



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

ascom *Torino*



I fabbisogni di ricettività turistica  
A TORINO E IN PROVINCIA:  
SITUAZIONE, TENDENZE, PROSPETTIVE

OTTOBRE 2002

EXECUTIVE SUMMARY



L'EAU  
VIVE



HERMES LAB

## 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"*

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 tramviaria, 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° 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, Göteborg 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 alcune con 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 delle 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. Molto 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 Organization (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 alla 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.1) 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**.

---

<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.

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 Tabella 1 rappresentano il numero minimo di camere necessarie per adeguare l'offerta al potenziale di domanda<sup>5</sup>.

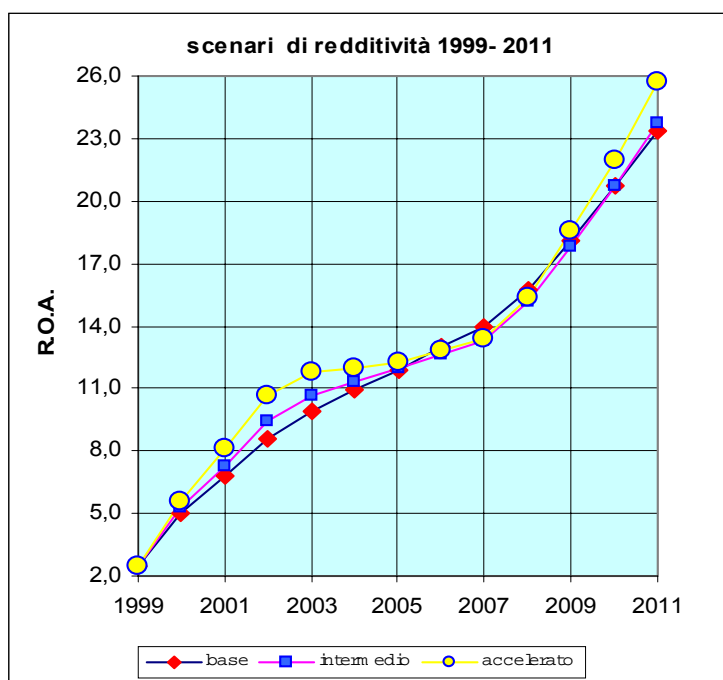
**Tabella 2 scenari e previsioni domanda di camere al 2011**

	<b>Flussi turistici Var. %</b>	<b>Domanda aggiuntiva di camere</b>	<b>Tasso di utilizzo</b>
<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>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.**