



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

ascom *Torino*



I FABBISOGNI DI RICETTIVITA' TURISTICA  
A TORINO E IN PROVINCIA:  
SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

OTTOBRE 2002



L'EAU  
VIVE



HERMES LAB



I fabbisogni di ricettività turistica  
a Torino e in Provincia:  
situazione, tendenze, prospettive

**Massimo Cilio**  
**Luca Davico**  
**Marco Ricchetti**



## INDICE GENERALE

■ <b>Executive summary e principali conclusioni</b>	
Turismo un mercato in forte crescita.....	7
Progettualità del territorio e politiche regionali.....	8
I risultati della ricerca .....	9
Conclusioni in sintesi.....	13
■ <b>Parte I La situazione attuale</b> .....	15
■ <b>Capitolo 1</b>	
L'offerta di ricettività torinese: analisi dei dati disponibili e valutazione della loro qualità.....	17
note introduttive.....	19
1. Lo scenario dell'offerta: la consistenza del sistema ricettivo.....	22
2. Lo scenario della domanda: il movimento turistico.....	28
3. Tipologie di turisti.....	36
4. Il clima di opinione.....	41
■ <b>Capitolo 2</b>	
Torino e le altre: un confronto su struttura dell'offerta e tasso di utilizzo delle camere.....	45
1. La struttura dell'offerta: pochi 4 stelle.....	47
2. L'equilibrio tra domanda e offerta.....	49
■ <b>Capitolo 3</b>	
Il modello di impresa alberghiera a Torino: una analisi comparativa dei dati di bilancio.....	55
1. Sintesi.....	57
2. Il conto economico.....	58
3. Lo stato patrimoniale.....	60
4. Gli indici di bilancio.....	62
■ <b>Parte 2 Lo scenario al 2010</b> .....	67
note introduttive.....	69
■ <b>Capitolo 4</b>	
Tendenze dei flussi turistici nelle principali città europee.....	71
1. Introduzione.....	73
2. I flussi turistici in Europa.....	74
3. Le performances negli anni '90.....	77
4. Le destinazioni metropolitane europee.....	78
5. Grandi eventi e flussi turistici.....	88
■ <b>Capitolo 5</b>	
Le prospettive al 2011 della ricettività alberghiera a Torino: domanda, investimenti e redditività.....	93
1. Sintesi.....	95
2. Flussi turistici inbound e quote di mercato di Torino.....	97
3. Effetto competitività, effetto mercato ed effetto prodotto.....	99
4. Le previsioni di crescita dei flussi turistici inbound.....	101
5. Scenari e funzioni di reazione.....	103
6. La funzione di comportamento.....	104
7. Investimenti e redditività.....	104
8. Lo scenario base.....	105
9. Lo scenario intermedio.....	108
10. Lo scenario di crescita accelerata.....	110
■ <b>Appendice a: la constant market shares analysis</b> .....	113



# Executive Summary e principali conclusioni

## Turismo un mercato in forte crescita

In un periodo in cui i mercati tradizionali dell'industria manifatturiera mostrano un passo incerto e i settori della *new economy* non sembrano garantire, almeno nel breve medio termine, una solida locomotiva all'economia dei Paesi avanzati, il turismo rappresenta una felice eccezione. L'industria mondiale del turismo ha infatti goduto nel recente passato e godrà nei prossimi anni di tassi di crescita invidiabili.

Tra il 1990 e il 2001, su scala mondiale, ha registrato, nella sua componente internazionale una crescita del numero complessivo di turisti (arrivi) del 52,1%, pari ad un tasso medio annuo composto del 4,3%, nettamente superiore a quello medio del Prodotto Interno Lordo mondiale a prezzi costanti, stimato per lo stesso periodo dal Fondo Monetario internazionale al 3,5% medio annuo.

Ma quel che più conta è che anche le previsioni sono particolarmente favorevoli. Nell'ultimo rapporto sul turismo al Parlamento Europeo la Commissione dell'UE afferma che *"il turismo è uno dei settori dell'economia europea con le migliori prospettive. Le previsioni indicano una costante crescita del turismo in Europa, superiore a quella media dell'economia"*<sup>1</sup>

Del resto, le previsioni a 10 e 20 anni del World Tourism Organization<sup>2</sup>, pubblicate nel 2000, indicano che i flussi internazionali di turisti<sup>3</sup> cresceranno dai 636 milioni del 1998 fino a superare nel 2020 la cifra di 1,56 miliardi. Di questi 1,18 miliardi saranno flussi su scala continentale e 0,38 miliardi su scala intercontinentale. La suddivisione per destinazione mostra che le prime tre regioni per numero di arrivi nel 2020 saranno l'Europa (717milioni) l'Asia orientale e del Pacifico (397 milioni) e le Americhe (282milioni).

A metà del periodo di previsione, nel 2010 il flusso mondiale dei turisti supererà di poco il miliardo, di cui 527 milioni sono costituiti da flussi verso l'Europa (+3% medio annuo), 195 milioni da flussi verso l'Asia Orientale e del Pacifico (+7,7% medio annuo) e 190,4milioni verso le Americhe (+3,9% medio annuo).

■■■■■ **Tabella 1 Previsioni sui flussi turistici internazionali 2000-2010**

<b>Regione</b>	<b>2010 (mln di arrivi)</b>	<b>Var % media annua 2000/2010</b>
<b>Mondo</b>	<b>1.006,4</b>	<b>+4,5</b>
Europa	393,4	+3,0
Asia Orientale e Pacifico	195,2	+7,7
Americhe	190,4	+3,9

Fonte: World Tourism organization, 2000

Quasi sorprendentemente, nemmeno lo shock dell'11 settembre 2001 ha gettato ombre sulle prospettive a medio termine. Dopo la brusca contrazione dei mesi che hanno seguito l'attentato, i movimenti turistici internazionali hanno mostrato una forte resilienza, ritornando progressivamente nel corso del 2002 verso i trend precedenti, malgrado il maggior costo imposto ai viaggiatori dai rafforzati sistemi di controllo e sicurezza.

<sup>1</sup> Commission of the European Communities; Commission communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the regions: Working Together for the Future of European Tourism; COM(2001) 665 final; Bruxelles 13.11.2001

<sup>2</sup> WTO, Tourism Vision 2020, Europe, Madrid 2000,

<sup>3</sup> Per flussi internazionali si intendono gli arrivi di turisti dall'estero. I dati escludono i movimenti turistici interni ai paesi.

## Progettualità del territorio e politiche regionali

L'esperienza di altre città europee, si pensi ad esempio a Barcellona, Manchester, Goteborg (di cui nel rapporto si presentano sintetiche *case-histories* che rappresentano una sorta di *benchmark* per Torino), insegna che l'aggancio alla locomotiva del turismo ha fornito, nel decennio scorso, un importante supporto a grandi processi di rigenerazione urbana e territoriale che hanno integrato le città nei circuiti internazionali, ne hanno migliorato la qualità urbana e sostenuto lo sviluppo economico.

Torino e il suo territorio sono pronti oggi a cogliere le opportunità che le città benchmark hanno saputo sfruttare negli anni scorsi ?

Molti indizi suggeriscono che il terreno sia fertile e che alcune delle pre-condizioni che l'esperienza delle altre città di successo indicano come indispensabili siano già patrimonio del territorio torinese.

Alcune di queste pre-condizioni sono analizzate approfonditamente e efficacemente nel recente "*Terzo rapporto annuale sulla grande Torino*" realizzato da L'eau Vive e Comitato Rota e nel rapporto "*Hotel market study for the metropolitan area of Turin*" realizzato da ITP e verranno qui solo richiamate sinteticamente:

- ❑ L'esistenza di un Piano Strategico per la promozione della città, predisposto nel 2000, che prevede tra le 6 linee strategiche la promozione del turismo;
- ❑ L'esistenza di una agenzia (Turismo Torino) che con la partecipazione di soci privati e pubblici dal 1998 svolge un ruolo per la promozione turistica del territorio;
- ❑ Investimenti per il miglioramento del sistema dei collegamenti e della accessibilità (Linea ferroviaria ad alta capacità, potenziamento dei collegamenti aeroportuali, miglioramento della rete autostradale);
- ❑ Investimenti per il miglioramento del sistema di mobilità interna della città (passante ferroviario, nuove stazioni ferroviarie, metropolitana, potenziamento della rete tranviaria, piano parcheggi);
- ❑ Investimenti per la trasformazione dell'assetto urbano (i progetti e gli interventi della spina), che ridisegnano le polarità della città;
- ❑ Lo sviluppo dei centri universitari e della ricerca;
- ❑ Gli interventi per il rafforzamento dell'attrattività turistica culturale (recupero delle residenze sabaude, sistema museale, biblioteca) e ambientale (Città delle acque, Anello verde, Corona verde)

A ciò si aggiunge come potente elemento catalizzatore l'evento olimpico del 2006. L'esperienza delle città *benchmark* mostra come un catalizzatore, diverso nelle città considerate (dalle olimpiadi per Barcellona, a un grave attentato terroristico che ha sconvolto il centro cittadino per Manchester), sia un fattore chiave per innescare i processi di cambiamento.

Con la Legge Regionale 8.7.1999 n. 18 "Interventi regionali a sostegno dell'offerta turistica", la regione Piemonte ha predisposto un importante sostegno pubblico diretto alle imprese e alla ricettività turistica del territorio. La legge prevede finanziamenti agevolati e contributi in conto capitale per le Piccole e medie imprese. Nei primi due anni di applicazione della legge sono stati finanziati (su scala regionale) più di 830 progetti finanziati con un contributo regionale di oltre 105 milioni di Euro.

Per la provincia di Torino, nel solo 2001 la legge regionale ha finanziato 92 progetti (di cui 53 tra alberghi e case turistiche alberghiere) per 19 milioni di Euro di contributi su progetti che complessivamente prevedevano quasi 102 milioni di Euro di investimento (con un contributo medio, quindi del 18,7% dell'investimento). Il programma attuativo per il 2002 pone come primo obiettivo l'aumento della dotazione di posti letto nella regione e in particolare nell'area olimpica.

Siamo dunque di fronte ad un caso in cui la capacità progettuale del territorio e il sostegno delle risorse pubbliche configurano un ambiente particolarmente favorevole allo sviluppo del settore turistico a Torino e provincia.



## I risultati della ricerca

A partire da questo quadro, il Rapporto ferma l'attenzione sulla situazione del mercato torinese della ricettività turistica:

- Qual è lo stato attuale dell'offerta di posti letto?
- Qual è la capacità delle imprese ad adeguarsi ai possibili scenari di crescita del periodo post-olimpico?
- Quali vincoli economici e finanziari si possono frapporre alla crescita nei diversi scenari possibili?

Lo studio prende le mosse (*Parte prima del Rapporto*) da una ricognizione della situazione corrente dell'offerta (*capitoli 1 e 2*), in termini di struttura ricettiva, tassi di utilizzo delle camere e da un'analisi (*capitolo 3*) della redditività delle imprese alberghiere torinesi (società di capitali della tipologia 4 stelle). Si sono quindi valutati (*capitolo 3*) gli effetti sui flussi turistici internazionali verso Torino della evoluzione degli scenari del mercato del turismo.

Nella *Parte seconda del Rapporto*, il confronto con esperienze "benchmark" internazionali (*Capitolo 4*) e una simulazione dell'impatto di diversi scenari alternativi sulla redditività e la struttura finanziaria delle imprese (*Capitolo 5*) ha fornito un quadro completo delle opportunità e minacce insite negli scenari del mercato turistico alberghiero torinese a dieci anni.

I connotati della struttura **dell'offerta alberghiera torinese**, evidenziati anche da un confronto con le altre *province metropolitane* italiane e con le principali città europee, sono risultati molto netti. Torino è ancora in attesa del suo primo albergo a 5 stelle. Tra le province metropolitane l'assenza di alberghi 5 stelle è una condizione che Torino condivide soltanto con Catania. Anche il confronto con Catania risulta però sfavorevole a Torino che presenta una dotazione di camere 4 stelle inferiore.

La quota di camere in alberghi di qualità superiore (4 o 5 stelle) è a Torino anormalmente bassa (20,2%). Nel contesto delle province metropolitane una quota inferiore al 30% si riscontra soltanto a Venezia (20,8%) e a Palermo (dove si ha il punto di minimo con il 18,8%).

All'estremo opposto la quota delle camere in alberghi a 1 o 2 stelle a Torino è particolarmente elevata (29,9%). Anche in questo caso la struttura dell'offerta Torinese assomiglia a quelle di Venezia (28,1%), anche se la quota più elevata degli 1-2 stelle si trova a Genova (33,9%).

La scarsità di camere nelle categorie superiori e la specializzazione nell'offerta di camere a 1 o 2 stelle è particolarmente squilibrata in relazione alla composizione della domanda, che a Torino è più orientata verso la componente business. Questo squilibrio risulta evidente dal confronto con Venezia, la provincia metropolitana più simile a quella torinese per struttura dell'offerta, che presenta una composizione della domanda con un elevatissimo peso della componente tempo libero.

La provincia *di riferimento* per il turismo d'affari in campo nazionale, quella milanese, presenta una struttura radicalmente opposta a quella torinese (quasi il 6% delle camere in alberghi a 5 stelle, 48,9% complessivamente in 4 o 5 stelle, solo il 12,9% in alberghi a 1 o 2 stelle). Ma anche altre province con struttura della domanda simile a quella torinese presentano una struttura dell'offerta decisamente diversa: Bologna ha più dell'1% delle camere in alberghi a 5 stelle e il 34,6% complessivamente nei 4 o 5 stelle; Bari più dell'1,5% nei 5 stelle e il 36,4% nei 4 o 5 stelle.

Dalla analisi di questi dati si trae la considerazione che anche nell'ipotesi di mantenere invariato il numero delle camere, sono necessari a Torino significativi investimenti per adeguare la struttura dell'offerta a quella della domanda, o intervenendo sugli alberghi esistenti elevando la qualità dell'offerta, o sostituendo una parte dell'offerta attuale con nuovi alberghi nelle categorie 4 e 5 stelle.

Altro tema di grande interesse per delineare la struttura della ricettività alberghiera a Torino è la **misurazione del tasso di occupazione** delle camere. Si è in primo luogo cercato di sciogliere i molti dubbi, sollevati da più parti, sulla bontà delle rilevazioni che spesso collocano Torino in fondo alla classifica in Italia e su valori particolarmente bassi. Dall'analisi svolta incrociando rilevazioni di diverse fonti, risulta condivisibile la valutazione che il tasso di occupazione delle camere di Torino risulta inferiore alla media nazionale, molto lontano dai *best performer* europei, **ma non troppo distante dalla media** come invece spesso si sostiene.

Nel confronto con le principali città europee, anche se la distanza dai *best performer*, Londra ed Amsterdam, è abissale, Torino non si trova troppo lontano da alcune delle città con cui più direttamente si confronta, come ad esempio Berlino, Goteborg o Francoforte.

Anche l'esame della **struttura economico-finanziaria** di un insieme rappresentativo di imprese alberghiere torinesi della categoria quattro stelle ha seguito un approccio comparativo, mettendo a confronto i bilanci delle imprese torinesi con quelli di alcune catene alberghiere nazionali ed internazionali appartenenti alla medesima categoria in un esercizio di *benchmarking* economico-finanziario che ha consentito di evidenziare le caratteristiche delle imprese torinesi, misurandone la distanza o la vicinanza dal punto di vista reddituale e patrimoniale con gli standard del settore.

Le domande cui si è data risposta, conformemente agli obiettivi generali dello studio, sono state:

- a) la redditività operativa e complessiva delle imprese alberghiere torinesi è adeguata per sostenere una fase di crescita della domanda di ricettività ?
- b) la struttura patrimoniale delle imprese è equilibrata?
- c) quali sono le principali caratteristiche operative delle imprese alberghiere ed esistono differenze di rilievo tra le strutture torinesi ed esempi eccellenti internazionali?

Esaminato attraverso un opportuno set di indicatori, **il campione di imprese torinesi esprime dei risultati reddituali sostanzialmente allineati alla media in termini di margini unitari di profitto, ma soffre ancora di volumi relativamente bassi.**

Sul fronte patrimoniale, **il grado di capitalizzazione è basso, inferiore non solo rispetto al gruppo di confronto che include casi di eccellenza internazionale, ma anche rispetto a benchmark nazionali.**

**Gli indicatori di liquidità e di solvibilità finanziaria delle imprese torinesi sono nel complesso buoni e tali da non destare preoccupazioni.** In particolare, il grado di copertura degli oneri finanziari è elevato e superiore alla media, l'incidenza dei debiti a breve termine è particolarmente contenuta.

Una caratteristica che distingue le imprese alberghiere dalle imprese appartenenti ad altri settori è l'elevato livello del leverage operativo. Ciò implica che la elasticità dei profitti a variazioni percentuali unitarie dei ricavi è molto elevata, così come elevata è l'elasticità dei profitti a variazioni modeste del tasso di occupazione delle camere. La redditività delle imprese del settore tende quindi ad innalzarsi rapidamente per variazioni contenute (2-3%) del fatturato. **Questa caratteristica delle imprese alberghiere risulta particolarmente importante per le imprese torinesi che mostrano un valore del parametro di elasticità operativa molto alto (3,5) e superiore alla media (2,5).**

Nella seconda parte del rapporto il **focus** dell'analisi è stato spostato sulle **prospettive di lungo termine** dei flussi turistici, del fabbisogno di camere, degli investimenti necessari e della redditività delle imprese alberghiere.

Le prospettive del mercato alberghiero nella provincia di Torino sono state esaminate su un orizzonte temporale di dieci anni. Carattere distintivo dell'analisi svolta è stata la stima della **domanda aggiuntiva** di ricettività alberghiera nel prossimo decennio e la misurazione degli effetti della domanda sulla **redditività attesa** delle imprese alberghiere.

Propedeutica alla definizione degli scenari è stata la ricognizione della **evoluzione del mercato in Europa** e nelle principali città nell'ultimo decennio, al fine di valutare gli

ambiti di variazione dei tassi di crescita della domanda e di identificare alcuni comportamenti virtuosi.

I dati retrospettivi mostrano che il mercato turistico è dinamico, ma anche che le diverse destinazioni possono ottenere risultati molto diversi.

Nel corso degli anni '90, molte città europee hanno realizzato tassi di crescita della domanda, misurata dal numero dei pernottamenti superiori al 4% medio annuo con punte del 6% e dell'8%. In molti casi queste performances sono il frutto di **politiche mirate a favorire lo sviluppo di lungo termine, anche a costo di qualche riduzione degli indicatori di tasso d'occupazione delle camere nelle fasi iniziali della crescita**. Nel rapporto oltre ad alcuni casi di successo si riporta anche un esempio di insuccesso, quello di Hannover che ha ospitato l'esposizione universale nel 2000. Gli organizzatori e gli operatori hanno affrontato l'opportunità offerta dall'Expo con una logica di massimizzazione dei profitti a breve termine (elevati prezzi, elevate tariffe, scarsi investimenti in ricettività), facendo leva sulla momentanea condizione di <mercato favorevole all'offerta> quasi una condizione monopolistica, che si verifica nell'intorno e durante il Grande Evento. Il risultato è stato sfavorevole sia nel breve termine (un numero di visitatori di molto inferiore al previsto) sia nella fase successiva. L'immagine negativa (di città costosa ed inospitale) ha riportato già nel 2001 le presenze turistiche al basso livello precedente l'Expo.

Le opinioni sull'impatto dei grandi eventi sull'economia delle città ospitanti è aperto e le opinioni sono molto diversificate. Maggiore consenso si riscontra invece riguardo al fatto che il principale beneficiario dei grandi eventi è il settore del turismo. I grandi eventi hanno dato prova di svolgere un ruolo significativo nell'influenzare le decisioni riguardo alle destinazioni dei movimenti turistici. Ovviamente, come del resto è mostrato sinteticamente dalle storie di caso, **l'effetto di lungo termine dei grandi eventi sui flussi turistici è strettamente collegato alla capacità degli stessi grandi eventi di essere una occasione di rigenerazione urbana e un catalizzatore per la definizione e la costruzione di una visione per il futuro delle città**.

L'analisi del mercato turistico nel decennio passato, degli impatti sul turismo che gli eventi olimpici hanno determinato in passato e delle previsioni del World Tourism Organisation (WTO) offre un quadro nettamente positivo e **autorizza ad ipotizzare diversi scenari, tutti di crescita per la domanda turistica rivolta all'Italia e alla provincia di Torino**.

Partendo dall'analisi della composizione e delle caratteristiche dei flussi turistici internazionali che si indirizzano verso Torino, sono stati elaborati tre scenari di sviluppo dei flussi verso Torino nel prossimo decennio:

- uno **scenario base** che partendo dalle caratteristiche attuali della domanda di ricettività alberghiera a Torino, proietta al 2011 le tendenze esogene dei movimenti turistici internazionali. Questo è lo scenario che si realizzerà grazie al solo effetto della dinamica esogena dei flussi turistici e alle caratteristiche correnti del turismo a Torino, non presuppone cioè una politica attiva di Torino nell'attrarre un maggior flusso turistico (a condizione che il territorio torinese non perda quote rispetto alle mete turistiche concorrenti);
- uno **scenario intermedio** che prendendo spunto da esperienze di altre città europee benchmark, incorpora una crescita più elevata dei flussi turistici internazionali verso Torino. Questo scenario comporta un aumento della quota di mercato di Torino che potrebbe derivare dalla ragionevole attuazione degli orientamenti previsti dal Piano Strategico del 2000;
- uno **scenario di crescita accelerata** che incorpora una dinamica dei flussi turistici internazionali verso Torino equivalente a quello registrato nei casi di eccellenza di alcune città europee. L'incremento di quota di mercato di Torino che questo scenario presuppone è consistente e richiede uno sforzo progettuale e di marketing paragonabile a quello attuato nei casi eccellenti di riferimento. Lo sviluppo programmato del sistema di infrastrutture e l'occasione dei giochi olimpici del 2006 possono diventare i motori di un aumento di competitività della città.

Definite le tendenze della domanda, si è passati, attraverso l'identificazione di opportune funzioni di reazione delle imprese, alla valutazione degli impatti sull'offerta. Si sono

quindi calcolate le camere aggiuntive necessarie, gli investimenti conseguenti e la redditività prospettica delle imprese.

I **risultati** delle stime mostrano (vedi tab.2) che, rispetto ai progetti attualmente in corso<sup>4</sup>, **in tutti gli scenari elaborati si genera un gap consistente tra domanda di camere ed offerta esistente o progettata.**

Considerato che i tassi di utilizzo delle camere ipotizzati sono elevati e superiori agli standard torinesi e tenuto conto che le stime riportate incorporano una ipotesi di crescita zero, nel decennio, per i flussi turistici provenienti dall'interno, si può dire che i valori della domanda aggiuntiva di camere riportati nella **Tab.2** rappresentano il numero minimo di camere necessarie per adeguare l'offerta al potenziale di domanda<sup>5</sup>.

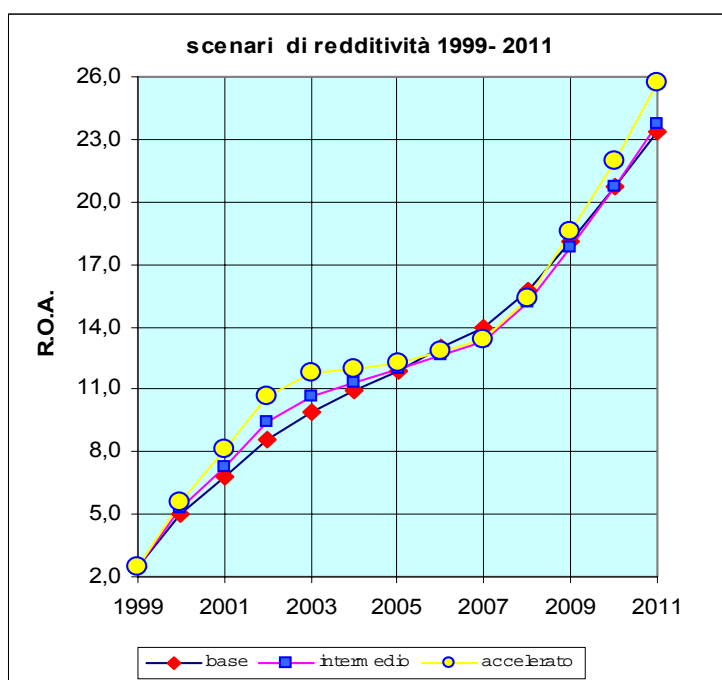
■■■■■ **Tabella 2 scenari e previsioni domanda di camere al 2011**

	Flussi turistici Var.%	Domanda aggiuntiva di camere	Tasso di utilizzo
<b>Scenario base</b>	<b>+31%</b>	<b>2276</b>	<b>68%</b>
<b>Scenario intermedio</b>	<b>+55%</b>	<b>4033</b>	<b>72%</b>
<b>Scenario accelerato</b>	<b>+88%</b>	<b>6468</b>	<b>76%</b>

Elaborazioni Hermes lab

Il flusso di investimenti per far fronte alla domanda attesa è consistente, ma le valutazioni effettuate sulla redditività prospettica delle imprese alberghiere sono più che confortanti. **L'evoluzione nel tempo della redditività sul capitale investito (vedi grafico 1), è tale da consentire il finanziamento nell'arco di dieci anni degli investimenti necessari<sup>6</sup>.**

■■■■■ **Grafico 1 – La redditività nei 3 scenari**



Elaborazioni Hermes lab

<sup>4</sup> Dalla ricognizione dei progetti in corso si stima una offerta aggiuntiva di 1223 camere nel settore degli alberghi a 3-4 stelle.

<sup>5</sup> I dettagli sul numero di camere necessarie per tassi di utilizzo più facilmente sostenibili sono riportati nei paragrafi del testo relativi agli scenari.

<sup>6</sup> I valori di redditività riportati nel grafico si riferiscono, per i diversi scenari, alla simulazione effettuata per il caso di crescita dell'offerta di camere equivalente alla domanda aggiuntiva. Ipotizzano quindi un tasso di utilizzo delle camere pari al 68% per lo scenario base, al 72% per lo scenario intermedio e al 76% per lo scenario di crescita accelerata. I risultati, per ogni scenario, per tutti i tassi di utilizzo sono riportati nei relativi paragrafi del testo.

## Conclusioni in sintesi

- **La crescita prevista dei flussi turistici nei prossimi 10 anni è significativamente maggiore di quella degli altri settori dell'economia.**
- **A Torino si trovano molte delle pre-condizioni che hanno permesso ad altre città europee di realizzare strategie di rigenerazione e rinnovamento urbano, in cui il turismo e il connesso sviluppo terziario hanno svolto un ruolo rilevante. Tra queste pre-condizioni spiccano in particolare:**
  - **un elevato grado di progettualità e una ormai definita *vision* del futuro della città (piano strategico, agenzie di promozione, ampio portafoglio di investimenti in corso);**
  - **la disponibilità, già dal 1999, di adeguati strumenti di policy a sostegno dello sviluppo turistico (tra cui si segnala la legge regionale 18) che ormai hanno raggiunto una maturità e sono dotati di risorse significative;**
  - **la presenza di un importante catalizzatore dell'attenzione nazionale ed internazionale, oltre che delle risorse collettive del territorio come i Giochi Olimpici Invernali del 2006, il cui effetto va ben oltre le poche settimane di presenza a Torino della famiglia olimpica e dei visitatori.**
- **Tra i fattori che possono generare il rischio di un rovesciamento dell'opportunità olimpica in un insuccesso vi è una visione *short-term* (come è accaduto nel caso di Hannover per l'Expo 2000) che punta a massimizzare i profitti nel breve termine e non crea le condizioni per lo sviluppo futuro.**
- **Le simulazioni effettuate su tutti gli scenari mostrano che *accompagnando* la crescita della domanda si genererà, nel lungo termine, un significativo miglioramento della redditività. Il finanziamento degli investimenti, che dovranno essere elevati nei prossimi anni per far fronte alla crescita attesa della domanda, non trovano ostacoli insormontabili, anche in considerazione del fatto che il livello elevato di remunerazione risultante dalle simulazioni si presenterebbe appetibile per potenziali investitori. Fondi immobiliari e finanziamenti a lungo termine possono rappresentare il veicolo finanziario della espansione della capacità ricettiva di Torino.**



I FABBISOGNI DI RICETTIVITÀ TURISTICA A TORINO E IN  
PROVINCIA: SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

Parte I

LA SITUAZIONE ATTUALE





I FABBISOGNI DI RICETTIVITÀ TURISTICA A TORINO E IN  
PROVINCIA: SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

CAPITOLO 1

L'OFFERTA DI RICETTIVITÀ TORINESE:  
ANALISI DEI DATI DISPONIBILI E  
VALUTAZIONE DELLA LORO QUALITÀ

INDICE

---

Note introduttive.....	19
1. Lo scenario dell'offerta: la consistenza del sistema ricettivo.....	22
2. Lo scenario della domanda: il movimento turistico.....	28
3. Tipologie di turisti.....	36
4. Il clima di opinione.....	41



## ■■■■■ Note introduttive

**D**i sviluppo del turismo nell'area torinese si discute da anni, non senza accenti polemici, in particolare quando si toccano le note dolenti, da un lato, dell'immagine turistica della città, dall'altro della sua capacità ricettiva. Nel primo caso, infatti, sono in discussione, in qualche modo, anche le risorse destinate in questi anni alle attività di promozione turistica, gestite – in primo luogo (anche se non solo) – dall'agenzia Turismo Torino; dall'altro sono in ballo i vari piani di potenziamento del comparto ricettivo e quelli predisposti di recente, soprattutto a fini olimpici.

Su entrambi questi fronti si registrano frequenti prese di posizione, all'interno di un dibattito più complessivo, che tuttavia raramente pare basarsi su dati di fatto certi, prevalendo più spesso opinioni personali e percezioni dei vari soggetti coinvolti, sovente utilizzate ad arte per supportare tesi "a priori". L'obiettivo di questo studio è, invece, per l'appunto, quello di provare a porre qualche punto fermo, almeno relativamente ai dati di scenario (consistenza ricettiva e flussi turistici). Ci si propone quindi, innanzitutto, di passare in rassegna il patrimonio di dati esistenti sul turismo nell'area torinese, provando a soffermarsi sulla loro qualità ed attendibilità.

Per perseguire questo scopo, dal punto di vista operativo, sono stati contattati tutti i principali enti che producono, elaborano, analizzano dati statistici sulla domanda e offerta turistica nell'area d'interesse. In particolare, sono state contattate le fonti ufficiali della Regione Piemonte e della Provincia di Torino (ovvero i rispettivi assessorati e direzioni responsabili per il comparto turistico), l'agenzia Turismo Torino e l'Ati 2 Montagne Doc (Valsusa e Pinerolese, soprattutto per gli aspetti legati alla ricettività in vista del 2006). E' stata inoltre contattata la Federalberghi di Torino (che conduce proprie elaborazioni su dati di fonte varia). Quindi sono state raccolte informazioni statistiche "collaterali" presso enti che seguono specifici aspetti: il Torino Convention Bureau (per il Turismo congressuale), l'agenzia Itp (per gli aggiornamenti sul potenziamento del patrimonio ricettivo). Infine, sono state raccolte tutte le principali ricerche realizzate negli ultimi anni su specifiche tematiche; in particolare: una ricerca di Itp e Arthur Andersen (sullo sviluppo turistico nell'area), alcune indagini (del Dipartimento di Scienze sociali dell'Università di Torino del Censis) sul rapporto tra immagini di Torino e sviluppo turistico.

Naturalmente, sono stati raccolti anche dati nazionali (presso le fonti ufficiali dell'Istat), fondamentali per poter collocare la realtà torinese in uno scenario di confronto, con particolare riferimento alle altre province metropolitane italiane.

Relativamente alla qualità dei dati raccolti, si può osservare come non emergano particolari criticità a proposito di quelli relativi all'offerta (consistenza del patrimonio ricettivo): tanto per lo scenario nazionale quanto per quello locale, infatti, i dati paiono sufficientemente consolidati, oltre che non eccessivamente condizionati da lacune, alterazioni, ecc.. Invece, va decisamente peggio sul versante della valutazione della consistenza dei flussi turistici: a questo proposito, il quadro dei dati locali, è francamente sconcertante: Regione e Provincia raccolgono annualmente, con un'apposita scheda-formulario, i dati presso tutti gli esercizi ricettivi alberghieri ed extralberghieri. In teoria, la compilazione e la restituzione di queste schede dovrebbe essere obbligatoria; sempre in teoria, si potrebbero applicare sanzioni, dalle multe all'esclusione dagli annuari delle strutture ricettive (vere e proprie "pagine gialle", da qualche anno anche sul sito internet della Regione); di fatto, però, nessuna di tali possibili sanzioni viene mai applicata, per cui – sostanzialmente – la restituzione delle schede diventa una sorta di atto volontario da parte degli esercenti. Non solo: oltre alla questione della mancata restituzione, emerge un evidente problema di scorretta compilazione delle schede: molti esercenti restituiscono le schede, ma con dati assolutamente improbabili per numero di

presenze segnalate (c'è addirittura chi, a fronte di una normale attività alberghiera, segnala nessuna presenza annua o, al massimo, poche unità).

Abbiamo avuto modo di verificare come questa distorsione dei dati sia un problema cronico del sistema di rilevazione del movimento turistico; negli ultimi anni (e nel 2001 in particolare) si è però accentuato decisamente il fenomeno delle mancate o falsate risposte. Nel corso della campagna di raccolta dei dati 2001, si è registrato un fortissimo aumento delle mancate dichiarazioni: sul complesso del territorio piemontese, circa il 20% (dato aggiornato al 10.3.2002) non ha restituito alla Regione il formulario; ancor più grave la situazione per Torino e area metropolitana, dove il 30% degli esercenti (compresi, tra l'altro, quelli di alcuni grandi alberghi) ha restituito la scheda senza denunciare alcuna presenza<sup>1</sup>.

Con ciò, ci si trova di fronte non solo ad un problema di sottostima complessiva dei flussi reali, ma anche ad una evidente auto-selezione campionaria, che non ci permette evidentemente di avere informazioni precise sulla bontà dei dati raccolti. Ad esempio, la Provincia, si è trovata obbligata a calcolare - come si vedrà più avanti - i tassi di variazione (tra 2000 e 2001) unicamente per quegli esercizi che avevano presentato le dichiarazioni in entrambi gli anni; però, appunto, trattandosi di un campione auto-selezionato di esercizi ricettivi, rimane forte la preoccupazione che, nonostante questo accorgimento, i dati siano comunque ancora ben lontani dal reale<sup>2</sup>.

Gli indizi circa una scarsa volontà di "far luce" sulla reale consistenza dei flussi turistici non emergono, per altro, dalla sola area torinese: in Valsusa, ad esempio, sono sistematicamente falliti in questi anni i tentativi di organizzare - come avviene in Francia - un servizio unico e centralizzato, per le prenotazioni.

A parte le informazioni raccolte annualmente da Regione e Provincia, gli unici altri dati quantitativi significativi a livello locale sono, di fatto, quelli prodotti dalle Atl <sup>3</sup>: nel caso dell'area torinese, in particolare, Turismo Torino raccoglie dal 2000 dati e informazioni attraverso un proprio Osservatorio alberghi, con rilevazione diretta (e, secondo l'agenzia, con buoni tassi di successo) presso un campione rappresentativo di una trentina di alberghi a 2-3-4 stelle (una ventina a Torino, gli altri nell'area metropolitana). Ulteriori dati vengono raccolti da Turismo Torino attraverso i propri punti informazione, per mezzo di questionari autocompilati da turisti che giungono a Porta Nuova, a Caselle, ecc.: si tratta però, in questo caso - per esplicita ammissione di Turismo Torino - di un campione decisamente sbilanciato sul turismo per loisir (cioè la minoranza dei turisti che giungono nel capoluogo piemontese). Dalle diverse fonti di Turismo Torino, in ogni caso, si ricavano dati che risultano sempre nettamente superiori (da una volta e mezza a due volte, come si vedrà) rispetto a quelli "ufficiali" raccolti da Regione e Provincia. In termini riassuntivi, il quadro che è emerso dalle nostre indagini su quantità e qualità dei dati di scenario relativi al sistema ricettivo torinese è riassumibile nel prospetto seguente:

---

<sup>1</sup> E non è poi così consolante che - secondo alcune stime accreditate - il "nero" riguarda prevalentemente gli esercizi a 1-2 stelle, mentre tra i 3-4 stelle (in gran parte interessati da turismo d'affari) sarebbe pari solo all'8-10%.

<sup>2</sup> Non si è qui fatto cenno alla bontà dei dati di scenario nazionali, anche perché obiettivamente di difficile controllo, dovendo dipendere da cifre già aggregate dall'Istat; in ogni caso, rimangono legittimi sospetti, specie dopo aver indagato a fondo sulle modalità di raccolta e tassi di successo delle campagne annuali di aggiornamento dei dati a livello piemontese e torinese. Per questo insieme di ragioni, spesso in questo capitolo verrà adottata una formula dubitativa circa i reali flussi turistici (usando spesso il condizionale), sia per le dinamiche a livello locale sia per quelle nazionali (che pure qualche tipo di indicazione di massima sulla collocazione dell'area torinese la possono fornire).

<sup>3</sup> Abbiamo anche raccolto i dati elaborati dall'Atl 2 Montagne Doc (Valsusa e Pinerolese). E' interessante rilevare come l'Atl 2 non si sia accontentata dei dati raccolti per via ufficiale (con le schede della Regione), ma abbia predisposto un meccanismo di controlli incrociati, per mezzo di altri dati, di diversa provenienza (es: andamento dei passaggi autostradali in una certa tratta dell'autostrada del Frejus), variazioni nelle vendite di alcuni alimenti base (es: pane), oppure dei consumi (es: elettrici) o, ancora, della produzione di rifiuti. E' evidente che l'allargamento all'area torinese di questi dati "di controllo" è procedura molto più complessa (inoltre in Valsusa vi sono problemi del tutto diversi; es: seconde case), ma si tratta comunque di una pista di indagine interessante, su cui occorrerebbe probabilmente portare avanti una riflessione nelle sedi opportune (in Regione e Provincia in primo luogo, stanti le enormi difficoltà a ricostruire un quadro attendibile attraverso le tradizionali schede di rilevazione presso gli esercenti).

■■■■■ tab.1

<b>tipo di dato</b>	<b>fonte</b>	<b>modalità rilevazione</b>	<b>punti di forza</b>	<b>punti di debolezza</b>
<b>Consistenza sistema ricettivo nazionale</b>	Istat	aggregazione dati rilevati da Regioni	confronto inter-provinciale e regionale	difficile verifica su fonti e modalità di rilevazione
<b>Consistenza sistema ricettivo locale</b>	Regione, Provincia	rilevazione diretta presso esercenti	copertura dell'intero universo ricettivo	tassi di ritorno bassi
<b>Movimento turistico nazionale</b>	Istat	aggregazione dati rilevati da Regioni	confronto inter-provinciale e regionale	- difficile verifica su fonti e modalità di rilevazione - molte dichiarazioni falsate
<b>Movimento turistico locale</b>	Regione, Provincia	rilevazione diretta presso esercenti	copertura dell'intero universo ricettivo	tassi di ritorno molto bassi, dichiarazioni falsate
<b>Arrivi / presenze a Torino e Amt</b>	Turismo Torino	proprio osservatorio su campione alberghi	verifica dei dati di Regione / Provincia	- difficile verifica su rappresentatività campione e qualità dati - dati solo dal 2000
<b>Visitatori a Torino</b>	Turismo Torino	questionari a propri punti informazione	unica fonte esistenti sui visitatori	- campione non casuale (stazione, aeroporto) - dati solo dal 2000
<b>Tassi di occupazione delle stanze</b>	varie	rilevazioni varie presso alberghi	(teoricamente utili a misurare utilizzo sistema ricettivo)	impossibile verifica sulla qualità dei dati di fonti diverse
<b>Turismo affari / loisir</b>	Turismo Torino	proprio osservatorio su campione alberghi	unica fonte esistenti su turismo affari/loisir	- difficile verifica sulla qualità dei dati - dati solo dal 2000
<b>Turismo congressuale: dati nazionali</b>	Osservatorio congressuale italiano	rilevazione diretta con questionari	confronto tra città congressuali	-
<b>Turismo congressuale: dati locali</b>	Torino Convention Bureau	osservatorio permanente + indagini campionarie	unica fonte locale esistente su turismo congressuale	- difficile distinguere dati campionari da dati osservatorio (su universo) - dati solo dal 2000

# 1. Lo scenario dell'offerta: la consistenza del sistema ricettivo

Il quadro relativo ai sistemi ricettivi nelle metropoli italiane appare piuttosto differenziato. C'è, innanzitutto, la realtà veneziana che risulta sostanzialmente su un "altro pianeta": primeggiando largamente per numero di alberghi, di campeggi, di alloggi affittati a turisti; seguono, ad una certa distanza, Roma (forte specialmente per l'offerta alberghiera) e Firenze (particolarmente ben dotata di aziende agrituristiche). Il Mezzogiorno si trova, mediamente, in ritardo, a conferma della necessità di lavorare ancora molto sul piano della ricettività, per poterne sviluppare appieno le potenzialità (ambientali, beni culturali, ecc.).

Come si colloca in questo contesto l'area torinese? L'offerta ricettiva di alberghi colloca Torino nel 2000 (ultimo anno con dati confrontabili tra province metropolitane) a metà della graduatoria nazionale, con circa metà di posti letto rispetto alle piazze milanese o napoletana, abissalmente distante dall'offerta esistente a Roma o a Venezia, ma invece non così lontana (come invece si potrebbe pensare) da Firenze [Tab.2]. Gli alberghi operanti in provincia di Torino, poi, si caratterizzano per le loro dimensioni decisamente ridotte: inferiori a quelle medie nazionali e, di gran lunga, a quelle di tutte le altre province metropolitane (Genova a parte)<sup>4</sup>.

Per quanto riguarda l'offerta di campeggi, la situazione della provincia torinese sembra un po' migliore, con una posizione medio-alta nella graduatoria nazionale: 3° posto per numero di esercizi, 6° per posti letto, 5° per superficie complessiva utile. A questo proposito, però, occorre rilevare come la realtà torinese sia particolarmente debole quanto a offerta di campeggi metropolitani; quasi tutti i camping e villaggi turistici della provincia, infatti, sorgono in montagna, per altro abbastanza ben distribuiti dal Canavese fino al Pinerolese, lungo tutto l'arco alpino ad ovest di Torino. Nell'area metropolitana, invece, c'è appena un campeggio (per complessivi 12mila metri quadri), contro i 3 campeggi di Genova o di Bologna, i 5 di Firenze, i 6 di Roma. E la superficie complessiva dei campeggi metropolitani colloca la realtà torinese ad un abisso di distanza (in un rapporto circa 1 a 20) rispetto, ad esempio, alle aree milanese o romana.

Per quanto riguarda gli alloggi in affitto per turisti, la provincia torinese si colloca nella graduatoria nazionale al 4° posto (per numero) e al 3° posto (per posti letto), con un parco alloggi ben più consistente rispetto a molte altre importanti province metropolitane: quattro volte tanto rispetto a Genova, più del doppio di Bologna, quasi il doppio persino di Roma.

Ottima anche la dotazione di aziende agrituristiche: in questo caso è Firenze a collocarsi su un altro pianeta (d'altronde la Toscana è una delle regioni in assoluto più dotate di questo tipo di offerta ricettiva); ma la provincia torinese segue al secondo posto.

Considerando la dotazione complessiva di posti letto (in tutti gli esercizi, alberghieri ed extra), la provincia torinese sta a metà graduatoria (6° posto), decisamente meglio di tutto il Mezzogiorno (Napoli a parte); ma, tra le province del centro nord, risulta davanti solo a Genova e a Bologna.

Tornando all'offerta alberghiera, si osserva come gli esercizi torinesi a 4 stelle costino abbastanza poco (solo a Genova e a Palermo i prezzi sono più bassi), mentre i prezzi sono i più cari d'Italia (dopo Roma) per le camere degli alberghi a 3 stelle. Quella torinese risulta, in assoluto, la provincia metropolitana con il più basso differenziale di prezzo tra alberghi a 3 e a 4 stelle, a testimonianza di un'offerta probabilmente non eccessivamente differenziata tra queste due categorie<sup>5</sup> [Fig.1].

---

<sup>4</sup> Questa situazione, tra l'altro, risulta sostanzialmente stabilizzata negli ultimi anni (1998, 1999, 2000), con Torino sempre la penultimo posto della graduatoria per dimensione media degli alberghi.

<sup>5</sup> Per quanto riguarda i prezzi delle camere negli alberghi a 2 stelle, invece, la provincia torinese si colloca assolutamente nella media.

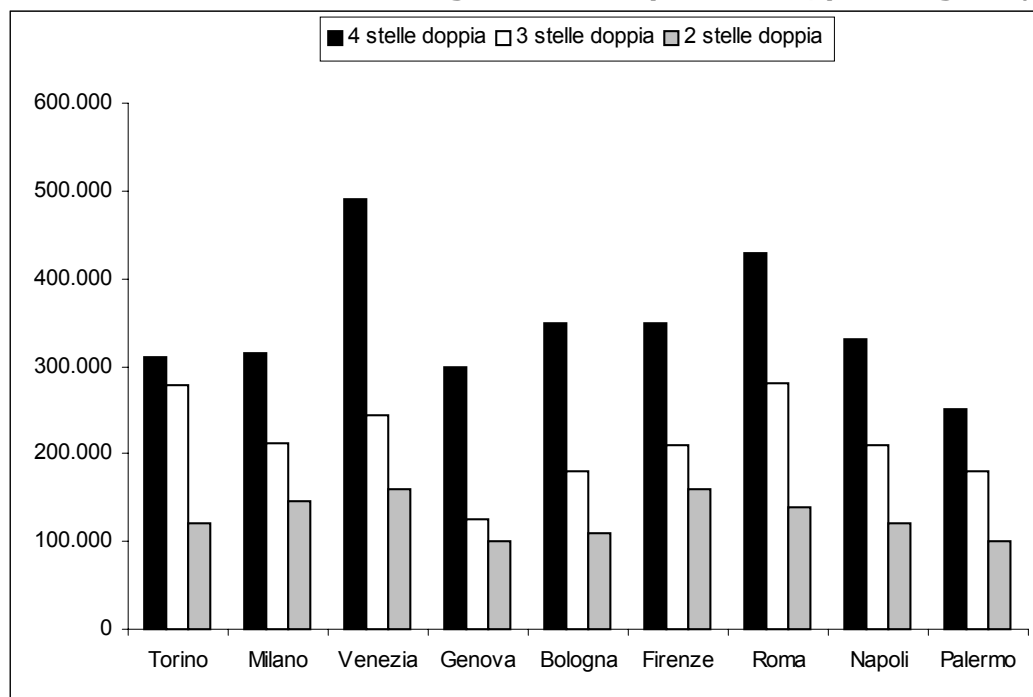
■■■■■ Tab.2

**Consistenza del sistema ricettivo nelle province metropolitane, 2000**

	alberghi			camping e villaggi			di cui nelle aree metrop. (fonte: Tci)		alloggi affitto		agriturismo
	n°	Letti	dimens. media alberghi	n°	letti	migliaia mq.	n°	migliaia mq.	n°	letti	letti
Torino	480	25.918	54	37	10.827	672	1	12	179	4.320	691
Milano	614	57.343	93	2	1.052	84	2	204	n.d.	n.d.	n.d.
Venezia	1.197	82.099	69	77	118.167	5.432	7	220	25.241	123.540	123
Genova	410	18.108	44	31	13.812	492	3	40	43	384	83
Bologna	347	21.422	62	12	3.808	440	3	181	74	509	562
Firenze	515	34.662	67	19	7.875	672	5	192	481	7.778	3.508
Roma	1.089	97.258	89	25	25.260	2.057	6	282	104	928	417
Napoli	795	53.641	67	40	13.120	793	8	550	82	1.102	40
Bari	141	11.782	84	11	3.649	396	1	50	19	384	613
Palermo	170	18.372	108	16	4.031	308	2	27	91	528	n.d.
Catania	80	9.364	117	15	7.697	373	2	72	22	601	134
Cagliari	160	21.613	135	20	12.154	886	1	n.d.	184	1.477	429
ITALIA	33.361	1.854.101	56	2.376	1.314.010	63.356			68.933	467.933	77.171

	TOT ESERCIZI	TOT LETTI	% letti alberghi	% letti camping/villaggi	% letti alloggi affitto	% letti agriturismo
Torino	920	48.985	53%	22%	9%	1.4%
Milano	638	61.213	94%	2%	n.d.	n.d.
Venezia	27.089	336.363	24%	35%	37%	0.1%
Genova	491	32.600	56%	42%	1%	0.3%
Bologna	545	27.182	79%	14%	2%	2.1%
Firenze	1.404	57.782	60%	14%	13%	6.1%
Roma	1.773	136.534	71%	19%	1%	0.3%
Napoli	926	68.395	78%	19%	2%	0.1%
Bari	263	16.561	71%	22%	2%	3.7%
Palermo	285	23.390	79%	17%	2%	n.d.
Catania	139	18.055	52%	43%	3%	0.7%
Cagliari	406	35.803	60%	34%	4%	1.2%
ITALIA	117.219	3.909.998	47%	34%	12%	2.0%

(fonte: Istat)

**Fig.1****Prezzi medi delle camere d'albergo nelle metropoli italiane, per categorie (dati 1999)**

(fonte: Turismo Torino)

Passando ad esaminare in maggiore dettaglio i caratteri e la distribuzione territoriale dell'offerta ricettiva torinese [Tab.3], si può osservare, innanzitutto, come, nel comparto alberghiero, vi sia una supremazia assoluta di Torino città (con il 67% degli esercizi e il 68% dei posti letto) rispetto ai centri della cintura, benché emergano alcuni poli secondari di una certa qual consistenza, come Moncalieri, S.Mauro, Rivoli, Rivalta, Borgaro, Settimo. Per quanto riguarda gli esercizi extralberghieri, tale supremazia è ancora più accentuata (con il 72% degli esercizi e l'82% dei posti letto a Torino città).

Come si nota dai saldi 2000/2001, si comincia ad osservare una (debole, per altro) tendenza verso un potenziamento del comparto ricettivo, forse anche per effetto delle prime applicazioni dei finanziamenti della legge regionale 18; si è prodotto nel corso del 2001 un aumento complessivo (per la gran parte in Torino città) pari a 205 posti letto negli esercizi extralberghieri ed a 145 posti letto negli alberghi.

Inoltre, stando alle previsioni più recenti dell'Agenzia Itp (sull'andamento delle varie trattative in corso per la costruzione di nuovi alberghi), viene giudicato come "sicuro" (o quasi) un ulteriore aumento dell'offerta alberghiera, pari a 1.967 stanze (1.212 a Torino, di cui 440 in zone centrali), ossia pari a circa 3.700 posti letto in più, tenendo conto dell'attuale dimensione media delle stanze degli alberghi torinesi. Una situazione che, tra l'altro, finirebbe per rafforzare ulteriormente la centralità del polo torinese, nonostante la crescita (ma su livelli di scala ben diversi) di poli secondari come Moncalieri o Rivoli.

Guardando invece retrospettivamente all'ultimo decennio, nel complesso dell'area torinese si è registrata una diminuzione del numero di esercizi (alberghieri, ma, ancor più, extralberghieri), accompagnata però da una crescita della loro dimensione media [Fig.2]: tra il 1992 e il 2000, infatti, il numero di tutti gli esercizi è diminuito del 13%, mentre il numero di posti letto è cresciuto del 23%. Nelle altre Atl della provincia torinese, nello stesso periodo, si registra un ridimensionamento dell'offerta alberghiera ed una crescita di quella extralberghiera; nel complesso, gli esercizi ricettivi dell'Atl 2 risultano cresciuti del 13% (e i posti letto dell'11%), quelli dell'Atl 3 del 4% (e i posti letto del 9%).

Per quanto riguarda la composizione dell'offerta per categorie, si può osservare una maggiore distanza tra l'area torinese (dove il 50.2% degli alberghi è a 3-4 stelle) e il resto della provincia: nelle Valli di Lanzo e Canavese il 44.9% degli alberghi appartiene alla categoria 3-4 stelle, in Valsusa e Pinerolese questo valore è pari ad appena il 39%. [Fig.3].



■■■■■ Tab.3 Consistenza del sistema ricettivo nell'area torinese, 2001

	alberghi	Letti	altri es.	Letti	TOT esercizi	TOT letti	Var 01/00 letti alberghi	Var 01/00 letti altri es.	Stanze sicure o quasi	nuovi alb possibili
Torino	140	9.247	127	3.705	267	12.952	127	79	1212	589
Avigliana					0	0				175
Baldissero T.			2	7	2	7	0	0		
Borgaro	3	294	1	12	4	306	0	0	25	64
Bruino			1	6	1	6	0	0		
Buttigliera Alta			1	25	1	25	0	0		
Candiolo					0	0			36	
Cambiano	2	58	1	3	3	61	0	0		
Carmagnola	2	55	3	38	5	93	18	0		
Casalborgone			1	8	1	8	0	0		
Caselle	5	176			5	176	0	0		200
Cavagnolo			6	4	6	4	0	4		
Chieri	3	100			3	100	0	0		26
Ciriè	3	117			3	117	-8	0		
Collegno	1	64	1	2	2	66	0	2	75	
Druento	1	43	1	1	2	44	21	1		
Gassino T.se			2	30	2	30	0	0		
Germagnano					0	0			60	
Grugliasco	1	46			1	46	0	0		200
La Cassa			1	240	1	240	0	0		
Lauriano			1	12	1	12	0	0		
Leini	2	145	1	4	3	149	0	4		
Levone			1	25	1	25	0	25		
Marentino			2	78	2	78	0	0		
Moncalieri	5	440	4	32	9	472	-18	18	240	
Nichelino	1	256	1	6	2	262	0	0	60	230
None	3	79			3	79	0	0		20
Orbassano	4	95	1	9	5	104	0	0	45	
Pecetto Torinese	1	23	1	4	2	27	0	0		
Pianezza	1	23	1	55	2	78	0	0		54
Pino Torinese	2	50	1	4	3	54	0	0		
Piobesi Torinese	2	25			2	25	0	0		
Piossasco			2	10	2	10	0	-4		
Poirino	3	62			3	62	0	-4		
Pralormo	1	105			1	105	0	0		
Riva pr. Chieri			1	50	1	50	0	0		
Rivalta di Torino	2	428			2	428	0	0		
Rivoli	3	410	1	5	4	415	0	0	143	
Rosta	1	104			1	104	0	0		
San Benigno C.	1	12	1	80	2	92	0	80		
San Maurizio C.	1	43			1	43	0	0		
San Mauro T.se	5	517			5	517	0	0		
San Raffaele C.	1	26			1	26	0	0		
Sangano					0	0			64	
Santena	1	20	1	4	2	24	0	0		
Settimo Torinese	2	267	4	42	6	309	0	0	7	
S.Francesco C.					0	0				34
S.Giorgio C.se	1	24	1	5	2	29	0	0		10
S.Secondo di P.	2	99	1	11	3	110	5	0		25
Villastellone	1	14			1	14	0	0		
Vinovo			1	9	1	9	0	0		
Volpiano	2	94			2	94	0	0		
Volvera	1	19	2	16	3	35	0	0		

(fonte: Provincia di Torino - Regione Piemonte; Itp)

**■■■■■ Tab.4****Numero di esercizi e di letti nelle ATL della Provincia di Torino**

<b>1992</b>						
ATL	alberghi	letti	extralbergh.	letti	Tot esercizi	Tot letti
1-To e Amt	215	10.701	204	3.975	419	14.676
2-Valsusa e Pinerolese	180	8.388	143	12.760	323	21.148
3-Lanzo e Canavese	106	3.335	78	3.518	184	6.853

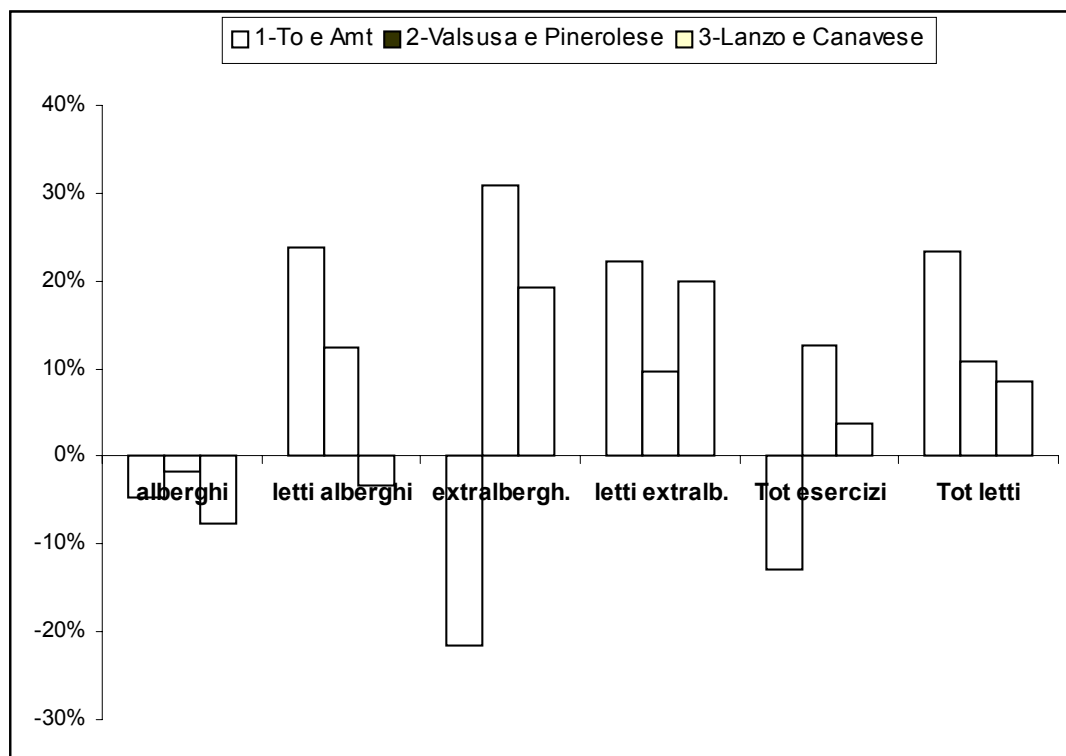
<b>1996</b>						
ATL	alberghi	letti	extralbergh.	letti	Tot esercizi	Tot letti
1-To e Amt	215	12.458	155	4.339	370	16.797
2-Valsusa e Pinerolese	176	8.702	158	12.769	334	21.471
3-Lanzo e Canavese	111	3.565	79	3.674	190	7.239

<b>2000</b>						
ATL	alberghi	letti	extralbergh.	letti	Tot esercizi	Tot letti
1-To e Amt	205	13.259	160	4.861	365	18.120
2-Valsusa e Pinerolese	177	9.437	187	13.983	364	23.420
3-Lanzo e Canavese	98	3.222	93	4.223	191	7.445

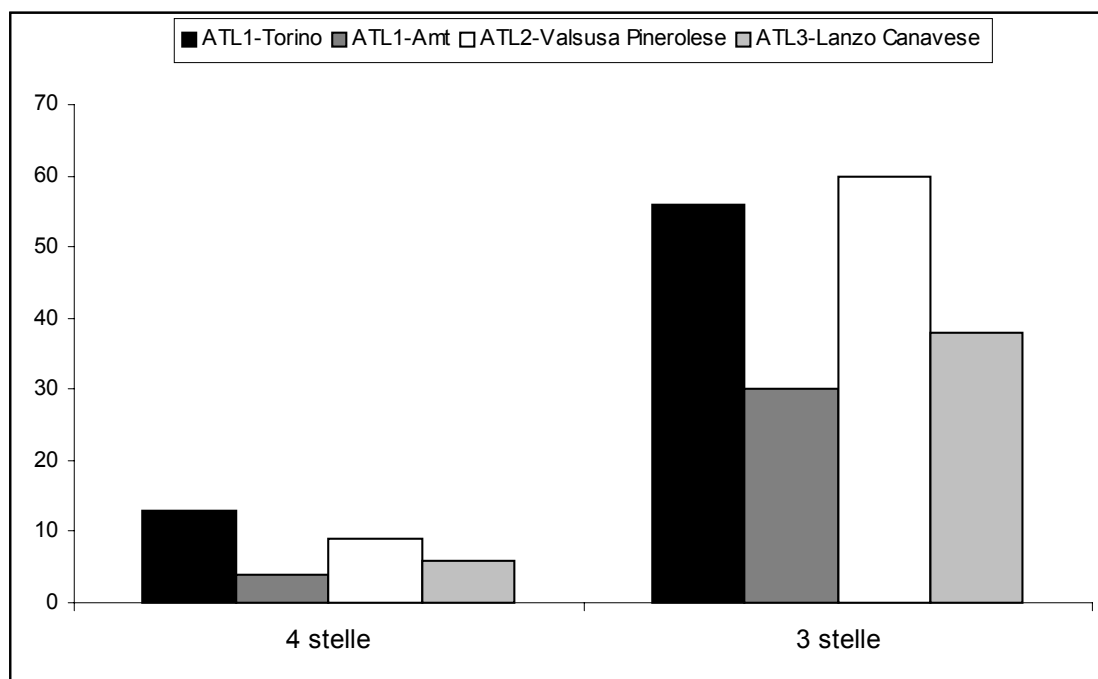
(fonte: Assessorati turismo Regione Piemonte e Provincia di Torino)

**Fig.2**  
**Saldi 1992/2000 del numero di esercizi e di letti nelle ATL della Provincia di Torino**



(fonte: Assessorati turismo Regione Piemonte e Provincia di Torino)

**Fig.3**  
**Numero di alberghi a 4 e 3 stelle, per Atl**



(fonti: nostre elaborazioni su dati Annuario alberghi 2000 - Regione Piemonte)

## 2. Lo scenario della domanda: il movimento turistico

**S**e il quadro sull'offerta ricettiva - fin qui ricostruito - può dirsi sostanzialmente attendibile (a parte qualche problema di classificazione di taluni esercizi nell'alberghiero piuttosto che nell'extra), il discorso appare ben diverso per quanto riguarda il versante del movimento turistico. Si è già detto nell'introduzione, infatti, della scarsa attendibilità dei dati attualmente esistenti su arrivi e presenze turistiche (per non parlare dei cosiddetti "visitatori", che non pernottano in città); a causa del sottodimensionamento dei dati ufficiali. A grandi linee, alcune considerazioni sui base dei dati statistici ufficiali si possono senz'altro fare (ad esempio relative ai trend, specie di medio periodo), ma senza assolutizzarne né forzarne la portata esplicativa.

Ciò detto, parrebbe che, tra le province metropolitane italiane, quella torinese si collochi (nel 2000, ultimo anno su cui vi sono dati di confronto) al penultimo posto nel Centronord (davanti solo a Genova), per numero complessivo sia di arrivi sia di presenze [Tab.5]; e, a livello nazionale, prima di tre province meridionali: Bari, Catania, Cagliari.

Rispetto alle altre, la provincia torinese presenta anche uno dei più bassi tassi di presenze straniere: nel Centronord, solo a Bologna (oltre che alle citate tre città del Mezzogiorno) si hanno meno stranieri sul totale delle presenze registrate. Sarebbe proprio che la provincia torinese abbia un scarso appeal oltre confine, oltre probabilmente a subire anche gli effetti della sua maggiore vocazione per il turismo d'affari e lavoro (come vedremo tra breve, ad esempio, i turisti congressuali sono per la gran parte italiani).

La durata media delle permanenze è nel 2000 pari a 3 giorni esatti (nel 1998 era pari a 3.2 giorni), appena sotto il valore medio delle province metropolitane (3.2), mentre la media nazionale è di 4.2 giorni. Tenendo anche conto del fatto che le prime quattro province per durata media delle permanenze sono tutte balneari, il quinto posto della provincia di Torino è tutt'altro che disprezzabile; smentendo un po', tra l'altro, i discorsi circa una particolare vocazione torinese per un turismo di breve durata <sup>6</sup>.

In provincia di Torino risulta dai dati, invece, uno dei più bassi livelli di utilizzo delle strutture alberghiere: con un tasso medio pari a 119 presenze annue ogni posto letto (tra l'altro in diminuzione rispetto al 1998); solo in provincia di Bari si ha un tasso inferiore (pari a 91), mentre negli alberghi veneziani tale valore è più che triplo rispetto a Torino; a Firenze e a Roma è più che doppio, mentre anche a Genova, a Bologna e a Milano risulta decisamente superiore.

---

<sup>6</sup> E' anche vero che se si potessero distinguere i flussi per tipologie di turisti, depurando questo dato dai (molti) turisti d'affari, presumibilmente il valore della durata media delle permanenze a Torino per loisir sarebbe più basso.

■■■■■ **Tab.5 Movimento turistico nelle province metropolitane**  
(tutti gli esercizi)

<b>2000</b>	arrivi italiani	presenze italiani	arrivi stranieri	presenze stranieri	TOT arrivi	TOT presenze	% presenze stranieri	tempo medio permanenza	Tasso % utilizzo strutture
Torino	691.175	2.148.057	320.311	923.807	1.011.486	3.071.864	30%	3	119
Milano	1.679.437	4.302.694	1.439.936	3.461.521	3.119.373	7.764.215	45%	2,5	135
Venezia	1.638.032	10.101.121	4.432.324	18.887.680	6.070.356	28.988.801	65%	4,8	353
Genova	682.792	2.133.669	414.897	1.023.465	1.097.689	3.157.134	32%	2,9	174
Bologna	924.005	2.285.668	389.155	862.323	1.313.160	3.147.991	27%	2,4	147
Firenze	1.053.618	2.982.486	2.700.923	6.932.668	3.754.541	9.915.154	70%	2,6	286
Roma	3.265.382	9.357.781	5.068.146	14.827.246	8.333.528	24.185.027	61%	2,9	249
Napoli	1.424.827	5.279.242	1.332.862	5.702.650	2.757.689	10.981.892	52%	4	205
Bari	335.045	864.719	65.464	203.585	400.509	1.068.304	19%	2,7	91
Palermo	697.565	2.065.961	440.146	1.543.410	1.137.711	3.609.371	43%	3,2	196
Catania	430.625	1.209.769	168.641	495.688	599.266	1.705.457	29%	2,8	182
Cagliari	439.482	2.215.041	122.321	593.934	561.803	2.808.975	21%	5	130

<b>1998</b>	arrivi italiani	presenze italiani	arrivi stranieri	presenze stranieri	TOT arrivi	TOT presenze	% presenze stranieri	tempo medio permanenza	Tasso % utilizzo strutture
Torino	703.204	2.239.110	280.502	898.787	983.706	3.137.897	29%	3,2	122
Milano	2.143.967	4.648.599	1.819.266	4.046.619	3.963.233	8.695.218	47%	2,2	161
Venezia	1.375.217	7.151.088	3.606.416	14.089.335	4.981.633	21.240.423	66%	4,3	260
Genova	640.919	2.138.586	342.419	907.466	983.338	3.046.052	30%	3,1	152
Bologna	867.491	2.165.385	331.162	746.298	1.198.653	2.911.683	26%	2,4	139
Firenze	884.393	2.322.592	2.321.413	5.763.666	3.205.806	8.086.258	71%	2,5	248
Roma	2.722.250	5.925.333	4.041.933	10.440.511	6.764.183	16.365.844	64%	2,4	197
Napoli	1.357.941	4.583.136	1.137.328	5.179.593	2.495.269	9.762.729	53%	3,9	182
Bari	319.101	941.266	42.990	119.333	362.091	1.060.599	11%	2,9	90
Palermo	546.873	1.558.183	325.081	1.104.038	871.954	2.662.221	41%	3,1	145
Catania	328.823	888.084	131.722	370.190	460.545	1.258.274	29%	2,7	143
Cagliari	365.665	1.769.081	93.119	431.080	458.784	2.200.161	20%	4,8	120

(fonte: Istat)

Venendo ad un'analisi di maggiore dettaglio sull'area torinese [Tab.6], occorre innanzi tutto rilevare, per le ragioni già ricordate, l'evidente incompletezza dei dati relativi al 2001 (che quindi qui verranno scarsamente utilizzati, e comunque mai per confronti con anni precedenti).

Dal punto di vista degli arrivi e delle presenze, Torino città conferma la sua centralità nell'area, con il 71% di tutti gli arrivi turistici e il 72% delle presenze.

Sia per quanto riguarda l'incidenza percentuale degli stranieri sul totale delle presenze sia per quanto riguarda i tempi medi di permanenza, si possono osservare marcate specificità locali (ad esempio, una percentuale di stranieri pari al 58% a Leini o al 56% a Borgaro; oppure una permanenza media pari a quasi 10 giorni a None), che andrebbero meglio approfondite con analisi specifiche, caso per caso (anche perché trattasi quasi sempre di centri con pochissimi alberghi, in cui una singola situazione particolare può spostare di molto i valori medi).

Guardando retrospettivamente alla seconda metà degli anni '90 (cioè al periodo 1996/2000, evitando un confronto con gli improbabili dati del 2001) [Tab.7], si registrano nel complesso dell'area torinese aumenti pari ad un 6% di arrivi e ad un 2% di presenze; ma a Torino città l'andamento è peggiore, con solo un 3% di arrivi in più ed una diminuzione delle presenze pari al 3%. Si registra, insomma, una sorta di "redistribuzione" delle presenze turistiche dal capoluogo verso i centri dell'area metropolitana, oltre che dal settore alberghiero verso quello extralberghiero (che

corrisponderebbe, per altro, ad analogo andamento già registrato in precedenza, sul versante dell'offerta ricettiva). Inoltre, mentre appare in diminuzione (soprattutto nel capoluogo) il numero di arrivi e di presenze di turisti italiani, gli stranieri risultano invece in aumento tanto a Torino città (+14% di presenze) quanto nel complesso dell'area metropolitana (+18% di presenze).

Per quanto riguarda invece il breve periodo (ultimo biennio), non potendo calcolare le variazioni complessive del comparto ricettivo (per la scarsa attendibilità dei dati, specie del 2001), la Provincia ha preferito limitarsi a calcolare quelle relative agli esercizi che avessero presentato una dichiarazione (con dati attendibili) sia nel 1999, sia nel 2000, sia nel 2001. Ne risulterebbe [Tab.8] che l'area metropolitana ha perso nell'ultimo anno qualcosa in termini di presenze complessive (-0.3%), invertendo il saldo positivo registrato tra 1999 e 2000 (+1.5%). Nel settore alberghiero questa inversione di tendenza appare ancora più marcata rispetto all'extralberghiero: dal +2.7% del 1999/2000 al -0.5% del 2000/2001.

Torino città, dopo il saldo positivo del 1999/2000 (sia per gli alberghi sia per gli altri esercizi), registra nel 2000/2001 saldi negativi, complessivamente pari a -2.1% di arrivi e a -0.8% di presenze. Nei grandi comuni (prevalentemente dell'area metropolitana) si attenua in modo consistente il trend positivo registrato l'anno precedente: le presenze complessive crescono solo dello 0.8%, negli alberghi dello 0.1% (contro, rispettivamente, il 2.1% e il 2.5% del 1999/2000).

Si diceva in precedenza dei dati discordanti tra le fonti (ufficiali) di Provincia e Regione, da un lato, e l'osservatorio di Turismo Torino, dall'altro. In particolare, si può osservare come le cifre divulgate da quest'ultimo siano sempre nettamente superiori - da una volta e mezza a due volte e, per il 2001 fino 3-4 volte tanto<sup>7</sup> - rispetto ai dati della Provincia: per fare un esempio, secondo Turismo Torino gli arrivi turistici del 2000 a Torino sarebbero stati 1.353.068, contro i 571.018 risultanti invece a Provincia e Regione.

In ogni caso, è interessante rilevare come, pur in questa discordanza di cifre assolute, i trend riscontrati per l'area torinese appaiono sostanzialmente identici, con un leggero aumento di arrivi e presenze nel 2000, seguito da un ridimensionamento l'anno successivo [Fig.4]. Insomma, anche dati di diversa fonte, provenienza (e ordine dimensionale) finiscono per convergere nel confermare un trend recente tendenzialmente stabile - o in lieve diminuzione - del movimento turistico a Torino e nell'area metropolitana; smentendo, con ciò, alcune dichiarazioni troppo ottimistiche (ampiamente riportate dai mass media locali) circa un presunto "decollo" del settore.

---

<sup>7</sup> Rapporto numerico tra i dati di Turismo Torino e quelli della Provincia:

	1999	2000	2001
presenze	1,3	1,4	3,7
arrivi	1,5	2,4	4,6

**■■■■■ Tab.6 Movimento turistico nell'area torinese**  
(tutti gli esercizi)

	2001								2000	
	arrivi italiani	presenze italiani	arrivi stranieri	presenze stranieri	TOT arrivi	TOT presenze	% presenze stranieri	tempo medio permanenza	TOT arrivi	TOT presenze
Torino	193.271	422.400	99.317	234.900	292.437	657.300	36%	2,2	569.526	1.716.151
Borgaro	5.138	9.486	6.286	12.201	11.424	21.687	56%	1,9	17.949	33.184
Cambiano	692	2.766	368	1.567	1.060	4.333	36%	4,1	1.941	7.477
Carmagnola	215	568	42	504	257	1.072	47%	4,2	1.054	3.704
Caselle	1.078	4.627	241	415	1.319	5.042	8%	3,8	7.951	15.608
Chieri	1.079	1.749	312	656	1.391	2.405	27%	1,7	2.245	4.441
Ciriè	2.470	6.740	1.415	3.365	3.885	10.105	33%	2,6	7.822	15.375
Collegno	1.971	3.496	804	2.165	2.775	5.661	38%	2,0	n.d.	n.d.
Druento	388	900	50	136	438	1.036	13%	2,4	n.d.	n.d.
Grugliasco	2.321	9.506	620	1.241	2.941	10.747	12%	3,7	n.d.	n.d.
La Cassa	255	1.860	-	-	255	1.860	0%	7,3	n.d.	n.d.
Leini	1.790	3.333	2.780	4.567	4.570	7.900	58%	1,7	9.148	15.904
Moncalieri	10.875	21.009	4.450	9.968	15.325	30.977	32%	2,0	25.999	52.368
Nichelino	10.012	33.952	2.761	3.702	12.773	37.654	10%	2,9	20.277	59.883
None	657	7.174	125	504	782	7.678	7%	9,8	1.284	10.340
Orbassano	2.662	5.486	815	2.327	3.477	7.813	30%	2,2	6.290	17.441
Pianezza	4.384	4.384	25	46	4.409	4.430	1%	1,0	6.788	6.791
Pino Torinese	634	1.205	249	461	883	1.666	28%	1,9	2.865	5.153
Piobesi T.	123	451	3	43	126	494	9%	3,9	142	851
Poirino	153	853	33	434	186	1.287	34%	6,9	383	4.139
Rivalta	3.922	7.338	1.720	3.547	5.642	10.885	33%	1,9	10.339	21.560
Rivoli	7.980	15.539	5.518	10.722	13.498	26.261	41%	1,9	18.117	38.505
San Maurizio Canavese	825	1.395	161	271	986	1.666	16%	1,7	n.d.	n.d.
San Mauro Torinese	7.032	14.127	2.650	7.744	9.682	21.871	35%	2,3	19.476	42.830
Settimo Torinese	7.538	10.435	3.950	6.178	11.488	16.613	37%	1,4	19.105	27.230
Trofarello	993	1.530	711	1.196	1.704	2.726	44%	1,6	2.490	4.617
Venaria	2.630	7.967	900	2.386	3.530	10.353	23%	2,9	5.218	13.463
Volpiano	2.498	3.972	934	1.789	3.432	5.761	31%	1,7	3.942	6.510
Volvera	215	413	43	58	258	471	12%	1,8	450	1.145

(fonte: Provincia di Torino - Regione Piemonte)

■■■■■ Tab.7 Movimento turistico a Torino e nell'Area metropolitana

<b>Torino</b>	<b>ITALIANI</b>		<b>STRANIERI</b>		<b>TOTALE</b>	
<b>1996</b>	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Settore alberghiero	367.666	906.559	147.081	390.046	514.747	1.296.605
Settore extralberghiero	27.715	370.446	11.064	94.476	38.779	464.922
<b>Totale del settore</b>	<b>395.381</b>	<b>1.277.005</b>	<b>158.145</b>	<b>484.522</b>	<b>553.526</b>	<b>1.761.527</b>
<b>1998</b>						
Settore alberghiero	358.759	817.223	159.952	399.035	518.711	1.216.258
Settore extralberghiero	16.474	379.839	11.874	121.061	28.348	500.900
<b>Totale del settore</b>	<b>375.233</b>	<b>1.197.062</b>	<b>171.826</b>	<b>520.096</b>	<b>547.059</b>	<b>1.717.158</b>
<b>2000</b>						
Settore alberghiero	363.755	784.221	177.993	433.936	541.748	1.218.157
Settore extralberghiero	14.019	379.829	13.759	118.165	27.778	497.994
<b>Totale del settore</b>	<b>377.772</b>	<b>1.164.050</b>	<b>191.752</b>	<b>552.101</b>	<b>569.526</b>	<b>1.716.151</b>
<b>Saldi assoluti 1996/2000</b>						
Settore alberghiero	-3.913	-122.338	30.912	43.890	27.001	-78.448
Settore extralberghiero	-13.696	9.383	2.695	23.689	-11.001	33.072
<b>Totale del settore</b>	<b>-17.609</b>	<b>-112.955</b>	<b>33.607</b>	<b>67.579</b>	<b>16.000</b>	<b>-45.376</b>
<b>Saldi % 1996/2000</b>						
Settore alberghiero	-1%	-13%	21%	11%	5%	-6%
Settore extralberghiero	-49%	3%	24%	25%	-28%	7%
<b>Totale del settore</b>	<b>-4%</b>	<b>-9%</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	<b>3%</b>	<b>-3%</b>

<b>AMT (compreso To)</b>	<b>ITALIANI</b>		<b>STRANIERI</b>		<b>TOTALE</b>	
<b>1996</b>	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Settore alberghiero	497.541	1.180.977	194.960	483.828	692.501	1.664.805
Settore extra-alberghiero	31.050	389.768	11.685	96.778	42.735	486.546
<b>Totale del settore</b>	<b>528.591</b>	<b>1.570.745</b>	<b>206.645</b>	<b>580.606</b>	<b>735.236</b>	<b>2.151.351</b>
<b>1998</b>						
Settore alberghiero	507.993	1.122.316	216.569	541.605	724.562	1.663.921
Settore extra-alberghiero	19.032	431.993	13.752	125.691	32.784	557.684
<b>Totale del settore</b>	<b>527.025</b>	<b>1.554.309</b>	<b>230.321</b>	<b>667.296</b>	<b>757.346</b>	<b>2.221.605</b>
<b>2000</b>						
Settore alberghiero	508.044	1.099.446	239.141	556.662	747.185	1.656.108
Settore extra-alberghiero	19.262	413.905	15.327	130.186	34.589	544.091
<b>Totale del settore</b>	<b>527.306</b>	<b>1.513.351</b>	<b>254.468</b>	<b>686.848</b>	<b>781.774</b>	<b>2.200.199</b>
<b>Saldi assoluti 1996/2000</b>						
Settore alberghiero	10.503	-81.531	44.181	72.834	54.684	-8.697
Settore extra-alberghiero	-11.788	24.137	3.642	33.408	-8.146	57.545
<b>Totale del settore</b>	<b>-1.285</b>	<b>-57.394</b>	<b>47.823</b>	<b>106.242</b>	<b>46.538</b>	<b>48.848</b>
<b>Saldi % 1996/2000</b>						
Settore alberghiero	2%	-7%	23%	15%	8%	-1%
Settore extra-alberghiero	-38%	6%	31%	35%	-19%	12%
<b>Totale del settore</b>	<b>0%</b>	<b>-4%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>

(fonti: Uffici di statistica del Comune e della Provincia di Torino, Assessorato Turismo Regione Piemonte)



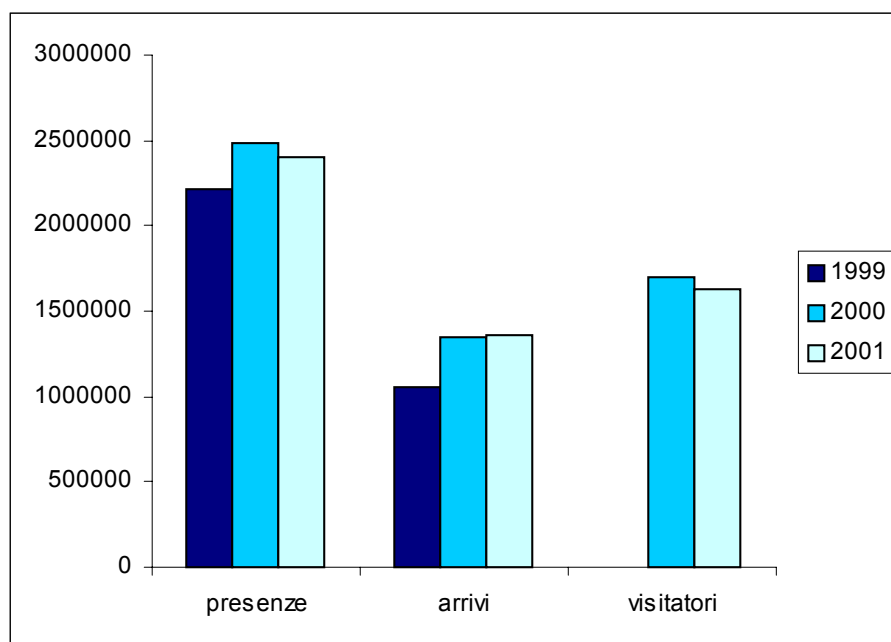
**■■■■■ Tab.8 Andamento del movimento turistico nell'area torinese**

(saldi % 1999/2000 e 2000/2001, calcolati sui soli esercizi alberghieri ed extralberghieri che hanno presentato dichiarazione)

saldi % 1999/2000	Alberghi						Tutti esercizi					
	arrivi italiani	presenze italiani	arrivi stranieri	presenze stranieri	Tot arrivi	Tot presenze	arrivi italiani	presenze italiani	arrivi stranieri	presenze stranieri	Tot arrivi	Tot presenze
Torino	5,1	3,2	12,8	7,3	7,5	4,6	4,5	1,3	12,4	5,6	7	2,6
comuni >20mila ab.	0,4	2,1	11	3,7	3	2,5	0	1,6	10,8	3,4	2,7	2,1
altri comuni	-2,1	-4,9	8,8	-13,1	1,3	-7,6	-2	-4,2	7,9	-13,7	1	-7,3
Tot Atl 1	3,3	2	12,1	4,3	5,9	2,7	3	0,7	11,7	3,4	5,6	1,5
saldi % 2000/2001												
Torino	-2,8	-0,2	-1,5	-2,4	-2,4	-1	-2,4	0,4	-1,5	-3,2	-2,1	-0,8
comuni >20mila ab.	-9	-2,4	8,3	7,7	-4,4	0,1	-8,6	-1,6	8	8,1	-4,2	0,8
altri comuni	-0,2	-3,4	6,1	13,9	1,8	1,9	-0,6	-1,8	6,3	14,8	1,5	3,1
Tot Atl 1	-3,6	-1	0,6	0,3	-2,3	-0,5	-3,3	-0,1	0,5	-0,7	-2,1	-0,3

(fonte: Provincia di Torino, Regione Piemonte)

**■■■■■ Fig.4 Arrivi, presenze e visitatori in Torino e Amt**



(fonte: Turismo Torino)

Per quanto riguarda gli andamenti di più lungo periodo (ultimo decennio), si può osservare una certa crescita del movimento turistico complessivo: tra il 1992 e il 2000, infatti, si registrano tra Torino e area metropolitana un 15% di arrivi e un 8% di presenze turistiche in più [Tab.9]. Invece, le altre due Atl della provincia hanno conosciuto ridimensionamenti particolarmente consistenti, pari a un terzo delle presenze: in Valsusa e Pinerolese si registra un 18% di arrivi e un 33% di presenze turistiche in meno; nelle Valli di Lanzo e in Canavese, un 28% di arrivi e un 35% di presenze in meno.

Un altro elemento di interesse emerge dalla disaggregazione su base annua dei flussi turistici. Ne risulta l'evidente ciclicità che caratterizza il turismo nell'area, nonostante gli sforzi di Turismo Torino per destagionalizzare le presenze. I periodi primaverile e

autunnale rimangono quelli in cui si contano più turisti; invece, nei periodi delle vacanze (invernali, ma, soprattutto, estive) si registrano presenze minime [Fig.5]. E' evidente, insomma, l'effetto prodotto dal turismo d'affari, che proprio nei periodi delle ferie tende a diminuire. Una controprova viene dall'andamento delle presenze degli stranieri (che sono meno consistenti nel turismo d'affari), sono meno altalenanti nei diversi mesi dell'anno.

L'andamento mensile delle presenze si riflette sull'analogo andamento dei livelli di occupazione degli alberghi torinesi: anche in questo caso i tassi di occupazione minimi si anno nel mese di agosto, mentre i picchi si registrano in autunno e verso maggio-giugno [Fig.6]<sup>8</sup>.

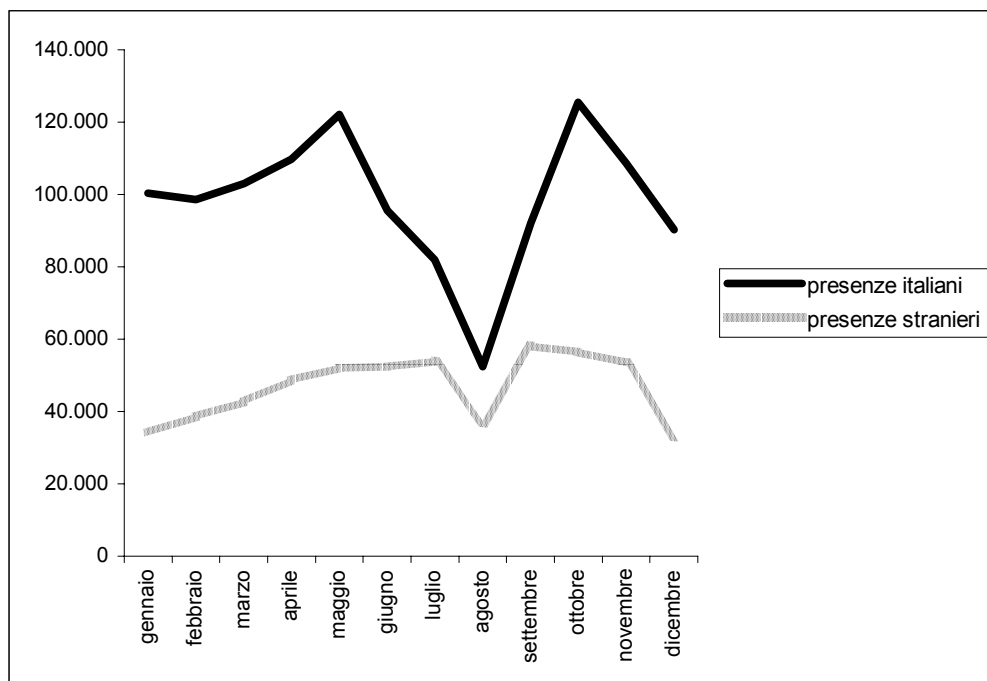
■■■■■ Tab.9 Arrivi e presenze turistiche nelle ATL della Provincia di Torino  
(tutti gli esercizi)

1992	arrivi italiani	presenze italiani	arrivi stranieri	presenze stranieri	TOT arrivi	TOT presenze
1 - Torino e Amt	516.503	1.597.533	161.053	425.340	677.556	2.022.873
2 - Valsusa e Pinerolese	176.146	853.483	35.433	180.417	211.579	1.033.900
3 - Lanzo e Canavese	65.365	226.612	21.592	54.532	86.957	281.144
<b>1996</b>						
1 - Torino e Amt	528.591	1.570.745	206.645	580.606	735.236	2.151.351
2 - Valsusa e Pinerolese	148.867	646.698	53.255	286.690	202.122	933.388
3 - Lanzo e Canavese	46.288	168.380	17.549	40.587	63.837	208.967
<b>2000</b>						
1 - Torino e Amt	527.306	1.513.351	254.468	686.848	781.774	2.200.199
2 - Valsusa e Pinerolese	119.274	489.545	53.384	203.827	172.658	693.372
3 - Lanzo e Canavese	46.432	147.179	16.212	36.779	62.644	183.958
<b>saldo % 1992/2000</b>						
1 - Torino e Amt	2%	-5%	58%	61%	15%	9%
2 - Valsusa e Pinerolese	-32%	-43%	51%	13%	-18%	-33%
3 - Lanzo e Canavese	-29%	-35%	-25%	-33%	-28%	-35%

(fonte: Assessorati turismo Regione Piemonte e Provincia di Torino)

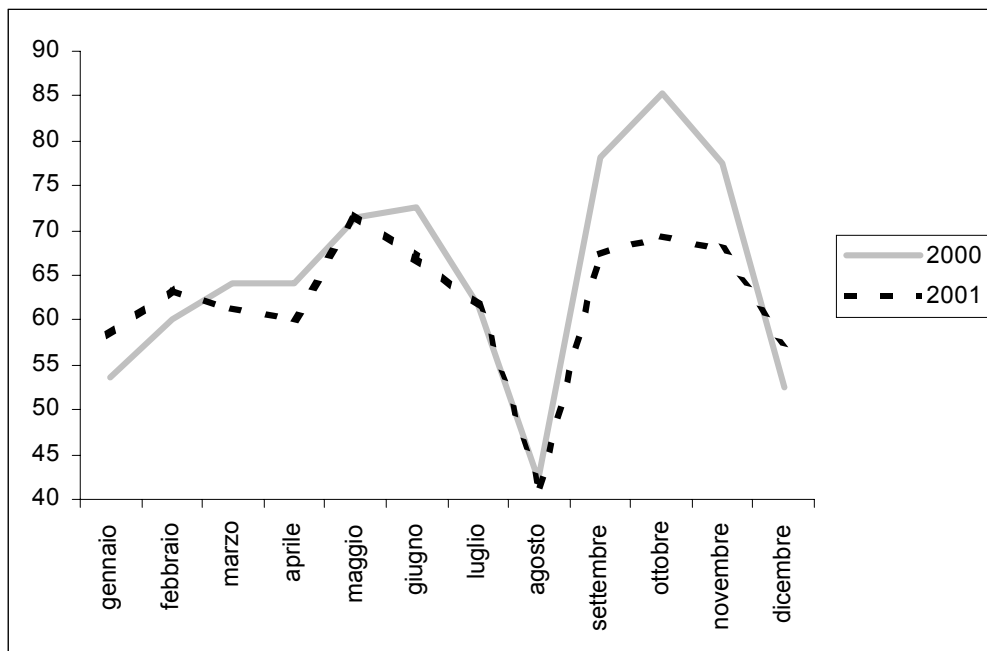
<sup>8</sup> Attorno alla questione dei reali tassi di occupazione negli alberghi torinesi i problemi non sono pochi. E' evidente la delicatezza dell'argomento, poiché da esso possono dipendere decisioni e strategie circa le quote di potenziamento necessarie al sistema alberghiero (in vista del 2006, ma non solo). Si va da tassi (ufficiali) di occupazione di poco superiori al 60% ad altri che stimano invece (sulla base di indagini dirette su un campione rappresentativo di alberghi torinesi) livelli ben più elevati (anche fino all'85-88% di stanze occupate, almeno nei gironi feriali).

**Fig.5 Andamento mensile delle presenze turistiche a Torino (dati 2000)**



(fonte: Provincia di Torino)

**Fig.6 Andamento mensile del tasso % di occupazione delle stanze**



(fonte: Turismo Torino)

### 3. Tipologie di turisti

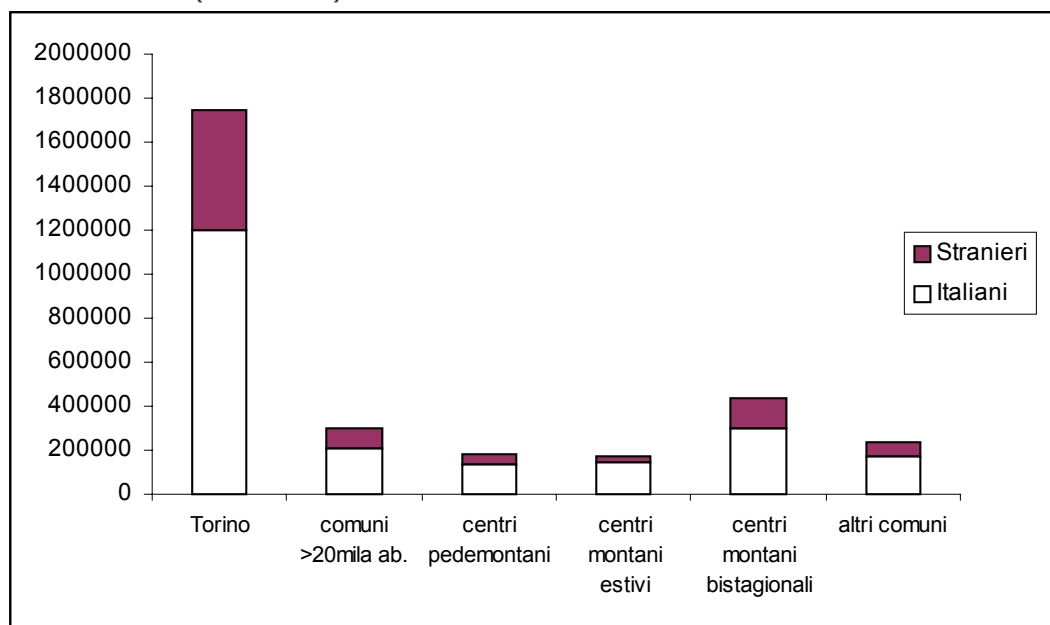
Dopo aver definito il quadro complessivo, dal punto di vista dell'offerta e della domanda di ricettività, si possono aggiungere all'analisi elementi di carattere maggiormente qualitativo, con particolare riferimento ad alcuni tra i principali segmenti di mercato. A questo proposito, due risultano gli ambiti di particolare interesse per l'area torinese:

1. il turismo straniero che - come s'è visto - è in costante crescita ormai da diversi anni (contenendo, se pur non compensando, la perdita di turisti italiani);
2. il turismo congressuale che già oggi ha un peso molto importante nel turismo d'affari e lavoro e su cui, tra l'altro, sono in molti (Convention Bureau, Turismo Torino) a scommettere come settore strategico di sviluppo.

Per quanto riguarda i turisti stranieri, si può osservare [Fig.7] come i maggiori flussi (sia in assoluto sia percentuali) si dirigano verso il capoluogo. Ma anche nelle località turistiche cosiddette "bistagionali" si registra un numero importante di stranieri, soprattutto grazie alle presenze nelle località sciistiche (poiché, invece, i centri montani solo estivi vengono ben poco frequentati dai turisti stranieri).

Disaggregando i dati per nazionalità, si osservano situazioni piuttosto differenziate per le tre Atl provinciali [Tab.10]. Certamente, in tutte prevalgono i turisti europei: il loro peso è massimo, ad esempio, in Valsusa e Pinerolese (con un picco di inglesi, pari al 43.4% delle presenze nel complesso degli esercizi), inferiore nelle Valli di Lanzo e in Canavese, ancora più ridotto contenuto nell'area torinese (69.7%). Nell'area torinese, invece, è più alta della media la presenza di turisti statunitensi, brasiliani e giapponesi, probabilmente anche per effetto del turismo d'affari; inoltre, tra gli europei, risultano in crescita negli ultimi anni i francesi (sempre i più presenti in assoluto), i tedeschi e gli svizzeri [Fig.3.3].

■■■■■ Fig.7 Presenze turistiche in provincia di Torino, per tipologie di comuni (dati 2000)



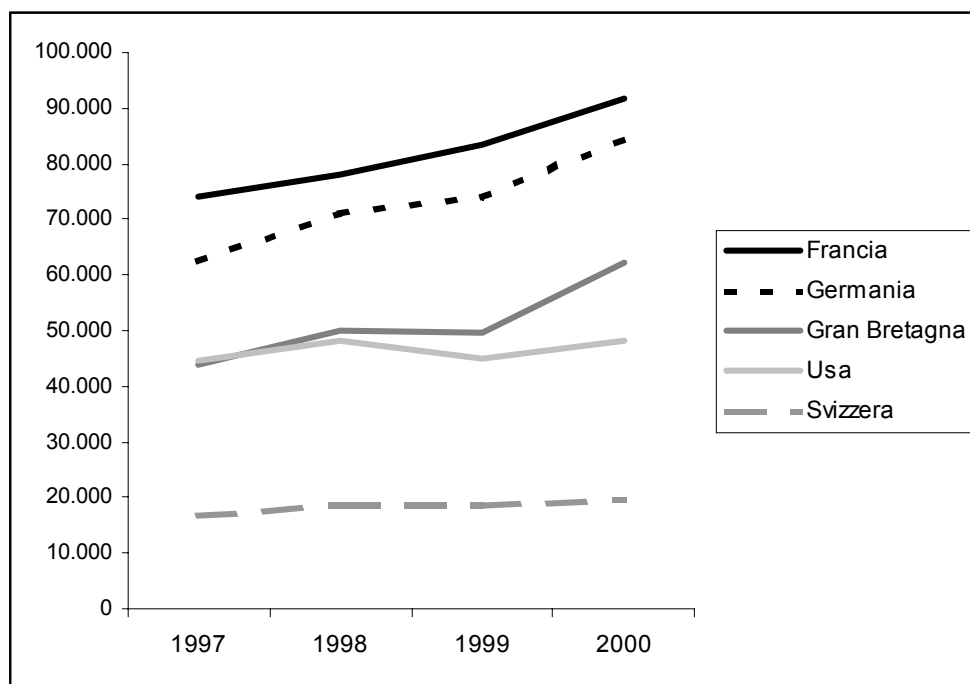
(fonte: Ufficio di statistica Provincia di Torino)

**Tab.10 Presenze turistiche di stranieri, per nazionalità e ATL**  
(dati 2000)

	Torino-Amt		Valsusa-Pinerolese		Lanzo-Canavese		Tot	
	val.ass.	val.%	val.ass.	val.%	val.ass.	val.%	val.ass.	val.%
AUSTRIA	13.596	2,0%	2760	1,4%	726	2,0%	17.082	1,8%
BELGIO	13.703	2,0%	6989	3,4%	1090	3,0%	21.782	2,4%
CROAZIA	6.806	1,0%	847	0,4%	526	1,4%	8.179	0,9%
DANIMARCA	4.231	0,6%	1276	0,6%	519	1,4%	6.026	0,7%
FINLANDIA	5.711	0,8%	4567	2,2%	251	0,7%	10.529	1,1%
FRANCIA	91.561	13,4%	37806	18,5%	5617	15,3%	134.984	14,6%
GERMANIA	84.595	12,4%	20233	9,9%	7033	19,1%	111.861	12,1%
GRECIA	6.650	1,0%	665	0,3%	135	0,4%	7.450	0,8%
IRLANDA	4.990	0,7%	2328	1,1%	128	0,3%	7.446	0,8%
ISLANDA	241	0,0%	74	0,0%	0	0,0%	315	0,0%
LUSSEMBURGO	592	0,1%	124	0,1%	20	0,1%	736	0,1%
NORVEGIA	2.522	0,4%	448	0,2%	222	0,6%	3.192	0,3%
PAESI BASSI	17.925	2,6%	7263	3,6%	1588	4,3%	26.776	2,9%
POLONIA	4.917	0,7%	360	0,2%	207	0,6%	5.484	0,6%
PORTOGALLO	7.809	1,1%	1026	0,5%	195	0,5%	9.030	1,0%
REGNO UNITO	62.322	9,1%	88468	43,4%	3108	8,5%	153.899	16,7%
R. CECA	1.876	0,3%	253	0,1%	60	0,2%	2.189	0,2%
RUSSIA	12.956	1,9%	609	0,3%	342	0,9%	13.907	1,5%
SLOVACCHIA	738	0,1%	76	0,0%	193	0,5%	1.007	0,1%
SLOVENIA	1.597	0,2%	180	0,1%	56	0,2%	1.833	0,2%
SPAGNA	39.640	5,8%	2727	1,3%	847	2,3%	43.214	4,7%
SVEZIA	8.030	1,2%	1261	0,6%	452	1,2%	9.743	1,1%
SVIZZERA	19.828	2,9%	3978	2,0%	2352	6,4%	26.158	2,8%
TURCHIA	10.812	1,6%	259	0,1%	111	0,3%	11.182	1,2%
UNGHERIA	1.356	0,2%	181	0,1%	118	0,3%	1.655	0,2%
ALTRI EUROPEI	51.325	7,5%	3589	1,8%	1592	4,3%	56.506	6,1%
<b>Tot Europa</b>	<b>476.329</b>	<b>69,7%</b>	<b>188.347</b>	<b>92,4%</b>	<b>27.488</b>	<b>74,7%</b>	<b>692.166</b>	<b>74,9%</b>
CANADA	6.740	1,0%	264	0,1%	392	1,1%	7.396	0,8%
U.S.A.	48.354	7,1%	3112	1,5%	2583	7,0%	54.049	5,9%
MESSICO	4.287	0,6%	43	0,0%	110	0,3%	4.440	0,5%
VENEZUELA	2.217	0,3%	10	0,0%	43	0,1%	2.270	0,2%
BRASILE	16.338	2,4%	730	0,4%	484	1,3%	17.552	1,9%
ARGENTINA	7.052	1,0%	610	0,3%	125	0,3%	7.787	0,8%
ALTRI AM. LAT.	8.575	1,3%	426	0,2%	257	0,7%	9.258	1,0%
<b>Tot America</b>	<b>93.563</b>	<b>13,7%</b>	<b>5.195</b>	<b>2,5%</b>	<b>3.994</b>	<b>10,9%</b>	<b>102.752</b>	<b>11,1%</b>
CINA	3.545	0,5%	56	0,0%	165	0,4%	3.766	0,4%
GIAPPONE	23.387	3,4%	691	0,3%	1506	4,1%	25.584	2,8%
COREA SUD	1.929	0,3%	20	0,0%	84	0,2%	2.033	0,2%
ISRAELE	4.929	0,7%	6113	3,0%	182	0,5%	11.224	1,2%
ALTRI MED. OR.	7.005	1,0%	204	0,1%	242	0,7%	7.451	0,8%
ALTRI ASIA	4.467	0,7%	475	0,2%	356	1,0%	5.298	0,6%
<b>Tot Asia</b>	<b>45.262</b>	<b>6,6%</b>	<b>7.559</b>	<b>3,7%</b>	<b>2.535</b>	<b>6,9%</b>	<b>55.356</b>	<b>6,0%</b>
EGITTO	3.108	0,5%	121	0,1%	23	0,1%	3.252	0,4%
AFRICA MEDIT.	4.017	0,6%	491	0,2%	149	0,4%	4.657	0,5%
SUD AFRICA	4.390	0,6%	612	0,3%	66	0,2%	5.068	0,5%
ALTRI AFRICA	3.741	0,5%	189	0,1%	137	0,4%	4.067	0,4%
<b>Tot Africa</b>	<b>15.256</b>	<b>2,2%</b>	<b>1.413</b>	<b>0,7%</b>	<b>375</b>	<b>1,0%</b>	<b>17.044</b>	<b>1,8%</b>
AUSTRALIA	4.426	0,6%	428	0,2%	92	0,3%	4.946	0,5%
N. ZELANDA	273	0,0%	45	0,0%	14	0,0%	332	0,0%
ALTRI EXT. EUR.	47.953	7,0%	840	0,4%	2281	6,2%	51.074	5,5%
<b>Tot Stranieri</b>	<b>683.062</b>	<b>100,0%</b>	<b>203827</b>	<b>100,0%</b>	<b>36779</b>	<b>100,0%</b>	<b>923.670</b>	<b>100,0%</b>

(fonte: Provincia di Torino)

**Fig.8 Andamento delle presenze di turisti stranieri a Torino e nell'Amt, per le principali nazionalità (dati 2000)**



(fonte: Provincia di Torino)

Il turismo d'affari, invece, secondo Turismo Torino pesa per circa un 70% delle presenze complessive nell'area torinese: si tratta, perlopiù, di manager, funzionari, docenti, imprenditori, professionisti, rappresentanti, congressisti, ecc., che trascorrono un periodo di lavoro nell'area torinese, soggiornando presso le sue strutture ricettive.

Si è già anticipato in precedenza come le ciclicità mensili dell'occupazione degli esercizi risentano direttamente degli andamenti delle presenze del turismo d'affari: come si può notare dai due grafici in [Fig.9], infatti, l'incidenza percentuale delle presenze per affari è minima - sia nel 2000 sia nel 2001 - ad agosto (unico mese in cui è pari o inferiore a quella delle presenze per loisir).

Per quanto riguarda il particolare segmento del turismo congressuale, Torino sta – da qualche tempo – puntando ad “entrare nel giro” dei maggiori eventi a livello mondiale<sup>9</sup>. I primi risultati sembrano intravedersi, con un miglioramento della posizione nella graduatoria delle città congressuali italiane: dal 7°- 8° posto del biennio 1998/99 (con circa 250mila partecipanti), Torino sale nel 2000 al 4° posto (con 683mila partecipanti), con il saldo percentuale migliore dopo quello di Venezia.

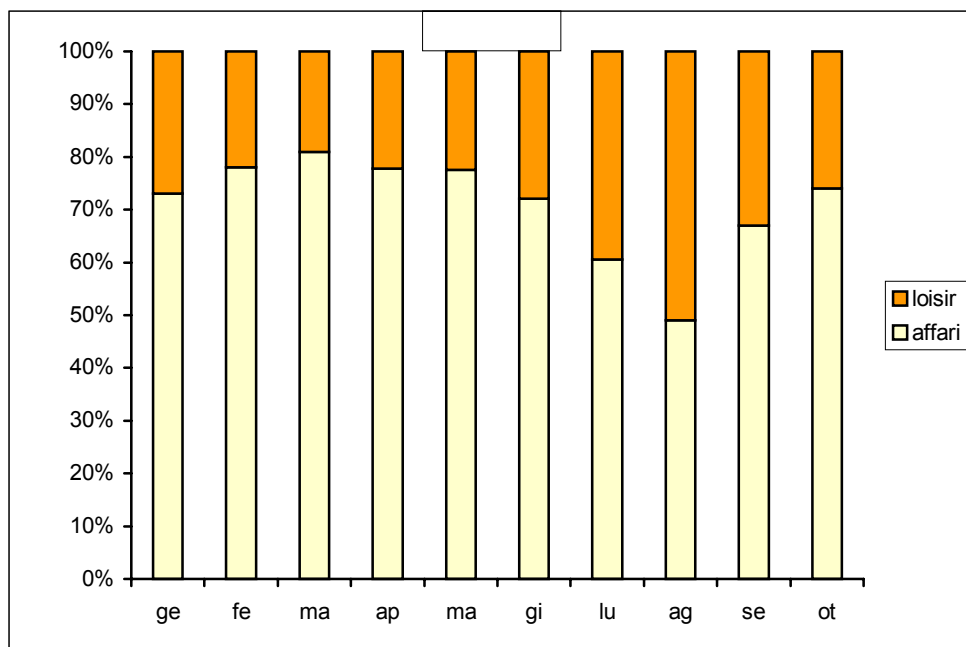
Come dimensione media degli eventi, Torino (con 527 partecipanti medi per ogni congresso) è nel 2000 seconda dopo Genova [Tab.11]. In realtà, va rilevato come i dati degli ultimi anni relativi alla dimensione media degli eventi siano tutt'altro che stabilizzati, probabilmente in gran parte dipendenti da vicende (anche episodiche) di ogni singolo anno. Tuttavia, Torino sembra comunque negli ultimi anni attestarsi tra le città italiane con gli eventi quantitativamente più consistenti, evolvendo quindi, nel complesso, verso un numero minore di eventi, ma di maggiori dimensioni: Torino è (con

<sup>9</sup> Le potenzialità di sviluppo del turismo congressuale a Torino paiono notevoli, anche per la continua ricerca da parte degli organizzatori di sedi congressuali poco congestionate (com'è tuttora quella torinese). Alcuni importanti risultati conseguiti da Torino nel 2001 sono, ad esempio, l'acquisizione (per il 2006) del congresso mondiale di Meccanica delle fratture e (per il 2008) del congresso mondiale di Diabetologia (dove si prevedono oltre 20mila presenze).

Milano) l'unica città dove - tra 1998 e 2000<sup>10</sup> - si registri un saldo negativo del numero di eventi e, contemporaneamente, un saldo positivo di partecipanti.

Nel 2001, comunque, ancora il 52% degli eventi congressuali organizzati a Torino ha registrato un numero di partecipazioni inferiore alle 50 unità. Nel complesso, gli eventi congressuali sono stati 7.691 (l'8.4% in più rispetto all'anno precedente), organizzati nel 49% dei casi da imprese, oppure da enti pubblici (13%), associazioni di categoria e partiti (12%), associazioni scientifiche (11%). Nel complesso hanno partecipato ai vari incontri quasi 800mila persone, per oltre un milione di giornate complessive di presenza (e quasi 600mila pernottamenti). Soltanto una minima parte dei congressisti (pari all'11% dei partecipanti a incontri nazionali / internazionali, e pari al 5% dei partecipanti a tutti i convegni) proviene dall'estero; il 19% dei partecipanti a tutti i tipi di incontri viene da altre regioni italiane [Tab.12]<sup>11</sup>.

**Fig.9 Andamento mensile delle tipologie di turisti in Torino e Amt**  
(dati 2001)



(fonte: Osservatorio Turismo Torino)

<sup>10</sup>Rispetto ai dati del turismo congressuale del 2000 potrebbe esserci stato anche un certo "effetto Giubileo": infatti, Roma e Torino sono entrambe caratterizzate da un fortissimo aumento dei partecipanti (più che raddoppiati); tuttavia, va anche tenuto conto che, nel caso torinese, gli eventi per il Giubileo sono sostanzialmente riducibili a quelli per l'ostensione della Sindone; per altro, nel 1998 (pure anno di ostensione), Torino si era collocata appena al 7° posto della graduatoria nazionale per numero di partecipanti ad eventi congressuali.

<sup>11</sup>A questo proposito, occorre rilevare come dai dati divulgati dal Torino Convention Bureau non sia possibile distinguere tra congressisti che pernottano in città (definibili, quindi, a tutti gli effetti come "turisti d'affari") e congressisti che, di fatto, sono dei "pendolari" (come nel caso di quel 49% che va a un congresso provenendo dal territorio della provincia torinese, presumibilmente, per la quasi totalità non pernottando a Torino). Quello di riuscire a distinguere tra turisti veri e propri e congressisti più o meno locali è, tra l'altro, un problema che si pone in maniera identica anche nel caso dei visitatori dei musei o delle fiere torinesi: in entrambi questi casi, infatti, non esiste una rilevazione sistematica e affidabile delle provenienze, per cui, ad esempio, non siamo oggi in grado di dire se il boom di presenze nei musei torinesi registrato negli ultimi 3-4 anni si debba a maggiori flussi di turisti o piuttosto semplicemente al fatto che i Torinesi frequentano più che in passato i musei della propria città.

■■■■■ Tab.11 Andamento del turismo congressuale nelle principali città italiane

	1998			1999			2000			saldo % 1998/2000		
	eventi	partecipanti	Dim.. media	eventi	partecipanti	Dim.. media	eventi	partecipanti	Dim.. media	eventi	partecipanti	Dim.. media
Roma	12.925	1.258.614	97	11.271	1.960.153	174	14.586	2.884.333	198	13%	129%	103%
Milano	12.221	2.036.597	167	6.882	2.065.463	300	9.130	2.166.195	237	-25%	6%	42%
Firenze	4.959	740.974	149	4.548	750.449	165	7.532	953.591	127	52%	29%	-15%
Torino	1.501	256.732	171	1.754	239.536	137	1.296	683.016	527	-14%	166%	208%
Napoli	3.433	1.121.396	327	3.924	719.247	183	4.154	423.267	102	21%	-62%	-69%
Genova	1.473	409.371	278	1.744	502.688	288	492	350.854	713	-67%	-14%	157%
Venezia	857	74.231	87	1.730	294.106	170	869	211.349	243	1%	185%	181%
Bologna	2.973	841.396	283	1.849	292.567	158	2.750	190.148	69	-8%	-77%	-76%
Perugia	2.163	236.730	109	1.224	53.909	44	1.597	149.884	94	-26%	-37%	-14%
Palermo	1.177	58.474	50	948	35.046	37	1.059	45.661	43	-10%	-22%	-13%
Cagliari	556	74.976	135	1.245	147.448	118	187	32.354	173	-66%	-57%	28%
ITALIA	44.237	7.109.444	161	37.116	7.060.611	190	43.654	8.090.651	185	-1%	14%	15%

(fonte: Osservatorio Congressuale Italiano)

■■■■■ Tab.12 Il turismo congressuale a Torino nel 2001

			di cui eventi	
	1° semestre	2° semestre	TOT <50 partecipanti	
convegni	4.106	3.585	7.691	52%
partecipanti	399.000	383.030	782.030	15%
giornate presenza	599.290	533.695	1.132.985	14%
pernottamenti	321.578	250.654	572.232	11%
spesa congressuale (milioni euro)	118	101	219	n.d.

(fonte: Torino Convention Bureau)



## 4. Il clima di opinione

**D**efinito a grandi linee lo scenario complessivo del fenomeno turistico nell'area torinese, in quest'ultimo paragrafo, si intendono approfondire alcuni aspetti relativi all'immaginario percettivo (dei Torinesi e dei non Torinesi) a proposito di alcune questioni più o meno strettamente legate allo sviluppo turistico. Si tratta, infatti, di aspetti che giocano un ruolo strategico in un settore come quello turistico, in cui immagini (stereotipi compresi), memoria dei luoghi, aspettative, ecc. giocano un ruolo di assoluta centralità.

Una prima considerazione interessante emerge dai risultati di una ricerca condotta nel 1999 dal Censis, intervistando un campione di alcune decine di testimoni qualificati ed operatori internazionali. Per quanto riguarda gli aspetti inerenti lo sviluppo turistico, si osserva come (contrariamente a quanto ci si potrebbe attendere, stanti i continui discorsi circa l'insufficiente ricettività torinese) soltanto l'8% degli intervistati ritiene inadeguata la dotazione degli alberghi e delle altre strutture ricettive [Fig.10]. I veri problemi sembrano riguardare piuttosto i servizi ricreativi e per il tempo libero (ritenuti inadeguati dal 19%, rievocando ancora una volta l'immagine della città "grigia") ed i servizi di informazione turistica (il 17% li giudica inadeguati; occorre però tener presente che, ad esempio, all'epoca dell'indagine l'attività promozionale di Turismo Torino era ancora relativamente agli inizi)<sup>12</sup>.

Un'altra indagine – curata nel 2000 dal Dipartimento di Scienze sociali dell'Università di Torino –approfondisce le immagini di Torino e del Piemonte tra un campione rappresentativo di cittadini italiani di fascia sociale medio-alta (il target del mercato turistico torinese) [Tab.13]. Emerge, innanzitutto, la persistenza di alcune immagini forti (a testimonianza della lentezza con cui si trasformano le immagini che la città riesce a dare di sé)<sup>13</sup>: Torino, infatti, viene ancora in larga parte identificata come città "della Fiat" e "della Juve" (a parte un'ovvia identificazione con l'icona della Mole Antonelliana). Per il resto, gli italiani associano a Torino immagini legate al suo patrimonio storico-culturale e ambientale: l'Egizio e un altro po' di musei, la Sindone (anche perché il 2000 era anno di ostensione), la basilica di Superga; quindi il Valentino e il Po.

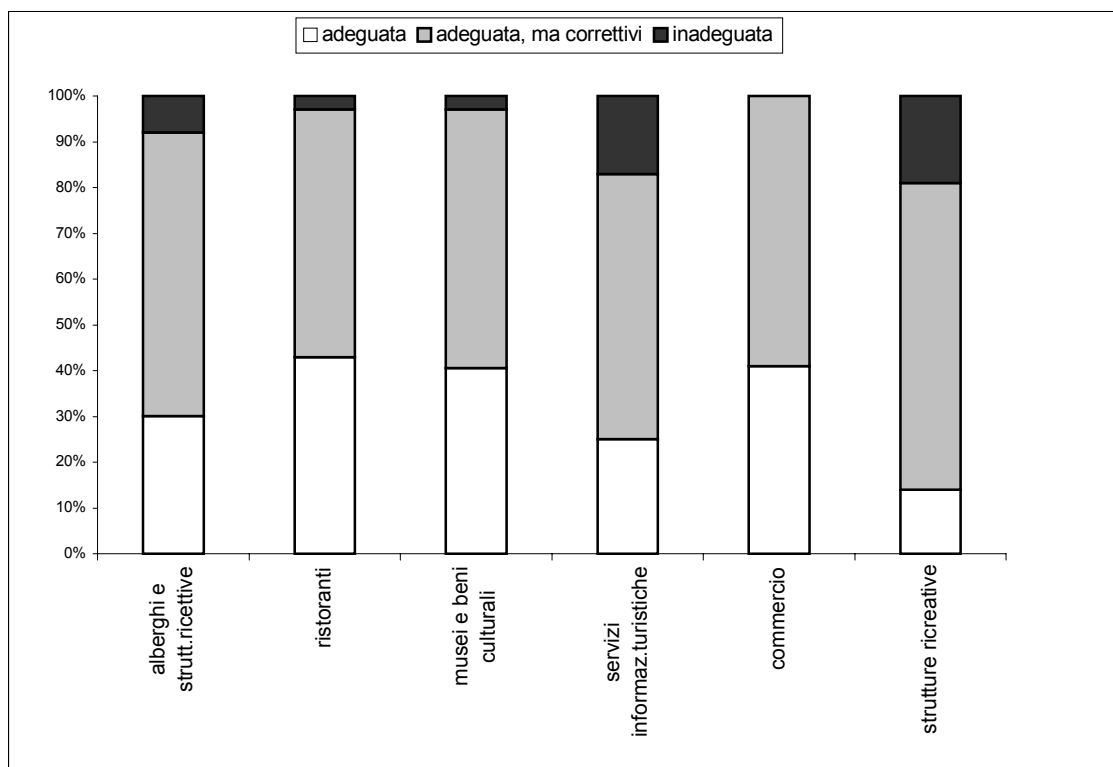
Per quanto riguarda gli eventi che si celebrano in Piemonte, dai ricordi degli intervistati risulta piuttosto netta una supremazia delle manifestazioni torinesi: a parte la fiera del tartufo di Alba e il carnevale di Ivrea, gli eventi più ricordati sono tutti torinesi, con i saloni del libro e dell'auto ai primi posti.

---

<sup>12</sup>L'indagine del Torino Convention Bureau tra i partecipanti ai congressi torinesi del 2001 conferma che la "sistemazione alberghiera" viene ritenuta complessivamente migliore rispetto all'"offerta turistica di Torino" e anche ai "servizi cittadini".

<sup>13</sup>In proposito, sarebbe interessante ripetere quest'indagine due anni dopo, anche per poter valutare, ad esempio, quanti italiani oggi identifichino Torino anche come "città olimpica" o città del museo del cinema (due importanti riferimenti, anche di forte impatto simbolico, che nel 2000 non potevano ancora evidentemente emergere dall'indagine).

**Fig.10 Giudizio di operatori qualificati internazionali su strutture e servizi ricettivi a Torino**



(fonte: Censis, 1999)

**Tab.13 Torino nell'immaginario degli Italiani**

Immagini associate alla provincia di Torino		Eventi ricordati (Piemonte)	
Fiat	<b>115</b>	Fiera Libro	<b>67</b>
Mole	<b>113</b>	Salone Auto	<b>23</b>
Juve, calcio	<b>79</b>	Sindone	<b>21</b>
Museo Egizio	<b>46</b>	Lingotto, Fiera del Lingotto	<b>17</b>
Parco Valentino	<b>42</b>	gare sci	<b>16</b>
monumenti, musei in genere	<b>34</b>	Fiera Tartufo (Alba)	<b>15</b>
Sindone	<b>26</b>	Carnevale Ivrea	<b>12</b>
Po	<b>25</b>	Salone Musica	<b>11</b>
Superga	<b>23</b>		
Stadio	<b>22</b>		
amici, parenti	<b>14</b>		
dolci, cioccolato, gianduiotti	<b>12</b>		
architettura, urbanistica in genere	<b>11</b>		
Agnelli	<b>8</b>		
montagne, Alpi	<b>8</b>		

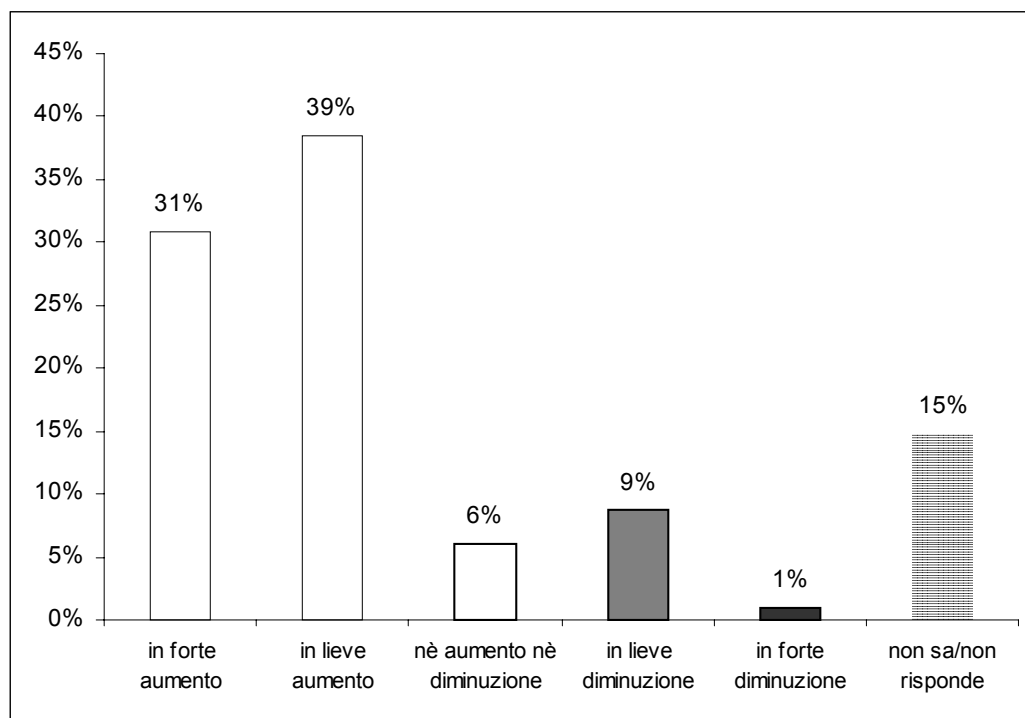
(fonte: Scamuzzi et al., 2001) <sup>14</sup>

<sup>14</sup> Scamuzzi S. et al. (2001), *L'immagine del Piemonte*, Università degli studi – Dip. di Scienze sociali, Torino.

Ma qual è invece, l'opinione dei Torinesi sulle chances di sviluppo turistico dell'area? Da un'indagine su un campione rappresentativo di residenti nel capoluogo e nell'area metropolitana (realizzata nel 2001 dal Comitato Rota - Circolo L'eau Vive, per la seconda edizione del Rapporto sulla Grande Torino), risulta un certo ottimismo diffuso: il 31% degli intervistati crede che, negli ultimi anni, a Torino ci sia stato un forte aumento di turisti, il 38.5% un aumento lieve [Fig.11]. Soltanto il 6% ha colto una sostanziale stabilità, mentre poco meno del 10% degli intervistati ritiene, invece, che vi sia stata una diminuzione nell'afflusso di turisti. Le percezioni dei Torinesi, dunque, corrispondono abbastanza da vicino ai trend reali, fatto salvo un certo eccesso di ottimismo (probabilmente anche alimentato dai – già ricordati – ricorrenti proclami circa un presunto boom turistico in atto).

In termini prospettici, i Torinesi confidano comunque che il patrimonio di beni culturali e storico-architettonici della città possa rappresentare il principale fattore di sviluppo turistico [Tab.14]: in particolare, il 49% dei cittadini (cfr. Martinengo et al., 2001) indica nei monumenti barocchi il più importante punto di forza torinese, il 40% cita i musei, il 30% la Sindone (confidando, evidentemente, nello sviluppo del cosiddetto "turismo religioso"). Tra gli elementi di debolezza, invece, emerge l'indicazione circa una presenza di extracomunitari ritenuta eccessiva (dal 48% degli intervistati); tra l'altro, risulta un po' curioso che venga da molti indicata la presenza di immigrati in sé come un ostacolo allo sviluppo turistico, giacché invece le questioni specifiche di ordine pubblico (in genere la vera causa di timori per l'immigrazione) viene invece posta dagli intervistati decisamente in secondo piano (solo dal 16%). Tra gli altri fattori problematici, sempre secondo i Torinesi, vi sarebbero problemi di carattere ambientale (sporcizia e degrado 39%, traffico e inquinamento 23%), oltre che legati ad un'immagine ancora tipica della grigia Torino "sabauda" e industriale.

■■■■■ **Fig.11 Secondo lei, negli ultimi 4-5 anni, il numero di turisti che vengono a Torino è:**



(fonte: L'Eau Vive - Comitato Giorgio Rota, 2001) <sup>15</sup>

■■■■■ **Tab.14 Principali punti di forza/debolezza in prospettiva turistica, secondo i Torinesi**

FORZA		DEBOLEZZA	
monumenti barocchi	<b>49%</b>	troppi extracomunitari	<b>48%</b>
musei	<b>40%</b>	sporcizia, degrado	<b>39%</b>
Sindone	<b>30%</b>	traffico, inquinamento	<b>23%</b>
Automobile	<b>15%</b>	tristezza, grigiore	<b>21%</b>
eleganza città	<b>13%</b>	popolazione chiusa	<b>19%</b>
luoghi/monumenti Risorgimento	<b>10%</b>	aspetto industriale	<b>18%</b>
Saloni, mostre	<b>10%</b>	ordine pubblico	<b>16%</b>
Juve, Toro	<b>9%</b>	pochi divertimenti	<b>9%</b>
cibo tipico (cioccolato, ecc.)	<b>7%</b>		
magia, occultismo	<b>3%</b>		

(fonte: Martinengo et al., 2001) <sup>16</sup>

<sup>15</sup>L'Eau Vive - Comitato Giorgio Rota (2001), *La mappa del mutamento 2001. Secondo rapporto annuale sulla grande Torino*, Guerini e associati, Milano.

<sup>16</sup>Martinengo M.C. et al. (2001), *I torinesi ed il futuro turistico della città*, Levrotto & Bella, Torino.

I FABBISOGNI DI RICETTIVITÀ TURISTICA A TORINO E IN  
PROVINCIA: SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

CAPITOLO 2

**TORINO E LE ALTRE:  
UN CONFRONTO SU STRUTTURA DELL'OFFERTA  
E TASSO DI UTILIZZO DELLE CAMERE**

INDICE

---

1. La struttura dell'offerta: pochi 4 stelle.....47
2. L'equilibrio tra domanda ed offerta: Quanto e' "basso"  
il tasso di utilizzo delle camere negli alberghi di Torino?  
L'affidabilità dei dati.....49



## 1. La struttura dell'offerta: pochi 4 stelle

**L**a struttura dell'offerta di ospitalità torinese è stata analizzata in dettaglio nel capitolo Primo. Alcune peculiarità torinesi emergono però con più chiarezza quando vengano osservate in termini comparativi. Nelle pagine che seguono, la provincia di Torino verrà messa a confronto con le altre *province metropolitane* italiane.

Si è già detto che Torino è ancora in attesa del suo primo albergo a 5 stelle. Tra le province metropolitane l'assenza di alberghi 5 stelle è una condizione che Torino condivide soltanto con Catania.

Anche il confronto con Catania risulta però sfavorevole a Torino che presenta una dotazione di camere 4 stelle (ed anche di 3 stelle) inferiore.

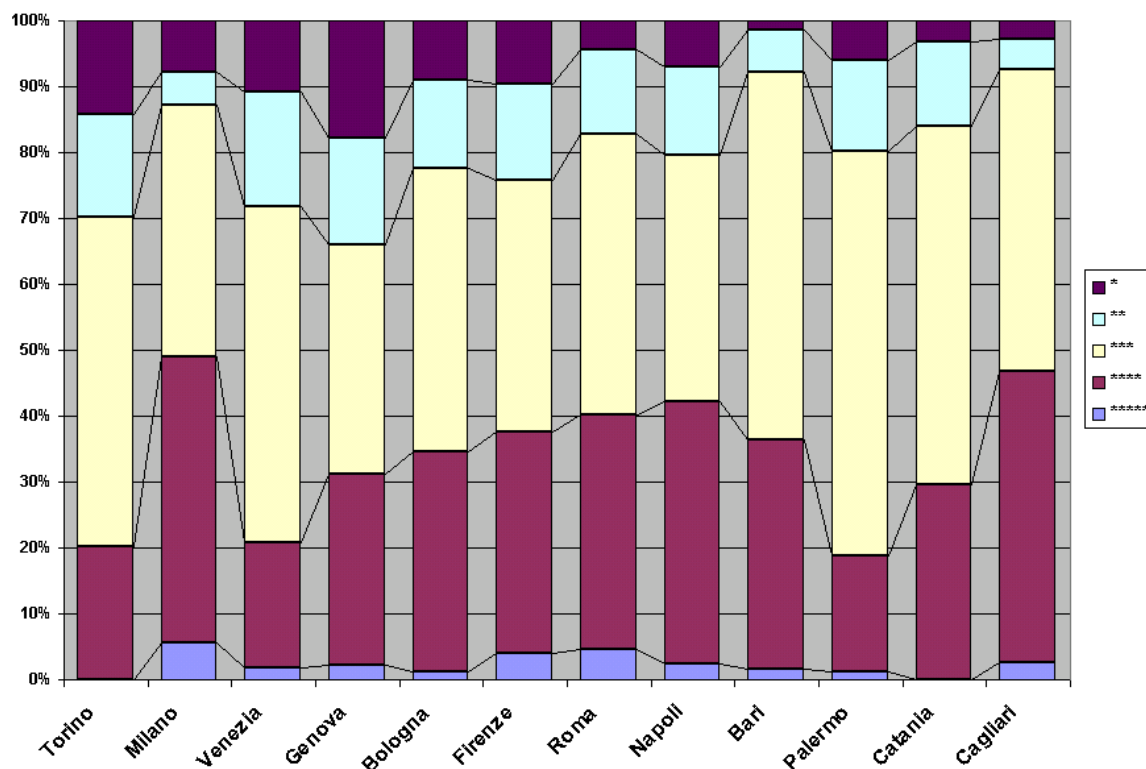
In effetti la quota di camere in alberghi di qualità superiore (4 o 5 stelle) è a Torino anormalmente bassa (20,2%). Nel contesto delle province metropolitane una quota inferiore al 30% si riscontra soltanto a Venezia (20,8%) e a Palermo (dove si ha il punto di minimo con il 18,8%).

All'estremo opposto la quota delle camere in alberghi a 1 o 2 stelle a Torino è particolarmente elevata (29,9%). Anche in questo caso la struttura dell'offerta Torinese assomiglia a quelle di Venezia (28,1%), anche se la quota più elevata di questa tipologia di alberghi si trova a Genova (33,9%).

La scarsità di camere nelle categorie superiori e la specializzazione nell'offerta di camere a 1 o 2 stelle è particolarmente squilibrata in relazione alla composizione della domanda che a Torino è fortemente concentrata verso la componente business. Questo squilibrio risulta evidente dal confronto con Venezia, la provincia metropolitana più simile a quella torinese per struttura dell'offerta, che presenta una struttura della domanda con un elevatissimo peso della componente tempo libero.

La provincia di riferimento per il turismo d'affari, quella milanese, presenta una struttura radicalmente opposta a quella torinese (quasi il 6% delle camere in alberghi a 5 stelle, 48,9% complessivamente in 4 o 5 stelle, solo il 12,9% in alberghi a 1 o 2 stelle). Ma anche altre province con struttura della domanda simile a quella torinese presentano una struttura dell'offerta decisamente diversa: Bologna ha più dell'1% delle camere in alberghi a 5 stelle e il 34,6% complessivamente nei 4 o 5 stelle; Bari più dell'1,5% nei 5 stelle e il 36,4% nei 4 o 5 stelle.

■■■■■ Fig.1 Numero di camere disponibili per tipologia (stelle dell'albergo)



(Fonte: elaborazione su dati ISTAT)

Dalla analisi di questi dati si trae la considerazione che anche nell'ipotesi di mantenere invariato il numero delle camere, siano necessari a Torino significativi investimenti per adeguare la struttura dell'offerta a quella della domanda, intervenendo sugli alberghi esistenti elevando la qualità dell'offerta o sostituendo una parte dell'offerta attuale con nuovi alberghi nelle categorie 4 e 5 stelle.



## 2. L'equilibrio tra domanda ed offerta: quanto e' "basso" il tasso di utilizzo delle camere negli alberghi di Torino ?

Nel primo capitolo, la misurazione del tasso di occupazione dei posti letto basata sul rapporto tra numero di presenze e numero di posti letto risulta anormalmente basso. Un valore simile dell'indicatore rappresenta il segnale di un significativo eccesso di offerta. Ma quanto è affidabile questo indicatore? E in ogni caso, si tratta di un indicatore corretto?

Come si vedrà, in discussione non è la posizione di Torino, in coda alla classifica del tasso di utilizzo delle strutture, posizione che gli indicatori, da qualunque parte li si osservi sembrano confermare, quanto l'entità del distacco dalle altre province o città con cui Torino si confronta.

### L'affidabilità dei dati

L'utilizzo dei dati delle presenze turistiche nelle strutture alberghiere nel calcolo del tasso di utilizzo delle strutture fornisce un quadro della situazione a tinte molto forti.

I letti nelle strutture disponibili a Torino risulterebbero occupati per 101 giorni all'anno, un numero di 34 giorni inferiore al dato mediano delle province metropolitane, ma differenze consistenti si verificherebbero ad esempio tra Milano (131 gg di utilizzo all'anno), Firenze (207 gg), Roma (239 gg) e Napoli (192gg).

■■■■■ Tab.1 Giorni annui di utilizzo dei letti (presenze/letti dispon.)

	<b>Alberghi 4-5 stelle</b>	<b>Alberghi 3 stelle</b>	<b>Alberghi 1-2 stelle</b>	<b>totale</b>
<b>Torino</b>	<b>89</b>	<b>104</b>	<b>107</b>	<b>101</b>
<b>Milano</b>	<b>119</b>	<b>140</b>	<b>154</b>	<b>131</b>
<b>Venezia</b>	<b>187</b>	<b>145</b>	<b>150</b>	<b>156</b>
<b>Genova</b>	<b>161</b>	<b>157</b>	<b>61</b>	<b>112</b>
<b>Bologna</b>	<b>149</b>	<b>129</b>	<b>104</b>	<b>129</b>
<b>Firenze</b>	<b>219</b>	<b>193</b>	<b>213</b>	<b>207</b>
<b>Roma</b>	<b>237</b>	<b>229</b>	<b>267</b>	<b>238</b>
<b>Napoli</b>	<b>214</b>	<b>204</b>	<b>128</b>	<b>192</b>
<b>Bari</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>12</b>	<b>66</b>
<b>Palermo</b>	<b>232</b>	<b>184</b>	<b>139</b>	<b>187</b>
<b>Catania</b>	<b>187</b>	<b>137</b>	<b>82</b>	<b>139</b>
<b>Cagliari</b>	<b>103</b>	<b>96</b>	<b>115</b>	<b>100</b>
<b>mediana</b>	<b>174</b>	<b>143</b>	<b>122</b>	<b>135</b>
<b>Scarto Torino-mediana</b>	<b>-85</b>	<b>-39</b>	<b>-15</b>	<b>-34</b>

(Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT)

Secondo questi dati, a Torino il segmento di mercato con l'utilizzo minore è quello dei 4-5 stelle (89 gg all'anno) per il quale lo scarto dalla mediana delle province è di ben 85 gg. In questa categoria, cioè, gli alberghi torinesi presenterebbero un utilizzo delle camere all'incirca pari alla metà della mediana., in questo vicina soltanto a Bari.

Anche sulla scorta delle informazioni riguardanti le metodologie di rilevazione dei dati relativi alle presenze e i tassi di risposta alle indagini nonché dei risultati di altre rilevazioni, queste differenze sembrano incorporare alcune significative distorsioni.

Particolarmente significativi sono i risultati di una analisi condotta da R&P per la Provincia di Torino, l'analisi era finalizzata anche a fornire utili indicazioni per un miglioramento delle stesse rilevazioni.

Nel box che segue si riportano integralmente alcune conclusioni sintetiche dal lavoro di R&P.

**BOX**

**Tratto dal sito di R&P: <http://www.repnet.it>**

(...)Le note che seguono illustrano brevemente il lavoro svolto sugli archivi istituzionali della ricettività e del movimento turistico della Provincia di Torino.

### **L'analisi della qualità dei dati**

L'analisi dei dati archiviati dal 1989 (anno di avvio dell'informatizzazione degli archivi) al 2001, effettuata mediante controlli interni e con altri archivi istituzionali, ha messo in luce in particolare i seguenti problemi:

- sottostima sistematica dei flussi turistici dovuta agli esercizi che non presentano dichiarazioni del movimento. Gli esercizi che non presentano nemmeno una dichiarazione del movimento turistico nel corso dell'anno hanno un peso rilevante sia fra gli esercizi extralberghieri che fra quelli alberghieri (e non solo fra le categorie inferiori). La quota degli inadempienti totali, progressivamente ridottasi nella prima parte del periodo, dal 1989 al 1992, presenta una netta tendenza alla crescita dal 1993 al 1999, prima delle campagne di "recupero dati" lanciate dalla Provincia;
- sottostima sistematica dei flussi turistici dovuta all'omissione parziale delle dichiarazioni del movimento. La quota degli inadempienti parziali, che presentano dichiarazioni per una parte soltanto dei mesi in cui l'esercizio è aperto, è tuttavia di difficile quantificazione, in quanto i dati istituzionali sui periodi di apertura non sono completamente affidabili: ritardi nella notificazione delle cessazioni di attività, mancate comunicazioni delle chiusure temporanee (ferie, malattie, lavori di ristrutturazione, cambi gestione, ecc.);
- sottostima sistematica dei dati (provvisori) sul movimento turistico disponibili prima della chiusura dell'anno solare, a causa dei ritardi generalizzati nella consegna delle dichiarazioni mensili. Oltre agli esercizi che occasionalmente ritardano la consegna delle dichiarazioni vi sono strutture che inviano le dichiarazioni al termine della stagione turistica o dell'esercizio fiscale.

Il confronto i dati dell'indagine e quelli rilevati dall'ufficio italiano cambi, **relativamente ai viaggiatori esteri** fornisce una prima misura delle possibili distorsioni delle rilevazioni provinciali dei flussi turistici.

■■■■■ **Tab.2**

### **Viaggiatori stranieri, numero di pernottamenti (in migliaia)**

<b>PROVINCIA VISITATA</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
TORINO	6.238	5.715	5.715	6.989	8.290
MILANO	16.509	18.220	16.487	21.186	18.624
VENEZIA	20.925	22.458	23.356	24.616	23.704
GENOVA	3.481	5.438	3.941	5.872	7.293
BOLOGNA	3.505	4.145	4.189	9.538	7.004
FIRENZE	16.679	22.954	19.613	25.228	23.155
ROMA	35.414	40.131	42.392	44.615	36.958
NAPOLI	7.895	8.502	8.494	10.648	10.227
BARI	4.835	3.833	4.036	3.888	4.292
PALERMO	1.766	1.799	1.440	2.102	2.401
CATANIA	1.635	2.138	1.905	2.230	2.281
CAGLIARI	1.902	777	2.248	1.903	2.756

(Fonte: elaborazioni su dati UIC)

Secondo l'UIC<sup>1</sup>, il numero di pernottamenti risulta generalmente superiore a quello registrato dalle rilevazioni provinciali. La maggior copertura delle rilevazioni UIC dipende in misura consistente dalla maggiore capacità di catturare i flussi extra-alberghieri, grazie al metodo di rilevazione che prevede indagini campionarie molto estese nei luoghi di accesso (valichi di frontiera stradali, aeroportuali, portuali, ferroviari).

Tuttavia una numerosità più elevata si riscontra anche per quanto riguarda i pernottamenti nelle strutture alberghiere. In via provvisoria, in attesa di ricevere dati di maggior dettaglio geografico dall'UIC, si è calcolato il numero di pernottamenti di turisti stranieri **nelle strutture alberghiere** nelle province metropolitane applicando al totale dei pernottamenti in ogni provincia le quote medie nazionale e regionali di pernottamenti in strutture alberghiere.

Il risultato, che sarà rivisto con gli specifici dati provinciali, fornisce indicazioni evidenti. I pernottamenti rilevati da UIC restano generalmente superiori a quelli rilevati dall'ISTAT, ma il rapporto tra i dati rilevati dall'UIC e le rilevazioni provinciali ISTAT non è stabile, con differenze anche significative. Si passa da casi di alcune province come Palermo e Napoli in cui il numero di pernottamenti di stranieri risulta più elevato nei dati provinciali che in quelli dell'UIC, a casi, come quelli di Torino, Milano o Genova, in cui le rilevazioni UIC forniscono un numero più che doppio di pernottamenti rispetto alle rilevazioni provinciali.

■■■■■ Tab.3 Rapporto tra pernottamenti in strutture alberghiere di visitatori esteri stimati da UIC e numero di presenze rilevato dall'ISTAT

PROVINCIA VISITATA	Calcolata con parametro (*) della regione di appartenenza	Calcolata con parametro(*) nazionale
TORINO	2,1	2,9
MILANO	2,4	2,4
VENEZIA	0,6	0,5
GENOVA	1,9	2,2
BOLOGNA	4,4	4,3
FIRENZE	1,4	1,4
ROMA	1,2	1,2
NAPOLI	0,7	0,7
BARI	3,4	7,4
PALERMO	0,4	0,5
CATANIA	1,3	1,7
CAGLIARI	1,1	1,2

(\*) in attesa di ricevere i dati UIC relativi alla suddivisione tra pernottamenti in strutture alberghiere e non, per provincia, i dati sono stati stimati applicando la quota di pernottamenti alberghieri calcolata da UIC nelle rispettive regioni e nella media nazionale.

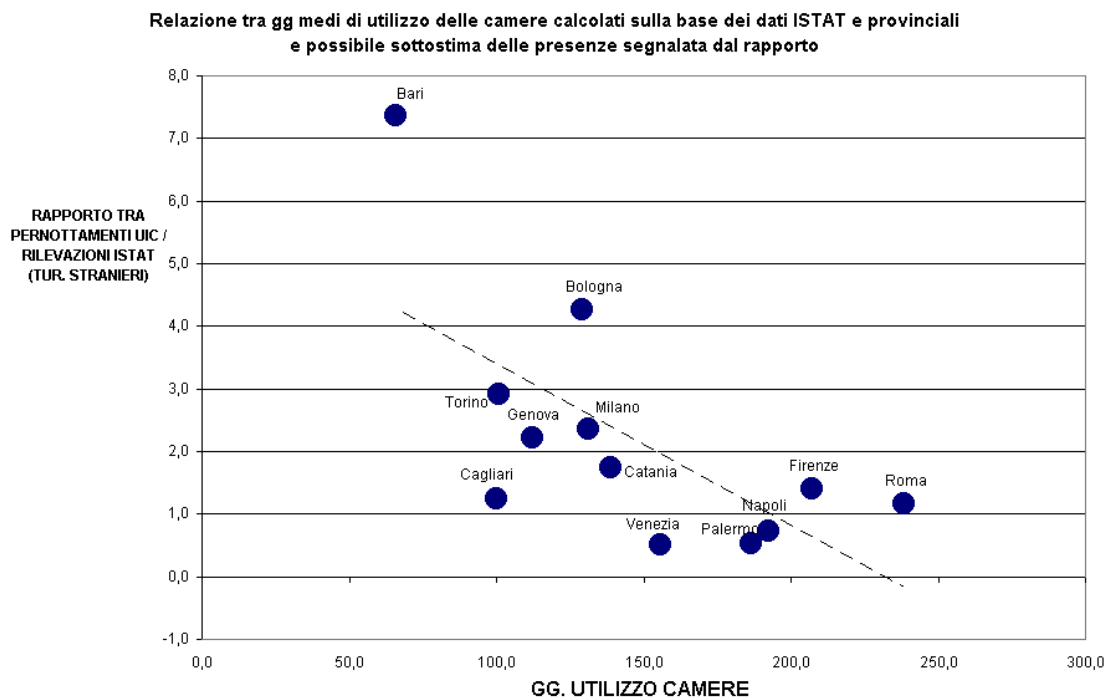
Fonte: elaborazioni di dati UIC

Il valore di questo rapporto può essere considerato come un indicatore del grado di sottostima delle rilevazioni ISTAT/Provincia (crescente al crescere della sottostima).

L'indicatore si presenta correlato negativamente con il grado di utilizzo delle camere. Ciò tenderebbe dunque a smorzare le differenze dei tassi di utilizzo delle strutture tra le città che, almeno in parte, potrebbero derivare proprio dalla sottostima dei flussi di domanda.

<sup>1</sup>Per la metodologia delle rilevazioni UIC sui flussi di viaggiatori si veda il Capitolo 5

■■■■■■■ Fig.2



L'utilizzo di altre fonti per valutare la posizione degli alberghi Torinesi quanto ad utilizzo delle camere, costringe a focalizzare l'attenzione su specifici segmenti del mercato e in particolare alle tipologia dei 4-5 stelle e sui soli alberghi del capoluogo.

Le fonti utilizzabili sono principalmente:

1) *Italian Hotel Monitor* è un'iniziativa di Trademark Italia e del mensile Fuoricasa su dati ottenuti attraverso il sondaggio periodico di un panel di 463 operatori alberghieri in 43 città italiane

2) *Hotel Benchmark Survey* di Andersen, che coinvolge circa 3.500 alberghi in Europa Per quanto riguarda i dati di Italian Hotel Monitor, è stato possibile analizzare I dati relativi al mese di settembre 2001. Data l'elevata stagionalità dell'attività alberghiera, non è possibile confrontare I livelli di occupazione delle camere di questa indagine con altri dati espressi in media annua. E' invece interessante la posizione relativa delle città. Il tasso di occupazione delle camere di Torino risulta inferiore alla media nazionale, molto lontano dai best performer, ma non troppo distante dalla media.

■■■■■ Tab.4

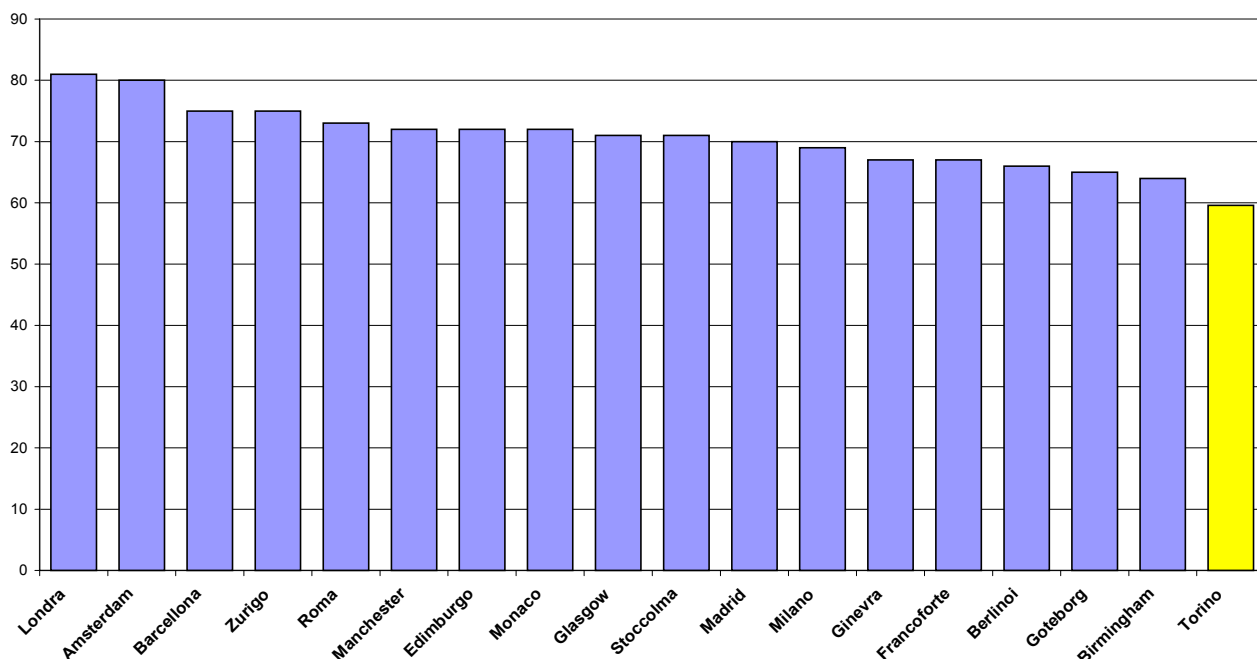
**Tasso di occupazione delle camere e prezzo medio  
Rilevazioni del mese di settembre 2001**

	% occupazione camere		prezzo medio B&B
	2001	2000	
COMO	83,7	ND	255.100
VENEZIA	83,5	92,4	327.400
FIRENZE	83,1	92,1	253.100
PARMA	82,2	76,5	213.200
MILANO	81,4	86,3	282.100
ROMA	79,3	84,7	235.500
BOLOGNA	78,9	80,2	224.900
VERONA	78,7	72,2	230.200
TRIESTE	78,5	71,3	158.400
BERGAMO	78,1	88,0	185.000
CATANIA	76,4	81,9	140.000
TREVISO	74,9	82,1	167.900
<b>MEDIA ITALIA</b>	<b>74,7</b>	<b>81,9</b>	<b>206.600</b>
PADOVA	74,4	84,0	126.100
PESCARA	73,5	73,3	126.200
BRESCIA	72,4	85,3	141.000
ANCONA	71,7	77,7	126.300
SALERNO	71,7	81,8	136.000
NAPOLI	71,5	88,4	182.000
<b>TORINO</b>	<b>71,2</b>	<b>79,4</b>	<b>185.800</b>
RAVENNA	70,1	77,4	129.600
GENOVA	69,6	68,6	193.000
VICENZA	67,2	69,4	188.800
RIMINI	66,7	73,6	129.300
TRENTO	66,6	84,6	132.500
BARI	66,2	71,5	166.700
MODENA	65,8	65,4	150.200
CAGLIARI	65,4	60,2	133.700
PALERMO	64,5	84,2	141.300
PERUGIA	60,1	64,1	139.200
REGGIO CALABRIA	59,9	ND	91.100
BOLZANO	58,4	78,2	141.300
PESARO	55,5	64,7	98.600
LATINA	49,7	68,0	101.000
TARANTO	47,6	69,5	119.500
MESSINA	42,0	61,8	107.100

Fonte: Italian Hotel Monitor, Fuoricasa-Trademark Italia

I dati della Benchmark Survey di Andersen collocano Torino al fondo della classifica europea per tasso di occupazione delle camere, davanti solo (se si escludono le città israeliane !!!) a città dell'est Europa e della Turchia: Istanbul, San Pietroburgo, Varsavia e Riga. Tuttavia, anche nel confronto tra le principali città europee, anche se la distanza dai *best performer*, in questo caso Londra ed Amsterdam è abissale, Torino non si trova troppo distante da alcune delle città con cui si confronta, come ad esempio Berlino, Goteborg o Francoforte.

■■■■■ Fig.3 Tasso % di occupazione delle camere nelle principali città europee. 2001



Fonte: Andersen - Hotel Benchmark Survey

Una prima conclusione che da questi dati si può trarre è che, soprattutto nel segmento a 4 stelle, la città di Torino ha ancora molto terreno da recuperare rispetto ad altre città italiane ed europee, ma non presenta un mercato caratterizzato da un eccesso strutturale d'offerta.

Diversi studi<sup>2</sup> hanno sottolineato che la struttura alberghiera torinese, pur presentando tassi di occupazione medi inferiori alla media, dispone di un offerta comunque insufficiente nei periodi di massimo carico turistico e, attualmente, sottodimensionata rispetto ai possibili effetti di qualsiasi campagna promozionale di forte impatto.

<sup>2</sup>Trademark Italia, "Piano di marketing e comunicazione per lo sviluppo del turismo nella provincia di Torino", marzo 1995; ITP-Andersen Hotel Market Study for the metropolitan area of Turin, 2002

I FABBISOGNI DI RICETTIVITÀ TURISTICA A TORINO E IN  
PROVINCIA: SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

CAPITOLO 3

IL MODELLO DI IMPRESA  
ALBERGHIERA A TORINO:  
UNA ANALISI COMPARATIVA DEI  
DATI DI BILANCIO

INDICE

---

1. Sintesi	57
2. Il conto economico	58
3. Lo stato patrimoniale	60
4. Gli indici di bilancio	62
I. redditività	62
II. liquidità e solvibilità	64
5. Nota metodologica	65





# 1. Sintesi

Scopo di questo capitolo è esaminare la struttura economico-finanziaria di un insieme rappresentativo di imprese alberghiere della categoria quattro stelle localizzate nella provincia di Torino, per evidenziarne gli elementi di forza e di debolezza. A tal fine è stato predisposto un confronto con catene alberghiere nazionali ed internazionali appartenenti alla medesima categoria. L'analisi di benchmarking economico-finanziario delle imprese alberghiere ha consentito di evidenziare le caratteristiche delle imprese alberghiere nella grande Torino, misurandone la distanza o la vicinanza dal punto di vista reddituale e patrimoniale con gli standard del settore.

Le domande cui si è data risposta, conformemente agli obiettivi generali del presente studio, sono state: **a)** la redditività operativa e complessiva delle imprese alberghiere torinesi è adeguata per sostenere una fase di crescita della domanda di ricettività? **b)** la struttura patrimoniale delle imprese in questione è equilibrata? **c)** quali sono le principali caratteristiche operative delle imprese alberghiere ed esistono differenze di rilievo tra le strutture torinesi ed esempi eccellenti internazionali?

■■■■■ Tab.1

## sintesi analisi economico - finanziaria

					MEDIA		
	torino	jolly	starhotel	nh hoteles	benchmark nazionali	benchmark globali	generale
operating leverage	3,5	3,5	2,0	2,1	2,8	2,5	2,8
roe	2,0%	7,2%	2,1%	15,5%	4,6%	8,3%	6,7%
cash flow/attivo	9,6%	9,7%	6,2%	10,7%	8,0%	8,9%	9,1%
marginale di profitto operativo	7,2%	8,6%	16,9%	24,4%	12,8%	16,7%	14,3%
marginale di profitto oper.lordo	23,9%	19,6%	29,4%	31,2%	24,5%	26,8%	26,1%
interest coverage ratio	6,7	6,4	3,9	7,2	5,2	5,8	6,0
grado di capitalizzazione	35,3%	43,8%	35,3%	66,4%	39,6%	48,5%	45,2%
leverage	4,07	3,66	3,99	2,74	3,82	3,46	3,61

Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

Le risposte ai quesiti sopra indicati possono essere riassunte (vedi tab. 1 ) come segue:

- una caratteristica che distingue le imprese alberghiere da imprese appartenenti ad altri settori è l'elevato livello del leverage operativo. Ciò implica che la elasticità dei profitti a variazioni percentuali unitarie dei ricavi è molto elevata, così come elevata è l'elasticità dei profitti a variazioni modeste del tasso di occupazione delle camere. La redditività delle imprese del settore tende quindi ad innalzarsi rapidamente per variazioni contenute (2-3%) del fatturato. Tale caratteristica delle imprese alberghiere risulta particolarmente importante per le imprese torinesi che mostrano un valore del parametro di elasticità operativa molto alto (3,5) e superiore alla media (2,5).
- Per rendere omogeneo il confronto tra diverse strutture alberghiere si è ritenuto opportuno utilizzare indicatori depurati da fattori istituzionali (tassazione) ed aziendali (ammortamenti); gli indici di bilancio basati sul cash-flow risultano più efficaci per il confronto rispetto a quelli basati sull'utile netto, l'esame dei margini operativi lordi fornisce più informazioni rispetto all'analisi dei margini netti.
- Esaminato attraverso un opportuno set di indicatori, il campione di imprese alberghiere della provincia di Torino esprime dei risultati reddituali sostanzialmente allineati alla media in termini di margini unitari di profitto, ma soffre ancora di volumi relativamente bassi.
- Sul fronte patrimoniale, si nota un grado di capitalizzazione basso non solo se rapportato alla media che include un caso di eccellenza internazionale, ma anche se confrontato con esempi nazionali.
- Gli indicatori di liquidità e di solvibilità finanziaria delle imprese torinesi sono nel complesso buoni e tali da non destare preoccupazioni. In particolare, il grado di copertura degli oneri finanziari (interest coverage ratio) è elevato e superiore alla media, l'incidenza dei debiti a breve termine è particolarmente contenuta.

## 2. Il conto economico

Dall'esame del conto economico riclassificato [tab.2] si possono osservare alcune caratteristiche del campione di imprese alberghiere torinesi rispetto ai benchmark prescelti.

In particolare, si nota che:

- i costi operativi espressi in percentuale dei ricavi, pur con una diversa ripartizione tra spese per il personale ed altri costi, risultano sostanzialmente allineati con quelli medi delle catene italiane.
- Il risultato operativo lordo, pari al 23,9% dei ricavi, non è lontano dalla media generale (26,1%) ed è allineato con i benchmark nazionali (24,5%).
- Gli ammortamenti ed accantonamenti incidono sui ricavi in misura superiore alla media dei benchmark e comportano, a cascata, una compressione del risultato operativo netto e del risultato d'esercizio. Questi due ultimi dati sono, di conseguenza molto lontani dai valori dei benchmark.
- Infine, come conseguenza di quanto sopra richiamato, se osserviamo la dimensione relativa del cash-flow, indicatore generale della capacità di impresa di generare reddito, notiamo che il dato del campione Torino è decisamente più elevato dei valori medi dei benchmark.

■■■■■ Tab.2

conto economico riclassificato percentuale sui ricavi								
					MEDIA			
	torino	jolly	starhotel	nh hoteles	benchmark nazionali	benchmark globali	generale	
<b>Ricavi netti</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>Costi operativi</b>	<b>76,1</b>	<b>80,4</b>	<b>70,6</b>	<b>68,8</b>	<b>75,5</b>	<b>73,2</b>	<b>73,9</b>	
personale	30,7	40,1	24,1	27,9	32,1	30,7	30,7	
altri costi	45,4	40,3	46,5	40,9	43,4	42,6	43,3	
<b>RISULTATO OPERATIVO LORDO</b>	<b>23,9</b>	<b>19,6</b>	<b>29,4</b>	<b>31,2</b>	<b>24,5</b>	<b>26,8</b>	<b>26,1</b>	
Ammortamenti e accantonamenti	18,8	11,0	12,5	6,8	11,7	10,1	12,3	
<b>RISULTATO OPERATIVO NETTO</b>	<b>5,2</b>	<b>8,6</b>	<b>16,9</b>	<b>24,4</b>	<b>12,8</b>	<b>16,7</b>	<b>13,8</b>	
Oneri finanziati netti	3,6	2,0	7,5	4,3	4,8	4,6	4,4	
Risultato gestione straordinaria	2,9	0,2	3,3	4,0	1,8	2,5	2,6	
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>4,5</b>	<b>6,8</b>	<b>6,1</b>	<b>24,0</b>	<b>6,5</b>	<b>12,3</b>	<b>10,4</b>	
Imposte	3,5	3,8	4,7	6,7	4,3	5,1	4,7	
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>1,0</b>	<b>3,0</b>	<b>1,4</b>	<b>17,3</b>	<b>2,2</b>	<b>7,2</b>	<b>5,7</b>	
<b>CASH FLOW(UTILE+AMMORTAMENTI)</b>	<b>19,8</b>	<b>14,0</b>	<b>13,9</b>	<b>24,1</b>	<b>13,9</b>	<b>17,3</b>	<b>18,0</b>	

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

Un altro interessante punto di osservazione, per l'analisi del conto economico, consiste nel calcolare il conto economico giornaliero per camera [Tab.3]. I dati esprimono, in termini unitari, i ricavi ed i costi complessivi dell'attività imprenditoriale alberghiera e non solo la parte derivante dalla tariffa per camera. D'altra parte, come l'esperienza internazionale insegna, le "produzioni congiunte" dell'attività ricettiva (bar, health center, sport, etc.) rappresentano una componente importante e crescente non solo e non tanto dell'offerta alberghiera, ma soprattutto della domanda di ricettività<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> un esempio molto efficace ed efficiente di tale tipo di approccio alla gestione alberghiera è rappresentato dalla catena (NH Hoteles) che abbiamo scelto come benchmark internazionale. La NH è molto attenta ai servizi complementari: ristorazione di altissimo standing, internet con isdn in camera, esposizioni di quadri, club per i clienti. Tutto ciò ad un costo per camera di circa il 20% inferiore a quello medio italiano. Si noti, peraltro, che i ricavi derivanti esclusivamente dal costo della camera rappresentano per la NH solo il 57% del totale dei ricavi, a dimostrazione dell'importanza di tutte le altre componenti della produzione alberghiera.

■■■■■ Tab.3

conto economico riclassificato		dati giornalieri : euro per camera						
					MEDIA			
		torino	jolly	starhotel	nh hoteles	benchmark nazionali	benchmark globali	generale
<b>Ricavi netti</b>		73,0	86,4	85,0	69,4	85,7	80,3	78,5
<b>Costi operativi</b>		55,5	69,5	60,0	47,8	64,7	59,1	58,2
personale		22,4	34,6	20,5	19,4	27,6	24,8	24,2
altri costi		33,1	34,8	39,5	28,4	37,2	34,2	34,0
<b>RISULTATO OPERATIVO LORDO</b>		17,5	17,0	25,0	21,7	21,0	21,2	20,3
Ammortamenti e accantonamenti		13,7	9,5	10,6	4,7	10,0	8,3	9,6
<b>RISULTATO OPERATIVO NETTO</b>		3,8	7,5	14,4	16,9	10,9	12,9	10,6
Oneri finanziati netti		-2,6	-1,8	-6,4	-3,0	-4,1	-3,7	-3,4
Risultato gestione straordinaria		2,1	0,2	-2,8	2,8	-1,3	0,0	0,6
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>		3,3	5,9	5,2	16,7	5,6	9,3	7,8
Imposte		2,5	3,3	4,0	4,7	3,7	4,0	3,6
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>		0,7	2,6	1,2	12,0	1,9	5,3	4,1
<b>CASH FLOW(UTILE+AMMORTAMENTI)</b>		14,4	12,1	11,8	16,8	11,9	13,5	13,8

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

Dall'esame dei dati giornalieri emerge ancora più chiaramente la diversità di gestione aziendale tra i diversi attori del mercato: ricavi unitari più elevati per il benchmark nazionale, efficienza superiore nel controllo dei costi da parte del benchmark internazionale, posizione intermedia per il campione torinese con costi operativi sotto la media nazionale e ricavi unitari inferiori. Anche in questo caso va notato che con un cash-flow giornaliero per camera pari a 14,4 euro Torino si colloca sopra la media globale dei benchmark.

### 3. Lo stato patrimoniale

Dall'esame comparato della composizione dell'attivo dello stato patrimoniale [Tab.4], non emergono differenze di rilievo tra il campione Torino ed i benchmark prescelti. L'esame del passivo mostra un basso livello di patrimonio netto se comparato con i valori del benchmark internazionale, ed anche inferiore ai valori nazionali seppur in misura non eccessiva. L'indebitamento del campione Torino è maggiormente spostato sul medio-lungo termine rispetto alle catene nazionali ed internazionali.

■■■■■ Tab.4

Stato patrimoniale: composizione					MEDIA		
	torino	jolly	starhotel	nh hoteles	benchmark nazionali	benchmark globali	generale
<b>Attivo</b>							
Immobilizzi materiali	67,3	52,8	85,7	68,8	69,2	69,1	68,6
Immobilizzi finanziari	4,9	17,4	1,6	7,9	9,5	9,0	8,0
Immobilizzi immateriali	14,8	14,3	5,7	2,6	10,0	7,5	9,3
Attivo corrente	12,9	15,6	7,0	20,7	11,3	14,4	14,1
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Passivo</b>							
patrimonio netto	24,6	27,3	25,1	40,3	26,2	30,9	29,3
debiti a MLT	58,2	41,5	44,5	46,8	43,0	44,2	47,7
debiti a breve	17,2	31,2	30,5	12,9	30,8	24,9	23,0
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

Qualche ulteriore considerazione viene dall'esame dei valori patrimoniali per camera<sup>1</sup> [Tab.5]. Il capitale investito (netto e a valori di libro) per camera del campione Torino risulta inferiore ai valori medi dei benchmark; il finanziamento dello stock investito è quasi interamente effettuato a lungo termine, con una quota bassa di patrimonio netto ed una incidenza elevata dei debiti a medio lungo termine. Peraltro, è opportuno notare che le imprese torinesi hanno, per unità fisica di riferimento (camera), una struttura di indebitamento più equilibrata e meno volatile di quella espressa dai valori medi delle imprese utilizzate come termine di paragone: l'effetto negativo dovuto ad un basso valore del patrimonio netto è infatti più che compensato dal bassissimo valore dei debiti a breve termine.

<sup>1</sup> L'utilizzo dei dati per camera consente di capire meglio le caratteristiche delle diverse strutture in termini unitari. In altre parole, si vuole comprendere come le diverse imprese alberghiere assorbono capitale per unità fisica di riferimento (camera) e con quali modalità l'investimento è finanziato per unità fisica di riferimento. I dati sono espressi in migliaia di euro. Per esemplificare, si può dire che in Torino gli alberghi a quattro stelle hanno investimenti (netti ed a valore di libro) mediamente pari a 48.000 euro per camera che stanno finanziando per 13.500 euro con patrimonio netto, per 32.100 euro con debiti a medio lungo termine e per la parte rimanente(2.400 euro) con debiti a breve.

■■■■■ Tab.5

Stato patrimoniale: attività e passività per camera

					MEDIA		
	torino	jolly	starhotel	nh hoteles	benchmark nazionali	benchmark globali	generale
<b>Attivo</b>							
Immobilizzi materiali	37,1	25,4	69,8	50,9	47,6	48,7	45,8
Immobilizzi finanziari	2,7	8,4	1,3	5,8	4,8	5,2	4,6
Immobilizzi immateriali	8,2	6,9	4,6	1,9	5,8	4,5	5,4
<b>totale attivo immobilizzato</b>	48,0	40,6	75,8	58,6	58,2	58,4	55,8
Attivo corrente	7,1	7,5	5,7	15,3	6,6	9,5	8,9
<b>TOTALE</b>	55,1	48,1	81,5	74,0	64,8	67,9	64,7
<b>Passivo</b>							
patrimonio netto	13,5	13,2	20,4	29,8	16,8	21,1	19,2
debiti a MLT	32,1	20,0	36,2	34,6	28,1	30,3	30,7
debiti a breve	9,5	15,0	24,8	9,6	19,9	16,5	14,7
<b>TOTALE</b>	55,1	48,1	81,5	74,0	64,8	67,9	64,7

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

## 4. Gli indici di bilancio

### I. redditività

Come più volte sottolineato, la scelta di un set di indicatori di redditività aziendale deve tenere conto delle differenze istituzionali ed aziendali dei campioni di imprese messe a confronto.

■■■■■ Tab.6

indicatori di redditività						MEDIA		
	torino	jolly	starhotel	nh	hoteles	benchmark nazionali	benchmark globali	generale
ROE	2,0%	7,2%	2,1%	15,5%		4,6%	8,3%	6,7%
CASH FLOW/ATTIVO	9,6%	9,7%	6,2%	10,7%		8,0%	8,9%	9,1%
ROS	7,2%	8,6%	16,9%	24,4%		12,8%	16,7%	14,3%
MOL/VALORE PRODUZIONE	23,9%	19,6%	29,4%	31,2%		24,5%	26,8%	26,1%
OPERATING LEVERAGE	3,5	3,5	2,0	2,1		2,8	2,5	2,8

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

Come si può infatti notare [Tab.6] nel nostro caso, le differenze tra il campione Torino ed i benchmark scelti sono molto grandi o molto contenute, a seconda del tipo di indicatore prescelto. In particolare, se si utilizzano i classici indicatori (ROE,ROS) di redditività, che sono calcolati al netto degli ammortamenti, si giunge alla conclusione che il distacco tra Torino ed i benchmark è consistente: il roe di Torino è pari al 2% a fronte di valori medi del 4,6% (benchmark nazionale) e dell'8,3% (benchmark globale); il ros si colloca al 7,2% per Torino, a fronte del 12,8% e del 16,7% rispettivamente per i riferimenti nazionali ed internazionali.

Trattandosi di imprese in cui buona parte del capitale investito è rappresentato da immobili e quindi da asset che richiedono manutenzione ma che non subiscono deperimento tecnologico in senso stretto, è più appropriato utilizzare nei confronti anche indicatori che siano al lordo degli ammortamenti oltre che delle tasse.

Seguendo questa strada, il quadro di confronto che emerge è significativamente diverso: il rapporto tra cash-flow e totale attivo è superiore per il campione Torino rispetto ai valori dei benchmark, il rapporto tra margine operativo lordo e ricavi è sostanzialmente allineato ai valori dei benchmark. Gli alberghi a quattro stelle della grande Torino non sembrano quindi troppo diversi dal punto di vista reddituale dagli standard nazionali ed internazionali. Inoltre, se si esaminano i valori del leverage operativo<sup>1</sup>, si nota che il valore (3,5) di tale indicatore è significativamente più elevato per il campione torinese rispetto ai valori medi. Ciò indica una maggiore reattività prospettica degli utili a variazioni unitarie dei ricavi; in altri termini, la struttura del conto economico (ed in particolare dei costi) delle imprese torinesi indica la potenzialità di una crescita dei ricavi con un aumento contenuto dei costi e con un effetto leva sui profitti decisamente superiore alla media.

<sup>1</sup> Il leverage operativo è una misura della elasticità media degli utili rispetto ai ricavi; indica di quanto aumenteranno in percentuale gli utili dell'impresa per un incremento unitario (+1%) dei ricavi.

Disaggregando la dinamica reddituale in margini unitari e volumi, possiamo individuare ex post diverse caratteristiche e strategie aziendali. Disaggregando i dati sul Roa <sup>2</sup> [Tab.7] in margini unitari e volumi distinguiamo almeno due modalità imprenditoriali: aziende ad elevata redditività unitaria con turnover basso ed aziende a bassa redditività aziendale con turnover molto alto. Il campione Torino si posiziona in una zona intermedia, con redditività unitaria (al netto degli ammortamenti) sotto la media e con un asset turnover medio. Se osserviamo lo stesso indicatore (Roa) al lordo degli ammortamenti, torniamo al punto più volte richiamato: la redditività unitaria (margine di profitto operativo lordo) del campione quattro stelle della grande Torino è allineata al benchmark nazionale, i volumi (asset turnover) possono essere aumentati, con un più efficiente utilizzo delle risorse disponibili, fino a livelli più vicini a quelli medi. Qui ritorna un elemento che è stato sottolineato precedentemente parlando del leverage operativo: i costi d'esercizio ma anche gli asset del campione torinese sono adeguati a sostenere volumi di attività superiori a quelli correnti.

■■■■■ Tab.7

**indicatori di redditività comparata**

					MEDIA		
	torino	jolly	starhotel	nh hoteles	benchmark nazionali	benchmark globali	generale
margine di profitto operativo	7,2%	8,6%	16,9%	24,4%	12,8%	16,7%	14,3%
asset turnover	43,9%	65,5%	38,1%	34,3%	51,8%	46,0%	45,4%
ROA ante tassazione	3,1%	5,7%	6,4%	8,4%	6,1%	6,8%	5,9%
margine di profitto oper.lordo	23,9%	19,6%	29,4%	31,2%	24,5%	26,8%	26,1%
ROA ante tax e ammortamenti	10,5%	12,9%	11,2%	10,7%	12,0%	11,6%	11,3%
WACC	5,6%	5,0%	5,4%	5,9%	5,2%	5,4%	5,5%
SPREAD ante tax	-2,4%	0,7%	1,1%	2,4%	0,9%	1,4%	0,4%
SPREAD ante tax e ammor.	4,9%	7,9%	5,8%	4,8%	6,8%	6,2%	5,9%

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

Infine, dal confronto comparato tra redditività dell'attivo e costo medio ponderato del capitale (WACC)<sup>3</sup> necessario a finanziarlo, si vede che l'extra rendimento è negativo per il campione Torino e leggermente positivo per i benchmark se si usano i dati al netto degli ammortamenti. Utilizzando i valori di redditività lordi, l'extra rendimento risulta positivo anche per le imprese alberghiere torinesi, seppur inferiore ai valori medi dei benchmark.

<sup>2</sup> Il roa (return on asset) misura la redditività ante imposte ed ante interessi sul totale dell'attivo. E' un indicatore della efficienza operativa dell'impresa nel generare profitti dal complesso dei suoi assets, prima di considerare gli effetti delle modalità di finanziamento dell'impresa stessa. Separando gli effetti finanziari dagli effetti operativi, il roa algebricamente può essere decomposto in (utili prima degli interessi e tasse/ricavi) \*(ricavi/totale attivo); tale decomposizione consente di vedere come una impresa arriva ad un certo livello di roa : o attraverso un elevato margine unitario o utilizzando più efficientemente i suoi assets per incrementare i volumi o attraverso combinazioni delle due leve.

<sup>3</sup> Il WACC (weighted average cost of capital) rappresenta il costo medio ponderato di tutte le diverse componenti del finanziamento dell'impresa (debiti, capitale proprio, altre passività finanziarie ibride). Misura quindi il costo corrente per l'impresa nel prendere a prestito fondi per finanziare progetti di investimento. Una differenza positiva tra ROA e WACC fornisce una misura del vantaggio comparato per l'impresa ad aumentare i suoi investimenti, naturalmente nell'ipotesi che i nuovi investimenti abbiano una redditività prospettica almeno allineata a quella corrente dello stock investito. Se si considera lo spread tra ROA e WACC non in termini prospettici ma in termini statici, l'interpretazione dell'indicatore è la seguente: considerati i costi dell'indebitamento e una adeguata remunerazione dei mezzi propri, lo spread sarà positivo se l'impresa produce reddito oltre la normale remunerazione (corretta per il rischio) del capitale.

## II: liquidità e solvibilità

Gli indicatori di liquidità aziendale [Tab.8], mostrano una situazione migliore del benchmark nazionale per le imprese torinesi, grazie alla struttura debitoria poco esposta a breve termine.

■■■■■ Tab.8

### indicatori di liquidità

	torino	jolly	starhotel	nh hoteles	MEDIA		
					benchmark nazionali	benchmark globali	generale
liquidità immediata	44%	46%	12%	138%	29,2%	65,5%	60,2%
liquidità corrente	56%	50%	23%	161%	36,4%	77,8%	72,4%
quick ratio	18%	13%	5%	30%	9,1%	16,2%	16,5%

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio

Gli indicatori di solvibilità [Tab.9] mostrano una situazione confortante per il campione torinese. In particolare, la capacità di copertura degli oneri finanziari risulta ottima nei confronti dei benchmark con un valore pari a 6,7. Il tasso di incidenza degli oneri finanziari è basso e la copertura dell'attivo immobilizzato risulta solo leggermente inferiore alle medie. Il leverage è sostanzialmente in linea con i valori dei benchmark. Una differenza importante rispetto ai benchmark viene dal grado di capitalizzazione che ha un valore non solo basso rispetto agli standard internazionali, ma anche inferiore alle medie nazionali, evidenziando i connotati tipici di una struttura proprietaria di tipo familiare.

■■■■■ Tab.9

### indicatori di solvibilità

	torino	jolly	starhotel	nh hoteles	MEDIA		
					benchmark nazionali	benchmark globali	generale
interst coverage ratio	6,7	6,4	3,9	7,2	5,2	5,8	6,0
tasso di incidenza oneri finanziari netti	15,0%	10,4%	25,4%	13,9%	17,9%	16,6%	16,2%
leverage	4,07	3,66	3,99	2,74	3,82	3,46	3,61
tasso copertura attivo immobilizzato	28,2%	32,4%	27,0%	46,1%	29,7%	35,1%	33,4%
grado di capitalizzazione	35,3%	43,8%	35,3%	66,4%	39,6%	48,5%	45,2%

fonte : elaborazioni Hermes lab su dati di bilancio



## nota metodologica

I dati utilizzati in questo capitolo sono tratti dai bilanci ufficiali, forniti dal cerved e dalla banca dati A.I.D.A.

Gli anni di riferimento sono il 1999 per il campione Torino il 2000 per i benchmark. La scelta del 1999 per Torino è stata dettata dalla maggiore estensione del campione. Considerando che l'obiettivo del lavoro era di evidenziare le differenze strutturali tra le imprese torinesi ed i benchmark, si è preferito lavorare con un campione più ampio rispetto alla scelta di avere dei dati più recenti ma con un campione meno numeroso.<sup>1</sup>

Il campione Torino è composto da 17 imprese alberghiere della categoria quattro stelle, per un totale di 1041 camere.

Gli indicatori di bilancio utilizzati, salvo ove indicato diversamente, sono calcolati secondo gli standard internazionali.

---

<sup>1</sup> L'analisi qui predisposta non è in alcun modo da intendersi come un'offerta di vendita o sollecitazione di vendita o acquisto. Tutte le opinioni e previsioni qui riportate rappresentano nostre valutazioni e possono quindi essere soggette a modifica o revisione senza preavviso.



I FABBISOGNI DI RICETTIVITÀ TURISTICA A TORINO E IN  
PROVINCIA: SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

PARTE 2

LO SCENARIO AL 2010



## ■■■■ Note Introduttive

In questa seconda parte si presenta una analisi di scenario sulle prospettive del mercato alberghiero nella provincia di Torino su un orizzonte temporale di dieci anni ed un esercizio di simulazione degli effetti degli scenari predisposti sulla redditività delle imprese alberghiere torinesi.

In particolare l'analisi di scenario si è concentrata sulle tendenze della domanda turistica.

Si è in primo luogo svolta (nel capitolo 4) una ricognizione della evoluzione del mercato in Europa e nelle principali città nell'ultimo decennio, al fine di valutare gli ambiti di variazione dei tassi di crescita della domanda e di identificare alcuni comportamenti virtuosi.

I dati retrospettivi mostrano che il mercato turistico è dinamico, ma anche che le diverse destinazioni possono ottenere risultati molto diversi. Nel corso degli anni '90, molte città europee hanno realizzato tassi di crescita della domanda, misurata dal numero dei pernottamenti superiori al 4% medio annuo con punte del 6% e dell'8% mentre, all'estremo opposto, si sono registrati anche diversi casi di contrazioni, anche significative della domanda.

A ciò si è aggiunta una breve analisi dei principali risultati di alcuni studi retrospettivi sull'impatto turistico delle Olimpiadi ed in generale dei grandi eventi. Questi studi mostrano risultati contraddittori sul saldo tra costi e benefici per le città ospitanti, ma, con poche eccezioni, concordano nell'opinione che il settore turistico è quello che trae dai grandi eventi i maggiori benefici, soprattutto in termini di crescita dei flussi turistici internazionali.

Sempre nel capitolo 4 si sono sintetizzate le previsioni per l'Europa dei flussi turistici internazionali al 2020 e al 2010 presentate dal World Tourism Organization (WTO).

L'analisi del decennio passato, degli impatti sul turismo che l'evento olimpico ha determinato in passato e delle previsioni del WTO offre un quadro nettamente positivo, su cui non sembrano avere un effetto rilevante le conseguenze degli attentati terroristici del 2001 e autorizza a ipotizzare diversi scenari, tutti di crescita sostenuta per la domanda turistica rivolta all'Italia.

L'analisi di scenario e l'esercizio di simulazione sono svolti nel capitolo 5.

Carattere distintivo dell'analisi è la stima della **domanda aggiuntiva** di ricettività alberghiera nel prossimo decennio. Dalla stima della domanda si è passati, attraverso l'identificazione di opportune funzioni di reazione, alla valutazione degli impatti sull'offerta. Si sono quindi calcolate le nuove camere di albergo necessarie, gli investimenti conseguenti e la redditività prospettica delle imprese alberghiere. Le stime sulla dinamica di domanda ed offerta sono coerenti con valori sostenibili del tasso di utilizzo delle camere.

Più in dettaglio gli scenari descritti sono:

- uno **scenario base** che partendo dalle caratteristiche attuali della domanda di ricettività alberghiera a Torino, proietta al 2011 le tendenze esogene dei movimenti turistici internazionali. Questo è lo scenario che si realizzerà grazie alla dinamica esogena dei flussi turistici e alle caratteristiche correnti del turismo a Torino
- uno **scenario intermedio** che prendendo spunto da esperienze di altre città europee benchmark, incorpora una crescita più elevata dei flussi turistici internazionali verso Torino. Tale scenario comporta un aumento della quota di mercato di Torino, da attuarsi mediante opportune politiche di marketing territoriale

- uno **scenario di crescita accelerata** che incorpora una dinamica dei flussi turistici internazionali verso Torino equivalente a quello registrato nei casi di eccellenza di alcune città europee. L'incremento di quota di mercato di Torino è consistente e richiede uno sforzo progettuale e di marketing paragonabile a quello attuato nei casi eccellenti di riferimento. Lo sviluppo programmato del sistema di infrastrutture e l'occasione dei giochi olimpici del 2006 possono diventare i motori di un aumento di competitività della città.

I risultati delle stime mostrano che, rispetto ai progetti attualmente in corso, in tutti gli scenari elaborati si genera un gap consistente tra domanda di camere ed offerta esistente o progettata. Considerati i tassi di utilizzo impliciti nei valori riportati e tenuto conto che tali stime incorporano una ipotesi di crescita zero, nel decennio, per i flussi turistici provenienti dall'interno, si può dire che i valori della domanda aggiuntiva di camere riportati nella tab.1 rappresentano il numero minimo di camere necessarie per adeguare l'offerta al potenziale di domanda.

Il flusso di investimenti stimato per far fronte alla domanda attesa è consistente, ma le valutazioni effettuate sulla redditività prospettica delle imprese alberghiere sono più che confortanti. L'evoluzione nel tempo della redditività sul capitale investito è tale da consentire il finanziamento nell'arco di dieci anni degli investimenti necessari.

I FABBISOGNI DI RICETTIVITÀ TURISTICA A TORINO E IN  
PROVINCIA: SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

CAPITOLO 4

TENDENZE DEI FLUSSI TURISTICI  
NELLE PRINCIPALI CITTÀ EUROPEE

INDICE

---

1. Introduzione.....	73
2. I flussi turistici in Europa.....	74
I. Un settore in crescita ma di quanto?.....	74
II. Le previsioni.....	75
3. Le <i>performances</i> negli anni '90.....	77
4. Le destinazioni metropolitane europee.....	78
5. Grandi eventi e flussi turistici.....	88





## 1. Introduzione

Quali sono state le dinamiche dei flussi turistici nei principali Paesi e nelle principali città europee nell'ultimo decennio?

Quali sono state le reazioni dell'offerta nell'offerta di camere? E quali le conseguenze in termini di tasso di occupazione delle camere?

Le risposte a queste domande consentono di definire alcuni parametri delle simulazioni a 10 anni del mercato torinese del turismo, ad esempio identificando i più ragionevoli tassi di crescita per i diversi scenari.

In particolare i dati retrospettivi mostrano che il mercato turistico è dinamico, ma anche che le diverse destinazioni possono ottenere risultati molto diversi. Nel corso degli anni '90, molte città europee hanno realizzato tassi di crescita della domanda, misurata dal numero dei pernottamenti, superiori al 4% medio annuo con punte del 6% e dell'8%; all'estremo opposto si sono registrati anche diversi casi di contrazioni significative della domanda.

Nel complesso, le previsioni della World Tourism Organization per il prossimo decennio ricalcano le cifre molto positive degli ultimi 10 anni e offrono quindi alle città più dinamiche la possibilità di tassi di crescita paragonabili a quelli raggiunti nel decennio scorso.

Alla notevole crescita del numero di pernottamenti le città più dinamiche hanno risposto con politiche dell'offerta diversificate. Le città che, come Amsterdam, per ragioni strutturali e geografiche, non hanno adeguato preventivamente l'offerta alla crescita della domanda, hanno goduto di tassi di occupazione e di rendimenti per camera molto elevati ma oggi si trovano di fronte a vincoli stringenti ad ulteriori incrementi della domanda. Altre città, i cui prototipi sono Barcellona e Manchester, hanno teso ad assecondare ed anticipare i flussi di domanda con l'espansione dell'offerta, a prezzo di oscillazioni nel tasso d'utilizzo e nei rendimenti per camera, ma creando le condizioni per una solida crescita a lungo termine.

Gli studi retrospettivi sull'impatto turistico delle Olimpiadi ed in generale dei grandi eventi, mostrano risultati contraddittori sul saldo tra costi e benefici per le città ospitanti, ma, con poche eccezioni, concordano nell'opinione che il settore turistico è quello che trae di grandi eventi i maggiori benefici, soprattutto in termini di crescita dei flussi turistici internazionali.

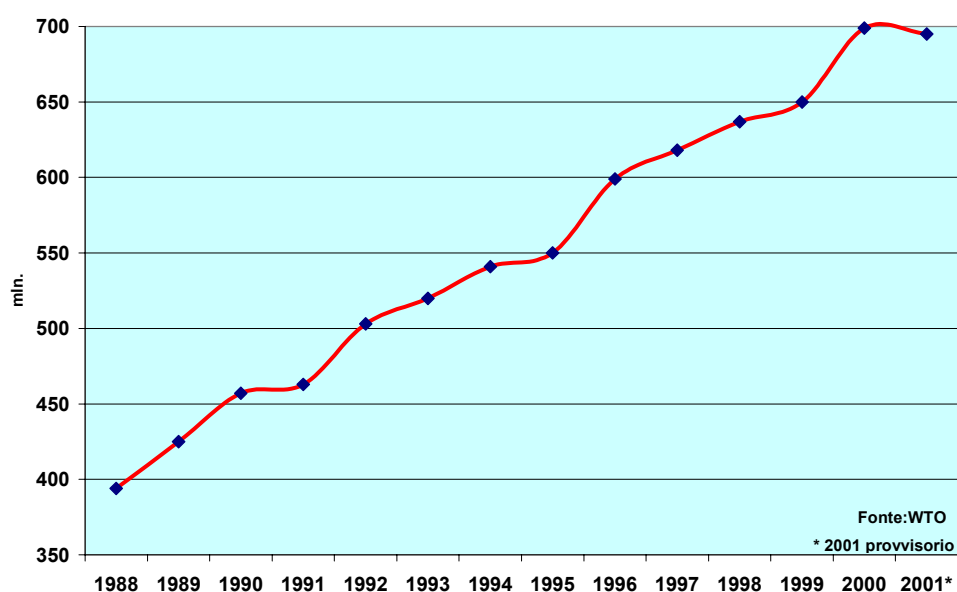
Sulla base di questi risultati, si è ritenuto utile predisporre per le simulazioni realizzate nel capitolo 5, oltre allo scenario Baseline che incorpora l'ipotesi di stabilità delle quote del mercato di Torino sui flussi turistici internazionali italiani, anche due scenari di crescita della domanda virtuosi in cui Torino ricalca nel prossimo decennio i risultati raggiunti da alcune città europee nel decennio scorso, accrescendo la propria quota di mercato sui flussi verso l'Italia, anche in virtù di un effetto Olimpiadi.

## 2. I flussi turistici in Europa

### I. Un settore in crescita ma di quanto ?

L'industria mondiale del turismo e' un settore a rapida crescita. Tra il 1990 e il 2001 ha registrato, nella sua componente internazionale, una crescita del numero complessivo di turisti (arrivi) del 52,1%, pari ad un tasso medio annuo composto del 4,3%, nettamente superiore a quello medio del Prodotto Interno Lordo mondiale a prezzi costanti, stimato per lo stesso periodo dal Fondo Monetario internazionale al 3,5% medio annuo<sup>1</sup>.

■■■■■ **Figura 1 - Flussi turistici internazionali.**  
**Mondo (arrivi internazionali)**



La componente del turismo internazionale è l'unica per la quale esistono dati omogenei per un numero elevato di Paesi. Il suo peso sul totale dei flussi turistici di un Paese è però minoritario rispetto a quello dei flussi interni al Paese stesso. In Europa il tasso di internazionalizzazione dei flussi turistici (giorni di presenze di turisti esteri su giorni totali di presenze turistiche) va da un massimo del 75% della Grecia al minimo del 13% della Germania passando per il 60% della Spagna, il 44% del regno Unito, il 41% dell'Italia. Su scala globale il peso del turismo interno è ancora più elevato (per grandi paesi come Cina, Brasile o India le presenze di turisti esteri rappresentano ancora una quota molto ridotta) arrivando a oltre il 90% del totale dei flussi<sup>2</sup>.

Analizzare soltanto i flussi internazionali fornisce quindi un quadro distorto del fenomeno turistico. Tuttavia, l'assenza di dati affidabili, omogenei e di serie storiche di lunghezza adeguata impedisce di effettuare stime e previsioni sul totale dei flussi turistici, tanto che le maggiori organizzazioni internazionali (WTO, WTCC) si limitano a realizzare scenari relativi ai flussi internazionali.

I flussi turistici interni possono muoversi in senso concorde o discorde rispetto a quelli internazionali. Si muoveranno nello stesso senso (crescita o diminuzione) quando nelle

<sup>1</sup> Calcolato ai tassi di cambio di mercato

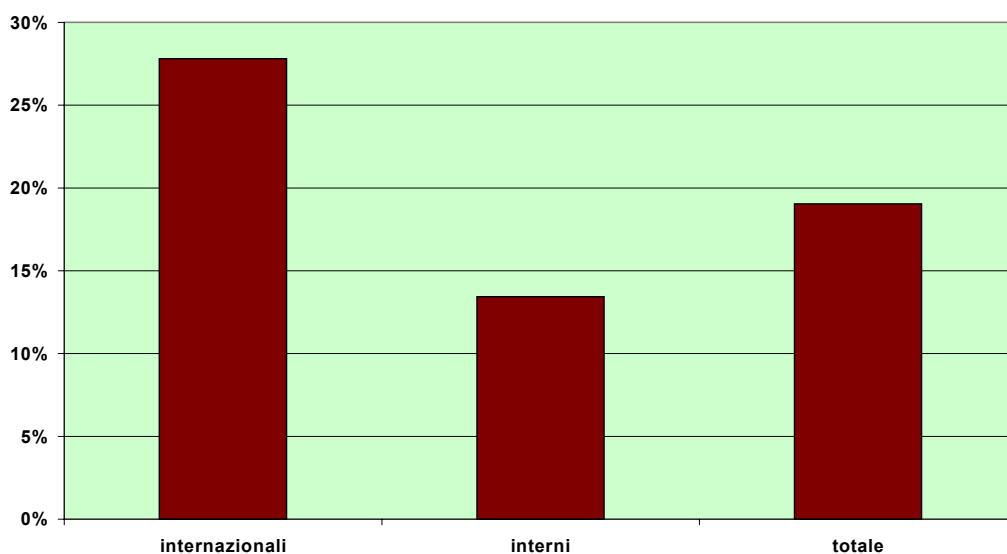
<sup>2</sup> TCI-Mercury, Decimo rapporto sul turismo italiano, p15, Firenze, 2001

decisioni di spesa e di allocazione del proprio tempo sono prevalenti i fattori che determinano spostamenti da/verso la voce viaggi, turismo e tempo libero a/da altri capitoli di spesa. Si muoveranno in senso discorde, quando sono prevalenti le scelte di sostituzione tra turismo nazionale e internazionale.

Non si può quindi giudicare a priori se il non considerare i flussi turistici interni determini una sovrastima o una sottostima della dinamica in cifra assoluta dei flussi totali.

Una analisi dei flussi interni ed internazionali per alcuni paesi europei per i quali i dati sono omogenei e comparabili consente tuttavia di sostenere che, almeno negli ultimi anni ed in Europa, le due componenti abbiano marciato nella medesima direzione di crescita, seppur a ritmi diversi (più elevati per la componente internazionale).

■ ■ ■ ■ ■ **Figura 2 - Presenze in alberghi, 4 maggiori destinazioni turistiche europee (Francia, Italia, Spagna, Germania). Var % 99/95**



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Eurostat

Le tendenze degli ultimi anni suggeriscono quindi che ipotizzando anche per i prossimi anni il prevalere dell'effetto di espansione della spesa su quello di sostituzione tra destinazioni, l'utilizzo dei soli dati di flussi internazionali nella elaborazione di scenari tende mediamente a sovrastimare i tassi di crescita, ma a sottostimare gli incrementi assoluti.

## II. Le previsioni

Le previsioni per l'industria del turismo nei prossimi anni sono particolarmente favorevoli. Nell'ultimo rapporto al parlamento europeo sul turismo la Commissione dell'UE afferma che "il turismo è uno dei settori dell'economia europea con le migliori prospettive. Le previsioni indicano una costante crescita del turismo in Europa, superiore a quella media dell'economia"<sup>3</sup>

Le previsioni a 10 e 20 anni del World Tourism Organization<sup>4</sup>, pubblicate nel 2000, indicano che i flussi internazionali di turisti<sup>5</sup> cresceranno dai 636 milioni del 1998 fino a

<sup>3</sup> Commission of the European Communities; Commission communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the regions: Working Together for the Future of European Tourism; COM(2001) 665 final; Bruxelles 13.11.2001

<sup>4</sup> WTO, Tourism Vision 2020, Europe, Madrid 2000

superare nel 2020 la cifra di 1,56 miliardi. Di questi 1,18 miliardi saranno flussi su scala continentale e 0,38 miliardi su scala intercontinentale. La suddivisione per destinazione mostra che le prime tre regioni per numero di arrivi nel 2020 saranno l'Europa (717milioni) l'Asia orientale e del Pacifico (397 milioni) e le Americhe (282milioni).

A metà del periodo di previsione, nel 2010, il flusso mondiale dei turisti supererà di poco il miliardo, di cui 527 milioni sono costituiti da flussi verso l'Europa (+3% medio annuo), 195 milioni da flussi verso l'Asia Orientale e del Pacifico (+7,7% medio annuo) e 190,4milioni verso le Americhe (+3,9% medio annuo).

■■■■■ **Tabella 1 Previsioni sulla dinamica del turismo internazionale 2000-2020**

Regione	2010 (mln)	2020 (mln)	Var % media annua 2000/2010
<b>Mondo</b>	<b>1.006,4</b>	<b>1561,1</b>	<b>+4,5</b>
Europa	393,4	527,1	+3,0
Asia Orientale e P.	195,2	397,2	+7,7
Americhe	190,4	282,3	+3,9

Fonte: World Tourism organization, 2000

Le previsioni del WTO sono state formulate nel 2000, a partire da dati storici fino al 1998. L'anno base per il calcolo delle variazioni presentate nella [Tabella 1] è quindi esso stesso una previsione. Le cifre a consuntivo per l'anno 2000, oggi disponibili, mostrano che le previsioni del WTO sono conservative. La cifra prevista era di 668 milioni di visitatori, quella effettiva è di 697 milioni.

Se si rifacessero i calcoli a partire da questa nuova base mantenendo ferme le previsioni al 2010 i tassi di crescita risulterebbero, ovviamente, lievemente inferiori.

Le prime stime sul 2001 che incorporano gli effetti a breve termine degli attacchi terroristici dell'11 settembre registrano un calo su base annua dello 0,7%, come risultato di una crescita del 2,9% nel periodo gennaio agosto ed un calo del 9,2% nel periodo settembre dicembre.

L'Europa è l'area che ha subito in misura minore gli effetti della crisi con un calo limitato allo 0,6% su base annua. L'Italia è risultata la quarta destinazione mondiale, ma con un calo (-5,3%) rispetto al 2000 superiore alla media europea, uno dei principali concorrenti dell'Italia, la Spagnola ha invece registrato, anche nel 2001 un incremento (+2,4%).

Le indicazioni sulla prima parte del 2002 preludono ad una ripresa e in un ritorno ai *normali* tassi di crescita, una tendenza che si va affermando con maggiore rapidità nelle regioni dell'Asia orientale e del Pacifico e in Europa.

<sup>5</sup> Per flussi internazionali si intendono gli arrivi di turisti dall'estero. I dati dunque escludono i movimenti turistici interni ai singoli paesi.

### 3. Le performances negli anni '90

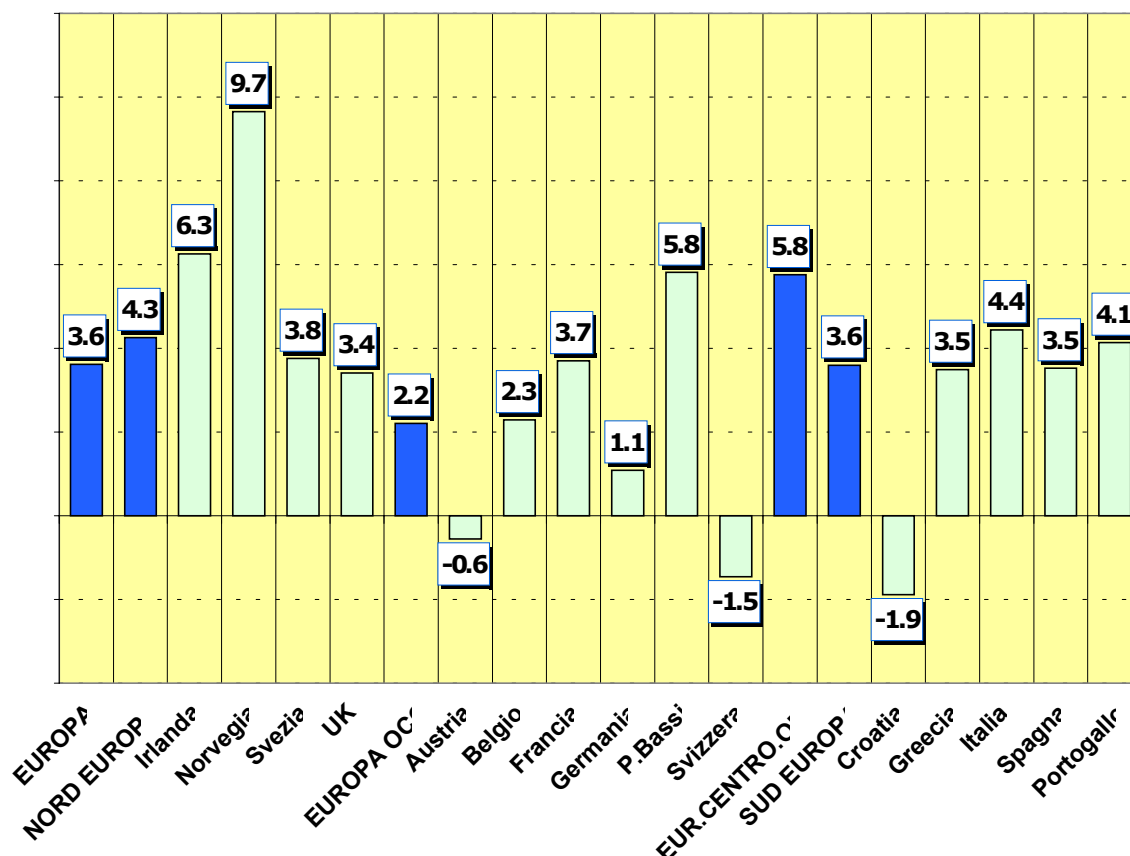
I benefici delle favorevoli previsioni di crescita della domanda turistica non si distribuiscono equamente su tutte le destinazioni.

Nei 10 anni passati non tutti i Paesi europei sono stati al passo: Svizzera ed Austria, ad esempio hanno addirittura subito una contrazione (il caso croato è ovviamente particolare e da mettere in relazione ai conflitti che hanno sconvolto la geografia dei balcani); la Germania ha registrato incrementi molto modesti (+1,1% all'anno), un ritmo pari solo ad 1/3 di quello medio europeo e ad 1/4 di quello mondiale.

I diversi ritmi di crescita hanno provocato diversi aggiustamenti nelle quote di mercato. Austria e Svizzera perdono ciascuna circa 2 punti percentuali di quote di mercato, la Germania quasi 1,5, l'Italia migliora di quasi un punto percentuale.

Di maggiore portata sono le differenze di crescita e le variazioni di quote di mercato su scala locale.

■■■■■ Figura 3 -variazioni medie annue 2000/1990 degli arrivi di turisti esteri nei paesi europei (%)



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati WTO

## 4. Le destinazioni metropolitane europee

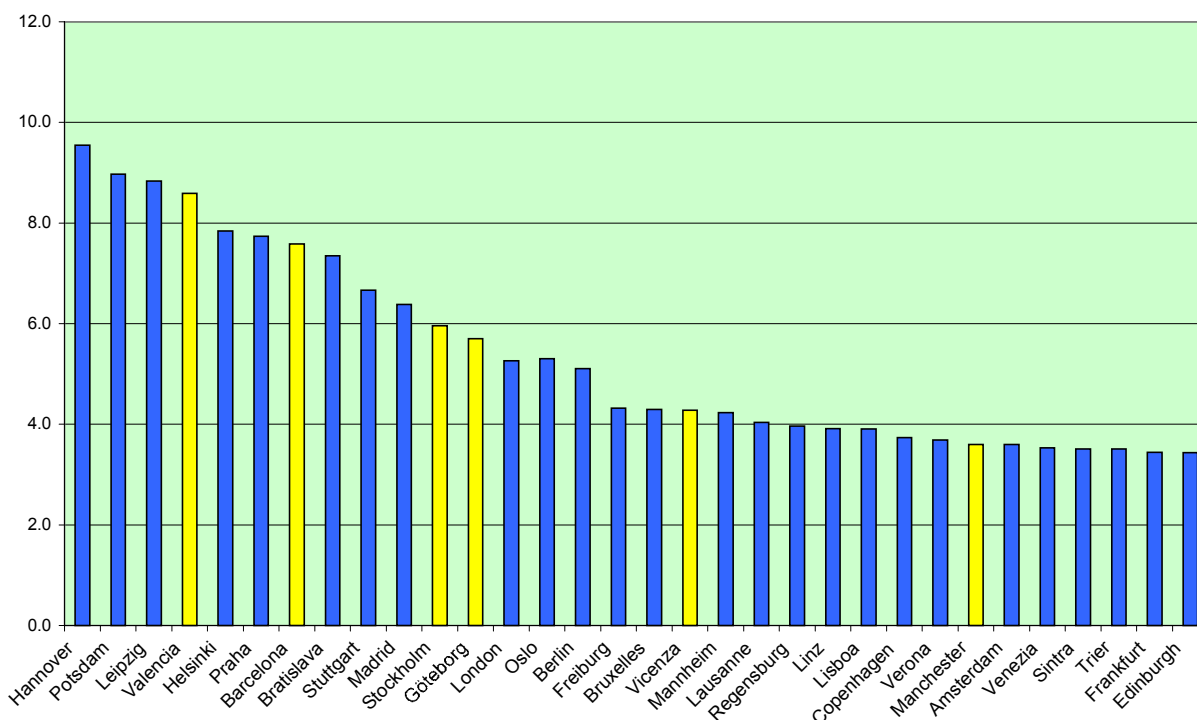
La dinamica dei flussi turistici nelle principali città e aree metropolitane europee nell'ultimo decennio è molto diversificata.

E' innanzitutto necessario sottolineare che i dati raccolti attraverso il network European City Tourism, presso gli uffici turistici delle principali città europee, si presentano in molti casi disomogenei, in particolare per quanto riguarda l'ambito di osservazione (area considerata, città o regione metropolitana) e la tipologia di esercizi turistici inclusa nell'analisi. Questi effetti, tuttavia tendono ad interessare più il livello delle variabili analizzate che la loro evoluzione nel tempo. I dati che sono qui stati presi in considerazione riguardano il numero delle presenze (bednights sold) in tutti gli esercizi turistici, non vi sono infatti dati che consentano, in modo sistematico, di distinguere le presenze alberghiere da quelle extra-alberghiere.

Nel periodo 1992-2000, per cui sono continuamente disponibili i dati per un numero elevato di città, il range del tasso di crescita medio annuo (composto) è molto elevato, pur con una prevalenza di risultati positivi.

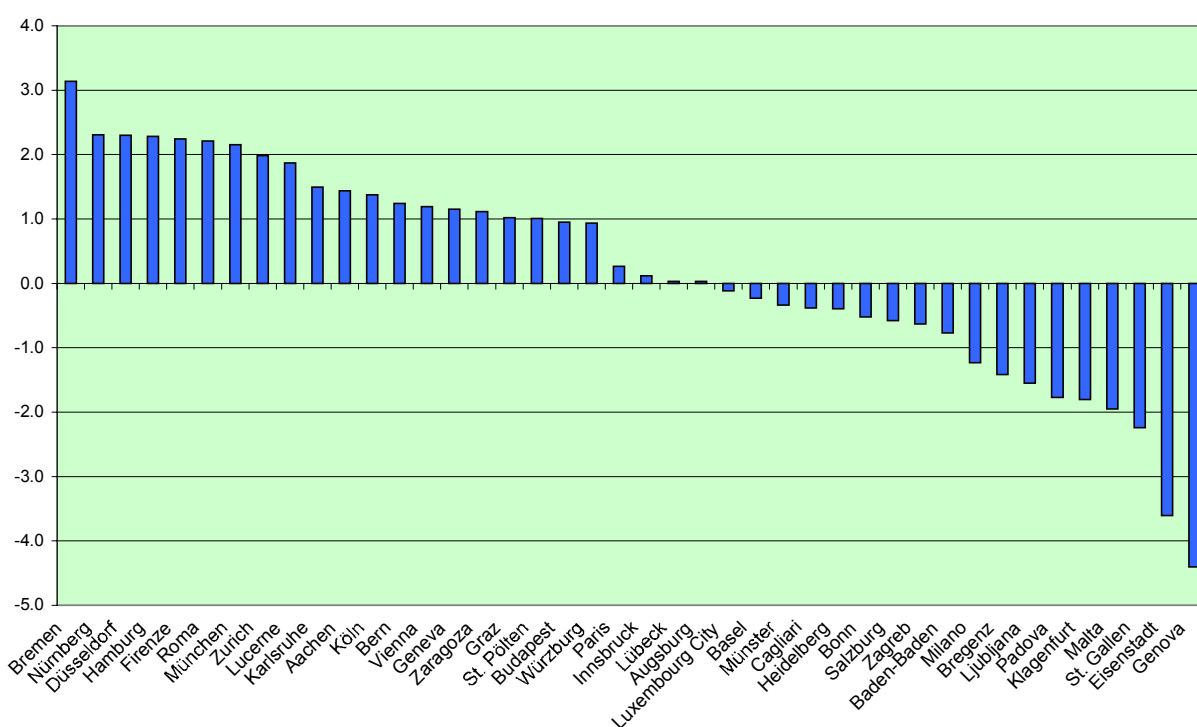
Le città con sviluppo turistico più rapido (Hannover, Postdam, Lipsia, Valencia) hanno registrato tassi di crescita medi annui superiori all'8%. Un simile tasso di crescita ha comportato in 8 anni il raddoppio dei notti-letto venduti. In cifra assoluta (pur con le avvertenze sopra ricordate) si è trattato di un incremento di oltre 1 milione di notti per Hannover (equivalenti a un fabbisogno di circa 3.000 posti letto), di oltre 700mila notti per Lipsia e Valencia (pari a oltre 2000 posti letto).

■■■■■ **Figura 4 - Presenze turistiche (pernottamenti) nelle principali città europee: i migliori performer. Var.% media annua 2000/92**



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati European City Tourism, Tourmis e fonti locali

■■■■■ **Figura 5 - Presenze turistiche (pernottamenti) nelle principali città europee: i peggiori performer. Var.% media annua 2000/92**



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati European City Tourism, Tourmis e fonti locali

Helsinki, Praga, Barcellona, Bratislava, Stoccarda e Madrid hanno registrato tassi di crescita tra il 6% e l'8% medio annuo, che comportano un incremento complessivo tra il 64% e l'84%. L'incremento assoluto delle pernottamenti per queste città va dalle oltre 500mila di Bratislava (circa 1.500 posti letto) a quasi 5 milioni di Madrid.

Una successiva fascia di tasso di crescita (da 2% a 4% medio annuo) include molte città, tra le quali si segnalano per avere avuto ad inizio periodo (1992) un numero di pernottamenti vicino a quello di Torino tre città nordiche; Stoccolma, la regione metropolitana di Goteborg e Oslo. La crescita in 8 anni ha portato complessivamente ad un incremento di oltre il 50%, con un incremento assoluto di pernottamenti che va dalle 850mila di Oslo (un fabbisogno pari a circa 2.300 posti letto) al milione e 500mila di Stoccolma (un fabbisogno pari a quasi 4.300 posti letto)<sup>6</sup>.

La reazione dei sistemi ricettivi metropolitani alla crescita accelerata della domanda ha registrato risposte molto diversificate tra le città. Per alcune delle città con le migliori performance sono stati analizzati i principali indicatori dell'evoluzione del mercato (domanda, misurata dai pernottamenti; offerta, misurata dalla disponibilità di letti e camere e il risultante tasso di occupazione). Le città oggetto di analisi sono state selezionate in modo da offrire un panorama corrispondente alla gamma delle performance di crescita e sulla base di alcuni fattori di somiglianza-differenza con Torino.

<sup>6</sup> Nel capitolo seguente le simulazioni del fabbisogno aggiuntivo di camere a Torino verranno effettuate per un periodo di 10 anni, i dati di crescita delle città europee a cui si fa riferimento in questo capitolo riguardano invece un periodo più breve (8 anni). Se si proiettassero gli incrementi medi annui delle città europee sopra descritti su un decennio, per rendere l'incremento del fabbisogno di letti paragonabile a quello simulato per Torino, si otterrebbe, ad esempio, un valore di oltre 3.500 letti aggiuntivi per Hannover, circa 2.400 per Valencia e Lipsia, oltre 11.000 per Praga e Barcellona, 4.800 per Stoccolma, 3.200 per Goteborg, 7.200 per Manchester. Un dato che, si ricorda, riguarda tutte le strutture ricettive.

## Hannover

Hannover è la città che ha registrato tra il 1992 e il 2000 il più alto incremento di pernottamenti. Rappresenta tuttavia un caso molto particolare e, almeno sulla base delle informazioni attualmente disponibili sul periodo post 2000, un esempio di *bad practice*.

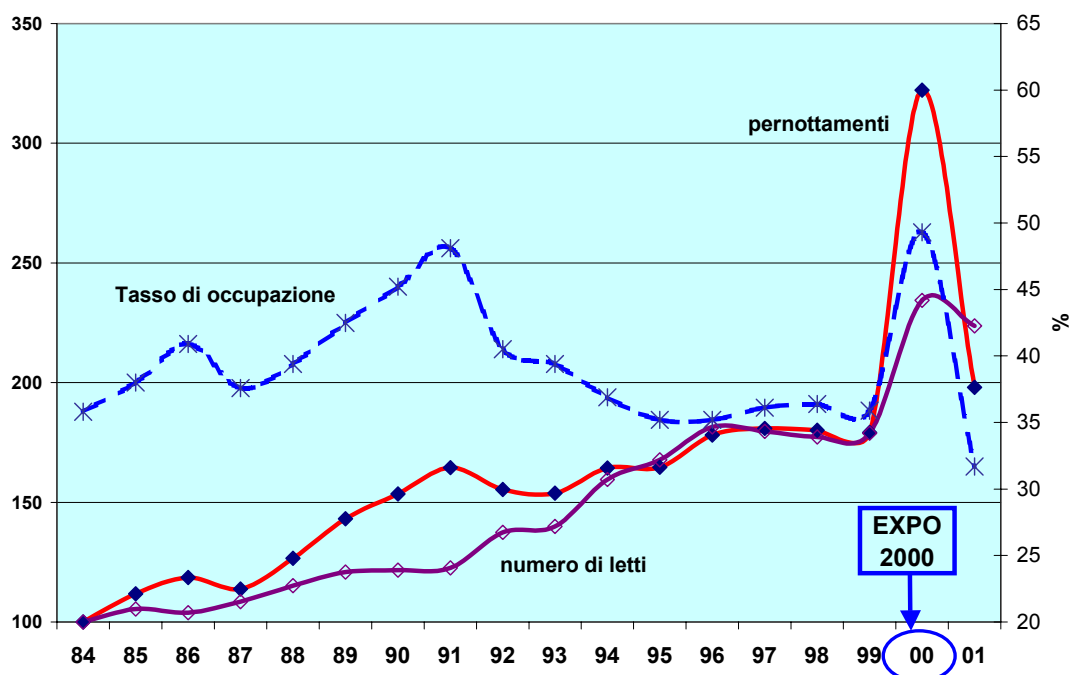
L'organizzazione ad Hannover di Expo 2000 è infatti la ragione del tasso di incremento record 92-2000. Diversamente da quanto è avvenuto in altre città ospitanti grandi eventi di portata internazionale la dinamica delle presenze turistiche ha però interessato soltanto l'anno della manifestazione, non si sono avuti apparenti scostamenti dal trend di lungo periodo negli anni immediatamente precedenti e neppure nell'anno seguente.

L'insoddisfacente risultato dell'Expo 2000 è certamente stata una delle cause degli scarsi risultati sotto il profilo turistico. La previsione degli organizzatori era di circa 40 milioni di visitatori, in linea con la precedente esposizione universale svoltasi a Siviglia nel 1992 (41 milioni di visitatori), il risultato effettivo è stato di soli 18 milioni <sup>7</sup>, quasi il 90% dei quali tedeschi.

Il risultato negativo ha inoltre causato una reazione estremamente critica sia dei media tedeschi che della comunità locale che ha amplificato l'immagine negativa del territorio.

L'analisi dei dati relativi alla ricettività del resto sembra confermare che l'evento non fosse stato progettato come un fattore catalizzatore del turismo ma, piuttosto, come una occasione di business a breve termine, con l'obiettivo di massimizzare i ricavi diretti della manifestazione. Negli anni precedenti all'Expo anche l'offerta di ricettività turistica è infatti rimasta stabile, senza anticipare l'evento del 2000, e nel 2001 ha registrato una contrazione.

■■■■■ **Figura 6 - Hannover, pernottamenti, posti letto (scala a sx) e Tasso di occupazione (scala a dx). 1984-2001**



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati, European City Tourism.

La visione di breve termine che ha guidato gli organizzatori è ben esemplificata dalla politica dei prezzi seguita nel corso della manifestazione. In una analisi delle cause dei risultati negativi dell'Expo,<sup>8</sup> si rileva come tra le cause principali della bassa affluenza e dell'immagine negativa della città si deve evidenziare il fatto che, sfruttando le rendite monopolistiche e di posizione, le tariffe per numerosi servizi, dalle attività di pulizia, logistica, sicurezza, alloggio ecc. fossero state fissate un multiplo dei prezzi correnti di

<sup>7</sup> Per una valutazione dettagliata dei risultati di EXPO 2000 e dei suoi punti di forza e debolezza si veda: Stardust, "Expo 2000 Hannover in numbers: How Were Countries Doing?", Amsterdam, 2001

<sup>8</sup>: Stardust, "Expo 2000 Hannover in numbers: How Were Countries Doing?", Amsterdam, 2001



mercato. Ciò ha causato forte irritazione nei partecipanti oltre che concreti problemi di budget, tanto da far scaturire la richiesta di un controllo calmieratore del Bureau International des Expositions per le successive manifestazioni. Se il risultato di breve termine è stato una affluenza inferiore alle attese, quello di lungo termine, veicolato in tutti i Paesi partecipanti ed anche, come detto dalla stampa nazionale tedesca, è stato quello di una città inadeguata a ricevere rilevanti flussi turistici.

Nel caso di Hannover, l'effetto di lungo termine del grande evento sui flussi turistici è stato quindi negativo, invece che positivo. Un esempio dunque di come non si deve gestire un grande evento.

## Amsterdam

Amsterdam rappresenta un esempio di come la difficoltà di adeguare l'offerta di ricettività alberghiera alla crescita della domanda costituisce un freno all'ulteriore espansione.

Il tasso di crescita delle presenze, tra il 1992 e il 2000, è stato notevole (3,2% all'anno) ma dal 1998, anno in cui il tasso di occupazione delle camere si è avvicinato all'80%, si è sostanzialmente stabilizzato, come effetto del razionamento dell'offerta.

Ad Amsterdam vi sono al 2001 325 hotel con 16.719 camere, un numero di camere sostanzialmente stabile dal 1997 malgrado i pernottamenti siano cresciuti tra il '97 e il 2000 del 4%. Le previsioni per i prossimi due anni sono di un incremento di quasi 1.000 camere (400 già in costruzione) ma con un fabbisogno aggiuntivo, entro la fine del prossimo anno, di quasi 5.000 camere rispetto al 2001.

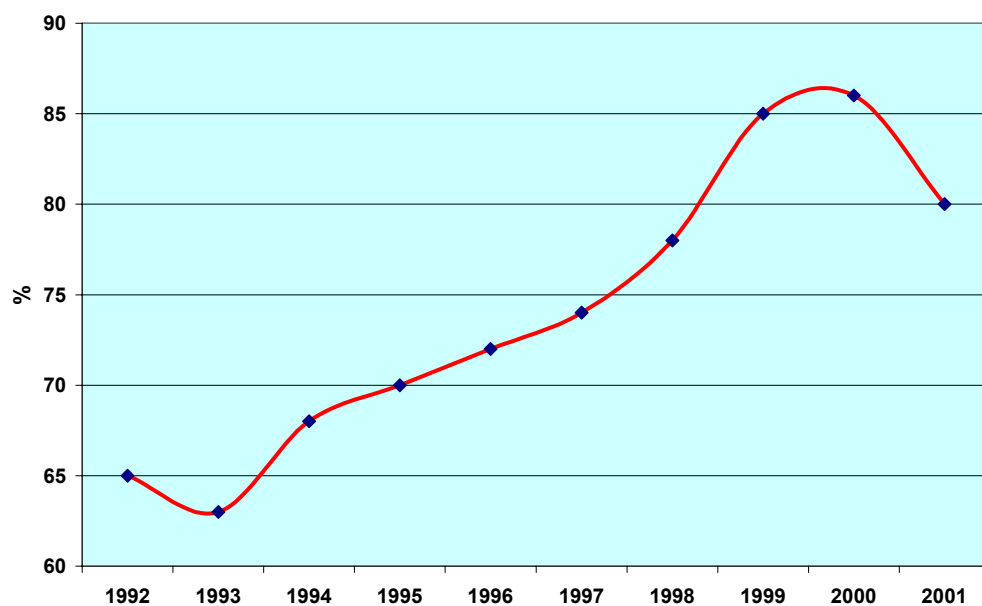
Tra i fattori di crescita previsti per il 2002 vi sono alcuni eventi in primo luogo il Floriade Festival che si tiene ogni 10 anni e che ci si attende possa attirare 3 milioni di visitatori. Oltre a ciò, la città sta ospitando una importante mostra d'arte di opere di Van Gogh e Gauguin. Infine l'anno in corso si sta dimostrando di forte ripresa per le attività del RAI Convention Centre, uno dei più importanti centri in Europa che ogni anno attira oltre 2 milioni di visitatori e ospita più di 50 conferenze internazionali.

Le potenzialità di sviluppo turistico di Amsterdam vengono però limitate dalla mancanza di spazi per la costruzione di nuove camere. La maggior parte delle camere (oltre il 50%) è situata nel centro della città che ormai non offre più possibilità di espansione.

La saturazione dell'offerta turistica di Amsterdam è avvenuta nel giro di pochi anni, in conseguenza del boom di arrivi che ha caratterizzato l'ultimo decennio. Nel 1992 il sistema alberghiero della città presentava ancora tassi di occupazione delle camere non distanti da quelli attuali di Torino.

Il razionamento degli spazi ha, da un lato, spinto il tasso di occupazione delle camere a livelli record (negli ultimi 2 anni Amsterdam ha il tasso più elevato d'Europa) e generato una rendita che si è manifestata in altrettanto elevati ricavi per camera (room yield, 132 Euro di media nel 2001 secondo la European Overview di Jones Lang La Salle). La posizione di rendita ha consentito anche in un anno come il 2001, che ha visto una contrazione delle presenze, una crescita del prezzo per camera dell'1,3%. Il trade-off tra espansione del mercato nel lungo termine ed elevato rendimento a breve termine è quindi stato risolto dalla città a favore di quest'ultimo.

■■■■■ **Figura 7 - Amsterdam tasso % di occupazione delle camere (1992-2001)**



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Andersen Hotel Industry Benchmark, European City Tourism e Tourmis

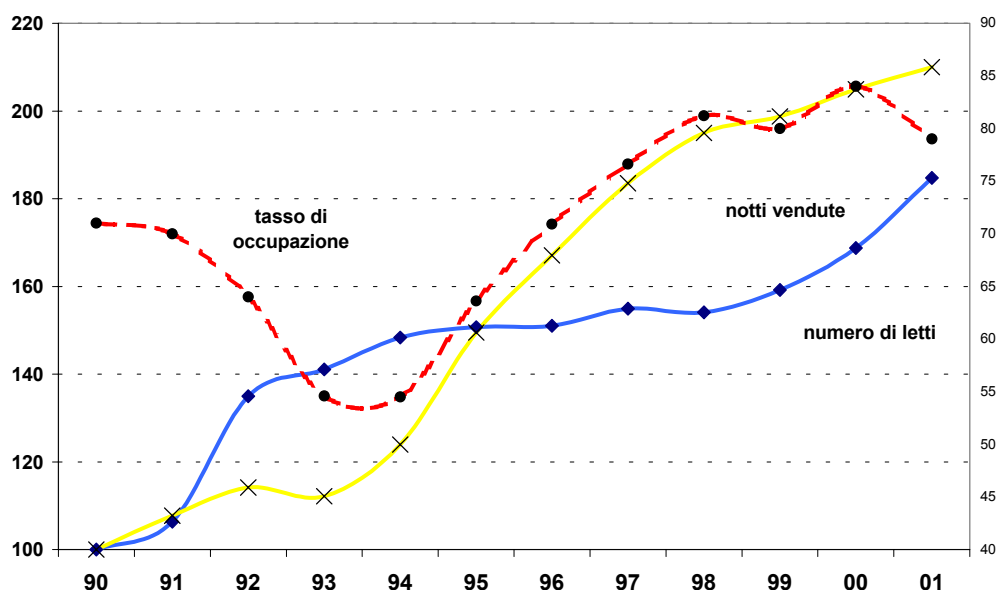
## Barcellona

Minori vincoli di crescita dell'offerta si sono manifestati nello scorso decennio a Barcellona. La trasformazione della struttura urbana che ha accompagnato la crescita della città a cavallo dei giochi olimpici del 1992 e il notevole investimento in strutture ricettive ha permesso alla città una crescita più equilibrata del mercato turistico.

Per una analisi comparativa degli effetti della organizzazione dei giochi olimpici sul mercato alberghiero si veda più oltre il paragrafo 5.

La crescita delle presenze turistiche nella Città è stata tra le più elevate in Europa (il tasso di crescita medio annuo è stato circa doppio di quello di Amsterdam). Tuttavia, la crescita dell'offerta, soprattutto negli anni a ridosso dei giochi olimpici, è stata sufficiente a stabilizzare il tasso di occupazione delle camere, con l'unica eccezione del 1998 in cui ha superato l'80%. Dopo l'anno olimpico, il tasso di utilizzo delle camere è rimasto, fino al 1995, inferiore a quello precedente al 1992.

**Figura 8**  
**Domanda e offerta nelle strutture ricettive di Barcellona**  
 1990=100 per n.di letti e pernottamenti (scala sx)  
 e % per tasso di occupazione (scala dx)



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati European City Tourism e Turisme de Barcelona

L'incremento del tasso di utilizzo è stato reso possibile anche dal successo della città nel modificare la tipologia della domanda da prevalentemente business ad una struttura più equilibrata.

**Tabella 2 - Barcellona presenze turistiche per motivo della permanenza**  
 composizione percentuale, 1990 e 2001

Motivo della permanenza	1990	2001
Business	22,7	52,3
Vacanze	69,1	43,1
Altro	8,2	4,6
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Turisme de Barcelona

La reazione all'incremento del tasso d'utilizzo medio sopra all'80% nel 2000, che poteva generare effetti di razionamento simili a quelli descritti per Amsterdam, e in attesa di ulteriori incrementi di flussi turistici, è stata l'espansione dell'offerta, ampliata di 1.600 unità nel 2001, nel 2002 sono previste ulteriori 1.600 ed altre 3.000 sono programmate per il 2003.

Attualmente il numero complessivo di posti letto negli alberghi è di 34mila e ci si aspetta di arrivare a 46mila (+35%) entro il 2004<sup>9</sup>. A sostenere i flussi turistici verso la città e la promozione della sua immagine contribuiscono nel 2002 i festeggiamenti per il 150° anniversario della nascita di Gaudì.

Entro il 2004 miglioreranno anche i collegamenti della città: una nuova linea ferroviaria ad alta velocità che collegherà Barcellona con Madrid in 2 ore e 30 e con Parigi in 4 ore e 30; è previsto un significativo ampliamento dell'aeroporto internazionale con l'apertura di un secondo terminal e una terza pista di atterraggio (un investimento di 1,2 milioni di Euro). Due nuovi terminal marittimi sono in costruzione al World Trade Center.

<sup>9</sup> Dati e stime di Turisme de Barcelona.

## Goteborg

Goteborg è tra le città europee a maggior crescita dei flussi turistici.

La città condivide con Torino diverse importanti caratteristiche:

- è sede e luogo di fondazione di una grande impresa del settore auto, Volvo, che ha il suo centro operativo nella vicina isola di Hisingen;
- l'area ha una forte tradizione e predominanza di attività manifatturiere e commerciali (è uno dei più importanti porti commerciali della Scandinavia);
- in essa si concentra una quota molto consistente di tutta l'attività manifatturiera Svedese.

La città ha una popolazione di 467mila abitanti, mentre la regione di Goteborg, composta da 13 comuni, conta 845mila abitanti. La città non possiede particolari attrazioni storiche e il clima meteorologico, umido e con frequenti precipitazioni, in molti mesi dell'anno la rende turisticamente poco attraente.

D'altro canto possiede un sistema dei collegamenti molto efficiente che la rende facilmente raggiungibile: e' collegata da un treno ad alta velocità con Stoccolma, raggiungibile in 2 ore e ½, l'aeroporto cittadino (Landvetter, a 20 minuti dal centro della città) è il secondo della Svezia e il quarto di tutta la Scandinavia, è fortemente focalizzato sui voli internazionali che rappresentano i 2/3 dei circa 3,5 milioni di passeggeri annui. Anche la rete stradale e ferroviaria è molto efficiente.

Possiede inoltre un sistema universitario molto qualificato con due università e un importante ospedale universitario che attirano ricercatori da tutto il mondo.

Nel 1991, alla società di promozione degli investimenti (The Trade and Industry Development Agency) si è affiancata Goteborg & Co una società di servizi il cui obiettivo è di "*promuovere e sviluppare Goteborg come meta turistica*" aumentando la quota di mercato della regione nel mercato delle destinazioni turistiche europee<sup>10</sup>.

Dal 1991 al 2001, il numero di pernottamenti nella regione è cresciuto del 65% (del 73% nella città). Un altro elemento in comune con Torino è il volume di notti vendute. Nel 1991, all'inizio della fase di espansione erano circa 1,9 milioni, un volume simile a quello registrato dalle statistiche per l'area metropolitana torinese nel 2000 (1.5milioni)<sup>11</sup>.

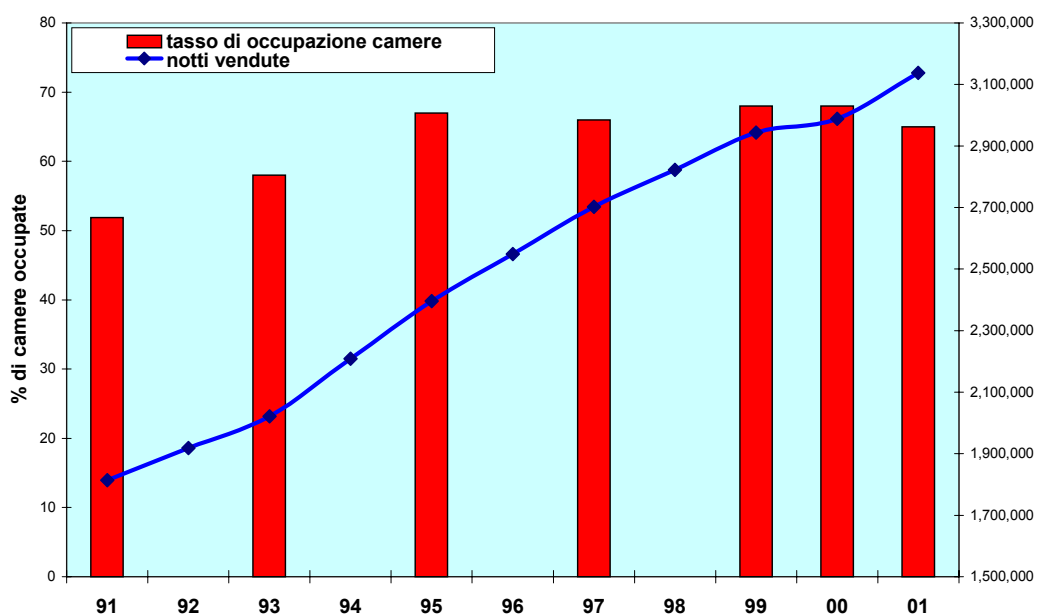
L'evoluzione dell'offerta, dopo una prima fase di tendenziale incremento del tasso d'utilizzo delle camere, passato dall'insoddisfacente 51,9% del 1991 ad un più adeguato 67% nel 1995, ha assecondato quello della domanda stabilizzando il tasso d'occupazione delle camere ad un livello di poco inferiore al 70%.

---

<sup>10</sup>Goteborg&Co è una società no profit di servizi, a proprietà mista pubblico privato in cui sono presenti le amministrazioni locali e gli operatori economici interessati (come ad esempio Liseberg AB, che gestisce il parco divertimenti a tema)

<sup>11</sup>Si ricorda che, come illustrato nel Capitolo 2, le rilevazioni sui movimenti turistici della provincia di Torino, possono incorporare una sottostima dei flussi effettivi, la cui dimensione è di difficile valutazione. Tenuto conto di ciò il volume dei pernottamenti negli esercizi alberghieri delle due città si presenta molto simile.

**Figura 9 – Goteborg - Pernottamenti e tasso di occupazione delle camere. 1991-2001**



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati European City Tourism e Goteborg&Co

L'attività di promozione dello sviluppo turistico da parte di Goteborg&Co si è rivolta sia al mercato leisure che a quello business. In assenza di rilevanti attrattive naturali e storiche, per il primo dei due segmenti si è puntato sull'organizzazione di grandi eventi, di una dinamica offerta culturale, su occasioni di divertimento e di shopping. Tra gli obiettivi della società di promozione vi sono:

- organizzare almeno un campionato mondiale ed europeo ogni anno;
- realizzare un numero elevato di grandi eventi musicali (concerti) ogni anno;
- moltiplicare l'offerta musicale nel corso dell'anno (Goteborg come città musicale) e gli eventi culturali per un pubblico giovane.

L'attrazione più importante della città, il parco di divertimenti a tema Liseberg, dal 1994 ha visto crescere il numero di visitatori del 40% raggiungendo nel 2000 i 3,7 milioni. I campionati mondiali di atletica, nel 1995, sono stati l'evento sportivo con il maggior impatto economico sul territorio tra quelli ospitati negli ultimi anni.

Il segmento più importante è però quello business, la cui rilevanza poggia non solo sulla presenza nel territorio di numerose imprese con dimensione globale, ma anche sulla organizzazione di convegni e congressi. Tra il 1994 e il 2000 il numero di pernottamenti di delegati a congressi è più che triplicato, da 50.000 a 162.000, con una previsione, formulata nel 2000) di oltre 220mila. Il bacino di riferimento principale del turismo business è quello delle regioni baltiche, con l'eccezione dei congressi scientifici che attraggono visitatori da tutto il mondo, in particolare per la fama dei centri di ricerca medici (nel 2000 il premio Nobel per la medicina è stato attribuito ad uno studioso dell'Università di Goteborg). L'attività dei congressi medici è particolarmente sostenuta e Goteborg&Co ha stipulato una serie di convenzioni con diverse Associazioni professionali del settore.

## Manchester

La città di Manchester si sta trasformando da una città industriale, la cui economia dipendeva fortemente dal settore manifatturiero, in una città moderna, dinamica e internazionale, centro di servizi, di attività direzionali e finanziarie, culturali e legate alla ricerca.

Questo cambiamento di pelle ha consentito a Manchester di invertire una strutturale tendenza al declino che l'aveva portata tra il 1971 e il 1995 a perdere 150mila abitanti. Oggi la città si è definitivamente trasformata, anche se le altre municipalità della regione soffrono ancora dei sintomi del declino industriale, dal 1998 la popolazione ha ricominciato a crescere, così come l'economia legata alle attività residenziali, al commercio, al turismo e ai servizi per il tempo libero.

■■■■■ Tabella 3 - Manchester andamento della popolazione. 1971-2000 (\*)

Anno	migliaia	1991=100
1971	582	132.6
1981	487	110.9
1991	439	100.0
1995	433	98.6
1996	431	98.2
1997	427	97.3
1998	430	97.9
1999	431	98.2
2000	440	100.2
2000 (previsioni del 1996)	426	

Fonte: elaborazioni Hermes lab su UK National Statistics

(\*)il 1991 è stato utilizzato come benchmark per raccordare i dati relativi al 1971 e 1991 provenienti dai censimenti e quelli del 1995-2000 provenienti dalle *mid-Year estimates of resident population*.

Il passaggio chiave nella trasformazione della città è stato la ricostruzione del centro cittadino colpito da un devastante attentato terroristico nel 1996. L'intero programma di rigenerazione urbana, il più ampio nell'Inghilterra del dopoguerra, ha comportato investimenti privati per oltre 1 miliardo di Euro. Il risultato è un moderno centro cittadino, in larga parte pedonalizzato, la cui popolazione è quintuplicata rispetto a quella del 1991.

L'influenza di questo nuovo corso nella vita della città è stato molto forte anche sul settore turistico. Secondo un recente studio<sup>12</sup>, nel 2001 il settore del turismo business nella città di Manchester assorbirà oltre 32.000 addetti, più dell'insieme di industria manifatturiera e costruzioni.

Tra il 25 luglio e il 4 agosto di quest'anno Manchester ha ospitato i giochi del Commonwealth, il secondo avvenimento sportivo mondiale dopo le olimpiadi, con atleti provenienti da 72 paesi. L'organizzazione dei giochi è stata considerata dalla comunità della regione come una componente chiave dello sviluppo economico e ha comportato un ingente sforzo di investimento. In particolare l'evento è stato finalizzato a innescare lo sviluppo in un'area metropolitana (East Manchester) che era finora rimasta ai margini del processo di rigenerazione della città.

La combinazione delle attività di ricostruzione del centro urbano e di approntamento delle infrastrutture e servizi per i giochi del Commonwealth ha prodotto un straordinario ammontare di investimenti in opere, quasi tutte realizzate nel ristretto spazio tra il 2000 e il 2001. Tra queste le più significative sono:

- **infrastrutture sportive per i giochi del Commonwealth** (circa 400mln di Euro), incluso un nuovo stadio, un nuovo complesso per sport acquatici, un centro per tennis indoor e il **National Squash Centre**;
- altre infrastrutture sportive e culturali come la grande sala per concerti **Bridgewater Hall** (65mln di euro), il centro multifunzionale **MEN Arena**, il futuristico museo **Urbis Centre**, e il nuovo **International Convention centre**; il **Lowry Centre for performing arts**, un complesso che include anche sale cinematografiche, attività per il tempo libero, un centro commerciale, un albergo e un centro direzionale (270mln di Euro);
- la nuova circonvallazione **M60 Orbital Motorway** i cui lavori si sono conclusi a fine 2000;
- **Salford Quays**, la vecchia area dei magazzini, è stata trasformata, con un investimento di 625 mln di Euro, in un centro direzionale, residenziale e per il tempo libero;
- **Metrolink**, nuova rete di trasporto metropolitano leggero che trasporta 14milioni di passeggeri all'anno che collega il centro cittadino con diverse aree della città e della Greater Manchester;

<sup>12</sup> Global Tourism Solution, Economic impact research, commissionata da Marketing Manchester 2001

- **Trafford Centre**, un grande centro commerciale collocato nella periferia della città (è il più grande centro commerciale periferico del regno unito) che comprende anche sale cinematografiche e ristoranti;
- ampliamento dell'aeroporto internazionale, un investimento di oltre 600 milioni di Euro in una nuova pista d'atterraggio e in nuovi terminal, completato nel febbraio 2001 e che quasi raddoppia il numero di passeggeri che l'aeroporto può accogliere (da 17milioni a oltre 30 milioni all'anno).

Il piano di marketing per il turismo predisposto dalla città considera un "obiettivo strategico" utilizzare l'evento dei Giochi del Commonwealth "come la principale piattaforma per accrescere la consapevolezza di Manchester e dell'intera regione del NW England, per migliorare l'immagine della regione e massimizzare i benefici economici derivanti dall'incremento del numero di visitatori e turisti, incoraggiando i turisti a visitare la città sia nel 2002 che negli anni successivi".

Le previsioni su cui si basa il Piano di marketing sono una crescita tra il 1998 e il 2004 della quota di mercato della regione di cui Manchester è il capoluogo sui flussi turistici inglesi per quanto riguarda il turismo nazionale (dall'8,2% al 9,2%) e una stabilità della quota degli arrivi internazionali (5,8%) con, per questi ultimi, un incremento significativo della quota di mercato in termini di spesa. La città di Manchester prevede in ogni caso di accrescere la propria quota di mercato all'interno di quella della regione.

Il tasso di occupazione delle camere dopo aver raggiunto un livello prossimo al 72% nel 1996, oscilla stabilmente intorno a quel livello, grazie ad un costante adeguamento dell'offerta alla dinamica della domanda. Ciò tende a contenere i rendimenti per camera degli alberghi della città, secondo un logica che privilegia la crescita del mercato a lungo termine.

■■■■■ **Figura 10 – Manchester tasso di occupazione delle camere. 1994-2001**



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Andersen e European City Tourism

## 5. Grandi eventi e flussi turistici

**I**l dibattito sull'impatto dei grandi eventi sull'economia delle città ospitanti è aperto e le opinioni sono molto diversificate. In particolare sugli effetti della organizzazione dei Giochi olimpici molte stime sono state effettuate sia ex-ante che ex-post con diverse metodologie e famiglie di modelli da quelli Input-Output a quelli di Computable General Equilibrium (CGE). I risultati sono molto controversi e sollevano, se non altro, la considerazione che le caratteristiche e la struttura delle città ospitanti possono avere un significativa influenza nel determinare i risultati.

Molto maggiore consenso si è invece manifestato riguardo al fatto che il principale beneficiario dei grandi eventi è il settore del turismo<sup>13</sup>. I grandi eventi hanno dato prova di svolgere un ruolo significativo nell'influenzare le decisioni riguardo alle destinazioni dei movimenti turistici. Ovviamente, come del resto è mostrato sinteticamente dalle storie di caso descritte in precedenza, l'effetto di lungo termine dei grandi eventi sui flussi turistici è strettamente collegato alla capacità degli stessi grandi eventi di essere una occasione di rigenerazione urbana e un catalizzatore per la definizione e la costruzione di una visione per il futuro delle città.

Nelle prossime pagine si analizzeranno alcuni dati relativi all'andamento dei flussi turistici in alcune delle città che hanno ospitato le ultime edizioni dei Giochi Olimpici per trarne indicazioni sulle possibili dimensioni e direzioni dello scenario turistico post 2006 per Torino.

### Il segmento del turismo congressuale

Tra le eredità che i giochi olimpici lasciano alle città ospitanti, oltre a un miglioramento delle infrastrutture sportive (che consentono di organizzare ulteriori eventi sportivi negli anni futuri) e ricettive vi è anche la reputazione di saper organizzare eventi di dimensione internazionale, un *asset* che rappresenta un valore nel mercato congressuale.

Si tratta di una eredità che, come mostra l'esperienza ad esempio di Sidney, può essere spesa anche negli anni immediatamente precedenti l'evento olimpico. Il Sidney Convention and Visitors Bureau ha visto crescere significativamente la percentuale di successo nella partecipazione ai tender per l'organizzazione di congressi internazionali da quando il Comitato Olimpico ha assegnato i Giochi alla città.

I dati sulla crescita del numero dei delegati a congressi a Sidney, Barcellona e Atlanta negli anni intorno all'evento olimpico mostrano un significativo incremento nell'anno precedente (+40% sia per Sidney che per Barcellona), un effetto spezzamento nell'anno olimpico, un rimbalzo rilevante nell'anno successivo per stabilizzarsi il secondo anno su livelli più elevati di quelli pre-olimpiadi.

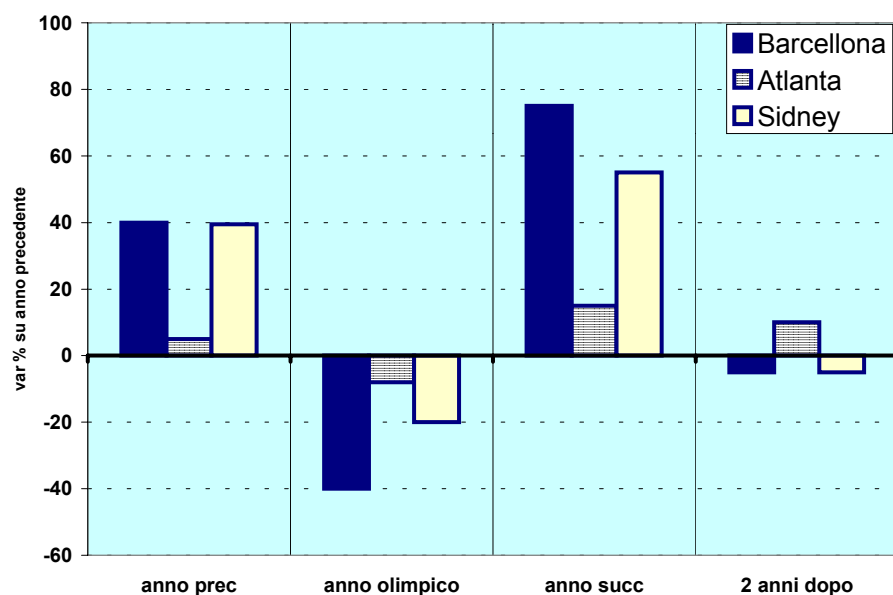
Nel caso di Barcellona sono disponibili dati di più lungo periodo secondo i quali il tasso di crescita dei partecipanti a congressi si è mantenuto superiore al 20% annuo tra il 1992 e il 1999.

---

<sup>13</sup>Esistono tuttavia opinioni diverse anche in questo campo, uno studio di S.Pyo e R.Cook Summer Olympic Tourist Market: Learning from the Past, Tourism Management (1988) ad esempio sostiene che come effetto dei Giochi, Los Angeles ha subito una contrazione dei flussi turistici.



**Figura 11 – Delegati (\*) a congressi prima, durante e dopo l'anno olimpico. Variazione % sull'anno precedente.**



Fonte: Jones Lang LaSalle

(\*) I dati relativi ad Atlanta si riferiscono ai visitatori provenienti dal di fuori dello stato della Georgia. Quelli di Sidney e Barcellona a visitatori provenienti dall'estero

## Il mercato delle camere d'albergo

L'impatto sul settore alberghiero di grandi eventi come i giochi olimpici è stato nell'esperienza passata molto rilevante nel breve termine per l'effetto diretto dei partecipanti e degli spettatori delle gare olimpiche. Seppure in modo differenziato, tra le città che hanno organizzato i giochi, l'influenza dei giochi si è mantenuta elevata anche negli anni successivi a quello olimpico.

Le ragioni della differenziazione tra le città possono essere numerose e molto difficili da districare, tra di esse un peso probabilmente elevato hanno avuto il grado di *maturità* del mercato turistico locale, le politiche dell'offerta, soprattutto per quanto riguarda la capacità e la prontezza di adattamento del numero delle camere disponibili <sup>14</sup>, l'intensità e la qualità delle politiche locali di promozione dell'immagine Olimpica.

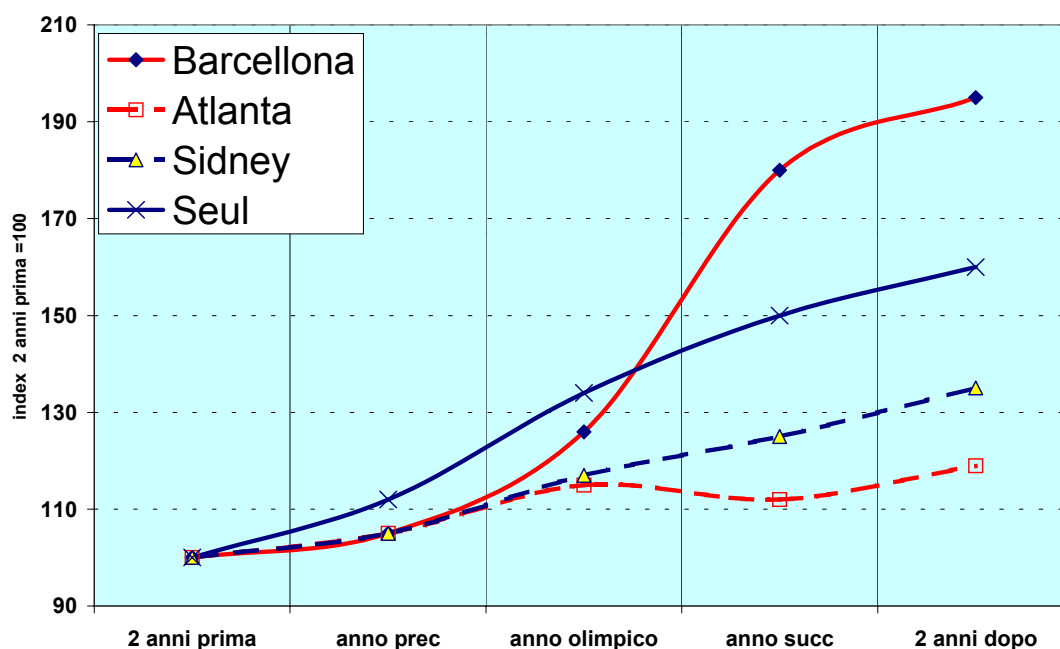
Seul ha registrato una crescita degli arrivi esteri del 18,1%, durante l'anno olimpico, e la crescita è rimasta sostenuta per i due anni successivi. Prima dell'evento olimpico, l'intera Corea del Sud registrava flussi turistici *inbound* molto modesti. Nel caso coreano l'effetto olimpico ha fatto da catalizzatore alla più generale apertura del paese ai flussi turistici.

Al contrario Barcellona e Atlanta hanno registrato una contrazione dei visitatori durante l'anno olimpico (un effetto piazzamento ampiamente studiato in letteratura)<sup>15</sup>, del tutto determinato dai visitatori nazionali, mentre quelli internazionali sono cresciuti anche nell'anno olimpico e a Barcellona hanno registrato un incremento notevole anche nei 2 anni post olimpici.

<sup>14</sup>Jones Lang LaSalle, *Reaching Beyond the Gold, the impact of the Olympic Games on Real Estate Markets*, Global Insights, 1-2001

<sup>15</sup>Laurence Chalip Using The Olympics To Optimise Tourism Benefits, 2002; Charles H. Heying Matthew J. Burbank Greg Andranovich, *Olympic Cities:Lessons Learned from Mega-Event Politics*, Journal Of Urban Affairs, 2001

**Figura 12 - Visitatori internazionali prima, durante e dopo l'anno olimpico**



Fonte: Jones Lang La Salle

(\*) I dati relativi ad Atlanta si riferiscono ai visitatori provenienti dal di fuori dello stato della Georgia. Quelli di Sidney e Barcellona a visitatori provenienti dall'estero.

(\*\*) Per Sidney si tratta di stime basate sui dati per l'intera Australia.

Un effetto di dimensioni simili si è verificato per quanto riguarda l'offerta di camere. Nel quinquennio che copre il periodo dei due anni prima e dopo l'anno olimpico il numero di camere disponibili è cresciuto dell'80% a Barcellona, di quasi il 50% a Seul, e del 305% a Sidney e Atlanta. La maggior parte dell'incremento si è avuto nel segmento di standard internazionale, principalmente tra i quattro stelle.

L'evoluzione di pernottamenti e del numero delle camere può dare luogo a importanti oscillazioni del tasso di utilizzo delle camere, nella [figura.8] si è in precedenza osservato come la combinazione di forte crescita delle camere in una fase economica recessiva ha provocato negli hotel di Barcellona una netta riduzione del tasso di occupazione (con immediate conseguenze sul rendimento per camera disponibile). Tuttavia proprio l'esperienza di Barcellona, mostra come la disponibilità di camere, in un contesto post-olimpico caratterizzato da politiche di marketing del territorio dinamiche, ha consentito negli anni successivi una forte crescita del mercato e il recupero di tassi di occupazione adeguati.

Effetti positivi sui flussi turistici sono stati rilevati in diversi studi anche per altri mega-eventi, incluse le olimpiadi invernali.

In uno studio del British Columbia sugli effetti nella regione canadese della organizzazione a Vancouver di Expo 1986, Holmes e Shamsuddin (1997) rilevano che l'effetto di lungo termine della manifestazione sull'economia locale è positivo e che questo deriva in larga parte dalla componente turistica <sup>16</sup>.

E' interessante osservare che Expo'86 ha permesso alla regione di catturare una quota crescente dei turisti internazionali che scelgono il Canada come destinazione. Nella [figura.13], tratta da uno studio <sup>17</sup> finalizzato a stimare l'impatto della organizzazione dei

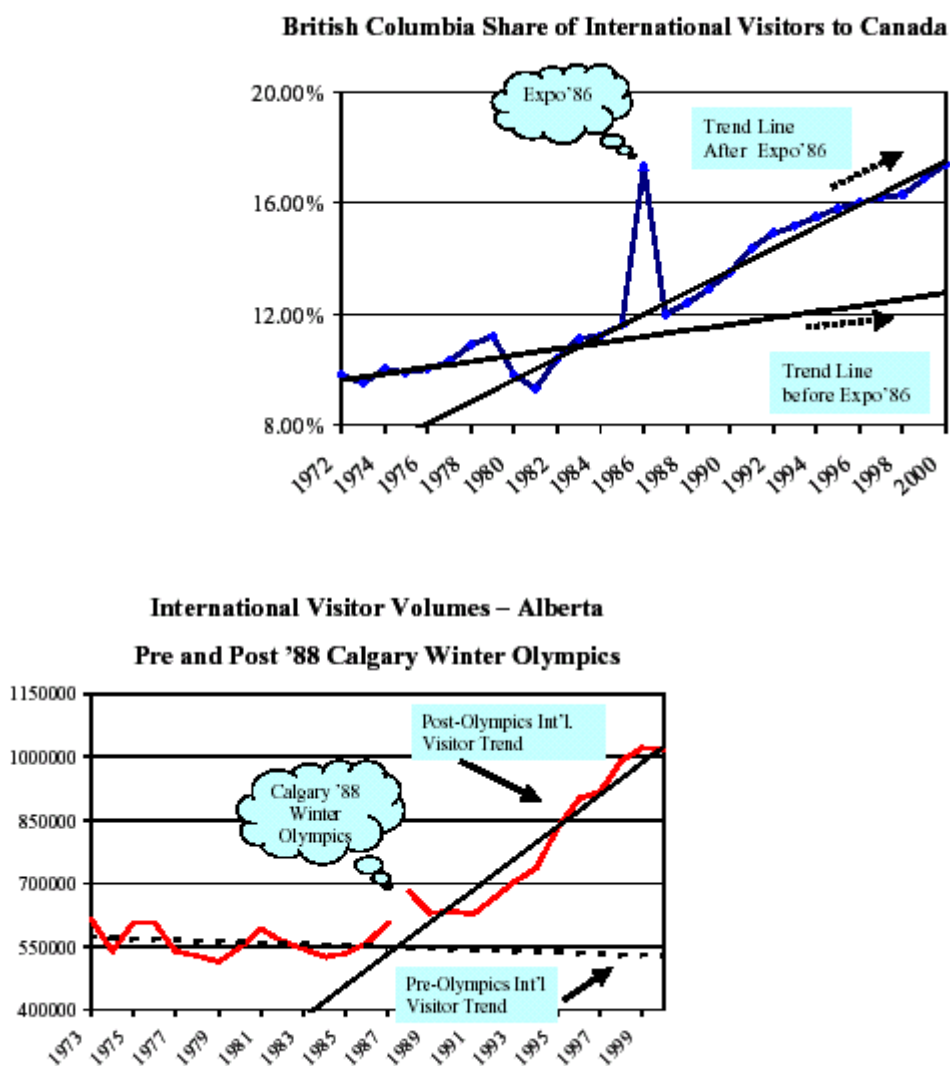
<sup>16</sup>Nello studio si considerano soltanto i flussi di turisti nazionali

<sup>17</sup>Capital Projects Branch Ministry of Competition, Science and Enterprise Province of British Columbia, *The Economic Impact of the Winter Olympic & Paralympic Games A Report Prepared For: Honourable Ted Neibling Minister of State for Community Charter and 2010 Olympic Bid*. Gennaio 2002

Giochi invernali del 2010, la quota della regione cresce dopo il 1986, secondo un trend diverso da quello degli anni pre'86, passando in 10 anni da 12% al 16%. Ovviamente questa indicazione è insufficiente a definire un legame causale stretto tra l'evento e la successiva crescita delle quote <sup>18</sup>, è tuttavia difficile pensare che l'evento ne sia del tutto estraneo.

Un esercizio simile viene proposto nello stesso studio riguardo alle olimpiadi invernali di Calgary [figura.13]: cambia l'indicatore, in questo caso è il numero assoluto dei visitatori nello stato di Alberta, ma non la tendenza che è anche in questo caso di significativa crescita dei flussi dopo l'anno olimpico, malgrado una lieve contrazione negli anni immediatamente successivi.

**■■■■■ Figura 13 - Quota della B. Columbia sui flussi turistici inbound canadesi ed evoluzione del numero dei visitatori nella regione di Alberta**



Fonte: *The Economic Impact of the Winter Olympic & Paralympic Games A Report Prepared For: Honourable Ted Nebbeling Minister of State for Community Charter and 2010 Olympic Bid*

<sup>18</sup>Negli stessi anni si sono, ad esempio, verificati anche una maggiore apertura delle frontiere tra Canada e USA e la liberalizzazione delle linee di trasporto aereo.



CAPITOLO 5

LE PROSPETTIVE AL 2011 DELLA RICETTIVITA'  
ALBERGHIERA A TORINO:

DOMANDA, INVESTIMENTI E  
REDDITIVITA'

INDICE

---

1. Sintesi.....	95
2. Flussi turistici inbound e quote di mercato di Torino.....	97
3. Effetto competitività, effetto mercato ed effetto prodotto.....	99
4. Le previsioni di crescita dei flussi turistici inbound.....	101
5. Scenari e funzioni di reazione.....	103
6. La funzione di comportamento.....	104
7. Investimenti e redditività.....	104
8. Lo scenario base.....	105
9. Lo scenario intermedio.....	108
10. Lo scenario di crescita accelerata.....	110
appendice a : la constant market shares analysis.....	113



## 1. Sintesi

Scopo del presente capitolo è valutare le prospettive del mercato alberghiero nella provincia di Torino su un orizzonte temporale di dieci anni. Carattere distintivo dell'analisi svolta è la stima della **domanda aggiuntiva** di ricettività alberghiera nel prossimo decennio. Dalla stima della domanda si è passati, attraverso l'identificazione di opportune funzioni di reazione, alla valutazione degli impatti sull'offerta. Si sono quindi calcolate le nuove camere di albergo necessarie, gli investimenti conseguenti e la redditività prospettica delle imprese alberghiere. Le stime sulla dinamica di domanda ed offerta sono coerenti con valori sostenibili del tasso di utilizzo delle camere.

Partendo dall'analisi della composizione e delle caratteristiche dei flussi turistici internazionali che si indirizzano verso Torino, sono stati elaborati tre scenari di sviluppo dei flussi verso Torino nel prossimo decennio :

- uno **scenario base** che partendo dalle caratteristiche attuali della domanda di ricettività alberghiera a Torino, proietta al 2011 le tendenze esogene dei movimenti turistici internazionali. Questo è lo scenario che si realizzerà grazie alla dinamica esogena dei flussi turistici e alle caratteristiche correnti del turismo a Torino
- uno **scenario intermedio** che prendendo spunto da esperienze di altre città europee benchmark, incorpora una crescita più elevata dei flussi turistici internazionali verso Torino. Tale scenario comporta un aumento della quota di mercato di Torino, da attuarsi mediante opportune politiche di marketing territoriale
- uno **scenario di crescita accelerata** che incorpora una dinamica dei flussi turistici internazionali verso Torino equivalente a quello registrato nei casi di eccellenza di alcune città europee. L'incremento di quota di mercato di Torino è consistente e richiede uno sforzo progettuale e di marketing paragonabile a quello attuato nei casi eccellenti di riferimento<sup>1</sup>. Lo sviluppo programmato del sistema di infrastrutture e l'occasione dei giochi olimpici del 2006 possono diventare i motori di un aumento di competitività della città.

I risultati delle stime mostrano (vedi **tab.1**) che, rispetto ai progetti attualmente in corso<sup>2</sup>, in tutti gli scenari elaborati si genera un gap consistente tra domanda di camere ed offerta esistente o progettata. Considerati i tassi di utilizzo impliciti nei valori riportati e tenuto conto che tali stime incorporano una ipotesi di crescita zero, nel decennio, per i flussi turistici provenienti dall'interno, si può dire che i valori della domanda aggiuntiva di camere riportati nella **[tab.1]** rappresentano il numero minimo di camere necessarie per adeguare l'offerta al potenziale di domanda<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Su questo punto vedi cap.4

<sup>2</sup> Dalla ricognizione dei progetti in corso si stima una offerta aggiuntiva di 1223 camere nel settore degli alberghi a 3-4 stelle.

<sup>3</sup> I dettagli sul numero di camere necessarie per tassi di utilizzo più facilmente sostenibili sono riportati nei paragrafi del testo relativi agli scenari.

**Tab.1**  
**scenari e previsioni domanda di camere al 2011**

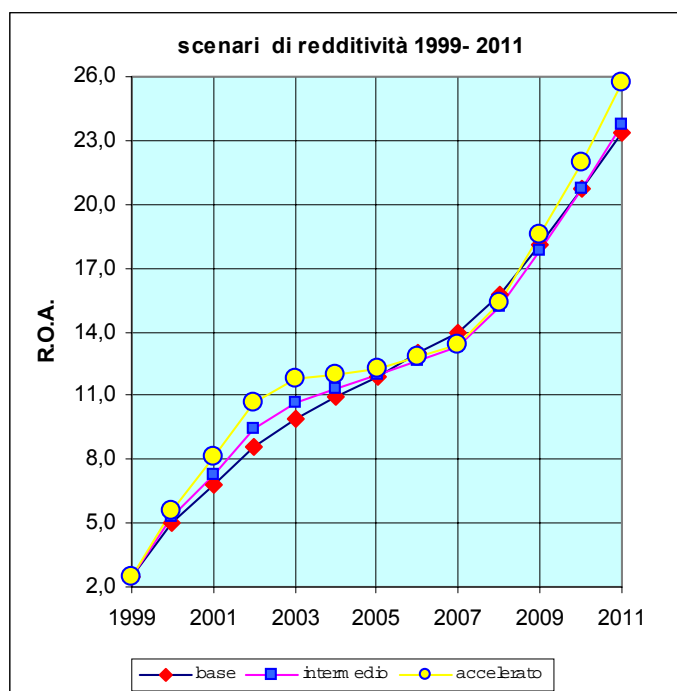
	Flussi turistici Var. %	Domanda di camere	Tasso di utilizzo
<b>Scenario base</b>	<b>+31%</b>	<b>2276</b>	<b>68%</b>
<b>Scenario intermedio</b>	<b>+55%</b>	<b>4033</b>	<b>72%</b>
<b>Scenario accelerato</b>	<b>+88%</b>	<b>6468</b>	<b>76%</b>

*Elaborazioni Hermes lab*

Il flusso di investimenti stimato per far fronte alla domanda attesa è consistente, ma le valutazioni effettuate sulla redditività prospettica delle imprese alberghiere sono più che confortanti.

L'evoluzione nel tempo della redditività sul capitale investito (vedi **graf.1**), è tale da consentire il finanziamento nell'arco di dieci anni degli investimenti necessari<sup>4</sup>.

**Grafico 1**



*Elaborazioni Hermes lab*

<sup>4</sup> I valori di redditività riportati nel grafico si riferiscono, per i diversi scenari, alla simulazione effettuata per il caso di crescita dell'offerta di camere equivalente alla domanda aggiuntiva. Ipotizzano quindi un tasso di utilizzo delle camere pari al 68% per lo scenario base, al 72% per lo scenario intermedio e al 76% per lo scenario di crescita accelerata. I risultati, per ogni scenario, per tutti i tassi di utilizzo sono riportati nei relativi paragrafi del testo.



## 2.Flussi turistici inbound e quote di mercato di Torino

L'analisi dei flussi turistici dall'estero (inbound)<sup>5</sup> verso Torino è propedeutica alla definizione degli scenari a dieci anni, in quanto aiuta a definire i punti di forza e di debolezza attuali dell'area torinese e definisce lo start-up del prossimo decennio.<sup>6</sup>

Una prima informazione viene dall'analisi comparata della composizione per paese/area di provenienza dei flussi turistici in entrata a Torino rispetto alla composizione dei flussi totali in entrata in Italia.

Dalla tab. 2 si nota che l'ordine di importanza dei paesi di provenienza dei flussi turistici è molto diverso per Torino rispetto al totale Italia:

- la Francia copre per Torino, nel 2001, il 41% dei flussi in entrata rispetto ad un più normale 16% del totale Italia
- i flussi turistici provenienti da Francia, Svizzera e Germania rappresentano ben il 70% dei flussi totali per Torino, a fronte di un pur cospicuo 56% per l'Italia
- il complesso degli altri paesi europei rappresenta, di conseguenza, solo il 21% per Torino, a fronte di un 38% per il totale nazionale

■■■■■ Tab. 2

**composizione flussi inbound Italia-Torino 2001**

	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	USA	JAPAN	ALTRI PAESI EUROPEI	ALTRI PAESI EXTRA-EUROPEI
ITALIA	15,8	16,7	23,1	2,5	1,2	38,1	2,5
TORINO	40,9	15,6	13,4	3,7	1,5	21,4	3,6

*Elaborazioni Hermes lab su dati UIC*

Il portafoglio di flussi turistici di Torino è fortemente concentrato su pochi paesi e sulla Francia in particolare, presentando quindi un profilo di rischio decisamente più alto della media. Il rischio, come sempre e come vedremo in sede di proiezioni a dieci anni, va inteso nei due sensi e quindi anche come maggiore opportunità di rendimento per le imprese alberghiere.

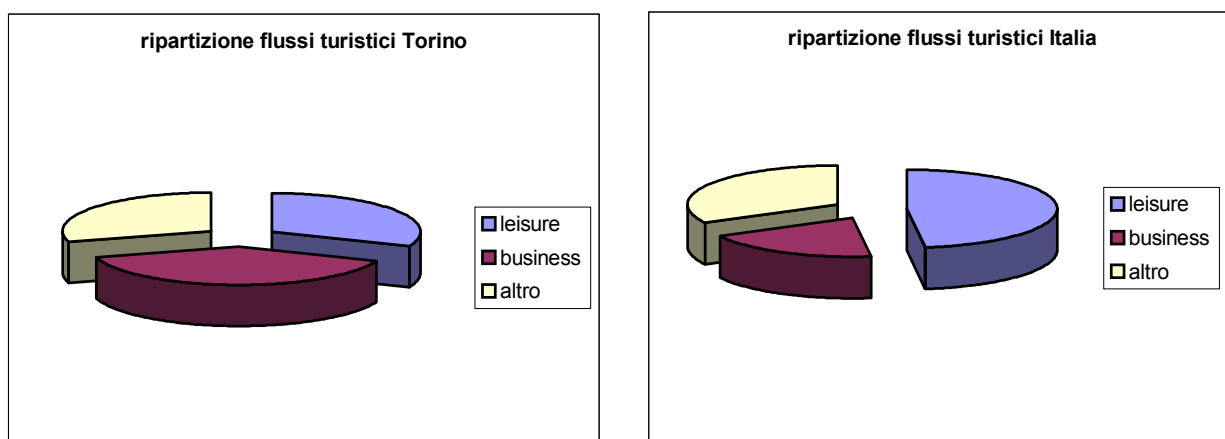
L'altro elemento da considerare, già in sede puramente descrittiva, è rappresentato dalla composizione dei flussi turistici per tipologia. I dati rilevati dall'U.I.C. ripartiscono i flussi per tre macro-categorie: leisure, business, altro. Nella categoria "altro" vengono incluse varie motivazioni di viaggio (studio, salute, motivi religiosi, shopping) ed anche i dati non perfettamente ripartibili.

Come si nota dai dati riportati nel [graf.2], anche la composizione per tipologie di prodotto dei flussi turistici è molto diversa tra Torino ed il totale Italia, con una quota sul turismo business più che doppia nel caso di Torino.

<sup>5</sup> Tutta l'analisi che segue è stata effettuata sui flussi turistici provenienti dall'estero. Tali flussi forniscono la base per valutare la capacità competitiva di un'area/paese rispetto alle altre aree/paesi concorrenti; misurano quindi la "capacità di esportazione" di un modello turistico. Per quanto concerne le aree locali (città, province, regioni) ai flussi provenienti dall'estero si sommano i flussi interni. Su questi ultimi la qualità dei dati, la disaggregazione e la frequenza non sono tali da poter essere utilizzati per effettuare simulazioni di scenario.

<sup>6</sup> I dati utilizzati per l'analisi dei flussi turistici inbound, per lo studio delle quote di mercato e per le proiezioni degli scenari a dieci anni, sono i dati rilevati dall'U.I.C. con una indagine campionaria effettuata alle frontiere. La rilevazione si basa su un campione di 150.000 interviste annuali in 70 punti di frontiera. Diversi paesi europei stanno adottando lo stesso sistema di rilevazione. Si ringrazia l'UIC per averci fornito dei dati a livello di dettaglio provinciale senza i quali l'analisi non avrebbe potuto essere svolta adeguatamente.

**■■■■■ Grafico 2**  
**flussi turistici inbound Torino-Italia**



*elaborazioni Hermes lab su dati UIC*

A fronte di una quota di mercato per Torino sui flussi turistici totali pari al 2,64% (dati 2001), la quota business è pari al 5,52% e conta per circa un punto sui 2,64 della quota totale.

**■■■■■ Tab.3**

	<b>Quote Torino</b>	<b>componenti quota Torino</b>
<b>leisure</b>	<b>1,70</b>	<b>0,82</b>
<b>business</b>	<b>5,52</b>	<b>1,05</b>
<b>altro</b>	<b>2,37</b>	<b>0,78</b>
<b>totale</b>		<b>2,64</b>

Dal confronto dei dati Torino-Italia per tipologia di flussi turistici inbound, si può eliminare dal quadro di analisi un luogo comune: per quanto concerne i flussi provenienti dall'estero la ripartizione per tipo di turismo è molto più equilibrata, e quindi meno ciclica, per Torino rispetto al totale Italia. In questo caso, quello che sembrava un punto di debolezza di Torino, l'eccessivo turismo business, diventa un punto di forza in termini relativi. Infatti, non siamo di fronte ad una eccessiva concentrazione del rischio come nel caso della provenienza geografica esaminato in precedenza.

Già da questa prima disamina dei dati si intravedono possibili elementi di intervento, che verranno analizzati con maggior dettaglio in seguito, per diversificare e per stabilizzare i flussi turistici: si tratta di intervenire sui paesi di origine più che spingere verso una diversificazione dell'offerta turistica, con una lieve maggiore attenzione al turismo leisure rispetto al business.

### 3. Effetto competitività, effetto mercato ed effetto prodotto

**E**saminate le caratteristiche dei flussi turistici dall'estero verso Torino, è opportuno esaminare, per gli anni in cui sono disponibili i dati (1999-2001), l'andamento della quota di mercato di Torino per evidenziare gli elementi di forza e di debolezza nell'evoluzione delle quote di mercato.

La performance competitiva del sistema turistico torinese nel biennio esaminato risulta soddisfacente, con un aumento della quota di mercato dal 2,29% al 2,64%.

Scopo di questo paragrafo è esaminare la dinamica della quota di mercato componendola in due fattori: **competitività e cambiamenti strutturali**.<sup>7</sup>

L'analisi è stata condotta al livello massimo possibile di disaggregazione dei flussi turistici per provenienza geografica e per tipologia di prodotto turistico, sulla base dei dati disponibili.<sup>8</sup> I risultati sono poi stati aggregati in sette zone di provenienza dei flussi esteri, mantenendo la ripartizione per tre motivazioni/prodotti (leisure, business, altro).

La domanda cui si è cercato di rispondere può essere così sintetizzata: quanto dell'aumento della quota di mercato di Torino è attribuibile ad un aumento della competitività dell'offerta e quanto è attribuibile ai cambiamenti strutturali nei paesi di provenienza dei flussi turistici. In altri termini, si è esaminato il come (attraverso quali fattori) sono state guadagnate quote di mercato e non il perché. Naturalmente, saranno anche esposte alcune considerazioni sulle politiche implicite nei risultati esposti e sui possibili interventi.

I due effetti che l'analisi mette in evidenza, effetto competitività ed effetto struttura, focalizzano l'attenzione su due connotati dell'andamento delle quote di mercato:

- l'effetto competitività misura le conseguenze di mutamenti di efficienza del sistema turistico torinese, relativamente alle altre aree italiane, sull'andamento delle quote di mercato;
- l'effetto struttura misura l'impatto sulle quote di mercato della specializzazione di Torino sia sul fronte paesi di provenienza dei flussi che sul fronte tipologie di prodotto turistico.

Per esemplificare, un'area può guadagnare quote di mercato non solo perché ha superato le aree concorrenti in termini di efficienza ed efficacia dell'offerta, ma anche perché l'area in questione si è caratterizzata per una migliore composizione delle tipologie di turismo o per una migliore composizione, in termini di tasso di crescita del turismo, dei paesi verso i quali detiene una maggiore quota di mercato.

Nel caso concreto di Torino, la scomposizione dell'andamento positivo della quota di mercato nelle sue diverse componenti (vedi **tab.4**), mostra un **effetto competitività positivo** (+0,48%) ed un **effetto struttura negativo** (-0,13%).

<sup>7</sup> Lo strumento analitico utilizzato è stato la "constant market shares analysis" meglio nota come shift and share analysis. Gli aspetti metodologici e le modalità di calcolo sono illustrati nell'appendice "a".

<sup>8</sup> Sono stati presi in considerazione tre motivazioni/prodotti turistici (leisure, business, altro) e una disaggregazione dei flussi per 13 paesi/aree di provenienza dei flussi.

**Tab.4 : variazione quote di mercato di Torino sui flussi turistici Italia.  
Scomposizione degli effetti competitività e struttura per paese di provenienza**

	Totale Torino	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	USA	JAPAN	Altri paesi europei	Altri paesi extra-europei
<b>Variazione quote export (a+b)</b>	<b>0,35</b>	<b>0,01</b>	<b>0,12</b>	<b>0,03</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,15</b>	<b>0,01</b>
<b>Effetto competitività (a)</b>	<b>0,48</b>	<b>0,12</b>	<b>0,18</b>	<b>0,06</b>	<b>0,04</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,09</b>	<b>0,00</b>
<b>Effetto struttura (b)=c+d</b>	<b>-0,13</b>	<b>-0,11</b>	<b>-0,06</b>	<b>-0,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,06</b>	<b>0,01</b>
<b>Effetto mercato (c)</b>	<b>-0,09</b>	<b>-0,13</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,07</b>	<b>0,01</b>
<b>Effetto prodotto (d)</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,01</b>	<b>-0,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,00</b>

elaborazioni Hermes lab su dati UIC

Prendendo come punto di osservazione i paesi di provenienza dei flussi turistici verso Torino ed esaminando le diverse componenti della variazione positiva della quota di mercato, possiamo osservare che:

- l'effetto struttura negativo (-0,13) è quasi interamente attribuibile ai flussi provenienti dalla Francia (-0,11). Data l'elevata quota, sul totale Torino, dei flussi provenienti dalla Francia, un andamento negativo o una crescita inferiore alla media del turismo francese verso l'Italia determina un effetto negativo sulla quota di mercato di Torino che compensa pienamente il guadagno di competitività di sistema turistico;
- il caso Francia è un caso da manuale ed una utile guida per le policy da intraprendere. Dipendere eccessivamente da un mercato che si dimostra poco dinamico può essere più importante del guadagno di competitività di sistema. Se si osservano, inoltre, i dati relativi ai flussi provenienti dagli "altri paesi europei", si può vedere come è possibile generare un circolo virtuoso sulle quote di mercato: ad un effetto competitività positivo (0,09) si è aggiunto un effetto mercato (dinamica dei flussi) positivo per 0,07, con l'impatto complessivo più elevato sulla variazione della quota di mercato;
- nel complesso l'effetto prodotto ha una variazione prossima allo zero (-0,04), a dimostrazione di un pacchetto prodotti turistici per Torino (leisure, business, altro) sufficientemente adeguato.

Infine, se osserviamo la dinamica della quota di mercato dal punto di vista della tipologia di prodotti turistici (vedi **tab.5**), notiamo che quasi tutto il miglioramento della quota di mercato è dovuto alla voce "altro", a dimostrazione dell'importanza per una città che aspira ad essere un polo di attrazione turistica di ampliare la gamma delle offerte/eventi di incontro per migliorare la propria quota di mercato.

**Tab.5  
Variazioni quota di mercato Torino sui flussi turistici.  
Scomposizione degli effetti competitività e struttura per prodotti**

	TotaleTorino	leisure	business	altro
<b>Variazione quote export (a+b)</b>	<b>0,35</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,02</b>	<b>0,34</b>
<b>Effetto competitività (a)</b>	<b>0,48</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,44</b>
<b>Effetto struttura (b)=c+d</b>	<b>-0,13</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>-0,10</b>
<b>Effetto mercato (c)</b>	<b>-0,09</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,03</b>	<b>-0,06</b>
<b>Effetto prodotto (d)</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,04</b>

Elaborazioni Hermes lab su dati UIC

## 4. Le previsioni di crescita dei flussi turistici inbound

Le previsioni sui flussi turistici dall'estero verso l'Italia e verso Torino sono propedeutiche alla definizione degli scenari sulla ricettività alberghiera a Torino nel prossimo decennio. Nella nostra analisi abbiamo utilizzato le previsioni della World Tourism Organization (WTO), la più autorevole e riconosciuta fonte internazionale di studi sui flussi turistici mondiali<sup>9</sup>. I dati di base su cui verranno effettuate le proiezioni sono i dati dell'indagine U.I.C. sui flussi turistici in entrata in Italia.

I tassi medi a dieci anni di crescita dei flussi turistici in entrata in Italia ripartiti per paese di origine sono i seguenti :

■■■■■ Tab.6 : tassi di crescita medi annui 2001-2011

	Francia	Svizzera	Germania	U.K.	USA	Japan	Spagna	Olanda	Svezia	R.Ceca	Altri europa	Altri extra-europei
Tassi di crescita medi annui	4,5%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	2,5%	1,0%	1,0%	2,0%	1,4%	2,0%	3,0%

Elaborazioni Hermes lab su dati WTO

Una prima **buona notizia per Torino** proviene da un rapido sguardo alle previsioni WTO: la Francia, paese ove Torino detiene la più elevata quota dei suoi flussi in entrata, mostra il più elevato tasso di crescita atteso sui flussi turistici nei prossimi dieci anni. Ciò comporta, a parità di tutto il resto, un effetto mercato positivo per Torino, con un aumento della quota di mercato per il solo fatto di essere molto presente sui flussi del paese che crescerà di più.

Prendendo i dati del 2001 forniti dall'UIC ed applicando per l'Italia i tassi di crescita previsti dei flussi turistici si giunge a stimare un aumento dei flussi in entrata a dieci anni pari a 13,6 milioni di persone (vedi **tab.8** ).

■■■■■ Tab.7 : flussi turistici inbound Italia 2001

	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	U.K.	USA	SPAGNA	JAPAN	OLANDA	REP.CECA	SVEZIA	altri paesi europa	altri paesi extra eur.	TOTALE
LEISURE	3445,7	2245,1	10718,3	1401,2	1043,2	599,9	440,4	1183,8	280,6	178,5	7735,0	865,0	30136,8
BUSINESS	2693,9	1267,7	2013,9	638,3	355,3	624,1	246,5	262,2	92,3	83,1	3072,0	512,0	11861,4
ALTRO	3747,7	6957,3	1733,4	254,7	189,1	180,3	74,7	85,9	37,7	33,0	7065,0	195,0	20553,7
TOTALE	9887,3	10470,0	14465,7	2294,2	1587,5	1404,4	761,6	1531,9	410,6	294,6	17872,0	1572,0	62551,8

elaborazioni Hermes lab su dati UIC

■■■■■ Tab.8 : flussi turistici inbound Italia 2011

	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	U.K.	USA	SPAGNA	JAPAN	OLANDA	REP.CECA	SVEZIA	altri paesi europa	altri paesi extra eur.	TOTALE
LEISURE	5351,1	2480,0	11839,7	1547,8	1152,3	662,7	563,8	1307,6	322,5	217,6	9428,9	1162,5	36036,5
BUSINESS	4183,6	1400,3	2224,6	705,0	392,5	689,4	315,6	289,7	106,1	101,3	3744,8	688,1	14840,9
ALTRO	5820,0	7685,2	1914,8	281,3	208,8	199,2	95,6	94,9	43,3	40,2	8612,2	262,1	25257,5
TOTALE	15354,7	11565,4	15979,1	2534,2	1753,6	1551,3	974,9	1692,2	471,8	359,1	21785,9	2112,6	76134,9

elaborazioni Hermes lab su dati UIC

Applicando alle previsioni sui flussi in entrata in Italia le quote di mercato detenute da Torino nel 2001, si genera il flusso turistico al 2011 in entrata a Torino (vedi **tab.10**). Come si può facilmente notare, rispetto ai valori attuali (vedi **tab.9**) sono previsti flussi

<sup>9</sup> le previsioni sono tratte da W.T.O. "tourism 2020 vision" vol.4 Europe 2000.

aggiuntivi pari a 516.000 persone, con una quota di mercato che sale al 2,85% dal 2,64% attuale per l'effetto favorevole (effetto mercato) della composizione del portafoglio flussi turistici di Torino. I risultati così ottenuti rappresentano i valori dello **scenario base**, ove non è stato ipotizzato nessun intervento attivo, nessuna policy, nessuna accelerazione dello sviluppo turistico: tali risultati derivano semplicemente dagli effetti della crescita esogena dei flussi turistici internazionali su Torino e si commisurano in un **+31%** di crescita dei flussi in dieci anni.

■■■■■ **Tab.9: flussi turistici inbound Torino 2001**

	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	U.K.	USA	SPAGNA	JAPAN	OLANDA	REP.CECA	SVEZIA	altri paesi europa	altri paesi extra eur.	TOTALE
LEISURE	193,9	111,3	63,3	25,2	14,4	12,7	5,0	3,7	1,8	3,1	56,0	22,4	512,7
BUSINESS	174,7	56,0	146,5	40,1	36,3	31,0	19,1	15,6	2,9	6,6	99,0	26,2	654,2
ALTRO	306,9	90,6	11,8	12,9	10,1	12,3	0,6	4,0	8,5	0,5	17,0	11,1	486,5
<b>TOTALE</b>	<b>675,5</b>	<b>257,9</b>	<b>221,7</b>	<b>78,2</b>	<b>60,8</b>	<b>56,0</b>	<b>24,7</b>	<b>23,3</b>	<b>13,3</b>	<b>10,2</b>	<b>172,0</b>	<b>59,8</b>	<b>1653,4</b>

Elaborazioni Hermes lab su dati UIC

■■■■■ **Tab.10: flussi turistici inbound Torino 2011**

	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	U.K.	USA	SPAGNA	JAPAN	OLANDA	REP.CECA	SVEZIA	altri paesi europa	altri paesi extra eur.	TOTALE
LEISURE	301,1	123,0	69,9	27,8	15,9	14,0	6,4	4,0	2,1	3,8	68,3	30,1	666,4
BUSINESS	271,3	61,8	161,9	44,3	40,2	34,2	24,5	17,3	3,4	8,1	120,7	35,3	822,8
ALTRO	476,6	100,1	13,1	14,3	11,2	13,6	0,8	4,4	9,8	0,6	20,7	15,0	680,2
<b>TOTALE</b>	<b>1049,0</b>	<b>284,9</b>	<b>244,9</b>	<b>86,4</b>	<b>67,2</b>	<b>61,9</b>	<b>31,7</b>	<b>25,7</b>	<b>15,3</b>	<b>12,5</b>	<b>209,7</b>	<b>80,3</b>	<b>2169,3</b>

Elaborazioni Hermes lab su dati UIC

Dall'analisi dei casi eccellenti di sviluppo turistico-alberghiero, esaminati nel cap.4, sono state sviluppate altre due previsioni sui flussi turistici inbound a Torino sull'orizzonte temporale di dieci anni. Tali previsioni, che forniranno la base per lo sviluppo degli altri due scenari sulla ricettività alberghiera (**intermedio ed accelerato**), comportano due ipotesi diverse rispetto allo scenario base per quanto riguarda il tasso di crescita delle notti alberghiere vendute; implicitamente incorporano quindi una modifica delle quote di mercato di Torino nel prossimo decennio. In particolare, le ipotesi esogene (notti vendute) ed endogene (effetti sulla quota di mercato) utilizzate sono le seguenti:

■■■■■ **Tab.11**

	Notti vendute Crescita media annua	Quote di mercato a dieci anni
<b>Scenario base</b>	<b>+2,5%</b>	<b>2,85</b>
<b>Scenario intermedio</b>	<b>+4,0%</b>	<b>3,40</b>
<b>Scenario accelerato</b>	<b>+6,0%</b>	<b>4,10</b>

L'aumento implicito delle quote di mercato incorporato nei due nuovi scenari non è di poco conto (+0,76 nello scenario intermedio; +1,46 nello scenario accelerato) ma è stato raggiunto in altri casi internazionali ed è anche a misura della storia di Torino che, come si è visto nel paragrafo precedente, in soli due anni ha visto crescere la quota di mercato di 0,35 punti percentuali. I flussi turistici stimati nei due nuovi scenari sono riportati nelle tabb.12-13.

■■■■■ Tab.12 : flussi turistici inbound Torino 2011 scenario intermedio

	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	U.K.	USA	SPAGNA	JAPAN	OLANDA	REP.CECA	SVEZIA	altri paesi europa	altri paesi extra eur.	TOTALE
LEISURE	356,4	145,5	82,7	32,9	18,8	16,6	7,6	4,8	2,5	4,5	80,8	35,6	788,7
BUSINESS	321,1	73,2	191,6	52,4	47,5	40,5	28,9	20,4	4,0	9,6	142,8	41,7	973,9
ALTRO	564,1	118,5	15,5	16,9	13,2	16,1	0,9	5,2	11,6	0,7	24,5	17,7	805,1
TOTALE	1241,6	337,2	289,8	102,2	79,5	73,2	37,5	30,5	18,1	14,8	248,2	95,1	2567,7

elaborazioni Hermes lab su dati UIC

■■■■■ Tab.13 : flussi turistici inbound Torino 2011 scenario accelerato

	FRANCIA	SVIZZERA	GERMANIA	U.K.	USA	SPAGNA	JAPAN	OLANDA	REP.CECA	SVEZIA	altri paesi europa	altri paesi extra eur.	TOTALE
LEISURE	433,0	176,8	100,5	40,0	22,8	20,2	9,2	5,8	3,1	5,4	98,2	43,3	958,3
BUSINESS	390,2	88,9	232,8	63,6	57,7	49,2	35,2	24,8	4,9	11,6	173,5	50,7	1183,2
ALTRO	685,3	144,0	18,8	20,5	16,1	19,6	1,2	6,4	14,1	0,9	29,8	21,5	978,2
TOTALE	1508,5	409,7	352,1	124,2	96,6	89,0	45,6	37,0	22,0	18,0	301,5	115,5	3119,7

elaborazioni Hermes lab su dati UIC

Lo scenario **intermedio** produce un aumento dei flussi turistici pari a 914.300 nuovi arrivi, con una crescita in dieci anni pari al **55%**; lo scenario **accelerato** genera un aumento dei flussi pari a 1.466.300 nuovi arrivi, con una crescita dell'**88%**.

## 5.Scenari e funzioni di reazione

**L**e simulazioni sull'andamento dei flussi turistici inbound per la provincia di Torino nei prossimi dieci anni sono state effettuate, come visto nel paragrafo precedente, partendo dalle quote di mercato detenute da Torino nel 2001 ed utilizzando le previsioni sui flussi turistici internazionali fornite dal WTO.

Per arrivare alla definizione della **carenza potenziale di camere** nelle strutture alberghiere si è proceduto come segue:

- Sono stati utilizzati i tre scenari, base intermedio ed accelerato, con alcune varianti connesse alla capacità di attrarre, con opportune politiche di marketing territoriale e/o con interventi regolamentari, quote maggiori di flussi turistici verso la ricettività alberghiera.
- E' stato stimato, per ognuno degli scenari, l'impatto sulla ricettività alberghiera in termini di maggiori stanze necessarie, di investimenti e di redditività delle imprese alberghiere.
- Per ciascuno scenario, è stato valutato l'impatto sulle strutture alberghiere ipotizzando diversi modelli di comportamento imprenditoriale in termini di tasso di utilizzo delle camere.
- E' stata tracciata una funzione tasso di utilizzo delle camere-redditività aziendale, prendendo come riferimento i valori del tasso di utilizzo delle città "eccellenti" europee.

## 6. La funzione di comportamento

**L**a funzione di comportamento delle imprese alberghiere è stata costruita partendo dalla situazione corrente in termini di tasso di utilizzo delle camere (60%) nel settore degli alberghi a 3-4 stelle, aggiungendo alla domanda attuale (5.803 camere all'anno) la richiesta aggiuntiva di camere stimata per ciascun scenario e calcolando le camere effettive necessarie per diversi tassi di utilizzo. I dati relativi ai tassi di utilizzo sono quelli delle città europee benchmark esaminate nel cap.2; in altri termini si è calcolato il numero di camere necessario, a fronte della domanda aggiuntiva, ipotizzando di volta in volta che Torino raggiunga un tasso di utilizzo uguale a quello delle diverse città europee considerate. Sono stati inoltre aggiunti altri tre tassi di utilizzo derivanti dalle seguenti ipotesi:

- non viene costruita nessuna camera aggiuntiva. Il tasso di utilizzo sale come conseguenza della domanda aggiuntiva. Viene poi valutata la sostenibilità di tale tasso di utilizzo
- viene costruito un numero di camere uguale alla nuova richiesta. Il tasso di utilizzo sale in misura proporzionale alla domanda aggiuntiva di camere
- viene costruito un numero di camere uguale alla nuova richiesta, ma le strutture alberghiere non riescono ad intercettare tutta la nuova domanda o la domanda risulta inferiore alle previsioni. Il tasso di utilizzo resta, nella proiezione a dieci anni, uguale a quello corrente (60%).

## 7. Investimenti e redditività

**U**tilizzando i dati dello stato patrimoniale per camera, elaborato nel cap.3, abbiamo stimato il flusso di investimenti necessari per far fronte alla domanda aggiuntiva di camere stimata per il prossimo decennio. Gli investimenti per camera sono stati posti uguali a 48.000 euro, conformemente agli assets medi del campione a 4 stelle esaminato nel cap.3; tale cifra risulta adeguata anche quando si utilizzino i valori di acquisto a mq. elaborati dalla Gabetti. Come nel caso della funzione di comportamento imprenditoriale, descritta nel precedente paragrafo, anche in questo caso è stata tracciata una funzione di investimento che si muove in stretta connessione al tasso di utilizzo delle camere<sup>10</sup>. Il flusso effettivo di investimenti sarà determinato dall'obiettivo/vincolo sul tasso di utilizzo delle camere.

Per effettuare le simulazioni sulla redditività si è, infine, commisurato il flusso di investimenti alle dimensioni del campione di alberghi a 4 stelle esaminato nel cap.3. Per tale campione è stato generato un conto economico prospettico a dieci anni e sono stati calcolati gli indicatori di redditività<sup>11</sup>. Come indicatore di redditività per effettuare i confronti è stato scelto il R.O.A. (return on assets), in quanto più adatto a cogliere i

<sup>10</sup>Questo tipo di funzione di generazione degli investimenti è conforme ad una classica funzione di investimento di scuola svedese: gli investimenti reagiscono alla differenza tra domanda corrente e domanda futura attesa, tenuto conto del tasso di utilizzo della capacità produttiva.

<sup>11</sup>Le ipotesi principali per la stima del conto economico prospettico sono: un rapporto costante tra fatturato delle imprese alberghiere e costi intermedi, un aumento del costo del lavoro del 2-4-6%(base-intermedio-accelerato) medio annuo per tutto l'orizzonte di analisi, una stima di investimenti per manutenzione ed ammodernamento pari al 3% dei beni capitali esistenti nelle imprese alberghiere del campione. L'ipotesi di rapporto costante tra fatturato e costi è certamente molto prudente poiché implica che non vi siano economie di scala e di scopo nelle imprese alberghiere; tale ipotesi tende quindi a sottostimare gli incrementi di redditività. La crescita del fatturato ipotizzata è uguale alla crescita delle camere vendute.



movimenti della redditività sul complesso del capitale investito<sup>12</sup>. Nelle simulazioni effettuate sul campione, gli investimenti necessari tendono ad autofinanziarsi nell'arco dei dieci anni considerati, dato il forte aumento di redditività.

## 8. Lo scenario base

Lo scenario base è stato costruito effettuando una simulazione di statica comparata: date le quote di mercato di Torino, la quota dei flussi turistici inbound che si rivolge alle strutture ricettive alberghiere ed i giorni medi di pernottamento ed applicando gli scenari di crescita dei flussi internazionali riportati nella **tab.1**, si sono ricavati i flussi aggiuntivi di turisti che si rivolgeranno alle strutture alberghiere in una proiezione a dieci anni.

Come si vede dalla **tab.14**, la dinamica dei flussi turistici internazionali porterà a Torino nel 2011 un flusso aggiuntivo annuo di 516.000 presenze. Data la quota corrente che si rivolge alle strutture alberghiere (35% ) e dati i giorni medi di presenza (4,6) calcolati dalle rilevazioni dell'U.I.C., si giunge ad un flusso aggiuntivo annuo di presenze negli alberghi pari a 830.600 notti<sup>13</sup>. Dividendo la domanda aggiuntiva di notti di pernottamento alberghiero per 365, si ricava la domanda aggiuntiva annua di **2.276 camere**.

■■■■■ Tab.14: scenario base – stima camere aggiuntive al 2011

Nuove presenze	Quota in albergo	Giorni medi di presenza	Notti aggiuntive in albergo	Domanda aggiuntiva di camere
<b>516.000</b>	<b>35%</b>	<b>4,6</b>	<b>830600</b>	<b>2276</b>

Elaborazioni Hermes lab su dati UIC e WTO

Stimata la domanda aggiuntiva, derivante esclusivamente dai flussi turistici provenienti dall'estero, il passo successivo consiste nel calcolare come le aziende alberghiere possono reagire alla domanda aggiuntiva (quante nuove camere vengono costruite) e quale redditività possono aspettarsi. In sostanza si andrà a valutare il rendimento atteso per le imprese alberghiere grazie alla domanda aggiuntiva, in presenza di specifiche scelte di investimento per far fronte alle nuove esigenze<sup>14</sup>.

Data la domanda aggiuntiva di 2.276 camere, si è stimato (vedi **tab.15**) il numero potenziale di camere offerte per diversi valori del tasso di utilizzo. In pratica, allo stesso livello di domanda può generarsi un diverso livello di offerta, a seconda della capacità/possibilità di aumentare il tasso di utilizzo medio.

<sup>12</sup>Il roa (return on asset) misura la redditività ante imposte ed ante interessi sul totale dell'attivo. E' un indicatore della efficienza operativa dell'impresa nel generare profitti dal complesso dei suoi assets, prima di considerare gli effetti delle modalità di finanziamento dell'impresa stessa. Separando gli effetti finanziari dagli effetti operativi, il roa algebricamente può essere decomposto in (utili prima degli interessi e tasse/ricavi) \*(ricavi/totale attivo); tale decomposizione consente di vedere come un' impresa arriva ad un certo livello di roa: o attraverso un elevato margine unitario o utilizzando più efficientemente i suoi assets per incrementare i volumi o attraverso combinazioni delle due leve.

<sup>13</sup> UIC fornisce il numero di pernottamenti totali dei turisti esteri e la ripartizione per struttura ricettiva. Quindi, dato il numero di nuove presenze (516.000) lo si moltiplica per i giorni medi di presenza(4,6) e si attribuisce agli alberghi la quota di pernottamenti di competenza (35%).

<sup>14</sup>Il numero delle camere correnti si riferisce agli alberghi a 3-4 stelle della provincia di Torino. L'ipotesi delle simulazioni che seguono è che tutta la domanda aggiuntiva si indirizzi verso tali categorie di alberghi. I motivi per cui ciò appare plausibile sono stati ampiamente discussi nei capp.1-2 del presente rapporto.

■■■■■ **Tab.15**

scenario base - offerta, domanda e tasso di utilizzo delle camere al 2011. Torino come le altre città benchmark.

	offerta camere	domanda camere	tasso di utilizzo
situazione corrente	9672	<b>5803</b>	60%
nessun investimento	9672	8079	84%
crescita proporzionale	11948	8079	68%
tasso utilizzo stabile	11948	7169	60%
birmingham	12623	<b>8079</b>	64%
gothenburg	12429		65%
berlino	12241		66%
francoforte, ginevra	12058		67%
milano	11708		69%
madrid	11541		70%
glasgow, stoccolma	11379		71%
edimb., manch.,monaco	11221		72%
roma	11067		73%
londra	10917		74%
barcellona, zurigo	10772		75%
amsterdam	10099		80%

Elaborazioni Hermes lab

Come si può facilmente notare dalla **tab.15**, l'ipotesi di zero investimenti a fronte della domanda aggiuntiva di camere che viene stimata nello scenario base è di difficile attuazione. Infatti, tale ipotesi porterebbe l'utilizzo delle camere all'84%, valore non compatibile con la composizione dei flussi turistici alberghieri torinesi (vedi cap.4), superiore ai casi eccellenti europei e registrato solo in casi eccellenti di turismo di massa non proponibili per Torino (Venezia).

La crescita equivalente di domanda e nuove camere conduce il tasso di utilizzo ad un livello elevato, secondo gli standard torinesi, e pari al 68%.

L'ipotesi di tasso di utilizzo delle camere stabile ai valori correnti (60%), implica che la domanda effettiva risulti inferiore a quella stimata di circa 900 camere, con una crescita media annua del fatturato aziendale che scenderebbe dal 3,4% al 2,1% e con una redditività aziendale inferiore.

“Torino come le altre” significa che i valori dell'offerta di camere, data la domanda aggiuntiva, sono stati ricavati ipotizzando che il tasso di utilizzo di Torino si porti ai diversi valori raggiunti dai casi eccellenti europei. Ciò implicitamente genera una offerta di camere ed un gap offerta-domanda variabile al variare della città presa come modello di riferimento.

Passando ad esaminare gli effetti sulle imprese alberghiere dello scenario base (vedi **tab.16**), si è calcolato il flusso di investimenti (globale e per il nostro campione) necessario per ciascun livello di tasso di utilizzo delle camere e il conseguente valore di redditività attesa al 2011.

■■■■■Tab.16  
**scenario base – investimenti e redditività delle imprese  
 Alberghiere al 2011. Torino come le altre città benchmark.**

	tasso di utilizzo	investimenti totali (mln. Euro)	investimenti campione (mln. Euro)	R.O.A. %
<b>crescita proporzionale</b>	<b>68%</b>	<b>109,2</b>	<b>11,8</b>	<b>23,4</b>
<b>tasso utilizzo stabile</b>	<b>60%</b>	<b>109,2</b>	<b>11,8</b>	<b>16,1</b>
birmingham	64%	141,7	15,2	21,4
gothenburg	65%	132,3	14,2	22,0
berlino	66%	123,3	13,3	22,5
francoforte, ginevra	67%	114,5	12,3	23,0
milano	69%	97,8	10,5	24,1
madrid	70%	89,7	9,7	24,6
glasgow, stoccolma	71%	81,9	8,8	25,2
edimb., manch.,monaco	72%	74,3	8,0	25,7
roma	73%	67,0	7,2	26,2
londra	74%	59,8	6,4	26,8
barcellona, zurigo	75%	52,8	5,7	27,3
amsterdam	80%	20,5	2,2	30,1

Elaborazioni Hermes lab

I risultati sono più che confortanti. Il flusso di investimenti necessario è, per il nostro campione, autofinanziabile nell'arco del decennio preso in considerazione; la redditività sull'attivo investito è elevata per tutti i valori della simulazione. Anche nel caso di errore di previsione (tasso di utilizzo al 60%), il roa si colloca su un livello ben superiore ai valori correnti (3-4%).

Un'ultima considerazione sulle **politiche attuabili**.

La domanda aggiuntiva di camere è, ovviamente, molto sensibile alla quota sul totale dei flussi turistici in arrivo che viene "intercettata" dalle strutture alberghiere. Attualmente la quota di Torino è pari al 35%, a fronte di un valore medio nazionale del 38% con una punta di eccellenza nel nord-est (49%). La capacità di attrarre flussi nelle strutture alberghiere è quindi variegata nelle diverse aree geografiche; Torino non è molto distante dai valori medi, ma questa è una variabile su cui, come dimostrano esempi eccellenti europei, può incidere un accurato intervento di marketing territoriale. Gli effetti di piccoli spostamenti nella quota sono di non poco conto. Nello scenario base spostare la quota dal 35% al 38% comporta:

- un aumento di 70.000 notti vendute
- una domanda aggiuntiva di 200 camere di albergo
- un aumento di 0,5 punti percentuali della redditività delle imprese alberghiere.

## 9. Lo scenario intermedio

Lo scenario intermedio è stato costruito effettuando una simulazione che incorpora una ipotesi di crescita delle notti vendute estrapolata da esperienze virtuose di città europee benchmark (vedi cap. precedente). L'ipotesi differenziale rispetto allo scenario base è che le notti vendute crescano ad un tasso medio annuo del 4% (2,5% nello scenario base). La quota dei flussi turistici inbound che si rivolge alle strutture ricettive alberghiere, i giorni medi di pernottamento e gli scenari di crescita dei flussi internazionali sono uguali a quelli dello scenario base.

Come si vede dalla **tab.17**, la dinamica dei flussi turistici internazionali porterebbe, in questo caso, a Torino nel 2011 un flusso aggiuntivo annuo di notti vendute in albergo pari a 1.472.000, con una **domanda aggiuntiva di 4.033 camere**

■■■■■ **Tab.17: scenario intermedio – stima camere aggiuntive**

Nuove presenze	Quota in albergo	Giorni medi di presenza	Notti aggiuntive in albergo	Domanda aggiuntiva di camere
<b>914.200</b>	<b>35%</b>	<b>4,6</b>	<b>1.472.000</b>	<b>4033</b>

Elaborazioni Hermes lab su dati UIC e WTO

Dalla domanda aggiuntiva, anche in questo caso, si deve passare alla funzione di reazione delle strutture alberghiere e quindi all'offerta di nuove camere.

Come si può facilmente notare dalla tab.18, l'ipotesi di **zero investimenti**, a fronte della domanda aggiuntiva di camere stimata nello scenario intermedio, è **assurda** in quanto porterebbe l'utilizzo delle camere sopra il 100%. La crescita equivalente di domanda e nuove camere conduce il tasso di utilizzo ad un livello elevato, secondo gli standard torinesi, e pari al 72%. L'ipotesi di tasso di utilizzo delle camere stabile ai valori correnti (60%), implica che la domanda effettiva risulti inferiore a quella stimata di circa 1.600 camere, con una crescita media annua del fatturato aziendale che scenderebbe dal 5,4% al 3,5%. Tale tasso di crescita del fatturato sarebbe comunque superiore a quello dello scenario base (2,1%).

■■■■■ **Tab.18 : scenario intermedio - offerta, domanda e tasso di utilizzo delle camere al 2011. Torino come le altre città benchmark**

	offerta camere	domanda camere	tasso di utilizzo
<b>situazione corrente</b>	9672	<b>5803</b>	60%
<b>nessun investimento</b>	9672	9836	<b>102%</b>
<b>crescita proporzionale</b>	13705	9836	72%
<b>tasso utilizzo stabile</b>	13705	8223	60%
birmingham	15368	<b>9836</b>	64%
gothenburg	15132		65%
berlino	14903		66%
francoforte, ginevra	14680		67%
milano	14255		69%
madrid	14051		70%
glasgow, stoccolma	13853		71%
edimb., manch.,monaco	13705		72%
roma	13474		73%
londra	13292		74%
barcellona, zurigo	13114		75%
amsterdam	12295		80%

elaborazioni Hermes lab

Passando ad esaminare gli effetti sulle imprese alberghiere dello scenario intermedio, si può notare (vedi **tab.19**) che l'ammontare degli investimenti risulta, ovviamente, maggiore rispetto allo scenario base per tutti i valori del tasso di utilizzo delle camere. Nel nostro campione, anche questa espansione si autofinanzia nell'arco del decennio considerato e il livello degli utili<sup>15</sup> risulta superiore a quello dello scenario base. Tale maggiore ammontare di investimenti, come è razionalmente corretto<sup>16</sup>, ha un tasso unitario di rendimento molto elevato ma inferiore a quello dello scenario base. In caso di errore nelle previsioni la remunerazione del capitale investito è più bassa rispetto allo scenario base.

**■■■■■ Tab.19 scenario intermedio**  
**investimenti e redditività delle imprese alberghiere al 2011.**  
**Torino come le altre città benchmark.**

	tasso di utilizzo	investimenti totali (mln. Euro)	investimenti campione (mln. Euro)	R.O.A. %
<b>crescita proporzionale</b>	<b>72%</b>	<b>193,6</b>	<b>20,8</b>	<b>23,7</b>
<b>tasso utilizzo stabile</b>	<b>60%</b>	<b>193,6</b>	<b>20,8</b>	<b>13,3</b>
birmingham	64%	273,4	29,4	20,1
gothenburg	65%	262,1	28,2	20,6
berlino	66%	251,1	27,0	21,0
francoforte, ginevra	67%	240,4	25,9	21,5
milano	69%	220,0	23,7	22,4
madrid	70%	210,2	22,6	22,9
glasgow, stoccolma	71%	200,7	21,6	23,3
edimb., manch.,monaco	72%	191,5	20,6	23,7
roma	73%	182,5	19,6	24,3
londra	74%	173,7	18,7	24,8
barcellona, zurigo	75%	165,2	17,8	25,2
amsterdam	80%	125,9	13,5	27,6

*Elaborazioni Hermes lab*

<sup>15</sup>Per precisione gli utili cui si fa riferimento sono gli utili operativi prima della spesa per interessi e tasse (ebit nella definizione standard internazionale).

<sup>16</sup>All'aumentare del capitale investito, per certi valori degli scenari di crescita, la redditività del capitale deve scendere, altrimenti l'espansione non avrebbe mai un limite.

## 10.Lo scenario di crescita accelerata

Lo scenario di crescita accelerata è stato costruito effettuando una simulazione che incorpora una ipotesi di crescita delle notti vendute estrapolata dalle esperienze eccellenti di città europee benchmark (vedi cap.4). L'ipotesi differenziale rispetto allo scenario base è che le notti vendute crescano ad un tasso medio annuo del 6% (2,5% nello scenario base). La quota dei flussi turistici inbound che si rivolge alle strutture ricettive alberghiere, i giorni medi di pernottamento e gli scenari di crescita dei flussi internazionali sono uguali a quelli dello scenario base.

Come si vede dalla **tab.20**, la dinamica dei flussi turistici internazionali porterebbe, in questo caso, a Torino nel 2011 un flusso aggiuntivo annuo di notti vendute in albergo pari a 2.361.000, con una **domanda aggiuntiva di 6.468 camere**

■■■■■ **Tab.20: scenario accelerato – stima camere aggiuntive**

Nuove presenze	Quota in albergo	Giorni medi di presenza	Notti aggiuntive in albergo	Domanda aggiuntiva di camere
1.466.300	35%	4,6	2.361.000	6468

Elaborazioni Hermes lab su dati UIC e WTO

In questo caso, l'aumento della quota di mercato di Torino sui flussi turistici in entrata in Italia sarebbe consistente e pari ad 1,46 punti percentuali. Verifichiamo anche per il terzo scenario gli effetti della domanda aggiuntiva sull'offerta di camere e sul tasso di utilizzo.

■■■■■ **Tab.21 scenario accelerato offerta, domanda e tasso di utilizzo delle camere al 2011. Torino come le altre città benchmark.**

	offerta camere	domanda camere	tasso di utilizzo
<b>situazione corrente</b>	9672	<b>5803</b>	60%
<b>nessun investimento</b>	9672	12271	<b>127%</b>
<b>crescita proporzionale</b>	16140	12271	76%
<b>tasso utilizzo stabile</b>	16140	9684	60%
birmingham	19173	<b>12271</b>	64%
gothenburg	18878		65%
berlino	18592		66%
francoforte, ginevra	18315		67%
milano	17784		69%
madrid	17530		70%
glasgow, stoccolma	17283		71%
edimb., manch.,monaco	17043		72%
roma	16809		73%
londra	16582		74%
barcellona, zurigo	16361		75%
amsterdam	15339		80%

Elaborazioni Hermes lab

Come si può facilmente notare dalla **tab.21**, l'ipotesi di **zero investimenti** a fronte della domanda aggiuntiva di camere che viene stimata nello scenario accelerato è **assurda**

in quanto porterebbe l'utilizzo delle camere al 127%. La crescita equivalente di domanda e nuove camere conduce il tasso di utilizzo ad un livello elevatissimo e pari al 76%, valore superiore a quello di Barcellona, città citata come esempio eccellente di crescita accelerata. L'ipotesi di tasso di utilizzo delle camere stabile ai valori correnti (60%) implica che la domanda effettiva risulti inferiore a quella stimata di circa 2.600 camere, con una crescita media annua del fatturato aziendale che scenderebbe dal 7,8% al 5,3%. Tale tasso di crescita del fatturato sarebbe comunque superiore a quello massimo dello scenario base (3,4%) e allineato a quello massimo dello scenario intermedio (5,4%).

Passando ad esaminare gli effetti sulle imprese alberghiere dello scenario accelerato, si può notare che l'ammontare degli investimenti risulta, ovviamente, maggiore rispetto agli altri casi esaminati in precedenza per tutti i valori del tasso di utilizzo delle camere.

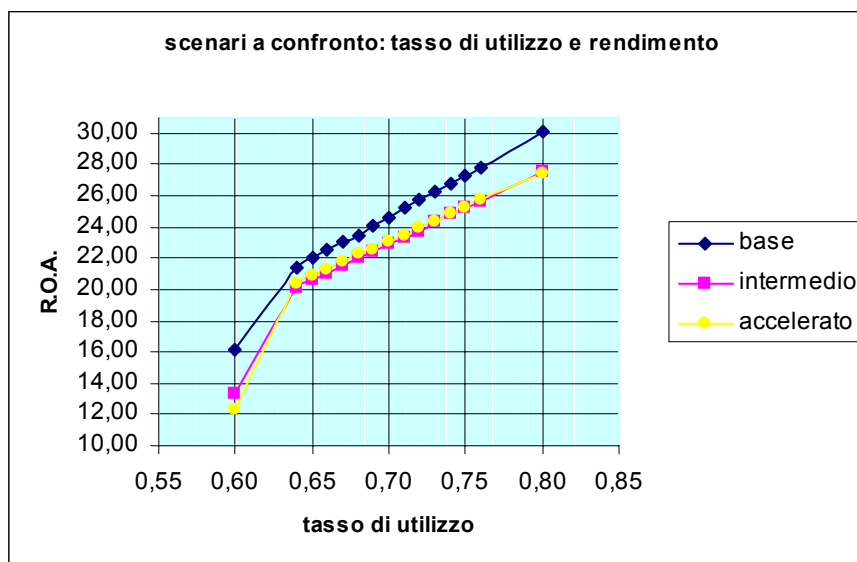
■■■■■ Tab.22 scenario accelerato – investimenti e redditività delle imprese alberghiere al 2011. Torino come le altre città benchmark.

	tasso di utilizzo	investimenti totali (mln. Euro)	investimenti campione (mln. Euro)	R.O.A. %
<b>crescita proporzionale</b>	<b>76%</b>	<b>310,5</b>	<b>33,4</b>	<b>25,7</b>
<b>tasso utilizzo stabile</b>	<b>60%</b>	<b>310,5</b>	<b>33,4</b>	<b>12,3</b>
birmingham	64%	456,1	49,1	20,4
gothenburg	65%	441,9	47,6	20,9
berlino	66%	428,2	46,1	21,3
francoforte, ginevra	67%	414,9	44,7	21,8
milano	69%	389,4	41,9	22,6
madrid	70%	377,2	40,6	23,1
glasgow, stoccolma	71%	365,3	39,3	23,5
edimb., manch.,monaco	72%	353,8	38,1	23,9
roma	73%	342,6	36,9	24,4
londra	74%	331,7	35,7	24,8
barcellona, zurigo	75%	321,1	34,6	25,2
amsterdam	80%	272,0	29,3	27,4

Elaborazioni Hermes lab

Qualche altra considerazione può essere avanzata osservando i risultati, in termini di redditività aziendale, nei tre scenari predisposti (vedi **graf.3**):

■■■■■ Graf.3



- Per il tasso di utilizzo del 60%, la redditività del capitale investito si riduce passando dalla scenario base a quello accelerato. Quando si sbagliano le previsioni sulla domanda e quindi si investe più del necessario, la remunerazione è più elevata dove ho rischiato meno ovvero dove ho investito meno (scenario base)<sup>17</sup>.
- Lo scenario di crescita accelerata genera una redditività unitaria maggiore dello scenario intermedio fino ad un tasso di utilizzo del 73%, poi tende ad appiattirsi sui valori dello scenario intermedio. La redditività unitaria non può salire oltre un certo livello, l'ammontare degli utili sì.
- Nei diversi scenari il tasso di remunerazione del capitale investito è elevato e superiore ai valori medi di settore, per qualsiasi tasso di utilizzo delle camere. Le opportunità di investimento nelle strutture alberghiere torinesi nel prossimo decennio sono elevate e rappresentano una occasione difficilmente ripetibile. L'aumento molto rapido del tasso di remunerazione del capitale investito deriva da due caratteristiche delle imprese alberghiere torinesi esaminate nel cap.3 : un elevato leverage operativo e un basso livello corrente di utilizzo delle risorse disponibili.
- Le modalità di finanziamento degli investimenti, che dovranno essere elevati nei prossimi cinque anni per far fronte alla crescita attesa della domanda, sono numerose e non dovrebbero incontrare ostacoli, dato il livello elevato di remunerazione potenziale. Fondi immobiliari<sup>18</sup> e finanziamenti a lungo termine possono rappresentare il veicolo finanziario della espansione della capacità ricettiva di Torino.

<sup>17</sup>Se così non fosse ci troveremo in una situazione di moral hazard : posso investire di più, poiché se sbaglio non ho nessun effetto negativo differenziale.

<sup>18</sup>I fondi immobiliari chiusi stanno incontrando un crescente interesse da parte dei risparmiatori; il patrimonio attuale (aprile 2002) si colloca intorno ai 3000 mln di euro. Un dato prospetticamente interessante è che, dagli ultimi dati disponibili, risulta ancora molto bassa la quota di portafoglio investita in alberghi e nella regione Piemonte. Una normale politica di diversificazione del portafoglio dovrebbe quantomeno portare ad una presenza maggiore degli investimenti in alberghi ove, come nel caso di Torino, vi fossero interessanti opportunità di rendimento.



## Appendice a : la constant market shares analysis

Il dibattito accademico sulla constant market shares analysis, meglio nota come shift and share analysis, è stato ampio e di lunga durata. Ripercorrere tale dibattito in una appendice metodologica appare sterile e non appropriato.

In questa sede si vuole, invece, descrivere la metodologia applicata e spiegare il significato operativo oltre che teorico dello strumento utilizzato per analizzare l'andamento delle quote di mercato di Torino sui flussi turistici inbound italiani.

Come ovvio, la variazione della quota di mercato di un paese, di un settore o di un'area geografica sul commercio internazionale (nel nostro caso sui flussi turistici internazionali) può essere scomposta in diverse componenti che rappresentano la dinamica dell'area geografica (Torino) sui flussi in arrivo in Italia per i diversi prodotti (leisure, business). La quota globale infatti non è altro che una media ponderata delle singole quote di mercato che l'area geografica oggetto di analisi detiene nelle diverse tipologie di flussi turistici; la struttura di ponderazione esprime, ovviamente, l'importanza relativa per quell'area delle diverse tipologie di flussi. Passando da una banale descrizione del calcolo di una quota di mercato aggregata ad un metodo contabile che consenta di scomporre la variazione della quota di mercato in effetti che spieghino come (attraverso quali dinamiche relative) l'area in esame ha perso o guadagnato quote di mercato in un certo arco temporale, è necessario porsi la seguente domanda: è possibile che un paese mantenga invariate le proprie quote di mercato per ogni singolo prodotto in ogni singolo mercato e veda diminuire la propria quota aggregata sui flussi internazionali?

La risposta è, ovviamente, positiva: se l'area in questione è prevalentemente esposta su mercati e/o su prodotti la cui dinamica di crescita è inferiore alla media internazionale vedrà scendere automaticamente la sua quota aggregata di mercato.

La c.m.s.a. rappresenta un metodo contabile che consente di capire a quali effetti ed in che misura è attribuibile la variazione delle quote aggregate di mercato. Il metodo ha una valenza ex-post e non può essere usato per scopi previsionali, tuttavia consente di evidenziare i punti di forza o di debolezza che la dinamica dei flussi turistici di un'area ha mostrato in un certo intervallo temporale.

Gli effetti che è possibile evidenziare attraverso la scomposizione della variazione della quota di mercato sono effetti di crescita (strutturali) ed effetti di competitività. Analiticamente, nella versione qui utilizzata, sono stati calcolati i seguenti effetti:

- **effetto competitività:** misura la performance dell'area presa in considerazione (Torino) per i prodotti considerati (leisure, business, altro) dovuta ai soli fattori di competitività. Analiticamente è calcolato come sommatoria delle variazioni, nel periodo preso in considerazione, delle quote di mercato dell'area oggetto di indagine in ciascun prodotto (leisure, business, altro) sui flussi provenienti da ciascun paese, ponderata con il peso che quel prodotto/mercato ha sui flussi complessivi in entrata in Italia. La struttura di ponderazione, per evitare effetti distortivi, viene calcolata come media dei pesi che il prodotto/mercato ha all'inizio e alla fine del periodo preso in considerazione. Gli effetti distortivi generabili da una struttura di ponderazione puntuale anziché media sono evidenti se consideriamo un prodotto che ha avuto una quota in crescita in un determinato paese: se, nel periodo considerato, il peso del paese è aumentato l'effetto della ponderazione puntuale (di fine periodo) sarà di amplificare l'effetto positivo della variazione della quota di mercato; l'inverso accadrebbe se il paese in questione avesse diminuito la sua importanza sui flussi turistici in entrata in Italia per quella specifica tipologia di turismo. Le quote di mercato di Torino vengono calcolate come flussi turistici in entrata verso Torino per tipologia di

turismo e per paese di provenienza e non tengono conto dell'importanza di quel paese sul mercato mondiale e della variazione di importanza di quel paese sulla domanda in Italia del prodotto esaminato: in altri termini non si tiene conto, nel calcolare l'effetto competitività, dei fattori di crescita dei flussi provenienti dai diversi paesi e della domanda mondiale delle diverse tipologie di turismo. Si misura con questo effetto la variazione delle quote non connessa alla dinamica più o meno favorevole della composizione geografica e merceologica dei flussi che si indirizzano verso l'area esaminata: posso avere un effetto competitività pari a zero se ciascuna delle variazioni delle singole quote di mercato per prodotto/paese è pari a zero, ciononostante posso aver perso o guadagnato quote di mercato in aggregato se gli effetti di crescita (mercati e/o prodotti) sono stati negativi o positivi.

- **Effetto struttura:** misura le variazioni della quota aggregata di mercato dovuta esclusivamente alla dinamica comparata dei mercati di provenienza dei flussi turistici e della specializzazione per tipologia di flussi dell'area oggetto di analisi. In altri termini, un effetto struttura positivo o negativo dipenderà dalla specializzazione geografica e merceologica dell'area esaminata: se la dinamica ponderata dei mercati di provenienza dei flussi sarà stata migliore della media e se la dinamica ponderata della tipologia dei flussi (leisure, business) sarà stata superiore alla media italiana, allora l'effetto struttura avrà avuto un impatto positivo sulla quota di mercato aggregata. Naturalmente si possono avere diverse combinazioni paesi di provenienza/tipologia di prodotto turistico che possono produrre un effetto struttura positivo. Per come lo abbiamo definito, l'effetto struttura si compone quindi di due effetti:

**b.1) effetto mercato:** misura l'influenza della distribuzione geografica dei flussi turistici che si indirizzano sull'area presa in considerazione sulla quota aggregata di mercato. Avere una componente elevata dei propri flussi turistici proveniente da paesi che crescono, nei flussi turistici internazionali, meno della media comporta un effetto mercato negativo e viceversa. Analiticamente è calcolato come sommatoria delle variazioni dei pesi sui flussi mondiali dei singoli paesi di provenienza, ponderata con le quote di mercato che l'area in esame ha registrato sui flussi di quegli stessi paesi. La struttura di ponderazione è rappresentata dalla media delle quote di mercato ad inizio ed a fine periodo.

**b.2) effetto prodotto:** misura l'influenza che la composizione per tipologia di turismo ha sulla quota aggregata di mercato. Avere una quota dei propri flussi turistici concentrata su una tipologia che mostra una dinamica inferiore alla media comporta un effetto negativo sulla quota globale di mercato e viceversa. Analiticamente tale effetto è calcolato come sommatoria delle variazioni dei pesi delle diverse tipologie di turismo sui flussi globali in entrata in Italia, ponderata con le quote di mercato che l'area oggetto di analisi detiene in quelle tipologie. La struttura di ponderazione è rappresentata dalla media delle quote di mercato ad inizio ed a fine periodo.







