Presidenza del consiglio dei ministri (2013).

(16) Ministero dello sviluppo economico (2013). Alcune misure del Piano sono state immediatamente recepite nel d.l. "Destinazione Italia" n. 145/2013, convertito con l. n. 9/2014. In materia di turismo, il decreto ha previsto solo una misura relativa al turismo, stabilendo che al fine di promuovere il coordinamento dell'accoglienza turistica, anche in vista dell'EXPO 2015, sono finanziati progetti che individuino uno o più interventi di valorizzazione e di accoglienza tra loro coordinati.

Anche il Piano Destinazione Italia prevede misure, dirette e indirette, a favore del turismo

- **riqualificare l'istruzione turistica**, rendendo maggiormente attrattive le professionalità del settore, soprattutto attraverso la crescita delle abilità di *management* nel settore alberghiero e culturale;
- **sviluppare una strategia digitale per il turismo**, partendo dalla valorizzazione del portale "Italia.it" come piattaforma di comunicazione e di promo-commercializzazione che ricomprenda i portali regionali; sfruttando i social network e adottando misure volte a incentivare l'innovazione turistica dei prodotti e dei servizi;
- **incentivare le attività turistiche a basso impatto ambientale**;
- **generare forti flussi economici con limitati investimenti pubblici**.

Il documento governativo prevede ulteriori misure specificamente orientate a **valorizzare il patrimonio culturale** (misura 23), secondo un modello di sviluppo diffuso e sostenibile, basato non solo sui finanziamenti pubblici, sulle grandi istituzioni culturali e su eventi importanti, ma anche sulla progettazione e la riorganizzazione della crescita dei territori.

L'industria culturale ha infatti, enormi affinità e connessioni con l'industria del turismo ed entrambe le filiere devono essere integrate per fungere da volano di attrazione di investimenti esteri e privati.

Oltre alle misure 22 e 23 sono numerose le **previsioni che hanno un potenziale impatto indiretto sul turismo**: gli accordi fiscali per assicurare certezza agli investitori; la semplificazione del processo autorizzativo; le misure per favorire gli investimenti nel mercato immobiliare, facilitando il cambio di destinazione d'uso degli immobili; l'agevolazione del rilascio di visti turistici¹⁷.

Un tema sempre più cruciale per lo sviluppo del turismo è la digitalizzazione delle imprese e dei servizi turistici. In questa prospettiva, oltre al già citato "Laboratorio per il turismo digitale"¹⁸, assume particolare rilevanza la **Strategia governativa per la crescita digitale 2014-2020**, di marzo 2015, che contiene una specifica linea di azione dedicata al **turismo digitale**, anche al fine di stimolare la domanda di banda larga e le reti di nuova generazione.

In fine la strategia per la crescita digitale prevede interventi specifici per il turismo

La Strategia prevede **due interventi prioritari**:

- definire le proposte di azione per la digitalizzazione degli operatori pubblici e privati del settore turistico, al fine di accrescerne la competitività;
- definire le proposte di soluzioni e strumenti avanzati di marketing strategico digitale del prodotto "turismo Italia".

Le **azioni urgenti** riguardano:

- la creazione di un **"ecosistema digitale turistico"**, ovvero l'insieme di regole e convenzioni, competenze e professionalità, infrastrutture e sistemi tecnologici che consentono di gestire la digitalizzazione e la promo-commercializzazione a livello nazionale e che possono condurre alla standardizzazione degli elementi informatici;
- la creazione di un **"ecosistema digitale della cultura"** per valorizzare il patrimonio culturale italiano attraverso la digitalizzazione di dati e servizi relativi ai siti d'interesse storico-artistico;
- la collaborazione e lo **scambio di best practice** applicate tra le singole Regioni sui propri portali;

(17) Al fine di incrementare i flussi turistici da alcuni grandi Paesi esteri verso l'Italia, in particolare attraverso la facilitazione dei visti, l'amministrazione italiana, tramite l'ENIT ha stipulato tra il 2011 e il 2013 con il Ministero degli affari esteri, convenzioni per rafforzare la capacità delle missioni diplomatiche e delle sedi consolari (soprattutto in Russia, Cina e India) di rispondere con rapidità ed efficienza alle domande di visto. Grazie a questi accordi, a partire dal 2011, si è registrato un notevole incremento del numero dei visti rilasciati: in Cina +46%, in Russia +26,5% e in India +6,8%.

(18) Si veda par.1.3.1

- lo sviluppo della **“brand reputation digitale” dell'Italia**, ponendo attenzione a tutti i livelli: istituzionale (presenza del brand riconoscibile e coerente su tutti i canali); amministrativo (definizione e adozione di regole e metodi per l'utilizzo del brand) e operativo (definizione e adozione degli strumenti per l'uso del brand Italia).

Dall'analisi delle tre più recenti strategie nazionali che interessano più o meno direttamente il turismo (Turismo 2020; Destinazione Italia; Crescita digitale), appare evidente che esistono tante indicazioni di policy, che pur avendo condotto all'adozione di misure innovative - ad esempio in materia di rilancio dell'ENIT e di incentivi fiscali per la digitalizzazione delle imprese - **scontano un problema di attuazione tardiva e inefficace dal punto di vista sistematico.**

È fondamentale il coordinamento delle politiche pubbliche, statali e regionali

Esistono inoltre **molteplici ed eterogenee politiche pubbliche regionali in materia di turismo** (quasi ogni regione italiana deve predisporre e aggiornare dei piani triennali e/o annuali), anche se manca una effettiva ed efficace programmazione pluriennale in materia turistica. A ciò si aggiunge un coacervo di norme statali e regionali che, come si vedrà nel successivo paragrafo, disciplinano la materia e i medesimi fenomeni in modo piuttosto frammentato e disomogeneo, spesso sovrapponendosi e dando adito a conflitti istituzionali.

Sebbene, dunque, i **plurimi indirizzi governativi indichino la direzione giusta**, è necessario intensificare l'impegno per realizzare **una strategia nazionale di settore maggiormente organica e coordinata**, incentrata sulla sostenibilità e sulla promozione di un'industria turistica in grado di competere a livello internazionale, alla quale deve essere abbinata un'efficace governance del sistema turistico nazionale.

In questa prospettiva può giocare un importante ruolo il **Comitato permanente** per il turismo, di recente reinsediato, chiamato a elaborare il **Piano strategico nazionale per il turismo**. È auspicabile che tale comitato compia scelte strategiche a livello operativo e individui gli investimenti prioritari, senza trascurare alcuni temi di rilievo oggi ancora poco affrontati: la necessità di regolare il fenomeno della sharing economy e di realizzare un sistema infrastrutturale e logistico integrato.

Focus

La programmazione turistica in Spagna

L'esperienza spagnola è di estremo interesse in termini di capacità di programmazione. La Spagna, come è noto, occupa da un discreto numero di anni le prime posizioni nelle classifiche internazionali del turismo: nel 2014 era al terzo posto in termini di arrivi internazionali, al secondo in termini di entrate valutarie per turismo. I ricavi da turismo internazionale spagnoli sono oltre il 40% più alti di quelli italiani; calcolati per sito Unesco si osserva che sono pari a circa un miliardo e mezzo di dollari per sito rispetto a meno di un miliardo per l'Italia. Detto in altri termini, **la Spagna ricava dal suo patrimonio storico, culturale e naturalistico molto più di quanto non riesca a fare il nostro Paese.**

Uno dei punti di forza del turismo spagnolo va senz'altro individuato nella pianificazione nazionale di ampio respiro, che ha sempre posto molta attenzione sia alla **visione strategica** del settore, sia alla **operatività e realizzabilità delle opzioni individuate** come risolutive. Già nel Plan del Turismo Español Horizonte 2020 accanto alla declinazione degli obiettivi e della strategia per lo sviluppo del turismo spagnolo, si era definito un piano operativo concentrato sull'attuazione e realizzazione degli interventi riferiti a un primo sottoperiodo (2008-2012).

A seguire, nel 2012 è stato varato un piano del turismo nazionale, il Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT), per l'orizzonte temporale 2012-2015 finalizzato a rafforzare il ruolo della Spagna come Paese leader del turismo mondiale, attraverso il rilancio del brand Spagna, la fidelizzazione del turista, il miglioramento delle procedure per il rilascio dei visti, e altre iniziative volte a esempio a ridurre la stagionalità del turismo.

Quello che soprattutto appare interessante da evidenziare è come con questi piani la Spagna abbia di fatto varato **un progetto per il Paese**, raccontandosi ai potenziali turisti, anche attraverso l'efficacissimo portale (www.spain.info), e migliorando così l'immagine non solo della Spagna turistica, ma dell'intero Paese, con effetti positivi sul benessere, la ricchezza, la produzione e l'occupazione nazionali.

2.4 Il problema della governance e il quadro normativo. La governance del sistema turistico italiano è caratterizzata da frammentazione delle competenze e incertezza normativa, organizzativa e gestionale: ciò ha determinato sovrapposizioni di norme, conflitti tra poteri e notevole instabilità istituzionale, con ripercussioni negative in termini di competitività e attrattività del nostro Paese per turisti e investitori stranieri.

Questa situazione si può collegare anzitutto all'attuale **riparto delle competenze legislative tra Stato e Regioni**, inaugurato con la riforma costituzionale del 2001 che, riformando l'art. 117 Cost., ha soppresso la materia "industria alberghiera" e ha fatto transitare la materia "turismo" dalla competenza concorrente tra Stato e Regioni alla competenza esclusiva residuale di queste ultime. Le Regioni possono, dunque, disciplinare il turismo in modo diverso l'una dall'altra, senza essere peraltro vincolate al rispetto dei principi fondamentali stabiliti in leggi quadro dello Stato.

La regionalizzazione della funzione legislativa in materia di turismo inoltre non ha comportato il venir meno del preesistente corpo normativo statale (la legge quadro n. 135/2001) con una conseguente **stratificazione di regole, statali e regionali, poco coordinate tra loro**. La competenza delle Regioni ha incontrato, peraltro, diversi limiti nella competenza legislativa esclusiva dello Stato in materie trasversali – quali per esempio la tutela della concorrenza, dell'ambiente e dei beni culturali – e nella competenza statale di stabilire i principi fondamentali in materia di governo del territorio, delle professioni e delle grandi reti di trasporto; tutte materie con un forte impatto, seppur indiretto, sul comparto turistico.

In concreto, **le Regioni hanno legiferato in modo molto intenso**, adottando una miriade di leggi dai contenuti più disparati: dalla disciplina delle strutture turistico ricettive, delle imprese turistiche e delle agenzie di viaggio, alla disciplina dell'organizzazione e della promozione del sistema turistico regionale; dalle disposizioni finanziarie, alle disposizioni più varie ad esempio in materia di agriturismo, B&B, ecc.

Alcune Regioni sono state virtuose e hanno disciplinato la materia in modo sistematico e organico, contribuendo a una valorizzazione effettiva del turismo regionale, in armonia con le diversità e le caratteristiche territoriali e imprenditoriali della comunità di riferimento. Tuttavia, la frammentazione normativa tra Regione e Regione ha comportato comunque alcune difficoltà operative per lo sviluppo omogeneo del turismo nazionale e per la promozione di un'immagine unitaria dell'Italia all'estero.

Nonostante la competenza regionale per la disciplina della materia "turismo", il legislatore statale è intervenuto nel settore, adottando nel 2011 il **Codice nazionale sul turismo** (d.lgs. n. 79/2011), con l'intento di garantire l'esercizio unitario delle funzioni, rafforzare la tutela del turista e coordinare in modo sistematico le disposizioni statali vigenti¹⁹. Il Codice ha abrogato la precedente normativa statale e ha previsto che l'**intervento legislativo dello Stato nella materia del turismo fosse consentito a fronte di esigenze di carattere unitario** quali: la valorizzazione, lo sviluppo e la competitività, a livello interno e internazionale, del settore turistico e il riordino e l'unitarietà dell'offerta turistica italiana.

Molte norme statali contenute nel Codice (quali ad esempio quelle in materia di classificazione e standard qualitativi delle strutture ricettive; definizione delle agenzie di viaggio e semplificazione degli adempimenti amministrativi) sono state impugnate da quattro Regioni davanti alla Corte costituzionale, che ne ha dichiarato l'**illegittimità costituzionale**²⁰, sostanzialmente perché lo Stato ha violato il riparto di competenze previsto nell'art. 117 Cost. La Corte costituzionale ha, dunque, in gran parte ridotto la portata innovativa del Codice nazionale sul turismo e le prerogative dello Stato per una governance maggiormente centralizzata, sebbene rimangano in vigore alcune norme statali cruciali, tra cui quelle che definiscono l'impresa turistica²¹, i circuiti nazionali di eccellenza e quelle che disciplinano in modo organico i contratti del turismo organizzato e la tutela del consumatore/turista.

(19) In Italia, i principi fondamentali delineati dallo Stato in materia di turismo sono stati introdotti con la legge quadro n. 217/1983, poi abrogata dalla legge quadro n. 135 del 2001, seguita dal DPCM. del 13 settembre 2002, con cui si è recepito l'accordo fra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano sui principi per l'armonizzazione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico.

(20) Sentenza della Corte costituzionale n. 80/2012.

(21) In base al codice nazionale, sono imprese turistiche quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica. L'iscrizione al registro delle imprese, ovvero al repertorio delle notizie economiche e amministrative laddove previsto, costituisce condizione per usufruire delle agevolazioni, dei contributi, delle sovvenzioni, degli incentivi e dei benefici di qualsiasi genere e a qualsiasi titolo riservate all'impresa turistica. Le imprese turistiche non costituite conformemente alla legislazione di uno Stato membro dell'Unione europea o di uno Stato dell'Associazione europea per il libero scambio (AELS/EFTA) possono essere autorizzate a stabilirsi e a esercitare le loro attività in Italia, secondo il principio di reciprocità, previa iscrizione nel registro e a condizione che posseggano i requisiti richiesti dalle leggi statali e regionali. Per la disciplina delle imprese turistiche e la classificazione delle strutture ricettive si devono vedere le singole leggi regionali che hanno legiferato in materia. Non si deve dimenticare che il legislatore statale ha poi introdotto nell'ordinamento nazionale la definizione di nuove tipologie di strutture ricettive, quali i condhotel e ha disciplinato i marina resort, rispettivamente negli artt. 31 e 32 del d.l. n. 133/2014 (c.d. Sblocca Italia).

La competenza regionale in materia di turismo ha frammentato il sistema normativo

Con il Codice nazionale sul turismo si è tentato di realizzare una governance centralizzata

Su impulso di una rinnovata politica governativa, incentrata essenzialmente sull'integrazione tra cultura e turismo, il legislatore statale è intervenuto nuovamente nella materia e ha adottato il **decreto Art bonus**, che prevede una serie di disposizioni per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo.

Oltre ai contenuti innovativi in tema di riforma dell'ENIT, incentivi fiscali e misure per l'aggregazione delle imprese turistiche, che si analizzeranno nei paragrafi successivi, è interessante la previsione di un **Piano straordinario della mobilità turistica**, che il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti deve adottare, d'intesa con il Mibact e con la Conferenza Stato-Regioni, al fine di favorire la fruibilità dei siti turistici di maggiore interesse culturale, valorizzando le destinazioni minori, il Sud Italia e le aree interne del Paese. Con l'intenzione di semplificare l'iter procedurale, s'introduce, inoltre, la possibilità per il Mibact di convocare conferenze di servizi per promuovere in modo coordinato la realizzazione di **itinerari turistici e circuiti nazionali di eccellenza a sostegno dell'offerta turistica e del sistema Italia**.

Ulteriori misure con effetti diretti o indiretti sul turismo sono peraltro contenute nelle leggi di stabilità. Nell'ultima (Legge di Stabilità 2016) si prevede, ad esempio la **promozione della mobilità e del turismo sostenibile** con una dotazione di 50 milioni di euro per la progettazione e realizzazione di un sistema nazionale di ciclovie turistiche e ciclostazioni e altri 3 milioni di euro, destinati alla progettazione e realizzazione di itinerari turistici a piedi.

L'attuale assetto costituzionale e normativo è, dunque, caratterizzato da **una forte frammentazione**, dovuta principalmente alla regionalizzazione delle competenze legislative in materia di turismo, **controbilanciata però da forze centripete**, che tendono a riattribuire la disciplina turistica allo Stato, facendo leva principalmente sulle materie di competenza esclusiva statale di natura trasversale e sul principio di sussidiarietà verticale per garantire l'esercizio unitario delle funzioni.

Ne risulta che **il turismo costituisce una materia iper regolata** da una congerie di norme statali e regionali, spesso mal coordinate e potenzialmente in contrasto tra loro, che determinano disomogeneità nelle classificazioni, frammentazione delle competenze e talvolta conflitti istituzionali. Il complesso **quadro normativo** risulta, dunque, **ipertrofico e scarsamente organico** e costituisce un ostacolo piuttosto che un incentivo alla libera iniziativa economica e alla creatività dei privati, al progresso dell'industria turistica italiana e in definitiva alla crescita di un settore strategico per l'economia nazionale.

Occorre, dunque, **una ridefinizione strategica delle competenze legislative**, che consenta di promuovere un efficiente ed efficace sistema turistico nazionale. In questa direzione sembra muoversi il recente progetto di riforma del Titolo V della Costituzione, che attribuisce **allo Stato il potere esclusivo di dettare le "disposizioni generali e comuni sulle attività culturali e sul turismo"**. In base a tale riforma, lo Stato avrebbe inoltre la competenza esclusiva in materie strategiche connesse al turismo, quali la tutela e la valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici, le infrastrutture strategiche e le grandi reti di trasporto e di navigazione d'interesse nazionale, i porti e aeroporti civili, di interesse nazionale e internazionale.

Nonostante il rafforzamento della competenza esclusiva statale e la soppressione della competenza legislativa concorrente tra Stato e **Regioni**, queste ultime **rimangono comunque competenti in via esclusiva in materie rilevanti, quali la valorizzazione e l'organizzazione regionale del turismo**, la disciplina delle attività culturali, della promozione dei beni ambientali, culturali e paesaggistici, per quanto di interesse regionale. Alle Regioni spetta anche la competenza esclusiva in materia di dotazione infrastrutturale e pianificazione del territorio regionale, compresa la mobilità al suo interno.

La riforma costituzionale sembra recepire, dunque, le istanze volte a un maggiore accentramento della materia turistica nelle mani dello Stato, soprattutto nell'ottica di **svolgere in modo unitario le fondamentali attività di promozione, indirizzo e coordinamento**. Tuttavia, le molteplici materie di competenza regionale consentono alle Regioni di regolare diversi aspetti del fenomeno turistico, adattandoli alle esigenze dei rispettivi territori e cittadini. Un riparto delle competenze più razionale è fondamentale per una migliore attribuzione di responsabilità politiche e istituzionali, ma occorre attendere tempo per valutare gli eventuali esiti della riforma dal punto di vista attuativo.

Figura 5 – L'evoluzione del riparto delle competenze normative tra Stato e Regioni

MODIFICHE COSTITUZIONALI (art. 117)	COMPETENZA ESCLUSIVA STATALE	COMPETENZA CONCORRENTE (Stato: principi fondamentali Regione: normativa di dettaglio)	COMPETENZA ESCLUSIVA REGIONALE
Prima del 2001	-	Turismo e industria alberghiera.	Turismo (solo per le Regioni a Statuto speciale).
Dal 2001	Tutela della concorrenza. Tutela dell'ambiente, dell'ecosistema e dei beni culturali.	Professioni. Governo del territorio. Porti e aeroporti civili. Grandi reti di trasporto e di navigazione. Valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali.	Turismo.
Progetto di Riforma costituzionale	Disposizioni generali e comuni sulle attività culturali e sul turismo. Tutela e valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici. Infrastrutture strategiche e grandi reti di trasporto e di navigazione d'interesse nazionale. Porti e aeroporti civili, di interesse nazionale e internazionale. Ordinamento delle professioni.	È soppressa la competenza concorrente.	Valorizzazione e organizzazione regionale del turismo. Disciplina, per quanto di interesse regionale, delle attività culturali, della promozione dei beni ambientali, culturali e paesaggistici. Dotazione infrastrutturale. Pianificazione del territorio regionale e mobilità al suo interno. Promozione dello sviluppo economico locale e organizzazione in ambito regionale dei servizi alle imprese.

Fonte: CDP

FOCUS

La classificazione alberghiera

Una corretta e coerente classificazione delle strutture ricettive alberghiere è un indicatore fondamentale di qualità del sistema turistico nazionale, che può influenzare e orientare in modo determinante il turista che sceglie la struttura ricettiva e la categoria alberghiera in base al numero di stelle assegnate e alla qualità dei servizi offerti (in Italia, da 1 a 5 stelle).

L'UE non prevede una classificazione armonizzata a livello normativo o regolamentare, ma in Europa si è sviluppato e diffuso, in modo complementare alle classificazioni nazionali, il sistema "Hotelsstars Union", adottato in Germania, Paesi Bassi, Austria, Svizzera, Repubblica Ceca, Ungheria, Estonia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Belgio, Danimarca e Grecia. Si tratta di un sistema unitario di classificazione alberghiera basato su criteri comuni di qualità, sviluppati dall'Associazione europea degli hotel, dei ristoranti e dei caffè (HOTREC Hospitality Europe).

La classificazione alberghiera è al giorno d'oggi una questione europea e internazionale con specificità nazionali. Tra i sistemi nazionali di classificazione, sono interessanti gli opposti modelli adottati dalla Francia e dalla Spagna: nella prima, la competenza è statale e il modello di classificazione è unico per tutte le tipologie di strutture ricettive con una durata quinquennale dell'attribuzione delle stelle, rivalutate periodicamente da un organismo indipendente. In Spagna, la classificazione alberghiera è di competenza delle Regioni, che hanno effettivamente adottato diverse disposizioni normative, senza però eccessive differenze operative.

Nell'ordinamento italiano, gli standard sono definiti in modo diverso in ciascuna Regione. Spetta essenzialmente a loro, infatti, classificare e assegnare le stelle alle strutture ricettive alberghiere del proprio territorio in base a requisiti e standard di qualità contenuti in apposite leggi o provvedimenti amministrativi. In concreto, la competenza regionale si è tradotta nell'adozione di più di venti

leggi regionali differenti, con diversi criteri e standard che hanno dato alla luce una classificazione poco innovativa in un'ottica internazionale, estremamente **disomogenea e frammentata, sprovvista di un adeguato sistema di controllo** e complicata dalla diversa classificazione prevista per le strutture extralberghiere (gli agriturismi, i B&B, le residenze turistico alberghiere, gli affittacamere ecc.). Tutte le Regioni hanno inoltre una norma specifica sull'albergo diffuso, ma le potenzialità positive di tale modello di ospitalità sono spesso inficiate dalla disomogeneità, dall'incompletezza o dall'inadeguatezza della norma.

Una classificazione di tal genere, legata essenzialmente a misurazioni di tipo quantitativo (ad esempio mq per camera) rappresenta per certi versi più una barriera all'ingresso di nuovi operatori, che non un vero indicatore di qualità. È opportuno rimediare a tali criticità, **rivedendo il sistema di classificazione nell'ottica di renderlo maggiormente omogeneo a livello nazionale, in linea con gli standard europei e internazionali** e in generale innovativo rispetto a un settore sempre più dinamico e globale.

L'esigenza di omogeneità è stata recepita già nel Codice del turismo del 2011, in cui il legislatore statale aveva previsto specifiche disposizioni sulla definizione e classificazione delle strutture ricettive e sui relativi standard di qualità, dichiarate però incostituzionali nel 2012 per violazione della competenza regionale. La questione è stata ripresa nel **Piano Gnudi** del 2013, in cui l'applicazione di un unico sistema di classificazione, valido per tutte le Regioni italiane e coerente con i processi in corso negli altri Paesi europei, è considerata un'azione strategica che può essere rapidamente implementata. Si indica, in particolare, la necessità di adottare il sistema di classificazione europeo "Hotelstars Union" come unico sistema valido a livello nazionale. Si suggerisce, inoltre, di applicare tale sistema anche ad altre strutture ricettive, quali B&B e agriturismo, per garantire omogeneità degli standard dell'offerta.

A oggi, l'esigenza di omogeneità ha trovato in parte soddisfazione grazie al **decreto Art bonus**, in cui il legislatore statale, su impulso governativo, ha programmato un aggiornamento degli standard minimi, da applicare in modo uniforme in tutto il territorio nazionale, dei servizi e delle dotazioni per la classificazione delle strutture ricettive e delle imprese turistiche, compresi i condhotel e gli alberghi diffusi (art. 10 comma 5).

Si prevede in particolare che il Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo adotti un proprio decreto, previa intesa in sede di Conferenza unificata, che, sostituendo il precedente DPCM del 21 ottobre 2008, stabilisca gli standard minimi nazionali per la classificazione delle strutture ricettive alberghiere, in tema di servizi e dotazioni. L'obiettivo è migliorare la qualità dell'offerta ricettiva, la competitività delle destinazioni turistiche e l'incremento dell'efficienza energetica.

È competenza della Direzione generale del turismo del Mibact predisporre gli atti necessari al **monitoraggio dell'applicazione e alla revisione periodica degli standard minimi e uniformi** su tutto il territorio nazionale dei servizi e delle dotazioni per la classificazione delle strutture ricettive e delle imprese turistiche, tenendo conto delle specifiche esigenze connesse alla capacità ricettiva e di fruizione dei contesti territoriali e dei sistemi di classificazione alberghiera adottati a livello europeo ed internazionale.

La strada è, dunque, quella auspicata, purché si riesca in concreto a realizzare, in collaborazione con le Regioni, un sistema di classificazione effettivamente omogeneo a livello nazionale, basato su criteri e standard internazionali e innovativi, possibilmente da verificare e valutare periodicamente e in modo indipendente.

La classificazione e, soprattutto, la valutazione periodica dovrebbero tenere in adeguata considerazione il **livello di qualità e di soddisfazione effettivamente percepito dai turisti**, che oggi per scegliere dove soggiornare non guardano più tanto alle stelle, quanto al marchio alberghiero o ai giudizi sulle strutture che si trovano online.

La classificazione non deve più essere un'operazione burocratica, volta a mantenere lo status quo, ma si deve adeguare ai tempi che cambiano, in cui il turista si affida ai sistemi di recensione online, divenuti veri punti di riferimento. Partire da questo presupposto renderebbe l'operazione di classificazione e di valutazione delle strutture meno burocratica e più aderente alla effettiva capacità di accoglienza degli esercizi ricettivi e al livello di soddisfazione dell'utente.

In definitiva, il sistema di classificazione attuale non è un elemento che orienta efficacemente il turista, ma se opportunamente innovato, potrebbe contribuire in modo strategico a influenzare la domanda, soprattutto internazionale, e a promuovere e commercializzare all'estero il prodotto Italia come un prodotto affidabile e di qualità. È determinante, infatti, garantire un sistema che consenta una **percezione corretta della qualità** delle strutture e dei servizi turistici, un **allineamento rispetto alle reali esigenze** del turista e una **maggiore omogeneità** sul territorio.

2.5 Il nodo della gestione amministrativa. Come la distribuzione e l'individuazione delle competenze legislative ha conosciuto diversi riassetti - che si sono tradotti in un quadro normativo incerto, confuso e disomogeneo - così anche **il riparto delle competenze amministrative e l'assetto organizzativo** si è rivelato piuttosto problematico e inefficace in termini di stabilità della governance e di debolezza dell'architettura istituzionale sia per la gestione sia, come si vedrà, per la promozione del turismo nazionale.

Basti pensare ai numerosi snodi istituzionali e alle diverse formule organizzative con cui è stata declinata nel tempo l'amministrazione centrale del turismo, affidata oggi al Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (Mibact) dopo una serie di alterne vicende:

- **1959** - il Ministero del turismo e dello spettacolo viene istituito con la l. n. 617;
- **1993** - il Ministero viene abrogato a seguito di referendum e la gestione del settore è trasferita alla Presidenza del consiglio dei ministri con la creazione di un apposito Dipartimento;
- **1998** - la gestione del Dipartimento, trasformato in Direzione generale, viene trasferita al Ministero dell'industria, che cambia nome diventando Ministero delle attività produttive;
- **2006** - il Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo presso la Presidenza del consiglio dei ministri viene istituito con l. n. 286. Le funzioni in materia di turismo sono delegate al Vicepresidente del Consiglio dei ministri;
- **2008** - le funzioni in materia di turismo sono delegate al Sottosegretario di Stato alla Presidenza del consiglio dei ministri;
- **2009** - le funzioni sono delegate al Ministro senza portafoglio per il turismo, a cui si aggiunge la funzione dello Sport nel 2011;
- **2012** - il Presidente del consiglio dei ministri delega le funzioni del turismo al Ministro senza portafoglio per gli affari regionali, il turismo e lo sport;
- **2013** - l'Ufficio per le politiche del turismo viene trasferito dalla Presidenza del consiglio dei ministri al Ministero dei beni e delle attività culturali, che assume la denominazione di Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (Mibact) e incorpora le risorse umane, strumentali e finanziarie dalla Presidenza²²;
- **2014** - vengono nominati i Sottosegretari ai beni e alle attività culturali e al turismo ed è istituita la **Direzione generale Turismo**, che cura la programmazione, il coordinamento e la promozione delle politiche turistiche nazionali, i rapporti con le Regioni e i progetti di sviluppo del settore turistico, le relazioni comunitarie e internazionali in materia di turismo e i rapporti con le associazioni di categoria e le imprese turistiche. Effettua inoltre la vigilanza sugli enti e l'assistenza alla domanda turistica e al turismo sociale²³.

(22) Si veda l'art. 1 comma 2 della l. n. 71/2013.

(23) Si veda il DPCM n. 171/2014.

È cruciale rafforzare il coordinamento istituzionale per una strategia condivisa e attuabile

Negli ultimi dieci anni, quindi, l'organizzazione amministrativa centrale del settore è stata rivista per ben sei volte. Questa instabilità si è ripercossa negativamente non solo sulla capacità di elaborare, ma anche di attuare in modo efficace e sistematico una strategia nazionale per lo sviluppo del turismo e dell'industria turistica italiana.

Sarebbe auspicabile, dunque, da una parte, garantire una coerenza organizzativa e funzionale dell'apparato amministrativo centrale oggi competente in materia di turismo, dall'altra, **rafforzare il coordinamento** tra il Mibact e gli altri Ministeri, tra cui in particolare il Ministero dell'economia e delle finanze (Mef) e quelli che gestiscono competenze connesse al turismo, quali sviluppo economico, infrastrutture e trasporti, affari regionali, affari esteri, politiche agricole, alimentari e forestali, ambiente e tutela del territorio e del mare.

Sebbene sia, infatti, importante potenziare la relazione biunivoca tra cultura e turismo, per la forza attrattiva del patrimonio culturale, artistico e naturalistico italiano, lo sviluppo di una e vera e propria industria turistica richiede una governance centrale che sappia valorizzare la componente imprenditoriale e industriale. In questa prospettiva è **auspicabile una policy del turismo quantomeno condivisa e un'azione coordinata tra il Mibact e il Mise.**

Ciò è fondamentale, infatti, per garantire e rafforzare un approccio organico e industriale al settore del turismo, compreso quello culturale, e affrontare in modo sistematico le problematiche di carattere trasversale che ancora interessano il comparto. **La cooperazione e la collaborazione amministrativa sono, inoltre, determinanti per evitare** che le parziali sovrapposizioni di competenze, ad esempio in materia di regolazione delle imprese, sviluppo del Sud e promozione del Made in Italy, si trasformino in **una duplicazione di politiche, provvedimenti e strumenti o in un uso inefficiente di risorse pubbliche.**

È cruciale, inoltre, l'integrazione tra politiche pubbliche del turismo e dei trasporti e la collaborazione amministrativa tra **Mibact e Ministero delle infrastrutture e dei trasporti (Mit)**, con la specifica prospettiva di garantire che l'accesso e gli spostamenti in tutto il Paese siano agevoli e adeguati a flussi turistici internazionali provenienti da tutto il mondo e in tutto il periodo dell'anno. È fondamentale, di conseguenza, concentrare le risorse pubbliche e private a favore della mobilità e delle infrastrutture di trasporto, garantendo un adeguato livello di connettività e d'intermodalità, in particolare verso il Sud.

In questo scenario, il Piano per la mobilità turistica può offrire una valida occasione non solo per individuare le destinazioni da collegare e rendere più accessibili, ma soprattutto per puntare sulla mobilità sostenibile, l'intermodalità e la selezione degli hub infrastrutturali necessari per migliorare in modo sistematico la fruibilità dell'offerta turistica italiana.

Occorre, inoltre, un intenso lavoro di cooperazione e **coordinamento amministrativo tra i diversi livelli di governo** (nazionale, regionale e locale), al fine di evitare ritardi, frammentazioni e sovrapposizioni amministrative e lavorare, invece, in modo sinergico e integrato sia nell'ambito delle sedi istituzionali quali il Comitato permanente del turismo, la Conferenza unificata e la Conferenza Stato-Regioni, sia sulla base di nuovi e più flessibili modelli di collaborazione istituzionale in una prospettiva di rilancio strategico del turismo nazionale e locale²⁴.

Non si deve dimenticare, infatti, che le **Regioni hanno prerogative molto ampie non solo in termini di competenze legislative, ma anche di funzioni amministrative.** Spetta a loro la competenza per l'organizzazione, pianificazione e programmazione turistica, che di norma avviene con l'adozione di piani triennali di sviluppo turistico e dei relativi programmi annuali di attuazione. Alle Regioni spetta anche la funzione fondamentale di promozione turistica del proprio territorio e della propria immagine in Italia e all'estero, anche attraverso le agenzie di promozione turistica regionali. Le Regioni sono competenti, inoltre, a monitorare e controllare, nonché a incentivare l'offerta turistica, finanziare le imprese del settore e a provvedere alla classificazione e al controllo delle strutture ricettive.

Un'occasione per ripensare e razionalizzare l'articolazione delle competenze amministrative sembra derivare dalla legge n. 56/2014 (c.d. **Legge Delrio**), che ha istituito le Città metropolitane e ha disciplinato le Province quali enti amministrativi di area vasta di secondo livello, in attesa della riforma del titolo V della Co-

(24) Sono interessanti in proposito la legge della Regione Abruzzo n. 15/2015 e la legge della Regione Lombardia n. 27/2015, che di recente hanno rivisto la loro governance turistica.

Occorre un efficiente riordino delle funzioni amministrative nell'ambito dei sistemi regionale e locale

stituzione, in cui si prevede l'abolizione delle Province quali enti territoriali costituzionalmente tutelati. L'attuazione di tale riforma richiede alle Regioni di adottare una nuova legge per **riordinare le funzioni amministrative delle Province**, comprese quelle in materia di turismo a loro precedentemente conferite²⁵. Il riordino delle funzioni implica, inoltre, una nuova allocazione delle risorse strumentali e finanziarie.

Al di là delle singole esperienze regionali, più o meno virtuose, il risultato complessivo è una situazione di grande confusione istituzionale, di **forte asimmetria tra funzioni e risorse, disomogeneità e instabilità nella governance statale e locale**. Occorre, dunque, anzitutto chiarezza nell'attribuzione delle competenze legislative e amministrative, stabilità di lungo periodo e un'azione strategica e coordinata tra i soggetti pubblici competenti, anche nell'ottica di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche.

Non si deve, infine, trascurare l'importanza del rapporto tra pubblico e privati in attuazione del **principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale**²⁶. Si pensi per esempio al segmento del turismo congressuale, che soffre della mancanza di un soggetto pubblico che traini e sostenga finanziariamente lo sviluppo di un'efficace industria degli eventi. La carenza di governance è stata colmata dal basso dai medesimi operatori del settore, che si sono riuniti e hanno costituito nel 2014 il **Convention Bureau Italia**, la cui potenza di fuoco sarebbe però maggiore se ci fosse un sostegno pubblico e un forte coordinamento tra tutti i soggetti competenti.

La sussidiarietà orizzontale può essere un'opportunità per il turismo

2.6 La promozione turistica. La promozione unitaria dell'Italia a livello internazionale è fondamentale per attirare turisti e investitori stranieri e, quindi, contribuire allo sviluppo del mercato turistico nazionale e competere in uno scenario globale sempre più dinamico.

Il problema dell'Italia non è tanto la promozione dell'immagine nazionale (il c.d. brand Italia), dato che già solo il cibo, le città d'arte, i musei e le bellezze naturali rendono il nostro Paese conosciuto e apprezzato in tutto il mondo. Il vero nodo è costituito piuttosto dalla costruzione di un efficace "prodotto-Italia" e dalla promozione unitaria e sistematica dell'offerta turistica e dei servizi legati all'ospitalità italiana.

Alcune rilevanti difficoltà hanno in concreto ostacolato la promozione internazionale dell'Italia e la penetrazione dei mercati internazionali:

- la **frammentazione della competenza** tra Stato e Regioni, l'instabilità della governance centrale e la scarsa efficacia della promozione regionale all'estero, nonostante le notevoli risorse pubbliche che le Regioni hanno investito;
- le **politiche di promozione molto generiche, poco integrate** e scarsamente attente alle esigenze del mercato nazionale e soprattutto internazionale, sia dal lato della domanda, sia dell'offerta;
- l'**inadeguata digitalizzazione** e il **modesto utilizzo della Rete e delle nuove tecnologie, quali elementi strategici** per la promozione e la commercializzazione del prodotto "turismo Italia" nei mercati internazionali.

La promozione turistica va oltre il brand Italia

L'assenza di una strategia promozionale organica e di un'Amministrazione centrale in grado di promuovere a livello internazionale, e con una prospettiva di lungo termine, un'immagine unitaria e di favorire la commercializzazione dell'offerta turistica nazionale ha costituito un nodo problematico che sino a oggi ha contribuito alla perdita di competitività del Paese.

(25) Uno studio UPI (2011) ha evidenziato una situazione fortemente disomogenea nel grado di decentramento regionale. Le funzioni delegate alle Province in materia turistica risultano variabili e riguardano soprattutto la promozione, l'accoglienza, le professioni, l'autorizzazione, il monitoraggio e controllo delle attività delle imprese, l'erogazione di servizi e contributi alle imprese, la raccolta dei dati e, in misura minore, la creazione di reti/sistemi turistici locali (partecipazione a sistemi turistici locali o strutture assimilabili, come i distretti turistici o sistemi turistici, costituzione di consorzi turistici ecc.).

(26) L'art. 118, comma 4, Cost., stabilisce che Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli o associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del c.d. principio di sussidiarietà orizzontale.

Al fine di rimediare a tale criticità e al contempo razionalizzare le funzioni e risparmiare risorse pubbliche, il legislatore statale ha ridisegnato con il **decreto Art bonus** la governance centrale, rendendo più razionale l'architettura istituzionale e puntando su alcuni strumenti strategici.

Dopo aver liquidato la Promuovi Italia S.p.A., società in house dell'**Agenzia nazionale del turismo - ENIT**, il legislatore ha commissariato quest'ultimo ente e lo ha trasformato in **ente pubblico economico** con personalità giuridica di diritto privato²⁷.

Uno degli elementi maggiormente rilevanti della trasformazione è anzitutto la modifica della personalità giuridica, da pubblica a privata, con la conseguente applicazione delle norme del codice civile e delle altre leggi previste per le persone giuridiche private. Questa novità è interessante perché potrebbe determinare maggiore dinamicità, managerialità e flessibilità operativa nella gestione delle molteplici declinazioni della funzione di promozione turistica.

In base al nuovo statuto²⁸, l'ENIT ha il compito di svolgere l'attività di promozione unitaria del turismo italiano sotto la guida di un consiglio di amministrazione e la vigilanza del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo. In particolare, il mandato statutario dell'ente prevede di:

- promuovere all'estero **l'immagine turistica unitaria italiana** e le varie tipologie dell'offerta turistica nazionale, nonché promuovere in modo integrato le risorse turistiche delle Regioni, delle Province Autonome e, per il loro tramite, degli Enti locali;
- realizzare strategie promozionali a livello nazionale e internazionale, di informazione all'estero e di **sostegno alle imprese** per la **commercializzazione dei prodotti turistici** italiani;
- individuare, organizzare, promuovere e commercializzare i **servizi turistici e culturali** italiani;
- promuovere il **marchio Italia** nel settore del turismo;
- favorire la **commercializzazione dei prodotti enogastronomici**, tipici e artigianali in Italia e all'estero;
- svolgere le attività attribuite dalla legge, dallo statuto e da regolamenti utilizzando mezzi digitali, piattaforme tecnologiche e rete internet attraverso il **portale "Italia.it"** e ogni altro mezzo di comunicazione;
- svolgere e organizzare **attività e servizi di consulenza e di assistenza** allo Stato, alle Regioni, alle Province autonome e agli organismi pubblici e privati, compresi gli uffici e le agenzie regionali, sottoscrivendo apposite convenzioni per promuovere e sviluppare processi indirizzati ad armonizzare i servizi di accoglienza e di informazione ai turisti e anche, con corrispettivo, per attività promozionali e pubblicitarie di comunicazione e pubbliche relazioni;
- attuare **intese e forme di collaborazione** con enti pubblici e con gli uffici della rete diplomatico-consolare del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, compresi gli Istituti di cultura.

La riforma normativa e la nuova missione dell'ENIT possono consentire di superare la frammentazione delle competenze, **purché vi sia uno stretto coordinamento con le Regioni e le agenzie o gli uffici amministrativi regionali per il turismo**. A tal fine è interessante l'istituzione del **Consiglio federale**, un nuovo organo dell'Ente che ha funzioni progettuali e consultive nei confronti degli organi direttivi.

L'ENIT dovrebbe, inoltre, fungere da focal point per la promozione dell'industria turistica o di singoli segmenti di essa. Si pensi alla necessaria collaborazione tra l'**ENIT e il Convention Bureau Italia**, gestito e finanziato interamente dai soggetti privati che ne fanno parte, al fine di promuovere all'estero l'industria italiana dei congressi e degli eventi.

(27) Si veda l'art. 16 del d. l. n. 83/2014, dichiarato costituzionalmente legittimo dalla Corte cost. n. 140/2015 in virtù della competenza esclusiva statale in materia di ordinamento e organizzazione amministrativa degli enti pubblici nazionali e alla luce di appositi meccanismi collaborativi tra Stato e Regioni all'interno dell'ENIT. A giugno e luglio del 2015, terminato il periodo di commissariamento dell'ente, il Ministro ha nominato il Presidente e i due consiglieri di amministrazione, di cui uno designato dalla Conferenza permanente Stato-Regioni, e l'altro sentito le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative. Si ricorda che l'ENIT, istituito con l. n. 610/1921, è stato riformato più volte e ha conosciuto una profonda metamorfosi soprattutto nel 1990, quando gli fu attribuita personalità giuridica di diritto pubblico ed autonomia statutaria con la l. n. 292/1990, e successivamente nel 2005 con il d. l. n. 35/2005, che ha trasformato l'Ente Nazionale Italiano per il Turismo nell'Agenzia Nazionale del Turismo, dotata di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa, patrimoniale, contabile e di gestione.

(28) Si veda lo Statuto di ENIT, adottato con delibera del Commissario straordinario n. 6 del 2015 e approvato con DPCM del 21 maggio 2015.

È ovviamente cruciale garantire all'ENIT adeguate risorse per svolgere le proprie funzioni istituzionali di promozione unitaria, rafforzare la capillarità della propria azione all'estero e incrementare la promozione digitale del turismo italiano²⁹. L'obiettivo è assicurare in definitiva una **governance unitaria o quantomeno coordinata della funzione strategica di promozione e commercializzazione all'estero** dell'immagine e dell'offerta turistica italiana, come peraltro già avviene con successo in Francia, Spagna, Austria, Svizzera.

Oltre alla gestione unitaria della funzione di promozione del "brand Italia" e di commercializzazione del "prodotto Italia", occorre garantire **stabilità istituzionale all'ENIT** per evitare che ulteriori cambiamenti organizzativi e funzionali possano determinare una nuova impasse operativa.

La stabilità e la gestione unitaria della promozione turistica nazionale sono condizioni necessarie, ma non sufficienti per una governance strategica ed efficace della funzione di promozione e commercializzazione del prodotto Italia.

Occorre anzitutto puntare sulla Rete quale veicolo strategico per promuovere l'Italia a livello internazionale come destinazione turistica unitaria e al contempo per valorizzare il patrimonio culturale, artistico, naturalistico e per **commercializzare i prodotti Made in Italy**. I viaggi degli stranieri in Italia sono, infatti, canali molto efficaci per la promozione dei prodotti italiani, che non solo vengono acquistati nel corso della vacanza, ma che presumibilmente continueranno a essere acquistati anche dall'estero. È, quindi, importante sviluppare efficaci strategie di marketing e abbinare alla promozione turistica un **miglioramento dell'e-commerce**.

...ma per un
effettivo rilancio
servono anche
altri strumenti

Lo strumento fondamentale su cui l'ENIT deve puntare è **lo sviluppo e la promozione del turismo italiano attraverso il web**. Il 70% dei viaggiatori internazionali sceglie, infatti, la propria destinazione attraverso internet. In questa prospettiva, il **portale Italia.it** è uno strumento interessante che dovrebbe quanto meno includere i link ai siti locali e regionali di promozione turistica. Potrebbe inoltre essere arricchito sulla falsariga di quello spagnolo (**www.spain.info**), che offre un benchmark molto interessante. I molteplici contenuti informativi del sito infatti promuovono al contempo la Spagna nel suo complesso e le diverse Comunità autonome in più di venti lingue, compreso il russo, il cinese e il giapponese. Il portale promuove anche le iniziative culturali, i siti culturali, i prodotti eno-gastronomici, le attrazioni naturalistiche, includendoli in diversi percorsi tematici. Il portale è una best practice anche perché consente di rimanere aggiornati sulle iniziative e le offerte tramite newsletter e costituisce un centro di prenotazione, in grado di selezionare e prenotare in tempo reale l'alloggio, il trasporto e le attività da svolgere durante il viaggio.

Inoltre, una buona politica di promozione del turismo italiano si deve basare sulla **conoscenza dei dati del settore** per quantificare e seguire l'evoluzione del fenomeno turistico a livello regionale, nazionale e internazionale. È perciò cruciale garantire **l'operatività dell'Osservatorio Nazionale del Turismo (ONT)**, a cui il decreto Art bonus ha dato una nuova spinta propulsiva affidandogli, nell'ambito dell'ENIT, compiti di studio analisi e monitoraggio delle dinamiche economico-sociali, tecnologiche, quantitative e qualitative d'interesse turistico. È auspicabile, inoltre, l'interoperabilità tra piattaforme digitali e la convergenza e l'integrazione dei dati raccolti a livello regionale e locale per evitare che le informazioni rimangano frammentate.

Se la riforma della governance in tema di promozione turistica appare molto positiva e in prospettiva in grado di migliorare la penetrazione nei mercati internazionali, occorre **agire con determinazione sui tempi di attuazione** e su un'operatività che sia al contempo innovativa e in grado di garantire un efficiente coordinamento tra Stato e Regioni.

È opportuno, infine, mettere in luce che l'attività di promozione e commercializzazione unitaria dell'immagine e dell'offerta turistica dell'Italia all'estero è strettamente legata non solo alla valorizzazione del patrimonio culturale³⁰, ma anche alla promozione internazionale dei prodotti Made in Italy, all'internazionalizzazione delle imprese turistiche e all'attrazione degli investimenti esteri per il prodotto "turismo Italia".

(29) Nello Statuto di ENIT si prevede che le entrate siano: gli eventuali trasferimenti a carico dello Stato e delle Regioni; i proventi derivanti dai servizi resi a favore dello Stato; i corrispettivi per i servizi resi ad altri soggetti pubblici o privati; altri proventi.

(30) In questa prospettiva appare positiva sia la scelta di selezionare i nuovi manager dei musei italiani con bandi di rilievo internazionale, sia il decreto legge n. 146/2015 conv. in l. n. 182/2015 che intende far rientrare i servizi legati alla fruibilità e all'accessibilità del patrimonio culturale pubblico nell'ambito dei servizi pubblici essenziali, anche nell'ottica di garantire l'affidabilità dell'immagine del prodotto Italia di fronte ai numerosi turisti che scelgono il nostro Paese come destinazione turistica e che di fronte a gravi disservizi potrebbero scegliere in futuro mete o prodotti alternativi.

In questa ottica sono interessanti le misure finanziarie previste nella **Legge di Stabilità 2016**, che **incrementa le risorse a favore di ENIT**, che avrà a disposizione 10 milioni di euro in più ogni anno per la promozione internazionale del Paese. Altre significative risorse sono destinate al patrimonio culturale e al Piano strategico "Grandi Progetti Beni Culturali" e possono essere rilevanti a fini turistici. Sono inoltre rafforzate le risorse per la promozione del Made in Italy e l'internazionalizzazione delle imprese.

Una efficace governance, che promuova in modo sistematico l'industria turistica italiana e la proietti a livello internazionale, deve dunque prevedere anche uno stretto **coordinamento tra l'attività dell'ENIT e le Amministrazioni statali che hanno competenze complementari o potenzialmente sovrapponibili**. Ci si riferisce in particolare all'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE)³¹, riconducibile al Ministero dello sviluppo economico (Mise), e all'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa (INVITALIA), di proprietà del Ministero dell'economia e delle finanze (Mef). Una maggiore collaborazione tra l'ENIT e le due agenzie ministeriali potrebbe infatti consentire di ricondurre a un'unica strategia nazionale le politiche pubbliche che si occupano di rilancio del turismo, internazionalizzazione delle imprese e attrazioni degli investitori esteri.

Al fine di promuovere un'azione coordinata tra le politiche pubbliche che si occupano o interferiscono con il turismo e di garantire il collegamento tra la politica e la programmazione nazionale, assicurando al contempo un monitoraggio periodico dei risultati conseguiti, è necessario il rilancio operativo del **Comitato Permanente di promozione del turismo in Italia**, già previsto nel Codice del turismo. Tale comitato attualmente opera presso la Direzione generale turismo del Mibact, come organo consultivo del Ministro e focal point per il coordinamento tra i diversi soggetti, statali e non, che devono dare corpo alla nuova governance del settore³².

2.7 L'assetto fiscale. L'assetto fiscale costituisce una variabile in grado di influenzare la competitività dell'industria e delle destinazioni turistiche. In Italia, nell'ultimo decennio, si è registrato un livello di **tassazione turistica in progressiva crescita**: secondo Assoturismo Confesercenti, il fisco italiano è arrivato a pesare ogni anno per circa 2,5 miliardi di euro solo sui viaggiatori, senza che il gettito sia stato reinvestito efficacemente nel settore.

Le strutture ricettive e le attività di servizio al turismo, così come tutte le altre attività produttive, sono interessate da una **molteplicità di imposte**, sotto forma di tassazione sugli immobili (IMU), sui servizi indivisibili (TASI), sui rifiuti (TARI)³³ e sull'acquisto di beni e prestazione di servizi (IVA).

Al fine di incentivare il turismo, il legislatore ha previsto l'applicazione di un'**aliquota dell'IVA** pari al 10% per alcuni servizi (le prestazioni rese ai clienti alloggiati nelle strutture ricettive; la somministrazione di alimenti e bevande; il trasporto di persone e dei rispettivi bagagli al seguito) e ha stabilito un regime speciale IVA applicabile alle operazioni effettuate dalle agenzie di viaggio e turismo per l'organizzazione di pacchetti turistici³⁴.

(31) L'ICE è stato istituito dall' art. 14 del d.l. n. 98/2011 come ente dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, sottoposto ai poteri di indirizzo e vigilanza del Ministero dello sviluppo economico che li esercita, per le materie di rispettiva competenza, d'intesa con il Ministero degli affari esteri e sentito il Ministero dell'economia e delle finanze. L'ICE ha peraltro competenze specifiche nel settore del turismo e delle attrezzature turistiche e deve gestire le risorse del Piano 2015 per la promozione straordinaria del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia, al fine di promuovere l'export e attrarre investimenti stranieri a sostegno del sistema produttivo italiano.

(32) Si veda l'art. 58 del d.lgs. n. 79/2011, Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo, in base al quale il Comitato permanente promuove: l'identificazione omogenea delle strutture pubbliche dedicate a garantire i servizi del turista; gli accordi di programma con le Regioni e lo sviluppo della strutturazione turistica sul territorio; progetti di formazione nazionale; il sostegno e l'assistenza alle imprese che concorrono a riqualificare l'offerta turistica nazionale; l'immagine dell'Italia, nel settore turistico, all'interno dei confini nazionali, con particolare riguardo ai sistemi turistici di eccellenza, garantendo sul territorio pari opportunità di propaganda e una comunicazione unitaria; l'organizzazione dei momenti e degli eventi di carattere nazionale, a impulso turistico che coinvolgano territori, soggetti pubblici e privati; il raccordo e la cooperazione tra Regioni, Province e Comuni e le istituzioni di governo; il marchio Italia.

(33) Federalberghi (2014a), stima che, solo nel 2014, le strutture alberghiere abbiano versato all'erario circa 900 milioni di euro.

(34) Si veda il DPR n. 633/1972 e in particolare l'art. 16 per le aliquote dell'imposta IVA e l'art. 74 ter e il DM n. 340/1999 sul regime speciale IVA applicabile alle agenzie di viaggio e turismo.

Si è stimato³⁵ che una riduzione ulteriore dell'aliquota IVA (dal 10 al 5%) sui servizi del settore turistico non solo consentirebbe all'Italia di essere maggiormente competitiva - soprattutto rispetto ai Paesi europei che applicano aliquote minori del 10% (ad esempio Germania, Francia e Spagna) e rispetto ai Paesi emergenti che non prevedono affatto tale imposta - ma avrebbe effetti macroeconomici positivi in termini di aumento di consumi e investimenti turistici e di incremento generale dell'occupazione nel settore.

L'aumento dell'IVA previsto dal 2017 potrebbe penalizzare il settore

In alternativa, nel Piano Gnudi si propone di destinare una quota parte dell'IVA, eccedente rispetto a quella dei principali competitor che applicano l'aliquota del 7%, al settore turistico, convogliandola in un fondo nazionale dedicato agli investimenti. In tale fondo avrebbero dovuto confluire anche: una quota parte dei margini degli operatori specializzati nel tax refund, i proventi derivanti dall'incremento dei visti turistici e dagli introiti ricavati da una percentuale della tassa di soggiorno, da armonizzare a livello nazionale.

Nonostante i vantaggi delle soluzioni proposte, esigenze di finanza pubblica hanno imposto una **manovra di politica fiscale che va nella direzione opposta**: la legge di stabilità 2015 ha previsto, infatti, che l'aliquota IVA del 10% debba essere incrementata di due p.p. a decorrere dal 1° gennaio 2016 e di un ulteriore p.p. dal 1° gennaio 2017³⁶. Con la Legge di Stabilità 2016 l'aumento dell'aliquota è stato solo posticipato al 1° gennaio 2017 e consisterà in un incremento di tre p.p. Si scorge dunque il rischio che il settore turistico italiano perda ulteriormente competitività nei prossimi anni a causa di un aumento dei prezzi dei servizi turistici, legato all'aumento dell'aliquota IVA.

Appare, invece, positiva e in linea con altri paesi europei la misura della legge di stabilità 2016 che prevede l'adozione di tabelle che fissano le percentuali minime di rimborso IVA ai turisti cittadini extra UE che fanno acquisti in Italia. Si rende dunque maggiormente certo e trasparente il **regime del tax refund**.

Un tema molto spinoso riguarda la specifica imposta del settore turistico, reintrodotta nell'ordinamento italiano con il decreto del 2011 sul federalismo fiscale municipale: la **tassa comunale di soggiorno**³⁷. Il gettito di tale imposta che grava sul turista ed è riscossa dalle strutture ricettive, deve essere destinato a finanziare interventi in materia di turismo, compresi quelli a sostegno delle strutture ricettive, interventi di manutenzione, fruizione e recupero dei beni culturali e ambientali locali, nonché investimenti per i relativi servizi pubblici locali.

L'imposta di soggiorno **si è rivelata, in concreto, un inefficace strumento di politica fiscale** a causa di diverse criticità attuative: il Governo deve ancora adottare il regolamento che avrebbe dovuto contenere la disciplina generale di attuazione dell'imposta di soggiorno. In assenza del regolamento generale, le Amministrazioni locali, che hanno scelto di applicare l'imposta, hanno adottato differenti regolamenti comunali, seguendo diversi modelli applicativi e determinando di conseguenza divari di competitività territoriali.

Si deve registrare, inoltre, la tendenza diffusa da parte di alcuni Comuni a **utilizzare i proventi dell'imposta di soggiorno per coprire sostanzialmente le perdite di bilancio**, anziché rispettare il vincolo di scopo, stabilito dal legislatore, oppure a destinare la maggior parte del gettito per investimenti indirettamente rilevanti per il turismo e senza alcuna evidenza del miglioramento della performance turistica.

La tassa comunale di soggiorno con le sue molteplici criticità ha ulteriormente ingabbiato il settore...

Proprio da una prima stima sulla destinazione delle somme raccolte con l'imposta di soggiorno, risulta infatti che gli introiti siano stati concretamente utilizzati per fare investimenti perlopiù indirettamente rilevanti per il turismo. Quasi la metà dei proventi (48,3%) risulta, infatti, destinata alle attività culturali a sostegno diretto delle istituzioni (teatri, musei, accademie, ecc.) o per l'organizzazione di manifestazioni o eventi culturali. Gli interventi a favore della sostenibilità risultano pari al 17%, mentre quelli relativi ai servizi di trasporto pubblico locale al 12,8%. Gli interventi diretti a favore del turismo sono quindi solo un quinto del totale (20%) suddivisi per: promozione (5,7%), informazioni al cliente-turista (5,3%), sostegno alla ricettività (4,5%), servizi di assistenza per spiagge, rifugi ecc. (4,5%).

(35) Ciset-Confturismo (2008).

(36) Si veda la l. n. 190/2014, art. 1 comma 718, lett. a).

(37) Si veda l'art. 4 del d.lgs. n. 23/2011. I Comuni capoluogo di provincia, le Unioni di comuni nonché i Comuni inclusi negli elenchi regionali delle località turistiche o città d'arte possono istituire, con deliberazione del consiglio, un'imposta di soggiorno a carico di coloro che alloggiano nelle strutture ricettive situate sul proprio territorio, da applicare, secondo criteri di gradualità in proporzione al prezzo, sino a 5 euro per notte di soggiorno.

...mentre sarebbe necessario garantire armonizzazione e omogeneità delle condizioni applicative e renderla davvero una **tassa di scopo**

56

Il gettito di tale imposta sarebbe molto importante per gli investimenti del settore soprattutto perché piuttosto cospicuo in termini di valori assoluti: in alcuni Comuni rappresenta una quota significativa del totale delle entrate tributarie. Si calcola, infatti, che il gettito complessivo dell'imposta di soggiorno sia stato di circa 175 milioni di euro nel 2012 (in molti casi l'imposta fu introdotta a stagione turistica già avviata); 268 milioni di euro nel 2013 e 367 milioni di euro nel 2014³⁸.

Occorre comunque rimediare a un'ulteriore criticità: l'imposta di soggiorno risulta infatti **particolarmente invisiva ai turisti** italiani e stranieri che, in base ad una recente indagine, dichiarano di essere influenzati dalla variabile fiscale nella scelta della destinazione turistica e si lamentano soprattutto della carente informazione, al momento della prenotazione, circa l'obbligo di pagamento e l'importo dovuto³⁹.

In definitiva, la mancanza di omogeneità nelle condizioni applicative, l'uso distorto dei proventi, l'insufficiente trasparenza sulla destinazione del gettito, la scarsa informazione al turista, a cui si aggiunge il progressivo incremento dell'importo dell'imposta da parte di molti Comuni - in primis Roma Capitale - rendono il sistema turistico e ricettivo italiano e locale meno competitivo rispetto ad altre destinazioni turistiche internazionali.

In questo contesto, il policy maker e le Amministrazioni competenti dovrebbero adoperarsi anzitutto per **garantire maggiore semplicità e omogeneità nelle condizioni applicative dell'imposta**, soprattutto sotto il profilo dell'informazione al turista e della gestione/riscossione da parte delle strutture ricettive, che fungono essenzialmente da esattori dell'imposta. Regole comuni e maggiore trasparenza occorrono anche con riferimento all'uso dei proventi dell'imposta da parte delle Amministrazioni comunali, che dovrebbero dare più evidenza e realizzare più controlli in merito al collegamento tra l'entrata tributaria, gli investimenti previsti e quelli effettivamente realizzati nel settore del turismo. Sarebbe utile, per evitare battaglie squisitamente ideologiche, **un'analisi dell'effettivo miglioramento dell'offerta e dei servizi turistici ottenuto grazie all'imposta**, misurato in base a criteri omogenei a livello nazionale, che consentano un'efficace comparazione delle esperienze locali, così da rendere noti e ben evidenti i benefici connessi alla riscossione dell'imposta.

Già nel Piano Gnudi si evidenziava l'esigenza di armonizzare la tassa di soggiorno a livello territoriale e di renderla davvero una **tassa di scopo**, da destinare ai Comuni per investimenti a sostegno delle attività turistiche.

Il dibattito non si dovrebbe concentrare sul raggiungere l'omogeneità aumentando in modo uniforme il tetto massimo previsto per legge o obbligando tutti i Comuni a prevedere tale imposta. Sarebbe opportuno **concentrarsi soprattutto sull'efficacia dello strumento fiscale esistente**, migliorandone i meccanismi operativi al momento troppo discrezionali e differenziati (a volte l'importo è già compreso, a volte si paga a parte, a volte è possibile pagare con carta, altre solo in contanti, ecc.), al fine di evitare ripercussioni negative sulle strutture ricettive e sulla percezione generale del turista, soprattutto straniero.

2.8 Gli incentivi e le misure per l'imprenditorialità turistica. Nel sistema fiscale italiano si prevedono incentivi e specifiche misure per rafforzare l'imprenditorialità turistica regionale. È molto positivo che il legislatore statale sia di recente intervenuto con una serie di innovative **agevolazioni fiscali** per migliorare l'offerta turistica e sostenere le imprese di settore, soprattutto in termini di sostenibilità e innovazione. È rilevante anche che l'amministrazione centrale competente (DG Turismo del Mibact) abbia adottato i decreti attuativi in modo tempestivo.

Nel decreto Art bonus è prevista, in particolare, la concessione di un **credito d'imposta per diversi interventi**:

- per le erogazioni liberali effettuate da privati a sostegno della cultura (con la legge di stabilità 2016, si rende permanente l'incentivo fiscale del 65%);
- per la riqualificazione e le ristrutturazioni edilizie delle strutture ricettive turistico-alberghiere⁴⁰;

(38) Mercury e ISTAT (2014), calcolano che a luglio 2014 i Comuni che in Italia applicavano l'imposta di soggiorno (628) e la tassa di sbarco (23), erano in totale 651, quasi il doppio rispetto ai due anni precedenti.

(39) Osservatorio nazionale sulla tassa di soggiorno (2014).

(40) Si veda l'art. 10 del d.l. n. 83/2014 che prevede un credito d'imposta per ristrutturazioni edilizie e per interventi di eliminazione delle barriere architettoniche da parte delle imprese alberghiere per un importo pari al 30% delle spese sostenute fino a un massimo di 200 mila euro. Per l'attuazione della norma e le regole specifiche per applicare il credito d'imposta, si veda il decreto Mibact del 7 maggio 2015, Disposizioni applicative per l'attribuzione del credito d'imposta alle strutture ricettive turistico-alberghiere.

- per la digitalizzazione degli esercizi ricettivi, agenzie di viaggio e tour operator.

È particolarmente interessante e innovativo il **tax credit digitalizzazione**, ovvero l'incentivo fiscale previsto per un triennio a favore degli investimenti digitali nel turismo (tecnologie e risorse umane). Si tratta in particolare di un credito d'imposta pari al 30% dei costi sostenuti per investimenti e attività di sviluppo, che devono esclusivamente riguardare:

- **impianti wi-fi**, a condizione che l'esercizio ricettivo metta a disposizione dei propri clienti un servizio gratuito di velocità di connessione pari ad almeno 1 Mbps in download;
- **siti web ottimizzati per il sistema mobile**;
- **programmi e sistemi informatici per la vendita diretta** di servizi e pernottamenti, purché in grado di garantire gli standard di interoperabilità necessari all'integrazione con siti e portali di promozione pubblici e privati e di favorire l'integrazione fra servizi ricettivi ed extra-ricettivi;
- spazi e pubblicità per la **promozione e commercializzazione** di servizi e pernottamenti turistici su **siti e piattaforme** informatiche specializzate, anche gestite da tour operator e agenzie di viaggio;
- servizi di **consulenza** per la comunicazione e il marketing digitale;
- strumenti per la **promozione digitale** di proposte e offerte innovative in tema di inclusione e di ospitalità per persone con disabilità;
- servizi relativi alla **formazione** del titolare o del personale dipendente.

I beneficiari del credito d'imposta sono le strutture alberghiere e non alberghiere, gli esercizi ricettivi aggregati con servizi extra ricettivi o ancillari e, infine, le agenzie di viaggi e i tour operator specializzati in turismo incoming, nella misura massima del 10% delle somme stanziare. L'importo totale delle spese eleggibili è, in ogni caso, limitato alla somma di 41.666 euro per ciascun soggetto ammesso al beneficio, che, di conseguenza, potrà usufruire di un credito d'imposta complessivo massimo pari a circa 12.500 euro⁴¹.

Nell'ottica di migliorare e innovare l'offerta turistica, il legislatore ha previsto, sempre nel decreto Art bonus, una specifica norma dedicata a "**Start-up turismo**", per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese turistiche⁴². Sono considerate start-up innovative le società che abbiano come oggetto sociale la promozione dell'offerta turistica nazionale attraverso l'uso di tecnologie e lo sviluppo di software originali, in particolare, agendo attraverso la predisposizione di servizi rivolti alle imprese turistiche⁴³.

Le start-up turismo possono essere costituite anche nella forma della società a responsabilità limitata semplificata (art. 2463 bis c.c.) e, qualora siano costituite da persone fisiche con meno di quaranta anni, possono godere anche di agevolazioni fiscali con l'esenzione, all'atto della costituzione, dall'imposta di registro, dai diritti erariali e dalle tasse di concessione governativa.

(41) Per l'attuazione del credito d'imposta per la digitalizzazione, si veda il decreto Mibact del 12 febbraio 2015, Disposizioni applicative per l'attribuzione del credito d'imposta agli esercizi ricettivi, agenzie di viaggi e tour operator. In base a tale decreto, le strutture alberghiere si devono intendere come: gli alberghi, i villaggi albergo, le residenze turistico-alberghiere, gli alberghi diffusi, i condhotel e i marina resort di cui agli articoli 31 e 32 del decreto-legge 12 settembre 2014, n. 133, nonché quelle individuate come tali dalle specifiche normative regionali. Per struttura extralberghiera, s'intende: affittacamere; ostelli per la gioventù; case e appartamenti per vacanze; residence; case per ferie; bed and breakfast; rifugi montani, nonché le strutture individuate come tali dalle specifiche normative regionali. Per «esercizio ricettivo aggregato con servizi extra-ricettivi o ancillari», s'intende l'aggregazione, nella forma del consorzio, delle reti d'impresa, delle ATI e organismi o enti similari, di un esercizio ricettivo singolo con soggetti che forniscano servizi accessori alla ricettività, quali ristorazione, trasporto, prenotazione, promozione, commercializzazione, accoglienza turistica e attività analoghe. Per «agenzie di viaggio e tour operator», si intendono, infine, quelle che applicano lo studio di settore approvato con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze 28 dicembre 2012, e successive modificazioni, e che risultino appartenenti al cluster 10 - Agenzie intermedie specializzate in turismo incoming, o al cluster 11 - Agenzie specializzate in turismo incoming. Nel 2014, 1.893 esercizi turistici hanno beneficiato del tax credit digitalizzazione.

(42) Si veda l'art. 11 bis del d.l. n. 83/2014.

(43) I servizi rivolti alle imprese turistiche devono riguardare: la formazione del titolare e del personale dipendente, la costituzione e l'associazione di imprese turistiche e culturali, strutture museali, agenzie di viaggio al dettaglio, uffici turistici di informazione e accoglienza per il turista e tour operator di autotrasporto, in modo tale da aumentare qualitativamente e quantitativamente le occasioni di permanenza nel territorio; l'offerta di servizi centralizzati di prenotazione in qualsiasi forma, compresi sistemi telematici e banche di dati in convenzione con agenzie di viaggio o tour operator, la raccolta, l'organizzazione, la razionalizzazione nonché l'elaborazione statistica dei dati relativi al movimento turistico; l'elaborazione e lo sviluppo di applicazioni web che consentano di mettere in relazione aspetti turistici, culturali e di intrattenimento nel territorio, nonché lo svolgimento di attività conoscitive, promozionali e di commercializzazione dell'offerta turistica nazionale, in forma di servizi di incoming ovvero di accoglienza di turisti nel territorio di intervento, studiando e attivando anche nuovi canali di distribuzione.

Queste misure di incentivo sono importanti perché mostrano una **particolare sensibilità per l'innovazione e la creatività imprenditoriale**, che sono fondamentali per un effettivo rilancio del turismo. È dunque cruciale approfondire e studiare nuove misure per migliorare la sostenibilità finanziaria delle idee imprenditoriali innovative nel turismo.

Oltre agli incentivi fiscali e sempre al fine di **favorire e rafforzare l'imprenditorialità turistica**, il legislatore ha previsto alcune misure che in linea generale tendono a semplificare gli adempimenti burocratici e a **stimolare le imprese del settore ad aggregarsi**.

Con l'obiettivo della semplificazione, si prevede di assoggettare a **segnalazione certificata di inizio attività (SCIA)**⁴⁴:

- l'avvio e l'esercizio delle strutture turistico-ricettive;
- l'apertura, il trasferimento e le modifiche concernenti l'operatività delle agenzie di viaggi e turismo, nel rispetto dei requisiti professionali, di onorabilità e finanziari, previsti dalle leggi regionali e delle Province autonome di Trento e di Bolzano.

Inoltre, si modifica la disciplina dei **distretti turistici e delle reti d'impresa nell'ottica di stimolare e rafforzare l'aggregazione delle imprese turistiche**⁴⁵.

In particolare, si prevede che i **distretti turistici** possano essere istituiti con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, su richiesta delle imprese del settore che operano nei territori interessati, previa intesa con le Regioni interessate.

L'obiettivo dei distretti deve essere riqualificare e rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale e internazionale; accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori; migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi; assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento, di accesso al credito, di semplificazione e celerità nei rapporti con le Pubbliche Amministrazioni.

Nell'ambito dei distretti possono essere realizzati, inoltre, progetti pilota, concordati con i Ministeri competenti in materia di semplificazione amministrativa e fiscalità, anche al fine di aumentare l'attrattività, favorire gli investimenti e creare aree favorevoli agli interventi mediante azioni per la riqualificazione delle aree del distretto, per la realizzazione di opere infrastrutturali, per l'aggiornamento professionale del personale, per la promozione delle nuove tecnologie. In generale, i distretti costituiscono zone a burocrazia zero, ai sensi di legge, ad esclusione delle autorizzazioni e degli altri atti di assenso, comunque denominati, prescritti dal Codice dei beni culturali e del paesaggio.

Con riferimento al **contratto di rete** si prevede che tale strumento sia utilizzabile nel settore turistico anche per il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- sostenere i processi di riorganizzazione della filiera turistica;
- migliorare la specializzazione e la qualificazione del comparto;
- incoraggiare gli investimenti per accrescere la capacità competitiva e innovativa dell'imprenditoria turistica nazionale, in particolare sui mercati esteri.

Oltre alla novità normativa sul contratto di rete, è interessante la recente iniziativa del Mibact di concedere, tramite procedura di gara, **specifici contributi a favore delle reti di impresa** che operano nel settore del turismo⁴⁶. Con una dotazione finanziaria pari a 8 milioni di euro, si incentiva l'integrazione di micro e piccole imprese turistiche, attraverso progetti di aggregazione relativi ad esempio a: messa a sistema di strumenti informativi e di prenotazione dei servizi turistici; promo-commercializzazione online; utilizzo di nuovi strumenti di social marketing; promozione sui mercati esteri.

Infine, una interessante misura a favore dell'imprenditorialità è contenuta nella **Legge di Stabilità 2016**, in cui si prevede la deducibilità del costo del lavoro dall'imponibile IRAP, nel limite del 70% per i lavoratori stagionali.

(44) Si veda l'art. 13 d.l. n. 83/2014 e l'art. 19 della l. n. 241/1990.

(45) Si veda l'art 3, Reti d'impresa, "Zone a burocrazia zero", Distretti turistici, nautica da diporto del d.l. n. 70/2011, come l'art. 10, comma 6 del d.l. n. 83/2014.

(46) Pubblicato il 29 ottobre 2015

Se è chiaro e condivisibile l'intento del policy maker e del legislatore di incidere sull'offerta turistica migliorandone alcuni profili (digitalizzazione, semplificazione e dimensionamento), è ancora **poco incisivo l'intervento pubblico dal lato della domanda**. Risultano, infatti, assenti misure efficaci di supporto, fiscale e non, alla domanda turistica, sebbene sia previsto nell'art. 27 del Codice del turismo un Fondo nazionale buoni vacanze e siano stati effettivamente sperimentati per un breve periodo di tempo i c.d. voucher vacanza, concepiti principalmente per sviluppare un modello di turismo sociale.

Si registra, inoltre, una iniziativa a tutela della domanda turistica, rappresentata da un **Fondo nazionale di garanzia**, disciplinato dall'art. 51 del Codice del turismo e attualmente gestito dal Mibact, che interviene per il rimborso di pacchetti turistici venduti con contratti stipulati in Italia da agenzie di viaggio o tour operator autorizzati dall'Autorità competente, che siano fallite o insolventi. Le modalità operative del rimborso sono risultate, tuttavia, inefficaci dal punto di vista della tutela del consumatore e sono oggetto di un'apposita **procedura d'infrazione europea**⁴⁷.

Nella Legge di Stabilità 2016 si prevede una bonus card di 500 euro per i giovani da usare per l'ingresso in teatri, musei, aree archeologiche, mostre, eventi culturali e per l'acquisto di libri. Sarebbe interessante estendere una tale misura a favore di forme alternative di turismo in Italia, legate ad esempio alla sostenibilità e accessibilità.

Una strategia nazionale consapevole dell'esistenza di un contesto generale in cui la domanda turistica nazionale risulta fortemente colpita dalla crisi economica, deve necessariamente avere una proiezione internazionale, senza però dimenticare di studiare e attuare efficaci misure di sostegno e tutela della domanda interna.

Il supporto alla domanda interna rimane un obiettivo socio economico fondamentale

(47) Si veda la procedura n. 2012/4094 sul cattivo recepimento della direttiva 90/314/CEE relativa ai viaggi, vacanze e i circuiti "tutto compreso".

03

I numeri del turismo in Italia

Un'offerta inadeguata ai cambiamenti della domanda; puntare sulle forme di turismo più dinamiche per rilanciare il settore

60

Dare una misura esatta del fenomeno turistico è impresa, a dir poco, complicata. Le ragioni di tale difficoltà sono in parte da attribuire alla natura stessa del settore, che coinvolge un ampio ventaglio di soggetti e di attività. Tuttavia sono anche in parte legate al fatto che **il tema dell'impatto economico di questo comparto sul territorio è stato per lungo tempo trascurato**, concentrandosi viceversa l'attenzione soprattutto, per non dire quasi esclusivamente, sugli aspetti sociologici del turismo.

Con riferimento al settore ricettivo, che insieme alla ristorazione rappresenta il più rilevante dei segmenti che compongono il comparto turistico, le statistiche ufficiali risultano, a oggi, prevalentemente concentrate sull'entità dei flussi turistici in termini di arrivi e presenze, dal lato della domanda, e di numero di esercizi e posti letto disponibili dal lato dell'offerta. **Tali misurazioni** sono certamente fondamentali per cercare di dare un perimetro all'industria turistica, ma **non danno una reale misura del valore economico del fenomeno**. Ancora poco diffuse a livello di dettaglio, eppure fondamentali per stimare l'impatto economico del settore, sono, infatti, le statistiche ufficiali sulla spesa dei turisti e sul rendimento medio dell'industria relativa, nel suo complesso e per tipologia di struttura.

Un altro aspetto di estremo rilievo è che **gran parte del fenomeno turistico è oggetto di sommerso**, soprattutto quello rientrante nel cosiddetto turismo residenziale o delle seconde case, vale a dire delle abitazioni private a uso vacanza. Il turismo delle abitazioni private è stato sempre considerato un fenomeno sociale ed economico marginale rispetto al turismo convenzionale. In conseguenza di ciò, e dell'assenza di monitoraggio che ne è derivata, non se ne conoscono le caratteristiche qualitative e quantitative, né se ne possono stimare gli impatti economici, sociali e ambientali. Eppure si tratta di turismo a tutti gli effetti, in grado di generare flussi anche superiori a quelli delle strutture convenzionali.

Infine, il fatto che i turisti siano sempre meno "intermediati" non aiuta a rilevare alcuni movimenti della clientela. In gran parte dei casi, infatti, il viaggiatore organizza autonomamente le proprie vacanze, ricorre all'uso di internet per prenotare un alloggio e acquistare i biglietti di viaggio e spesso dimora in case private, si sposta in macchina e assume comportamenti di consumo del tutto simili a quelli degli abitanti del luogo.

Nonostante le numerose rilevazioni statistiche, il turismo è ancora un fenomeno di difficile quantificazione

Una **grande opportunità** per la rilevazione dei fenomeni che interessano il settore, anche di quelli che adesso sfuggono al controllo e alle misurazioni, è certamente rappresentata dai c.d. **big data**. In un mondo sempre più digitalizzato, infatti, **ogni comportamento turistico è in grado di generare dei dati**. Questi ultimi, se aggregati, possono fornire un'enorme quantità di informazioni sui comportamenti effettivi dei turisti, peraltro in tempo reale, contribuendo alla rilevazione del fenomeno nel complesso e nelle sue varie sfaccettature.

3.1 L'impatto sull'economia del Paese. In Italia, il settore turistico contribuisce in misura rilevante alla formazione del PIL e dell'occupazione. Secondo le ultime stime del World Travel and Tourism Council, il contributo diretto al PIL del settore Viaggi e Turismo - stimato prendendo in considerazione le aziende del comparto turistico in senso stretto, vale a dire le attività di alberghi, società d'intermediazione turistica, compagnie aeree e aziende ristorative o ricreative che trattano direttamente con i turisti - è stato pari a 66 miliardi di euro (4,1% del PIL) nel 2014. Il contributo del settore dovrebbe aumentare nei prossimi 10 anni, fino a raggiungere il valore di 82,4 miliardi di euro (4,6% del PIL) nel 2025.

Il comparto turistico contribuisce significativamente al PIL e all'occupazione nazionali

Con riferimento al contributo totale, che tiene in considerazione non solo gli effetti diretti, ma anche quelli indiretti e indotti, **nel 2014 il settore Viaggi e Turismo ha rappresentato il 10,1% del PIL**, per un valore complessivo di 162,7 miliardi di euro. Il peso del settore sull'economia italiana dovrebbe raggiungere nel 2025 un valore pari all'11,0% del PIL (circa 195,5 miliardi di euro).

Per quanto riguarda gli effetti sull'occupazione, nel 2014 il comparto ha direttamente sostenuto 1,1 milioni di posti di lavoro, il 4,8% dell'occupazione totale. Dalle prime stime, il settore nell'arco dei prossimi 10 anni arriverà a impiegare quasi 1,4 milioni di lavoratori (il 6% del totale).

L'impatto complessivo, diretto, indiretto e indotto, del settore sull'occupazione nazionale è risultato pari all'11,4%, con 2,6 milioni di posti di lavoro che, secondo le attese del WTTC, dovrebbero arrivare a 3 milioni entro il 2025 (il 13,2% dell'occupazione totale).

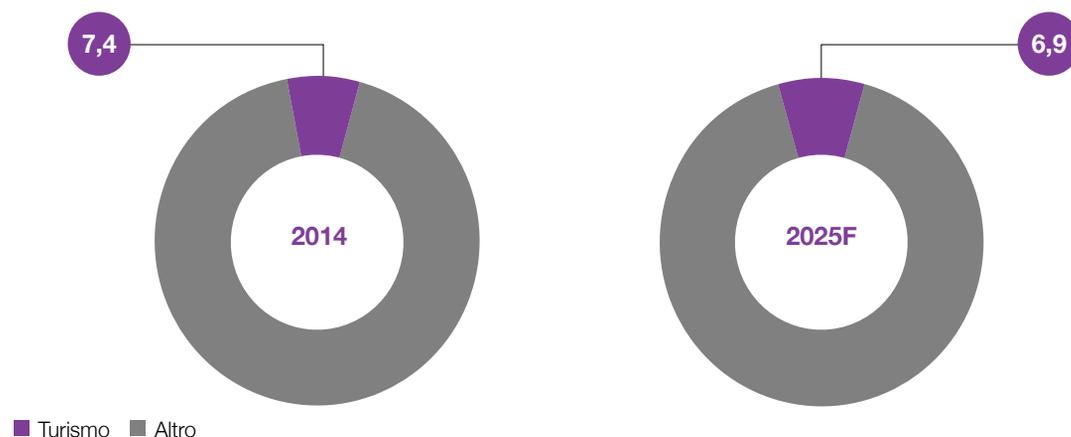
Grafico 13 – Contributo totale del settore turismo al PIL e all'occupazione, 2014 e 2025 F (%)



I **consumi turistici degli stranieri** rappresentano una componente importante del contributo diretto al PIL del settore Viaggi e Turismo, nonché **una delle più rilevanti voci dell'export italiano**. Nel 2014, tali consumi hanno raggiunto i 34,8 miliardi di euro, il 7,4% del valore totale delle esportazioni e, dalle prime stime, cresceranno ulteriormente nei prossimi anni, fino a toccare i 43,3 miliardi di euro nel 2025, anche se con una riduzione della quota, al 6,9% dell'export complessivo. A fronte di questa spesa da parte dei viaggiatori stranieri nel nostro Paese, quella dei turisti italiani all'estero, sebbene positiva, risulta inferiore, portando a **un saldo netto della bilancia dei pagamenti turistica positivo**.

I consumi turistici degli stranieri rappresentano una voce di rilievo dell'export italiano

Grafico 14 – Contributo del settore turismo alle esportazioni, 2014 e 2025 F (%)



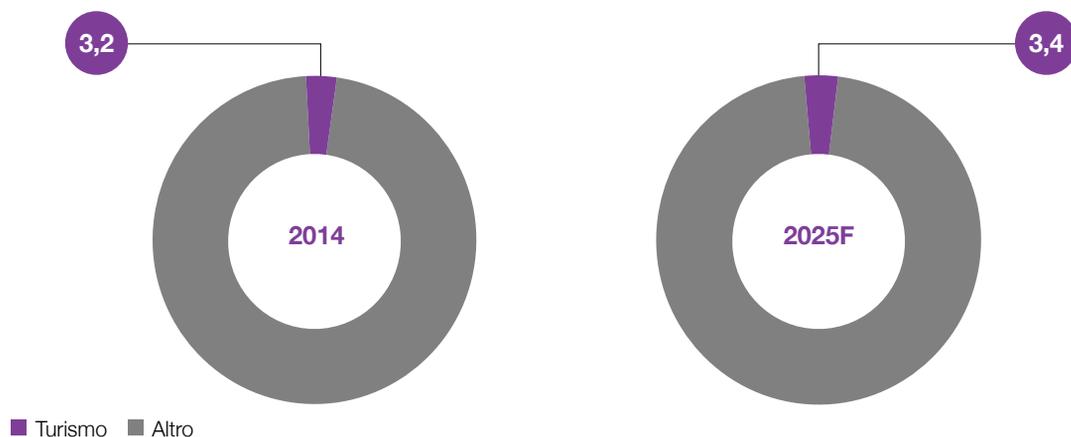
Fonte: World Travel and Tourism Council, 2015

Gli investimenti attratti dal settore sono però ancora piuttosto ridotti rispetto al ruolo che il comparto ha per l'economia nazionale

Infine, gli investimenti in capitale attratti dal settore sono stati pari a 9,2 miliardi di euro nel 2014 (il 3,2% degli investimenti totali nazionali). Nel corso del 2015 tali investimenti dovrebbero essere rimasti piuttosto stabili, per riprendere a crescere dal 2016 a un tasso medio annuo del 2,0% nei successivi dieci anni, quando dovrebbero toccare gli 11,2 miliardi di euro (il 3,4% del totale nazionale). Nonostante la prevista crescita, **il peso dei suddetti investimenti sul totale nazionale risulta tuttavia piuttosto contenuto, soprattutto considerando le prospettive di sviluppo del settore.** Il trend previsto oggi per i prossimi dieci anni da un lato riflette la difficoltà di reperire risorse nazionali da destinare al settore, dall'altro rileva la ridotta capacità del Paese di attrarre capitali dall'estero, nonostante il forte interesse per il settore a livello internazionale e l'attrattiva turistica del nostro territorio.

62

Grafico 15 – Contributo del settore turismo agli investimenti, 2014 e 2025 F (%)



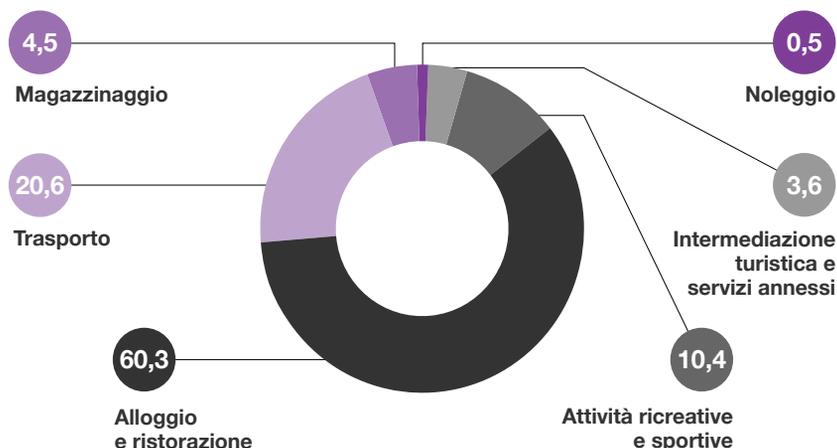
Fonte: World Travel and Tourism Council, 2015

3.2 Il sistema turistico. Negli ultimi decenni il sistema turistico italiano, composto da quasi 700 mila aziende, operanti in vari settori (alloggio, ristorazione, trasporti, intermediazione) è stato sensibilmente influenzato dai grandi cambiamenti che hanno interessato il mercato (internet, l'avvento di nuove destinazioni turistiche, la diffusione delle compagnie low cost, ecc.).

Secondo i dati Mercury¹, in Italia il settore rappresenta l'11,2% del totale delle imprese nazionali. La maggioranza opera nel campo dell'alloggio e della ristorazione (60,3%). Si considerano direttamente connesse al turismo anche le imprese di trasporto (20,6%), magazzinaggio (4,5%) e noleggio (0,5%), nonché le attività ricreative, culturali e sportive (10,4%) e, non da ultime, le società di intermediazione turistica e di servizi annessi (3,6%), che includono agenzie di viaggio, tour operator, servizi di prenotazione e altri servizi di supporto.

L'11,2% delle imprese italiane svolge attività turistiche

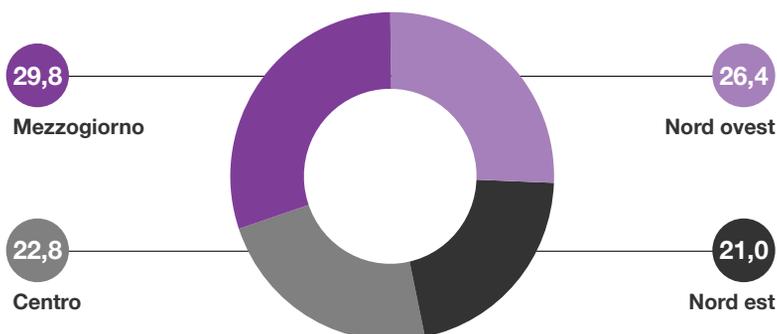
Grafico 16 – Imprese turistiche per settore, 2013 (%)



Fonte: Mercury, 2014

Il 29,8% delle imprese turistiche italiane, risulta localizzato al Sud e nelle Isole, il 26,4% nel Nord ovest, il 22,8% al Centro e il restante 21,0% nel Nord est. Non sempre, tuttavia, alla numerosità delle imprese corrisponde un maggiore peso del settore sul sistema economico totale. Se infatti in tutto il territorio italiano le imprese turistiche rappresentano l'11,2% delle imprese totali, nel Mezzogiorno il peso delle imprese turistiche sul totale dell'economia è pari al 10,2%, il valore più basso registrato a livello di macro-area (11,3% nel Nord ovest, 12,1% nel Nord est, 11,8% nel Centro).

Grafico 17 – Imprese turistiche per area geografica, 2013 (%)



Fonte: Mercury, 2014

(1) Mercury (2014)

Il comparto dell'intermediazione è quello che ha risentito più di tutti dei grandi cambiamenti che hanno coinvolto il turismo negli ultimi decenni

64

Con riferimento al solo comparto ricettivo si osserva che, accanto alle tradizionali formule di ospitalità, in primo luogo alberghi, campeggi e villaggi turistici, si vanno diffondendo sempre più soluzioni ricettive quali gli agriturismo, i bed and breakfast e i residence per vacanze, che rispondono all'interesse da parte della clientela nel ricercare soluzioni sempre più autentiche e legate alle peculiarità dei luoghi. **Il ruolo degli alberghi appare ridimensionato** rispetto a questi fenomeni, **con la grande eccezione del segmento lusso**, che registra invece una crescita esponenziale negli ultimi anni, continuando tuttavia a rappresentare una quota contenuta dell'offerta ricettiva nel nostro Paese.

Il settore della ristorazione conta in assoluto il maggior numero di imprese turistiche. Si tratta in molti casi di aziende di micro e piccola dimensione, prevalentemente a conduzione familiare. La ristorazione è un aspetto determinante del soggiorno turistico, in particolar modo in un Paese come l'Italia, che da sempre si caratterizza per la tradizione culinaria ricca e variegata². Ancora una volta, l'area con il maggior numero di imprese è il Mezzogiorno, con il 30,8% degli esercizi, seguono il Nord-ovest (26,1%), il Centro (23,6%) e il Nord-est (19,5%). Considerato che la ristorazione non è rivolta solo ai turisti ma anche ai residenti, è piuttosto consequenziale che risenta della densità abitativa; e infatti le regioni più popolate sono anche quelle che registrano la quota più alta di esercizi che offrono servizi di ristorazione: in Lombardia il 13,7%, nel Lazio l'11%, in Campania l'8,6%.

Infine **il settore dell'intermediazione turistica rientra certamente tra quelli che hanno subito i maggiori stravolgimenti negli ultimi decenni.** L'avvento di internet, infatti, da un lato ha permesso ai turisti di organizzare le proprie vacanze in autonomia, senza ricorrere al supporto di agenzie di viaggio e tour operator, dall'altro ha messo gli stessi operatori del settore, che un tempo avevano attività più marcatamente distinte, in concorrenza tra loro. Per fare solo alcuni esempi, le agenzie di viaggio si sono in parte sostituite ai tour operator, proponendo pacchetti turistici propri, i gruppi alberghieri più grandi hanno costituito le proprie agenzie turistiche, le stesse compagnie aeree si sono affacciate sul mercato offrendo pacchetti che comprendono oltre al volo, l'alloggio e l'affitto dell'auto a destinazione.

Negli ultimi anni, tuttavia, per aumentare le vendite e intercettare i nuovi segmenti di domanda, evitando così di perdere quote di mercato importanti, **gli esercizi ricettivi sono tornati a rivolgersi all'intermediazione turistica**, con una larga diversificazione degli strumenti adottati e facendo riferimento in primis ai **grandi portali di prenotazione on-line. Tra il 2008 e il 2013 la quota di strutture che ha stretto accordi con il sistema di distribuzione turistica è passata dal 35% al 55%**, in maggioranza alberghi. Una scelta che sembra avere premiato le imprese, dal momento che le strutture ricettive che si sono avvalse dell'attività di intermediazione hanno registrato percentuali di occupazione delle camere più elevate rispetto alle altre strutture, in particolare nei mesi autunnali. È quindi soprattutto rispetto alle esigenze di contrastare il fenomeno della stagionalità che le strutture ricettive alberghiere mostrano di aver ancora bisogno di intermediazione, non riuscendo evidentemente in autonomia a calibrare politiche di revenue management che consentano tassi di occupazione migliori in tutti i periodi dell'anno.

3.2.1 **L'offerta ricettiva.** In Italia, nel 2014, erano presenti quasi 160 mila esercizi ricettivi, per un totale di 4,8 milioni di posti letto; l'80% delle strutture era di tipo extralberghiero, per oltre il 50% dei posti letto.

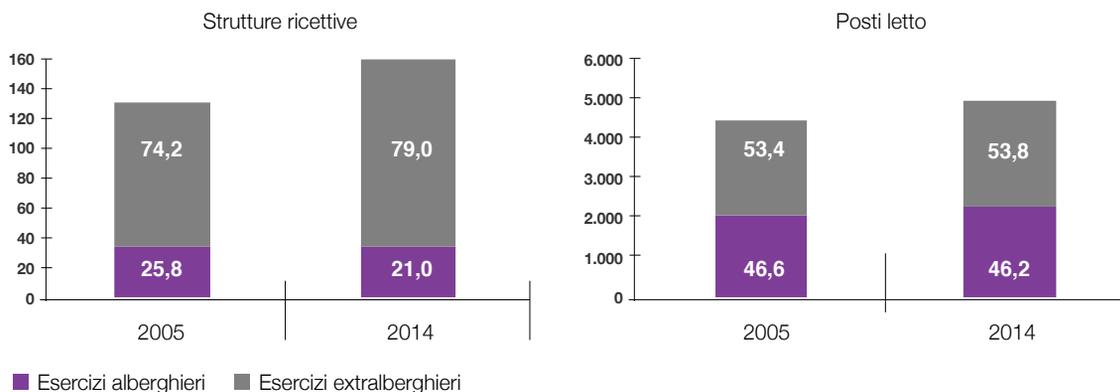
Nel corso dell'ultimo decennio, l'offerta ricettiva è complessivamente aumentata del 22%, passando da 130 mila a 158 mila esercizi ricettivi. L'incremento è stato determinato dalla crescita delle strutture extralberghiere (+30%), a fronte di una lieve riduzione di quelle alberghiere (-1%). Conseguentemente, la quota degli esercizi extralberghieri sul totale è aumentata di 5 punti percentuali, passando dal 74% al 79% del totale.

In termini di posti letto, si è verificato un aumento complessivo dell'11%, a cui ha contribuito la crescita del numero dei posti sia negli esercizi alberghieri (+10%), sia in quelli extralberghieri (+12%). Le quote percentuali sul totale per ciascuna delle due tipologie ricettive sono rimaste piuttosto stabili.

Negli ultimi anni si è registrata una crescita importante dell'offerta ricettiva...

(2) Nel 2010 la dieta mediterranea, della quale l'Italia è uno dei principali rappresentanti, è stata dichiarata patrimonio Unesco.

Grafico 18 – Offerta ricettiva per tipologia, 2005 e 2014 (n. e %)



Fonte: Istat, 2015

Con riferimento alla sola componente alberghiera, si può osservare che la qualità dell'offerta ricettiva in Italia è migliorata nel corso dell'ultimo decennio; i posti letto negli esercizi alberghieri a tre, quattro e cinque stelle sono infatti aumentati, sia in termini assoluti (+291 mila), sia in termini di quota percentuale sul totale degli esercizi alberghieri, passata dal 73,4% al 79,4% tra il 2005 e il 2014. Contestualmente, il numero di posti letto nelle strutture a una e due stelle si è ridotto di 116 mila unità e di 7 punti percentuali in termini di quota sul totale, dal 18,8% all'11,9%. Tale fenomeno trova facilmente spiegazione nelle sempre crescenti esigenze dei turisti, che in media ricercano strutture confortevoli e dotate di tutti i principali servizi, soprattutto i flussi provenienti dalle economie emergenti, che spesso rappresentano le classi più agiate della popolazione di quei Paesi.

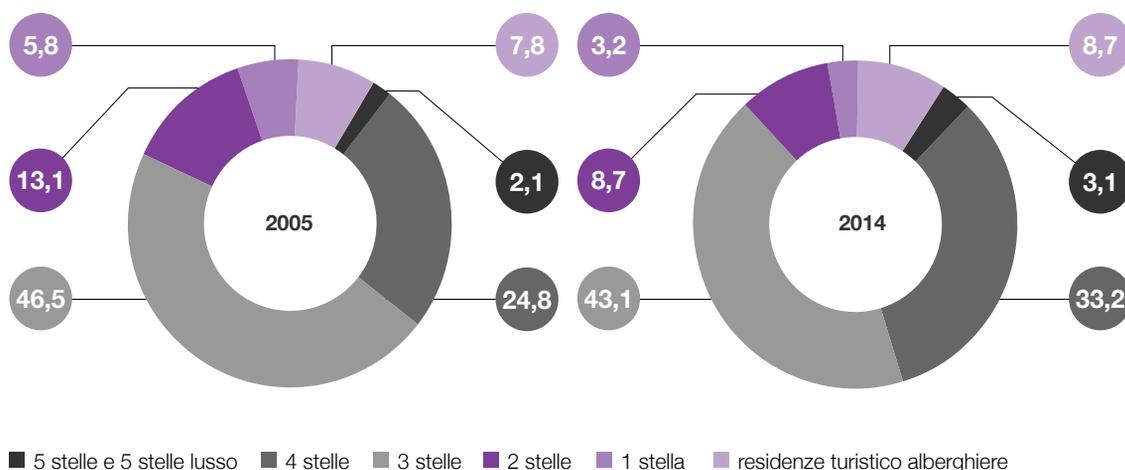
...in particolare per gli esercizi alberghieri di qualità più elevata

L'offerta alberghiera italiana rimane comunque concentrata nelle strutture a tre stelle, i cui posti letto, sebbene in riduzione rispetto al 2005, rappresentano ancora la maggioranza dei posti letto totali (43,1%). Gli incrementi percentuali maggiori, nel decennio, sono stati registrati per i posti letto degli alberghi a quattro stelle (+48%) e cinque stelle (+62%). I primi rappresentano oggi circa il 33,2% dei posti letto totali, in aumento di 8 punti percentuali rispetto al 2005, i secondi il 3,1%, in crescita di un punto percentuale, un importante dato il numero ancora piuttosto contenuto rispetto alle altre categorie. Anche i posti letto nelle residenze turistico alberghiere³ sono cresciuti del 24% in termini assoluti e di un punto percentuale in termini di quota sul totale, attestandosi all'8,7%. I posti letto nelle strutture a una e due stelle si sono invece ridotti nel decennio, rispettivamente del 39% e 27%, e costituiscono oggi il 3,2% e l'8,7% dell'offerta ricettiva del nostro Paese.

65

L'offerta resta tuttavia concentrata su strutture di media qualità

Grafico 19 – Posti letto negli esercizi alberghieri per categoria, 2005 e 2014 (%)



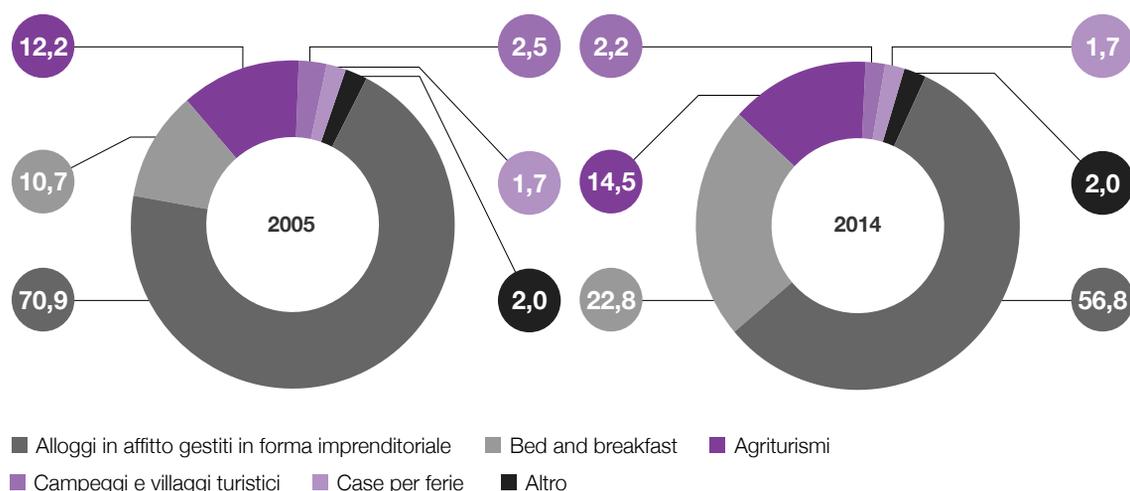
Fonte: Istat, 2015

(3) Esercizi alberghieri che forniscono i loro servizi in unità abitative arredate e dotate di servizio autonomo di cucina.

Per quanto riguarda il **comparto extralberghiero**, l'ultimo decennio si è caratterizzato per il **proliferare di quelle che un tempo erano nuove forme di accoglienza, oggi estremamente diffuse: bed and breakfast e agriturismi**.

Facendo un'analisi in termini di numero di esercizi, dal momento che prendere a riferimento il numero di posti letto in questo caso potrebbe risultare fuorviante, data la tendenza a sovrastimare il numero di posti letto nei campeggi e villaggi turistici, emerge che dal 2005 al 2014 i bed and breakfast sono passati dal 10,7% al 22,8% del totale, con un incremento del 178%. Gli agriturismi hanno segnato un aumento del 54%, che si è tradotto in una crescita di due punti percentuali della quota sul totale degli esercizi ricettivi, dal 12,2% al 14,5%. Tali incrementi sono andati a intaccare la quota degli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, che è scesa dal 70,9% al 56,8% circa, pur avendo registrato una variazione leggermente positiva in termini assoluti (+4% rispetto al 2005).

Grafico 20 – Esercizi extralberghieri per tipologia, 2005 e 2014 (%)



Fonte: Istat, 2015

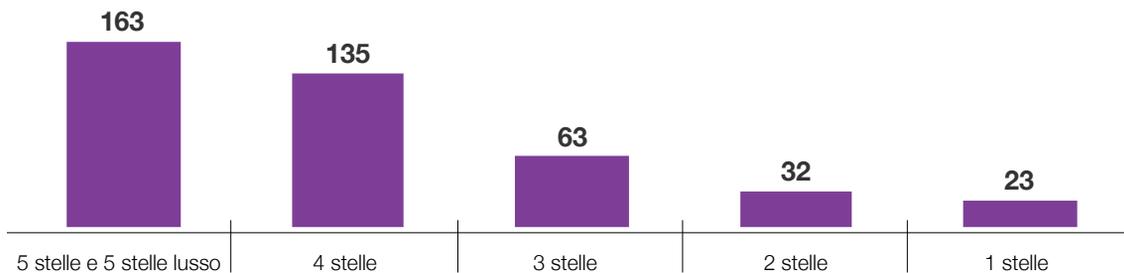
L'offerta ricettiva italiana si caratterizza per la presenza di strutture di piccola dimensione, con l'eccezione degli alberghi di qualità elevata che sono anche i più grandi

Gli esercizi ricettivi italiani si caratterizzano per la piccola dimensione, con un numero di posti letto per struttura in media pari a 31 nel 2014. La capacità ricettiva media è peraltro in riduzione rispetto al 2005, quando il numero di posti letto per struttura era pari a 33. Questa dinamica, tuttavia, è caratterizzata da forti eterogeneità interne. Analizzando, infatti, le sole strutture alberghiere, il numero medio di posti letto per esercizio risulta pari a 67 ed è in aumento rispetto a dieci anni fa, quando era uguale a 61 posti. Negli esercizi extralberghieri, invece, la capacità ricettiva media è molto più contenuta ed è in diminuzione rispetto ad un decennio fa. Nel 2014, infatti, i posti letto medi per struttura erano 21, a fronte dei 24 nel 2005.

La dimensione media⁴ alberghiera è positivamente correlata agli standard qualitativi delle strutture. **Gli alberghi di categoria superiore sono anche quelli più grandi**, con un numero di posti letto che per i cinque stelle è pari a 163 per struttura, a fronte di 63 posti letto medi nei più diffusi tre stelle.

(4) La dimensione media è data dal rapporto tra numero di posti letto e numero di strutture ricettive.

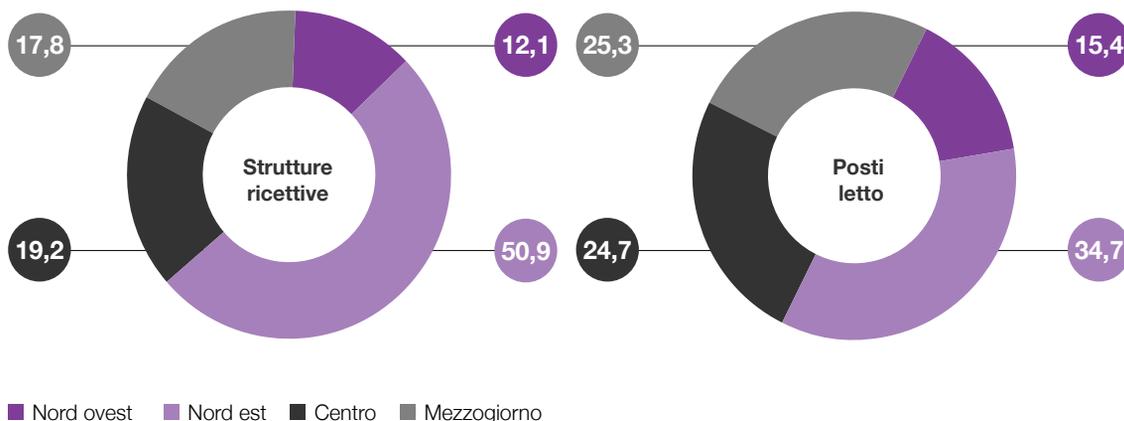
Grafico 21 – Dimensione media alberghiera per categoria, 2014 (n.)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

A livello territoriale, l'offerta ricettiva è concentrata soprattutto nel Nord est, dove si trovano il 50,9% degli esercizi e il 34,7% dei posti letto totali. Al Sud e nelle Isole ha sede invece appena il 17,8% degli esercizi, corrispondenti al 25,3% dei posti letto a livello nazionale.

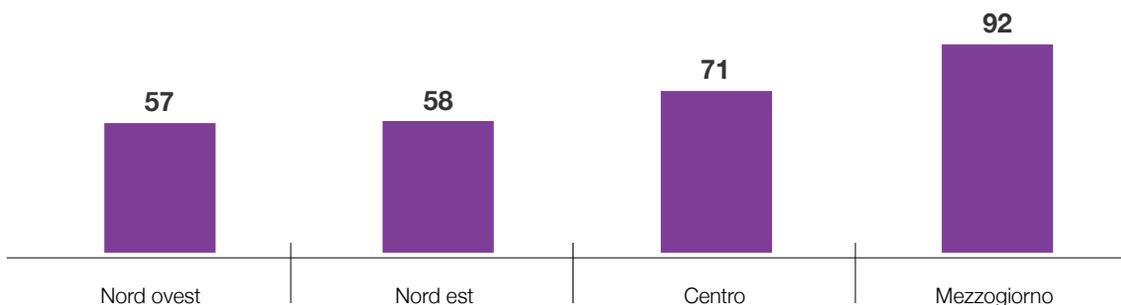
Grafico 22 – Offerta ricettiva per area geografica, 2014 (%)



Fonte: Istat, 2015

Le strutture alberghiere più grandi si concentrano nel Centro e nel Mezzogiorno, principalmente nelle zone dove un tempo le famiglie italiane trascorrevano lunghi periodi di vacanza balneare, mentre al Nord l'ospitalità turistica si caratterizza per la presenza di alberghi di dimensione più contenuta, soprattutto nelle località montane.

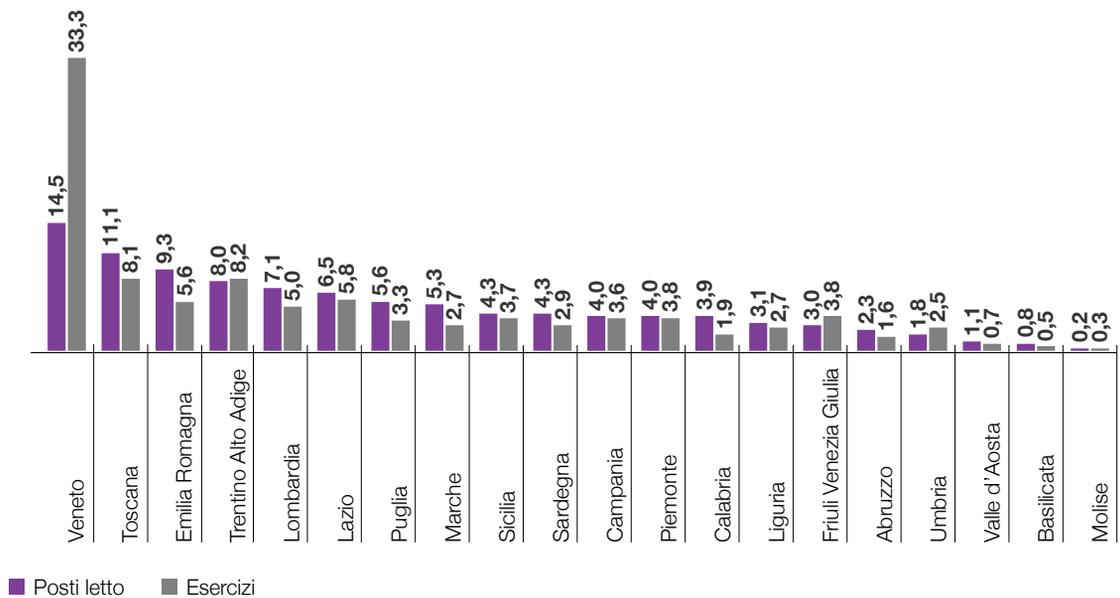
Grafico 23 – Dimensione media alberghiera per area geografica, 2014 (n.)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

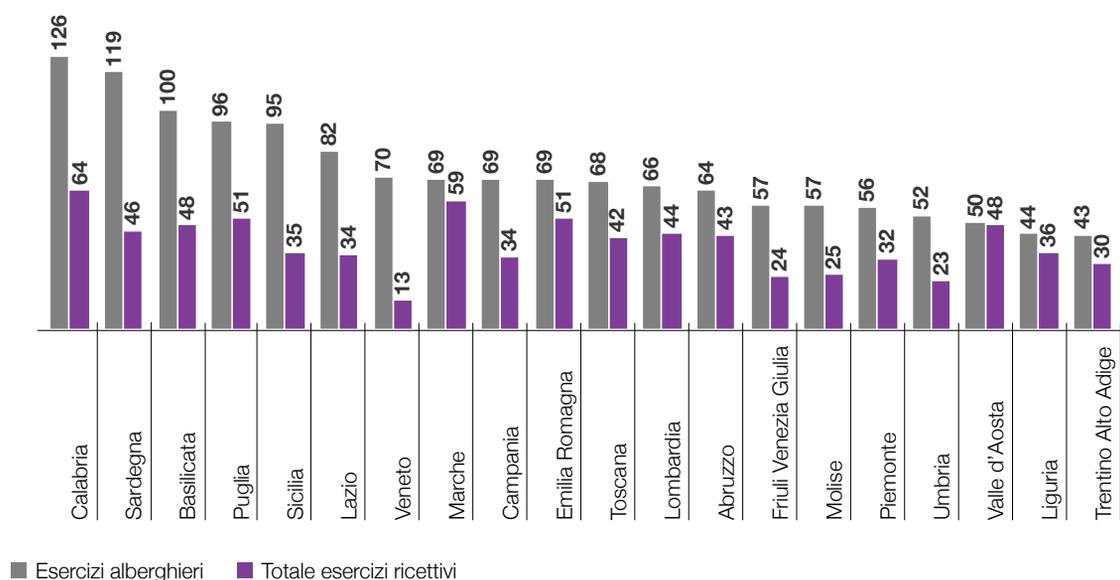
Scendendo al dettaglio regionale, l'offerta ricettiva è maggiormente concentrata in Veneto dove ha sede il 14,5% dei posti letto e, soprattutto, il 33,3% degli esercizi ricettivi, in netta prevalenza rispetto alle altre regioni. Complessivamente, la dimensione delle strutture ricettive venete risulta molto al di sotto della media nazionale, solo 13 posti letto per esercizio, il dato regionale più basso. Questa media è tuttavia condizionata dall'alta presenza di esercizi extralberghieri di piccola dimensione, mentre gli alberghi, con 70 posti letto per esercizio, sono del tutto in media nazionale. **Le strutture alberghiere più grandi sono localizzate proprio nelle regioni caratterizzate tradizionalmente da un turismo di tipo balneare**, Calabria, Sardegna, Basilicata, Puglia e Sicilia. Purtroppo, in nessuno di questi casi, a tale ampia disponibilità corrisponde un adeguato impiego. Come si vedrà più avanti, infatti, le suddette regioni, e il Mezzogiorno in generale, si caratterizzano per il basso grado di utilizzo delle strutture ricettive nel corso di quasi tutto l'anno, ad eccezione, appunto, della stagione estiva.

Grafico 24 – Offerta ricettiva per regione, 2014 (%)



Fonte: Istat, 2015

Grafico 25 – Dimensione media totale e alberghiera per regione, 2014 (n.)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

3.2.2 La domanda. Nel 2014, gli esercizi ricettivi italiani hanno registrato 107 milioni di arrivi e 378 milioni di presenze, per una permanenza media⁵ di 3,5 notti. Rispetto al 2005, gli arrivi di turisti in Italia sono cresciuti del 21%, ma le presenze sono aumentate di appena il 6%, con una conseguente riduzione della permanenza media dei clienti da 4,0 a 3,5 notti (-12%).

Tabella 1 – Arrivi, presenze e permanenza media, per tipologia di esercizio ricettivo e provenienza, 2005 e 2014

	2005			2014			Variazione (%)		
	Esercizi alberghieri	Esercizi extralb.	Totale	Esercizi alberghieri	Esercizi extralb.	Totale	Esercizi alberghieri	Esercizi extralb.	Totale
Italiani									
Arrivi (mln)	41,3	9,0	50,2	43,5	11,4	54,9	5,3	28,4	9,4
Presenze (mln)	138,2	68,5	206,7	127,6	63,4	191,0	-7,7	-7,4	-7,6
Permanenza media (g)	3,3	7,7	4,1	2,9	5,5	3,5	-12,3	-27,9	-15,5
Stranieri									
Arrivi (mln)	30,9	7,2	38,1	40,8	10,9	51,6	31,1	51,2	35,7
Presenze (mln)	102,1	46,2	148,3	127,4	59,4	186,8	24,8	28,6	26,0
Permanenza media (g)	3,3	6,4	3,9	3,1	5,5	3,6	-5,5	-14,9	-7,2
Totale									
Arrivi (mln)	72,2	16,1	88,3	84,2	22,3	106,6	16,7	38,6	20,7
Presenze (mln)	240,3	114,7	355,0	254,9	122,8	377,8	6,1	7,1	6,4
Permanenza media (g)	3,3	7,1	4,0	3,0	5,5	3,5	-9,1	-22,7	-11,9

Fonte: Istat, 2015

La dinamica delle presenze in Italia nell'ultimo decennio ha avuto andamenti piuttosto altalenanti e, come è giusto attendersi, **strettamente correlati a quelli dell'economia mondiale**. Nel biennio 2008-2009, e poi 2012-2013, si registrano variazioni percentuali negative dei flussi turistici in concomitanza con le pesanti crisi economiche che hanno colpito tutti i Paesi. Il 2014 sembra mostrare i primi segnali di ripresa con un timido +0,4%, tuttavia dati congiunturali non ancora pubblicati sembrano rafforzare una crescita molto più sostenuta per il 2015⁶. Si tratta di un dato decisamente incoraggiante, anche se non si può non tener conto dell'influenza che su questo potrebbero aver avuto le crisi, economiche e politiche, che stanno interessando alcuni grandi competitor italiani sul Mediterraneo (Nord Africa e Grecia su tutti).

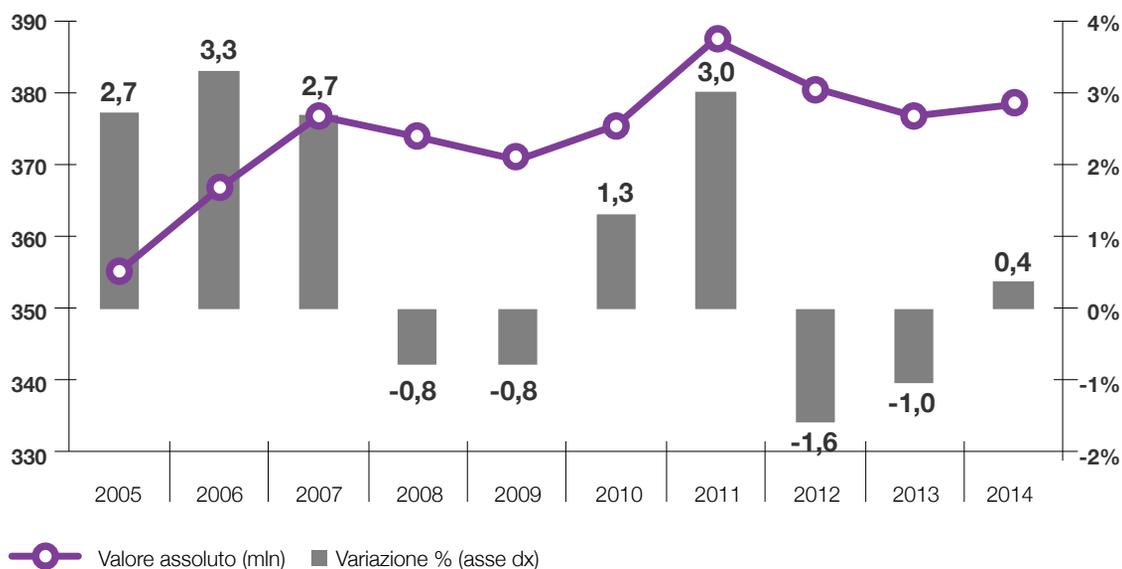
Tali tendenze generali si differenziano tuttavia quando si vadano a distinguere i turisti italiani dagli stranieri. Con riferimento ai primi, rispetto al 2005, gli arrivi sono aumentati di 4,7 milioni (+9%), mentre le presenze sono diminuite di 15,7 milioni (-8%), provocando una riduzione della permanenza media del 16%, da 4,1 a 3,5 notti.

Per quanto riguarda i flussi turistici dall'estero, invece, tra il 2005 e il 2014 sono aumentati sia gli arrivi sia le presenze. L'aumento percentuale più marcato (+36%) è stato segnato dagli arrivi, cresciuti di 13,6 milioni di unità, mentre le presenze, con un incremento pari a 38,5 milioni, sono cresciute meno in termini percentuali (+26%), portando a una riduzione della permanenza media da 3,9 a 3,6 notti, una variazione percentuale minore di quella registrata per i turisti italiani, ma pur sempre negativa (-7%).

(5) La permanenza media è data dal rapporto tra numero delle presenze e numero degli arrivi.

(6) Indagini di Federalberghi, Istat e OECD.

Grafico 26 – Presenze turistiche, 2005-2014



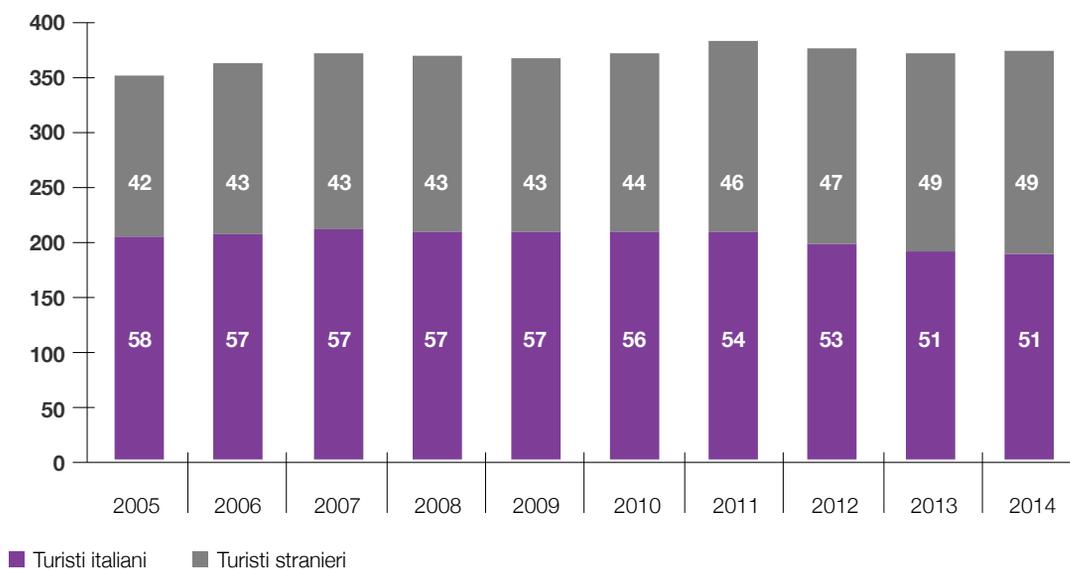
Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

70

...soprattutto
con riferimento
ai turisti stranieri

Il risultato di queste dinamiche è che nel 2014 i turisti italiani e stranieri in Italia si distribuiscono in maniera pressoché omogenea, rappresentando ciascuno circa il 50% della domanda totale. L'Italia è stata da sempre una delle mete di destinazione per eccellenza, sia per i viaggiatori provenienti dall'estero sia per il turismo domestico. Eppure, nel periodo 2005-2014, soprattutto a seguito del crollo della domanda domestica provocato dalla crisi economica, si è assistito a un progressivo aumento della quota dei turisti stranieri, passata dal 42% al 49% in termini di presenze, mentre la percentuale di turisti italiani è diminuita di 7 p.p., dal 58% al 51%. Nonostante, dunque, i flussi turistici interni rappresentino ancora una parte importante del turismo nazionale totale, **la crescita del settore è dipesa principalmente dalla dinamica particolarmente positiva dei viaggiatori stranieri in Italia.**

Grafico 27 – Presenze turistiche per provenienza, 2005-2014 (mln e %)



Fonte: Istat, 2015

Con riferimento alla tipologia di esercizio, nel 2014 **le presenze turistiche hanno soggiornato in netta prevalenza nelle strutture alberghiere** (67%), senza particolari differenze tra italiani e stranieri. Una distribuzione percentuale che dunque non riflette quella dell'offerta, che viceversa risultava distribuita in maniera piuttosto omogenea tra alberghi (46%) ed esercizi complementari (54%). Molto probabilmente questo dato sconta, in gran parte, le difficoltà di rilevazione dei flussi turistici legate agli esercizi extralberghieri, alle quali si è fatto cenno all'inizio del capitolo; è infatti presumibile che **buona parte del turismo che soggiorna negli alloggi diversi dagli alberghi riesca a sfuggire alle rilevazioni, risultando di fatto sottostimato nelle statistiche ufficiali.**

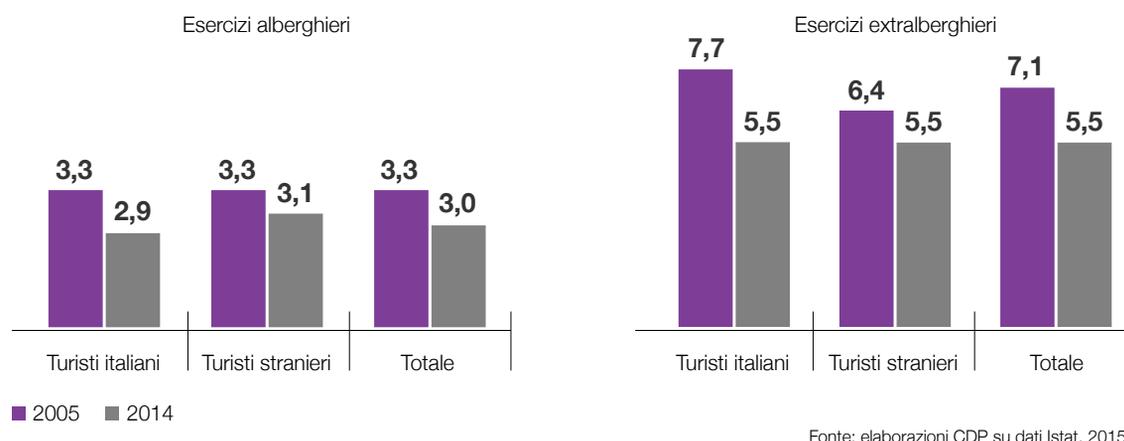
Tra il 2005 e il 2014, le presenze di turisti nelle strutture ricettive in Italia sono aumentate del 6% negli esercizi alberghieri e del 7% in quelli extralberghieri. A generare il trend positivo sono stati i flussi turistici provenienti dall'estero, che hanno registrato un incremento del 25% nelle strutture alberghiere e del 29% in quelle extralberghiere, mentre le presenze di turisti italiani si sono ridotte rispettivamente dell'8% e del 7%.

Gli arrivi sono cresciuti del 17% negli alberghi e del 39% negli altri esercizi ricettivi. In questo caso il trend è stato positivo sia per i turisti stranieri (rispettivamente +32% e +51%), sia per quelli italiani, sebbene in misura più contenuta (+5% e +28%).

A seguito di tali dinamiche, **la permanenza media si è ridotta per entrambe le forme di ospitalità**, con una variazione negativa del 9% per gli esercizi alberghieri, da 3,3 a 3,0 notti, e del 23% per le strutture extra alberghiere, da 7,1 a 5,5. Incrociando i dati sulla tipologia di struttura con quelli relativi alla provenienza della clientela, emerge come **il calo della durata media del soggiorno sia stato particolarmente marcato per quelli che tipicamente sono i soggiorni turistici più lunghi nel nostro Paese**, vale a dire quelli dei **turisti italiani alloggiati nelle strutture ricettive extralberghiere**, ridottisi da 7,7 a 5,5 notti nel corso del decennio in esame.

La permanenza media tende a ridursi sia per gli italiani, sia per gli stranieri, indipendentemente dal tipo di alloggio prescelto

Grafico 28 – Permanenza media per tipologia di esercizio e per provenienza della clientela, 2005 e 2014 (n.)



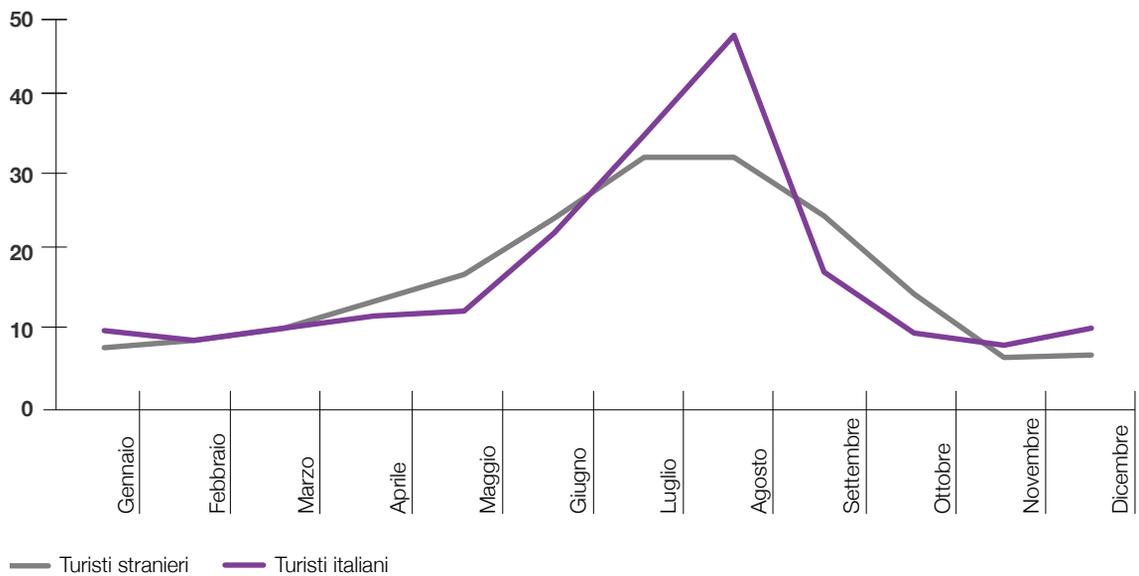
Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

Pur con alcune differenze di comportamento tra italiani e stranieri, i **flussi turistici continuano a concentrarsi principalmente nei mesi estivi**. Tuttavia appare piuttosto evidente come i picchi più alti di stagionalità si registrino per i turisti italiani, il 25% dei quali viaggia nel mese di agosto. Molto più equamente distribuite risultano invece le **presenze di turisti stranieri, che nei mesi primaverili e autunnali superano in valore assoluto il numero di presenze italiane.**

La stagionalità continua a rappresentare un elemento di forte debolezza del sistema turistico italiano

I turisti stranieri contribuiscono a ridurre la stagionalità dei flussi e si caratterizzano per l'elevata spesa media

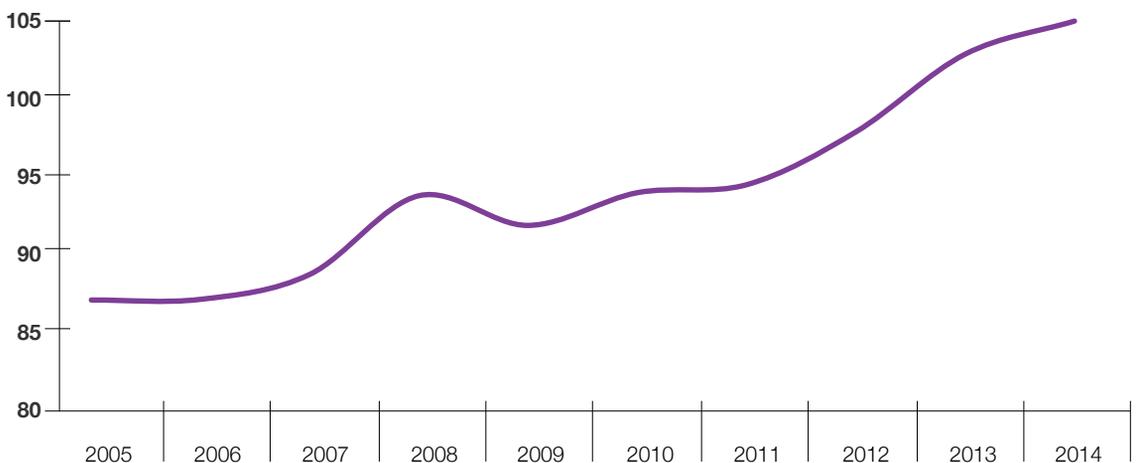
Grafico 29 – Presenze turistiche per mese, 2014 (mln)



Fonte: Istat, 2015

In estrema sintesi si può quindi affermare che la dinamica positiva che ha contraddistinto le presenze turistiche in Italia nel corso dell'ultimo decennio è da attribuirsi in massima parte agli stranieri. Pur nella consapevolezza di non poter in alcun modo rinunciare a sostenere con determinazione anche il turismo domestico, si deve tuttavia evidenziare come **la capacità di attrarre flussi turistici stranieri sia un elemento di grande forza del turismo italiano, da accompagnare e incentivare**. Gli stranieri infatti oltre ad avere una permanenza media più lunga e a distribuire i loro viaggi in maniera più omogenea nel corso dell'anno **si caratterizzano per una spesa media più elevata**, dando un contributo significativo all'economia dei territori in cui soggiornano. Nel corso del decennio appena trascorso peraltro la spesa media dei viaggiatori stranieri in Italia ha mostrato dinamiche crescenti, passando dagli 87 euro per notte del 2005 ai 105 del 2014.

Grafico 30 – Spesa media per notte dei turisti stranieri, 2014 (€)



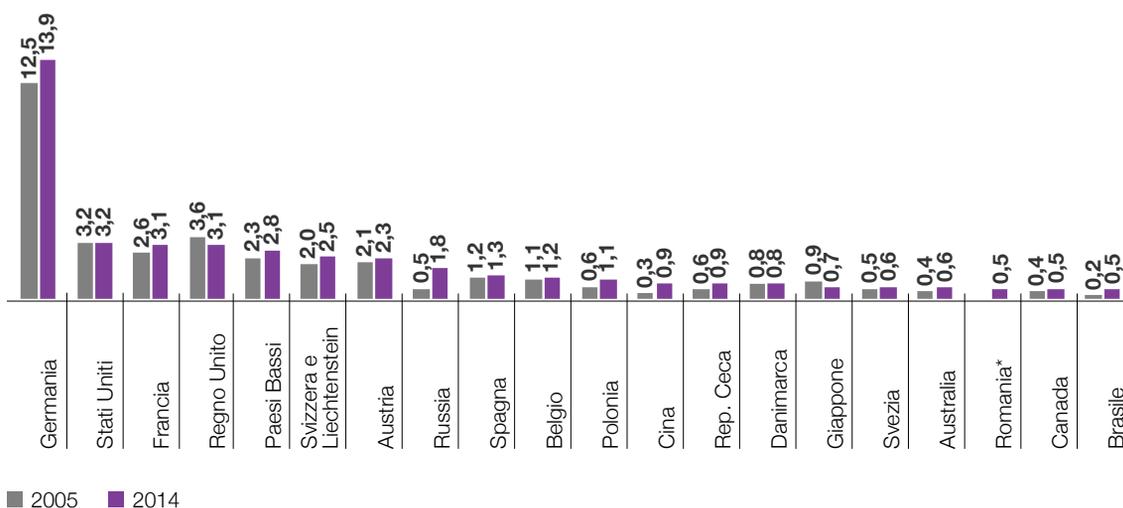
Fonte: elaborazioni CDP su dati Banca d'Italia, 2015

L'analisi a livello di singolo Paese di provenienza mostra come il turismo in Italia sia stato da sempre contraddistinto dalla **presenza molto significativa di turisti tedeschi**. Nell'ultimo decennio, le presenze di clienti in arrivo dalla Germania negli esercizi ricettivi italiani sono aumentate del 18% (13,9% delle presenze complessive). In aumento anche le presenze di turisti statunitensi (+6%) e francesi (+27%), rispettivamente al secondo e terzo posto nella classifica delle presenze straniere in Italia, con quote tuttavia di oltre 10 p.p. inferiori rispetto alla Germania (3,2% gli statunitensi e 3,1% i francesi), rimaste piuttosto stabili rispetto al 2005. In calo dell'8%, invece, le presenze di turisti inglesi che sono scesi dal secondo al quarto posto della classifica, con una quota sul totale che si è attestata attorno al 3,1%. Al quinto posto i viaggiatori dei Paesi Bassi, le cui presenze sono aumentate del 28% tra il 2005 e il 2014, con un conseguente incremento della quota dal 2,3% al 2,8%.

I flussi turistici stranieri continuano a essere caratterizzati dall'elevata presenza dei tedeschi, mentre sono ancora irrilevanti le quote dei c.d. new comers

Tra le **economie emergenti**, nel decennio si rilevano tassi di crescita a tre cifre per i flussi turistici provenienti da Russia (+251%), Cina (+185%) e Brasile (+143%), che tuttavia continuano a rappresentare quote minoritarie sul totale dei turisti stranieri in Italia (1,8% i russi, 0,9% i cinesi e 0,5% i brasiliani). Tra i Paesi economicamente maturi, si registra, invece, una riduzione del 22% delle presenze di viaggiatori provenienti dal Giappone, con una quota sul totale che tra il 2005 e il 2014 è scesa di 0,2 p.p., attestandosi allo 0,7%. Si deve infine evidenziare la **totale assenza tra le prime posizioni dei Paesi del c.d. Far East (Corea, Indonesia, Vietnam) e degli Emirati Arabi**, che invece rappresentano i mercati più dinamici degli ultimi anni.

Grafico 31 – Presenze turistiche estere per Paese di provenienza, 2005 e 2014 (%)



■ 2005 ■ 2014

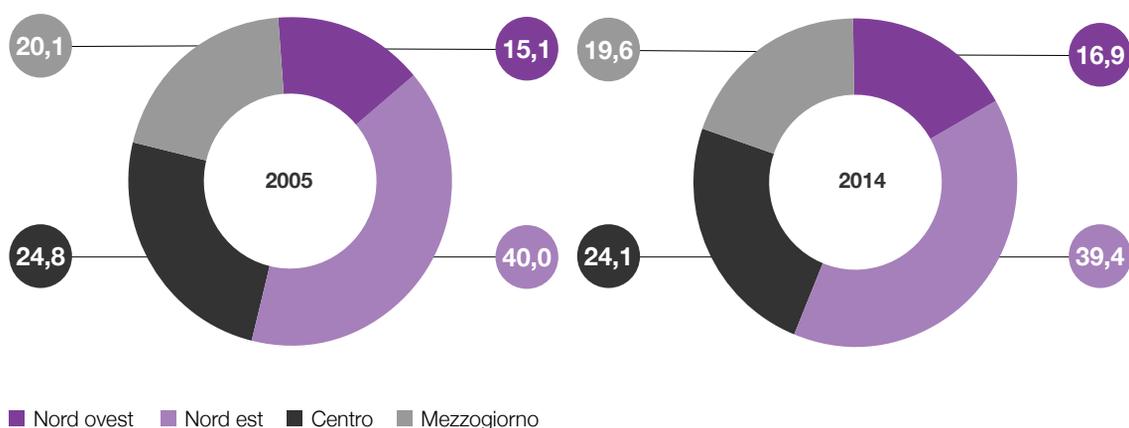
Fonte: Istat, 2015

(*) Per la Romania non si dispone del dato relativo al 2005

La distribuzione del flussi turistici sul territorio italiano a livello di ripartizione sembra del tutto in linea con quella delle strutture ricettive: le presenze turistiche più alte si registrano nelle regioni nord orientali (39,4%) e centrali (24,1%), seguono il Mezzogiorno (19,6%) e infine il Nord ovest (16,9%). In generale, il **Mezzogiorno risulta più frequentato da turisti italiani, che si rivolgono in larga parte agli esercizi complementari e hanno una permanenza media più alta**, data la prevalenza dei soggiorni balneari. Il dato piuttosto contenuto del Mezzogiorno potrebbe in parte essere attribuito al fatto che una buona fetta della clientela turistica che visita il Sud alloggia in strutture private, presso parenti e amici o in abitazioni in affitto o di proprietà.

Il Mezzogiorno attrae pochi turisti, stanziali e in prevalenza italiani

Grafico 32 – Presenze turistiche per area geografica di destinazione, 2005 e 2014 (%)



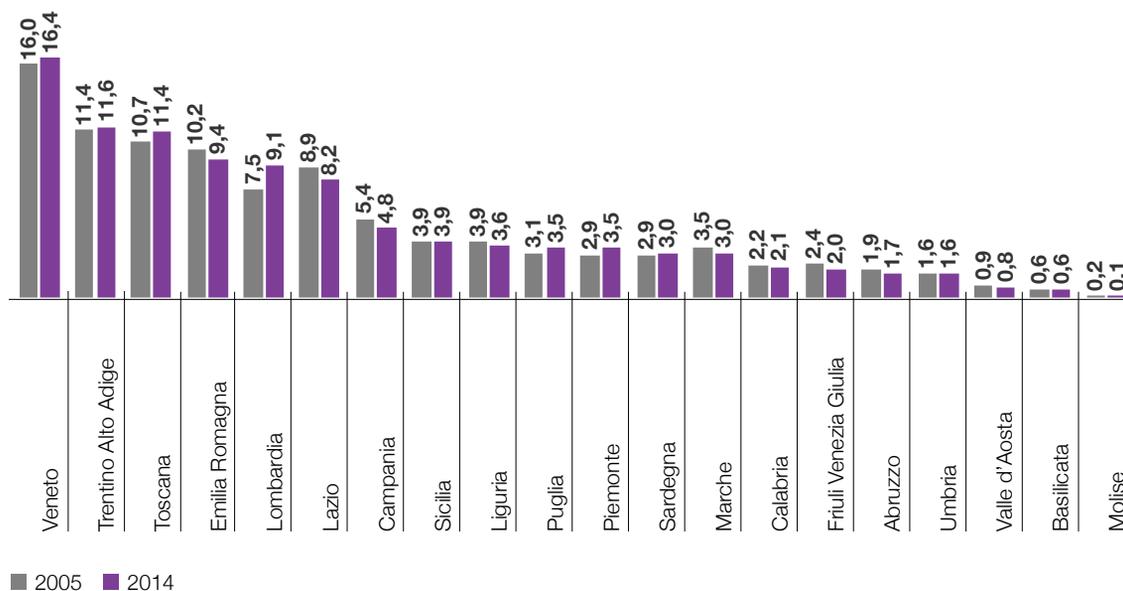
Fonte: Istat, 2015

Tra le regioni italiane più visitate si distingue il Veneto con il 16,4% delle presenze complessive, seguito da Trentino Alto Adige (11,6%), Toscana (11,4%) ed Emilia Romagna (9,4%); le prime quattro regioni attraggono dunque complessivamente quasi la metà dei turisti.

Nel caso di Veneto e Toscana, ad attrarre i maggiori flussi turistici sono le città d'arte di riferimento, nello specifico Venezia, dove si concentra il 55% delle presenze regionali, e Firenze, con il 30%. Per quanto riguarda il Trentino Alto Adige, tradizionale meta del turismo montano, il 65% dei flussi turistici si concentra nella provincia di Bolzano ed è prevalentemente proveniente dall'estero, per gran parte dai Paesi immediatamente oltralpe, Germania, Svizzera e Austria. L'Emilia Romagna si contraddistingue, invece, per la concentrazione di turisti a Rimini, che accoglie il 43% delle presenze regionali, principalmente per via delle attività balneari e congressuali.

Circa la metà dei turisti si concentra in sole quattro regioni

Grafico 33 – Presenze turistiche per regione di destinazione, 2005 e 2014 (%)



Fonte: Istat, 2015

Anche in Lombardia e nel Lazio si registra un numero di presenze importanti, pari rispettivamente al 9% e 8% del totale in Italia. Tali flussi sono principalmente concentrati nei capoluoghi di regione. Milano, infatti, è destinazione del 40% delle presenze regionali e Roma, in misura ancor più evidente, dell'85%.

Si noti come nel corso del decennio, la classifica generale delle regioni più visitate non abbia subito grandi stravolgimenti. **Le regioni che hanno segnato i maggiori incrementi delle presenze sono state**, nell'ordine, **Lombardia, Piemonte e Puglia**.

In tutte le regioni, a eccezione di Basilicata, Abruzzo e Molise, si è assistito a un aumento della quota di turisti stranieri. Il fenomeno è stato particolarmente evidente in Sardegna, dove la percentuale degli stranieri sul totale regionale è aumentata di 18 punti percentuali, dal 29% al 47%. Anche in Friuli Venezia Giulia, Liguria e Sicilia è stata rilevata una variazione positiva superiore ai 10 p.p. Al contrario, le presenze di viaggiatori nazionali si sono ridotte ovunque, con le sole eccezioni di Piemonte, Puglia, Basilicata e Lombardia.

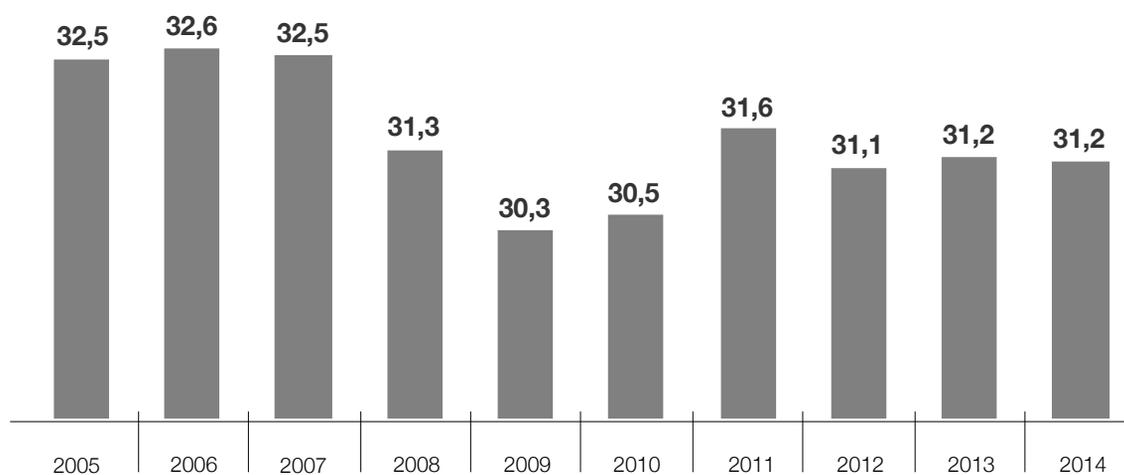
I turisti stranieri in Italia risultano tuttavia ancora molto concentrati a livello territoriale, con oltre il 70% delle presenze del 2014 registrate nelle sole regioni del Veneto, Trentino Alto Adige, Toscana, Lazio e Lombardia, anche in questo caso prevalentemente concentrate nelle principali città e nelle località montane. Critica appare la situazione del **Mezzogiorno, che nelle sue otto regioni ospita soltanto il 14% dei turisti stranieri**, tanti quanti sono quelli ospitati dal solo Trentino Alto Adige e poco più della metà degli stranieri che vanno in Veneto.

In aumento in quasi tutte le regioni, i turisti stranieri continuano tuttavia a preferire quelle del Centro nord

3.2.3 I tassi di utilizzazione.

Analizzando l'indice di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri⁷, che indica, in percentuale, quanta parte dell'offerta teoricamente utilizzabile è stata sfruttata, si nota come **il grado di utilizzo delle strutture alberghiere nel nostro Paese sia piuttosto basso e, peraltro, in diminuzione rispetto a un decennio fa**.

Grafico 34 – Indice di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri, 2005-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

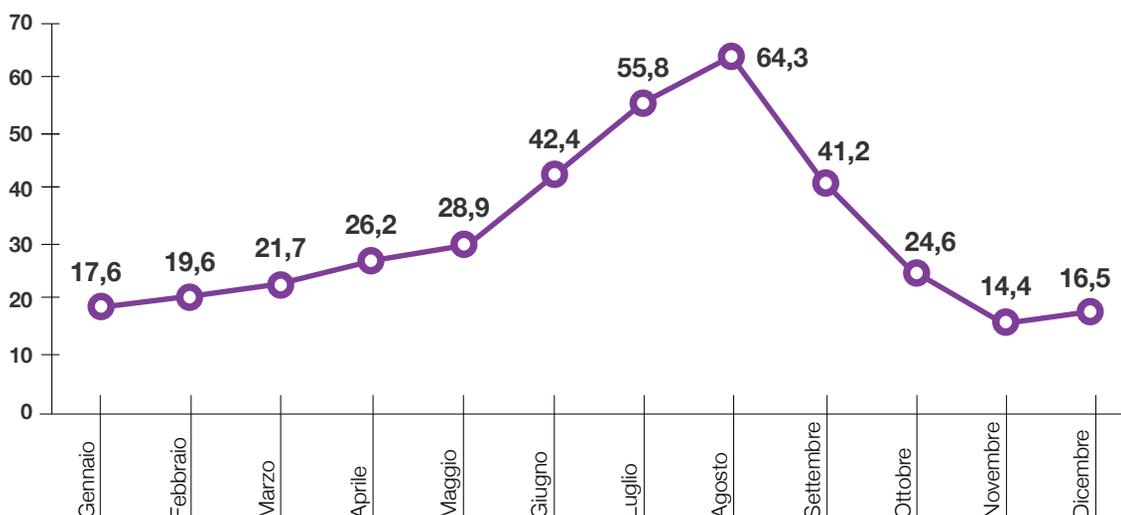
Mediamente, nel 2014, il grado di utilizzazione lorda delle strutture ricettive è stato pari al 31,2%, con punte del 64% ad agosto e valori minimi, sotto il 20%, a gennaio, febbraio, novembre e dicembre⁸. Fatta eccezione per i mesi estivi, quando il tasso supera sempre il 40%, nei restanti mesi **la capacità ricettiva dell'Italia rimane ampiamente sottoutilizzata**, anche in periodi dell'anno, quali aprile, maggio e ottobre, caratterizzati da condizioni climatiche ideali per un soggiorno nel nostro Paese.

I tassi di utilizzazione delle strutture ricettive sono bassi e fortemente stagionalizzati

(7) L'indice di utilizzazione lorda è dato dal rapporto tra le presenze e le giornate letto potenziali (calcolate come prodotto tra i posti letto e i 365 giorni dell'anno). Si è scelto di calcolarlo solo per le strutture ricettive alberghiere perché il dato riferito ai posti letto potenziali delle strutture complementari è fortemente distorto a causa dei valori riferiti ai posti letto nei campeggi e villaggi turistici, che risultano costantemente sovrastimati.

(8) L'indice di utilizzazione lorda per mese è dato dal rapporto tra le presenze mensili e le giornate letto potenziali mensili.

Grafico 35 – Indice di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri per mese, 2014 (%)



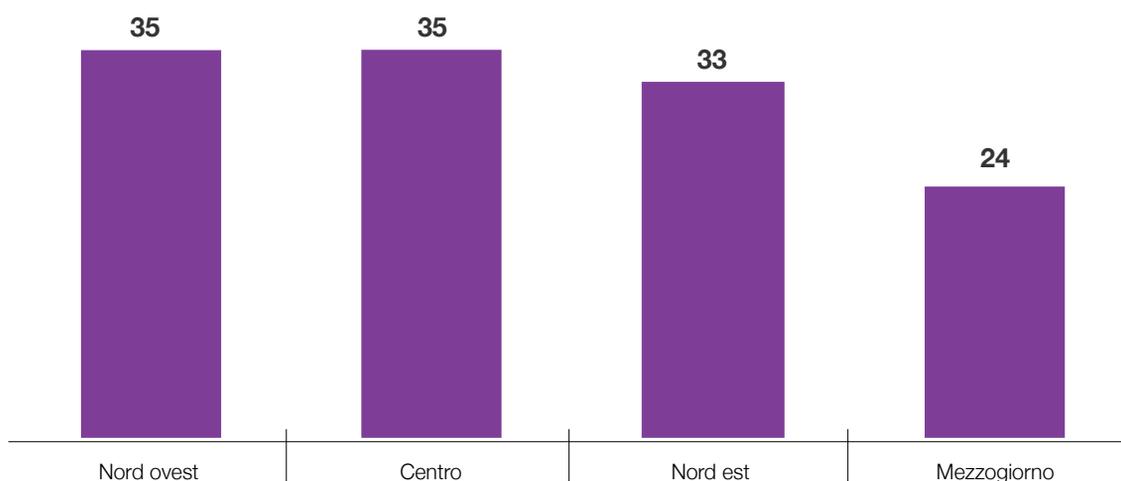
Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

Le regioni del Mezzogiorno si contraddistinguono per un basso utilizzo delle strutture ricettive presenti

76

L'indice di utilizzazione lorda delle strutture alberghiere risulta omogeneo per le zone del Nord ovest, Nord est e Centro, dove è compreso tra il 35% e il 33%. Al contrario, al Sud e nelle Isole l'impiego delle strutture alberghiere medio annuo risulta pari ad appena il 24%. **Le difficoltà del Mezzogiorno** appaiono ancora una volta in tutta la loro drammaticità: non solo **l'offerta ricettiva della zona risulta fortemente sottodimensionata rispetto alle reali potenzialità turistiche di un'area ricca di attrattive culturali e naturali, ma appare anche significativamente sottoutilizzata**. Il Mezzogiorno d'Italia, nonostante la sua posizione strategica al centro del Mediterraneo e l'enorme patrimonio storico-culturale e paesaggistico, è nettamente penalizzato rispetto ai diretti competitor che si affacciano sullo stesso mare, sia da evidenti **difficoltà logistiche**, che rendono difficile raggiungere la zona in tempi brevi, sia dalla **scarsa competitività di prezzo**.

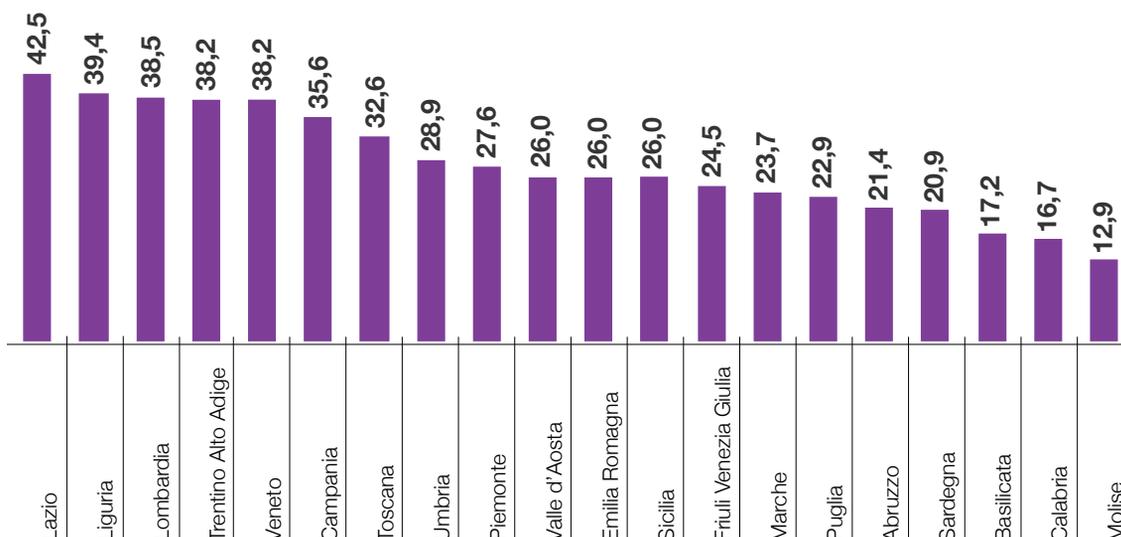
Grafico 36 – Indice di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri per area geografica, 2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

Tra le regioni che presentano un maggiore grado di utilizzo medio annuo degli esercizi ricettivi, figurano il Lazio, con quota superiore al 40%, seguito da Liguria, Lombardia, Trentino Alto Adige, Veneto e Campania, con quote superiori al 35%.

Grafico 37 – Indice di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri per regione, 2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

FOCUS

Le seconde case: un'opportunità ancora da valorizzare

I dati impiegati per l'analisi dell'offerta turistica in Italia provengono dalle statistiche ufficiali Istat, raccolte ex post presso le diverse tipologie di esercizi ricettivi. Per il comparto extralberghiero, tuttavia, le osservazioni presentano un minor grado di copertura, data la grande difficoltà nel rilevare il fenomeno nella sua interezza. Ciò risulta particolarmente evidente per il movimento di turisti nelle abitazioni vacanzieri di proprietà o concesse in affitto da privati, il cosiddetto fenomeno delle "seconde case".

Nonostante non esistano dati ufficiali sull'entità di queste strutture e dei relativi flussi turistici, sembra che intercettino gran parte del movimento turistico, con valori in termini di presenze almeno doppi rispetto a quelli forniti ufficialmente dagli esercizi ricettivi⁹. La difficoltà nel misurare il fenomeno risiede nel fatto che non esiste alcun obbligo di rilevazione degli arrivi e delle presenze nelle case di vacanza di proprietà, né in quelle concesse in affitto turistico, se non in quota molto ridotta e solo per determinate province, a causa della generale disomogeneità della regolamentazione a livello regionale. Tali flussi sono peraltro molto spesso oggetto di sommerso.

Avere a disposizione dati ufficiali sul movimento dei turisti nelle seconde case risulterebbe di grande importanza, sia per stimare i benefici generati in termini di valore aggiunto e occupazione, sia per valutare le ricadute negative di un eventuale sovraccarico di turisti nelle aree interessate, a danno dei turisti stessi, dei residenti e del territorio.

Il fenomeno delle seconde case sembra essere **particolarmente rilevante nel Mezzogiorno**, dove, soprattutto d'estate, si riversano grandi flussi di turisti, prevalentemente italiani, che in parte ritornano ai luoghi e alle famiglie di origine, soggiornando in abitazioni proprie o di familiari e amici, e in parte si recano presso le località balneari, affittando abitazioni per vacanza, spesso in nero e segnalate tramite il passaparola. **Nelle regioni meridionali questo movimento sembra corrispondere a circa quattro volte quello rilevato ufficialmente**; laddove si riuscisse a quantificare questo fenomeno, il Mezzogiorno diverrebbe nei fatti la prima destinazione turistica del Paese in termini di pernottamenti¹⁰. Mentre i turisti italiani sembrano concentrarsi nelle regioni Puglia, Sicilia e Sardegna, gli stranieri scelgono prevalentemente Veneto, Toscana e le città d'arte.

(9) Mercury (2014)

(10) Mercury (2010)

Si tratta, nella maggior parte dei casi, di abitazioni che vengono utilizzate dai proprietari solo per pochi giorni l'anno, rimanendo così disabitate per gran parte del tempo. **Se messe a reddito potrebbero rappresentare una risorsa significativa**, con evidenti vantaggi sia per la domanda sia per l'offerta turistica. Da un lato, infatti, i clienti interessati a forme di turismo esperienziale possono godere di strutture ricettive più tipiche, accoglienti e inserite nelle realtà locali rispetto ad altre più grandi e organizzate, dall'altro i proprietari, possono trarre dall'affitto un contributo per il pagamento delle tasse e delle spese di mantenimento dell'abitazione, se non una vera e propria fonte di reddito. In alcuni casi, peraltro, **la maggiore disponibilità di strutture di questo tipo può supplire a vere e proprie carenze dal lato dell'offerta**. Uno studio condotto qualche anno fa¹¹, ha evidenziato che in Italia esistono casi limite di località turistiche in cui le esigenze di alloggio da parte dei turisti non riescono a essere soddisfatte pur essendovi migliaia di case vacanze, abitate solo per brevi periodi e sfitte per la gran parte dell'anno¹².

Lo stesso studio, incrociando dati dell'Istat, dell'Agenzia del Territorio e di un'analisi di Enel Energia a campione sui consumi energetici, ha stimato le abitazioni di fatto inutilizzate e calcolato che dei 3,5 milioni di seconde case presenti in Italia solo il 15% è impiegato per affitti stagionali o di breve durata, mentre i rimanenti tre milioni di case vengono lasciate vuote per la maggior parte dell'anno, con **una perdita stimata per famiglia che si aggira intorno ai dieci mila euro l'anno**. Complessivamente si tratterebbe di un fatturato aggiuntivo generato dal settore extralberghiero di circa 10 miliardi di euro annui, che andrebbe a sommarsi agli attuali 7 miliardi di euro annui.

Certamente sussistono **ragioni culturali** che spiegano il mancato utilizzo delle seconde case in Italia, quali la generale reticenza da parte dei proprietari a mettere a disposizione di soggetti terzi le proprie abitazioni, retaggio di un passato nel quale comprare una seconda casa e tenerla sfitta, sempre a propria disposizione, era ancora conveniente, dati i bassi costi di gestione. Oggi il quadro è molto diverso, **le spese di mantenimento e la tassazione hanno reso questi costi molto più onerosi**. Considerando inoltre che, diversamente da un tempo, non è più scontato che la casa si rivaluti nel corso degli anni, l'investimento, se non messo a reddito, potrebbe non essere più così conveniente. È quanto è emerso con la recente crisi economico-finanziaria, a seguito della quale sembra essere cresciuto il numero di seconde case in affitto. Il mercato immobiliare nelle località turistiche ha subito infatti un brusco calo negli ultimi anni, in linea con il trend generale¹³.

A tutto ciò si deve aggiungere la difficoltà di affittare le abitazioni da parte dei singoli proprietari, che molto spesso vivono in luoghi diversi e non hanno il tempo di dedicarsi a questa attività. Occorrerebbero in tal senso delle **strutture di supporto preposte a promuovere l'affitto delle seconde case**, agevolando l'incontro tra domanda e offerta e fornendo i servizi accessori necessari, così da favorire uno sviluppo più imprenditoriale del comparto.

La crescita degli ultimi anni dei portali online per l'affitto di breve periodo di stanze o abitazioni è un primo passo verso lo sviluppo del mercato delle case per vacanze, contribuendo indirettamente all'emersione del fenomeno e rendendo le strutture molto più tracciabili che in passato. Accompagnare e regolare questo percorso è determinante per rendere il segmento una importante parte di un'offerta ricettiva nazionale di qualità.

3.3 Le diverse tipologie di turismo.

Negli anni è cambiato radicalmente il modo di fare vacanza. I turismi si sono progressivamente moltiplicati, superando le tradizionali segmentazioni dei flussi per destinazione geografica, tipologia di alloggio e motivazione del viaggio. Il mondo del turismo è oggi in continua evoluzione. Si scoprono nuove destinazioni, nuovi Paesi di provenienza della clientela, nuovi modi di concepire e organizzare il viaggio e la vacanza. Si cerca di rispondere sempre di più alle esigenze del cliente che, viaggiando, desidera fare varie esperienze contemporaneamente. Ciò premesso, **nel nostro Paese alcuni comparti "classici", seppur in evoluzione, continuano ad avere un ruolo fondamentale**.

(11) Lo studio è stato realizzato da Halldis, società del Gruppo Windows on Europe specializzata nell'affitto di abitazioni per periodi di tempo brevi. Le informazioni riportate sono tratte da Il Sole 24 ORE on-line, 2 luglio 2014.

(12) È questo ad esempio il caso di Madesimo, piccola località nelle montagne lombarde.

(13) Nomisma (2015).

Grafico 38 – Arrivi per tipologia di destinazione turistica, 2014 (mln)

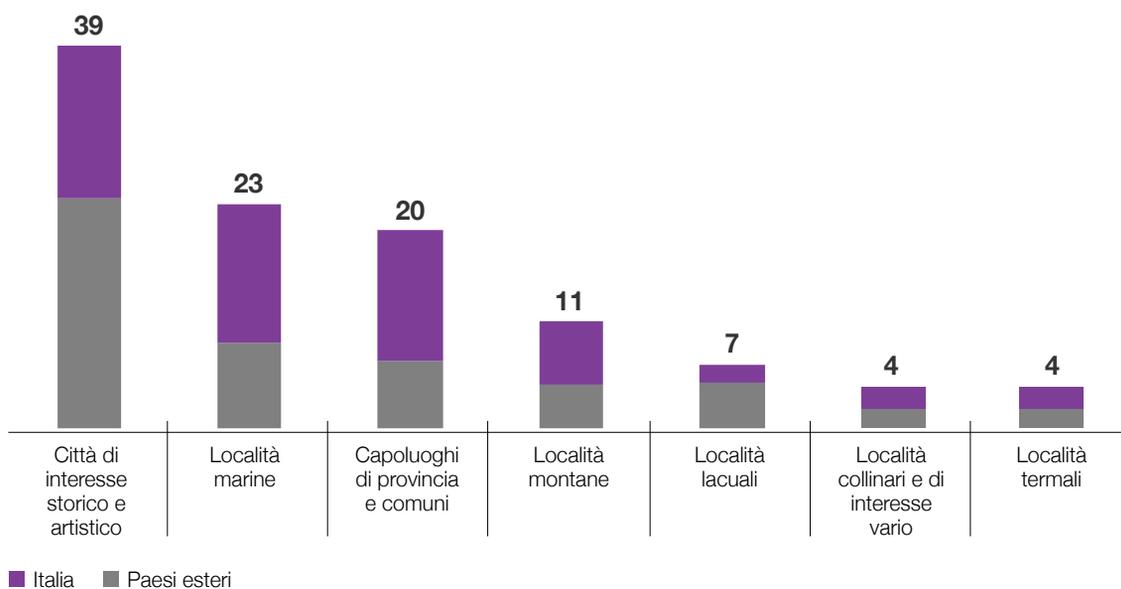
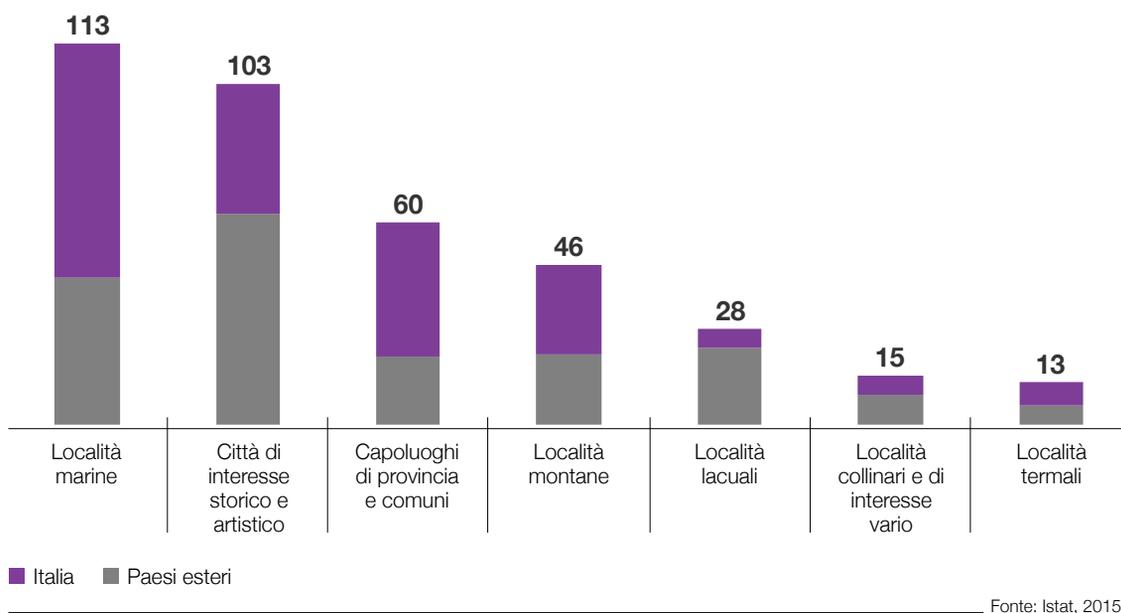


Grafico 39 – Presenze per tipologia di destinazione turistica, 2014 (mln)



Le città di interesse storico-artistico sono tra le mete preferite dei turisti in Italia. Nonostante le difficoltà legate alla scarsità di risorse finanziarie e alle carenze organizzative del settore pubblico, negli ultimi anni il turismo culturale ha molto sostenuto il comparto turistico, soprattutto grazie alla clientela proveniente dall'estero. Il turismo nelle città d'arte, oltre che per la rilevanza in termini di quota sul totale, risulta peraltro di estremo rilievo nel riequilibrio dei flussi turistici nel nostro Paese lungo il corso di tutto l'anno, avendo un **andamento stagionale meno marcato rispetto al trend generale.**

Il turismo culturale ha storicamente sostenuto il settore

Investire su nuove forme di turismo nelle città è determinante per favorire i c.d. repeaters, interessati anche a tornare più volte negli stessi luoghi

Il turismo balneare, comparto maturo, ha molto risentito della concorrenza degli altri Paesi affacciati sul Mediterraneo

80

Altre tipologie di turismo rischiano di non essere più competitive a meno di trovare nuovi modelli di offerta più vicini ai gusti dei nuovi turisti

Le attrazioni tradizionali, quali i musei, i monumenti e i centri storici, tuttavia, **non sono più sufficienti, da sole, a motivare il turista alla visita, a trattenerlo per periodi lunghi e, soprattutto, a farlo ritornare.**

Il viaggiatore, oggi, vuole vivere la città più che visitarla. Questo aspetto differenzia il turismo culturale dal più esteso concetto di **city tourism**, una tipologia di turismo che certamente contempla la visita delle principali attrazioni storico-artistiche, ma che soprattutto porta alla conoscenza del tessuto vivo della città, alla scoperta dei luoghi caratteristici, dei quartieri meno noti e dei fermenti culturali e che include anche lo shopping, l'enogastronomia e la vita notturna. Per attrarre questo nuovo turismo le città devono pertanto mostrare di essere capaci di continuo rinnovamento e di riuscire a soddisfare le richieste più varie: "da quella culturale di chi è interessato prevalentemente al patrimonio storico-artistico a quella più strettamente leisure di chi vuole soprattutto rilassarsi e divertirsi, da quella di chi viaggia per lavoro o per partecipare a convegni a quella di chi vuole conoscere nuove culture, nuove realtà, nuove lingue o nuovi stili di vita"¹⁴.

Le **vacanze balneari** hanno da sempre rappresentato un pilastro per il turismo interno e sono tutt'ora una delle componenti principali, al primo posto per numero di presenze, data la durata mediamente più lunga del soggiorno, e al secondo posto per numero di arrivi, dopo le città d'arte. Per ragioni di prossimità geografica, **si tratta di flussi prevalentemente composti da turisti italiani**, soprattutto quando si guarda alle presenze. I viaggiatori stranieri, in particolar modo quelli intercontinentali, infatti, arrivano in Italia più per conoscere il patrimonio artistico e culturale che per frequentare le località balneari, dove peraltro la concorrenza con altre destinazioni è maggiore, data la presenza di un'offerta alternativa, spesso più organizzata e meno costosa, in diversi Paesi del bacino del Mediterraneo. Negli ultimi anni, il turismo balneare ha subito un brusco calo, certamente per l'acuirsi della competizione internazionale, ma soprattutto a causa della forte riduzione dei flussi turistici domestici generata dalla crisi economica, che ha colpito il nostro Paese in misura particolarmente significativa. Le tensioni politiche in Grecia e, soprattutto, la minaccia del terrorismo nelle regioni nord africane e mediorientali hanno reindirizzato parte dei flussi turistici nel Mediterraneo verso i Paesi delle coste settentrionali. Si tratta tuttavia di fenomeni congiunturali, o almeno così ci si augura, e naturalmente eterodiretti. Il tema della **concorrenza tra i Paesi che si affacciano sul bacino del Mediterraneo** è dunque di grande rilevanza per l'Italia, dove il settore balneare, pur rappresentando un comparto maturo, merita comunque attenzione in considerazione della sua importanza, soprattutto per il Mezzogiorno. Per attrarre nuova clientela occorrerebbe pertanto puntare sull'**accessibilità delle località**, sulla **diversificazione dei servizi**, sulla **riqualificazione dell'offerta** ricettiva e su **politiche di prezzo più dinamiche**.

Il **turismo montano**, concentrato prevalentemente nell'arco alpino, sta pesantemente risentendo dei cambiamenti climatici che incidono soprattutto sullo sci, a causa dello scarso innevamento naturale e degli alti costi per ottenere quello artificiale. Alcune destinazioni montane, tuttavia, **sono riuscite a contrastare il calo dei flussi grazie alla forte dinamicità dell'offerta** che ha cercato di integrare alla pratica sciistica altre occasioni di vivere la montagna, quali il trekking e le attività all'aria aperta, il benessere e l'enogastronomia.

Il **settore lacuale e quello collinare e di interesse vario** figurano tra i comparti che hanno segnato la crescita più alta negli ultimi anni. Il primo è altamente apprezzato dai turisti stranieri, probabilmente anche per ragioni di prossimità geografica, dal momento che le mete più frequentate sono localizzate nel Centro nord. La crescita del secondo comparto invece è stata agevolata dalla diffusione di internet che ha contribuito a portare all'attenzione dei potenziali turisti **località rurali e piccoli borghi diffusi su tutto il territorio nazionale**.

Infine le vacanze nelle **località termali** hanno registrato negli ultimi anni una riduzione dei flussi turistici, nonostante il settore sia in espansione a livello globale. **L'Italia infatti fatica ad adeguarsi alle nuove esigenze del mercato**, che sta evolvendo dal termalismo in senso classico verso un più esteso concetto di **turismo del benessere**. Molte mete tradizionalmente note per le fonti termali sono ormai da qualche anno profondamente in crisi e non riescono a trovare una strada per la riconversione verso forme di turismo più dinamiche.

Al di là dei dati disponibili, riferiti alle destinazioni turistiche così come censite dall'Istat, sono molti e vari i comparti che meritano qualche ulteriore nota di approfondimento.

(14) Glocus (2007)

Il **turismo dei parchi divertimento**, un comparto che a livello internazionale è in forte espansione, ha registrato negli ultimi anni un calo in Italia, soprattutto al Centro sud. Tale andamento sembra essere stato influenzato da vari fattori, tra cui certamente l'elevata onerosità dei costi di gestione e mantenimento delle strutture e la congiuntura economica negativa. **Nel complesso il settore interessa il nostro Paese in misura ancora piuttosto marginale.** Infatti, pur essendo presenti oltre 200 parchi divertimento¹⁵, solo due - Gardaland e Mirabilandia - si posizionano nella classifica dei principali parchi europei¹⁶ e sono in grado di generare un impatto rilevante per l'economia locale. Tuttavia, queste strutture, oltre che per l'effetto diretto sui consumi turistici, possono rappresentare un **volano di sviluppo per il territorio sia in fase di realizzazione delle infrastrutture, sia nella fase di gestione del parco, con effetti positivi sull'occupazione locale.** I parchi a tema, inoltre, quando costituiscono la principale, se non esclusiva, motivazione del viaggio, sono in grado di dare visibilità anche a territori privi di grande attrattiva, dove difficilmente potrebbero altrimenti riversarsi flussi turistici. Quando, invece, non costituiscono il principale scopo della vacanza, essi possono rappresentare una risorsa aggiuntiva, contribuendo a diversificare l'offerta turistica della località in cui sono situati, si pensi al caso di Disneyland Paris. Un'altra ragione per non sottovalutare questo comparto può essere infine rappresentata dal fatto che l'Italia è leader mondiale nella realizzazione di attrezzature per spettacoli viaggianti: circa l'80% delle giostre e delle strutture per parchi divertimento in Europa, infatti, viene realizzato in Veneto, dove sono concentrate aziende di settore altamente specializzate. La poca diffusione dei parchi divertimenti in Italia non sembra al momento trovare giustificazione nella scarsa domanda, quanto piuttosto nelle criticità del nostro sistema Paese. Rilevano infatti le **carenze del sistema logistico e infrastrutturale**, che spesso rendono questi luoghi difficili da raggiungere, soprattutto per gli stranieri, non a caso i principali parchi tematici in Italia sono concentrati nel Nord est, in prossimità di grandi snodi viari. Sussistono inoltre **difficoltà normative e burocratiche**, legate alla mancanza di una legislazione specifica e all'onerosità dei vincoli da rispettare, anche paesaggistici, e delle procedure per ottenere i permessi necessari allo sviluppo dell'attività, che dilatano i tempi e i costi di realizzazione delle strutture, riducendo l'attrattiva degli investimenti nel comparto.

I parchi di divertimento sono uno dei comparti più dinamici a livello mondiale...

...ma in Italia faticano a trovare un loro spazio

Anche il **turismo nautico** è un settore che interessa l'Italia a trecentosessanta gradi, dalla produzione di imbarcazioni, in cui siamo leader a livello mondiale, alla fruizione dei servizi in fase di utilizzo e navigazione. Il settore ha un impatto economico importante grazie alla spesa generata dai diportisti, che include i costi per il mantenimento e la gestione dei natanti e la spesa legata alla ricaduta sui territori, derivante dai consumi dei diportisti per il trasporto terrestre, la ristorazione, lo shopping, l'intrattenimento e la cultura. Dopo una lunga fase di espansione tuttavia, dal 2008, il settore ha vissuto una pesante crisi, che ha interessato sia la produzione dei cantieri, sia la pratica delle attività nautiche.

Un settore invece in forte espansione a livello europeo, grazie alla crescente attenzione del turista ai temi del rispetto della natura, della sostenibilità ambientale e del benessere, è il **cicloturismo**. In Italia, tuttavia, **l'offerta risulta molto frammentata**, in parte per gli aspetti climatici e morfologici dei territori e per la conseguente diversa diffusione della cultura della bicicletta, in parte per le differenti scelte adottate dalle amministrazioni locali e dagli operatori di settore per sviluppare e promuovere il cicloturismo. Sono ancora pochi i territori, concentrati nel Centro nord, che hanno strutturato un'offerta organica che prevede la valorizzazione delle piste ciclabili e degli itinerari e una proposta ricettiva che include servizi appositamente pensati per i cicloturisti. Il settore, inoltre, risente della **forte competizione a livello europeo**, soprattutto di Austria, Francia, Germania, Belgio e Paesi Bassi che, oltre a dimostrarsi più sensibili ai temi della natura e dell'ambiente e ad avere investito di più nell'attività di marketing, hanno realizzato una fitta rete di itinerari ciclabili e strutture ricettive ad hoc. Lo sviluppo del settore rappresenta **una grande opportunità per il nostro Paese** dato il clima favorevole, la varietà del paesaggio naturale e la diffusione di borghi e centri minori caratteristici; e in effetti il cicloturismo è uno dei comparti sui quali sembra puntare molto la strategia di sviluppo turistico sostenuta dall'attuale Governo¹⁷.

Il cicloturismo rappresenta una grande potenzialità per il sistema turistico italiano

Un'altra nicchia molto interessante per il mercato italiano è rappresentata dall'**enogastronomia**. Sempre più frequentemente infatti il settore agro-alimentare ed enogastronomico diventa parte integrante dell'esperienza turistica e della cultura dei luoghi, accompagnandosi ad altre motivazioni di viaggio e in alcuni casi influenzando la scelta della destinazione e degli itinerari seguiti, soprattutto a seguito della riscoperta di piccole realtà rurali. Più che per altri comparti, peraltro, per l'enogastronomia è rilevante l'impatto sui con-

(15) Anesv (2015)

(16) Tea (2014)

(17) Ne è un esempio il recente progetto VENTO, una ciclabile attrezzata che collega Venezia a Torino.

sumi della clientela turistica che, una volta rientrata, più facilmente ricercherà il prodotto italiano, avendone conosciuto lo standard qualitativo e la versione più autentica.

Molte altre forme di turismo minore vanno ad integrarsi a quelle più tradizionali o a quelle di recente diffusione, contribuendo a diversificare l'offerta (si pensi ad esempio al turismo religioso o alle varie forme di turismo sportivo). Tra i settori di nicchia che hanno avuto un largo riscontro da parte della clientela vi è, per esempio, il **cineturismo**, in cui la motivazione principale del viaggio è la fruizione delle destinazioni utilizzate come location di prodotti cinematografici. Il settore ha avuto un'accelerazione negli ultimi anni, sia per il suo impatto diretto e indiretto sui consumi, sia per l'alto valore di promozione del territorio. Non a caso, infatti, molte regioni italiane si sono dotate di enti o organizzazioni il cui obiettivo è proprio quello di attrarre le produzioni audiovisive sul luogo.

Due tipologie turistiche in forte espansione a livello globale e di grande rilievo per il nostro Paese meritano infine una trattazione più approfondita: il **turismo crocieristico e quello congressuale**. Se il primo rappresenta una forma di eccellenza per l'Italia, complice la morfologia del territorio e la posizione geografica al centro del Mediterraneo, il secondo, come vedremo, pur avendo un alto potenziale nel nostro Paese, figura, a oggi, come un'occasione persa.

3.3.1 Il turismo crocieristico. Nato come forma di turismo elitario, riservato esclusivamente alla clientela più facoltosa, il turismo crocieristico ha subito un'espansione straordinaria nel corso dell'ultimo ventennio, fino a diventare un vero e proprio fenomeno di massa.

Si tratta di un fenomeno che ha riguardato storicamente il Nord America e subito dopo l'Europa, sia in termini di domanda, sia di offerta. Nel 2014, infatti, il 55% dei flussi di crocieristi proviene dal Nord America, il 29% dall'Europa e un restante 16% da altri Paesi¹⁸. Analogamente per la destinazione, quasi il 40% della capacità di posti letto delle navi è impiegato per le mete nel Mar dei Caraibi (Florida inclusa) e il 30% per le rotte nel Mediterraneo (11% la sola Europa)¹⁹.

L'Italia, nel 2014, è tra i primi Paesi europei per destinazione e per provenienza dei flussi crocieristici, in entrambi i casi al terzo posto dopo Germania e Regno Unito/Irlanda e davanti a Francia e Spagna²⁰. Nello stesso anno, **il nostro Paese, è al primo posto per traffico crocieristico complessivo nell'area del Mediterraneo**, con 9,8 milioni di passeggeri movimentati (pari al 38% del totale, davanti alla Spagna con il 23%)²¹.

I porti italiani di **Civitavecchia e Venezia si trovano rispettivamente al secondo e terzo posto, dopo Barcellona**, nella classifica dei primi dieci porti crocieristici del Mediterraneo per traffico passeggeri. Seguono Napoli, al sesto posto, e i porti liguri di Savona e Genova, in ottava e nona posizione. Tutti e dieci i primi porti crocieristici del Mediterraneo hanno subito una straordinaria crescita nell'ultimo decennio. In particolare Civitavecchia ha quasi quadruplicato il proprio traffico passeggeri, registrando l'incremento più significativo. Analizzando i soli flussi di imbarco e sbarco, ed escludendo pertanto i transiti, Venezia si conferma al primo posto quale porto di partenza e arrivo degli itinerari crocieristici nel Mediterraneo, certamente agevolata dall'attrattiva turistica e dal posizionamento geografico²².

Tra i primi dieci porti crocieristici italiani, oltre a quelli delle già citate Civitavecchia, Venezia, Napoli, Savona e Genova, nel 2014 figurano nell'ordine gli scali di Livorno, Bari, Palermo, La Spezia e Messina. **Il 90% dei flussi viene movimentato in questi dieci porti**, con Civitavecchia, Venezia, Napoli e Savona che, da sole, sfiorano il 60%. Suddividendo i porti italiani per aree geografiche, emerge che il Tirreno centro meridionale, con Civitavecchia e Napoli a fare da traino, movimentata oltre un terzo dei crocieristi (34,2%). Seguono i porti del nord Tirreno (29,2%), quelli adriatici (23,6%), guidati da Venezia, e infine gli scali delle Isole. Presso questi ultimi si muove il 13,0% dei passeggeri, larga parte dei quali in Sicilia (10,6%), che infatti si classifica al quinto posto

(18) CLIA (2015)

(19) Risposte Turismo (2015)

(20) CLIA (2015)

(21) MedCruise (2015)

(22) CLIA (2015)

Nel comparto delle crociere l'Italia vanta un primato nel Mediterraneo, con Civitavecchia e Venezia ai primi posti per numero di passeggeri

dopo Liguria, Lazio, Veneto, e Campania nella graduatoria regionale dei principali porti crocieristici. La Sardegna contribuisce per il restante 2,5%, risentendo in maniera più marcata della stagionalità²³.

Nel complesso, il turismo crocieristico in Italia si è mostrato capace di **non risentire eccessivamente della concentrazione stagionale, che invece caratterizza altre forme di turismo**, sebbene il più alto numero di passeggeri movimentati si registri sempre nel periodo compreso tra maggio e ottobre e nonostante esista un'elevata variabilità tra gli scali. In questa dinamica generale, tra i casi estremi figurano, da un lato, Olbia, tipica meta di approdo per il turismo balneare, dove nei mesi di giugno, luglio e agosto si concentrano i tre quarti del traffico totale annuo e, dall'altro Palermo, dove i passeggeri risultano molto più omogeneamente distribuiti nel corso dell'intero anno, grazie anche alla varietà delle tipologie di turismo praticabili, anche nel corso dell'anno²⁴.

La crescita del numero di passeggeri movimentati a livello nazionale è strettamente legata alla capacità dei porti di accogliere più navi contemporaneamente, nonché di gestire navi di dimensioni sempre crescenti. Con riferimento a questi aspetti, l'attività dei soggetti preposti alla gestione dei porti, rappresentati in alcuni casi dalle Autorità Portuali, in altri da società ad-hoc partecipate dai soggetti privati e/o pubblici, può avere un ruolo determinante. **Negli ultimi anni, i porti italiani hanno fatto ingenti sforzi per aumentare la capacità di accogliere nuovi flussi crocieristici:** dal 2004 a oggi, infatti, il numero di terminal dedicati è quasi triplicato ed è in costante crescita la percentuale di porti italiani che possono ospitare navi di grandi dimensioni²⁵. Ma perché questo comparto possa esplicare pienamente le sue potenzialità sono **fondamentali anche i collegamenti, la logistica, l'organizzazione a terra perfettamente determinata;** il porto deve diventare un vero e proprio **hub crocieristico**, con gli annessi servizi ricettivi, di ristorazione, shopping, e tutto il portato organizzativo indispensabile. Il tutto senza tralasciare la sostenibilità ambientale, tema particolarmente rilevante per il turismo di massa, come nel caso delle crociere.

Con una più adeguata dotazione infrastrutturale, il settore crocieristico potrebbe aumentare il suo contributo al turismo

L'entità dei flussi di passeggeri movimentati è certamente determinante per stimare le ricadute del fenomeno crocieristico sul territorio. Infatti, a generare un impatto su economia e occupazione concorrono certamente le spese a terra di turisti e membri dell'equipaggio. Tuttavia, se da un lato è vero che queste ultime aumentano in proporzione ai flussi che transitano nei porti e rappresentano una quota piuttosto significativa del volume d'affari generato, è pur vero che, sempre più frequentemente, sono le compagnie crocieristiche a gestire le attività e i servizi a terra rivolti ai turisti, con benefici per le comunità locali più contenuti rispetto a quelli potenziali. **Molto della distribuzione dei profitti determinati dal comparto dipenderà, dunque, proprio dalla capacità di organizzare l'offerta a terra, in modo da amplificare le ricadute economiche di questi flussi per il territorio.**

L'Italia è il Paese europeo che più beneficia in termini economici della crocieristica, con oltre 4,6 miliardi di euro di giro d'affari nel 2014 e oltre 102 mila unità di lavoro a vario titolo coinvolte dal comparto (in entrambi i casi circa un terzo del totale europeo)²⁶.

Non è da sottovalutare, inoltre, **l'impatto del settore sul sistema produttivo.** Oltre a essere la destinazione geografica che movimentata il maggior numero di crocieristi, l'Italia, infatti, è anche leader mondiale nella cantieristica navale, sia per la progettazione e costruzione di nuove navi sia per le operazioni di riallestimento di quelle già esistenti, con una presenza di assoluto rilievo di Fincantieri, che nel 2014 ha ottenuto la percentuale più alta di ordini a livello mondiale (41,7%). Inoltre, il nostro Paese si caratterizza per la presenza sul territorio di tutte le principali compagnie crocieristiche, oltre 50 nel 2014, con una concentrazione nei porti di Venezia, Civitavecchia, Napoli, Cagliari e Olbia, seguite, nell'ordine, dai porti siciliani di Palermo, Catania, Messina, Trapani e Giardini Naxos.

Sulla scelta dei porti di attracco da parte delle compagnie incidono molteplici fattori. Oltre alle localizzazione geografica e alle caratteristiche strutturali dei singoli porti, possono avere un ruolo determinante fattori quali la **regolamentazione** che disciplina l'attività delle compagnie nel nostro Paese, il **regime fiscale** a cui esse sono sottoposte e, non da ultimo, il **costo del carburante**. Nel confronto con altri Paesi del Mediterraneo, altro aspetto di grande rilevanza è rappresentato dalla **stabilità del quadro geo-politico.**

(23) Risposte Turismo (2015)

(24) Ibid.

(25) Risposte Turismo (2014)

(26) CLIA (2015)



Con riferimento a quest'ultimo aspetto, i disordini e le minacce terroristiche che continuano a colpire l'area nord africana e mediorientale sembrano, in alcuni casi, avere inciso sulla scelta dei porti di approdo, a vantaggio dei porti a nord del Mediterraneo.

Un altro aspetto di rilievo nell'analisi dei trend del settore è, infine, quello delle **crociere di lusso**, un fenomeno in rapida espansione, dato l'emergere di nuovi consumatori con elevata capacità di spesa, provenienti soprattutto dai mercati emergenti. Rispetto alle tipologie più standardizzate, le crociere di lusso si caratterizzano per la **peculiarità delle esperienze proposte, la particolare attenzione al cliente e la personalizzazione dei servizi offerti**. L'unicità delle esperienze sembra declinarsi soprattutto nella proposta di destinazioni caratteristiche, che difficilmente le navi di più grandi dimensioni riescono a raggiungere, nonché, una volta a terra, nella scelta di itinerari che per definizione non potrebbero mai essere raggiunti da gruppi numerosi di persone e che garantiscono un contatto autentico con le culture dei territori visitati. L'Italia, in questo contesto, sembra poter rappresentare una meta d'elezione per questa tipologia turistica, data **la larga presenza sul territorio di scali minori attraverso i quali raggiungere località turistiche di rara bellezza**.

3.3.2 Le nuove sfide del turismo congressuale. Il turismo business è un settore dai contorni sfumati che include molteplici attività, tra cui viaggi di lavoro individuali, convegni, congressi, conferenze, seminari, corsi ed eventi aziendali di vario genere e livello, inclusi i viaggi premio per i dipendenti (incentive). L'insieme di queste attività, delle imprese e dei professionisti che le realizzano sono definiti, a livello internazionale, con il termine "meeting industry", un settore in continua espansione che oggi contribuisce a formare **circa un quarto del giro d'affari dell'industria turistica mondiale**.

Secondo i dati dell'International Congress and Convention Association²⁷, all'interno del settore business, il comparto dei congressi e degli eventi rappresenta la branca più rilevante, con un numero di eventi organizzati che, negli ultimi cinquanta anni, ha registrato a livello mondiale **una crescita del 10% medio annuo, che non ha risentito neanche della crisi economico-finanziaria**.

I vantaggi per le località ospitanti sono molteplici. Oltre ad avere un impatto economico e occupazionale importante, data la maggiore capacità di spesa del congressista, che è dalle due alle tre volte superiore a quella del vacanziero, il turismo congressuale e degli eventi può essere volano per la promozione degli investimenti e per lo sviluppo del commercio, della comunicazione e della tecnologia e, non da meno, può contribuire alla destagionalizzazione delle attività turistiche.

L'Europa ha accolto il maggior numero di eventi a livello internazionale e, ancora oggi, **è la prima destinazione del turismo congressuale**, con una quota di mercato che, sebbene in riduzione rispetto agli anni '60, quando era pari a oltre il 70%, supera ancora il 50% del totale. Il trend rispecchia l'evoluzione dello scenario geoeconomico degli ultimi decenni, che ha visto l'emergere di diversi Paesi nelle regioni asiatica e mediorientale da un lato e latino americana dall'altro. Queste ultime, ospitano oggi il 18% e il 10% degli eventi del settore, con un aumento rispettivamente di 10 e 6 p.p. rispetto a cinquanta anni fa.

L'Italia è al sesto posto della classifica globale, con 452 eventi e oltre 175 mila partecipanti registrati nel 2014. In entrambi i casi il nostro Paese segue, anche se non nello stesso ordine di classifica, Stati Uniti, Germania, Spagna, Regno Unito e Francia.

Le principali destinazioni in Italia sono concentrate nelle regioni centro-settentrionali, data la maggiore domanda a livello locale, la più alta presenza di centri congressi, la posizione geografica e la presenza di infrastrutture di trasporto che le rende più direttamente accessibili. Tra le città che hanno ospitato il più alto numero di eventi nel 2014 figurano in primo luogo Milano e Roma, seguite da Firenze, Torino, Venezia, Bologna e Napoli.

(27) ICCA (2013) e ICCA (2015)

In tutte le principali città esistono comunque strutture che ospitano convegni a livello territoriale. Alcune località, inoltre, hanno diversificato l'offerta turistica, specializzandosi anche nel comparto congressuale, nel tentativo di **aumentare le presenze anche al di fuori del periodo estivo e contrastare, almeno in parte, il fenomeno della stagionalità**. È questo il caso di Rimini, Riccione, Riva del Garda, Stresa, Cernobbio, Sorrento e Taormina, per fare solo alcuni esempi.

Fino a una decina di anni fa, congressi ed eventi erano al primo posto della spesa turistica in Italia. La crisi, tuttavia, ha generato una forte contrazione della domanda nazionale di settore, a seguito della quale tale spesa si è fortemente ridotta e **solo le destinazioni che hanno investito nella ricerca di eventi internazionali hanno registrato un incremento dell'attività**. Date le prospettive dell'economia nazionale, sembra che anche per i prossimi anni le maggiori opportunità per il comparto verranno dall'estero.

L'Italia è tra i primi Paesi di destinazione del turismo congressuale per vari ordini di motivi. Certamente incidono la posizione geografica, al centro del Mediterraneo, il clima mite tutto l'anno, la ricchezza del patrimonio storico-artistico e del paesaggio, lo stile di vita e l'enogastronomia, che rendono il nostro Paese tra le mete più desiderabili, durante e dopo lo svolgimento delle attività congressuali. A ciò si aggiunge il fatto che l'Italia si distingue ancora per la presenza di centri di alta specializzazione nei campi della formazione, ricerca, scienza, medicina, industria, arte e cultura, design, agricoltura e tecnologia.

Questi fattori riescono a sopperire ad alcune **gravi carenze organizzative e strutturali del nostro Paese**. In primo luogo **mancano infrastrutture di trasporto adeguate**, che mettano in collegamento gli aeroporti con i centri congressi. Fatta eccezione per Roma e Milano, infatti, i collegamenti ferroviari per le altre località congressuali, sono spesso insufficienti o inadeguati. **Mancano inoltre centri congressi moderni ed efficienti**, con disponibilità di sale e spazi espositivi, **in grado di accogliere i grandi convegni internazionali**, quelli da oltre 20 mila partecipanti, con allestimenti personalizzati e sempre più tecnologici. Anche sul fronte delle **strutture alberghiere l'Italia non è sempre all'altezza delle esigenze della domanda**, per quanto riguarda gli standard e la disponibilità sia di camere, sia di sale meeting. Solo in poche città sono infatti presenti hotel da centinaia di camere, dotati di sale convegni in grado di ospitare anche gli eventi di medio-grande dimensione. Non meno importante è, infine, il **fattore prezzi**. Questi ultimi non sempre sono competitivi e adeguati ai servizi offerti, soprattutto quando si tratta della ricettività alberghiera. In un contesto di generale restrizione delle risorse a budget dedicate a questo tipo di attività, tale elemento risulta determinante per la scelta della sede congressuale e di altri eventi aziendali.

Mancano del tutto le strutture in grado di favorire la crescita dei grandi congressi internazionali, con impatti significativi per il territorio che li ospita

85

Nel loro insieme, questi aspetti danno un'idea del **potenziale inespresso** che il turismo dei congressi e degli eventi ha nel nostro Paese, rappresentando un settore certamente complesso, in cui la clientela, soprattutto quella internazionale, è molto esigente. Per evitare di perdere importanti quote di mercato, e anzi cercare di espandere la propria posizione nel panorama internazionale, e sfruttare così a pieno gli indiscussi vantaggi competitivi di cui gode, l'Italia e l'industria di riferimento devono fare molto in termini di **ricettività, infrastrutture, tecnologie, qualità e professionalità, coordinamento, comunicazione e affidabilità**.

Occorre peraltro sapersi adeguare a un contesto in continua evoluzione, in cui cresce il numero degli eventi ma si riduce la durata. All'inizio degli anni '60, i congressi associativi, che sono per definizione tra gli eventi più grandi e partecipati, erano meno di 2 mila all'anno nel mondo e, in media, duravano quasi una settimana. Negli ultimi anni, invece, essi hanno quasi raggiunto la soglia dei 55 mila, con una durata media che, però, è scesa a meno di quattro giorni.

L'organizzazione di un evento è un'attività molto complessa che coinvolge numerosi soggetti e richiede una programmazione diversa a seconda della tipologia di evento. La scelta della location è uno degli aspetti più importanti, ma non è l'elemento di spesa più significativo, rappresentando solo il 3% dei costi totali. Secondo alcune stime dell'Osservatorio Congressuale Italiano, infatti, le maggiori fonti di spesa sono quelle legate ai trasporti e al soggiorno negli esercizi ricettivi, che rispettivamente coprono, il 37% e il 28% del totale, mentre la ristorazione contribuisce a formare circa il 20% della spesa, il commercio il 9% e i servizi congressuali solo una parte residuale.

Il settore dei congressi risulta particolarmente penalizzato dalla, pressochè totale, assenza di pianificazione e gestione del comparto a livello centrale...

86

...con ricadute in termini di opportunità perse

La maggioranza degli eventi del settore viene organizzata dalle aziende, ma sono i congressi scientifici e professionali a generare la spesa maggiore, data la durata mediamente più lunga e la partecipazione più alta. Gli eventi aziendali durano generalmente meno e vengono organizzati in tempi brevi, per questo motivo risulta fondamentale che l'industria preposta risponda alle esigenze del mercato in modo efficace e rapido. Le attività organizzate dalle imprese, inoltre, sono più influenzate dai cicli economici e dalle strategie interne. È per questo che le aziende italiane, negli ultimi anni, hanno ridotto il numero di eventi, le dimensioni e la spesa. **Il comparto dei congressi associativi, invece, ha mostrato una maggiore vitalità, garantendo la continuità del settore negli ultimi anni.**

Sulla base di quanto dichiarato a più riprese dagli specialisti del settore, l'**assenza di un Convention Bureau**, ossia di un organismo nazionale pubblico-privato, preposto a guidare, coordinare e promuovere l'industria degli eventi nel nostro Paese sui mercati esteri, similmente a quanto avviene in molti altri Paesi in tutto il mondo, **ci ha fortemente penalizzati**. Infatti, le località italiane che, da sole, hanno saputo valorizzare, ove possibile, la localizzazione geografica, le risorse a disposizione e la dotazione infrastrutturale, sono riuscite a mantenere la propria posizione sul mercato, mentre le altre, soprattutto quelle focalizzate principalmente sulla domanda interna, hanno perso terreno.

Per cercare di ovviare, almeno in parte, a questa mancanza, **alcuni territori si sono dotati di Convention Bureau o di altri sistemi per la promozione dell'attività congressuale a livello locale**. In alcuni casi, quali ad esempio quello di Rimini, Firenze, Torino e Genova, questi organismi hanno consolidato il proprio ruolo nel tempo, in altri, si tratta di esperienze più recenti. È quanto avvenuto ad esempio in Veneto, dove, su spinta di una Legge regionale, sono stati istituiti sette Convention Bureau riuniti in un unico network o anche in Sicilia dove, su iniziativa di Unicredit pochi anni fa è stato costituito il Sicilia Convention Bureau, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo del comparto nell'intero territorio regionale. Negli ultimi vent'anni, su spinta della pubblica amministrazione o degli operatori specializzati, sono sorti altri Convention Bureau in Toscana, Lombardia, Piemonte, Puglia e Sardegna. A causa della carenza di risorse, tuttavia, la loro attività è stata finora piuttosto limitata e, in alcuni casi, si è perfino interrotta.

Nell'attesa di un intervento a livello centrale, **nel 2014**, su spinta degli operatori di settore e per iniziativa di Federcongressi&eventi, **è nato il Convention Bureau Italia²⁸**, un organismo a carattere privato promosso, oltre che da Federcongressi&eventi, da Confesercenti-Assoturismo, Confturismo-Confcommercio, Federalberghi e Federturismo-Confindustria e a cui **partecipano operatori privati del settore riuniti sotto forma di rete di imprese**. L'obiettivo è la promozione dell'industria dei congressi e degli eventi nel nostro Paese, e in particolare della destinazione Italia quale sede di svolgimento di congressi, meeting ed eventi, attraverso un efficace supporto alla domanda internazionale e nazionale nell'attività di ricerca delle location congressuali.

In definitiva risulta una generale **assenza di pianificazione e coordinamento del settore a livello centrale**, che si traduce in una perdita di opportunità per il nostro Paese. **In Italia il segmento business rappresenta circa il 20% del turismo totale, a fronte di una media mondiale del 25%**. Secondo alcune stime OCSE, un allineamento a tale valore si tradurrebbe in un recupero di circa mezzo punto percentuale di PIL, corrispondente a oltre 7 miliardi di euro.

(28) Si veda par. 2.5

04

Le imprese alberghiere

Il sistema alberghiero italiano di fronte ai grandi cambiamenti del mercato turistico mondiale: le strategie per reagire



Il comparto alberghiero è sotto forte pressione per la concorrenza di nuove forme di ricettività...

Le analisi sin qui effettuate delineano un sistema ricettivo italiano che, pur con elementi di indubbio valore rappresentati soprattutto dalla tradizione delle piccole realtà fortemente radicate nel territorio, si caratterizza da un lato per un'offerta alberghiera contraddistinta da un livello qualitativo non molto elevato, dall'altro da un'offerta extralberghiera in molti casi ancora lontana dall'assumere una qualche forma di organizzazione imprenditoriale e caratterizzata dal dirompente fenomeno delle seconde case.

I dati a disposizione non consentono tuttavia di cogliere appieno tutta una serie di trasformazioni che, seppur ancora marginalmente, stanno interessando l'offerta ricettiva del nostro Paese. **Accanto infatti alle tradizionali forme di ricettività si stanno sempre più affermando tipologie alternative di ospitalità, fortemente competitive soprattutto nei confronti del maturo settore dell'industria alberghiera.** Si pensi ad esempio a tutte le forme di accoglienza sviluppatesi nel contesto della sharing economy, ma anche all'attenzione, piuttosto recente¹, che il legislatore italiano ha dedicato a nuove forme come l'albergo diffuso o i condhotel.

Le statistiche ufficiali indicano che il settore degli alberghi in Italia rappresenta poco meno del 50% dell'offerta ricettiva in termini di posti letto, il suo peso effettivo dovrebbe tuttavia essere ancora più basso, considerato che, come si è già avuto modo di evidenziare, nel comparto extralberghiero si concentra molta parte del sommerso turistico. Eppure **la spesa media di un turista che sceglie di soggiornare in una struttura ricettiva di tipo alberghiero è generalmente superiore a quella degli altri turisti**, con conseguente maggior impatto sull'economia del territorio in cui si trova la struttura. Si consideri, a titolo di esempio, che nel 2014 la spesa media giornaliera di un turista straniero in Italia è stata pari a circa 105 euro; nello stesso anno la spesa media di un turista che ha soggiornato in albergo è stata di circa 153 euro al giorno², quasi il 50% in più.

Le profonde mutazioni che hanno interessato il turismo in generale non hanno del resto mancato di far sentire i loro effetti sul comparto alberghiero. In particolare, oltre alla concorrenza sempre più agguerrita di forme di ricettività alternativa, di cui si è già detto, si evidenzia che:

(1) D.L. n. 133/2014 (Sblocca Italia) e d.l. n. 83/2014 (Art bonus)

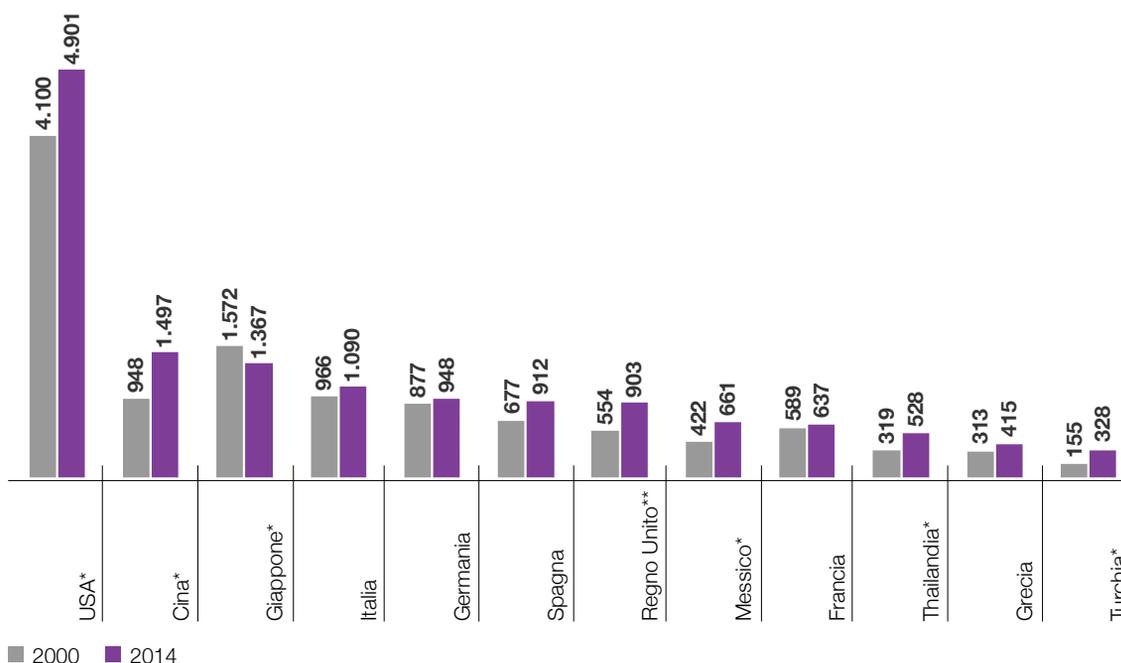
(2) Banca d'Italia (2015)

- l'**evoluzione della domanda** verso forme di offerta sempre più personalizzate ha portato le strutture alberghiere a differenziare i servizi proposti, per rispondere così alle tante e diverse esigenze del nuovo turista "fai da te". Allo stesso modo l'esplosione del lusso di massa ha richiesto di intervenire in maniera significativa sulla qualità delle strutture;
- la **crescita impetuosa delle agenzie online**, che consentono la selezione comparativa dell'offerta disponibile, ha inciso significativamente sui costi di gestione delle imprese alberghiere, il cui conto economico è risultato aggravato dalle elevate commissioni richieste dalle organizzazioni che gestiscono le prenotazioni on line. Tutto ciò tuttavia ha anche stimolato gli alberghi a introdurre politiche di differenziazione dei prezzi, nuove politiche di comunicazione e marketing, nonché a implementare sistemi di prenotazione e di raggruppamento dei brand verso un unico canale web;
- l'**aumento del ruolo della finanza nel settore**, infine, con l'entrata in scena di fondi finanziari e la tendenza a separare proprietà dell'immobile e conduzione, ha avuto conseguenze di rilievo sui bilanci e i modelli di business delle imprese alberghiere.

Si tratta dunque di **un contesto che sta mettendo fortemente sotto pressione il comparto degli alberghi**, che necessita pertanto di essere attentamente esaminato e valutato per comprenderne le dinamiche che anno contraddistinto e valutare gli interventi e le trasformazioni che si rendono sempre più necessari perché gli alberghi continuino ad avere un peso strategico per lo sviluppo turistico del Paese, pur in un quadro che inevitabilmente ne ridimensiona il ruolo centrale di un tempo.

4.1 Caratteristiche del settore in Italia. Il sistema alberghiero italiano occupa una posizione di estremo rilievo nello scenario internazionale. **Primo Paese in Europa per numero di camere**, l'Italia si posiziona al quarto posto a livello mondiale, dopo USA, Giappone e Cina.

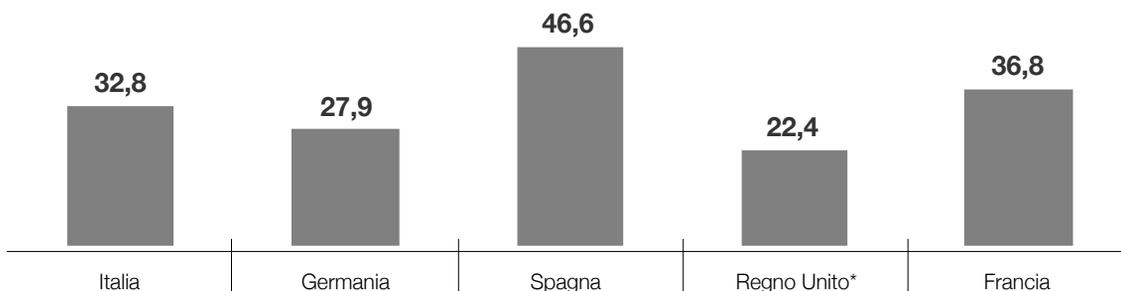
Grafico 40 – Numero di camere negli alberghi in alcuni Paesi leader, 2000-2014 ('000)



Fonte: Mercury 2014 e Eurostat 2015
 (*) 2012
 (**) 2013

Ad una buona dotazione in termini di numero di camere si accompagna tuttavia una **dimensione media non molto elevata**, quasi 33 camere per albergo rispetto alle 46 spagnole e alle 37 francesi.

Grafico 41 – Numero medio di camere per albergo in alcuni Paesi europei, 2014 (n.)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Eurostat 2015
(*) 2013

La dimensione media alberghiera tende a crescere, mancano tuttavia strutture in grado di ospitare il turismo dei "grandi numeri"

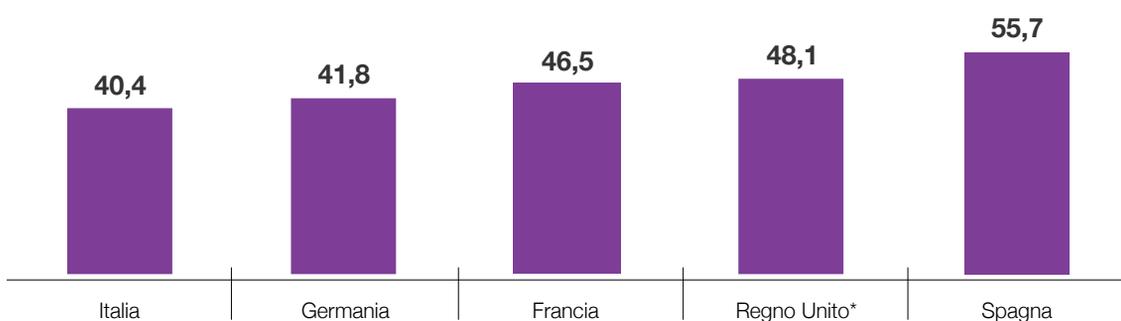
La dimensione media degli alberghi italiani è comunque significativamente cresciuta nell'ultimo decennio, passando dalle 30,4 camere per albergo del 2005 alle 32,8 del 2014. Rimangono tuttavia ancora molto diffuse le **piccole realtà imprenditoriali**, che non sono necessariamente un limite dell'offerta ricettiva italiana, potendo anzi, se **tipiche, di qualità, e ben radicate nel contesto territoriale**, rappresentare una valida alternativa per quelle tipologie di domanda desiderose di vivere esperienze autentiche e più a contatto con la popolazione locale. Il vero problema dell'offerta alberghiera italiana, in particolar modo nello scenario turistico odierno caratterizzato da "grandi numeri", non è tanto la dimensione media degli alberghi, quanto piuttosto **la mancanza di grandi strutture in grado di ospitare le masse di nuovi turisti: il numero di alberghi con più di 100 camere continua ad essere piuttosto irrisorio, pari ad appena il 4% del totale, rispetto ad esempio al 12% della Spagna**. Se si considera che per rappresentare un valido interlocutore sul mercato internazionale è necessario gestire almeno 700-800 camere, appare evidente come il tema dimensionale rimanga fortemente rilevante nel panorama ricettivo italiano.

90

I tassi di occupazione degli alberghi italiani sono più bassi di quelli degli altri Paesi europei

Ma è soprattutto **in termini di performance che il sistema alberghiero italiano presenta qualche criticità**. Il tasso di occupazione netta delle strutture alberghiere³ si posiziona molto più in basso rispetto ai diretti competitor (40,4% rispetto al 41,8% tedesco, al 46,5% della Francia, al 48,1% del Regno Unito e addirittura al 55,7% spagnolo). Inoltre, i flussi turistici continuano a utilizzare gli alberghi italiani prevalentemente in alcuni periodi dell'anno: il rapporto tra il tasso di occupazione nel mese di massima utilizzazione e quello nel mese di minima utilizzazione, è infatti in Italia il più alto di tutti, pari a 2,7 rispetto a 2,1 della Spagna, 1,8 di Germania e Regno Unito e 1,7 della Francia⁴.

Grafico 42 – Tassi di occupazione netta degli alberghi in alcuni Paesi europei, 2014 (%)



Fonte: Eurostat 2015 e Mercury 2014
(*) 2012

(3) Dato dal rapporto tra le presenze e i posti letto, moltiplicato per i giorni di apertura delle strutture ricettive

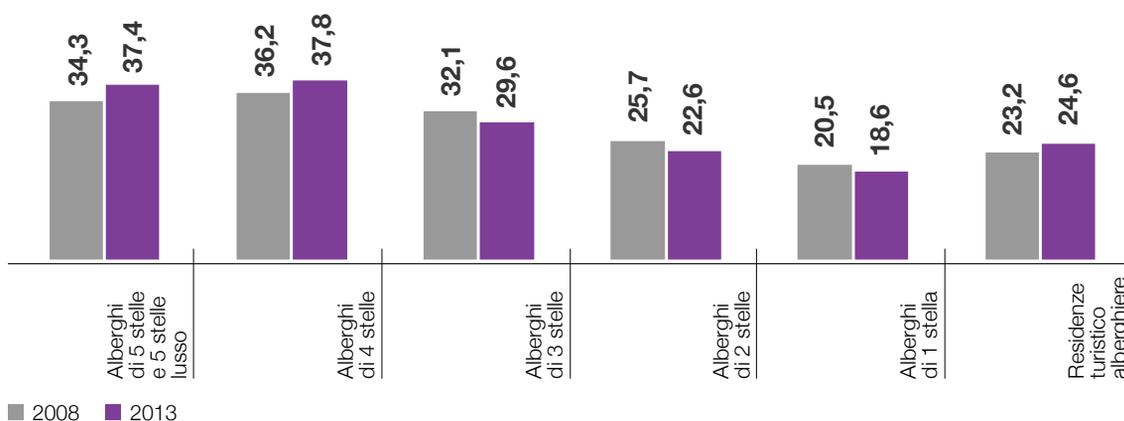
(4) Mercury (2014)

Un elemento in grado di favorire il raggiungimento di un buon risultato in termini di riempimento degli alberghi è **la presenza di strutture di elevato profilo qualitativo**; i tassi di occupazione lorda registrano infatti i valori più alti proprio negli alberghi di categoria più elevata. In particolare, le strutture di lusso hanno registrato nel 2013, ultimo anno per il quale si dispone del dato, il valore più alto dell'indicatore di occupazione, pari al 38,9%. Gli alberghi di lusso del resto spesso fungono essi stessi da traino ed emblema di una località, che viene scelta proprio per la presenza di una particolare struttura. Sono inoltre solamente gli alberghi con quattro o cinque stelle a registrare rispetto al 2008 una crescita dei tassi di occupazione, che invece si riducono nelle strutture di livello più basso.

Gli alberghi di qualità più bassa sono anche quelli che presentano le peggiori performance

Da notare infine **l'aumento del tasso di occupazione delle residenze turistico alberghiere**, che rappresentano esercizi alberghieri che forniscono i loro servizi anche in unità abitative arredate, costituite da uno o più locali e dotate di servizio autonomo di cucina. Questo fenomeno sta in effetti prendendo sempre più piede, sia per un maggior interesse da parte della domanda verso forme di ospitalità di questo tipo, sia per una convenienza da parte delle strutture stesse a diversificare la loro offerta.

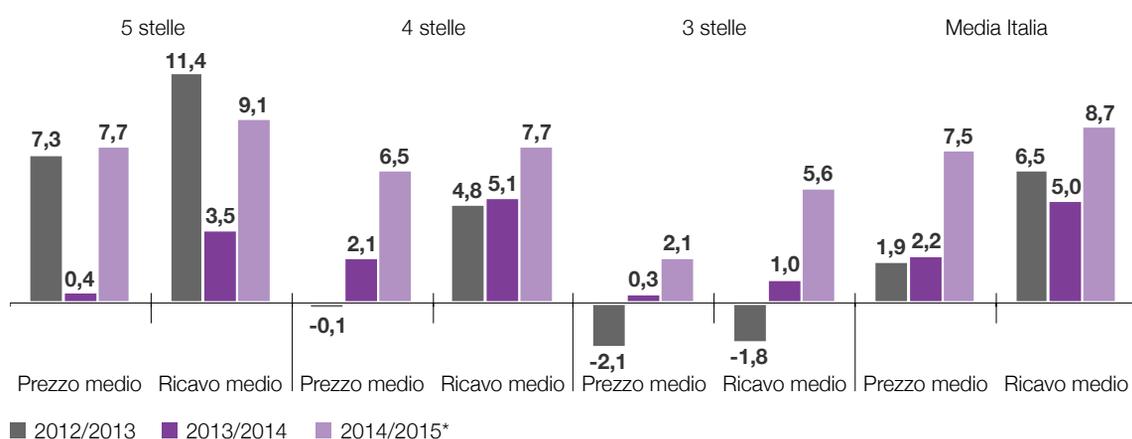
Grafico 43 – Tasso di occupazione lorda degli alberghi per categoria, 2008-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015

I principali indicatori del mercato alberghiero italiano mostrano inoltre dinamiche positive per gli alberghi di categoria più elevata. **Gli alberghi con 5 stelle sono infatti gli unici ad aver registrato una crescita sia dei prezzi medi, sia dei ricavi per camera occupata dal 2012 in poi.** Dopo il 2013 le dinamiche positive hanno interessato anche gli alberghi con 3 e 4 stelle, seppure con aumenti differenziati per numero di stelle.

Grafico 44 – Indicatori del mercato alberghiero per camera, 2012-2015 (var.% YoY)



Fonte: Scenari immobiliari, 2015

(*) Dati gennaio - maggio e variazioni rispetto all'omologo periodo dell'anno precedente

Probabilmente proprio in considerazione delle migliori performance dei comparti di categoria più elevata, **oltre il 40% delle nuove aperture che hanno interessato il comparto alberghiero in Italia, nel 2014 e nelle prima parte del 2015, ha riguardato il settore alta gamma**. L'offerta ricettiva italiana si è arricchita in questo periodo di 5 nuovi esercizi a 5 stelle e 5 stelle lusso, per un numero complessivo di 422 camere o suite. Anche gli interventi che negli ultimi 18 mesi hanno interessato categorie intermedie, sono stati comunque tutti rigorosamente orientati al miglioramento della qualità⁵.

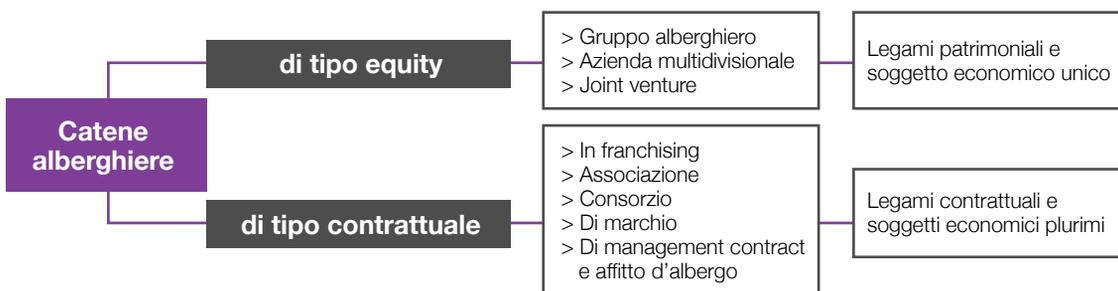
4.2 Le catene alberghiere. La presenza di catene alberghiere anche internazionali è un fattore importante per l'offerta turistica di un Paese; **il brand di una catena spesso infatti si presenta agli occhi del potenziale turista come una garanzia di standard ricettivi certi e affidabili**. Questo è vero in particolare modo in Italia, in cui il sistema tradizionale delle stelle, troppo differenziato territorialmente, può essere considerato un indicatore di qualità molto grossolano.

L'aggregazione, seppur con modalità diverse, è oggi una scelta strategica

Nel settore dei servizi dell'ospitalità, le catene alberghiere rappresentano soluzioni organizzative molto diffuse, cui sempre più frequentemente gli operatori ricorrono per superare le tradizionali barriere di crescita dimensionale. In un mercato instabile e competitivo come quello ricettivo **le collaborazioni interaziendali sono diventate una scelta strategica necessaria**, in particolare in un contesto in cui la piccola dimensione è ormai una fortissima limitazione.

Le catene alberghiere sono una realtà con contorni piuttosto sfumati, che ricomprende **fattispecie aggregative molto diverse tra loro, con caratteristiche strutturali e di funzionamento molto eterogenee**. Tuttavia è possibile fornire alcune macro categorie di classificazione sulla base delle diverse modalità operative e di aggregazione.

Figura 6 – Le catene alberghiere



Fonte: Confalonieri, 2010

A livello economico le catene alberghiere possono godere di vantaggi legati:

- > alle **economie di scala**, che portano a risparmi generati da un utilizzo più economico di determinati fattori produttivi, grazie alla maggiore quantità di operazioni da realizzare;
- > al **trasferimento di know-how** tra le singole strutture della catena;
- > all'**accentramento di alcune attività e servizi**, di carattere amministrativo, organizzativo, commerciale e finanziario, con conseguente riduzione dei costi;
- > al **maggior potere contrattuale** sia nelle trattative con gli altri operatori del settore turistico, sia con i fornitori di materie e servizi, che consente un'ulteriore riduzione dei costi;
- > al reperimento di **fonti di finanziamento meno onerose**, con conseguente maggiore capacità competitiva sui mercati internazionali;

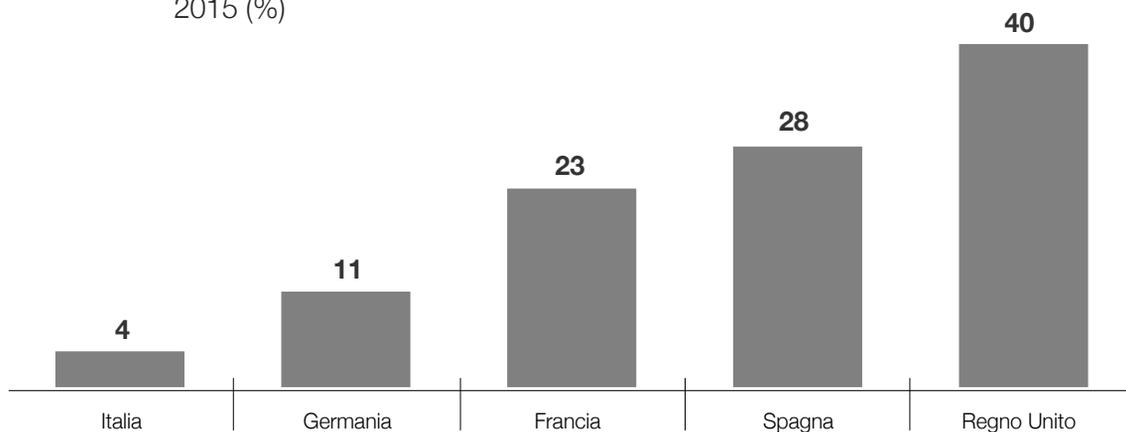
(5) Scenari immobiliari (2015)

- ▶ alla possibilità, se gli alberghi della catena sono ubicati in località vicine, di **gestire il flusso di turisti**, ottimizzando il tasso di occupazione delle medesime strutture.

Anche in Italia, come nel resto d'Europa, **il peso delle catene alberghiere è in netta crescita** (CAGR +13% circa nell'ultimo decennio). Nel 2015 sono stati censiti 196 brand alberghieri, per un totale di 1.365 alberghi (4,1% degli esercizi alberghieri) e circa 148.402 camere (13,6% delle camere d'albergo totali); nel 44% dei casi si tratta di brand internazionali. Tuttavia, il sistema ricettivo italiano continua a essere caratterizzato da una **forte marginalità delle catene alberghiere, soprattutto nel confronto con i principali competitors europei**: nel 2015 la Germania registra un peso degli alberghi appartenenti a una catena pari all'11%, la Francia il 23%, il 28% la Spagna e, addirittura, il 40% il Regno Unito.

Le catene alberghiere, pur in crescita, sono ancora una componente minoritaria dell'offerta ricettiva italiana

Grafico 45 – Percentuale di alberghi appartenenti a una catena in alcuni Paesi europei, 2015 (%)



Fonte: Horwath HTL, 2016

Se **le camere appartenenti alle catene alberghiere rappresentano il 13,6% del totale delle camere d'albergo presenti in Italia**, la percentuale cambia molto a seconda della categoria. Considerando solamente gli alberghi a 5 stelle si arriva a un'incidenza delle catene alberghiere del 49%⁶. Del resto il segmento lusso è il principale focus dei gruppi alberghieri: circa i tre quarti delle camere gestite o possedute da catene alberghiere si trovano in alberghi con 4 o 5 stelle. Si è visto che nel panorama dell'offerta ricettiva alberghiera italiana si sono ridotti soprattutto gli alberghi di categoria più bassa, per i quali la concorrenza di B&B e di nuovi player, come Airbnb, è sempre più serrata. Viceversa l'evoluzione della domanda verso **il segmento lusso** è sempre più netta ed è proprio **in questo comparto che si registrano i maggiori investimenti delle catene alberghiere**. I gruppi principali puntano infatti ad aumentare la loro presenza nel settore del lusso, anche prevedendo più marchi di alta gamma.

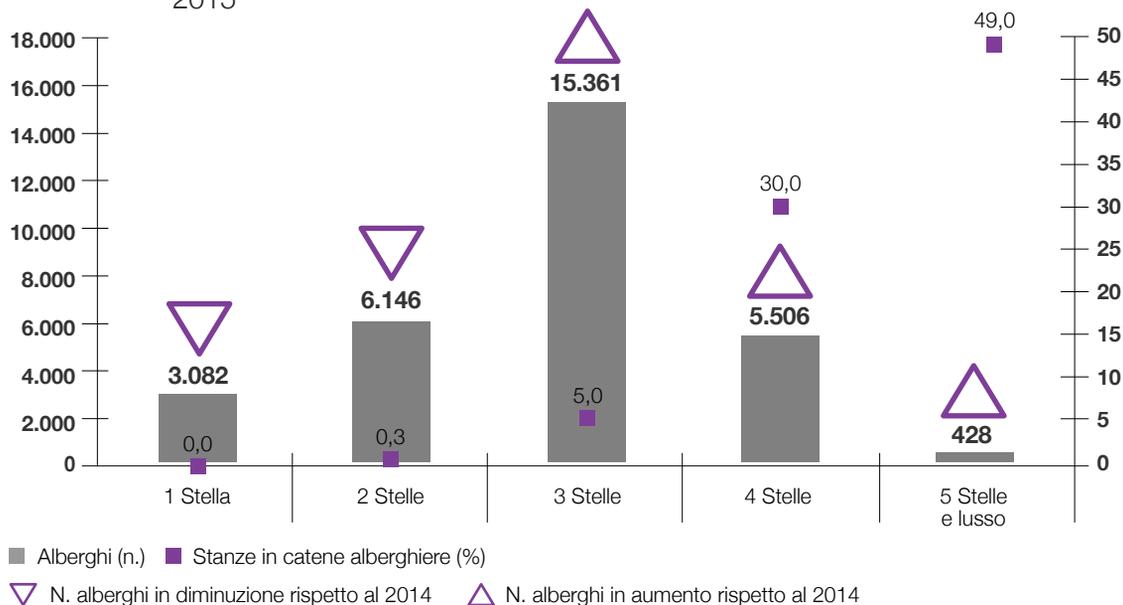
In particolare mancano ancora grandi catene nazionali in grado di competere a livello mondiale

Nonostante il ruolo sempre più importante che le grandi catene alberghiere stanno assumendo, tuttavia **nella classifica internazionale** delle prime 220 compagnie mondiali per numero di camere riferita al 2012 **l'unica italiana presente è Atahotels**, e solamente in posizione 215. La fanno invece da padroni nello scenario mondiale gli Stati Uniti (43 gruppi ai primi 100 posti con oltre 4 milioni di stanze), seguiti dalla Cina, con 12 catene e circa 930 mila stanze. Vengono poi tre europee che rappresentano i principali competitor italiani, Regno Unito (6 gruppi e più di 800 mila camere), Francia (4 gruppi per 580 mila camere circa) e Spagna (7 gruppi per 280 mila camere)⁷. In Italia le catene internazionali hanno scelto **soprattutto le città d'arte e le destinazioni business** del Nord e del Centro della Penisola, mentre le catene nazionali si concentrano nelle zone sciistiche, balneari e termali.

(6) Horwath HTL (2016)

(7) Federalberghi (2014b)

Grafico 46 – La distribuzione degli alberghi per categoria e il ruolo delle catene alberghiere, 2015



Fonte: Horwath HTL, 2016

Le aggregazioni sono dunque una soluzione per riorganizzare un sistema di offerta ancora eccessivamente frammentato...

Il permanere diffuso di gruppi familiari localizzati, e con una rilevanza internazionale molto ridotta, è un elemento che non manca di far sentire i propri limiti, soprattutto rispetto alla domanda turistica internazionale. **L'appartenenza di un albergo a una grande catena può infatti essere un elemento rilevante di competitività**; il cliente si sente garantito dal marchio rispetto agli standard di qualità che troverà e che non dipendono dalle caratteristiche e peculiarità del luogo in cui si trova l'albergo. Inoltre, i grandi gruppi alberghieri internazionali generalmente gestiscono varie strutture anche sotto diversi brand, differenziati in base al target di clientela, riuscendo così ad estendere la presenza del gruppo a più mercati strategici: si consideri ad esempio la catena francese Accor, al sesto posto nella graduatoria internazionale, detentrica di marchi molto noti come Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formula 1, ciascuno orientato a una specifica fascia di mercato.

Sono dunque **ancora ampi i margini per far crescere il ruolo delle catene alberghiere** nel panorama dell'offerta ricettiva italiana, e non solo per i grandi gruppi internazionali.

La configurazione di strutture a rete del resto è la risposta migliore alla necessità di aggregarsi per ridurre la parcellizzazione dell'offerta nazionale; in servizi come quello della gestione alberghiera infatti la localizzazione rimane comunque importante per l'economia del singolo albergo e quindi **la crescita dimensionale deve necessariamente passare per la creazione di gruppi, catene, consorzi, ecc.**

Sarebbe dunque opportuno favorire il riposizionamento dell'offerta ricettiva italiana agendo su due canali: da un lato, nell'ottica di essere più competitivi rispetto al turismo dei grandi numeri, **si dovrebbe favorire la creazione di grandi gruppi italiani**; campioni nazionali made in Italy che sfruttino le caratteristiche positive dell'ospitalità italiana, superandone il limite della frammentazione e piccola dimensione, contribuendo a promuovere l'italianità all'estero e riuscendo così a competere nell'arena internazionale. Un player mondiale, con un network di alberghi molto ampio, presente non solo in Italia, ma anche nei luoghi più frequentati del mondo, sarebbe inoltre un ottimo volano anche per la crescita dei flussi turistici stranieri: chi si è trovato bene in un albergo cerca spesso le altre possibili destinazioni del gruppo, certo di ritrovare gli stessi standard qualitativi.

Dall'altro lato **sarebbe opportuno favorire forme di collaborazione e aggregazione più soft** tra le piccole realtà radicate nel territorio, capaci di dare soddisfazione alla domanda interessata a un turismo di tipo esperienziale, che potrebbero beneficiare delle economie di gestione che derivano da queste forme di aggregazione.

...attraverso gruppi, catene, consorzi, in forma hard o soft, a seconda delle esigenze della domanda

Puntare sulle catene non vuol certo dire rinunciare al patrimonio diffuso delle **piccole strutture**, che anzi potrebbero essere **stimolate a innovare i loro modelli gestionali** proprio dalla presenza di catene imposte su criteri di management più efficaci e dal clima competitivo più moderno che ne deriva. Se infatti le grandi catene hanno nel tempo portato modelli di ospitalità che faticano a caratterizzare ed esaltare le tipicità di piccole località radicate nel territorio, è pur vero che hanno però dato un contributo gestionale valido ad arricchire le formule e i modelli di business delle diverse strutture alberghiere, consentendogli di raggiungere costi di gestione inferiori e marginalità più elevate.

4.2.1 Le formule gestionali. In Italia, l'identificazione tra proprietà della struttura e gestione dell'impresa alberghiera, tradizionalmente a conduzione familiare, costituisce il modello operativo prevalente. Nonostante si tratti di un modello che annovera nella realtà molti casi di eccellenza, si osserva che la tendenza internazionale si sta orientando in tutt'altra direzione.

Il panorama alberghiero internazionale sta infatti evolvendo verso molteplici formule imprenditoriali, anche differenti tra loro, che spesso si sovrappongono e possono coesistere. Molte compagnie alberghiere, soprattutto di medie o grandi dimensioni, ricorrono a formule di franchising e management, che risultano meno onerose rispetto alla tradizionale proprietà. Ma può anche capitare che i proprietari di una struttura alberghiera concedano a un'altra società la gestione e che questa stipuli poi un contratto di affitto di un marchio con una catena o un consorzio.

In Italia, le tipologie contrattuali più frequentemente utilizzate sono quelle disciplinate dal codice civile:

- **locazione o affitto d'immobile.** Il proprietario dell'immobile lo cede in locazione ricevendo un canone annuale, spesso articolato in pagamenti mensili. In questo caso, l'affittuario gestisce la propria attività alberghiera senza alcun coinvolgimento della proprietà. In base alla l. n. 392/1978, la durata della locazione non può essere inferiore a 9 anni se l'immobile urbano, anche ammobiliato, è adibito ad attività alberghiere o all'esercizio di imprese assimilate ai sensi dell'articolo 1786 del codice civile;
- **affitto d'azienda o di ramo d'azienda alberghiera.** Il contratto ha per oggetto non tanto la concessione del godimento di un bene immobile, ancorché corredato da pertinenze e accessori in relazione alla destinazione alberghiera, bensì il complesso unitario di tutti i beni, mobili e immobili, materiali e immateriali, unitariamente organizzati per l'esercizio dell'impresa alberghiera⁸.

Alcune compagnie alberghiere nazionali hanno tuttavia cominciato a utilizzare anche il **contratto di gestione di azienda alberghiera** (management contract), contratto atipico non espressamente disciplinato nel codice civile italiano, la cui diffusione richiede tuttavia lo sviluppo di competenze tecniche e manageriali per la gestione del prodotto alberghiero. In base al contratto di management, il proprietario della struttura alberghiera (owner) cede la gestione degli immobili a un altro soggetto, quasi sempre una compagnia alberghiera (manager o hotel operator), che gestisce l'asset in nome e per conto della proprietà immobiliare e a fronte di un corrispettivo (fee), senza assumere il rischio di impresa, ma potendo utilizzare il proprio brand.

Si vanno sempre più diffondendo forme contrattuali atipiche, in particolare il management contract e il franchising

Anche la formula del **contratto di affiliazione commerciale** (contratto di franchising), non disciplinato direttamente dal codice civile, è molto utilizzata per la gestione operativa delle strutture alberghiere. In questo caso, un'impresa affiliante, il franchisor, attribuisce alla controparte che si affilia, il franchisee, il diritto di produrre o commercializzare beni o servizi con i propri segni distintivi o brevetti, esperienze, conoscenze tecniche (know how), assistendola nel processo produttivo e/o distributivo a condizione che siano rispettati certi standard qualitativi e a fronte del pagamento di un corrispettivo in denaro.

Al momento il 41% circa degli hotel di catena in Italia è di proprietà diretta dell'operatore, i contratti di affitto e franchising rappresentano rispettivamente il 27% e il 24%, mentre appena l'1,8% è gestito con un management contract⁹.

(8) Le disposizioni dettate dalla legge 27 luglio 1978 n. 392, Disciplina delle locazioni di immobili urbani (artt. 27-42) con riguardo alla locazione di immobile adibito ad attività alberghiera, ivi compresa quella in tema di durata del rapporto (minimo 9 anni), non sono invocabili con riguardo al diverso caso dell'affitto di azienda alberghiera.

(9) Horwath HTL (2016)

Andrebbe infine valutata anche in Italia, soprattutto per le realtà di più piccole dimensioni e fortemente collegate al territorio, l'**esperienza francese delle "catene volontarie"** (Relais et chateaux, Logis de France), reti nazionali di imprenditori che si contraddistinguono per la promozione di un modello specifico di offerta, ma che rimangono comunque a tutti gli effetti strutture indipendenti. Sono caratterizzate dalla cooperazione nella gestione dei servizi commerciali e di prenotazione, che può essere estesa anche alla gestione centralizzata di fasi di produzione comuni come i servizi generali (contabilità, fornitori, ecc.), anche in assenza di un marchio alberghiero comune.

FOCUS

Il management contract

Il management contract consente al proprietario di una o più strutture alberghiere, spesso anche società finanziarie, di cederne la gestione a un operatore specializzato e professionale, che deve agire in nome e per conto dell'**owner**, il quale **resta sempre titolare dell'attività imprenditoriale e del rischio d'impresa**.

Il **manager**, anche detto hotel operator, si serve del **proprio know-how** ed eventualmente dei **segni distintivi propri** per gestire operativamente e commercializzare l'impresa alberghiera, attenendosi però alle direttive del titolare della struttura. Tutte le **scelte strategiche** relative alla gestione dell'albergo vengono, infatti, **concordate con il proprietario**, di anno in anno e per tutta la durata del contratto di gestione, solitamente di medio o lungo periodo (dai 6 ai 20 anni).

Grazie al potere di supervisione, la proprietà si assicura il controllo della gestione, nell'ottica di conservare e valorizzare al meglio l'immobile, gli impianti e gli arredi. **Il proprietario deve peraltro destinare adeguate risorse finanziarie** affinché l'operatore possa gestire l'hotel coerentemente con la normativa vigente e gli standard di qualità appositamente indicati. Il controllo del proprietario avviene di solito tramite la verifica del rispetto di alcuni indicatori di performance, quali ad esempio il livello di occupazione delle camere, le vendite, il reddito netto e il livello di qualità.

Il personale della struttura alberghiera è assunto dal proprietario dell'albergo, in quanto titolare dell'attività, ma la selezione e la formazione sono delegate alla compagnia che gestisce l'hotel, che può, tra le altre cose, nominare il direttore generale e il direttore finanziario (in questo ultimo caso con l'approvazione della proprietà).

Il proprietario riconosce alla compagnia alberghiera una **management fee**, ovvero un compenso di gestione calcolato applicando una percentuale generalmente fissa sui ricavi realizzati (2%-5%) e una incentive fee, ovvero una retribuzione, calcolata in base a una percentuale variabile (2%-10%) sul MOL (margine operativo lordo).

In base a tale sistema, gli utili generati dall'attività di gestione vanno a vantaggio della proprietà, ma il gestore è fortemente incentivato a un maggiore impegno operativo per incrementare qualità e profitto, beneficiando inoltre di un investimento economico minore soprattutto in relazione ai costi legati alla proprietà della struttura.

Il contratto di management consente, dunque, a un imprenditore interessato a investire nel settore alberghiero, senza averne necessariamente l'esperienza e la professionalità specifica, di avere un rapido ritorno sull'investimento, mantenendo sia la proprietà dell'immobile, sia la titolarità dell'impresa alberghiera; allo stesso tempo consente al gestore di alleggerire gli asset aziendali dal peso della proprietà immobiliare e dei relativi costi.

Al di là dei vantaggi specifici per il proprietario e per l'hotel operator, occorre mettere in luce che lo **sviluppo del contract management può agevolare un nuovo modello di business** che consenta al contempo la valorizzazione immobiliare e il processo di aggregazione imprenditoriale, anche grazie alle economie di scala garantite dalla gestione da parte di una catena alberghiera.

Inoltre, è ragionevole ritenere che il modello di separazione della gestione imprenditoriale dalla proprietà immobiliare possa **agevolare l'ingresso di investitori qualificati**, attivi anche nel segmento immobiliare, e **operatori stranieri specializzati**, che possono mettere a disposizione il proprio know how internazionale e i relativi circuiti turistici, a favore di uno sviluppo ulteriore del mercato turistico italiano.

4.3 Il mercato immobiliare alberghiero. Dopo un lungo periodo di crisi il mercato immobiliare alberghiero europeo ha registrato significativi ritmi di crescita, arrivando nel 2014 a rappresentare il primo asset class del comparto. La crescita costante dei turisti in Europa, la contrazione dei valori immobiliari, l'innalzamento del clima di fiducia degli investitori accompagnato da una più elevata disponibilità di finanziamento, sono tutti elementi che hanno contribuito ad aumentare l'appetibilità del settore. Le prospettive sono buone, con tutti i principali gruppi che hanno piani di espansione e di investimento intensi.

Il mercato immobiliare alberghiero italiano è in ripresa

L'Italia rappresenta circa il 6%, in termini di volumi, delle transazioni europee che hanno per oggetto il comparto immobiliare alberghiero. Prima della crisi del 2008 il volume degli investimenti alberghieri in territorio italiano aveva superato il miliardo di euro, per poi scendere continuamente toccando il picco più basso nel 2009 con 230 milioni di euro, e continuando comunque su livelli piuttosto bassi fino a tutto il 2011. Dal 2012 in poi gli investimenti immobiliari nel settore alberghiero hanno cominciato a dare qualche segnale di ripresa, arrivando nel 2014 a circa 600 milioni di euro¹⁰.

Anche il fatturato del mercato immobiliare alberghiero italiano - composto sia da transazioni, sia da contratti di locazione conclusi dopo nuove aperture o rebranding e cambi di gestione - ha registrato una costante crescita dal 2008 in poi e le previsioni per il biennio 2015-2016 sono positive, seppure si sia ancora lontani dal raggiungere i valori pre crisi¹¹.

A trainare il risveglio del mercato immobiliare alberghiero italiano sono soprattutto i c.d. trophy asset (palazzi di grande pregio), il cui valore non sembra essere stato intaccato dalla crisi. Sono in particolare gli investitori stranieri e, principalmente, i fondi sovrani, a movimentare il mercato degli immobili di lusso, manifestando interesse per questi edifici icona che consentono di rivalutare il capitale e minimizzare i rischi nel tempo. **Il nostro mercato, caratterizzato da strutture a conduzione familiare, si presta soprattutto all'acquisto di single asset, risultando piuttosto difficile creare portafogli di immobili alberghieri.** In questo contesto, i trophy asset hanno ovviamente gioco più facile, per il valore iconico e per la capacità di mantenere piuttosto stabile nel tempo il loro valore economico.

Il mercato sta inoltre risentendo positivamente della tendenza da parte di alcune grandi catene alberghiere a cedere la proprietà dei propri immobili a investitori del settore, scegliendo di concentrarsi sulla gestione delle strutture ricettive: una **strategia "asset light"** che sembra premiare le società alberghiere in termini di risultati economici e reddituali. La vendita degli immobili consente infatti alle società di alleggerire il portafoglio immobiliare così da liberare risorse finanziarie da investire in nuove aree e servizi, diversificando la gamma di offerta. Le transazioni sono dunque in crescita, con le grandi catene che vendono i loro immobili ai fondi, soprattutto mediorientali, molto interessati al mercato italiano, in particolare nelle grandi città d'arte.

L'aumentato interesse da parte dei fondi immobiliari internazionali potrebbe, non da ultimo, avere un importante effetto positivo anche rispetto alla presenza in Italia di grandi catene alberghiere interessate in prevalenza alla sola gestione e quindi fino a oggi poco propense a investire nel Belpaese perché restie a farsi carico anche della componente immobiliare degli alberghi. Non è un caso dunque che, **accanto alla ripresa vitalità delle compravendite immobiliari, si sia registrata anche una ripresa delle operazioni di compravendita della sola gestione alberghiera.**

Si deve infine evidenziare la tendenza, particolarmente diffusa all'estero ma che di recente sta prendendo piede anche in Italia, a **trasformare le tradizionali strutture alberghiere in c.d. condhotel**, strutture cioè in cui il proprietario dell'albergo può vendere una stanza autonoma e indipendente, dotata quindi anche di cucina. Chi la compra può usarla in via esclusiva per trascorrervi le vacanze e metterla in affitto nei periodi in cui non la utilizza, affidandone la gestione all'albergo, con cui poi dividere gli incassi. Questa formula potrebbe

(10) Stime JLL (Jones Lang La Salle)

(11) Scenari immobiliari (2015)

Sia le compravendite di immobili, sia quelle della sola gestione stanno risentendo positivamente della tendenza a separare la proprietà dalla conduzione

anch'essa contribuire a rivitalizzare il mercato immobiliare turistico, **rappresentando per gli albergatori una modalità di finanziarsi e alleggerire il peso della componente immobiliare sui loro bilanci.**

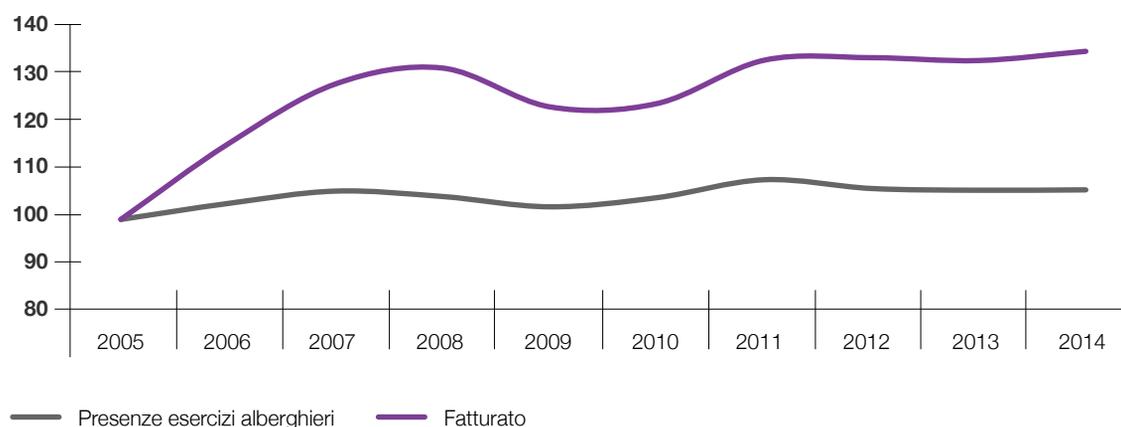
Nonostante l'aumentato interesse degli investitori internazionali nei confronti del mercato immobiliare alberghiero italiano, rimangono tuttavia ancora **molto lunghi i processi di acquisizione a causa delle barriere all'entrata del settore e delle lungaggini burocratiche.** Se tuttavia si interverrà al riguardo, eliminando i vincoli all'ingresso degli investitori, la crescita del mercato non mancherà di proseguire.

4.4 I bilanci delle imprese alberghiere. Attraverso l'analisi dei bilanci delle imprese alberghiere italiane si sono esaminati i principali aspetti economici, finanziari e patrimoniali delle aziende del settore e le relative dinamiche riferite all'ultimo decennio di attività. L'analisi è stata realizzata sulla base dei dati di bilancio di un campione di 4.173 imprese estratto dalla banca dati Aida – Bureau van Dijk¹², appartenenti al settore alberghi (55.1 della classificazione ATECO)¹³.

Alla crescita delle presenze si è accompagnata una dinamica analoga del fatturato alberghiero...

Nel decennio 2005-2014 il fatturato degli alberghi e le presenze hanno avuto dinamiche ovviamente simili, seppure con intensità differenti. In particolare, **la crescita molto più intensa del fatturato che si osserva nella prima parte del decennio** è da attribuire presumibilmente a una ricomposizione della domanda a favore degli stranieri, caratterizzati da una spesa media più alta. Dopo il 2008, annus horribilis per l'economia mondiale che si è inevitabilmente ripercosso sulla disponibilità di spesa dei turisti, anche il turismo ha registrato un arresto al quale le imprese alberghiere hanno risposto con **politiche di contenimento dei prezzi**¹⁴, portando il **fatturato a registrare dinamiche meno intense**, che hanno seguito pressoché di pari passo la variazione delle presenze.

Grafico 47 – Dinamica delle presenze e del fatturato delle imprese alberghiere, 2005-2014 (2005=100)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Istat, 2015 e Aida – Bureau van Dijk, 2016

(12) I dati sono aggiornati al 4 gennaio 2016

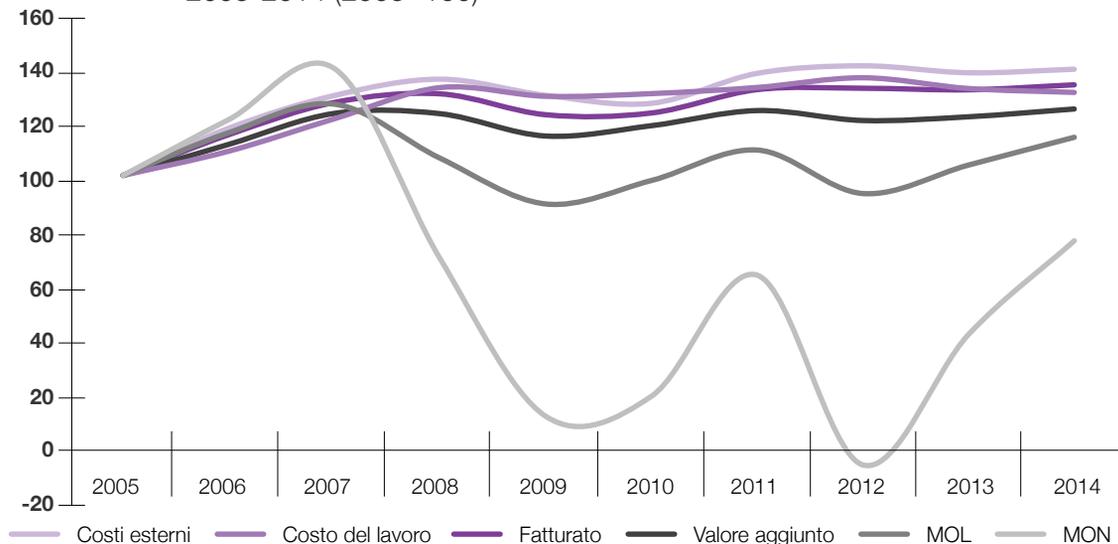
(13) Sono state prese in considerazione solamente le imprese attive nel 2014, ultimo anno per il quale si dispone dei bilanci al momento dell'estrazione dei dati. Nel caso di appartenenza a gruppi di imprese si è fatto riferimento ai bilanci individuali delle imprese alberghiere e non al consolidato del gruppo.

(14) Secondo Federalberghi nel 2009 i prezzi medi di vendita per camera si sono ridotti dell'8,8%.

Alla dinamica positiva del fatturato non si è accompagnato però un andamento chiaro dei margini degli alberghi italiani; i costi di produzione infatti hanno avuto nel decennio una crescita quasi sempre superiore a quella del fatturato, determinando un andamento più contenuto del valore aggiunto¹⁵. Ancor più complessa la situazione riferita al MOL (margine operativo lordo)¹⁶ e al risultato operativo o MON (margine operativo netto)¹⁷, che per effetto sia della crescita del costo del lavoro, sia, soprattutto, dei costi operativi non monetari (ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti), hanno registrato dal 2007 in poi dinamiche fortemente negative. **Il settore alberghiero ha in altri termini dovuto sostenere costi operativi eccessivi e non compensati dai ricavi**, cedendo parte del valore generato dalle vendite alle sue controparti e ai suoi fornitori, perdendo in tal modo competitività.

...tuttavia i margini si sono significativamente ridimensionati nel corso del decennio

Grafico 48 – Dinamica degli indicatori economici delle imprese alberghiere, 2005-2014 (2005=100)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

La riduzione dei margini ha di fatto bloccato la redditività media del settore alberghiero: il ROI (Return On Investment), indicatore della redditività degli investimenti, dato dal rapporto tra MON e fatturato, dopo aver raggiunto valori superiori al 4% tra il 2005 e il 2007, ha subito un tracollo, oscillando nella restante parte del decennio tra un massimo dell'1,4% e valori anche negativi (-0,2% nel 2012). In linea teorica le imprese per avere buoni valori del ROI possono scegliere di agire o sui margini delle vendite, rappresentati da un buon valore del ROS (Return On Sales, dato dal rapporto tra reddito operativo e fatturato) o sul tasso di rotazione del capitale (fatturato/capitale investito), che indica la capacità del capitale investito di trasformarsi in ricavo, o in altri termini, nel caso delle imprese alberghiere, la capacità di riempimento delle stanze. Ebbene, dal 2007 in poi entrambi gli indicatori hanno di fatto contribuito a trascinare al ribasso la redditività del settore: le politiche di tariffazione volte a contenere i prezzi, attraverso sconti legati ad advance booking, pacchetti promozionali e altre tariffe agevolate, hanno compresso i margini sulle vendite, senza però riuscire a garantire un migliore tasso di occupazione delle camere.

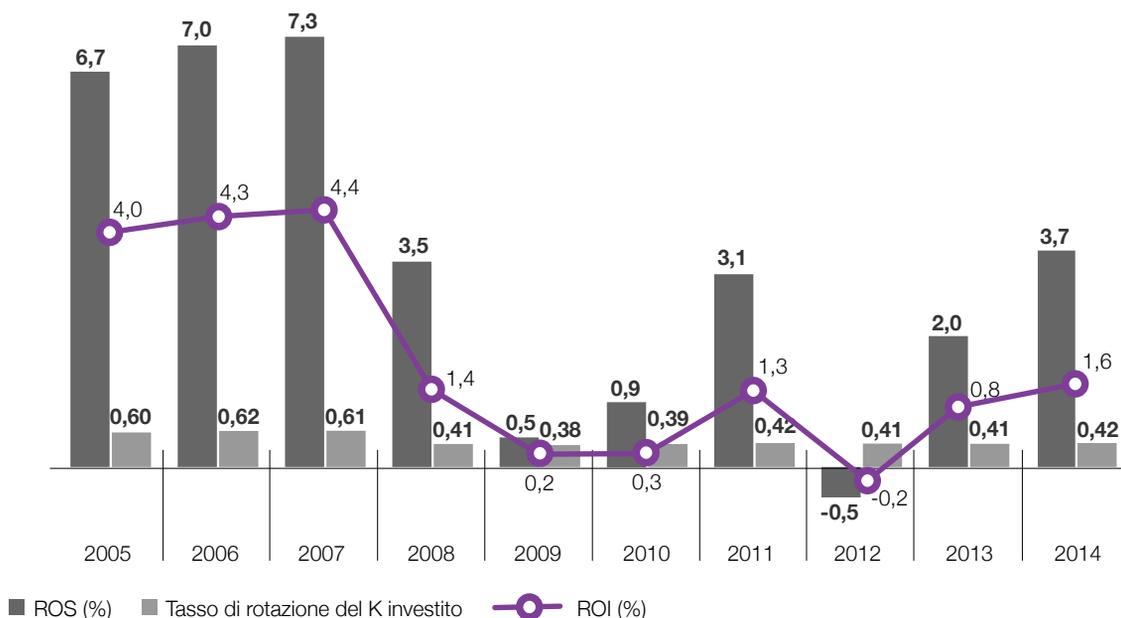
Gli alberghi, dopo la crisi del 2008, hanno attuato politiche volte a contenere i prezzi, senza però riuscire a migliorare i tassi di occupazione delle stanze

(15) Dato dalla differenza tra valore della produzione e costi sostenuti per l'acquisto dei beni intermedi di produzione, rappresenta la capacità dell'azienda di remunerare i suoi fattori produttivi (lavoro e capitale) e quindi di creare ricchezza.

(16) Dato dalla differenza tra valore aggiunto e costo del personale, indica quanto residua all'impresa dopo aver remunerato i dipendenti e dà una misura dell'autofinanziamento operativo dell'azienda.

(17) Dato dalla differenza tra il margine operativo lordo e i costi operativi non monetari (ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti), se positivo indica la presenza di ricavi in grado di compensare i costi di produzione della gestione caratteristica dell'azienda.

Grafico 49 – Indici di redditività delle imprese alberghiere, 2005-2014



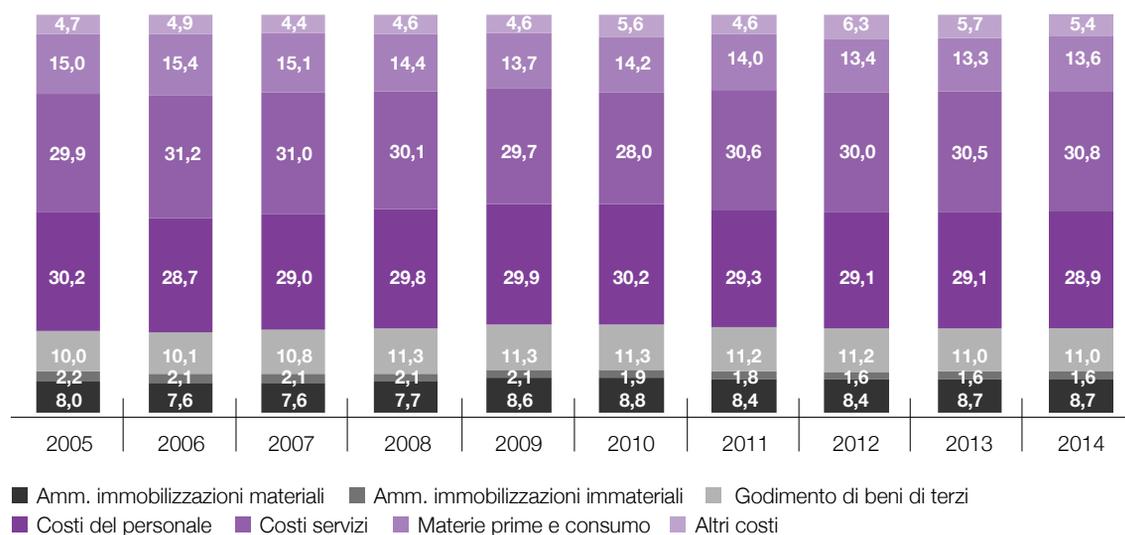
Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Andando a esaminare più in dettaglio la composizione dei costi di produzione degli alberghi, un primo aspetto da evidenziare riguarda la **sostanziale stabilità della loro distribuzione** nel decennio in esame, caratterizzata da una significativa incidenza dei costi fissi (ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali e godimento di beni di terzi) e del personale, che **riduce sensibilmente la capacità delle imprese di controllare la marginalità**. In particolare:

- gli **ammortamenti per immobilizzazioni materiali** hanno registrato un salto tra il 2008 e il 2009 per effetto della rivalutazione di terreni e fabbricati realizzata dalle imprese alberghiere in ottemperanza al d.l. n. 185/2008 “Rivalutazione dei beni d’impresa”, che ha comportato un aumento del valore delle immobilizzazioni materiali iscritte in bilancio;
- nonostante l’importanza degli investimenti in marketing, marchi e ICT per la performance delle imprese del settore, il peso degli **ammortamenti per immobilizzazioni immateriali** ha registrato al contrario una riduzione nel corso del decennio, arrivando nel 2014 a rappresentare appena l’1,6% dei costi di produzione degli alberghi, rispetto al 2,2% di inizio periodo.
- un incremento lo hanno invece registrato i **costi per il godimento di beni di terzi**, tra i quali rientrano anche i canoni di leasing e di locazione e le spese per la conduzione delle strutture ricettive gestite dalle società. Si tratta di spese piuttosto anelastiche e difficilmente soggette a tagli anche in periodi di congiuntura negativa, il cui aumento è comunque indicativo della nuova tendenza del settore a separare proprietà e conduzione dell’immobile;
- i **costi del personale**, seppur in riduzione, hanno mantenuto un peso sul totale piuttosto significativo. Si tratta del resto di una voce rispetto alla quale la capacità delle imprese alberghiere di agire risulta piuttosto limitata. Il fattore lavoro costituisce infatti esso stesso una parte rilevante del prodotto offerto alla clientela e può essere sostituito da macchine o ICT solo in minima parte;
- sono infine aumentati i **costi per servizi**, confermando la tendenza a ricorrere sempre più alla diversificazione dei prodotti offerti dagli alberghi e all’esternalizzazione di un certo numero di attività, riducendo così in parte il peso del costo del lavoro a favore di una componente di costo più flessibile e più legata alle dinamiche del fatturato. Una voce che negli ultimi anni ha fortemente inciso sui costi per i servizi delle imprese alberghiere è rappresentata dalle commissioni richieste dalle organizzazioni che gestiscono le prenotazioni online, ritenute molto elevate. Proprio per questo molti alberghi, in

prevalenza catene, ma anche piccole strutture consorziate tra loro, stanno incrementando i propri sistemi di prenotazione, attraverso il raggruppamento dei propri brand in un unico canale web.

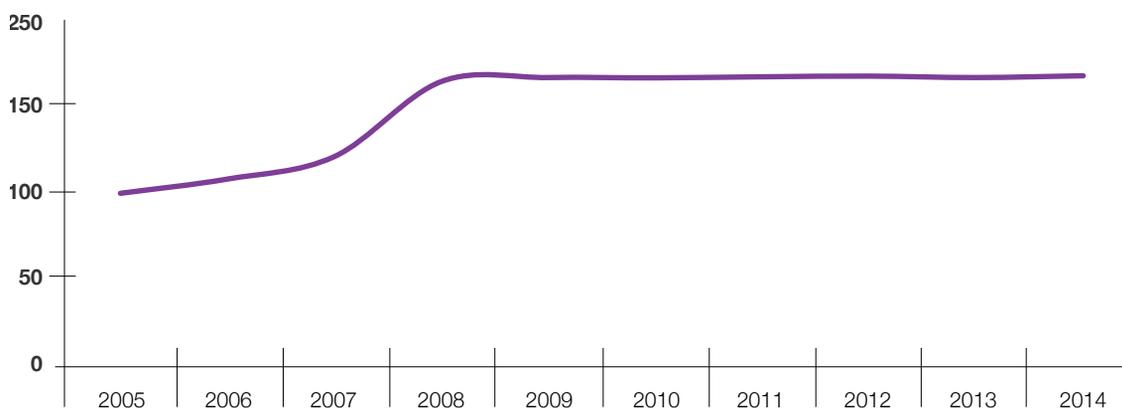
Grafico 50 – Struttura dei costi delle imprese alberghiere, 2005-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Appare piuttosto evidente come **la rivalutazione degli immobili realizzata in ottemperanza al d.l. n. 185/2008** abbia pesantemente condizionato la dinamica del capitale investito dalle imprese alberghiere, che tuttavia dopo il balzo del 2008, complice anche la crisi, è rimasto sostanzialmente stabile.

Grafico 51 – Il capitale investito dalle imprese alberghiere, 2005-2014 (2005=100)

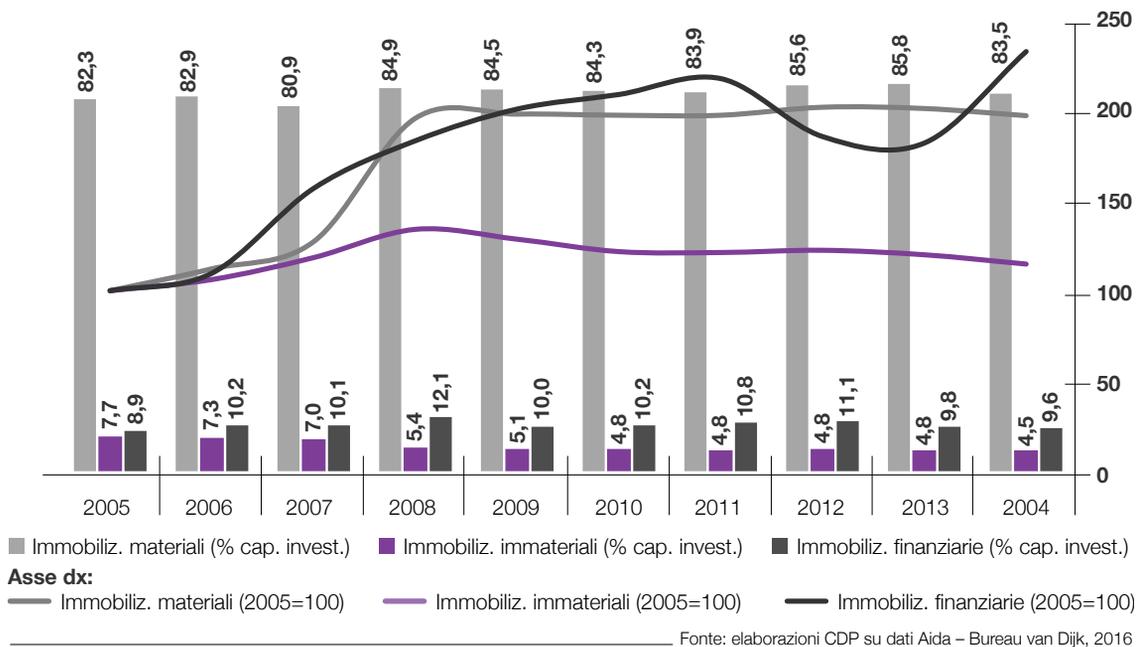


Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Il capitale investito dalle imprese alberghiere è, come è piuttosto ovvio, costituito in netta prevalenza da **immobilizzazioni materiali** (83,5%). In merito alle **immobilizzazioni immateriali** si osserva come nell'ultimo decennio queste ultime abbiano registrato dinamiche di crescita inferiori a quelle delle immobilizzazioni materiali, riducendo notevolmente la loro rilevanza sugli investimenti del settore e passando dal 7,7% del 2005 al 4,5% del 2014. Appare infine evidente come **negli anni stia crescendo lentamente il peso della componente finanziaria del capitale**.

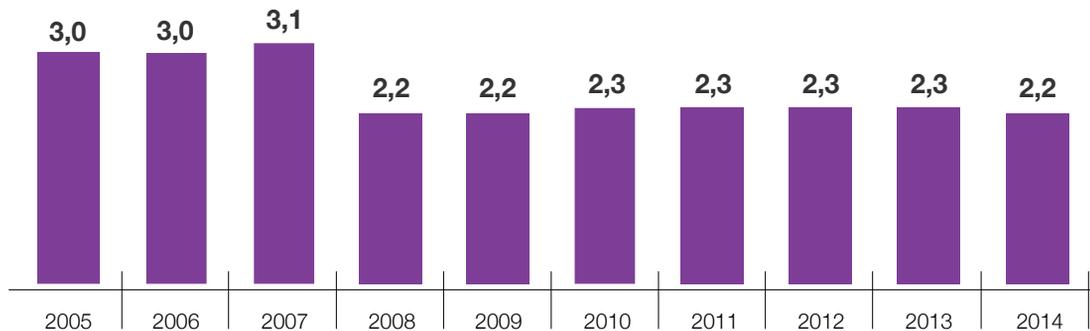
Il capitale investito è composto in netta prevalenza da immobilizzazioni materiali; sta tuttavia aumentando il peso della componente finanziaria

Grafico 52 – Le tipologie di investimento delle imprese alberghiere, 2005-2014



Infine, l'analisi della struttura patrimoniale degli alberghi italiani evidenzia una **chiara tendenza all'impiego di capitali di terzi e all'uso elevato della leva finanziaria**. La riduzione drastica del rapporto di indebitamento¹⁸ che si osserva nel 2008, non è peraltro dovuta a nuovi versamenti di capitale o al rimborso sostanziale dei debiti, quanto piuttosto all'aumentato livello di capitale proprio seguito alla già citata rivalutazione degli immobili.

Grafico 53 – Il rapporto di indebitamento delle imprese alberghiere, 2005-2014



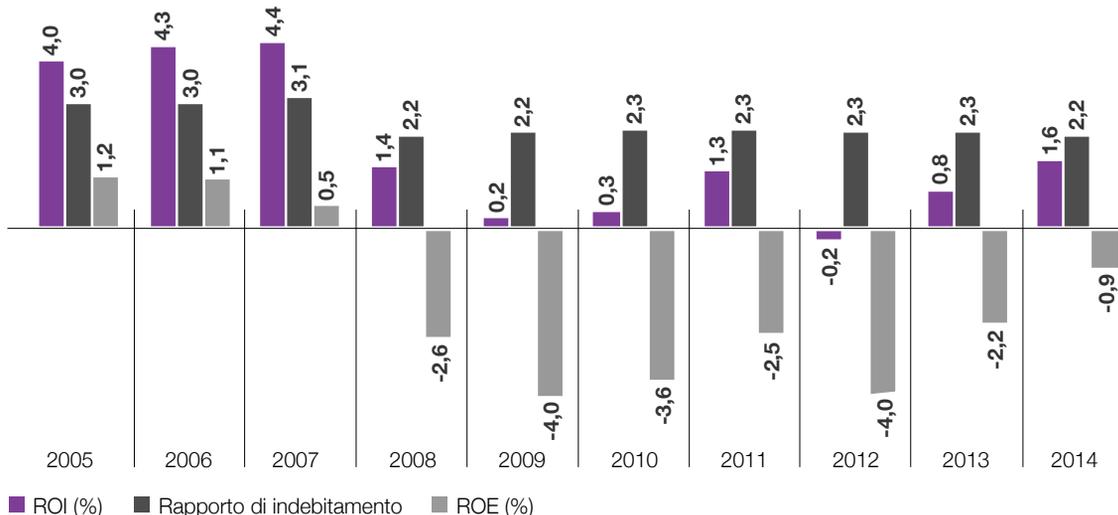
La redditività complessiva delle strutture alberghiere dopo la crisi non è più stata positiva

La riduzione del rapporto di indebitamento che è seguita alla ricapitalizzazione degli alberghi del 2008 avrebbe potuto portare benefici alla redditività complessiva delle imprese, se il contemporaneo peggioramento del ROI non avesse indotto un differenziale negativo con il costo dell'indebitamento finanziario, annullando l'effetto del miglioramento della leva¹⁹. Di conseguenza **il ROE (Return On Equity), che esprime la redditività complessiva delle imprese** ed è calcolato come rapporto tra il risultato netto e il capitale proprio, **dopo il 2008 non è più stato positivo**.

(18) Il rapporto di indebitamento è dato dalla quota delle fonti di finanziamento complessive di un'impresa sul capitale proprio. Un valore pari all'unità indica che l'azienda non ha fatto ricorso a debiti; un valore compreso tra 1 e 2 indica che il capitale proprio dell'azienda è superiore al capitale di terzi; un valore superiore a 2 indica che il capitale di terzi è superiore al capitale proprio.

(19) Si ricorda che vista la struttura dell'equazione per la determinazione del ROE, il rapporto di indebitamento esercita su tale indice un effetto amplificativo, che può però andare in due direzioni, positiva nel caso in cui il rendimento degli investimenti effettuati (ROI) sia superiore al costo del capitale preso in prestito, negativo nel caso in cui il ROI sia inferiore al costo del capitale preso in prestito.

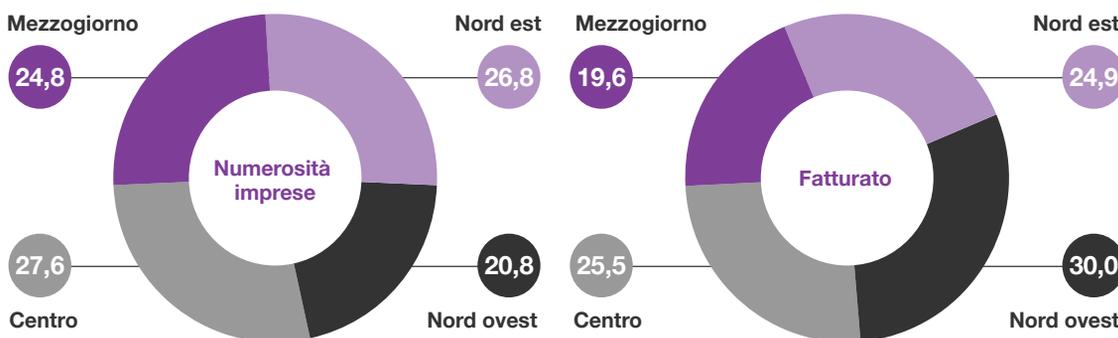
Grafico 54 – La redditività complessiva delle imprese alberghiere, 2005-2014



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

4.4.1 La distribuzione territoriale. Le imprese del campione esaminato **si distribuiscono in maniera abbastanza omogenea nel territorio**. Si osservi tuttavia come le imprese del Nord ovest, che rappresentano il 20,8% del totale analizzato, producano invece il 30% del fatturato. Viceversa le imprese meridionali, pur rappresentando il 24,8% del campione, realizzano solo il 19,6% del fatturato.

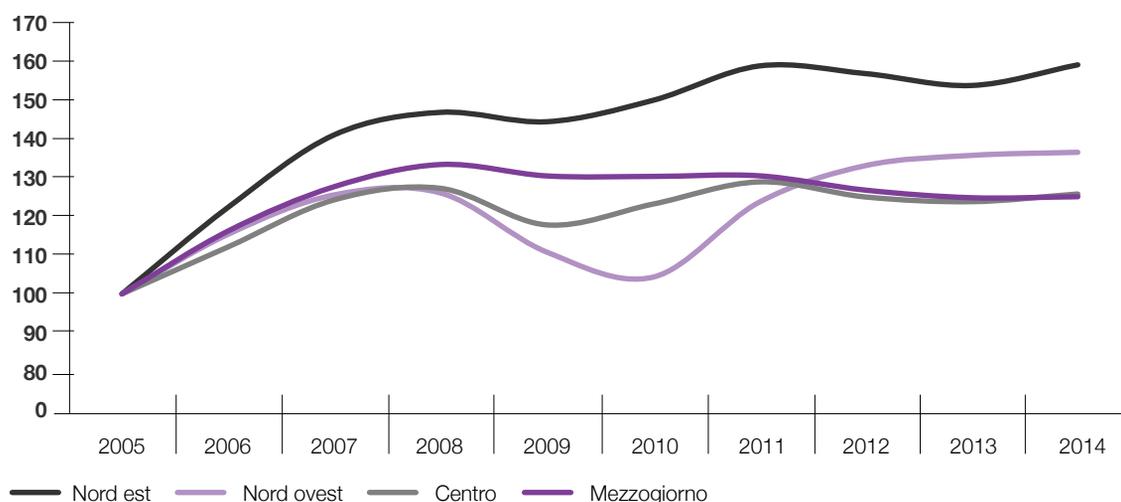
Grafico 55 – Distribuzione delle imprese del campione e del fatturato per ripartizione territoriale, 2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Gli alberghi più dinamici in termini di crescita del fatturato nel decennio appena trascorso sono stati quelli del Nord est; mentre le imprese dell'Italia nord occidentale hanno risentito più delle altre della crisi del 2008. Tuttavia nell'ultimo triennio questi alberghi hanno completamente recuperato il terreno perso. Nello stesso periodo si deve invece evidenziare un ridimensionamento dei ricavi delle imprese del Centro e del Sud Italia.

Grafico 56 – Dinamica del fatturato delle imprese alberghiere per ripartizione territoriale, 2005-2014 (2005=100)

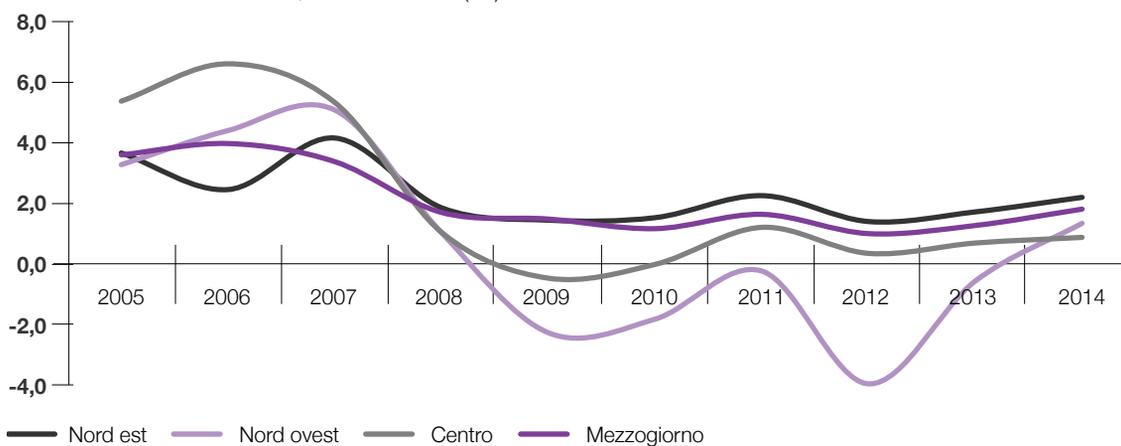


Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

La crisi ha avuto un impatto particolarmente negativo sulle imprese nord occidentali

Il maggior impatto della crisi per le imprese nel Nord ovest è confermato anche dalla dinamica della redditività operativa (ROI): se infatti nel caso delle imprese nord orientali e meridionali si può osservare un indice di redditività che pur riducendosi rimane comunque sempre positivo, nel caso delle imprese del Centro Italia e ancor più del Nord ovest, il ROI registra una drastica riduzione tra il 2008 e il 2009.

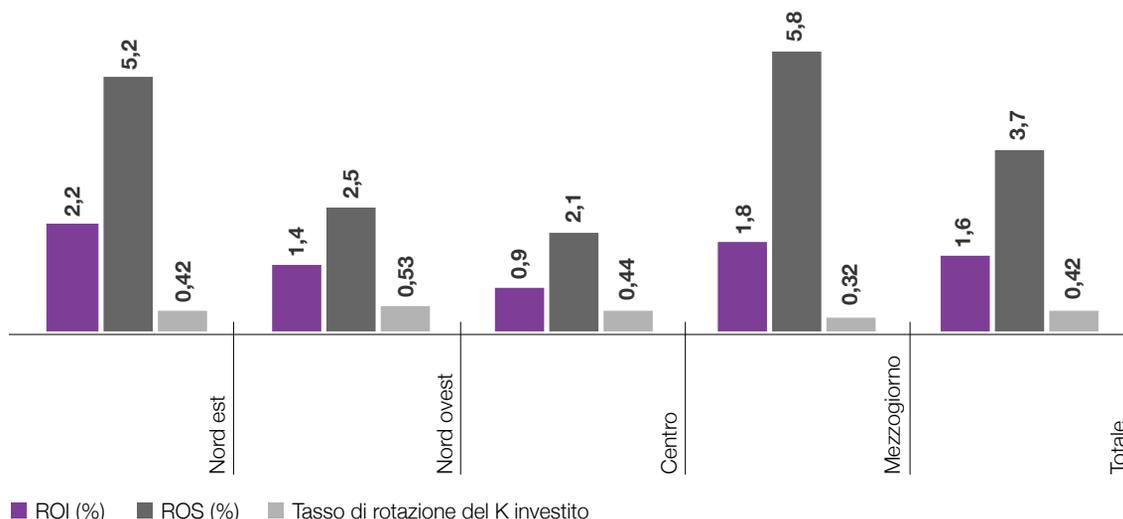
Grafico 57 – Dinamica dell'indice ROI delle imprese alberghiere per ripartizione territoriale, 2005-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

In generale le imprese nord occidentali sembrano avere margini meno stabili, registrando brusche frenate ma anche improvvise e decise riprese. Nel corso di appena tre anni, tra il 2012 e il 2014, il ROI è passato da un valore fortemente negativo (-4%), all'1,4%, valore superiore a quello registrato dalle imprese delle regioni centrali. A quanto sembrerebbe quello che ha particolarmente penalizzato queste ultime è stata la dinamica poco brillante del fatturato, rappresentata da un valore del ROS inferiore a quello di tutte le altre ripartizioni territoriali.

Grafico 58 – Indici di redditività delle imprese alberghiere per ripartizione territoriale, 2014

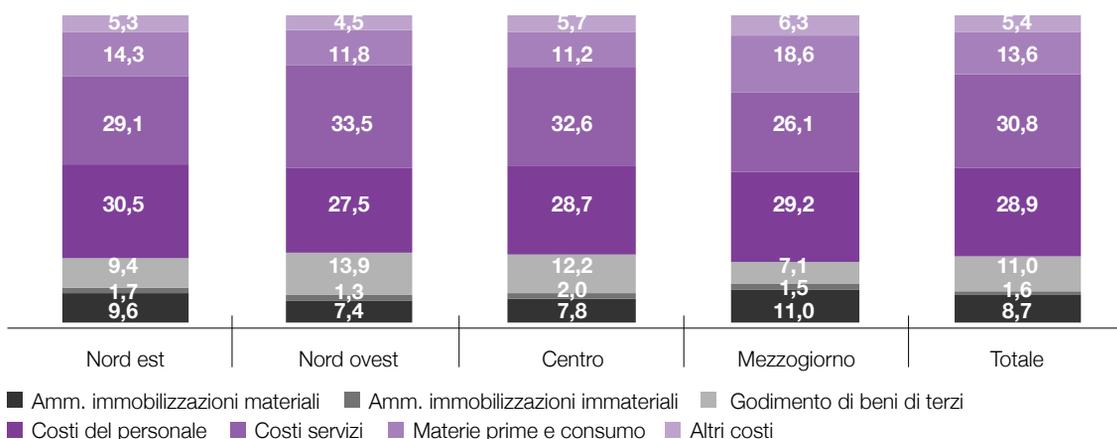


Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

La struttura dei costi delle aziende del Mezzogiorno delinea un quadro di imprese in cui è ancora molto diffusa la proprietà dell'immobile e la tendenza a non diversificare i servizi offerti

Osservando la struttura dei costi delle imprese alberghiere suddivise per ripartizione territoriale, si nota un peso percentuale degli ammortamenti per beni immobili più elevato della media nel caso degli alberghi con sede nel Nord est e nel Mezzogiorno, mentre un peso più elevato della media dei costi per godimento di beni terzi rispetto al campione si osserva per le imprese del Nord ovest e del Centro. I due dati insieme considerati evidenziano **la presenza più significativa di imprese alberghiere con immobili di proprietà nel caso del Mezzogiorno e del Nord est**, e al contrario più imprese che affittano l'immobile nelle aree nord occidentale e centrale. Nel Mezzogiorno inoltre si osserva un peso significativamente più elevato rispetto alle altre aree dei costi per l'acquisto di materie prime a scapito dei costi per i servizi, elemento che potrebbe denotare **una minor attenzione a una diversificazione dei servizi offerti agli ospiti, al di là di quelli basilari legati al pernottamento e alla ristorazione**.

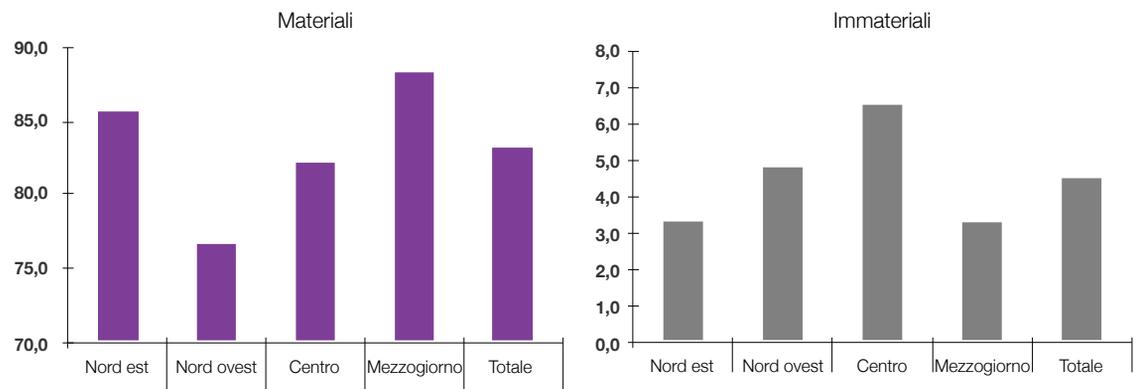
Grafico 59 – Struttura dei costi delle imprese alberghiere per ripartizione territoriale, 2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Anche il dato relativo alle immobilizzazioni materiali sul capitale investito conferma un peso predominante per le imprese meridionali della proprietà, mentre invece appare **piuttosto irrisoria la quota di investimenti di tipo immateriale realizzata da queste strutture**. Quest'ultimo aspetto si evidenzia anche per gli alberghi del Nord est che investono appena il 3,3% del loro capitale in ICT, marketing e politiche di comunicazione.

Grafico 60 – Quota immobilizzazioni sul capitale investito dalle imprese alberghiere per ripartizione territoriale, 2014 (%)



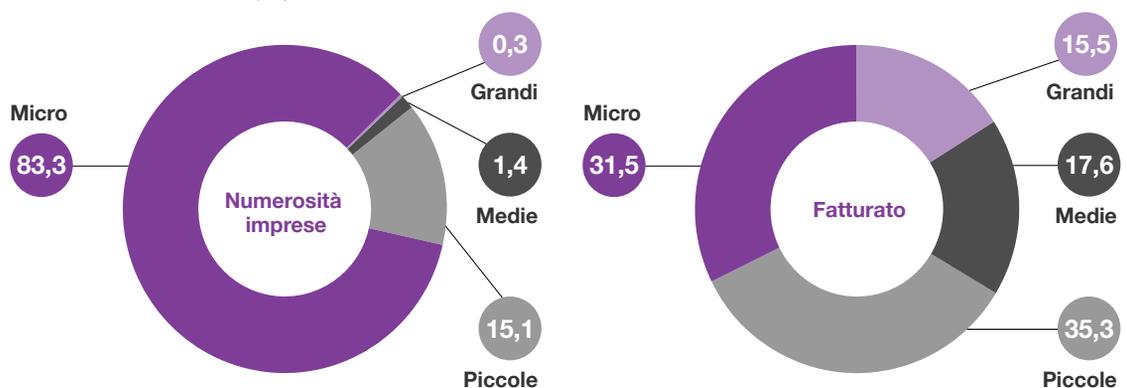
Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

4.4.2 Le imprese alberghiere per classe dimensionale. Le imprese alberghiere del campione sono state a questo punto classificate sulla base del fatturato realizzato nell'ultimo anno disponibile e distinte in quattro categorie:

- le **grandi imprese**, con un fatturato annuo superiore ai 50 milioni di euro;
- le **medie imprese**, con un fatturato annuo compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro;
- le **piccole imprese**, con un fatturato annuo compreso tra i 2 e i 10 milioni di euro;
- le **micro imprese**, con un fatturato annuo inferiore ai 2 milioni di euro.

Il primo dato da evidenziare riguarda la distribuzione del fatturato che, come è piuttosto ovvio, appare molto più omogenea della distribuzione del numero di imprese. Le imprese grandi che rappresentano appena lo 0,3% del totale del campione, fatturano tuttavia il 15,5%; così come le medie imprese che sono appena l'1,4% del campione, producono invece un giro di affari pari al 17,6% del totale.

Grafico 61 – Distribuzione delle imprese del campione e del fatturato per dimensione, 2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

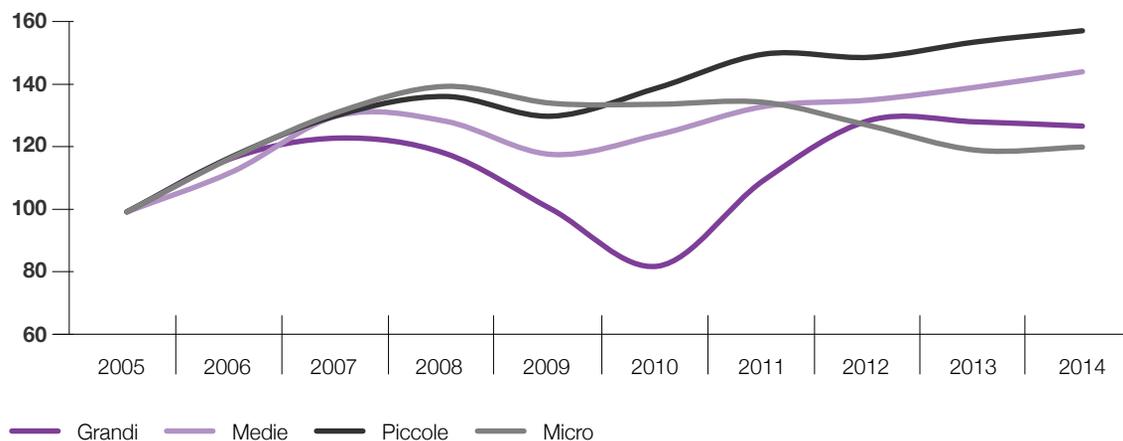
Se le grandi imprese sono le più colpite dalla crisi...

Osservando poi la dinamica del fatturato nel corso del decennio in esame, appare piuttosto evidente come **le grandi imprese siano state anche le più colpite dalla crisi**, con andamenti fortemente negativi dopo il 2008 e in ripresa solamente dal 2010. Diverso il discorso in merito alle **imprese micro** per le quali le di-

namiche poco brillanti dei ricavi sembrano **indipendenti dal ciclo economico e più legate a difficoltà strutturali**. Le medie e le piccole invece hanno dimostrato un più spiccato spirito di adattamento, riuscendo meglio delle altre a riprendersi dal calo del 2008, comunque più contenuto.

**...le micro
appaiono
strutturalmente
in difficoltà**

Grafico 62 – Dinamica del fatturato delle imprese alberghiere per dimensione, 2005-2014 (2005=100)



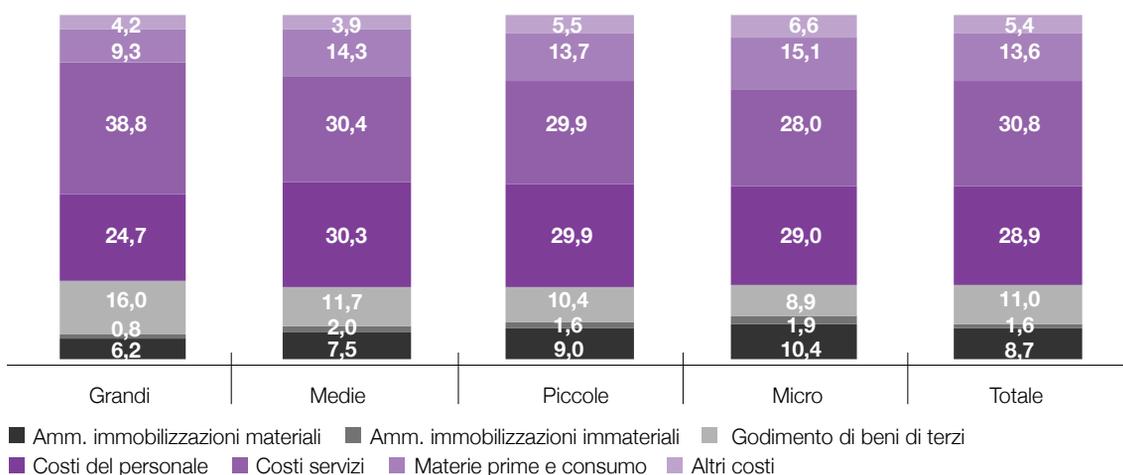
Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2015

La struttura dei costi delle imprese suddivise per dimensione non presenta grandi differenze, se non per le più grandi: la maggiore incidenza dei costi per il godimento di beni di terzi a scapito degli ammortamenti per beni materiali confermano infatti **la tendenza, nelle imprese con i fatturati maggiori, a separare gestione e proprietà immobiliare**; così come il peso significativamente più elevato dei costi per i servizi, accompagnato viceversa da un ruolo più ridimensionato dei costi del personale, mostrano una gestione di queste società tesa a **esternalizzare buona parte delle loro attività e a diversificare la tipologia di servizi offerti**.

107

La struttura dei costi delle imprese più grandi conferma la tendenza a separare gestione e proprietà immobiliare e a diversificare i servizi offerti

Grafico 63 – Struttura dei costi delle imprese alberghiere per dimensione, 2014 (%)

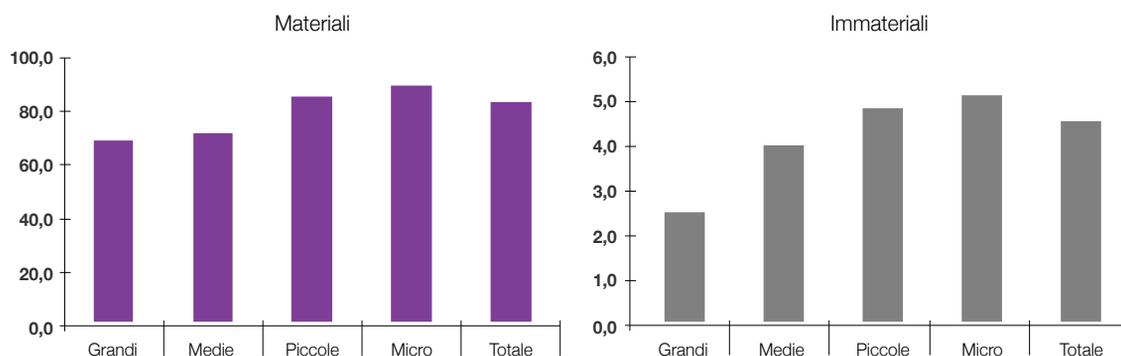


Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

In effetti **gli alberghi di più piccole dimensioni arrivano ad avere quasi il 90% del loro capitale investito nella proprietà dell'immobile**, mentre le imprese con fatturati più elevati presentano investimenti più diversificati, con un peso degli immobili più contenuto. Tuttavia le grandi imprese si caratterizzano anche per

avere la quota più bassa di immobilizzazioni di tipo immateriale, distinguendosi quindi dalle aziende di diversa dimensione per aver scelto di destinare maggiori risorse a investimenti di natura finanziaria.

Grafico 64 – Quota immobilizzazioni sul capitale investito dalle imprese alberghiere per dimensione, 2014 (%)

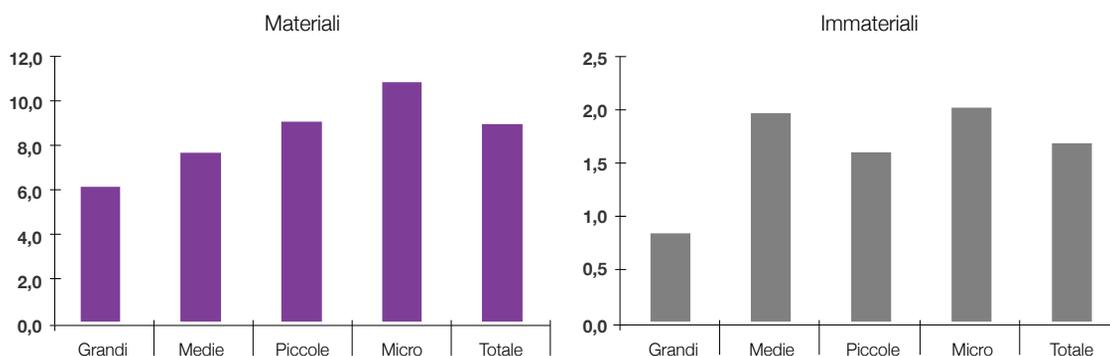


Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

I grandi alberghi presentano tuttavia pochi investimenti in nuove tecnologie e rinnovo delle attrezzature...

Inoltre i **grandi alberghi** presentano un peso degli ammortamenti in immobilizzazioni materiali piuttosto basso e inferiore a tutte le altre tipologie di imprese: questo suggerisce che **le attrezzature e i beni in possesso di queste aziende siano già state in buona parte ammortizzate e quindi non siano di recente acquisizione.**

Grafico 65 – Quota ammortamenti per immobilizzazioni sul fatturato delle imprese alberghiere per dimensione, 2014 (%)

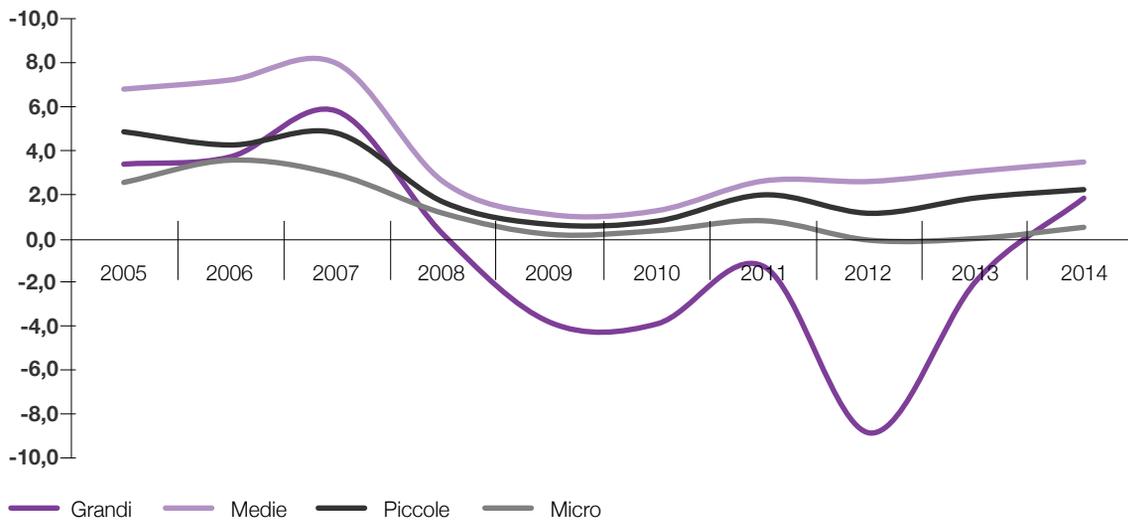


Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

...con effetti negativi sulla marginalità

La situazione era in realtà profondamente differente a inizio decennio, quando le grandi imprese investivano una quota molto significativa del loro capitale in beni immateriali (14,4% rispetto a una media del settore del 7,7%). **La crisi sembra dunque aver radicalmente modificato la strategia di queste imprese che dopo il 2008 hanno ridotto la loro capacità di investimento più delle altre imprese,** a svantaggio soprattutto delle nuove tecnologie e rinunciando a rinnovare le attrezzature. Una strategia che non sembra aver portato buoni frutti, visto che **la redditività dei grandi alberghi è andata drasticamente riducendosi** per tornare a valori positivi solo nel 2014, anno nel quale si registra un improvviso picco di investimenti da parte di questa categoria (+17,3% rispetto al +0,7% medio).

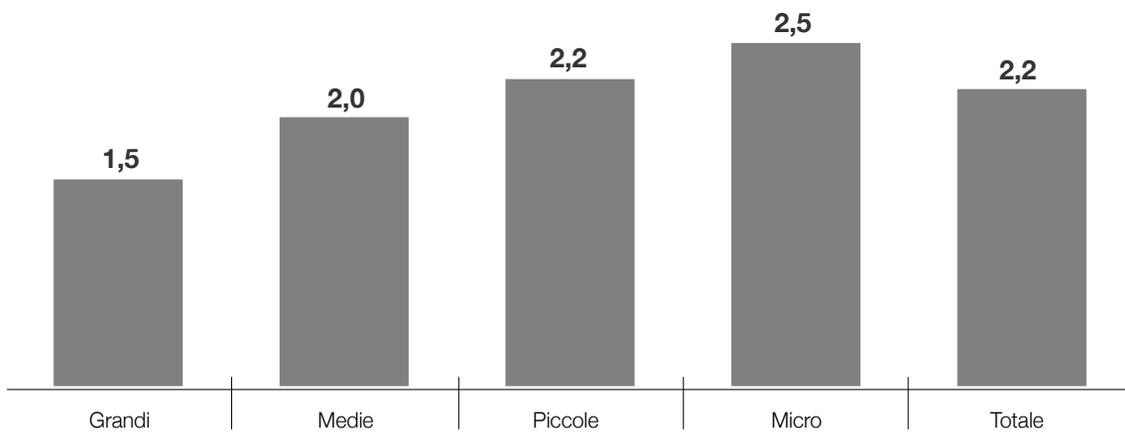
Grafico 66 – Dinamica dell'indice ROI delle imprese alberghiere per dimensione, 2005-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Infine, l'analisi della struttura patrimoniale delle imprese alberghiere per dimensione non fa che confermare la tendenza delle imprese piccole e piccolissime a rivolgersi a terzi per finanziarsi, mostrando un **rapporto di indebitamento che cresce al ridursi della dimensione aziendale**.

Grafico 67 – Il rapporto di indebitamento delle imprese alberghiere per dimensione, 2014



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Il mancato legame tra dimensione in termini di fatturato e performance positive non stupisce, considerando che nel comparto alberghiero **le aggregazioni e la crescita dimensionale**, data l'importanza della localizzazione nell'economia di ogni singolo albergo, **avvengono attraverso strutture a rete, gruppi, catene, consorzi**. Queste organizzazioni si prestano alla gestione centralizzata di fasi di produzione comuni come i servizi generali (contabilità, fornitori, ecc.), così come la raccolta e gestione delle prenotazioni, la gestione e promozione del marchio e i programmi di fidelizzazione e cross-selling tra brand di uno stesso gruppo, con **conseguenze indirette sui bilanci aziendali e nessun impatto significativo sulla classe di fatturato a cui le imprese appartengono**.

La dimensione non sembra aver avuto impatti significativi sulla performance delle imprese alberghiere

4.4.3 La performance e le strategie per reagire alla crisi.

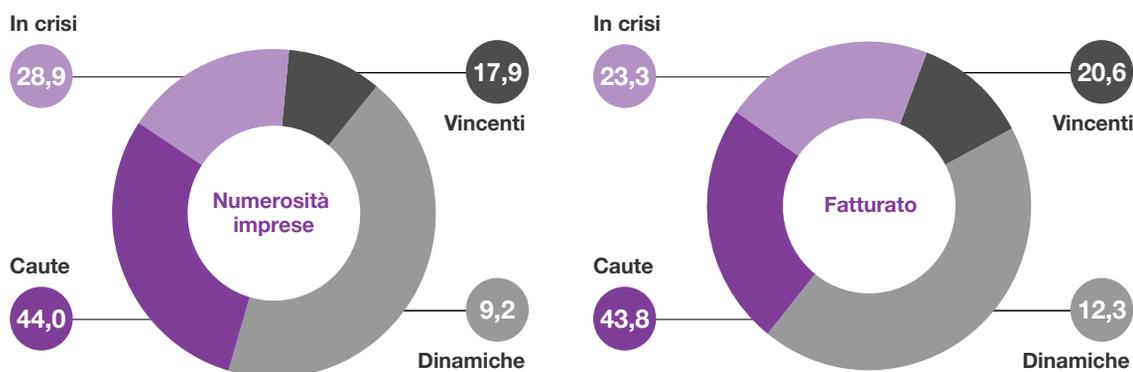
L'esame dei bilanci delle imprese alberghiere ha mostrato chiaramente come dal 2008 in poi la situazione economica e patrimoniale delle aziende sia stata messa fortemente in crisi. Per provare a individuare **quali siano gli elementi che hanno influenzato la performance degli alberghi successivamente alla crisi del 2008** e all'effetto che la rivalutazione degli immobili ha avuto sui bilanci delle imprese, si è suddiviso il campione degli alberghi in quattro gruppi²⁰:

Le imprese alberghiere sono state raggruppate in base alle performance post crisi

- > **imprese vincenti**, che hanno registrato nel periodo post crisi un tasso di crescita medio annuo del fatturato superiore alla media del settore alberghiero e una redditività media (valore medio del ROI nel periodo) superiore al dato settoriale;
- > **imprese dinamiche**, che pur avendo una redditività media nel periodo inferiore al totale delle imprese, registrano tuttavia un tasso medio annuo di crescita del fatturato superiore al resto del settore;
- > **imprese caute**, che riescono a ottenere una redditività media superiore a quella del settore, ma con un fatturato che cresce a ritmi inferiori a quelli delle imprese totali alberghiere;
- > **imprese in crisi**, che registrano sia una redditività, sia una crescita del fatturato inferiori alla media del settore alberghiero.

Le imprese vincenti rappresentano il 17,9% del campione e realizzano il 20,6% del fatturato; le dinamiche il 9,2% delle imprese del campione e il 12,3% del fatturato prodotto; le caute sono le più numerose (44%) e realizzano la gran parte del fatturato del settore (43,8%); infine le imprese in crisi rappresentano il 28,9% del totale, producendo il 23,3% del fatturato.

Grafico 68 – Distribuzione delle imprese del campione e del fatturato per performance, 2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

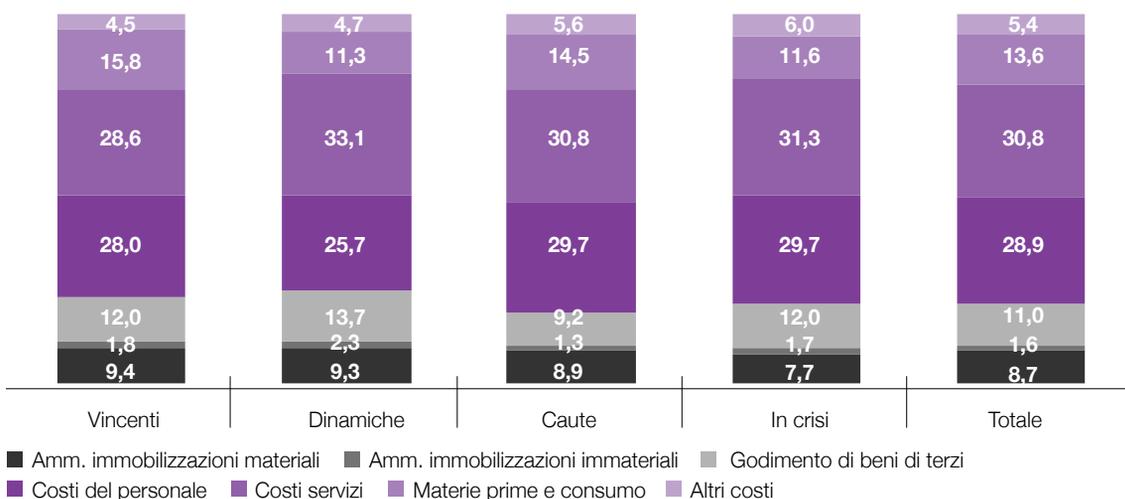
Le variabili di bilancio prima esaminate sono state quindi calcolate per i quattro gruppi così da tentare di **identificare quali siano state le scelte strategiche** che hanno determinato il successo o l'insuccesso di queste imprese.

La separazione tra gestione e proprietà immobiliare ha favorito il raggiungimento di buone prestazioni dei ricavi...

Per quanto riguarda la **struttura dei costi di produzione**, si può osservare che le imprese classificate come vincenti e dinamiche presentano nel 2014 una percentuale di costo del lavoro più bassa della media, mentre è più alto il peso delle spese per godimento di beni di terzi. Questa voce di costo comprende tutte quelle spese sostenute per la conduzione delle strutture ricettive gestite dalla società, quali canoni di leasing, di locazione e per il noleggio delle attrezzature. Sono pertanto più significative **in quelle imprese che non hanno la proprietà dell'immobile** che gestiscono; una scelta dunque che sembra essersi rivelata vincente, almeno per il **raggiungimento di buone prestazioni dei ricavi**.

(20) Per l'impostazione metodologica si è fatto riferimento a Banca Intesa (2006)

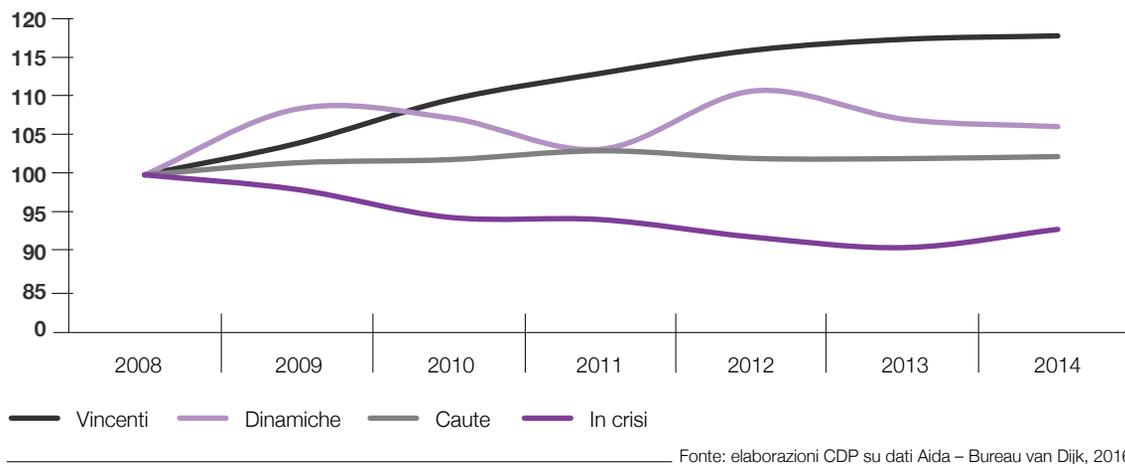
Grafico 69 – Struttura dei costi delle imprese alberghiere per performance, 2014 (%)



Si osserva poi che **le imprese vincenti hanno scelto una politica di investimenti espansiva**. Dopo il 2008 infatti il capitale investito è aumentato del 17% circa, mentre proprio le imprese in crisi hanno registrato una significativa contrazione degli investimenti totali (-7%).

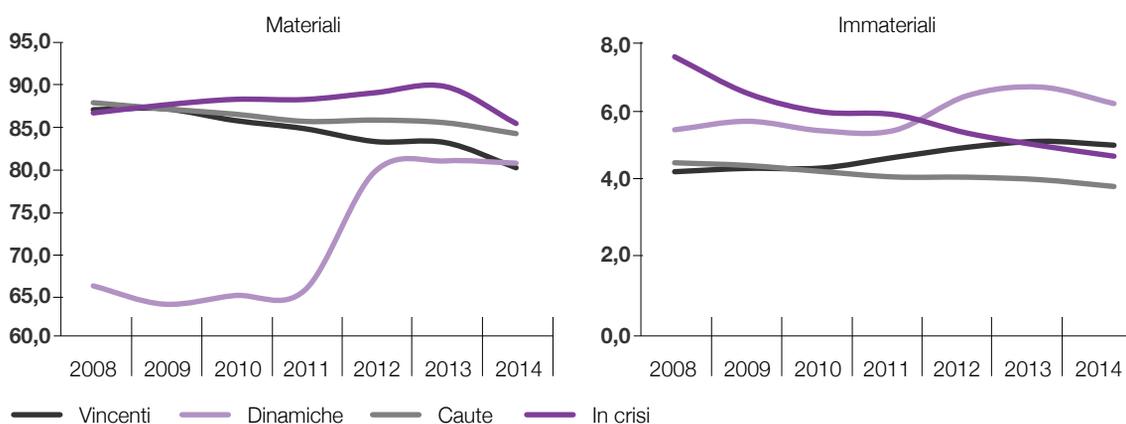
...così come una politica di investimenti espansiva...

Grafico 70 – Dinamica del capitale investito dalle imprese alberghiere per performance, 2008-2014 (2008=100)



Inoltre le **imprese vincenti non solo hanno aumentato il capitale investito, ma hanno anche migliorato la tipologia di investimento realizzato**, avendo incrementato la quota di capitale immobilizzato in beni immateriali, a fronte di una riduzione degli investimenti in immobilizzazioni materiali. Ancora una volta appare piuttosto evidente come le **nuove tecnologie e le politiche di comunicazione e di marketing** si sono rivelate strategiche al fine di riuscire a superare la crisi del 2008. È inoltre interessante osservare come le imprese dinamiche si contraddistinguano per avere, insieme alle vincenti, nel 2014 la più bassa percentuale di capitale investito in immobilizzazioni materiali (circa 80%) e, viceversa, la più alta percentuale di investimenti in immobilizzazioni immateriali (6,1%). Presumibilmente gli investimenti in ICT hanno consentito a questi alberghi di realizzare una politica dei ricavi (revenue management) molto mirata, che ha garantito al fatturato di crescere a ritmi superiori alla media del settore²¹.

Grafico 71 – Dinamica della quota di immobilizzazioni sul capitale investito dalle imprese alberghiere per performance, 2008-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

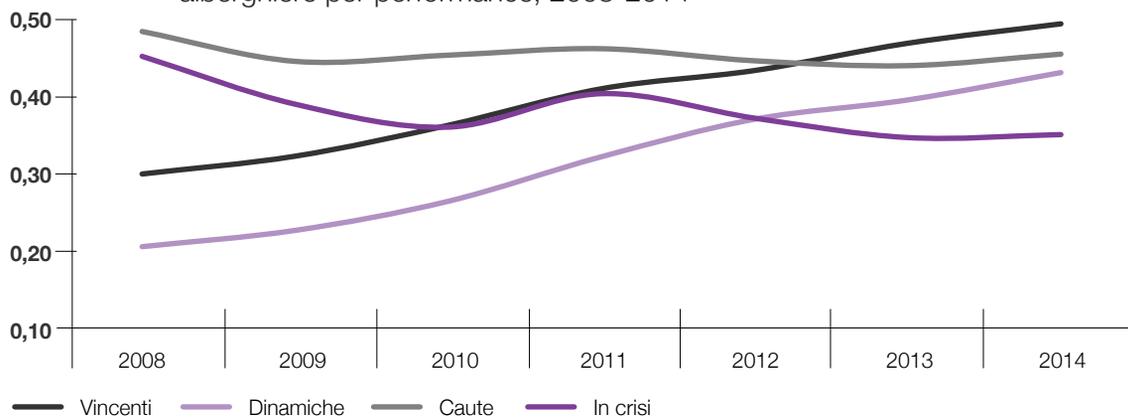
Ulteriore elemento importante è aver saputo trasformare il capitale investito in ricavo attraverso un elevato livello di occupazione delle stanze

Quello che invece ha consentito alle **imprese classificate come caute di mantenere una buona redditività**²², nonostante abbiano concentrato gli investimenti soprattutto in immobilizzazioni materiali a scapito degli investimenti in ICT, è stato un **tasso di rotazione del capitale superiore a quello di tutte le altre**, quindi una migliore capacità di trasformare il capitale investito in ricavo attraverso un elevato livello di occupazione delle stanze, inferiore, dopo il 2012, solamente a quello registrato dagli alberghi vincenti. Tuttavia si deve evidenziare come questo valore, seppur elevato, si stia riducendo, lasciando prevedere un possibile peggioramento dei margini, se queste imprese non interverranno sulle loro politiche di investimento. Viceversa **le imprese vincenti e dinamiche, pur partendo da valori più bassi, hanno migliorato la loro capacità di riempimento delle stanze** (il valore del tasso di rotazione del capitale investito è infatti in crescita per tutto il periodo successivo alla crisi).

(21) Nel 2012 una società del gruppo "dinamiche" ha registrato una modifica significativa del capitale immobilizzato con una crescita ragguardevole delle immobilizzazioni materiali (+ 436 milioni di euro), da attribuire alla ristrutturazione di alcuni alberghi di rilievo; a ciò si è accompagnata una riduzione importante delle partecipazioni finanziarie (-66,5%). I due elementi hanno comportato l'impennata della quota di immobilizzazioni materiali del gruppo delle "dinamiche" che si osserva tra il 2011 e il 2012.

(22) Si ricorda che queste imprese si distinguono dalle altre per aver registrato una redditività media superiore al totale e invece una crescita media annua del fatturato inferiore.

Grafico 72 – Dinamica del tasso di rotazione del capitale investito dalle imprese alberghiere per performance, 2008-2014

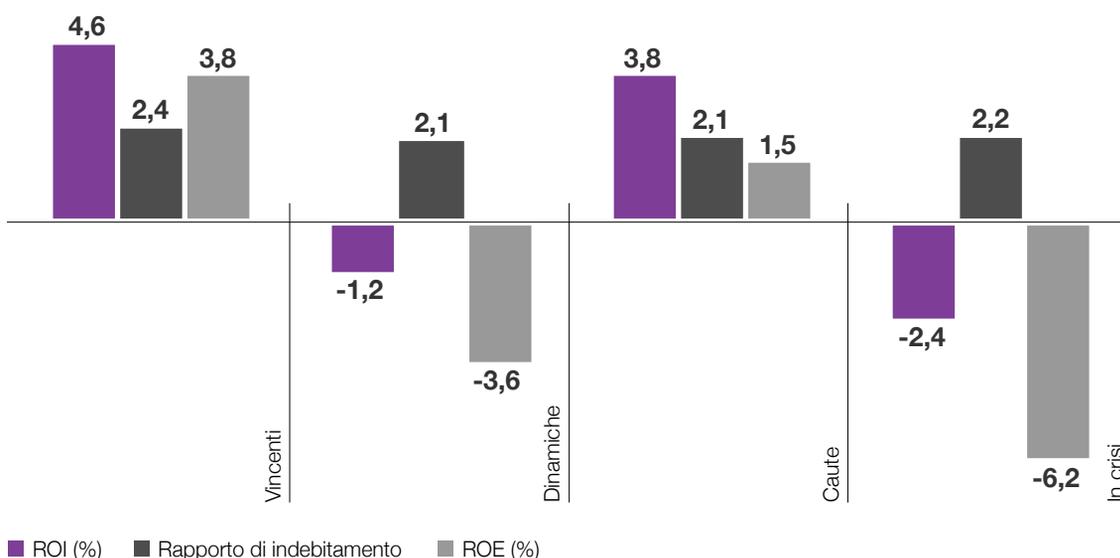


Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

Un'ultima notazione merita il dato relativo alla **redditività complessiva delle imprese alberghiere (ROE)**, che nel 2014 **risulta positiva per le imprese vincenti e per le caute**. In effetti classificando le imprese sia per ripartizione territoriale, sia per dimensione, non si era mai osservato un valore positivo di questo indicatore. La buona redditività operativa (ROI molto positivo) ha dunque consentito a queste imprese di beneficiare di un effetto leva positivo. Nel caso delle imprese dinamiche e in crisi invece, nonostante il rapporto di indebitamento fosse più basso rispetto alle vincenti, l'effetto leva è stato tuttavia negativo, trascinato al ribasso dai valori negativi del ROI²³.

Una buona redditività operativa ha favorito la redditività complessiva delle imprese vincenti e caute...

Grafico 73 – La redditività complessiva delle imprese alberghiere per performance, 2014



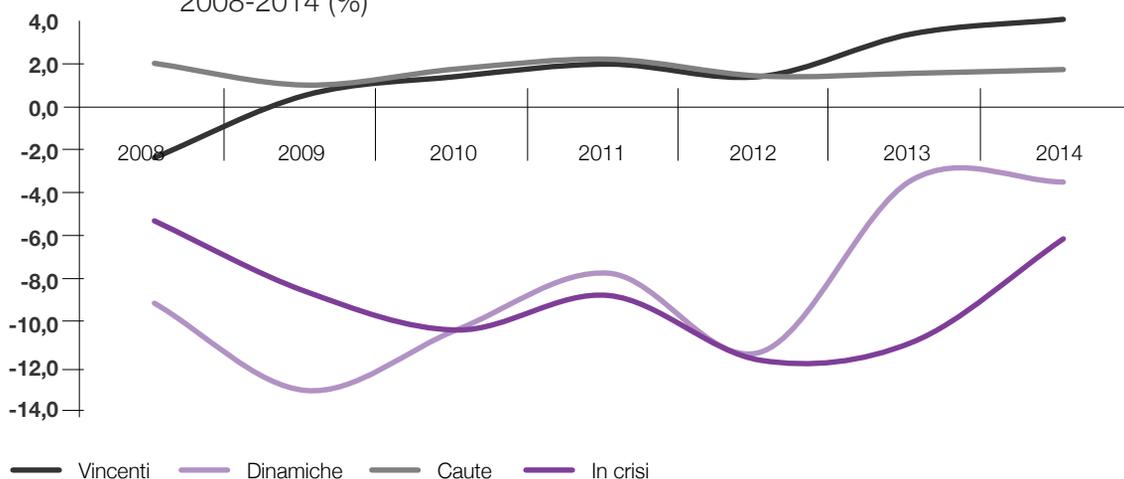
Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

(23) Come già evidenziato, vista la struttura dell'equazione per la determinazione del ROE, il rapporto di indebitamento esercita su tale indice un effetto amplificativo, che però può andare in due direzioni, positiva nel caso in cui il rendimento degli investimenti effettuati (ROI) sia superiore al costo del capitale preso in prestito, negativo nel caso in cui il ROI sia inferiore al costo del capitale preso in prestito.

...rafforzata,
nel caso
delle vincenti,
da una positiva
gestione extra
caratteristica

Si deve osservare che tra il 2008 e il 2014 mentre le imprese classificate come caute hanno sempre registrato una redditività complessiva positiva, le vincenti sono riuscite solamente dopo il 2009 a raggiungere un valore positivo che, tuttavia, dopo il 2012 è andato sempre più nettamente crescendo. Considerato che per entrambi i gruppi di imprese il ROI è sempre stato positivo nel periodo, quello che sembra aver favorito le vincenti è stato il rapporto tra reddito netto e reddito operativo²⁴. Evidentemente **il dato positivo delle gestioni extra caratteristiche, straordinaria, finanziaria e tributaria è stato l'elemento che ha rafforzato la crescita di queste aziende.**

Grafico 74 – Dinamica dell'indice ROE delle imprese alberghiere per performance, 2008-2014 (%)



Fonte: elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk, 2016

La capacità
del management
di scegliere
la giusta strategia
ha consentito
alle imprese
vincenti di reagire
alla crisi del 2008

Il gruppo delle imprese vincenti, capaci di coniugare buone performance reddituali e di crescita, è composto da operatori di piccola, media e grande dimensione, localizzati al Nord, al Centro e al Sud. **Non è cioè né la dimensione, né la localizzazione geografica a fare la differenza, bensì la strategia scelta da queste imprese.** L'analisi dei bilanci porta infatti a concludere che gli effetti positivi possono essere in buona parte ascritti a:

- la **separazione tra proprietà immobiliare e gestione alberghiera;**
- il **giusto mix tra personale interno ed esternalizzazione dei servizi**, che richiedono sempre più specializzazione, puntando su un'offerta su misura per il cliente e che non si fermi al solo pernottamento e ristorazione;
- l'**incremento del livello di investimenti e la tipologia di investimento effettuata**. Sono infatti prevalentemente gli investimenti in marketing e ICT a essere risultati vincenti;
- ma ancor di più, non basta aver investito in immobilizzazioni immateriali, serve anche un tasso di rotazione del capitale investito elevato, ottenibile grazie ad adeguate **tecniche di gestione dei ricavi (revenue management)**;
- la capacità di "far quadrare" non solo la gestione operativa delle strutture, ma anche la c.d. **gestione extra caratteristica**, nella quale sono comprese componenti di reddito estranee alla gestione operativa e legate alla gestione finanziaria e tributaria.

(24) La redditività del capitale proprio, espressa dal ROE, può essere intesa come prodotto dell'azione congiunta di tre fattori primari: la redditività espressa dal ROI, la struttura finanziaria espressa dal rapporto di indebitamento e, infine, il tasso di incidenza del reddito netto sul reddito operativo. Il reddito operativo è il reddito generato dalla gestione caratteristica, mentre il reddito netto incorpora anche i risultati della gestione finanziaria, straordinaria e tributaria.

In estrema sintesi, quello che serve davvero al sistema alberghiero è **una gestione fortemente managerializzata**, che superi l'eccessivo spontaneismo e l'artigianalità che troppo spesso contraddistinguono le strutture ricettive italiane.

Una gestione managerializzata, accompagnata da diverse forme di aggregazione, può rappresentare la strada giusta per vincere le sfide

La polverizzazione dell'offerta non aiuta in questo senso. Ma **una buona strada per superare la frammentazione imprenditoriale è rappresentata da forme di aggregazione reticolari**, che possono andare dalla partecipazione a gruppi e catene alberghiere, a forme aggregative più soft, come i consorzi e le associazioni, che offrirebbero vantaggi sul piano delle economie di scala, legati al marketing comune e alla diversificazione del rischio, **mantenendo però la "riconoscibilità"** anche delle piccole strutture fortemente radicate sul territorio.

4.5 Il finanziamento degli investimenti. Una politica di investimenti espansiva è risultata fondamentale per le buone performance di quegli alberghi che, nonostante un contesto generale piuttosto critico, sono riusciti a ottenere comunque buoni risultati. Tuttavia **nel complesso il sistema alberghiero italiano ha ridotto significativamente la sua capacità di investimento**, proprio in un momento in cui appare ineludibile la necessità di porre in atto un processo di riposizionamento della nostra offerta turistica e ricettiva, in modo che questa industria smetta di essere una potenzialità, per trasformarsi in vera e propria opportunità, in grado di rimettere in moto l'economia italiana.

I criteri dai quali non si può prescindere per realizzare una massa di investimenti in grado di garantire il necessario sviluppo del settore sono legati:

- alla **tenuta economica dell'investimento** in uno scenario di lungo periodo;
- alla **sostenibilità ambientale e sociale** dei progetti;
- alle **previsioni relative alle dinamiche di mercato**, cercando di interpretare i desideri dei futuri clienti e di rispondere alle loro necessità.

L'industria turistica deve realizzare investimenti sostenibili dal punto di vista economico, sociale e ambientale

Il mercato alberghiero in Italia ha certamente un immenso potenziale di crescita, anche se investire in un albergo, o progettare uno nuovo, appare oggi sempre più arduo. La crisi economica globale ha infatti coinvolto il settore turistico con gravi conseguenze sul comparto, che ha risentito di costi di gestione sempre più elevati e ridotto di conseguenza i ritmi di investimento.

La capacità di realizzare investimenti è del resto strettamente legata alla possibilità per le imprese di avere accesso al mercato dei capitali, aspetto non banale per molte strutture turistiche, contraddistinte dalla piccola dimensione. Sono infatti soprattutto le imprese di maggiori dimensioni a riuscire ad avere più facilmente accesso al credito e a impiegare strumenti finanziari più innovativi. Si aggiunga che la perdita di redditività registrata dalle imprese alberghiere nell'ultimo decennio ha generato, oltre al progressivo depauperamento della qualità dell'offerta ricettiva, anche una non trascurabile fuga di capitali dal settore.

Un **rafforzamento in termini di equity delle imprese alberghiere** italiane potrebbe in questo quadro rappresentare un elemento positivo, in grado di favorire una ripresa dell'attività di investimento per migliorare il livello qualitativo dell'offerta ricettiva. Si è visto, infatti, come le aziende del comparto si contraddistinguono per un eccessivo ricorso al debito, piuttosto che al capitale proprio, un elemento di debolezza che rischia di renderle eccessivamente dipendenti dal mercato del credito.

Una crescita delle imprese in termini di equity potrebbe favorire l'accesso al credito...

...insieme a numerosi altri strumenti che si possono mettere in atto per rilanciare una politica di investimenti da parte del comparto alberghiero

Un secondo canale per rafforzare il patrimonio ricettivo italiano, riuscendo al contempo a valorizzare il patrimonio immobiliare statale, è rappresentato da **progetti quali il recente “Valore Paese”²⁵**, che ha l’obiettivo di **riconvertire beni di grande pregio storico-artistico in strutture ricettive e culturali, inserite in un network turistico su tutto il territorio nazionale**. Il primo progetto che si sta avviando è quello riferito alla valorizzazione di 11 fari che saranno dati in concessione per 50 anni per progetti turistici dall’elevato potenziale per i territori, in una logica di partenariato pubblico-privato. In tal modo si dovrebbe riuscire a **convogliare verso il settore ricettivo alberghiero risorse private**, garantite dal lungo lasso di tempo della concessione, salvaguardando il patrimonio pubblico e promuovendo lo sviluppo turistico dei territori. Inoltre, in tempi di spending review e di necessaria riduzione del debito, questi progetti potrebbero anche rappresentare importanti fonti di reddito per il bilancio pubblico²⁶. L’esempio a cui ispirarsi è quello dei Paradores spagnoli, alberghi del Ministero del Turismo spagnolo, che sono riusciti a coniugare la promozione dell’immagine del Paese, con la conservazione del patrimonio culturale nazionale e la riqualificazione dell’offerta ricettiva²⁷.

Uno strumento finanziario che ben si presta alla realizzazione degli investimenti necessari alle strutture alberghiere italiane è il **leasing finanziario**, che, per come si struttura, avrebbe l’indubbio vantaggio di alleggerire i bilanci aziendali, che si è visto risultano eccessivamente “immobilizzati”. Il leasing infatti consente all’impresa di ottenere la disponibilità del bene o dell’immobile senza dover sostenere ingenti esborsi finanziari iniziali e senza intaccarne la capacità di credito, rimanendo la proprietà del bene al locatore (la società di leasing).

Una ulteriore possibilità di finanziare gli investimenti necessari agli alberghi per adeguarsi alle esigenze di un mercato che richiede standard qualitativi sempre più elevati è rappresentata dai **fondi strutturali europei**²⁸. Il miglioramento della qualità delle strutture, l’aumento del numero delle stanze, la realizzazione di prodotti turistici e la loro diversificazione, costituiscono infatti esempi di attività che possono ottenere un finanziamento europeo.

Infine, si deve evidenziare come sul filone della separazione tra gestione dell’attività e proprietà immobiliare, la finanza italiana ha lanciato diversi **fondi di investimento specializzati nel settore dell’immobiliare turistico**, che dovrebbero inserirsi nel mercato portando il loro know-how immobiliare e finanziario e collaborando attivamente con gli albergatori per una gestione immobiliare professionale, contribuendo al contempo a **rendere più attraente il mercato della gestione alberghiera** per le grandi catene, restie a farsi carico della onerosa componente immobiliare.

Sempre in tale contesto esistono peraltro ampi margini di crescita per lo sviluppo di **fondi finalizzati** non solo all’acquisizione di immobili, ma anche **al finanziamento della sola gestione alberghiera**. Questa attività risulta infatti al momento poco sviluppata in Italia, anche per una generale incompetenza nel valutare l’effettiva redditività legata alla produzione dei servizi alberghieri e non alla rendita da proprietà immobiliare. Sui mercati esteri invece si stanno distinguendo sempre più operatori che gestiscono fondi specializzati sia nell’acquisizione della proprietà immobiliare, sia nella gestione delle strutture ricettive.

(25) Promosso da Agenzia del Demanio, Invitalia e ANCI

(26) Ipotizzando investimenti che prevedano la realizzazione di residenze di alto livello si stima una cifra pari a 700/800 mila euro all’anno di canoni.

(27) L’iniziativa spagnola dei Paradores rappresenta un caso di successo, con un tasso medio annuo di occupazione delle camere del 70% (e quasi del 100% nei fine settimana e durante le festività), un esempio di come un governo possa proteggere e al tempo stesso sfruttare i propri edifici storici.

(28) Si veda par. 2.2

05

Cogliere i nuovi trend turistici: le azioni prioritarie

Gli interventi e gli attori per il rilancio dell'industria del turismo italiano

Nel corso degli ultimi sessant'anni il turismo ha visto crescere e intensificarsi il suo impatto sulla realtà socio economica di quasi tutti i Paesi del mondo. Anzi, da attività concentrata soltanto nelle aree economicamente più avanzate, è andato via via diffondendosi anche nei Paesi più arretrati, dove è spesso uno dei driver di sviluppo. Non si è lontani dal vero se si afferma che ormai il giro di affari che ruota intorno alle attività di sviluppo turistico nel mondo può essere confrontato con i volumi movimentati dai settori che hanno guidato negli anni gli scambi internazionali, come l'oil&gas, i beni alimentari, il settore automobilistico, solo per fare degli esempi.

Anche in Italia il ruolo del comparto turistico non accenna a ridursi, anzi. **Il valore aggiunto del turismo italiano vale quasi due volte quello del comparto agricolo-alimentare e quasi cinque volte quello prodotto dal tessile e abbigliamento, compresa la moda¹.** Il suo peso in termini di PIL e occupazione è di estremo rilievo non solo per gli effetti legati direttamente alla spesa dei turisti, ma anche per l'impatto in numerosi altri comparti, grazie alla fitta rete di relazioni esistenti tra il turismo e le altre attività economico produttive del Paese.

I turisti, si sa, spendono il loro denaro in una grande varietà di beni e servizi, per trasporti, alloggi, divertimenti, musei, vitto e altro ancora. Si è detto di come il prodotto turistico sia costituito da un insieme di beni e servizi sostanzialmente eterogenei sul piano merceologico e accomunati solamente dal tipo di bisogno soddisfatto. Appare evidente dunque come il **turismo sia strettamente connesso a moltissimi comparti, coinvolgendo nel suo sviluppo l'intera economia nazionale.**

I settori interessati, in maniera più o meno intensa, dalle attività turistiche sono, solo per citarne alcuni:

- i **trasporti**, che del turismo sono un driver imprescindibile. La località più bella del mondo non sarà turistica fin tanto che non sarà raggiungibile;

(1) Federalberghi (2014b)

- il **made in Italy** (moda, artigianato, agro-alimentare), in quanto attrattore di flussi turistici e motivazione della scelta di viaggio, ma anche perché oggetto di acquisto da parte del turista, sia durante la sua permanenza in Italia, sia una volta rientrato a casa. Per questi comparti il turismo rappresenta infatti un veicolo molto rilevante di export, il canale di contatto tra offerta italiana e domanda estera. Insieme al ricordo dell'esperienza il turista riporterà a casa il desiderio di riprovare quanto gustato e apprezzato durante il viaggio, o ricercherà quel marchio e quel design conosciuti in Italia, avendone conosciuto lo standard qualitativo e la versione più autentica;
- i **servizi pubblici locali** e il **settore edile**, dato che la "qualità" delle città e degli agglomerati urbani rappresenta oggi un importante fattore per l'attrazione dei flussi turistici. Basti pensare al peso che ha avuto l'emergenza rifiuti per il turismo napoletano², per non parlare dell'importanza che la qualità generale del territorio ha per il comparto turistico, molto penalizzato dalla mancata manutenzione del suolo e dai fenomeni di dissesto idrogeologico e ambientale che ne sono seguiti³;
- l'**ICT**, per il rivoluzionario impatto che il digitale ha avuto per il settore;
- la c.d. **green economy**, per il ruolo sempre più rilevante che la sostenibilità ambientale, sociale ed economica sta assumendo per un crescente numero di turisti;
- il settore dei **beni culturali** e del **restauro**, per l'indiscutibile peso che il turismo di tipo culturale ha per la destinazione Italia, il cui ruolo nell'immaginario collettivo è inscindibilmente connesso alla sua storia e tradizione artistica;
- l'**industria creativa**, il cui rapporto con il turismo passa principalmente per beni c.d. intangibili, legati alle tradizioni, agli stili di vita, alla contemporaneità di un Paese, coinvolgendo nella creazione dell'offerta turistica l'intera popolazione, e interessando anche attività come la produzione cinematografica, gli eventi e gli spettacoli⁴. Del resto oggi, in un contesto in continuo divenire, caratterizzato dalla vivacissima concorrenza internazionale, la creatività rappresenta la leva più efficace per imporsi nello scenario turistico mondiale.

E l'elenco potrebbe proseguire oltre, visto che è l'intero Paese, con gran parte delle sue attività economiche, se non tutte, a poter essere coinvolto nel **riposizionamento della "destinazione Italia"**, che a fronte di potenzialità indiscusse e universalmente riconosciute, mostra ancora molte, o forse troppe, criticità.

5.1 Le criticità del sistema Italia.

La quota di mercato del sistema turistico italiano da trent'anni a questa parte non ha fatto che ridursi, un fenomeno questo comune a tutti i più diretti competitor europei, che però ha interessato il Belpaese in maniera molto più marcata. **Aver perso competitività** rispetto agli agguerriti concorrenti che si affacciano sul mercato del turismo mondiale da minor tempo, ma con più energia e dinamismo, **ci è costato negli ultimi dieci anni quasi il 2% del PIL e il 3% dell'occupazione**.

Il confronto delle performance italiane con quelle dei più diretti concorrenti risente di alcune gravi **lacune del sistema delle statistiche**, che, soprattutto a causa di una larga fetta di turismo sommerso, risultano fortemente sottostimate rispetto ad altri Paesi europei simili.

Stante ciò, il confronto delle dinamiche turistiche con i principali competitor europei è comunque valido come indicatore di tendenza⁵ e risulta piuttosto sconcertante. È emerso infatti chiaramente, dall'analisi condotta, che la **perdita di competitività italiana rispetto a Francia, Germania, Spagna e Regno Unito** non è attribuibile né al modello di specializzazione geografica del turismo incoming, né a una perdita di com-

(2) Stime della Regione Campania parlano di un tasso di utilizzo netto degli esercizi alberghieri napoletani che negli anni della crisi più profonda è arrivato a punte negative del 35% (2010), rispetto a valori che prima del 2007 non erano mai scesi sotto il 50% e che nel 2013 sono tornati a un notevole 66%.

(3) Unioncamere ha stimato che il settore ricettivo italiano tra il 2011 e il 2014 ha perso il 16% del fatturato a causa dell'incuria del territorio e dei danni ecologici e ambientali registrati.

(4) OECD (2014b)

(5) Il problema delle statistiche non si è certo acuito negli ultimi anni ed è valido oggi come lo era decenni fa. Le quote italiane, sottostimate all'inizio e alla fine del periodo in esame, si sono comunque ridotte molto più di quelle di altri Paesi.

Sono moltissimi i comparti a vario titolo coinvolti dal fenomeno turismo

Non aver investito nel turismo ha significato perdere PIL e occupazione

Le criticità del sistema Paese minano la capacità italiana di competere sul mercato turistico mondiale

120

Il sistema ricettivo è ancora inadeguato ad accogliere le nuove forme di domanda turistica...

...le grandi masse di turisti...

pettività in termini di prezzo. Sono pertanto da ricercarsi altrove le cause che hanno fatto sì che la quota di mercato italiano si sia ridotta più che negli altri Paesi; ragioni che presumibilmente possono essere rintracciate in un **peggioramento della qualità dell'offerta ricettiva** e, più in generale, **della capacità attrattiva del Paese**. L'indicatore di competitività turistica calcolato dal World Economic Forum posiziona l'Italia all'ottavo posto nella graduatoria mondiale e individua come **principali punti di debolezza del Paese proprio gli elementi di sistema**: il contesto imprenditoriale, le risorse umane e il mercato del lavoro, la dotazione infrastrutturale in tutte le sue componenti (ICT, strade, porti e aeroporti). Anche l'OCSE tra le criticità che interessano il sistema turistico italiano individua la debolezza dell'offerta turistica, un contesto generale poco favorevole al turismo e la **manca di investimenti strategici** di lungo periodo volti a valorizzare i vantaggi competitivi del Paese, legati al patrimonio naturale, artistico e culturale.

Sembra dunque che sia **l'intero sistema Paese a non funzionare e, anzi, a "remare contro" uno sviluppo del turismo coerente con le sue potenzialità**. Le carenze infrastrutturali sono molte e note, riguardano la mobilità, l'infrastrutturazione digitale, i servizi pubblici locali. Ci sono luoghi, soprattutto nel Mezzogiorno, con potenzialità enormi in termini di attrattività turistica, che risultano praticamente irraggiungibili se non tramite l'automobile. E questo quando ormai il fattore tempo è la prima variabile nelle scelte dei potenziali turisti. Spesso si sceglie una località soltanto perché più facilmente raggiungibile di altre e quindi adatta anche per i sempre più diffusi short break.

Non stupisce dunque che la **domanda turistica** in Italia nell'ultimo decennio, seppur in crescita, abbia comunque registrato **dinamiche meno brillanti rispetto al passato**, soprattutto negli anni successivi alla crisi. Si è in particolare assistito a un netto ridimensionamento della domanda interna e a una riduzione più generale della permanenza media dei turisti, italiani e stranieri. I flussi turistici continuano inoltre a essere caratterizzati da una eccessiva stagionalità, sia nel comparto alberghiero, sia nell'offerta ricettiva complessiva. Infine, i settori più tradizionali e "maturi" del turismo, quello culturale e il balneare su tutti, continuano a essere i principali traini della domanda, mentre **ancora non sembrano adeguatamente sfruttati i segmenti più dinamici e a più alto valore aggiunto**; si pensi per esempio al turismo dei **grandi congressi**, al **crocierismo**, al **turismo minore** legato alle tradizioni territoriali e all'enogastronomia, a quello legato allo shopping e all'entertainment o al benessere.

Ma il **nodo cruciale è rappresentato dal sistema di offerta**; ci muoviamo in un mondo in cui nascono destinazioni turistiche nel deserto, capaci di attrarre più visitatori del Colosseo, e **l'offerta italiana** sembra ancora immobile, **incapace di creare prodotti adatti alle esigenze dei nuovi flussi turistici e di avere standard paragonabili ai best performer mondiali** (Francia, Stati Uniti, Spagna e Cina).

La **domanda è cambiata e si è polarizzata tra due estremi**:

- **il lusso di massa**, che caratterizza i turisti provenienti dai Paesi di nuova industrializzazione, ricchi che, pur rappresentando una bassa percentuale della popolazione del Paese da cui provengono, sono tanti in valore assoluto, viaggiano in gruppi, in aereo, hanno una cultura diversa, gradiscono cibi differenti, hanno un'altra gerarchia di interessi, tanto shopping, meno cultura, fatta eccezione per i monumenti e le attrazioni più iconiche, chiedono standard internazionali e preferiscono le grandi strutture alberghiere brandizzate;
- **il viaggiatore "fai da te"**, che ricerca la veridicità delle esperienze, le piccole realtà imprenditoriali, caratteristiche dello stile di vita del luogo che visita, il contatto con la popolazione locale, ma che comunque pretende la qualità e non ha tempo per contrattempi, disagi e imprevisti.

Eppure il sistema ricettivo italiano appare ancora inadeguato ad accogliere questi cambiamenti. Gli indici di specializzazione calcolati nello studio mostrano chiaramente la difficoltà dell'Italia ad attrarre i c.d. new comers, provenienti dai Paesi in ascesa economica. Si tratta non solo di grandi masse, ma anche di flussi che hanno un alto potenziale di spesa e sono quindi in grado di generare un impatto economico significativo. Quello che più penalizza l'offerta ricettiva italiana rispetto a questi flussi è la **manca di strutture adeguate a ospitare i "grandi numeri"** che le caratterizzano. Sono infatti troppo pochi gli alberghi che hanno un numero di stanze sufficiente ad accogliere anche semplicemente i passeggeri di un volo charter. **Gli hotel con più di 100 camere in Italia sono pari ad appena il 4% del totale, in Spagna sono il 12,5%**. Se si considerano poi le difficoltà di accessibilità che contraddistinguono molte parti del nostro Paese, si comprende perché questi grandi gruppi di turisti quando vengono in Italia tendono inevitabilmente a concentrarsi solamente nelle mete più note e facilmente raggiungibili, su tutte Roma, Venezia e Firenze.

Ma anche rispetto alla domanda di turismo esperienziale le difficoltà del sistema Italia non sono poche. Il Belpaese ha sempre fatto della sua tradizione di **piccole realtà fortemente radicate nel territorio un asset competitivo molto forte**. Se questo continua a essere vero per le forme di ricettività alternativa all'alberghiero, che anzi hanno mostrato di sapersi evolvere verso nuove forme più accattivanti per i turisti, non vale invece per le piccole strutture alberghiere, che cominciano a risentire sia dell'obsolescenza legata alla **manca di investimenti**, sia di **modelli gestionali di imprenditoria familiare**, fatta di intuizione e intraprendenza dei singoli proprietari, ma non più sufficiente, da sola, a competere in uno scenario globale molto agguerrito.

...così come
i turisti esperienziali

La grande anomalia del sistema alberghiero italiano è dimensionale, **ma non per l'elevato numero di piccoli alberghi, bensì per il modesto numero di grandi alberghi, accompagnato dall'incapacità di molti dei piccoli di rimanere sul mercato**.

Per entrambe le tipologie di strutture, **il tema della qualità è quanto mai dirimente**, non solo perché, come detto, i nuovi viaggiatori, "di massa" o individuali, sono sempre più esigenti, ma anche perché attraverso i sistemi di recensione online, l'eco che un'esperienza negativa può avere oggi è molto più ampia di un tempo, con impatti economici amplificati. **Il sistema ricettivo italiano appare tuttavia mediamente inadeguato agli standard richiesti dai nuovi flussi turistici**, sia con riferimento agli alberghi, sia agli esercizi extralberghieri. Quest'ultimo comparto peraltro è fortemente penalizzato dall'ampia diffusione di sommerso, soprattutto nel turismo degli affitti di seconde case, per le quali il livello qualitativo sfugge a qualsiasi forma di controllo.

A un livello
qualitativo dell'offerta
non sempre elevato,
si accompagna
un sistema di
classificazione
delle strutture
inadeguato

A fronte di questo, **in Italia manca ancora un sistema di classificazione delle strutture turistiche omogeneo, in linea con gli standard internazionali e che consenta una percezione corretta della qualità degli esercizi ricettivi**. Nell'ordinamento italiano spetta alle Regioni classificare e assegnare le stelle alle imprese ricettive del proprio territorio, in base a criteri e standard di qualità contenuti in apposite leggi o provvedimenti regionali. La competenza regionale si è in concreto tradotta in una classificazione estremamente disomogenea e frammentata, orientata più alle esigenze di conservazione dello status quo da parte delle strutture, che non alla necessità di informare adeguatamente il potenziale cliente in merito alla qualità dell'offerta.

Soprattutto per le **piccole realtà, l'attuale sistema di classificazione è particolarmente penalizzante** sia per le difficoltà a rispettarne gli standard previsti dalle normative vigenti, tutte calibrate su criteri adatti a grandi dimensioni, sia perché sono proprio queste strutture, tendenzialmente poco note, a risentire in maniera più significativa della poca affidabilità del sistema generale di indicazione della qualità.

Le realtà più grandi infatti possono trovare una parziale soluzione alle carenze dell'attuale sistema di classificazione nell'organizzazione in catene alberghiere. La **presenza di catene alberghiere, riconosciute, può essere infatti un fattore di competitività molto rilevante**; il brand di una catena spesso si presenta agli occhi del potenziale turista come una **garanzia di standard ricettivi certi e affidabili**. In Italia tuttavia, seppur in netta crescita nel corso degli ultimi dieci anni, le camere appartenenti alle catene alberghiere rappresentano appena il 13,6% del totale. Sono inoltre in posizione ancora piuttosto defilata le catene alberghiere con marchio italiano, la prima delle quali per numero di camere si trova solamente alla posizione 215 nella classifica internazionale. I principali competitor presentano invece catene di rilevanza mondiale ai primi posti delle classifiche per numero di stanze.

Resta scarsa
la penetrazione
delle catene
alberghiere

A strutture che non riescono a rispettare gli standard internazionali, si affiancano **figure professionali non sempre all'altezza**: l'industria dell'ospitalità richiede infatti personale altamente qualificato e una cultura dell'accoglienza che permei tutta la destinazione. L'accoglienza non è solo il frutto dell'attività degli operatori turistici e degli addetti ai lavori, quanto piuttosto il risultato delle relazioni che un turista ha con l'intero sistema locale, ma questo non sempre accade lì dove lo spontaneismo e l'improvvisazione prendono il sopravvento. Un mercato altamente stagionale, come ancora è quello turistico italiano, comporta del resto anche una **precarietà dell'occupazione**, fortemente correlata alle dinamiche degli arrivi. E la variabilità occupazionale arreca inevitabilmente danni alla professionalità e alla qualità dell'offerta turistica; un'occupazione instabile non può che comportare figure professionali meno preparate, proprio in **un settore in cui il capitale umano rappresenta uno degli asset sui quali si gioca la competitività dell'impresa**.

La forza lavoro non
è sufficientemente
qualificata
anche a causa
di un sistema
formativo
inadeguato

A questo si aggiunge un **sistema formativo per il turismo non sempre orientato all'eccellenza**. A un generale livello degli istituti tecnici e professionali del turismo poco rispondente alle necessità del settore e a un sistema universitario e post universitario ancora poco connesso agli effettivi fabbisogni del sistema

Le difficoltà del comparto trovano conferma nella riduzione della marginalità degli alberghi

122

La bassa digitalizzazione del Paese rappresenta un ulteriore ostacolo alla competitività turistica

La governance complessa ha bloccato il comparto

imprenditoriale, si accompagna **la totale assenza di scuole di alta formazione**, sul modello delle grandi scuole alberghiere e di ristorazione europee.

Anche il **sistema manageriale e imprenditoriale** non sembra essersi adeguato ai cambiamenti; poco abituata alla competizione internazionale, viziata probabilmente da decenni di prosperità, la categoria degli imprenditori turistici non sembra sufficientemente capace di reagire al momento di stasi che ha fatto seguito alla forte crisi del 2008.

Dall'analisi dei bilanci è infatti emerso che gli alberghi italiani nel corso dell'ultimo decennio hanno mostrato una dinamica positiva del fatturato, alla quale però non si è accompagnato un buon andamento dei margini, soprattutto dopo la crisi. Il settore infatti si è trovato a sostenere **costi operativi eccessivi e non compensati dai ricavi**, perdendo in tal modo competitività. Le politiche di tariffazione volte a contenere i prezzi, attraverso sconti legati ad advance booking, pacchetti promozionali e altre tariffe agevolate, hanno ulteriormente compresso i margini sulle vendite, senza però riuscire a garantire un migliore tasso di occupazione delle camere. Inoltre, le **strutture ricettive alberghiere** hanno mostrato una **bassa capacità di investimento**, proprio quando avrebbero dovuto fare un salto di qualità. Il peso eccessivo delle immobilizzazioni materiali in bilancio ha fortemente condizionato le scelte di investimento, che hanno penalizzato proprio quegli interventi, in marchi, marketing e digitalizzazione, capaci di dare nuovo impulso alle performance di queste imprese.

Con particolare riferimento al **tema del digitale**, l'Italia si trova in effetti in una condizione di **debolezza sia dal lato della domanda, sia dell'offerta**. Nonostante infatti il turismo rappresenti una delle voci più importanti dell'e-commerce nazionale, il contributo del mercato turistico online al mercato turistico totale è significativamente più basso rispetto a quello di altri Paesi europei. Questo anche perché l'uso di internet in ambito turistico è ancora limitato prevalentemente alla ricerca, mentre la componente legata alle vendite, quella che ha il maggior ritorno in termini economici, è ancora fortemente minoritaria. Inoltre, circa **il 70% delle transazioni di acquisto dei viaggiatori italiani vengono eseguite su siti di operatori stranieri**, con una **conseguente delocalizzazione dei profitti** che sta diventando sempre più rilevante.

Vi è poi il serio rischio che utilizzare poco il canale online per gli acquisti legati al turismo si traduca in una pubblicazione più limitata di contenuto online; una debolezza della domanda interna, legata anche a fattori culturali, potrebbe, in altri termini, influenzare lo sviluppo dell'offerta con un serio handicap del nostro Paese nei confronti dei mercati internazionali, bacini di domanda potenziale per le mete turistiche italiane, che potrebbero vedersi superare da altre mete, solo perché "meglio pubblicizzate" sulla Rete.

Le carenze dell'offerta digitale sono del resto significative e interessano sia il settore pubblico, per tutte le attività di promozione, sia quello privato. **La percentuale di imprese turistiche italiane presenti sul web è ancora bassa**, sono **poche le strutture ricettive che consentono di effettuare on line le prenotazioni**, così come piuttosto **ridotto è il numero di strutture in grado di offrire il wi-fi gratuito**. Eppure questo risulta il servizio più cercato dai viaggiatori. Si noti peraltro che il sistema ricettivo non è l'unico a presentare questa debolezza, visto che, solo per fare un esempio, la metà dei musei italiani non ha neanche il sito web.

Quanto emerge poi dall'analisi del sistema di regole e della governance del turismo in Italia è il quadro di un settore che vive di rendita grazie all'eccezionale patrimonio artistico e culturale sul quale può contare, e che quando viene interessato dall'intervento del legislatore non sembra beneficiarne adeguatamente. La **struttura normativa e burocratica**, anziché accompagnare e facilitare lo sviluppo turistico, non ha fatto altro che appesantirlo e ingabbiarlo, **bloccando quella vitalità dal basso che è sempre stata volano fondamentale per la crescita del comparto**.

Esistono tante indicazioni di policy a livello nazionale, gran parte delle quali connesse al turismo culturale, ma sembra ancora mancare una visione chiara e unitaria della direzione che si vuole intraprendere. **Manca soprattutto un'efficace attuazione in grado di dare concretezza** a quanto stabilito, in linea di principio, nei numerosi documenti programmatici individuati.

Le politiche per il turismo mancano totalmente di un quadro attuativo

Non è migliore la situazione in termini di contesto normativo, caratterizzato da un insieme di norme statali e regionali, spesso mal coordinate e potenzialmente in contrasto tra loro, che determinano **frammentazione delle competenze e conflitti istituzionali**. Del resto non si può non evidenziare come negli ultimi dieci anni la formula organizzativa con cui si è declinata l'amministrazione centrale del turismo, affidata oggi al Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, sia cambiata ben sei volte.

La mancanza di un forte coordinamento centrale si fa tanto più sentire in quanto le Regioni hanno prerogative molto ampie non solo in termini di competenze legislative, ma anche di funzioni amministrative. Spetta infatti a loro l'organizzazione, la pianificazione e la programmazione turistica. Questa **frammentarietà si traduce anche in una scarsa efficacia della promozione internazionale del Paese**, che **manca totalmente di una visione unitaria**, fondamentale per la competizione globale. È il "marchio Italia" a vendere; in un mondo in cui i nuovi turisti tendono addirittura a ragionare in termini di continenti, promuovere la singola Regione italiana, sconosciuta per lo più alle grandi masse turistiche, appare inutilmente dispendioso, quando la stessa Regione molto più beneficerebbe di una promozione e commercializzazione unitaria dell'offerta turistica nazionale.

Il sistema normativo e amministrativo è frammentato e contraddittorio

Infine, **a fronte di un sistema di imposizione fiscale piuttosto invasivo, si osserva una limitata finalizzazione del gettito** per il finanziamento di investimenti quanto mai necessari per il comparto. Infatti, alla crisi di investimenti del sistema alberghiero si accompagna la **manca di risorse e quindi di investimenti anche da parte del sistema pubblico**, con il duplice effetto di avere strutture ricettive inadeguate, in un contesto poco ospitale.

Le difficoltà fin qui evidenziate per il sistema Paese nel suo complesso appaiono amplificate e ancor più penalizzanti nel contesto meridionale, che sconta come meta turistica tutte le inefficienze che già patisce in altri ambiti (scarsa qualità dei servizi pubblici locali, accessibilità problematica, bassa attrattività per gli investimenti, ecc.). Le regioni del Sud non sembrano assolutamente in grado di far fruttare il loro immenso patrimonio artistico, storico, culturale, naturalistico e paesaggistico. **Tutte le otto regioni del Mezzogiorno riescono ad attrarre circa la metà dei visitatori internazionali che attrae il Veneto, lo stesso numero del Trentino Alto Adige**; i tassi medi di occupazione delle strutture ricettive meridionali sono tra i più bassi del Paese e non raggiungono neanche il 25% del potenziale. **L'offerta continua a concentrarsi prevalentemente verso il balneare, un comparto stagionale, maturo, a basso valore aggiunto** e soggetto all'agguerrita concorrenza degli altri Paesi che si affacciano sul Mediterraneo. Eppure non mancherebbero le risorse per orientarsi verso mercati più dinamici e redditizi, ma **la difficoltà di collegamenti** con l'estero, con il resto del Paese, e addirittura intra Sud, taglia completamente fuori quest'area, per esempio, dal red-dizio turismo dei week end. E anche rispetto al turismo più "slow", legato alla riscoperta dei territori, ai sentieri pedonali, ai percorsi ciclabili, agli alberghi diffusi, le regioni meridionali sembrano ancora lontane dallo sfruttare pienamente le loro possibilità.

Le criticità nazionali sono ancor più penalizzanti per il Mezzogiorno, incapace di sfruttare le enormi potenzialità che lo contraddistinguono

Alla luce di tutto ciò, appare allora non più procrastinabile costruire un "**percorso per la qualità**", che coinvolga gli operatori, i servizi accessori e tutta la destinazione turistica, e che ridia al settore il ruolo che più gli è consono, **rilanciando la "destinazione Italia"**, con una particolare attenzione alle **realità meridionali**, che potrebbero rappresentare **un asset importantissimo per rafforzare la vocazione turistica dell'intero Paese**. Alcune recenti iniziative normative appaiono tuttavia andare nella direzione di un rilancio del settore, almeno sotto il profilo di una governance più razionale e di efficaci incentivi per le imprese.

Il “paradosso di Pompei”

Il mondo anglosassone parla di paradosso in riferimento alla situazione di Pompei, il sito archeologico unico al mondo, che nel 2001 è stato definito dall'Unione Europea **il più degradato d'Europa**, paragonabile soltanto a quelli che si trovano al centro di guerre civili.

Stiamo parlando di un'area che riesce ad attrarre **in un anno 2,5 milioni di visitatori** mordi e fuggi, che se volessero fermarsi oltre il tempo necessario alla visita non saprebbero dove andare. Nell'area di Pompei esistono 24 alberghi e 15 esercizi extralberghieri, per un totale di 1.564 posti letto; **una capacità sufficiente a soddisfare meno di un quarto della domanda**.

Ci troviamo di fronte all'assurdità per cui **il sito cade in rovina**, nonostante le procedure emergenziali che hanno convogliato nell'area oltre 100 milioni di euro, e **non ricava praticamente nulla**, oltre il costo del biglietto di ingresso all'area, **dalla sua notorietà**.

I visitatori degli scavi sarebbero peraltro una tipologia di clientela selezionata, colta, agiata, con buona capacità di spesa, tutte caratteristiche che farebbero pensare a un'offerta fatta di grandi alberghi, ristoranti di lusso, negozi di moda. E invece, la potenziale clientela finita la visita se ne va, senza produrre alcuna ricaduta economica per il territorio, solo a causa dell'assoluta incapacità dell'offerta di trattenerla.

A Pompei tutto contrasta con le più elementari regole del fare turismo. Eppure c'è tutto per trasformare quest'area in una **destinazione turistica di eccellenza**. Alle bellezze archeologiche, visto che a Pompei si affiancano Ercolano, Oplonti, Boscoreale, le ville di Stabia, si aggiungono le attrazioni naturali, le isole di Ischia e Procida, la costiera sorrentina, poco oltre Capri e la costiera amalfitana, e un vicinissimo porto turistico a Marina di Stabia, con approdi anche per i mega yacht dei “signori del lusso”, senza contare i circuiti che potrebbero estendersi a valorizzare anche il Cilento e, in definitiva, tutta la Campania.

Intorno a Marina di Stabia, a pochi chilometri dal sito archeologico, ci sono gli stabilimenti dell'ex area Falck che ben si presterebbero a una valorizzazione in chiave turistica. **Quello che manca è allora una chiara idea progettuale** intorno alla quale attrarre i capitali privati necessari per le strutture ricettive e la riqualificazione dell'area⁶, accompagnati dal sostegno pubblico per realizzare le necessarie infrastrutture, anche in partenariato pubblico privato. Esiste a oggi un **Grande Progetto Pompei**, istituito con decreto legge⁷, finalizzato però principalmente al restauro delle aree archeologiche, e al recupero socio-economico della c.d. Buffer zone, un'area cuscinetto individuata a protezione del sito. Questo progetto, al momento concentrato soprattutto sugli interventi di restauro del sito, potrebbe essere **il fulcro intorno al quale favorire il coinvolgimento dei privati, allargando però le prospettive alla valorizzazione dell'area anche in chiave turistica**.

Di solito per promuovere una destinazione turistica si cerca un brand, un marchio riconoscibile, Pompei non ne ha bisogno, il suo nome evoca già tutto. **Manca invece tutto quanto riesca a far sì che questa fama e notorietà si traducano in impatto e crescita economica** per il territorio e il Paese tutto.

5.2 Prospettive di sviluppo: il quadro delle priorità. Le previsioni dell'UNWTO stimano una crescita del turismo da qui al 2030 del 3,3% annuo. Questo vuol dire che si passerà dall'attuale milione circa di viaggiatori nel mondo, a oltre 1,8 milioni di persone in movimento; circa il 60% in più rispetto agli attuali flussi mondiali. **Il potenziale di crescita turistica per le economie nazionali è dunque enorme, ma la competizione aumenta ed è sempre più agguerrita**. Per non perdere terreno e anzi provare a tornare al ruolo che ha contraddistinto l'Italia in un passato non troppo remoto, sarà tuttavia fondamentale **ri-pensare il settore in tutte le sue componenti**.

(6) Esiste già una cordata di imprenditori pronta a costruire un resort a cinque stelle.

(7) Il d.l. n. 91/2013 individua il Piano strategico quale strumento per la definizione di una strategia unitaria finalizzata al rilancio economico-sociale, alla riqualificazione ambientale e urbanistica e al potenziamento dell'attrattività dell'area. Sono inoltre molto significative due recenti iniziative normative (Legge di stabilità 2016 e d.l. n. 146/2015) con cui si destinano maggiori risorse per la cultura e la tutela del patrimonio e si considerano servizi pubblici essenziali alcune prestazioni culturali, quali l'apertura al pubblico regolamentata di musei e di altri luoghi della cultura.

L'elemento da cui partire è naturalmente il brand. **Il marchio Italia non ha neanche bisogno di essere sponsorizzato**: ogni turista sogna di venire in Italia almeno una volta nella vita, ma non sempre riesce a farlo. Sta all'Italia allora farlo arrivare e tornare, ancora e ancora. Il patrimonio artistico, culturale, ambientale e umano che il Belpaese è in grado di offrire ha tutte le caratteristiche per rendere questo obiettivo non solo raggiungibile, ma anche doveroso e imprescindibile, considerata la condizione economica generale del Paese, che necessita di trovare la via per una ripresa stabile e duratura.

Per costruire intorno al brand un vero sistema di accoglienza turistica...

Il potenziale c'è ed è indiscusso, ma la chance per avere successo sta nella **messa a fattor comune di tutti gli elementi presenti**. È l'intero sistema Paese a doversi orientare ad accogliere il turista, occupandosi di migliorare l'accessibilità e la mobilità, il sistema ricettivo, i servizi connessi all'ospitalità, ma anche il territorio, il contesto urbano, la qualità delle acque, i servizi pubblici locali.

Per fare questo **serve innanzitutto una strategia nazionale, un'idea comune da declinare poi a livello territoriale, valorizzando le peculiarità e specificità di ogni destinazione** e raccogliendo intorno a questa idea i tanti talenti e valori dell'intero Paese. È necessaria tuttavia estrema chiarezza e semplificazione delle azioni, **da gestire a livello centrale** e da legare essenzialmente a:

- una **promozione unitaria del brand**. Soprattutto per entrare in mercati lontani, come possono essere Cina, Corea, Emirati Arabi, Brasile, Russia, abituati a ragionare in termini di "continenti", promuovere il piccolo borgo, piuttosto che la sagra locale, potrebbe risultare un inutile esercizio di stile;
- una **classificazione omogenea delle strutture ricettive**, finalizzata a facilitare il riconoscimento della qualità anche all'estero e il più possibile coordinata con gli standard mondiali. La definizione a livello nazionale di un moderno sistema di classificazione delle strutture ricettive sarebbe un primo importante passo nell'ottica di riorganizzare l'offerta esistente e promuoverla in maniera più organica sui mercati internazionali⁸;
- la **realizzazione di un sito web completo**, non solo destinato alla promozione dell'Italia, ma che partendo dal racconto del Paese, delle sue tradizioni, della sua storia e della sua contemporaneità, sia declinato poi per singoli prodotti turistici, consentendo di prenotare l'alloggio, i trasporti, i musei, le mostre, gli spettacoli, di scegliere i ristoranti, di trovare i servizi utili (taxi, uffici postali, farmacie, ecc.) o i negozi tipici e i locali caratteristici. Si pensi a un sistema unico di ricerca e di prenotazione che sia una vera leva di competitività non solo per il sistema turistico, ma per l'intero Paese; che permetta al turista di costruire un pacchetto di viaggio personalizzato, ma anche di orientarsi e muoversi a suo agio durante la permanenza in Italia; che consenta infine di non disperdere un business che oggi porta all'estero gran parte dei suoi profitti.

...il punto di partenza è la definizione di una strategia nazionale...

Sempre **a livello centrale** sarà poi importante accompagnare e facilitare tutte le iniziative volte a sostenere lo sviluppo turistico del Paese, attraverso **l'integrazione e il coordinamento degli interventi che hanno un impatto indiretto sul turismo** (misure per le infrastrutture di trasporto, per la difesa dell'ambiente, per la semplificazione amministrativa, per attrarre i capitali stranieri, per la digitalizzazione, ecc.).

L'instabilità organizzativa dell'Amministrazione centrale non ha certo contribuito a creare le condizioni favorevoli all'elaborazione e attuazione di un'efficace strategia nazionale per lo sviluppo del turismo e dell'industria turistica. Dopo tanto peregrinare, si è giunti ad attribuire le competenze in tema di turismo al Ministero dei beni e delle attività culturali, volendo in tal modo rafforzare il **binomio turismo – cultura**. Un binomio che è stato senz'altro vincente in passato e che ha rappresentato per lungo tempo il vero asset competitivo del sistema turistico italiano, ma che oggi deve essere **reinterpretato alla luce delle effettive potenzialità del Paese e, soprattutto, rispetto alle esigenze della nuova domanda turistica**. Il turismo è peculiare, è un settore privato che sfrutta anche beni pubblici, le risorse culturali e ambientali. E laddove si parli di conservazione e tutela di tali beni troppo spesso si tende a vedere come costo quello che in termini di valorizzazione, soprattutto in chiave turistica, sarebbe invece un investimento.

... anche superando il binomio turismo-cultura...

(8) In assenza di una modifica delle competenze, al momento in capo alle Regioni, e nelle more di una strategia nazionale, si potrebbe tuttavia proseguire sulla strada già intrapresa dal Governo di definire degli standard, possibilmente da verificare e valutare periodicamente e in modo indipendente, adottando poi una strategia di "moral suasion" nei confronti delle Regioni per rendere quanto più possibile omogenee le classificazioni.

Sarebbe opportuno modificare una **concezione che ancora vede i beni culturali solo come risorse da preservare, piuttosto che da valorizzare** così da rafforzare la vocazione imprenditoriale e industriale del turismo. Legare eccessivamente lo sviluppo turistico al solo segmento culturale potrebbe inoltre limitarne la crescita proprio a causa dello stretto legame con il settore pubblico che lo caratterizza e che rischia di contenere quella dinamicità e vivacità che del comparto turistico dovrebbe essere invece la principale leva di sviluppo.

Dunque per arrivare a **una vera e propria industria turistica italiana è necessaria una governance centrale che sappia valorizzare non solo la componente culturale del turismo, ma anche quella imprenditoriale e industriale**. È auspicabile, cioè, che oltre a garantire una coerenza organizzativa e funzionale dell'apparato amministrativo competente in materia di turismo, si rafforzi anche il **coordinamento con gli altri Ministeri** che gestiscono competenze connesse al turismo, quali lo sviluppo economico, gli affari regionali, gli affari esteri, le politiche agricole, alimentari e forestali, l'ambiente e la tutela del territorio e del mare. **Solo attraverso politiche pubbliche coordinate e integrate settorialmente sarà possibile ottimizzare i benefici economici, ambientali e socio-culturali connessi al turismo**.

Non servono pomposi piani strategici, che diventano poco più di un libro dei sogni, bensì **iniziative che possono avere un impatto, anche indiretto, sul turismo**: gli accordi fiscali per assicurare certezza agli investitori; la semplificazione del processo autorizzativo; le misure per favorire gli investimenti nel mercato immobiliare, facilitando il cambio di destinazione d'uso degli immobili; l'agevolazione del rilascio di visti turistici.

A livello locale si devono invece creare e promuovere le singole destinazioni attorno ad **alcune chiare idee guida e specifici prodotti turistici** (un grande attrattore, un certo tipo di domanda target, alcuni eventi particolari, e così via), accompagnate da politiche che si occupino anche della mobilità, della logistica e dei servizi connessi all'ospitalità, orientate allo sviluppo dell'intera destinazione turistica. Per far questo però si dovrà rivedere il sistema generale della **pianificazione territoriale**, che al momento si declina in molteplici e parallele politiche e pianificazioni (urbanistica, agricola, paesaggistica, ecc.), spesso separate, scoordinate e talvolta anche in conflitto tra loro. Anche a questo livello una stretta collaborazione tra i diversi uffici preposti sarà strategica.

Servono quindi nuovi modelli di cooperazione e di coordinamento tra i diversi livelli istituzionali, riconoscendo il ruolo degli attori pubblici e privati e **ponendo al centro i territori e le loro identità**. Appare soprattutto non più procrastinabile affrontare il problema di un **chiaro e stabile riparto di competenze tra Stato e Regioni, con una incisiva riforma del Titolo V della Costituzione**. Occorre una governance turistica più organica con una ridefinizione strategica delle competenze legislative e amministrative, che consenta di integrare in modo produttivo il livello nazionale, regionale e locale.

Scelta la strategia, definita la governance, si dovrà agire sul sistema di offerta del Paese che, come si è visto presenta più di una difficoltà.

Un riposizionamento dell'offerta, al momento troppo frammentata, dovrà innanzitutto passare per un **consolidamento imprenditoriale del settore**. Al riguardo si è detto di come la **configurazione di strutture a rete** rappresenti la risposta migliore; in servizi come quello della gestione alberghiera infatti la localizzazione rimane importante per l'economia della singola realtà imprenditoriale e quindi il consolidamento dovrà necessariamente passare per la creazione di gruppi, catene, consorzi, ecc.

I fronti sui cui agire sono due: da un lato sarebbe opportuno favorire **forme di collaborazione e aggregazione soft tra le piccole realtà radicate nel territorio, capaci di dare soddisfazione alla domanda interessata a un turismo di tipo esperienziale**. Forme di aggregazione reticolari come i consorzi e le associazioni offrirebbero vantaggi sul piano delle economie di scala, legati al marketing comune e alla diversificazione del rischio, mantenendo però la "riconoscibilità" delle piccole strutture. Va proprio in questa direzione il recente bando pubblicato dal Mibact a favore delle reti di impresa che operano nel turismo, volto a incentivare l'integrazione di micro e piccole imprese turistiche. Sempre per non disperdere questo patrimonio si potrebbero valutare anche le esperienze delle "catene volontarie" sviluppatasi prevalentemente in Francia (Relais et chateaux, Logis de France), reti nazionali di imprenditori che si caratterizzano per la promozione di un modello specifico di of-

ferta, ma che rimangono comunque a tutti gli effetti strutture indipendenti. Si supererebbe così l'eccessivo spontaneismo e artigianalità, mantenendo gli elementi di autenticità nell'accoglienza, che hanno da sempre rappresentato un asset positivo dell'ospitalità italiana.

Dall'altro, **nell'ottica di essere più competitivi rispetto al turismo dei grandi numeri si dovrebbe favorire la creazione di grandi gruppi italiani**; campioni nazionali made in Italy che sfruttino le caratteristiche positive dell'ospitalità italiana, superandone il limite della frammentazione e piccola dimensione, contribuendo a promuovere l'italianità all'estero e riuscendo così a competere nell'arena internazionale. Un campione nazionale, player mondiale, con un network di alberghi molto ampio, presente non solo in Italia, ma anche nei luoghi più frequentati del mondo, sarebbe un ottimo volano per la crescita dei flussi turistici stranieri: chi si è trovato bene in un albergo cerca spesso le altre possibili destinazioni del gruppo, certo di ritrovare gli stessi standard qualitativi.

In generale, **la presenza di grandi catene alberghiere potrebbe essere facilitata in questo momento dalla tendenza che si sta diffondendo anche in Italia a separare la proprietà immobiliare dalla gestione**. Questa strategia asset light sembra infatti essere la preferita dalle grandi catene internazionali, che finora non hanno apprezzato il peso eccessivo che la proprietà immobiliare ha nei bilanci degli alberghi italiani.

L'analisi dei bilanci realizzata ha in effetti mostrato che **le imprese che meglio hanno retto dopo la crisi degli anni 2008-2009 sono proprio quelle che hanno scelto di separare proprietà immobiliare e gestione alberghiera**. Aver liberato risorse ha consentito a queste imprese di realizzare un **buon livello di investimenti**, soprattutto di tipo immateriale, concentrandosi quindi sulle nuove tecnologie. E tutto questo è stato possibile anche grazie a una **gestione delle strutture fortemente managerializzata**, che ha soppiantato forme organizzative troppo spesso lasciate alla singola iniziativa e all'improvvisazione personale, che oggi appaiono inadeguate ad affrontare le sfide competitive che si presentano.

Puntare sulle catene non vuol certo dire rinunciare al patrimonio diffuso delle **piccole strutture**, che anzi potrebbero essere **stimolate a innovare i loro modelli gestionali** proprio dalla presenza di catene imposte su criteri di management più efficaci e dal clima competitivo più moderno che ne deriva.

Con particolare riferimento al solo settore alberghiero si osserva che il segmento più promettente rimane quello degli **alberghi di lusso**, che come si è visto hanno ottime performance e si rivolgono a un tipo di domanda in crescita grazie ai flussi provenienti dai Paesi di più recente industrializzazione. Tuttavia non si deve trascurare anche la categoria di **alberghi di tipo low cost**, magari come sotto brand di un grande gruppo alberghiero, al momento pressoché assente in Italia, ma che è destinata a crescere, trainata anche dal successo delle politiche di sviluppo delle compagnie aeree a basso costo. Anche gli **alberghi green**, o "sostenibili", rappresentano un settore interessante; si tratta di strutture che, da un lato potrebbero beneficiare di finanziamenti agevolati e dall'altro, contando su costi minori di esercizio, potrebbero essere più redditizi dei loro concorrenti. Infine, una categoria da non sottovalutare è quella degli **alberghi wellness**, da posizionare in luoghi in grado di offrire sia ambiti termali, che un buon retroterra tipico.

Considerato poi che il **turismo organizzato** continua ad avere un ruolo di tutto rispetto nel panorama italiano e internazionale, si potrebbe provare anche a **valorizzare grandi strutture inutilizzate**, che si trovano soprattutto in località balneari e termali, non trasformabili in condomini privati a causa di un mercato immobiliare comunque saturo e che lasciate in stato di abbandono rischiano di essere soltanto "ecomostri" improduttivi. Per avere successo però **è necessario creare un prodotto intorno a queste strutture**: si potrebbero ad esempio, dopo averle ristrutturare e riqualificate, far entrare nel circuito dei grandi congressi, o in tour che prevedano prima la visita di luoghi più famosi e poi il soggiorno in queste aree, poco note al pubblico internazionale, ma che potrebbero consentire a fine vacanza alcuni giorni di relax e riposo, accompagnati magari dall'organizzazione di eventi e attività di entertainment.

Una riorganizzazione del sistema ricettivo appare quanto mai necessaria anche con riferimento a forme di **ricettività alternativa all'albergo**⁹: i **condhotel**, strutture composte da unità abitative autonome e indipendenti, alle quali vengono comunque offerti servizi di tipo alberghiero, cioè accoglienza, assistenza, ristorazione, spazi

La diffusione di catene e consorzi migliora il contesto imprenditoriale, con effetti positivi su tutte le diverse tipologie di offerta

Il sistema alberghiero deve essere riorganizzato puntando su modalità più adatte alla nuova domanda

(9) Tipologie ricettive normate sia nel c.d. decreto Sblocca Italia (d.l. n. 133/2014), sia nell'Art bonus (d.l. n.83/2014)

Le nuove forme ricettive, in espansione, devono essere accompagnate senza limitarne la "spontaneità"

È strategica la rivitalizzazione dei centri minori, anche grazie al web

e servizi comuni per gli ospiti; l'**albergo diffuso**, modello italiano di ospitalità che si sviluppa solitamente nel centro storico di un paese o in un piccolo borgo, dove le case e le camere in cui alloggiare sono sparse sul territorio, potendo però, anche in questo caso, usufruire di tutti i tipici servizi alberghieri.

In merito poi al diffuso **fenomeno delle seconde case**, il mancato sfruttamento di un grande patrimonio immobiliare disabitato per gran parte dell'anno sembra potersi spiegare certamente con motivazioni di tipo culturale, quali la generale reticenza da parte dei proprietari a mettere a disposizione di soggetti terzi le proprie abitazioni e il retaggio di un passato nel quale comprare una seconda casa e tenerla sfitta, sempre a propria disposizione, era ancora conveniente, dati i bassi costi di gestione; un quadro molto diverso da quello attuale, con **spese di mantenimento e tassazione che hanno reso tali costi molto più onerosi**. Ma accanto a questa ragione, vi è anche la difficoltà di affittare le abitazioni da parte dei proprietari, che molto spesso vivono in luoghi diversi e non hanno il tempo di dedicarsi a questa attività. Occorrerebbero in tal senso delle **strutture di supporto**, preposte a promuovere l'affitto delle seconde case, favorendo l'incontro tra domanda e offerta e fornendo i servizi accessori necessari, così da **favorire uno sviluppo più imprenditoriale del comparto**.

In generale, la crescita di forme di ospitalità sviluppatasi nel contesto della **sharing economy** (si pensi alla diffusione di Airbnb o di altri portali per l'affitto di breve periodo di stanze o abitazioni) potrebbe contribuire significativamente alla riorganizzazione del mercato delle case per vacanze e all'emersione del fenomeno, rendendo le strutture molto più tracciabili che in passato. Non da ultimo, **uno sviluppo imprenditoriale del turismo legato alle seconde case potrebbe avere effetti positivi anche sul rilancio in chiave turistica del Mezzogiorno, dove questo fenomeno è molto diffuso**.

Parliamo comunque di forme nuove di ospitalità rispetto alle quali è importante l'azione del legislatore per evitare di creare distorsioni della concorrenza determinate da un eccesso di burocrazia e difficoltà amministrative da un lato, e dalla più totale deregulation dall'altro. Ben vengano nuove forme di ricettività che consentano di intercettare sempre più flussi turistici; non ci si può certo illudere di riuscire a fermare il cambiamento, né è auspicabile farlo, ma una particolare attenzione dovrà essere posta per evitare distorsioni nel mercato. Si tratta cioè di agire su due versanti: cercare di **alleggerire un clima amministrativo eccessivamente burocratizzato, che ingabbia il sistema ricettivo più tradizionale** e allo stesso tempo **riordinare il nuovo** senza limitarne però il carattere spontaneo e innovativo, tenendo peraltro conto delle peculiarità di ciascuna tipologia di offerta.

Queste forme di ricettività sono in effetti la chiave per **valorizzare l'inestimabile patrimonio di piccoli centri, borghi e paesini** che sono il cuore del fascino e dell'attrattiva del nostro Paese, che non si esaurisce certo con i grandi centri urbani, artistici e culturali, arcinoti al grande pubblico, come Roma, Firenze o Venezia. Si tratta di agglomerati urbani dotati di notevoli risorse e attrazioni potenzialmente di grande appeal per il turista, ma che oggi non riescono a competere nel panorama internazionale, nonostante il forte interesse della domanda verso forme di turismo legate alla ricerca di autenticità. Il turismo "minore" peraltro potrebbe essere di forte interesse anche per i flussi di domanda domestica, che hanno risentito molto della crisi economica, faticando ancora oggi a riprendersi pienamente. Si è detto peraltro di come al momento **risultino del tutto assenti misure di supporto, fiscale e non, alla domanda interna**.

Un contributo importante alla **rivitalizzazione della miriade di centri minori diffusi sul territorio** italiano, e più in generale allo sviluppo di tutte queste nuove e diverse forme di offerta turistica, può venire senz'altro anche dal **web**. Si stima infatti che l'impatto positivo che deriva dalla visibilità consentita dalla Rete sia particolarmente forte proprio per le piccole realtà, che grazie a internet riescono più facilmente ad arrivare al consumatore.

Il **canale digitale** non può dunque in alcun modo essere trascurato e anzi merita di essere enormemente potenziato. Si è detto infatti di come il web abbia profondamente modificato il mercato turistico negli ultimi anni e dell'impatto positivo che questo ha avuto per quelle destinazioni che, meglio di altre, sono riuscite a sviluppare questo canale di comunicazione con la clientela. Perché il sistema turistico italiano possa sfruttare appieno le opportunità che la c.d. rivoluzione digitale offre, è necessario intervenire quanto prima su alcuni nodi strutturali che ancora ne bloccano lo sviluppo, agendo sia sulle **infrastrutture**, ancora inadeguate a supportare i servizi digitali necessari, sia sull'**offerta online di contenuti**, sia infine sulla **digitalizzazione degli operatori del comparto**.

Dal lato della domanda, si tratta di **stimolare e incentivare le attività online e i rapporti e gli scambi telematici tra operatori e turisti**. Oggi infatti la ricerca rimane ancora la forma di interazione primaria tra industria turistica e consumatori, mentre le **attività di prenotazione**, i cui impatti sulla redditività delle aziende sono maggiori, **hanno ancora un ruolo secondario**. Proprio per questa ragione non è più procrastinabile la realizzazione di un portale che consenta di avere accesso a tutte le attrazioni che il nostro Paese può offrire, non un semplice strumento di marketing, ma un luogo in cui sia possibile creare e trovare prodotti turistici completi.

Per rafforzare lo strumento digitale è necessario intervenire sia sull'offerta, sia sulla domanda

Dal lato dell'offerta si tratta di **agire sul gap infrastrutturale** che ancora contraddistingue il Paese, legato sia alla diffusione ancora molto bassa della banda larga veloce, sia allo scarso processo di digitalizzazione delle imprese ricettive italiane. Al riguardo, con il c.d. Art bonus, il Governo è intervenuto prevedendo un credito di imposta per i costi sostenuti dalle strutture ricettive per investimenti finalizzati a migliorarne la digitalizzazione, con risultati molto soddisfacenti.

Il mercato turistico del resto è un'industria esportatrice, fortemente connessa ai mercati esteri, la cui propensione all'uso del web è maggiore. **Non sfruttare il canale telematico sarebbe allora fortemente irresponsabile da parte di tutti gli operatori a vario titolo coinvolti nel sistema turistico**; significherebbe rinunciare deliberatamente a una fetta importante di potenziale clientela.

Un irrobustimento della struttura imprenditoriale del settore, accompagnato da una migliore organizzazione dell'offerta ricettiva e da un adeguato livello di digitalizzazione, non può essere realizzato senza agire anche sulla **qualità della forza lavoro**, al momento non all'altezza di uno sviluppo in chiave internazionale del settore. Da questo punto di vista è assolutamente necessario **intervenire sul sistema formativo**, rivedendo i curriculum degli istituti professionali del settore, puntando su un rafforzamento delle conoscenze di base, di management e, soprattutto, linguistiche. Inoltre, si potrebbe immaginare di sponsorizzare la costituzione di poche grandi scuole alberghiere e di ristorazione, anche in considerazione del maggiore appeal del settore nei confronti delle giovani generazioni, che sono tornate a guardare con interesse alle professioni a vario titolo legate al comparto turistico.

Anche il sistema formativo deve essere adeguato, così da migliorare la qualità della forza lavoro

Accanto a tutto ciò ovviamente dovrà proseguire il miglioramento dell'**infrastrutturazione generale del Paese**, che al momento resta decisamente contro uno sviluppo forte e omogeneo del settore, soprattutto con riferimento al Mezzogiorno.

Tuttavia oltre alle infrastrutture che interessano l'intero sistema Paese, esiste anche un'**infrastrutturazione specifica del settore turismo** che merita di essere sviluppata. Si tratta di infrastrutture al servizio di tre grandi comparti, che, come si è visto, sono tra i più promettenti del mercato turistico attuale e che risultano del tutto sottodimensionati nel sistema italiano, tagliandolo di fatto fuori dalla competitività internazionale proprio negli ambiti che presentano le più grandi prospettive di sviluppo.

Oltre alle infrastrutture generali...

Si è parlato dei **parchi a tema**, che hanno oramai costituito una domanda turistica specifica, e delle difficoltà che stanno affrontando. Si tratta di un turismo che combina l'intrattenimento con la ristorazione, la logistica, il retail e così via. Un grande parco a tema (e in questo concetto sono inclusi acquari, zoo, e le altre attività legate alle famiglie con bambini) crea e/o amplifica le possibilità di un territorio più di qualunque altra risorsa. Perché allora non pensare a facilitare lo sviluppo di investimenti in un campo che si contraddistingue anche per l'**elevata capacità di attrarre capitali stranieri**. Si tratta peraltro di un comparto in grado di rivitalizzare aree e siti dismessi, per lo sviluppo del quale però occorre affrontare il tema delle difficoltà e lentezze burocratiche, oltre alla questione dei necessari collegamenti con le principali arterie della mobilità.

...andrebbero promossi investimenti specifici sui segmenti più dinamici del turismo: parchi a tema, hub crocieristici, centri congressi

Si è visto come il **mercato delle crociere** sia un segmento in crescita, capace di creare domanda turistica aggiuntiva senza bisogno di costruire alberghi o residenze, visto che le navi contengono tra i 2 e i 5 mila passeggeri. Il successo di questo settore tuttavia non dipende solo dalla notorietà dei luoghi dove le navi possono far tappa, ma proprio dal potervi fare tappa, cioè dalla logistica, dai terminal disponibili, dall'organizzazione a terra esattamente determinata, dai collegamenti porto-aeroporto, porto-città e così via; in altri termini dalla **capacità di trasformare una semplice tappa in un vero e proprio soggiorno turistico**. Al momento tuttavia non esiste in Italia alcun terminal crocieristico che presenti tutte queste caratteristiche.

Si è detto infine della **congressistica** e, in particolare, dei **grandi convegni internazionali** che l'Italia non è in grado di ospitare, ma che rappresentano un **business formidabile per l'intensità e la qualità della**

Al di là della polarizzazione tra piccoli e grandi numeri, la sostenibilità è l'elemento che deve accomunare ogni iniziativa in campo turistico

Gli investimenti sono insufficienti sia dal lato delle imprese turistiche...

130

...sia per la valorizzazione delle destinazioni

Sono molti i canali attivabili per favorire una ripresa degli investimenti del comparto ricettivo...

clientela. Ancora una volta però sarebbe vincente un sistema di mobilità e logistica adeguato, un grande convention center, la sua vicinanza a un aeroporto internazionale, la disponibilità di grandi alberghi di standard internazionale; un insieme di elementi che al momento non si trovano in nessuna parte del Paese e che prevalgono di gran lunga nelle scelte degli organizzatori rispetto alla piacevolezza e attrattività dei luoghi. Sarebbe dunque utile interrogarsi sull'opportunità di realizzare tempestivamente almeno un grande centro congressi con queste caratteristiche.

Nella duplice declinazione che dello sviluppo turistico italiano si è cercato di dare, da un lato un turismo di piccoli numeri, ricettività diffusa, integrazione con il territorio e con la popolazione locale, dall'altro le grandi masse, le catene alberghiere, i congressi internazionali e i flussi crocieristici, l'elemento da mettere a fattor comune è senza ombra di dubbio la **sostenibilità**. L'Italia ha molto da investire in questo campo, ma se il tema ha ovviamente senso nelle modalità soft del turismo, quali i percorsi naturalistici, la mobilità dolce, l'ospitalità diffusa, **la vera sfida rimane quella di rendere sostenibile anche il turismo legato ai grandi numeri**, alle nuove masse turistiche di cui tanto si è parlato, attraverso un'attenzione spasmodica agli impatti e al loro contenimento. Si tratta di un turismo con enormi prospettive di crescita al quale non ha senso voltare le spalle, bensì che merita di essere strutturato, programmato e organizzato, così da trarne tutti i possibili effetti positivi. **Un percorso turistico che punti sulla qualità, per i grandi e i piccoli numeri, non potrà che portare a un risultato sostenibile.**

Ultimo nodo da affrontare, ma forse il più rilevante per la riuscita di tutti gli altri, è il tema dei **finanziamenti**. Si è detto di come una destinazione turistica sia l'insieme composito di strutture ricettive, contesto urbano e/o territoriale, mobilità e logistica, servizi di ristorazione e commerciali, servizi pubblici locali, industria creativa. Tutto è rilevante, tutto necessita di essere valorizzato, migliorato, riqualificato, in un percorso virtuoso "di qualità", che parta dall'immagine più generale del Paese, arrivi alle singole destinazioni e poi agli alberghi, alle altre strutture ricettive e ai servizi di supporto. Ma per essere realizzato questo percorso necessita di **investimenti, razionali, efficienti e tempestivi.**

Il quadro generale non è però confortante. Il sistema alberghiero ha mostrato infatti grandi difficoltà proprio nella realizzazione di investimenti, che sono stati sostenuti solo dalle imprese più dinamiche. Eppure sono proprio quei pochi esercizi che hanno invece scelto una politica di investimenti espansiva ad aver registrato le migliori performance. Ma molte delle imprese alberghiere soffrono di problemi dimensionali e di sottocapitalizzazione, **criticità che ne limitano l'accesso al mercato dei capitali e del credito**. Un problema che non risparmia neanche le piccole strutture ricettive extralberghiere, le attività artigianali e tipiche, o le industrie creative, insomma tutto l'humus imprenditoriale che contribuisce a rafforzare l'offerta turistica di una destinazione.

D'altro canto, la situazione di contesto, per la quale sarebbero necessari interventi di sviluppo urbano, di riassetto del territorio, di consolidamento del sistema dei servizi, di rafforzamento della logistica e delle infrastrutture di trasporto, non è migliore. La **finanza pubblica non è più in grado di sostenere interamente tutte le iniziative e i progetti necessari** per rivitalizzare e/o creare destinazioni turistiche capaci di competere nel panorama internazionale, pertanto il tema del **coinvolgimento del settore privato** appare sempre più rilevante e urgente.

Per quanto riguarda il **riposizionamento dell'offerta ricettiva italiana**, e in particolare del sistema alberghiero i canali che appaiono più rilevanti per **riattivare gli investimenti** sono:

- un **rafforzamento in termini di equity delle imprese alberghiere**, che potrebbero in tal modo anche affrontare il problema dell'eccessivo ricorso al debito, emerso dall'analisi dei bilanci;
- lo sviluppo di **progetti legati alla riconversione di beni di pregio storico-artistico**, che vedono coinvolti i privati e il pubblico, e che avrebbero il doppio beneficio di migliorare l'offerta ricettiva, salvaguardando al contempo il patrimonio storico-artistico nazionale;
- l'uso di **strumenti finanziari adeguati**, come ad esempio il leasing finanziario, che consente all'impresa di ottenere la disponibilità di un bene o dell'immobile, senza dover sostenere ingenti esborsi finanziari iniziali e senza intaccare la capacità di credito;
- il **ricorso efficiente ai fondi strutturali europei**, che prevedono tra gli interventi finanziabili proprio le attività finalizzate al miglioramento qualitativo delle strutture ricettive, soprattutto nel Mezzogiorno;

- lo **sviluppo di fondi immobiliari dedicati**, anche nella forma del fondo di fondi, che rivitalizzino il mercato immobiliare turistico e diano nuovo impulso agli investimenti di riqualificazione delle strutture ricettive. Nell'ambito del processo di separazione della proprietà immobiliare dalla gestione dell'attività esistono peraltro ampi margini di crescita per lo sviluppo di **fondi finalizzati al finanziamento della sola gestione alberghiera**. Ancora poco diffusi in Italia, si stanno invece affermando sempre più all'estero, con operatori che gestiscono fondi specializzati sia nell'acquisizione della proprietà immobiliare, sia nella gestione delle strutture ricettive.

In merito invece al **rilancio più generale delle destinazioni turistiche** è necessario immaginare soluzioni che consentano di supplire alla **crisi della finanza pubblica, anche coinvolgendo i capitali privati**. Gli strumenti utilizzabili sono differenti in virtù della estrema variabilità della tipologia di investimenti che potrebbe essere necessaria:

- una fonte di finanziamento pubblico potrebbe essere rappresentata dal **gettito dell'imposta comunale di soggiorno**, che in linea teorica dovrebbe essere una tassa di scopo, ma che nella realtà viene utilizzata dalle Amministrazioni locali soprattutto per esigenze di bilancio;
- per gli interventi di tipo infrastrutturale la partecipazione dei capitali privati può avvenire attraverso interventi in **partenariato pubblico-privato (PPP)**, finanziati con tecniche di project financing;
- per progetti più specifici legati a vari settori di rilievo come il sistema culturale, la salvaguardia del patrimonio architettonico, la tutela ambientale - comparti in generale di estrema importanza per qualsiasi sistema economico, ma ancor più rilevanti per territori che vogliano proporsi come destinazioni turistiche - il settore privato può avere un ruolo nel contribuire attraverso **sostegni e/o sponsorizzazioni**;
- per gli interventi relativi alla tutela e conservazione dei beni culturali non si deve trascurare anche il canale di finanziamento rappresentato dal **crowdfunding**. La notorietà dell'offerta culturale italiana è infatti tale che già oggi si osservano iniziative internazionali, nate spontaneamente per sostenere il recupero del patrimonio storico e artistico italiano¹⁰;
- per l'offerta del territorio, legata alla ricettività di piccola dimensione, alle imprese culturali e creative, alle piccole produzioni artigiane, alle attività legate ai prodotti enogastronomici, alla ristorazione tipica, si dovrebbero immaginare **strumenti appositamente dedicati e adatti a piccole/micro realtà imprenditoriali** (finanziamenti alle start-up, microcredito, fondi di garanzia, venture capital), oltre a valutare l'opportunità di **regimi fiscali fortemente agevolati** soprattutto negli anni di avvio e consolidamento delle attività;
- infine, laddove sussistano le condizioni, è importante che il settore pubblico crei un **ambiente il più possibile business-friendly**, capace di stimolare l'iniziativa privata, con risvolti economici, sociali e ambientali positivi per l'intero territorio interessato, soprattutto attraverso la **semplificazione burocratica**.

...e numerosi sono anche gli strumenti per finanziare gli investimenti legati al rilancio di una destinazione turistica

5.3 I protagonisti del rilancio. Sono dunque tanti gli aspetti che devono essere presi in considerazione quando si approccia il tema del rilancio del comparto turistico, ma forse il primo e più rilevante è che questo vuole in realtà significare **rilancio dell'intero sistema Paese**. Agire sul sistema Paese vuol dire anche **intervenire soprattutto al Sud**, sia in merito all'offerta ricettiva, sia al contesto infrastrutturale e territoriale¹¹.

(10) Loveitaly.org è un'associazione di crowdfunding internazionale, dedicata a tutelare, promuovere e valorizzare il patrimonio culturale Italiano. L'associazione è la prima nel suo genere a sostegno dei progetti di restauro in tutta Italia. Loveitaly! è stata creata da LVenture Group, holding di partecipazioni in startup digitali, quotata presso la Borsa Italiana, insieme a un gruppo internazionale di coordinatori, esperti di settore e volontari con diverse professionalità, accomunati dalla passione per le bellezze artistiche italiane.

(11) Il Masterplan per il Mezzogiorno presentato dal Governo a novembre 2015 va proprio nella direzione di affrontare con un approccio sistemico tutte le differenti problematiche che limitano lo sviluppo di quest'area, indicando nel turismo una delle leve più importanti per la crescita meridionale.

Si è detto di come tutti siano, direttamente o indirettamente, coinvolti nell'accoglienza e nel contribuire al ricordo che il turista porterà con sé della sua visita; allo stesso modo, è vero che tutti possono beneficiare della ripresa turistica del Paese, come imprenditori, come operatori, ma anche come semplici cittadini.

Certo a ciascuno il suo ruolo; tra gli interventi da realizzare per consolidare il settore è senz'altro possibile individuare quelli che competono a ciascun attore, definendone anche l'ordine di priorità. È fuor di dubbio infatti che ogni elemento che si è messo in evidenza contribuisca in maniera sostanziale al rilancio del comparto turistico per il Paese; tuttavia è altrettanto innegabile che alcuni interventi siano i **tasselli imprescindibili e determinanti per la riuscita di un percorso verso lo sviluppo di un turismo di qualità** (su tutti un ruolo prioritario lo assumono la razionalizzazione della governance e il finanziamento degli investimenti).

Figura 7 – Le azioni per rilanciare il turismo

Interventi	Priorità	Attori			
		Stato	EELL	Sistema imprenditoriale	Sistema finanziario
Ridefinire la strategia nazionale e razionalizzare la governance	*****	X	X		
Rafforzare e finalizzare il sistema dei finanziamenti	*****	X			X
Favorire lo sviluppo di prodotti turistici innovativi e legati ai territori	****		X	X	
Favorire la creazione di gruppi nazionali e di reti di imprese	****	X		X	X
Rivedere il sistema fiscale e autorizzativo	****	X	X		
Realizzare le infrastrutture e migliorare i servizi a sostegno della competitività del Paese (trasporti, SPL, digitalizzazione)	***	X	X		X
Realizzare le infrastrutture specifiche per il turismo (hub crocieristici, centri congressuali, parchi tematici)	***	X	X		X
Intervenire sul sistema della formazione di settore	**	X	X		
Diffondere l'innovazione digitale nel sistema imprenditoriale	**	X		X	
Rivedere il sistema delle statistiche e di rilevazione dei dati	*	X			
Sostenere la domanda interna	*	X			

Fonte: CDP

È piuttosto evidente che il **settore pubblico** è chiamato ad agire in prima linea nel rilancio del comparto, avendo un ruolo in quasi tutte le azioni individuate. Il punto dal quale partire è tuttavia una **quanto mai urgente razionalizzazione della governane del comparto**, una solida base alla quale ancorare una altrettanto solida strategia nazionale. In questo contesto ovviamente lo Stato centrale dovrà essere coadiuvato dagli **Enti Locali**, ai quali si richiede un effettivo **contributo collaborativo** nella definizione di una strategia che saranno poi chiamati a realizzare e a integrare a livello territoriale.

La sfida è tuttavia aperta anche per il **sistema imprenditoriale**, che ad oggi risulta ancora piuttosto immobile, non abituato a competere su mercati internazionali, poco attento e preparato rispetto alle innovazioni che stanno travolgendo il settore. L'impegno delle imprese a vario titolo coinvolte (strutture ricettive, ma anche imprese di servizi, di produzioni artigianali, di ristorazione, industrie creative, ecc.), dovrà esplicitarsi sia nella **strutturazione di prodotti turistici innovativi**, sia nella **riorganizzazione del comparto**, attraverso **percorsi aggregativi o di cooperazione** che consentano di superare la frammentazione e le fragilità del sistema. Infine, non si può non sottolineare il ruolo cruciale del **sistema finanziario**, chiamato a sostenere, con strumenti diversi, le numerose tipologie di investimenti necessari.

Il **fulcro** attorno al quale far crescere una vera industria dell'ospitalità e un settore produttivo a tutti gli effetti, rimane comunque l'**amalgama di luoghi, storia, tradizioni, produzioni tipiche, prodotti enogastronomici, moda, design, brand iconici e evocativi** che caratterizzano l'Italia.

Al di là della retorica del patrimonio culturale più bello del mondo, il Belpaese è anche altro, molto altro. Alla sua storia e al suo passato, unici, affianca infatti la forza della sua contemporaneità. Si pensi a **Milano**, la città che nell'immaginario collettivo è industria e affari e che invece è diventata una meta turistica sempre più in fase di consolidamento grazie soprattutto all'eccellenza nei settori della creatività e della moda e, più di recente, grazie all'EXPO. O a **Torino**, la città della FIAT, che oggi invece si è reinventata città meta di week end lunghi, con i suoi musei, le sue piazze, la musica. E sono solo esempi tra tanti.

Certo l'Italia è soprattutto cultura, ma ormai non basta più. **Nel rapporto fra beni culturali e turismo il vantaggio può, e deve, essere reciproco**: il turismo ha nell'arte, la cultura e le tradizioni una delle più importanti fonti di richiamo per i turisti; i beni culturali hanno nel turismo un fortissimo driver per attrarre investimenti e capitali privati. **Il turismo è la chiave di volta per offrire una reale opportunità di business ai finanziatori privati**, favorendo così gli investimenti, anche nella valorizzazione e conservazione del patrimonio storico e culturale nazionale.

Si tratta insomma di agire per un riposizionamento generale del Paese nel mercato turistico internazionale, partendo dalla vocazione culturale, ma facendo leva su molte altre componenti. **L'Italia turistica, da aggregato di operatori individuali deve diventare una catena industriale**, senza per questo rinunciare all'autenticità e alla sostenibilità della sua offerta; una destinazione che intorno alla fama e alla notorietà sia in grado di costruire un **sistema interconnesso di logistica, ospitalità, servizi, cultura e entertainment**, nella consapevolezza che un brand senza prodotto non ha senso di esistere.

È necessario andare oltre il brand e la vocazione culturale per sviluppare una vera industria del turismo

A.I

La metodologia per la stima dell'impatto del "turismo perso"

Aspetti metodologici. L'approccio seguito per l'analisi dell'impatto determinato dall'aver perso competitività rispetto al resto del mondo negli ultimi dieci anni in termini di minori arrivi internazionali, fa riferimento agli schemi di tipo input-output, che consentono la misurazione degli effetti generati in termini di valore aggiunto e occupazione dalla variazione di uno o più componenti della domanda finale, rappresentata in questo caso dalla minor spesa turistica. Questa quantificazione tiene conto non solo degli effetti diretti esercitati sul settore interessato dalla minor spesa, ma anche di tutti quegli effetti che sono connessi ai processi di attivazione che ciascun settore rivolge agli altri per l'acquisto di beni intermedi e per i semilavorati necessari al processo produttivo.

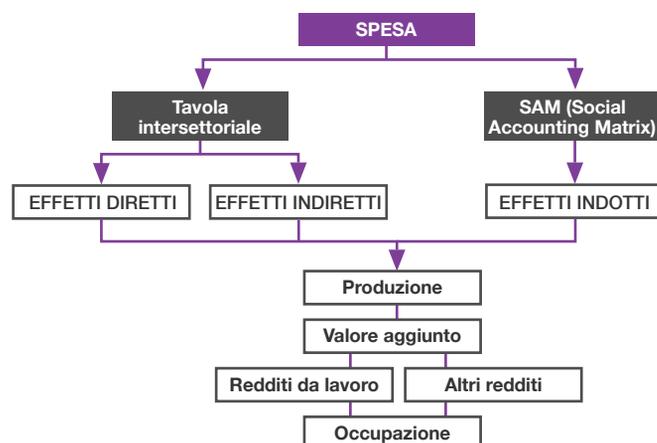
L'impatto stimato attraverso questo metodo è dunque la risultante di tre tipologie di effetti:

- **effetti diretti**, connessi alle conseguenze che si producono sul solo settore interessato dalla variazione di domanda e sui suoi primi input intermedi;
- **effetti indiretti**, connessi ai processi di attivazione che ciascun settore produce sugli altri settori di attività economica (moltiplicatore leonteviano);
- **effetti indotti**, derivanti dai flussi di reddito aggiuntivo che stimolano una crescita endogena dei consumi finali (moltiplicatore keynesiano).

Trattandosi di una semplice descrizione meccanica delle interconnessioni tra i diversi comparti di un sistema economico tuttavia, pur consentendo di considerare l'impatto di interventi esogeni sull'economia, soprattutto nel breve periodo e a parità di condizioni, non fornisce alcuna spiegazione relativa ai comportamenti economici degli operatori, né consente di distinguere l'iniezione di spesa a seconda del soggetto che la realizza (non ci sono differenze ad esempio se la spesa viene realizzata dal settore privato o dal settore pubblico), così come non permette di valutare le conseguenze di variazioni nelle condizioni di contesto sull'impatto calcolato.

La tavola intersettoriale. L'analisi input-output, ideata da Wassily Leontief, è una tecnica statistico-economica attraverso la quale si studiano le relazioni determinate dalla produzione e dalla circolazione di beni e servizi tra i diversi settori in cui si articola un sistema economico. Lo strumento fondamentale dell'analisi input-output è la tavola intersettoriale, una tavola a doppia entrata, nella quale l'economia nazionale è immaginata come un insieme di settori, ciascuno dei quali realizza due tipi di transazioni:

Figura 8 – Schema descrittivo della metodologia input-output



Fonte: CDP

- acquista dagli altri settori beni e servizi che utilizza per la propria attività produttiva (**branche di impiego**);
- vende agli altri settori e alla domanda finale la merce che produce (**branche di origine**).

I settori sono raggruppati in branche, ossia raggruppamenti di unità produttive caratterizzate da struttura dei costi, processi di produzione e prodotti omogenei.

Nello schema generale di una tavola input-output si possono distinguere tre sezioni (o sottomatrici):

- la **sezione delle branche produttive**: dove vengono rappresentate le transazioni interindustriali, ossia le transazioni di beni e servizi intermedi che dalle branche di origine affluiscono alle branche di impiego, dove vengono utilizzati come input dei rispettivi processi produttivi (il totale di riga di questa sezione indicherà il totale degli impieghi intermedi di ciascun settore, mentre il totale di colonna indicherà il totale dei costi intermedi sempre relativo a ognuna delle branche considerate);
- la **sezione degli impieghi finali**: composta dalle colonne intestate alle componenti della domanda finale (consumi pubblici e privati; investimenti; esportazioni). Qui si riportano i flussi di beni e servizi che, invece di essere impiegati nella produzione, affluiscono agli utilizzatori finali per essere destinati al consumo, alla formazione del capitale e alle esportazioni;
- la **sezione delle risorse primarie**: costituita dalle righe intestate al valore aggiunto e alla sua distribuzione ai fattori produttivi. Qui si registrano quindi i flussi dei redditi primari, corrisposti ai fattori della produzione come remunerazione dei servizi resi nei diversi processi produttivi.

La lettura della tavola nel senso delle righe consente, pertanto, di analizzare la produzione delle diverse tipologie di prodotti/servizi secondo la destinazione degli stessi, mentre la lettura per colonna mostra, prodotto per prodotto, il processo di formazione delle risorse e la struttura dei costi di produzione.

La tavola input-output, fornendo una descrizione sintetica delle relazioni interindustriali e della struttura economica di un paese, consente di quantificare, attraverso l'identificazione del valore dei beni e servizi intermedi prodotti da un determinato settore e impiegati da un altro, gli effetti moltiplicativi che una variazione della domanda (consumi, investimenti, spesa pubblica, esportazioni) è in grado di generare nel territorio di riferimento sulla produzione interna, sul valore aggiunto, sul saldo nei conti con l'estero.

Figura 9 – Lo schema della tavola input-output

Branche origine	Branche impiego								Impieghi intermedi	Settori finali			Impieghi finali	Totale impieghi		
	1	.	.	i	.	.	j	.		.	n	C			I	E
1	X_{11}	.	.	X_{1i}	.	.	X_{1j}	.	.	X_{1n}	$\sum_{k=1}^n X_{1k}$	C_1	I_1	E_1	D_1	X_1
.
.
i	X_{i1}	.	.	X_{ii}	.	.	X_{ij}	.	.	X_{in}	$\sum_{k=1}^n X_{ik}$	C_i	I_i	E_i	D_i	X_i
.
.
j	X_{j1}	.	.	X_{ji}	.	.	X_{jj}	.	.	X_{jn}	$\sum_{k=1}^n X_{jk}$	C_j	I_j	E_j	D_j	X_j
.
.
n	X_{n1}	.	.	X_{ni}	.	.	X_{nj}	.	.	X_{nn}	$\sum_{k=1}^n X_{nk}$	C_n	I_n	E_n	D_n	X_n
Costi intermedi	$\sum_{k=1}^n X_{k1}$.	.	$\sum_{k=1}^n X_{ki}$.	.	$\sum_{k=1}^n X_{kj}$.	.	$\sum_{k=1}^n X_{kn}$	$\sum_{k=1}^n X_{kk}$	C_T	I_T	E_T	D_T	X_T
Salari e stipendi	W_1	.	.	W_i	.	.	W_j	.	.	W_n	W_T	Impieghi finali				
Oneri sociali	S_1	.	.	S_i	.	.	S_j	.	.	S_n	S_T					
Altri redditi	K_1	.	.	K_i	.	.	K_j	.	.	K_n	K_T					
Valore aggiunto	V_1	.	.	V_i	.	.	V_j	.	.	V_n	V_T					
Produzione interna	$p X_1$.	.	$p X_i$.	.	$p X_j$.	.	$p X_n$	$p X_T$					
Importazioni	$m X_1$.	.	$m X_i$.	.	$m X_j$.	.	$m X_n$	$m X_T$					
Totale risorse	X_1	.	.	X_i	.	.	X_j	.	.	X_n	X_T					

Fonte: CDP

Il modello input-output consentendo dunque di valutare, per una data domanda settoriale, quale sia l'output che ciascun settore deve produrre per soddisfare quella domanda, permette di stimare gli effetti di particolari scelte di politica economica sugli andamenti futuri dell'economia, specie a breve termine (periodo nel quale le ipotesi del modello input-output sono più realistiche). Si tratta infatti di un modello statico, in cui le relazioni tecnologiche restano fisse ad un dato istante del tempo, assumendosi una tecnologia di produzione lineare e a coefficienti fissi, cosicché le quantità richieste si adeguino alla domanda e non ai prezzi.

La tavola input-output può essere rappresentata come un sistema di equazioni che descrivono le relazioni tra le produzioni e i rispettivi impieghi; tali relazioni sono sottoposte ad alcuni vincoli. Il primo di questi prevede che il valore della produzione complessivamente realizzata nel settore i-esimo sia uguale alla somma degli impieghi intermedi e degli impieghi finali (**equazione di bilancio**).

$$X_i = \sum_{k=1}^n x_{ik} + D_i \quad [1]$$

Il secondo vincolo prevede l'uguaglianza tra il valore della produzione di un settore i-esimo e il costo dei mezzi di produzione e dei redditi complessivamente erogati per realizzare l'attività produttiva (**equazione dei costi**).

$$X_i = \sum_{k=1}^n x_{ki} + V_i \quad [2]$$

Infine l'**equazione di equilibrio** pone il vincolo che il totale degli impieghi del settore i-esimo sia uguale al totale delle risorse dello stesso settore (uguaglianza per riga e per colonna).

$$\sum_{k=1}^n x_{ik} + D_i = \sum_{k=1}^n x_{ki} + V_i \quad [3]$$

A partire dalla tavola input-output è possibile costruire la matrice dei coefficienti tecnici, grazie alla quale si calcola l'impatto in termini di produzione, valore aggiunto, importazioni e unità di lavoro di una variazione di domanda. Per l'analisi di impatto le **ipotesi sottostanti il modello** sono:

- **tecnologia di produzione lineare.** Si ipotizza cioè che in ciascuna attività produttiva la quantità di input necessaria sia direttamente proporzionale al volume dell'output conseguibile;
- **economie di scala costanti in tutti i settori produttivi.** Il fabbisogno unitario di input è supposto costante al variare dei volumi di produzione;
- **assenza di esternalità.** Non si considera l'effetto che l'attività economica di un soggetto esercita al di fuori delle transazioni di mercato;
- **tecnologia di produzione a coefficienti fissi.** Non ci sono sostituzioni di input per la produzione, così che le quantità richieste si adeguino solo alla domanda e non a variazioni di prezzi;
- **incidenza relativa delle importazioni sul prodotto totale costante,** al variare della domanda finale.

I valori della matrice dei coefficienti tecnici sono dati dal rapporto tra i valori della tavola intersettoriale e il totale di riga, ovvero la produzione di ciascun settore (totale di colonna). Questi coefficienti permettono dunque di osservare il contributo offerto da ciascun settore al valore creato negli altri settori.

$$\alpha_{ij} = x_{ij} / X_j$$

Il coefficiente tecnico α_{ij} indica quante unità del bene proveniente dalla branca i sono necessarie per produrre una unità di bene della branca j . La matrice dei coefficienti tecnici può essere calcolata oltre che per gli input di produzione interna, anche per gli input importati e per gli input primari (salari e stipendi, valore aggiunto, ecc.).

La [1] può quindi essere riscritta:

$$X_i = \sum_{k=1}^n \alpha_{ik} X_k + D_i \quad [4]$$

Tale sistema di equazioni esprime il valore del flusso di produzione interna del prodotto, come somma del valore dei beni e servizi intermedi forniti a tutte le produzioni e del valore delle merci e dei servizi che soddisfano la domanda finale. In forma matriciale, il modello base input-output può così essere rappresentato:

$$X = AX + D \Leftrightarrow D = X - AX \Leftrightarrow D = (I - A)X \Leftrightarrow X = (I - A)^{-1}D \quad [5]$$

dove:

X	Vettore della produzione
A	Matrice dei coefficienti di produzione
D	Vettore della domanda finale
I	Matrice identità

La produzione, distinta per branche produttive, è così espressa in funzione della domanda finale rivolta ad ogni singola branca. Gli elementi della matrice $(I - A)^{-1}$, nota in letteratura come matrice di Leontief, indicano il fabbisogno globale di beni e servizi generati internamente dal prodotto dell' i -esima riga necessario per soddisfare, direttamente ed indirettamente, una domanda finale unitaria del prodotto j , e consente pertanto di **stimare l'impatto di una variazione della domanda esogena sulla produzione, sugli input intermedi di importazione e sugli input di risorse primarie.**

La matrice di contabilità sociale. La SAM (Social Accounting Matrix)¹ è uno strumento che rappresenta il processo economico e ne evidenzia la circolarità. Può essere considerata come un'estensione della tavola input-output di Leontief, che consente di osservare oltre ai legami esistenti all'interno del sistema produttivo, anche le relazioni che intercorrono tra la produzione e la distribuzione del reddito verso i fattori della produzione (lavoro e capitale) e i settori istituzionali (famiglie, imprese, Pubblica Amministrazione). La SAM è un modo semplice ed efficace di rappresentare la legge economica fondamentale secondo cui a ogni reddito corrisponde una spesa o un esborso. **La distribuzione del reddito viene inserita all'interno del processo economico e diviene al contempo causa ed effetto dei processi di attivazione economici.**

Nello schema della SAM l'aumento di domanda aggregata innesca quindi un doppio circuito di effetti:

- il primo determinato dagli **effetti diretti e indiretti** sul livello di produzione, generati dai legami inter-industriali (**moltiplicatore leonteviano**);
- il secondo determinato dall'effetto che l'incremento dei redditi dei settori istituzionali genera sul consumo, il cosiddetto **effetto indotto di impostazione keynesiana**.

Inoltre la SAM è uno strumento flessibile, che consente di disaggregare i flussi contabili in base a differenti criteri classificatori a seconda dell'obiettivo dell'analisi o della disponibilità di dati (ad esempio il settore delle famiglie può essere a sua volta scomposto sulla base della distribuzione del reddito o della posizione nella professione).

Figura 10 – Lo schema della Social Accounting Matrix

	Produzione	Fattori produttivi	Settori istituzionali	Resto del mondo
Produzione	Matrice degli impieghi intermedi (T_{11})		Uso del reddito disponibile (consumi e investimenti) (T_{13})	Esportazioni
Fattori produttivi		Primo passaggio della distribuzione primaria (T_{21})		Redditi dall'estero
Settori istituzionali		Secondo passaggio della distribuzione primaria (T_{32})	Distribuzione secondaria (T_{33})	Trasferimenti dall'estero
Resto del mondo	Importazioni per la produzione	Redditi all'estero	Importazioni per consumo e investimenti	

La struttura di una SAM è quella di una matrice quadrata a blocchi, in cui ogni conto è rappresentato sia sulle righe sia sulle colonne. Le righe costituiscono i flussi in entrata (incassi) e le colonne i flussi in uscita (pagamenti) dei vari ambiti e soggetti economici e la somma degli elementi di una riga deve eguagliare la somma degli elementi della colonna intestata a se stessa².

- La matrice T_{11} , riferita al **processo produttivo**, coincide con la sezione delle branche produttive della tavola input-output e rappresenta tutti i flussi intermedi di produzione.

(1) Pyatt (1988)

(2) Manca in questa semplificazione il conto capitale, che viene considerato esterno al sistema, in tal modo il modello assume una natura tipicamente keynesiana, in cui i risparmi si adeguano al livello di investimenti. Se il conto capitale venisse aggiunto ci troveremo di fronte ad un modello neoclassico, in cui si assume implicitamente un mercato in cui il tasso di interesse pone in equilibrio la domanda di investimenti con l'offerta di risparmi.

- Anche la matrice T_{21} è già presente nella tavola input-output e rappresenta il **primo passaggio della distribuzione del reddito**. Si tratta del trasferimento di risorse dalle branche produttive ai settori istituzionali e rappresenta la fase di creazione del valore aggiunto, ossia l'incremento di utilità generato durante il processo produttivo.
- Il **secondo passaggio della distribuzione primaria** del reddito, ossia il trasferimento dai fattori produttivi ai settori istituzionali (proprietari) delle remunerazioni per la partecipazione all'attività produttiva è rappresentato nella matrice T_{32} .
- I redditi che i settori istituzionali percepiscono per la loro partecipazione all'attività produttiva non sono interamente utilizzabili perché tra i settori istituzionali intercorrono altre transazioni che, pur lasciando immutato il reddito complessivamente prodotto nel sistema economico, ne modificano tuttavia la distribuzione. Si tratta dunque di trasferimenti che non sono il corrispettivo di una qualche prestazione, ma che derivano dall'esigenza di remunerare il capitale finanziario e di procedere a una redistribuzione dei redditi (remunerazione di titoli di proprietà, imposte, contributi sociali, assicurazioni, ecc.). Questo insieme di trasferimenti genera la **distribuzione secondaria** (matrice T_{33}) che permette di determinare il reddito disponibile.
- Il reddito disponibile viene quindi utilizzato da ogni settore istituzionale per consumo o risparmio. Le risorse che si sceglie di non destinare al risparmio, verranno quindi utilizzate per consumo privato, per consumo collettivo e per investimenti ed entreranno nella matrice di **utilizzo del reddito** (T_{13}).
- Ci sono infine i conti intestati al **Resto del Mondo** che includono tutte le realtà esterne al sistema economico in analisi. Per riga sono registrate le entrate per il resto del mondo, che rappresentano un'uscita per il sistema economico in oggetto, viceversa per colonna sono registrate le uscite del resto del mondo, che sono invece delle entrate per il sistema economico di riferimento.

Come estensione del modello input-output, anche la SAM consente di realizzare un'analisi degli impatti delle variabili esogene attraverso il calcolo dei moltiplicatori. Per poter utilizzare la matrice di contabilità sociale come modello per il calcolo dell'impatto è opportuno distinguere i conti endogeni da quelli esogeni. I criteri di scelta dipendono dall'obiettivo dell'analisi; nel caso in esame possono essere considerati endogeni i conti nei quali i cambiamenti nel livello delle spese seguono direttamente ogni cambiamento del reddito (famiglie, imprese), mentre sono esogeni i conti per i quali si assumono le spese fissate indipendentemente dal reddito (pubblica amministrazione, resto del mondo). Lo schema precedente può quindi essere nuovamente rappresentato distinguendo i conti esogeni dagli endogeni.

Figura 11 – Lo schema della Social Accounting Matrix – conti endogeni ed esogeni

	Produzione	Fattori produttivi	Settori istituzionali (famiglie e imprese)	Conti esogeni (PA e Resto del mondo)	Totale
Produzione	T_{11}		T_{13}	F_1	X_1
Fattori produttivi	T_{21}			F_2	X_2
Settori istituzionali (famiglie e imprese)		T_{32}	T_{33}	F_3	X_3
Conti esogeni (PA e resto del mondo)	L_1	L_2	L_3	G	X_4
Totale	X_1	X_2	X_3	X_4	

Per calcolare i moltiplicatori contabili si segue lo stesso percorso effettuato per derivare la matrice inversa di Leontief, solo che questa volta la matrice dei moltiplicatori contiene anche l'effetto circolare di reddito nell'economia. È possibile dunque costruire una matrice dei coefficienti di spesa α_{ij} dividendo ciascun elemento della matrice T_{ij} per il corrispondente elemento del vettore somma di colonna X_j . In forma matriciale avremo pertanto:

$$A = T \left[\bar{X} \right]^{-1} \quad [6]$$

dove \bar{X} è la matrice diagonale avente come elementi i pagamenti totali degli operatori endogeni. Il sistema di equazioni della SAM può così essere espresso in forma compatta nel modo seguente:

$$X = AX + F \Leftrightarrow F = X - AX \Leftrightarrow F = (I - A)X \Leftrightarrow X = (I - A)^{-1}F \quad [7]$$

La matrice $M = (I - A)^{-1}$ è la matrice dei moltiplicatori contabili globali e misura non solo gli effetti diretti e indiretti che una variazione unitaria di domanda esogena produce sui settori produttivi, ma anche gli effetti prodotti dall'incremento dei redditi dei settori istituzionali considerati endogeni (famiglie e imprese) in termini di maggiori consumi finali (matrice T_{13}). A differenza dell'inversa di Leontief la matrice M è chiusa rispetto alla distribuzione del reddito e al consumo e riesce quindi a descrivere l'effetto circolare di reddito nell'economia.

La ricostruzione delle tavole. Ai fini dell'analisi di impatto del mancato sviluppo turistico si è fatto riferimento al sistema delle tavole input-output fornite dall'Istat e aggiornate al 2011 per 63 raggruppamenti di prodotti e 63 branche di attività produttiva³. In conformità con il sistema europeo di contabilità nazionale Sec 2010, ormai da alcuni anni l'Istituto Nazionale di Statistica produce le tavole delle risorse e degli impieghi (tavole supply and use - SUT). Si tratta di matrici che descrivono dettagliatamente le relazioni tra le risorse offerte e i corrispondenti impieghi, le componenti del valore aggiunto, gli input produttivi e i relativi output.

La tavola supply mostra la disponibilità totale della produzione classificata per branca e per prodotto⁴, distinguendo tra produzione interna e importata ed è costruita ai prezzi base⁵. La tavola use presenta gli impieghi dei beni e servizi per prodotto e per tipo di impiego (intermedio e finale) e illustra le componenti del valore aggiunto per branca; è costruita ai prezzi di acquisto⁶. La classificazione utilizzata per le attività economiche è la Nace Rev.2, mentre quella per i prodotti è la CPA 2008. Le due classificazioni sono tra loro perfettamente allineate in modo che a ciascun livello di aggregazione la CPA mostri i principali raggruppamenti di prodotti delle corrispondenti branche della classificazione NACE.

Al fine della valutazione di impatto secondo il modello dei moltiplicatori di Leontief è necessario convertire l'asimmetrico sistema "branca per prodotto" della tavole supply and use dell'Istat in statistiche "prodotto per prodotto" o "branca per branca", così da costruire tavole input-output simmetriche⁷. Questa informazione viene resa disponibile dall'Istat solo con cadenza quinquennale e con un forte ritardo temporale (l'ultima risale al 2010). La differenza sostanziale rispetto alle tavole SUT è l'omogeneità della classificazione di righe e colonne, alla quale si arriva incrociando le informazioni della tavola delle risorse e di quella degli impieghi.

(3) Istat (2015c)

(4) Si parla di prodotto quando si classificano i beni sulla base di un processo produttivo omogeneo, mentre si parla di branca quando i beni sono classificati sulla base della attività economica che li determina. Ad esempio se un'impresa agricola ha, oltre alla propria produzione caratteristica, anche un'attività di agriturismo, quest'ultima sarà classificata nella branca agricoltura o nel prodotto albergo. Dunque ogni branca di attività economica può produrre più di un prodotto.

(5) Il prezzo base è definito come il prezzo che il produttore può ricevere dall'acquirente per unità di bene o di servizio prodotto, dedotte le eventuali imposte da pagare su quell'unità, come conseguenza della sua produzione o della sua vendita, ma compreso ogni eventuale contributo da ricevere su quell'unità.

(6) Il prezzo di acquisto è definito come il prezzo effettivamente pagato dall'acquirente per unità di bene o servizio prodotto.

(7) Se non esistessero produzioni secondarie e quindi non esistesse una distinzione tra branche e prodotti la matrice della produzione risulterebbe perfettamente diagonale e la stessa tavola degli impieghi potrebbe essere utilizzata come una normale tavola simmetrica che risulterebbe essere sia "prodotto per prodotto" che "branca per branca". All'aumentare delle produzioni secondarie registrate nella tavola delle risorse aumenta anche la differenza tra una tavola "prodotto per prodotto" e una tavola "branca per branca".

Per costruire una tavola simmetrica si devono ricollocare lungo le righe o lungo le colonne, a seconda del tipo di tavola che si vuole stimare, tutte le produzioni secondarie della matrice di produzione. Nella procedura di derivazione della tavola simmetrica le relazioni intersettoriali possono essere modellate sulla base di due differenti ipotesi, rispetto alle quali riallocare gli input e gli output delle produzioni secondarie:

- ipotesi di **tecnologia di prodotto**, per cui si ipotizza che ogni prodotto venga realizzato con la stessa tecnologia, indipendentemente da dove questo viene fabbricato (stessa struttura di input per ciascun prodotto anche se realizzato in differenti branche);
- ipotesi di **tecnologia di branca**, per cui gli input sono consumati nella stessa proporzione in ciascuna attività produttiva, indipendentemente dal tipo di prodotto realizzato (prodotti principali e prodotti secondari sono tutti fabbricati con la stessa struttura di input della branca cui appartengono).

Per la **ricostruzione della matrice simmetrica al 2011**⁸ è quindi necessario convertire l'asimmetrico sistema prodotto dall'Istat nella tavola leonteviana. Per conformità con la tavola costruita ogni cinque anni dall'Istat **si è scelto di costruire una tavola simmetrica "prodotto per prodotto" con tecnologia di branca**, nella quale quindi ogni branca ha il suo modo di produrre a prescindere dal mix di prodotti che realizza.

Ogni bene pertanto può essere realizzato da vari produttori che per farlo richiedono un mix di input che dipende dalla loro tecnologia industriale. Gli input necessari per produrre un'unità di questo bene dipenderanno pertanto dalla struttura degli input dei diversi produttori, ponderata dalla quota di mercato di ciascuno. In forma matriciale:

$$A = BD$$

con

$$B = U g^{\wedge -1}$$

e

$$D = M' q^{\wedge -1}$$

dove

B	Matrice dei coefficienti di spesa per consumi intermedi per branca (dimensione: prodotto per branca)
D	Matrice delle quote di mercato, ossia le proporzioni in cui le diverse branche producono l'output di un determinato prodotto (dimensione: branca per prodotto)
U	Matrice intermedia della tavola use (dimensione: prodotto per branca)
M	Matrice della produzione della supply che descrive la produzione interna (dimensione: prodotto per branca)
g[^]	Vettore diagonalizzato dell'output per branca, ossia produzione per branca fornitrice
q[^]	Vettore diagonalizzato dell'output per prodotto, ossia offerta per prodotto

La A è la matrice dei coefficienti diretti che descrive l'input richiesto per realizzare ciascun bene, moltiplicata per i livelli dell'output di prodotto (q[^]) consente di ricostruire la matrice di produzione intermedia della tavola simmetrica "prodotto per prodotto". Le righe delle imposte nette e del valore aggiunto, presenti nella tavola use e classificate per branca, possono essere inserite nella nuova matrice opportunamente riclassificate per prodotto (con una procedura analoga a quella per la ricostruzione della matrice A che prevede il passaggio da valori per branca a coefficienti per branca, attraverso il vettore g[^] e quindi la trasformazione per prodotto tramite la matrice D). Infine, per comporre interamente la tavola simmetrica, si aggiungono le colonne degli impieghi finali e la riga delle importazioni sulle quali non è necessario operare trasformazioni essendo già espresse per prodotto.

(8) Ultimo anno per il quale si dispone delle tavole Istat delle risorse e degli impieghi.

Una volta ricostruita la matrice simmetrica al 2011, si è proceduto ad aggiornarla al 2014, ultimo anno per il quale si dispone dei dati di Contabilità Nazionale dell'Istat necessari. In letteratura la metodologia più utilizzata per l'aggiornamento delle matrici si rifà alle tecniche di bilanciamento biproporzionali⁹, delle quali la più utilizzata è conosciuta con il nome RAS¹⁰. Tale procedura ha due vantaggi rispetto ad altri algoritmi: è relativamente semplice e assicura che non vi siano valori negativi all'interno della matrice; può essere utilizzata in presenza di un set minimo di dati. Consiste nell'inserire le cornici della matrice al tempo di riferimento (2014 nel caso in analisi) e usare i flussi interindustriali della tavola disponibile (2011 nel caso in analisi) come base sulla quale operare il riproporzionamento.

La **metodologia RAS**, dalle iniziali delle matrici diagonali di riproporzionamento per riga (R) e per colonna (S) della matrice dei coefficienti tecnici (A), è una **procedura iterativa che consente di stimare la matrice del 2014 a partire dai valori di produzione e valore aggiunto al 2014 e dalla matrice intersettoriale al 2011**.

Siano A^0 la matrice dei coefficienti tecnici al 2011 e Y^0 e P^0 i totali di riga e di colonna al 2011, mentre Y^1 e P^1 siano i totali di riga e di colonna al 2014. L'aggiornamento della tavola al 2014 avverrà secondo il seguente processo iterativo¹¹:

$$Y^{(0)} = Y^0 \quad [1]$$

$$R^{(0)} = \begin{bmatrix} Y_1^1 / Y_1^{(0)} & 0 & \dots & 0 \\ 0 & Y_2^1 / Y_2^{(0)} & \dots & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & \dots & Y_n^1 / Y_n^{(0)} \end{bmatrix} \quad [2]$$

$$B^{(0)} = R^{(0)} A^0 \quad [3]$$

Sia $P^{(0)}$ il vettore totale di colonna di $B^{(0)}$.

$$S^{(0)} = \begin{bmatrix} P_1^1 / P_1^{(0)} & 0 & \dots & 0 \\ 0 & P_2^1 / P_2^{(0)} & \dots & 0 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 0 & 0 & \dots & P_n^1 / P_n^{(0)} \end{bmatrix} \quad [4]$$

$$A^{(0)} = B^{(0)} S^{(0)} \quad [5]$$

I passaggi appena descritti andranno reiterati (assumendo $Y^{(i)}$ pari al vettore di riga della matrice $A^{(i-1)}$ e così via) fino a che non si raggiunga la completa convergenza del processo e sarà pertanto $A^i = A^{(i-1)}$.

(9) Lahr - de Mesnard (2004)

(10) Stone (1962); Stone - Brown (1962)

(11) Parikh (1979)

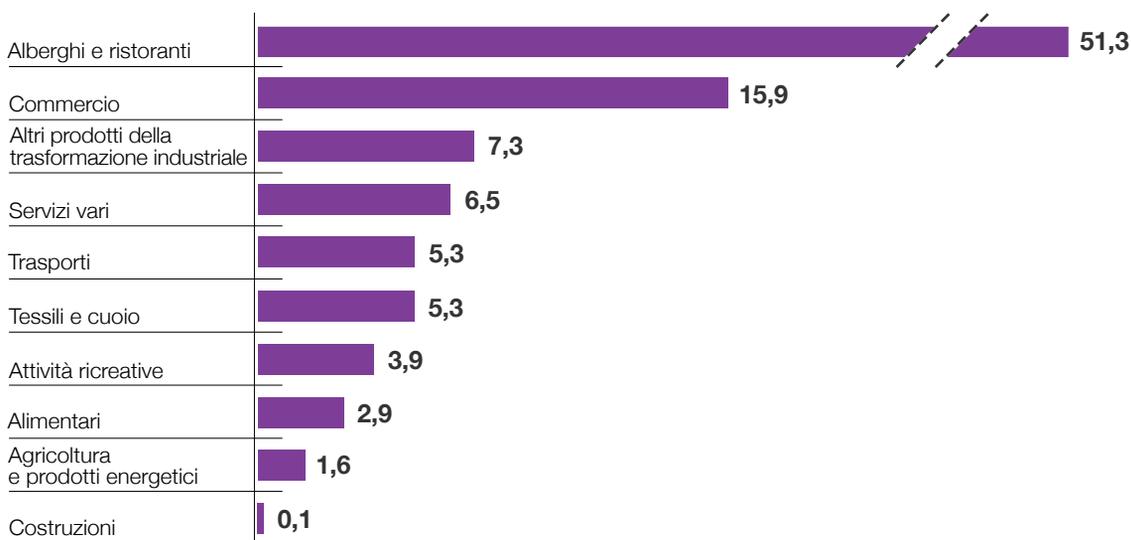
La **ricostruzione della SAM** è stata infine possibile utilizzando la sequenza dei conti economici nazionali per settore istituzionale, messi a disposizione dall'Istat¹², che illustrano in maniera sistematica e integrata i comportamenti dei diversi operatori nei momenti essenziali del processo economico: produzione, formazione, distribuzione, redistribuzione e utilizzazione del reddito e accumulazione finanziaria e non finanziaria. Grazie alle informazioni ivi contenute è stato possibile ricostruire il secondo passaggio della distribuzione primaria e il conto della distribuzione secondaria (si veda par. precedente), trasformando la tavola input-output in una SAM e potendo così calcolare l'impatto totale (diretto, indiretto e indotto) degli investimenti realizzati.

Per l'analisi di impatto è stata quindi utilizzata **la tavola input-output e la relativa SAM ricostruita per l'anno 2014**.

La ricostruzione del vettore di attivazione della matrice. La capacità del modello di valutare correttamente gli effetti prodotti dalla mancata spesa turistica sul valore aggiunto e sull'occupazione nazionali, dipende chiaramente dalla possibilità di **attribuire correttamente i flussi di spesa mancata alle varie voci dei prodotti previsti nella classificazione della matrice input-output**, riattribuzione che presenta inevitabilmente un margine di discrezionalità.

La ricostruzione del vettore di spesa è stata effettuata tenendo conto dei dati periodicamente proposti nel Rapporto sul Turismo italiano curato da Mercury¹³, che fornisce alcune indicazioni su come tendano mediamente a distribuirsi fra le varie voci le spese turistiche effettuate dagli stranieri nel nostro territorio. Ne emerge una spesa turistica che è assorbita in netta prevalenza dalla voce "alberghi e ristoranti", seguita dalle spese di varia natura effettuate prevalentemente presso esercizi commerciali (supermercati, alimentari, negozi di abbigliamento, tabaccherie, negozi di souvenir, ecc.). Altre voci che assumono una rilevanza non trascurabile nel paniere di spesa dei turisti sono quelle relative alle "attività ricreative e culturali", ai "prodotti enogastronomici" e ai "trasporti". Partendo dai dati relativi alle principali voci di spesa si è quindi proceduto a stabilire **un collegamento tra le suddette voci e i settori della matrice input-output**, arrivando a costruire il vettore di attivazione della tavola, che ha consentito di calcolare l'impatto, diretto, indiretto e indotto, di questa spesa mancata, in termini di minor valore aggiunto e occupazione.

Grafico 75 – Consumi turistici degli stranieri per voce di spesa (%)



Fonte: Mercury, 2013

(12) Istat (2015d)

(13) Mercury (2013)

Bibliografia

- Akerlof G.A. (1970), *The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, Aug. 1970
- Banca d'Italia (2015), *Turismo internazionale dell'Italia, anno 2014*
- Banca IMI (2007), *Le nuove sfide del turismo globale. La grande opportunità dell'Italia: dal primato nel brand a quello sui mercati*
- Banca Intesa (2006), *Il settore alberghiero italiano: verso nuovi modelli di business?*
- Caramaschi E. (2004), *Matrice di contabilità sociale e distribuzione del reddito. Un'applicazione al caso italiano - IRPET*
- Casaleggio Associati (2014), *L'E-commerce in Italia 2014*
- Casini L. (2014), *Il decreto valore cultura: "senza pietre non c'è arco"*
- Ciset - Confturismo (2008), *Politiche fiscali per il turismo ed effetti macroeconomici*
- CLIA (2015), *The Cruise Industry. Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe, anno 2015*
- Commissione europea (2007), *Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*
- Commissione europea (2010), *L'Europa prima destinazione turistica mondiale, un nuovo quadro politico per il turismo europeo*
- Commissione europea (2014), *Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio, relativo al codice dei visti dell'Unione (codice dei visti)*
- Commissione europea (2015a), *Connectivity. Broadband market developments in the EU*
- Commissione europea (2015b), *Digital agenda scoreboard*
- Commissione europea (2015c), *Guide on EU funding for the tourism sector*
- Confalonieri (2010), *L'associazionismo alberghiero*, Economia Aziendale On Line 2000
- Cooper et al. (2002), *Economia del turismo. Teoria e pratica*
- Costa P. – Manente M. (2000), *Economia del turismo. Modelli di analisi e misura delle dimensioni economiche del turismo*, T.U.P. Touring University Press
- Dewailly J. M. – Flament E. (1996), *Geografia del turismo e delle attività ricreative*, CLUEB
- Eurostat (2015), *Tourism Statistics 2014*
- Federalberghi (2010), *Sesto rapporto sul sistema alberghiero in Italia*
- Federalberghi (2014a), *La tassazione sui rifiuti*
- Federalberghi (2014b), *Settimo rapporto sul sistema alberghiero e turistico ricettivo in Italia*
- FederCongressi&Eventi e BTC (2014), *Libro bianco del Congressuale Italiano*
- Federturismo Confindustria (2013), *Turismo una rinascita competitiva, la visione delle imprese*
- Federturismo Confindustria (2015), *Primo Rapporto sulla programmazione regionale turistica*
- Glocus (2007), *Turismo the next big thing*
- Google (2014), *The 2014 Traveler's Road to Decision*
- Horwath HTL (2016), *Hotels & Chains in Italy*
- ICCA (2013), *A modern history of International Association Meetings, 1963-2012*
- ICCA (2015), *ICCA Statistics Report 2014*
- IFEL (2013), *Le imposte comunali sul turismo*
- IPSOS (2015), *Tripbarometer 2015*
- Istat (2006), *Le tavole delle risorse e degli impieghi e la loro trasformazione in tavole simmetriche. Nota metodologica, ottobre 2006*
- Istat (2013), *I musei, le aree archeologiche e i monumenti in Italia, anno 2011*
- Istat (2015a), *Movimento turistico nel 2014: offerta e domanda*
- Istat (2015b), *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero, anno 2014*
- Istat (2015c), *Il sistema delle tavole input-output. Anni 2010-2011, 13 gennaio 2015*
- Istat (2015d), *Conti economici nazionali per settore istituzionale. Anno 2014, 24 aprile 2015*
- Italiadecide (2014), *Il Grand Tour del XXI secolo: l'Italia e i suoi territori*, Società Editrice Il Mulino

Laboratorio per il Turismo Digitale (2014), *Piano strategico per la digitalizzazione del turismo italiano*

Lahr M.L. - de Mesnard L. (2004), Biproportional Techniques in Input-Output Analysis: Table Updating and Structural Analysis - Economic Systems Research, Vol.16, n.2, giugno 2004

MedCruise (2015), *Cruise activates in MedCruise ports: statistics 2014*

Mercury (2010), *XVI Rapporto sul turismo italiano, 2008-2009*

Mercury (2013), *XVIII Rapporto sul turismo italiano, 2011-2012*

Mercury (2014), *XIX Rapporto sul turismo italiano, 2012-2013*

Mercury e ISTAT (2014), *L'imposta di soggiorno. Osservatorio sulla fiscalità locale*

Ministero sviluppo economico (2013), *Piano Destinazione Italia*

Netcomm (2014), *Net retail. Il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani*

Nomisma (2015), *Osservatorio Nazionale Immobiliare Turistico 2015. Mercato delle case per vacanza, FIMAA*

OECD (2011), *Studi OCSE sul turismo: Italia. Analisi delle criticità e delle politiche*

OECD (2013), *Green Innovation in Tourism Services*

OECD (2014a), *Tourism Trends and Policies*

OECD (2014b), *Tourism and the Creative Economy*

OpenCoesione (2015), *L'attuazione delle politiche di coesione 2007-2013 al 30 giugno 2015: un focus sul turismo nelle politiche comunitarie in Italia*, Pillola di OpenCoesione n.23 – 9 settembre 2015

Osservatorio eCommerce B2c (2014), *L'eCommerce B2c in Italia: le Dot Com corrono, i retailer rincorrono*

Parikh A. (1979), Forecast of Input-Output Tables using the RAS Method, Review of Economics and Statistics, n. 61 (3)

Parlamento europeo (2015), *Rapporto su nuove sfide e strategie per promuovere il turismo in Europa*

Preiti A. (2014), *Turismo: cambiamo tutto! Capire l'industria dell'ospitalità per tornare primi*, Gallucci editore

Presidenza del Consiglio dei ministri (2013), *Turismo Italia 2020. Leadership, Lavoro e Sud*

Presidenza del Consiglio dei ministri (2015), *Strategia governativa per la crescita digitale 2014-2020*

Pyatt, G. (1988), A SAM approach to modeling. Journal of Policy Modeling vol.10, n.3, pp. 327-352

Renna M. (2006), *Turismo*, in Dizionario di diritto pubblico, diretto da S. Cassese, Giuffrè.

Risposte Turismo (2014), *Italian Cruise Watch 2014*

Risposte Turismo (2015), *Il traffico crocieristico in Italia nel 2014*

Saltari L. (2013), *L'inflazione regolativa del turismo: freno all'iniziativa privata? in La regolazione intelligente. Un bilancio critico delle liberalizzazioni italiane a cura di Mattarella B.G. e Natalini A., Astrid, Passigli editore*

Santos (2011), Constructing SAMs from the SNA – Working Paper 18/2011, ISEG (School of Economics and Management)/UTL (Technical University of Lisbon)

Scenari immobiliari (2014), *Rapporto sul mercato immobiliare alberghiero in Italia*

Scenari immobiliari (2015), *Rapporto alberghi*

Smyth P.C.B. - Wu G. - Greene D. (2010), *Does Trip Advisor Makes Hotels Better?*, Technical Report UCD-CSI-2010-06

Stone R. (1962), Multiple classifications in social accounting, Bulletin de l'Institut International de Statistique, n. 39

Stone R., Brown A. (1962), A Computable Model of Economic Growth, Volume 1, Chapman & Hall

Tourism Economics (2013), *L'impatto dei contenuti on line sul turismo europeo*

Unicredit (2015), *Unicredit 4 Tourism. Rapporto sul turismo 2015*

Unioncamere-Isnart (2013), *Impresa turismo 2013*

Unioncamere-Isnart (2014), *Le performance di vendita delle imprese del ricettivo*

UNWTO (2014), *Global Report on Shopping Tourism*

UNWTO (2015), *Tourism Highlights 2015*

UPI (2011), *La legislazione delle Regioni: i Sistemi Turistici Locali e le funzioni delle Province in materia di turismo*

World Economic Forum (2015), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*

World Travel & Tourism Council (2015), *Travel & Tourism. Economic impact 2015, Italy*

Ye Q. - Law R. - Gu B. (2008), *The impact of online user reviews on hotel room sales*, International Journal of Hospitality Management Vol. 28 (1), 2009



Cassa depositi e prestiti

Roma

Via Goito, 4
00185 Roma - Italia
Tel +39 06 4221.1

Milano

Palazzo Litta
Corso Magenta, 24A
20123 Milano - Italia
Tel +39 02 4674.4322

Bruxelles

Square de Meeûs, 37
(7° piano)
1000 Bruxelles - Belgio
Tel +32 2 2131950

www.cdp.it