

04

Quaderni

Il sistema alberghiero italiano

Sfide e opportunità

04

Quaderni

Il sistema alberghiero italiano

Sfide e opportunità

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

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

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

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

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

Tutti i dati citati nel presente documento sono pubblici.

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

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

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

Copyright

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

Le informazioni contenute nel presente documento sono aggiornate ai dati disponibili al 15 settembre 2018

A cura di:

Cassa depositi e prestiti

Simona Camerano | Responsabile Ricerca e Studi

Maria Elena Perretti
mariaelena.perretti@cdp.it

Cristina Dell'Aquila
cristina.dellaquila@cdp.it

Silvia Tranfa
silvia.tranfa@cdp.it



Indice

	Premessa	6
	Executive Summary	10
01	L'Italia e la globalizzazione dei flussi turistici	14
	01.1 Il turismo mondiale e il posizionamento italiano	14
	01.2 Le caratteristiche della domanda turistica in Italia	16
	01.3 Nuovi flussi turistici: i Paesi Prospect	19
02	Le nuove sfide dell'ospitalità alberghiera italiana	32
	02.1 L'offerta ricettiva	32
	02.2 Il sistema alberghiero italiano nel contesto internazionale	35
	02.3 Le catene alberghiere in Italia	38
03	Il mercato immobiliare alberghiero	44
	03.1 Lo scenario internazionale	44
	03.2 Il mercato europeo	47
	03.3 Lo sviluppo del settore in Italia	50
	Focus	
	La nuova domanda di lusso: generazioni a confronto	30
	L'evoluzione dell'ospitalità: il traino della sharing economy	42

Premessa

In un sistema turistico in continua evoluzione, il comparto alberghiero si è trovato fortemente sotto pressione per la sempre più agguerrita concorrenza di proposte alternative.

Da un lato l'affermarsi del **viaggiatore “fai da te”** alla ricerca di realtà in grado di restituire a pieno lo stile di vita dei luoghi e il contatto con il territorio, dall'altro l'affermarsi di una **tipologia di domanda orientata in prevalenza al lusso**, hanno inizialmente messo in difficoltà il sistema alberghiero.

Alla componente tradizionale della ricettività, infatti, si è chiesto nello stesso momento di reggere al contraccolpo legato a una domanda turistica che cerca altro rispetto all'albergo e, allo stesso tempo, di intercettare **nuovi flussi che prediligono sistemazioni alberghiere di fascia elevata**. Si tratta in tal caso di turisti con alto reddito, provenienti dai Paesi di nuova industrializzazione che, pur rappresentando una quota ridotta della popolazione del Paese da cui provengono, a livello complessivo sono in grado di generare flussi turistici rilevanti, caratterizzati da elementi peculiari. Sono turisti che viaggiano in gruppo, raggiungono in aereo le loro destinazioni, gradiscono cibi differenti e hanno una diversa gerarchia di interessi, per lo più shopping, meno mete culturali, fatta eccezione per i monumenti e le attrazioni più iconiche. Si tratta di una domanda focalizzata sulle grandi strutture alberghiere, preferibilmente parte delle catene dei brand più noti, in grado di garantire standard internazionali di offerta.

L'avvento del turismo “fai da te” non ha dunque significato la scomparsa di quello **organizzato**, che continua a rappresentare una quota importante della domanda, **soprattutto in relazione al turismo di lungo raggio**. In particolare, la crescita dei flussi dal sud est asiatico ha portato l'incremento di un nuovo turismo organizzato di lusso, trainato da promettenti business di nicchia (matrimoni all'estero, shopping, ecc.). È dunque il sistema alberghiero di qualità a intercettare meglio le esigenze di questi nuovi flussi turistici, che si caratterizzano anche per l'elevata disponibilità di spesa.

La **risposta del settore alberghiero alle nuove esigenze del mercato** non ha, del resto, tralasciato il turista autonomo che, pur pernottando altrove, trova oggi nelle strutture alberghiere la risposta ad alcune delle sue necessità, dai centri benessere ai ristoranti di qualità, ai servizi alternativi (ad esempio spazi espositivi e aree di business).

Proprio grazie alla capacità di adattarsi a questi tipi di domanda nuovi e profondamente differenti, dopo una prima fase di transizione, gli **alberghi** stanno **recuperando la loro centralità** nella capacità ricettiva di un Paese e sul mercato turistico globale.

Questa centralità non rileva soltanto per l'industria turistica, ma contribuisce a rafforzare lo stretto legame tra il sistema alberghiero, lo sviluppo turistico e la **crescita dei territori**. Una struttura alberghiera di qualità si caratterizza, infatti, oltre che per l'attenzione che rivolge al singolo cliente, anche per l'integrazione con il territorio circostante. In particolare, la tendenza sempre più diffusa è quella di realizzare progetti di riqualificazione di strutture alberghiere con ricadute sul territorio circostante (aree pedonali, parcheggi pubblici e privati, piste ciclabili, aree verdi, collegamenti con il trasporto pubblico locale),

oltre a realizzare strutture che prevedano anche funzioni aperte al pubblico e non solo ai clienti degli alberghi, operando in collaborazione con gli stakeholder locali. **L'albergo diventa così strumento di trasformazione urbana:** massimizzare l'integrazione con iniziative inserite in più ampi progetti di riqualificazione, di una zona, di un quartiere, di un'area, fungendo da collettore di investimenti anche per servizi accessori rivolti non solo al turista, ma anche alla collettività locale, rende l'albergo volano di sviluppo per tutto il territorio, differenziandolo dalle forme di ricettività alternativa, che per mancanza di una gestione unitaria, sono ancora orientate prevalentemente a facilitare l'erogazione del servizio al privato.

Infine, il sistema alberghiero si rivela strategico anche per la **capacità di attrarre capitali, in gran parte internazionali**. Il mercato immobiliare riferito all'hotellerie si sta infatti sviluppando in sostituzione di altri asset class meno redditizi. Sono sempre più numerosi i soggetti finanziari che investono nel comparto alberghiero, recuperando e valorizzando edifici esistenti, riconvertendo e rigenerando il patrimonio immobiliare, garantendo che nel territorio non si creino sacche di degrado e abbandono. Il mercato sta inoltre risentendo positivamente della tendenza sempre più diffusa, soprattutto da parte di alcune grandi catene alberghiere, a operare secondo **logiche di separazione tra proprietà immobiliare e gestione alberghiera:** una strategia "asset light" che sembra premiare le società alberghiere in termini di risultati economici e reddituali e che rende più dinamico il mercato consentendo un aumento delle compravendite immobiliari.

A fronte di questo scenario globale, **il sistema alberghiero italiano presenta luci e ombre** che meritano di essere esaminate e affrontate per non rischiare di perdere un'importante fetta di turismo di qualità e soprattutto per vincere le sfide che la sempre più crescente competizione tra Paesi di destinazione pone al sistema turistico nazionale nel suo complesso.

Un primo aspetto di estremo rilievo per il rafforzamento del comparto e per un ulteriore sviluppo del mercato dei capitali nel settore è rappresentato dal **nodo della dimensione aziendale**. Il sistema alberghiero italiano è ancora fortemente parcellizzato, gestito in maniera familiare, concentrato sulle strutture di qualità intermedia (prevalentemente tre stelle), che molto raramente appartengono a una catena alberghiera. In Italia l'identificazione tra proprietà della struttura e gestione dell'impresa alberghiera, tradizionalmente a conduzione familiare, costituisce ancora il modello operativo prevalente, ma affrontare il **nodo della separazione tra proprietà immobiliare e gestione manageriale delle strutture** sarà determinante per accrescere l'interesse verso il settore da parte del mercato dei capitali e per favorirne ulteriormente lo sviluppo.

Sarà inoltre molto importante conoscere e comprendere le dinamiche che caratterizzano **i nuovi flussi turistici provenienti dai Paesi in espansione**, interessati solo in parte alle attrazioni storico-culturali del nostro Paese, e molto invece alla possibilità di alloggiare in sistemazioni lussuose ed esclusive, di godere di servizi di eccellenza e di veder esaudita ogni esigenza. Questi turisti dichiarano di amare dell'Italia proprio la percezione di luogo di classe e qualità, ma **lamentano un basso livello di qualità delle strutture alberghiere**.

Per quanto riguarda quindi l'ospitalità di lusso, per migliorare la capacità competitiva del BelPaese sarà necessario un intervento di profondo rinnovamento indirizzato soprattutto al **miglioramento qualitativo dell'offerta alberghiera**, troppo spesso attestata su standard qualitativi non rispondenti alle esigenze del turista, soprattutto ricco e straniero.

Infine, anche in relazione al ruolo del mercato dei capitali nel settore alberghiero, in significativa espansione negli ultimi anni, l'Italia presenta margini di miglioramento. **Il sistema finanziario è ancora immaturo**: la quota italiana di transazioni immobiliari sul totale europeo è ancora piuttosto residuale, a dispetto della leadership in termini di numero di camere disponibili. **Manca soprattutto quella specializzazione degli operatori finanziari nel comparto, che invece consentirebbe di percepire il valore potenziale degli immobili**, rappresentato soprattutto dalla loro valorizzazione futura. Gli operatori finanziari non specializzati infatti sono generalmente più orientati allo sviluppo della sola operazione immobiliare e raramente considerano la possibilità di mantenerne la proprietà come investimento strategico, perdendo gran parte del plus che un intervento in questo settore consentirebbe. **Le performance gestionali del resto condizionano pesantemente l'investimento in tale asset class**. Lo sviluppo di fondi immobiliari dedicati consentirebbe di sostenere il mercato immobiliare turistico, dando anche nuovo impulso agli investimenti di riqualificazione delle strutture ricettive. Nell'ambito del processo di separazione della proprietà immobiliare dalla gestione dell'attività esistono peraltro ampi margini di crescita per lo sviluppo di fondi finalizzati alla sola gestione alberghiera. Ancora poco diffusi in Italia, si stanno invece affermando all'estero, con operatori che gestiscono fondi specializzati sia nell'acquisizione della proprietà immobiliare, sia nella gestione delle strutture ricettive.

Inoltre, sia in relazione alle dinamiche della domanda e dell'offerta turistica, sia in relazione al mercato dei capitali, il sistema italiano appare ancora soffrire molto della **forte concentrazione intorno alle mete turistiche più note e battute**. La miriade di centri minori diffusi sul territorio potrebbe invece, se adeguatamente valorizzata, dare un contributo importante allo sviluppo di un turismo di qualità; l'attenzione verso queste **mete di nicchia** anche da parte dei flussi turistici "del lusso" è infatti in forte espansione. In particolare, in tale ambito sembrerebbe esserci **marginale di azione soprattutto per gli investitori nazionali** che, più degli operatori stranieri, potrebbero essere **in grado di cogliere le potenzialità turistiche di zone meno note alle grandi masse**. Il vantaggio di operare in una grande metropoli o in una località turistica per eccellenza è ovviamente quello di avere una domanda di mercato che consente di individuare con maggiore certezza la destinazione d'uso premiante per il valore degli immobili. Da questo punto di vista invece le mete secondarie soffrono per un mercato più rarefatto e più rischioso, ma i cui potenziali inespressi potrebbero offrire ritorni interessanti.

In un contesto tanto variegato, **l'offerta ricettiva deve organizzarsi per intercettare i flussi prevalenti**, scegliendo quali tipologie di turisti attrarre: turismo di massa, mordi e fuggi, che rischia di dequalificare l'offerta, o un turismo di qualità, con una più alta capacità di spesa, interessato anche a mete alternative, che compra prodotti locali, tende a tornare o fermarsi più a lungo, e che comunque è capace di mobilitare grandi numeri.

È soprattutto rispetto a questa tipologia di domanda che i margini di crescita del **sistema ricettivo alberghiero italiano sono elevati**. Occorre adeguare la ricettività affinché sia in grado di soddisfare l'esigenza di un'esperienza dell'ospitalità di livello elevato. Gli alberghi devono cambiare pelle, non più solo "pernottamento" quindi, ma luoghi di soggiorno, in grado di offrire agli ospiti e ai clienti esterni servizi eccellenti, tailor made e che rievocano le caratteristiche del territorio.

L'Italia vanta una posizione di rilievo nello scenario turistico internazionale, per tradizione e grazie alle sue innumerevoli attrazioni naturali e artistico-culturali. Il sistema alberghiero deve essere in grado di accompagnare la nuova fase di sviluppo che gli scenari globali stanno indicando, rispondendo con tempestività a una domanda in continua evoluzione.

E' una sfida impegnativa, ma al tempo stesso un'opportunità che il Paese dovrà cogliere per consolidare la leadership internazionale che gli spetta in questo settore.

Executive summary

- Dopo un lungo periodo in cui il turismo italiano aveva faticato a tenere il passo dei suoi principali competitors, dal 2014 in poi si osserva una ripresa sempre più sostenuta di arrivi e presenze turistiche. Se il dato congiunturale lancia dunque segnali positivi, un'analisi approfondita dei fenomeni che stanno interessando il settore alberghiero italiano non può però trascurare di esaminare le dinamiche di tipo più strutturale che hanno contraddistinto il comparto.
- A fronte di un mercato mondiale turistico in crescita infatti l'Italia negli ultimi anni ha avviato un processo di riposizionamento. Gli arrivi internazionali sono cresciuti nel decennio 2007-2017 a un tasso medio annuo inferiore alla media mondiale (+2,9% rispetto al +3,8%); la spesa media giornaliera pro capite si è addirittura ridotta (CAGR -2,5%, rispetto al +0,7% mondiale).
- La domanda turistica rivolta al mercato italiano è andata modificandosi nel corso del decennio a favore della componente proveniente dall'estero: le presenze straniere sono cresciute in media annua del 2,5%, arrivando nel 2017 a circa 210 milioni di unità (il 50% della domanda totale). La componente straniera si contraddistingue per la tendenza a scegliere alberghi di qualità elevata (il 54,6% degli stranieri soggiorna in strutture con 4 o 5 stelle, rispetto al 39,4% degli italiani).
- I Paesi più dinamici sui mercati globali sono però ancora una piccola quota della domanda che si rivolge all'Italia, pur con tassi di crescita piuttosto significativi (+14,4% la crescita media annua delle presenze provenienti dalla Cina, +12,0% dall'India). Si tratta di flussi per i quali si prevedono dinamiche ancor più positive nel prossimo futuro, caratterizzati da una significativa capacità di spesa, che prediligono le strutture alberghiere, soprattutto di qualità elevata e che viaggiano in periodi dell'anno differenti dall'alta stagione italiana. Un'analisi della domanda proveniente da alcuni di questi nuovi attori sulla scena turistica li caratterizza per il forte interesse nei confronti del way of life del BelPaese, del quale tuttavia criticano la bassa qualità degli alberghi, il pessimo rapporto qualità/prezzo dei servizi e delle strutture, la difficoltà a muoversi nel territorio.
- Sul lato dell'offerta si assiste a un processo di profondo rinnovamento e riqualificazione: se le strutture ricettive alternative all'alberghiero sono cresciute in risposta ai trend della domanda di tipo esperienziale, anche il sistema alberghiero non è rimasto a guardare. La dimensione media degli alberghi è cresciuta, arrivando nel 2017 a 67,9 posti letto per struttura rispetto ai 62,9 del 2007, ma soprattutto si è riqualificata grazie a un significativo aumento dei posti letto nelle strutture a quattro e cinque stelle (CAGR 2007-2017 rispettivamente +4,4% e +2,9%, rispetto al totale +0,4%). L'offerta alberghiera italiana rimane tuttavia ancora concentrata in strutture di media qualità (oltre il 50% dei posti letto è in alberghi tre stelle).

- Il sistema alberghiero italiano ha comunque un ruolo di rilievo nel panorama internazionale: l'Italia è prima in Europa per numero di camere d'albergo e terza al mondo. Gli alberghi italiani tuttavia registrano performance peggiori in termini di tassi di occupazione (46,1% rispetto al 51,6% del Regno Unito e al 62,6% della Spagna).
- L'Italia si caratterizza inoltre per la presenza ancora marginale delle catene alberghiere: nel 2017 rappresentano il 4,5% del totale degli alberghi, rispetto al 21% della Francia, al 12,1% della Spagna, al 10,3% della Germania e all'8,5% del Regno Unito. Tuttavia negli ultimi anni si è assistito a una crescita positiva (+4,5% solamente tra il 2016 e il 2017), attribuibile in prevalenza a progetti di riconversione/riqualificazione, essendo ancora rari in Italia i progetti greenfield.
- Il focus principale dei gruppi alberghieri che investono in Italia è rappresentato dal segmento lusso: più di un hotel a cinque stelle su due appartiene a una catena nel 2017, uno su tre nel caso di strutture a quattro stelle. Le catene alberghiere si distinguono inoltre per le dimensioni elevate, disponendo in media di 110 camere a fronte delle 33 delle altre strutture ricettive alberghiere.
- Il numero di marchi alberghieri presenti in Italia è considerevole: 227 brand, i due terzi dei quali rappresentati da catene domestiche. Le differenze tra operatori nazionali e stranieri sono di rilievo: i grandi gruppi internazionali infatti investono prevalentemente negli alberghi più grandi, di qualità più elevata, in località turistiche note e affermate, con forme contrattuali atipiche (leasing, franchising, management contract). Per gli operatori domestici invece la tradizionale identificazione tra proprietà della struttura e gestione familiare dell'impresa alberghiera è ancora il modello operativo prevalente.
- L'appartenenza di un albergo a una grande catena può rappresentare un importante volano per una maggiore competitività: fungendo da traino per la domanda grazie a standard di qualità generalmente riconosciuti anche a livello internazionale; stimolando l'innovazione gestionale, grazie al trasferimento di know how tra le strutture, all'accentramento di alcune attività e servizi, alle economie di scala, alla diffusione di modelli contrattuali più innovativi; favorendo infine quei processi di aggregazione sempre più necessari e strategici per il sistema alberghiero italiano.
- Il settore alberghiero sta inoltre diventando un asset class strategico per il mercato immobiliare. Si tratta di un comparto in forte crescita nel mondo e in Europa, nonostante la maturità del settore turistico nel Continente, con volumi di transazioni che negli ultimi anni hanno recuperato i valori registrati nel periodo precedente alla crisi economica. Più che su nuove costruzioni, il mercato immobiliare alberghiero mondiale si è concentrato sempre più su operazioni di fusione e acquisizione e sull'acquisto e valorizzazione di strutture esistenti.

- I soggetti protagonisti di queste operazioni sono sempre più spesso operatori finanziari (fondi di private equity, investitori istituzionali) che stanno rimpiazzando i singoli investitori privati. L'interesse maggiore è verso asset che presentano opportunità di innalzamento della redditività, sia attraverso interventi di ristrutturazione e ammodernamento, sia tramite azioni mirate a migliorare la gestione della struttura; il mercato immobiliare alberghiero si contraddistingue infatti dagli altri asset class soprattutto perché il valore dell'investimento è inevitabilmente legato non tanto al valore intrinseco dell'immobile, quanto alle capacità manageriali di chi quello stesso immobile gestisce.
- Il mercato immobiliare italiano rappresenta ancora una quota piuttosto irrisoria del totale europeo, nonostante un patrimonio alberghiero di tutto rilievo. Le prospettive tuttavia sono buone, anche grazie a previsioni di crescita della domanda internazionale che si rivolge all'Italia e a fondamentali positivi, che fanno sì che il nostro Paese sia percepito come un mercato turistico solido e sicuro.
- Tra il 2013 e il 2017 gli investimenti alberghieri in Italia sono più che raddoppiati passando da un valore di circa 700 milioni di euro a 1 miliardo e 600 milioni. Il 70% di questi volumi è stato realizzato da investitori internazionali, in particolare Nord americani (43%).
- Nonostante l'aumento di investitori specializzati (circa l'80% degli investimenti è stato realizzato da fondi di private equity e investitori istituzionali), il sistema finanziario a supporto delle transazioni immobiliari alberghiere mostra ancora margini di miglioramento. Il numero di alberghi di proprietà di società immobiliari, fondi di investimento, compagnie di assicurazione, enti previdenziali, grandi compagnie alberghiere e fondi sovrani non arriva a rappresentare le 300 unità (l'1% del patrimonio totale), presumibilmente anche a causa delle caratteristiche intrinseche del comparto in Italia (dimensione ridotta, diffusa gestione familiare).
- Anche a livello di investimenti immobiliari si conferma la tendenza a considerare turistica solo l'Italia delle mete più tradizionali: oltre il 70% delle transazioni immobiliari alberghiere è stato realizzato tra Roma, Venezia, Milano e Firenze. Questo aspetto è positivo nell'ottica di riorganizzare l'offerta ricettiva alberghiera nelle principali città turistiche italiane a favore del luxury, anche con lo scopo di rimpiazzare quel turismo "mordi e fuggi" che in molte di queste mete sta diventando un freno allo sviluppo e non più un'opportunità di crescita per il territorio. Tuttavia non si può tralasciare l'importanza che sempre di più dovranno avere le destinazioni secondarie, ad oggi non ancora adeguatamente valorizzate.

- Le previsioni espresse dagli operatori indicano nel comparto alberghiero un segmento dell'immobiliare capace di intercettare le migliori opportunità di investimento proprio in quelle aree, come ad esempio il Mezzogiorno, in cui invece gli altri asset class non lasciano intravedere prospettive positive. Un aumento degli investimenti immobiliari in strutture alberghiere localizzate in mete secondarie potrebbe offrire ritorni interessanti per gli investitori, oltre a contribuire in maniera decisiva a portare valore al territorio, garantendo un importante volano di sviluppo per la comunità intera.

01

L'Italia e la globalizzazione dei flussi turistici

L'Italia si conferma la meta preferita di gran parte dei turisti odierni, ma è necessario incrementare il peso delle nuove tipologie di flussi di domanda sulle presenze complessive nel Paese

Nel corso degli ultimi due/tre decenni il mondo del turismo è stato totalmente stravolto da una serie di cambiamenti che ne hanno **modificato presupposti e modalità di attivazione delle leve economiche**. Oggi ci si trova di fronte a un nuovo tipo di turista, con desideri, richieste e condizioni economiche differenti dal passato, che usa strumenti diversi - il web e le nuove tecnologie informatiche su tutto - e che si muove in un mondo con assetti geoistituzionali differenti e in continua via di trasformazione.

Le destinazioni turistiche odierne si misurano con nuovi e agguerriti competitors, in scenari differenti, per attrarre target con bisogni sempre più diversificati. Per non essere travolti da queste trasformazioni e, anzi, per riuscire a trarne il maggior vantaggio possibile, è fondamentale **conoscere questi nuovi turisti**, i loro desideri, le esigenze specifiche, la cultura di origine, così da poter offrir prodotti il più possibile adatti alle loro necessità.

● 01.1 ● Il turismo mondiale e il posizionamento italiano

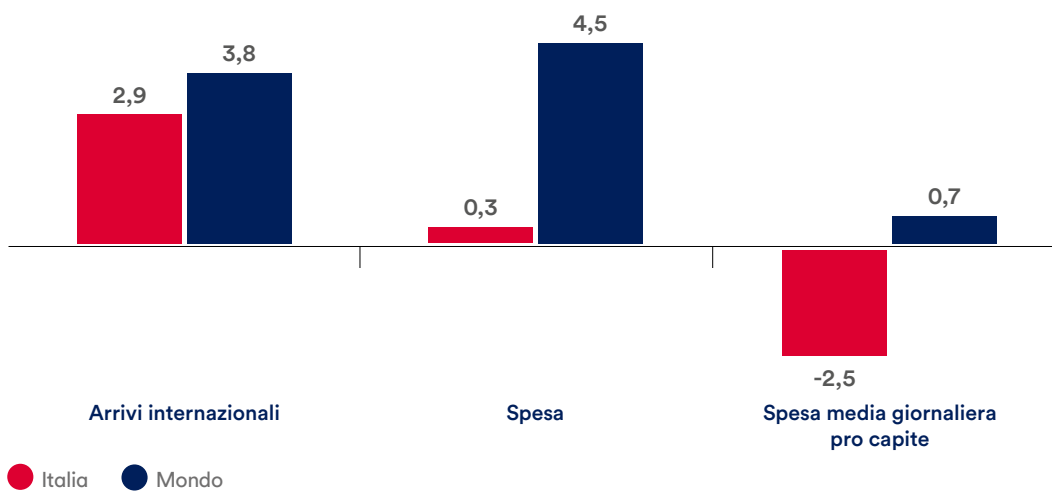
Secondo una recente indagine¹, il **37% della popolazione mondiale potendo scegliere dove andare in vacanza “premio” sceglierebbe l'Italia**, che si posiziona dunque al primo posto come meta desiderata (al secondo posto gli Stati Uniti con il 32%, al terzo l'Australia con il 31%). A ciò si aggiunga che l'Italia è anche il primo Paese al mondo che viene associato a qualità della vita, creatività e inventiva, davanti a Canada, Australia, Cina e Stati Uniti.

Non sempre tuttavia il sogno di molti viaggiatori riesce a concretizzarsi. I dati più aggiornati relativi ai flussi turistici internazionali ci mostrano infatti **un Paese che perde posizioni nel confronto con i principali competitor**. Nel decennio 2007-2017 gli arrivi internazionali mondiali sono cresciuti in media annua del 3,8%, a fronte di un tasso medio degli arrivi verso l'Italia pari al 2,9%. I dati di spesa ci dicono inoltre che i flussi che sono arrivati in Italia si sono contraddistinti per una spesa media più bassa. La spesa totale dei turisti provenienti dall'estero è infatti annualmente aumentata dello 0,3%, a fronte di una crescita mondiale del 4,5%. In termini di spesa media giornaliera pro capite si è registrata addirittura una riduzione del 2,5% annuo. **La composizione dei flussi turistici rivolti verso l'Italia si è andata pertanto spostando verso una tipologia di turismo più “parsimoniosa”** rispetto ai turisti che visitavano il BelPaese dieci anni fa.

La domanda turistica di qualità rivolta all'Italia si sta lentamente riducendo

(1) ENIT (2017)

• **GRAFICO 1 • Dinamica del turismo mondiale: confronto con l'Italia, 2007-2017 (CAGR%)**



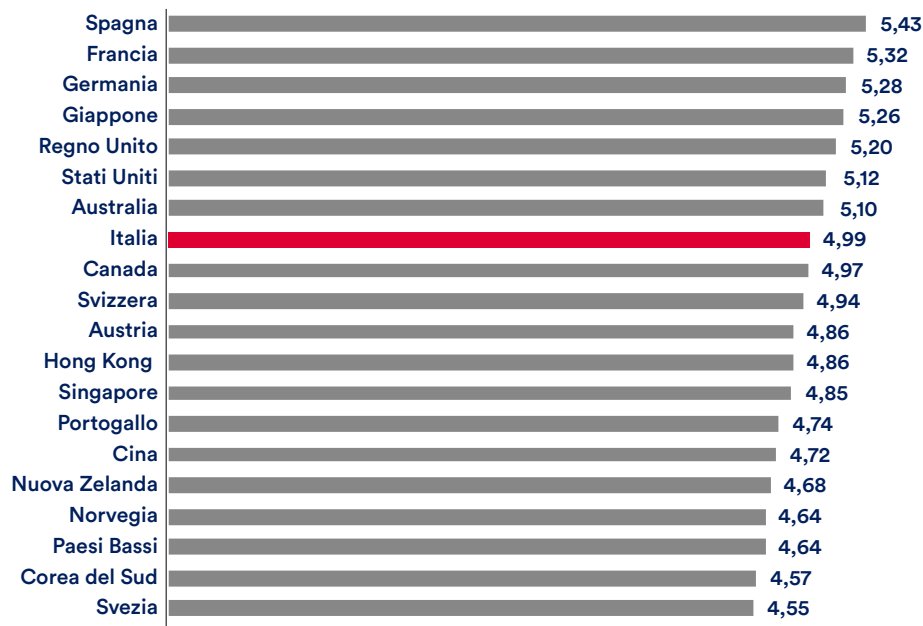
Fonte: Elaborazioni CDP su dati UNWTO, 2018

Se da una parte queste dinamiche possono essere attribuite ai grandi mutamenti geografici che hanno interessato il turismo mondiale - per cui sempre più Paesi si affacciano sul mercato turistico comportando una riduzione delle quote dei Paesi tradizionalmente ricettori di turismo a favore di nuove aree - dall'altra non si può però non evidenziare come questo ridimensionamento si debba attribuire in parte anche a una **minore capacità attrattiva dell'Italia, che ha visto ridursi la sua quota di mercato in maniera più netta rispetto ai suoi diretti competitor.**

Nonostante l'indiscusso patrimonio turistico l'Italia continua a perdere competitività

L'indicatore di competitività turistica del World Economic Forum (WEF), posiziona l'Italia all'**ottavo posto nel ranking di competitività turistica mondiale del 2017**, a fronte di mercati turistici altrettanto maturi che si piazzano in posizioni decisamente migliori.

• **GRAFICO 2 • The Travel & Tourism competitiveness index: prime 20 posizioni, 2017 (indice da 1 a 7)**



Fonte: World Economic Forum, 2017

● 01.2 ● Le caratteristiche della domanda turistica in Italia

Partendo dal presupposto che la domanda turistica ha un impatto differente per l'economia di un Paese anche in base alla capacità di spesa dei flussi, è evidente che parlare di capacità attrattiva del turismo italiano implica affrontare il tema della **tipologia e della "qualità" della domanda turistica che al nostro Paese si rivolge**. A tal proposito si è già detto di come la riduzione della spesa media faccia pensare a un peggioramento della capacità dei flussi di impattare sull'economia, appare dunque quanto mai opportuno esaminare le caratteristiche dei flussi turistici che hanno visitato l'Italia negli ultimi anni per comprendere le leve sulle quali agire.

Nel periodo 2007-2017 i flussi turistici in Italia sono cresciuti a un tasso medio annuo pari al 2,5% in termini di arrivi e all' 1,1% in termini di presenze, raggiungendo **nel 2017 circa 123 milioni di arrivi e 420 milioni di presenze**. La permanenza media dei turisti si è quindi ridotta nel decennio, passando da quasi 4 giorni nel 2007, a poco più di 3 nel 2017.

La componente più dinamica della domanda è stata quella rivolta alle strutture ricettive extralberghiere, che hanno registrato un tasso di crescita media annua pari al +1,8% in termini di presenze e al +5,0% in termini di arrivi. Nello stesso periodo **nelle strutture alberghiere le presenze sono cresciute ad un tasso pari al +0,8%** (+1,9% in termini di arrivi). Ciononostante il numero di presenze nelle strutture alberghiere continua a rappresentare la componente più rilevante del turismo in Italia, pesando sul totale del 2017 per oltre il 65%.

● Tabella 1 ● Movimento turistico in Italia, 2007-2017

	2007		2017		CAGR 2007-2017	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Esercizi alberghieri	78.051.422	254.328.742	93.790.168	275.133.547	1,9%	0,8%
Esercizi extralberghieri	18.098.661	122.313.009	29.405.388	145.495.608	5,0%	1,8%
Italiani	53.276.961	213.176.071	62.672.366	209.970.369	1,6%	-0,2%
Stranieri	42.873.122	163.465.680	60.523.190	210.658.786	3,5%	2,6%
Totale	96.150.083	376.641.751	123.195.556	420.629.155	2,5%	1,1%

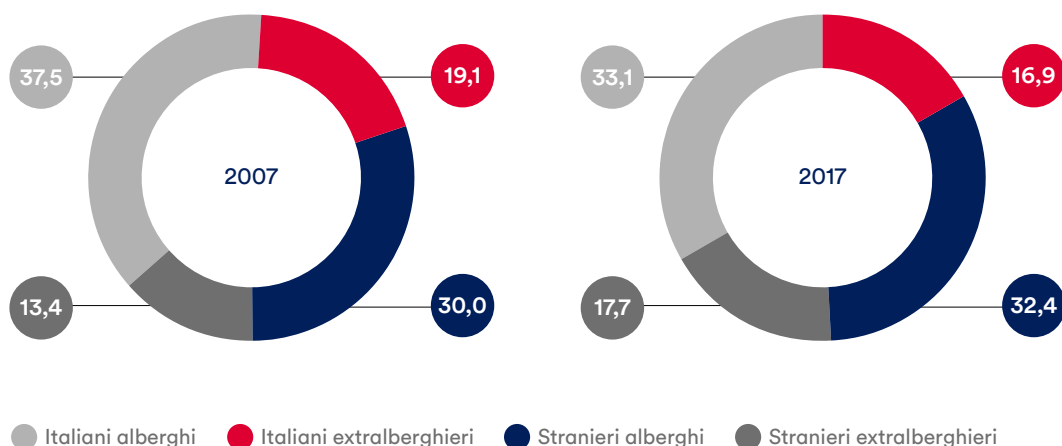
Fonte: ISTAT, 2018

Nell'ultimo decennio sono cresciute soprattutto le presenze straniere alberghiere

La dinamica poco vivace delle presenze totali è da attribuire principalmente ai flussi turistici interni: le presenze degli italiani si sono infatti ridotte a un tasso medio annuo pari allo 0,2%, mentre **le presenze degli stranieri sono cresciute del 2,6%**. La ricomposizione dei flussi turistici a favore degli stranieri può essere considerata un buon segno da un punto di vista della qualità delle componenti turistiche, vista la tendenza degli stranieri a soggiornare più spesso in albergo e ad avere una spesa media più elevata.

Osservando infatti la composizione delle presenze turistiche a inizio e fine decennio si può immediatamente notare come le diverse componenti della domanda turistica si siano ricomposte a favore degli stranieri e, in particolare, di quelli che soggiornano in albergo (passati dal 30% al 32,4%).

• **GRAFICO 3** • Quota di presenze nelle strutture ricettive italiane per tipologia e provenienza, 2007-2017 (%)

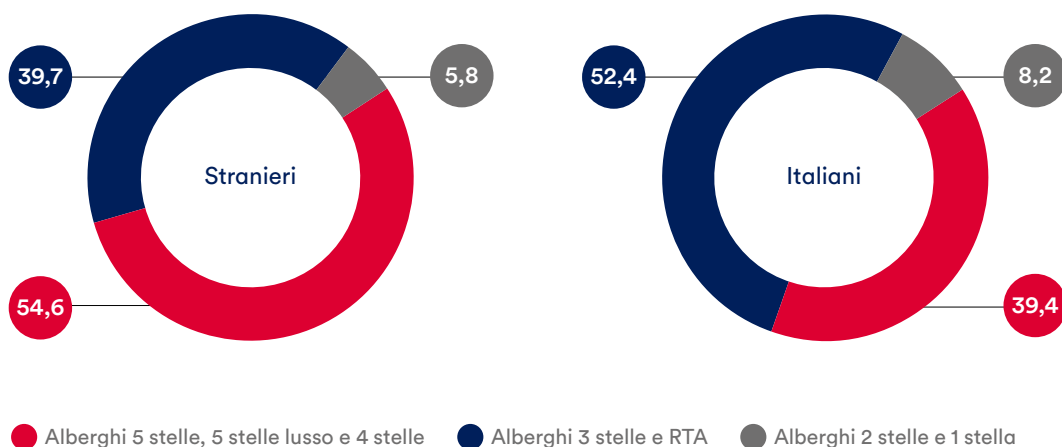


Fonte: ISTAT, 2018

Passando poi alla composizione delle presenze turistiche per tipologia di esercizio alberghiero si può osservare come la **componente straniera abbia, più degli italiani, la tendenza a scegliere alberghi di qualità elevata (4 e 5 stelle)**, registrando una quota di presenze in questa categoria del 54,6%, rispetto al 39,4% dei turisti italiani.

Gli stranieri preferiscono alberghi di qualità e viaggiano anche "fuori stagione"

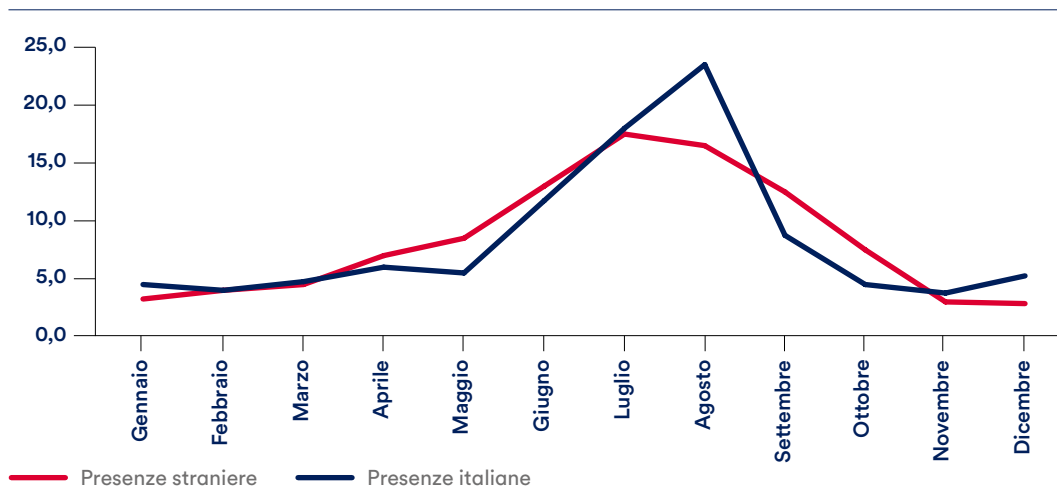
• **GRAFICO 4** • Quota di presenze nelle strutture alberghiere per categoria, 2017 (%)



Fonte: ISTAT, 2018

Un'altra caratteristica degli stranieri che viaggiano in Italia, che rende particolarmente interessante la loro presenza, è la tendenza a viaggiare in periodi dell'anno diversi da quelli in cui si concentrano i turisti italiani, generalmente i mesi estivi con il picco di agosto. Come si può infatti osservare le **presenze straniere risultano più equamente distribuite nel corso dell'anno**.

● **GRAFICO 5** ● Quota mensile delle presenze per provenienza, 2017 (%)



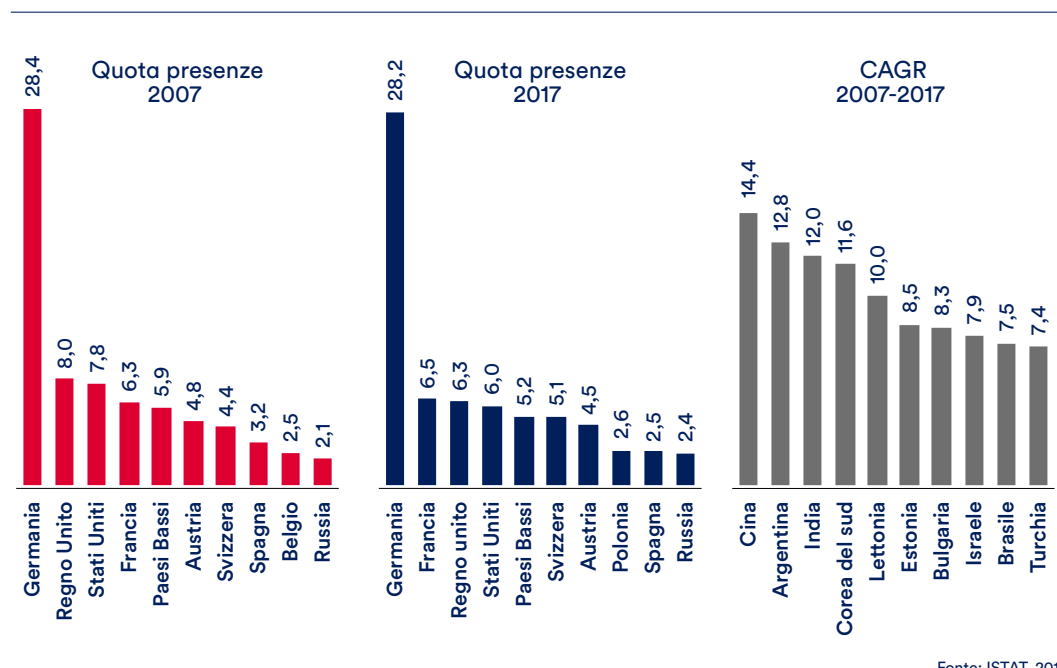
Fonte: ISTAT, 2018

01.2.1 I Paesi di provenienza del turismo straniero

Le presenze straniere provengono prevalentemente dai mercati tradizionali della domanda

Esaminando più nel dettaglio le presenze straniere per Paese di provenienza si può osservare come nelle **prime dieci posizioni** per numero di presenze continuo a esserci i Paesi dell'Unione Europea che, **tradizionalmente, hanno rappresentato i principali flussi turistici verso l'Italia**, accompagnati dagli Stati Uniti, mercato anch'esso da sempre interessato ai viaggi in Italia, e la Russia, che rientra nella classifica dei primi dieci Paesi dopo aver perso posizioni nel biennio 2015-2016 a causa dell'incertezza generata dalla crisi ucraina e dal forte deprezzamento del rublo. Non si osservano peraltro grandi cambiamenti tra l'inizio e la fine del periodo in esame, se non per il fatto che, fatta eccezione per la Francia, la Svizzera e la Polonia, tutti gli altri Paesi hanno registrato una riduzione della quota percentuale di presenze, presumibilmente a favore dei paesi di provenienza dei nuovi flussi di domanda turistica. Infatti, come era lecito aspettarsi, **i paesi che registrano i tassi di variazione media annua tra il 2007 e il 2017 più alti sono anche quelli più dinamici a livello di flussi mondiali**. Nelle prime posizioni si trovano infatti la Cina, i cui flussi turistici verso l'Italia sono cresciuti del 14,4% l'anno, e l'India con il 12,0%.

● **GRAFICO 6** ● Prime dieci posizioni per quota di presenze straniere per Paese di provenienza e CAGR, 2007-2017 (%)



Fonte: ISTAT, 2018

Stando all'indagine sull'attrattività del Paese realizzata per ENIT nel 2017, il **29% della popolazione mondiale dichiara di avere pianificato un viaggio in Italia entro i prossimi 5 anni**. Si arriva al 45% fra i ceti elevati, che raggiungono il **54% se si considerano in particolare i Paesi definiti "Prospect"**, ossia **Cina, Russia, Turchia, India, Brasile, Sud Africa, Nigeria e Marocco**, per i quali si prevede un ruolo sempre più rilevante nello scenario turistico mondiale. Tuttavia, considerata l'assenza di tutti questi Paesi (ad eccezione della Russia) nella graduatoria dei primi 10 per provenienza delle presenze nel BelPaese, appare evidente come ad oggi per questa tipologia di turismo esistano ancora margini di crescita. **L'Italia infatti presenta tutte le caratteristiche per attrarre questi flussi, più dinamici e c.d. affluenti.**

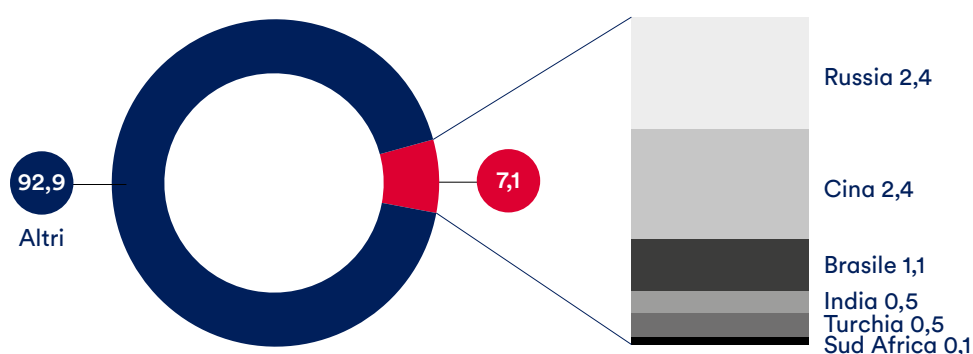
● 01.3 ● Nuovi flussi turistici: i Paesi Prospect

Lo scenario del turismo mondiale va sempre più affollandosi di Paesi, che, se un tempo erano esclusi dalla scena turistica, oggi ne stanno diventando attori determinanti, sia in termini di incoming, sia di outgoing. La globalizzazione delle economie ha contribuito a cambiamenti rilevanti nell'ambito degli assetti internazionali, nonché al dinamismo senza precedenti del settore turistico. Il mutamento degli scenari mondiali induce a ripensare strategicamente la posizione competitiva dell'Italia, che dovrà cercare inevitabilmente di **intercettare i nuovi flussi che avranno origine dai mercati emergenti e in via di sviluppo.**

Rispetto ai Paesi definiti come "Prospect" (Cina, Russia, Turchia, India, Brasile, Sud Africa²), il primo elemento da evidenziare è che nel 2017 questi **rappresentavano ancora appena il 7,1% delle presenze straniere in Italia**, un valore simile a quello di Francia e Regno Unito singolarmente considerati (rispettivamente 6,5% e 6,3%) e neanche confrontabile con il 28,2% dei flussi tedeschi. Sono la Russia e la Cina a rappresentare le componenti più importanti di questi flussi, rispetto a valori ancora piuttosto esigui degli altri Paesi. Occupano infatti rispettivamente il 10° e l'11° posto per numero di presenze in Italia nella graduatoria totale, al 18° posto il Brasile, 27° e 29° posto per India e Turchia, solo al 42° il Sud Africa.

I flussi provenienti dai Paesi più dinamici sono ancora una minima parte della domanda turistica italiana

● GRAFICO 7 ● Quota di presenze provenienti dai Paesi Prospect, 2017 (%)

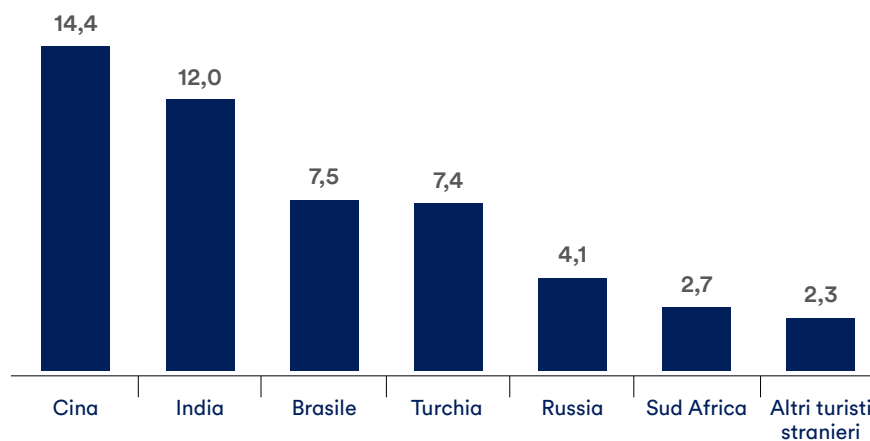


Fonte: ISTAT, 2018

(2) A differenza dei Paesi Prospect raggruppati dall'ENIT, non si sono presi in considerazione la Nigeria e il Marocco perché i flussi diretti in Italia e provenienti da questi due Paesi sono ancora così esigui da essere rilevati dall'ISTAT solo nella categoria residuale "altri paesi dell'Africa".

Si tratta tuttavia di Paesi per i quali, anche in Italia, si registrano **tassi di crescita media annua delle presenze nel decennio 2007-2017 molto significativi** (+14,4% per i turisti provenienti dalla Cina, +12% dall'India, +7,5% dal Brasile, +7,4% dalla Turchia, +4,1% dalla Russia e +2,7% dal Sud Africa) e tutti superiori alla media degli altri turisti stranieri presenti sul territorio nazionale nello stesso periodo (+2,3%).

• **GRAFICO 8** • Tasso di variazione media annua delle presenze provenienti dai Paesi Prospect, 2007-2017 (%)



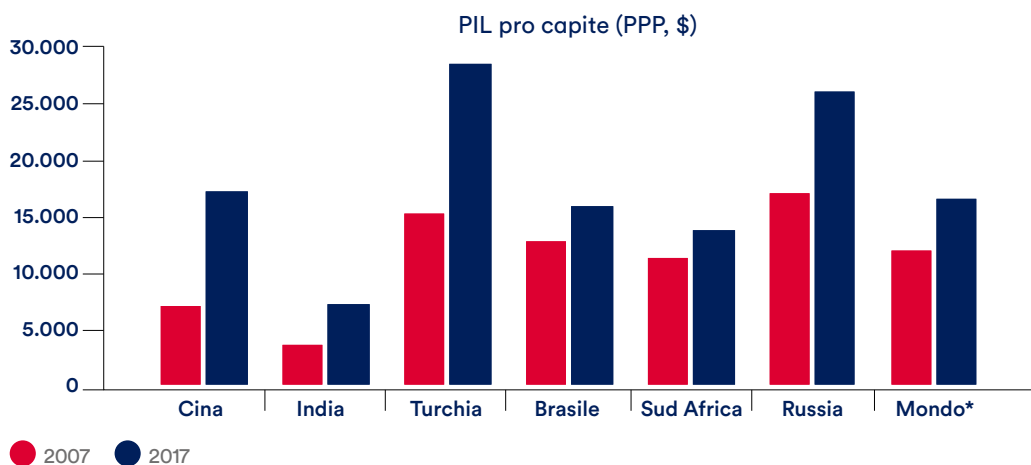
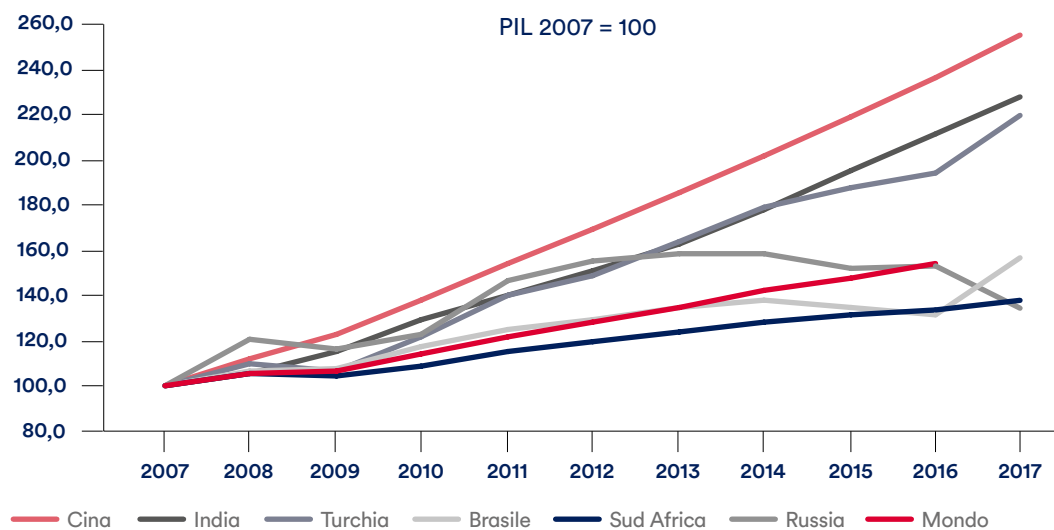
Fonte: ISTAT, 2018

In relazione a questi Paesi si può osservare come si tratti di economie che stanno registrando **dinamiche di crescita superiori alla media mondiale**, pur con qualche incertezza nel corso degli ultimi anni del decennio nel caso della Russia e del Brasile. In tutti si registra inoltre un significativo aumento del PIL procapite, spesso superiore alla media mondiale.

I Paesi Prospect si caratterizzano per dinamiche di crescita economica più vivaci della media

Dipendendo la domanda turistica in maniera determinante dalle condizioni economiche dei Paesi di origine – quando un'economia cresce, il reddito disponibile cresce e una parte relativamente significativa di questo viene generalmente utilizzata per spesa turistica – queste **prospettive di crescita economica fanno immaginare un ulteriore significativo incremento della loro domanda turistica futura**. Da considerare poi l'elemento di **distribuzione del reddito** che incide molto sulle dinamiche turistiche. In questi Paesi il reddito si concentra nel primo e appena in parte nel secondo decile della popolazione, sicché la spinta che viene al consumo di vacanze, tipico dei redditi più ricchi, è ancora maggiore di quanto il puro calcolo generale del PIL faccia supporre.

● GRAFICO 9 ● Crescita economica dei Paesi Prospect, 2007-2017



*2016

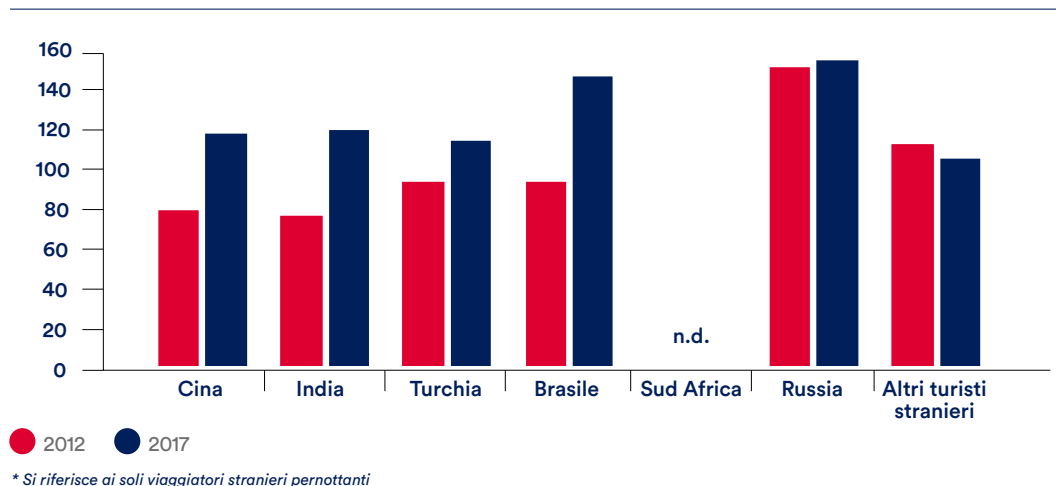
Fonte: World Bank, 2018

Alla crescita economica si è dunque accompagnata una maggior propensione ai viaggi da parte dei residenti, che rappresentano nuova domanda turistica con caratteristiche non necessariamente accomunabili a quelle dei turisti più tradizionali, ma che per numerosità e prospettive di crescita meritano di essere approfonditamente indagati e conosciuti.

Si tratta di flussi che presentano ancor più accentuate le caratteristiche che contraddistinguono i viaggiatori stranieri in Italia. Innanzitutto sono i turisti con **una spesa media più elevata della media degli stranieri che si recano in Italia, ma soprattutto in crescita negli ultimi anni**, in netta controtendenza rispetto a quanto registrato per gli altri viaggiatori.

Si tratta di flussi turistici in crescita e con una elevata capacità di spesa

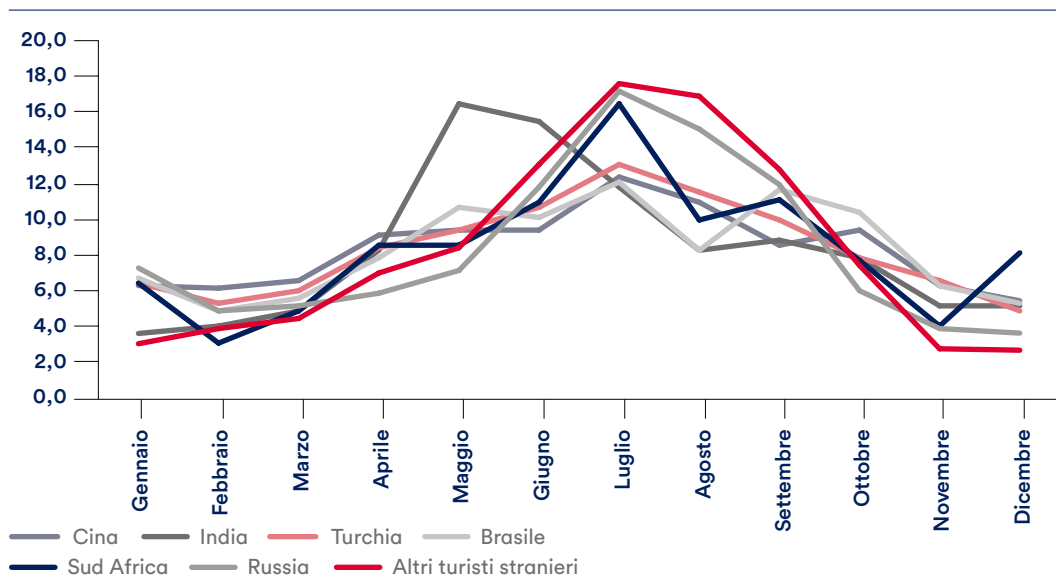
● **GRAFICO 10** ● Spesa media pro capite giornaliera* in Italia dei turisti provenienti dai Paesi Prospect, 2012-2017 (€)



Fonte: Banca d'Italia, 2018

Un'altra caratteristica dei viaggiatori provenienti da questi Paesi è che, ancor più di quanto già non accada per tutti gli altri turisti stranieri, **la stagionalità delle loro presenze è piuttosto omogenea** o, come nel caso dell'India, laddove vi siano picchi di presenze queste si registrano in periodi dell'anno diversi da quelli della maggior parte dei flussi interessati all'Italia.

● **GRAFICO 11** ● Quota mensile delle presenze provenienti dai Paesi Prospect, 2017 (%)



Fonte: ISTAT, 2018

Al di là dei dati statistici, può tuttavia essere utile, anche al fine di calibrare eventuali interventi sull'offerta ricettiva, esaminare le **caratteristiche qualitative riferibili ai turisti provenienti da questi Paesi**. A tal fine si riportano delle schede specifiche per ciascuno, tratte dai rapporti ENIT/MAECI, strumenti conoscitivi e di monitoraggio dei mercati turistici dei singoli Paesi.

CINA

Brand e posizionamento rispetto ai competitor

I principali competitors dell'Italia rispetto ai turisti cinesi, al di fuori del continente asiatico, sono Francia, Svizzera, Stati Uniti e Australia. Tra le destinazioni europee l'Italia è seconda solo alla Francia.

Nel complesso il brand Italia si configura in modo piuttosto tradizionale, come **combinazione di arte, cultura e stile di vita**. Il Made in Italy e l'immagine complessiva dell'Italia si sono diffusi in Cina grazie a film, mostre, eventi, scambi culturali e presenza nei media; tutti questi elementi hanno contribuito a rendere il BelPaese il più "caratterizzato" in Europa e a far sì che le quote di mercato italiane in Cina siano in costante ascesa nel corso degli ultimi anni.

Profilo del turista cinese

- Istruzione universitaria
- Fascia di età compresa tra i 25 e i 44 anni
- Motivazione prevalente leisure
- Viaggia soprattutto in gruppo, anche se sono significativamente in aumento i viaggiatori indipendenti
- Mete privilegiate le città d'arte, anche se è in aumento l'interesse per i prodotti di nicchia e le mete alternative

Situazione di mercato e strategie

Forte della notorietà di destinazioni iconiche come Roma, Firenze e Venezia, l'Italia rientra sempre tra i "pacchetti Europa" che vengono offerti ai turisti cinesi. Ciononostante l'offerta turistica italiana potrebbe andare ben oltre il turismo nei luoghi più noti e provare a intercettare la grande massa di turisti cinesi che sempre più si va affacciando sul mercato turistico anche con **prodotti diversi, eterogenei e di nicchia**.

I turisti cinesi lamentano però la scarsa attenzione da parte degli operatori italiani nei confronti delle loro esigenze, soprattutto manca del tutto l'assistenza e la promozione in lingua cinese. Inoltre gli **hotel italiani sono percepiti di qualità inferiore** a quella degli altri competitor europei e, più in generale, hanno un **rapporto qualità/prezzo non competitivo**.

Un elemento positivo è senz'altro rappresentato dalla **crescita del mercato del turismo di lusso**, con offerta di pacchetti esclusivi, rivolti a piccoli gruppi di turisti cinesi con elevata capacità di spesa, **verso destinazioni al di fuori dei circuiti tradizionali**, con servizi studiati appositamente in base alle loro esigenze e interessi. Sembra questo il primo tassello di una strategia giustamente orientata a intercettare segmenti di domanda più piccoli in termini di numeri, ma di impatto maggiore in termini di capacità di spesa. La richiesta di prodotti turistici di nicchia (sia in termini di territori sconosciuti, sia con riferimento all'organizzazione di eventi particolari, tipo matrimoni) è infatti in aumento, ma si scontra ancora con una scarsa accessibilità dell'offerta da parte di utenti individuali, anche per la mancanza di promozione on line, in lingua cinese e nei principali siti cinesi.

RUSSIA

Brand e posizionamento rispetto ai competitor

L'Italia continua a rappresentare per i russi una tra le destinazioni turistiche più amate e desiderate, grazie a un forte legame nato già ai tempi del Grand Tour. La cultura, l'arte, il **lifestyle italiano** sono tutti fattori di grande attrazione per il turista russo. Negli ultimi anni è inoltre cresciuta la domanda per i **prodotti di nicchia e il turismo c.d. minore**.

Rispetto agli anni appena trascorsi, ci sono cambiamenti significativi riguardo ai principali competitor. Tra le destinazioni preferite dai russi ci sono sempre state Turchia e Egitto, che tuttavia negli ultimi tempi, a causa delle tensioni politiche, stanno perdendo molto terreno. Questa congiuntura apre ovviamente dei margini agli altri Paesi: per riuscire a intercettare la domanda russa è fondamentale tuttavia riuscire a offrire **prodotti convenienti**, con servizi adeguati e mirati al pubblico russo.

Profilo del turista russo

- Si tratta per la gran parte di uomini d'affari, per i quali il fattore determinante nella scelta della destinazione è la qualità dell'alloggio, l'efficienza del servizio e la sicurezza.
- Livello culturale medio/alto
- Nonostante il recente crollo del potere d'acquisto, i cittadini russi continuano a essere tra gli spender più importanti del mondo
- Preferiscono alloggiare in alberghi 4/5 stelle
- Viaggiano soprattutto tramite tour operator, ma i **viaggiatori indipendenti stanno aumentando**. Rimane comunque molto forte la preferenza per il sistema "all inclusive".

Situazione di mercato e strategie

I russi sono dei **returner**: il 44% di quelli che viaggiano con un pacchetto è già stato in Italia almeno una volta; sono pertanto destinatari ideali di **prodotti di nicchia** e fuori dai circuiti noti.

Lamentano tuttavia un **alto prezzo della destinazione Italia** rispetto al livello medio dei servizi turistici. **Non apprezzano inoltre la qualità delle strutture ricettive alberghiere**, ancora poco attrezzate con servizi mirati al pubblico russo e, soprattutto, non all'altezza degli attuali standard internazionali.

BRASILE

Brand e posizionamento rispetto ai competitor

L'Italia occupa il sesto posto nella graduatoria delle mete scelte in Europa dai turisti brasiliani; tuttavia è la prima destinazione per la quale i brasiliani ricercano on line informazioni e continua a essere la destinazione più richiesta ai tour operator. La presenza significativa di oriundi italiani (si stima che il 10% della popolazione brasiliana abbia origine italiana) rende il BelPaese una meta privilegiata per tutti coloro che desiderano conoscere i luoghi di origine dei loro avi.

Nell'immaginario dei brasiliani l'Italia è associata ad arte, cultura, enogastronomia, paesaggio. Sempre di più sta, inoltre, aumentando l'interesse per **le eccellenze del Made in Italy** legate a moda, design, alimentazione, nautica, automotive. Il marchio Italia conferisce a qualsiasi prodotto un valore aggiunto che ha effetti positivi anche sul turismo. Molti brasiliani vengono in Italia per fare acquisti di questi prodotti.

Profilo del turista brasiliano

- Il turista tipo brasiliano ha tra i 30 e i 40 anni di età, appartiene alla classe medio-alta della popolazione, ha un livello di istruzione elevato e conosce almeno una lingua straniera.
- Viaggia prevalentemente in coppia o da solo, mentre è molto più bassa la percentuale di brasiliani che viaggia in gruppo o con bambini. Ha **una disponibilità di spesa medio/alta**.
- Le strutture ricettive privilegiate sono alberghi con almeno 3/4 stelle, preferibilmente localizzate nei **centri storici delle città più importanti**.
- I flussi provenienti dal Brasile sono orientati prevalentemente verso le grandi città d'arte. Si registra positivamente negli ultimi anni un significativo aumento della domanda verso destinazioni del Sud Italia: Costiera Amalfitana, Puglia e Sicilia.
- I turisti brasiliani, più di chiunque altro, viaggiano per assistere a eventi sportivi (gare di Formula 1, big match di calcio, ecc.) e dimostrano grande interesse per il folclore locale.

Situazione di mercato e strategie

L'instabilità politica del Brasile, insieme a una condizione economica generale in peggioramento, fanno prevedere flussi turistici outgoing dal Paese in diminuzione rispetto agli ultimi anni di grande boom. Questo rende particolarmente complessa la strategia orientata ad attrarre questi flussi e molto dell'eventuale riuscita dipenderà dalla capacità di adattamento dell'offerta e dall'**abilità nella contrattazione da parte degli operatori turistici**.

Del resto è noto come il successo di una destinazione turistica passi anche dalla politica di promozione e, sotto questo profilo, l'Italia ha perso terreno rispetto a competitors molto più agguerriti, che in Brasile hanno realizzato investimenti finanziari e campagne promozionali a 360° (Turchia, Croazia, Argentina, Perù, Australia e Stati Uniti).

Un canale importante da sfruttare è infine quello del **turismo religioso**, che ha grandi potenzialità legate al fatto che il Brasile è il Paese più cattolico del mondo, con circa 120 milioni di fedeli.

TURCHIA

Brand e posizionamento rispetto ai competitor

L'Italia si posiziona al quinto posto tra le destinazioni turistiche scelte dai cittadini turchi, che conoscono molto bene il brand, associato all'**alta qualità**, lo stile e la capacità di vivere bene, anche grazie alla numerosa presenza di **imprese italiane sul territorio**.

Profilo del turista turco

- Livello culturale medio/alto
- Reddito medio
- Motivazione leisure la più rilevante
- La maggior parte sceglie strutture ricettive alberghiere
- Mete privilegiate Venezia, Roma, Firenze e Milano. L'aumento dei voli diretti da Istanbul ha favorito tuttavia anche l'interesse verso mete meno note

Situazione di mercato e strategie

I turisti turchi lamentano una **qualità dell'offerta alberghiera bassa**. Inoltre, a fronte di un PIL pro capite crescente e del consistente ampliamento della classe media, appare assolutamente **necessaria anche la promozione di mete turistiche di nicchia**, nei confronti delle quali i turisti turchi mostrano un'attenzione sempre maggiore. In particolare, nonostante la vicinanza geografica e l'affaccio comune sul Mediterraneo, i turchi ancora non conoscono e non visitano il Sud d'Italia, rispetto al quale serve dunque immaginare una politica di promozione e commercializzazione ad hoc.

INDIA

Brand e posizionamento rispetto ai competitor

L'Italia rientra tra le prime dieci mete scelte dai turisti indiani; si posiziona al nono posto ed è la seconda meta europea insieme alla Svizzera e dopo il Regno Unito. Rappresenta una delle più importanti destinazioni soprattutto per quanto riguarda alcune eccellenze tipiche del Made in Italy, come l'enogastronomia, la moda e l'italian way of life; il "sogno" da realizzare almeno una volta nella vita.

Rispetto ai principali competitors l'Italia ha un buon posizionamento soprattutto nella fascia alta e medio-alta della società indiana, che percepisce il BelPaese come **sinonimo di classe e qualità**, culla di bellezze culturali, artistiche e naturalistiche, e ne apprezza particolarmente la gastronomia e le tradizioni. Per questo segmento di domanda sempre più l'Italia va affermandosi come mono-destinazione, mentre per la classe media, che più spesso viaggia in gruppo, rappresenta una delle mete di tour europei più ampi. L'Italia è infine, soprattutto per l'élite indiana, *wedding destination*, un fenomeno che sta contribuendo alla continua evoluzione della domanda di Italia da parte della popolazione indiana, molto attenta alle offerte esistenti e pronta a sperimentare nuove destinazioni, anche secondarie.

Profilo del turista indiano

- Due gruppi ben distinti: turisti della nascente e popolosa middle class e turisti della ricca e prestigiosa upper class.
- **Middle class:** circa 300 milioni di indiani, usciti dalla povertà negli ultimi 10 anni, scelgono le loro mete turistiche prevalentemente sulla base delle mode del momento e sono fortemente influenzati dall'industria cinematografica. Preferiscono viaggiare in gruppo, scelgono strutture ricettive alberghiere a 3/4 stelle e gradiscono trovare cibo indiano. Dell'Italia amano soprattutto le mete più note e iconografiche.
- **Upper class:** tra i 20 e i 30 milioni di persone, si avvicinano come caratteristiche nelle scelte di viaggio ai turisti occidentali. Spesso parlano inglese in famiglia e hanno qualche figlio che studia in prestigiose università del mondo anglosassone. La loro prima motivazione turistica è lo shopping, per il quale spendono gran parte del budget della vacanza. Viaggiano con tutti i comfort, volano in business class, scelgono alberghi a 5 stelle e chiedono servizi personalizzati. Spesso tornano in Italia più volte, scegliendo quindi anche mete alternative ed esclusive.
- Sono molto diffusi anche i viaggi *incentive* e per affari, a conferma del forte interesse delle aziende indiane per lo stile di vita italiano.
- In ogni caso il turista indiano è ancora poco abituato a viaggiare autonomamente o sulla base di prenotazioni effettuate on line e **preferisce servirsi di agenzie di viaggio e tour operator**, finendo per privilegiare strutture ricettive note, prevalentemente alberghiere, e inserite nei circuiti più tradizionali.

Situazione di mercato e strategie

L'Italia vanta la più grande comunità indiana regolarmente immigrata in Europa, un canale questo importante per la diffusione della cultura e del lifestyle italiano in India. Tuttavia il viaggiatore indiano è ancora piuttosto sconosciuto agli operatori turistici locali (ad esempio con riferimento al vegetarianesimo e alle restrizioni alimentari a carattere religioso).

Il turista indiano lamenta inoltre la presenza di un'**offerta turistica alberghiera** che, seppur varia e differenziata, ancora oggi è **troppo cara** e con servizi che non sempre corrispondono agli standard europei. Sono infine carenti i collegamenti aerei diretti tra i due Paesi: l'aumento di collegamenti diretti giornalieri rappresenta senz'altro una priorità per rispondere a una domanda sempre più interessata al nostro Paese.

Nonostante la posizione di primaria importanza che l'Italia può vantare, altri Paesi, anche particolarmente aggressivi sul mercato del turismo outbound indiano, stanno gradualmente recuperando terreno. Pertanto risulta fondamentale continuare a intervenire per consolidare e possibilmente rafforzare la posizione italiana rispetto ai competitors. In quest'ottica la promozione di **prodotti di nicchia**, a fronte di una domanda indiana sempre più segmentata, potrebbe rappresentare una carta vincente.

SUD AFRICA

Brand e posizionamento rispetto ai competitor

Negli ultimi anni i visti per turismo rilasciati dalla rete diplomatica italiana in Sud Africa sono consistentemente aumentati, nonostante l'assenza di voli diretti per il Paese. Allo stesso modo sono cresciuti i visitatori che, pur chiedendo il visto per altri Paesi europei, soggiornano poi anche in Italia.

Le proiezioni indicano una crescita sostenuta del turismo sudafricano all'estero, grazie all'aumento del reddito pro capite, ai prezzi molto competitivi delle compagnie aeree che operano nel Paese e a una maggiore offerta turistica mondiale. Tuttavia nel breve periodo non si prevedono sostanziali modifiche nelle preferenze dei viaggiatori sudafricani che ancora preferiscono l'area SADC (Southern African Development Community)³ e in particolare Mauritius.

La cultura, il design, la cucina e, più in generale, il **life style italiano**, godono in Sud Africa di grande prestigio e ammirazione, anche grazie alla presenza nel Paese di una comunità italiana ben integrata.

Profilo del turista sudafricano

- Livello culturale e di reddito medio/alto
- Fascia di età compresa tra i 30 e i 60 anni
- Preferenza per le grandi città d'arte, mare e montagna
- Preferenza per gli alberghi, ma molto attento al rapporto qualità/prezzo
- Viaggia prevalentemente rivolgendosi a **tour operator e agenzie di viaggio**

Situazione di mercato e strategie

La mancanza di voli diretti è una forte penalizzazione per il BelPaese, insieme ai **prezzi elevati delle strutture ricettive**.

Il Paese europeo che ha più successo, la Spagna, deve questo risultato a un'accorta promozione di pacchetti a buon mercato e in generale a una maggiore elasticità dell'offerta turistica, che si adatta meglio anche alle esigenze delle fasce meno facoltose della popolazione locale.

Oltre alla necessità di promuovere pacchetti a prezzi competitivi che abbinino le bellezze architettoniche e paesaggistiche alla attrattive non solo culturali delle città (soprattutto lo shopping molto apprezzato dai sudafricani), non si deve sottovalutare l'interesse elevato del turista sudafricano verso le località di mare, rispetto alle quali l'Italia può vantare un significativo asset competitivo.

(3) Composta da 16 Paesi: Angola, Botswana, Comore, Repubblica democratica del Congo, Lesotho, Madagascar, Malawi, Mauritius, Mozambico, Namibia, Seychelles, Sud Africa, Swaziland, Tanzania, Zambia e Zimbabwe.

Volendo tracciare una breve sintesi di alcuni elementi comuni a tutti i turisti provenienti da questi Paesi si sottolinea che:

- si tratta in tutti i casi di economie per le quali **si prevedono flussi turistici in aumento**, sia in assoluto, sia, in particolare, in direzione dell'Europa e dell'Italia;
- tutti si dichiarano interessati oltre che ai tradizionali attrattori del BelPaese, arte e cultura, anche alla possibilità di fare shopping e in generale di **poter godere dell' Italian way of life**;
- sta aumentando per molti turisti provenienti da questi Paesi, soprattutto per i repeaters, **l'interesse per mete fuori dai circuiti più noti**;
- chi viene da questi Paesi, sia che prediliga le mete classiche e le grandi città, sia che preferisca mete turistiche di nicchia, sceglie comunque in prevalenza di **alloggiare nelle strutture alberghiere, che vuole di qualità elevata**;
- tuttavia la maggior parte di questi turisti lamenta gli **standard inadeguati** degli alberghi italiani e il **basso rapporto qualità/prezzo** dei servizi e delle strutture;
- sono viaggiatori che scelgono **periodi dell'anno molto differenziati**, consentendo quindi di compensare in parte la tendenza, tipicamente italiana, di godere delle vacanze prevalentemente nei mesi estivi;
- hanno tutti una **spesa media giornaliera pro capite elevata** e, soprattutto **in crescita** negli ultimi anni, in totale controtendenza rispetto agli altri turisti stranieri che visitano l'Italia;
- viaggiano ancora per la maggior parte servendosi di **tour operator e agenzie di viaggio**, anche se si osserva comunque un aumento della tendenza a organizzare la vacanza in autonomia;
- oltre all'inadeguatezza delle strutture alberghiere molti lamentano anche la **difficoltà di muoversi nel nostro territorio** a causa della poca conoscenza della lingua inglese e della mancanza di materiale informativo e promozionale redatto nelle loro lingue madri;
- infine, per alcuni di questi Paesi, ancora si registra la **mancanza di collegamenti aerei diretti**.

Si può quindi dedurre che se l'attenzione nei confronti di questi nuovi turisti è ancora bassa da parte del sistema turistico italiano, tuttavia **un punto di forza molto importante da cui partire è rappresentato dal fascino, l'interesse e la curiosità che l'Italia e lo stile di vita italiano sembrano prepotentemente esercitare verso questi nuovi viaggiatori.**

LA NUOVA DOMANDA DI LUSSO: GENERAZIONI A CONFRONTO

La nuova domanda turistica si contraddistingue per flessibilità, segmentazione, richiesta di personalizzazione e di esperienze diversificate.

Il macro ambito geografico è senz'altro un driver attraverso il quale leggere questi grandi cambiamenti, ma un altro aspetto rilevante, che si è soliti analizzare, è legato alle differenze generazionali. I grandi cambiamenti che stanno interessando il mercato turistico hanno infatti avuto impatti significativi, ma differenti, anche sulle diverse generazioni di turisti.

In maniera estremamente schematica si possono individuare diversi target di domanda turistica raggruppati in base all'anno di nascita:

- i **seniors**, persone con più di 65 anni, in pensione, si contraddistinguono per essere dotati di **tempo libero e potere d'acquisto rilevante**. Hanno una certa abitudine al viaggio, amano gli itinerari culturali e generalmente scelgono di muoversi nei periodi dell'anno meno congestionati;
- i **baby boomers**, nati tra la seconda metà degli anni '50 e gli anni '60, hanno vissuto il boom economico e oggi spesso non lavorano o sono consulenti home based, potendo quindi scegliere liberamente di **viaggiare in diversi periodi dell'anno**. Si caratterizzano per essere la generazione con più disponibilità economica, considerano la vacanza una necessità, ma sono consumatori più parsimoniosi delle altre generazioni. Inaspettatamente sono molto tecnologici e connessi e usano i device tecnologici in percentuali paragonabili a quelle dei millennials⁴.
- la c.d **generazione X** nata tra la fine degli anni '60 e i primi anni '80, si caratterizza per l'**attenzione al lusso**⁵, soprattutto nella scelta delle strutture per il soggiorno, per una discreta disponibilità economica e attenzione al viaggio, ma anche per la **poca disponibilità di tempo** per viaggiare;
- i **millennials**, nati tra la seconda metà degli anni '80 e i primi anni 2000, cresciuti in un'epoca di grandi cambiamenti tecnologici, sono iper connessi, molto attenti alle recensioni on line e sempre interessati a condividere in rete le loro esperienze di viaggio. Solitamente richiedono ambienti dinamici, moderni, di design, con ottima dotazione tecnologica, e gradiscono l'uso di ambienti condivisi. **Molto esigenti** in merito alla qualità del servizio, sono poco disposti a ricevere sorprese. Il millennial non tollera ritardi o errori e da grande peso al rapporto qualità-prezzo. **Sono disposti anche a spendere molto per esperienze fuori dal comune o di lusso, ma solo andando sul sicuro**;
- i post millennials, o **generazione Z**, i turisti di domani, che oggi influenzano soprattutto la domanda di viaggio dei loro genitori, ma che a breve rappresenteranno una componente molto dinamica della domanda turistica, **sono abituati a viaggiare molto fin da piccoli**. Pesano su questa generazione di turisti soprattutto i cambiamenti negli stili di vita e la migliore accessibilità di gran parte delle destinazioni.

In termini di attenzione al lusso si osserva che i millenials e la generazione X sono le due componenti di clientela che hanno registrato le più alte percentuali di crescita nel corso del quadriennio 2012-2016. I baby boomers, pur stabili in termini di tasso di crescita, rappresentano comunque la quota più alta di domanda “di lusso”, mentre una lieve decrescita si è registrata per i seniors⁶.

Tutte le diverse componenti individuate sono comunque accomunate dal desiderio di vivere **esperienze di qualità**, concedendosi **“lussi”, magari solo in alcune parti del viaggio**: nella scelta della struttura ricettiva, o in quella di alcune esperienze uniche da vivere nel corso della vacanza, o nel viaggio stesso inteso come modalità di trasporto utilizzata.

Con riferimento in particolare alla sola **componente alberghiera, un ruolo importante** per queste strutture si può immaginare in relazione a **ciascuna generazione**, laddove sia **ampia anche l’offerta di servizi aggiuntivi**. Non è infatti difficile immaginare un millennial che pur soggiornando in una struttura di home sharing più economica rispetto all’albergo, decida poi di concedersi un trattamento rilassante nella spa di qualche albergo di lusso o una cena gourmet nel ristorante dello stesso albergo, così come un turista senior che scelga un viaggio low cost per risparmiare, concedendosi poi però una stanza in un albergo di charme.

(4) Virtuoso, intermediario del turismo di lusso, stima che l’84% dei baby boomers prenoti le vacanze on line.

(5) Virtuoso stima che tra il 2012 e il 2016 i clienti del lusso appartenenti a questa generazione siano cresciuti in un range compreso tra il 20 e il 24%.

(6) Virtuoso.

02

Le nuove sfide dell'ospitalità alberghiera italiana

Il sistema alberghiero italiano ha risposto positivamente ai mutamenti della domanda. Il margine di miglioramento è tuttavia ancora ampio e passa necessariamente per l'aumento della dimensione aziendale, una gestione manageriale delle strutture e la diversificazione dei servizi offerti

La domanda turistica va orientandosi sempre più verso una marcata polarizzazione tra due estremi:

- **il turismo esperienziale**, che privilegia il rapporto diretto con le popolazioni locali, scegliendo esperienze di viaggio il più possibile autentiche e a contatto con il paesaggio e l'ambiente;
- **il c.d. lusso di massa**, interessato a offerte "tutto compreso" (resort, grandi alberghi, crociere) e mete che rispondano all'esigenza della fuga dalla quotidianità verso ambienti di fantasia e di alta qualità, rappresentato solitamente dalla upper class proveniente dalle economie emergenti e caratterizzato da numeri importanti.

Davanti a questi grandi cambiamenti della domanda turistica globale, **il sistema ricettivo italiano non è rimasto a guardare**. Se da un lato l'offerta si è andata sempre più orientando verso forme alternative di ricettività, richieste in prevalenza dai turisti c.d. esperienziali, dall'altra anche il sistema alberghiero italiano ha mostrato di orientarsi in maniera sempre più netta verso la tipologia di domanda più interessata al lusso, anch'essa molto dinamica e in crescita.

I margini di miglioramento sono tuttavia ampi, soprattutto per il sistema alberghiero che ancora necessita di grande rinnovamento, prevalentemente nell'ottica di aumentare sia la qualità, sia la tipologia di servizi offerti.

● 02.1 ● L'offerta ricettiva

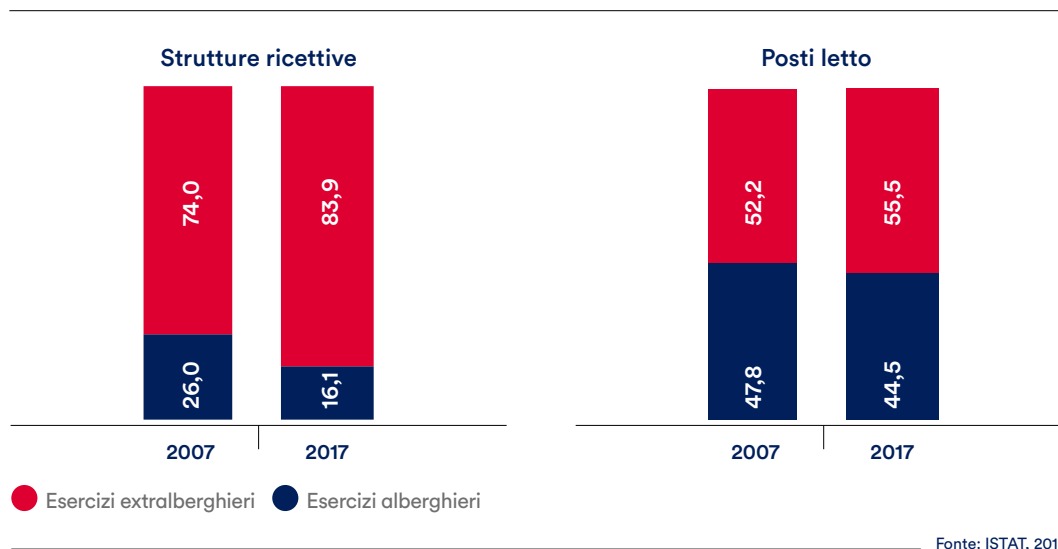
L'offerta ricettiva italiana ha superato nel 2017 i 200 mila esercizi, per un totale di circa 5 milioni di posti letto.

Nel **periodo 2007-2017**, il numero di strutture è aumentato di circa il 56%, passando da 131 mila a poco meno di 205 mila esercizi. L'incremento è stato determinato principalmente dalle **strutture extralberghiere** che, aumentate del 77,2% nel periodo considerato, **rappresentavano l'83,9% delle strutture ricettive italiane nel 2017** (ovvero 171.915 esercizi). Al contrario, si è registrata una lieve riduzione delle strutture alberghiere (-3,1%), passate dal rappresentare il 26,0% delle strutture, al 16,1%, per un totale di 32.988 esercizi.

In termini di posti letto, si è verificato un aumento complessivo del 12% tra il 2007 e il 2017, a cui ha contribuito in misura maggiore la crescita del numero dei letti negli **esercizi alberghieri (+19,4%)** rispetto a quelli **extralberghieri (+4,5%)**. Le quote percentuali sul totale per ciascuna delle due tipologie ricettive sono rimaste piuttosto stabili nel decennio considerato.

Nell'ultimo decennio sono cresciuti prevalentemente i posti letto alberghieri

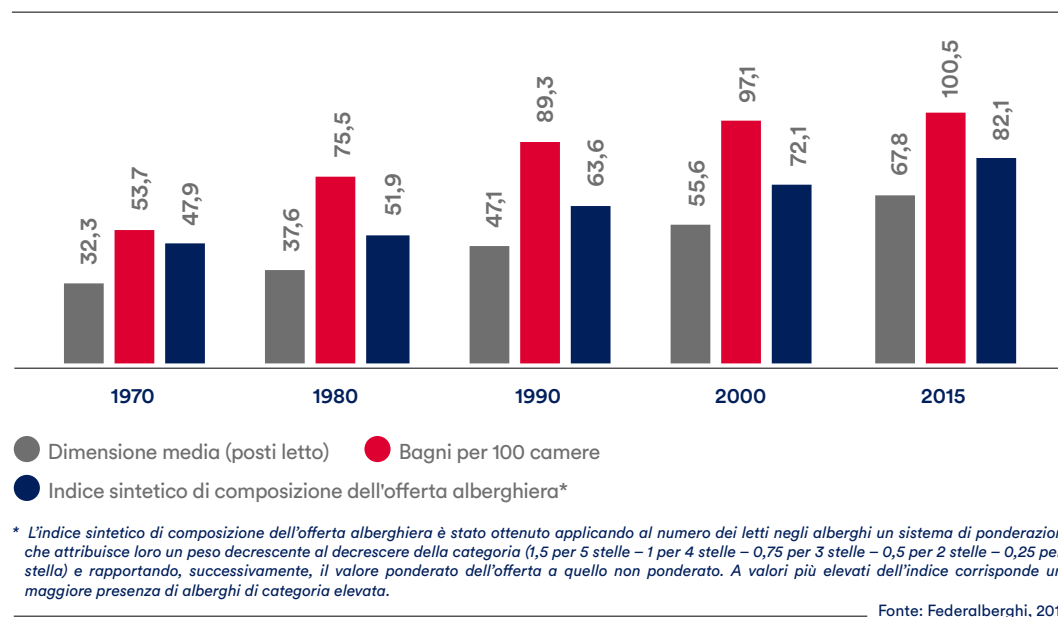
● **GRAFICO 12** ● Offerta ricettiva per tipologia, 2007 e 2017 (%)



Con riferimento alla sola componente alberghiera, le dinamiche dell'offerta ricettiva italiana si sostanziano in una crescita della dimensione media delle strutture e un miglioramento della qualità dell'offerta, ovvero in un aumento dell'offerta degli esercizi alberghieri a quattro e cinque stelle, a fronte invece di una diminuzione delle categorie inferiori. Guardando all'evoluzione di lungo periodo del comparto (tra il 1970 e il 2015), si evince come le dimensioni medie delle strutture alberghiere (in termini di posti letto) siano costantemente aumentate nel corso degli anni, passando da una media di 32,3 posti letto nel 1970 a 47,1 negli anni '90, per arrivare a 67,8 nel 2015. Similmente, anche l'indice di composizione dell'offerta alberghiera, che restituisce le dinamiche dell'offerta per categoria di struttura, pesando maggiormente i letti degli esercizi di categoria superiore, evidenzia come nel periodo considerato si sia assistito a un vero e proprio processo di riqualificazione degli esercizi, che ha riequilibrato la composizione dell'offerta ricettiva alberghiera italiana, riorientandola verso strutture di maggiore qualità a scapito degli esercizi di più bassa categoria.

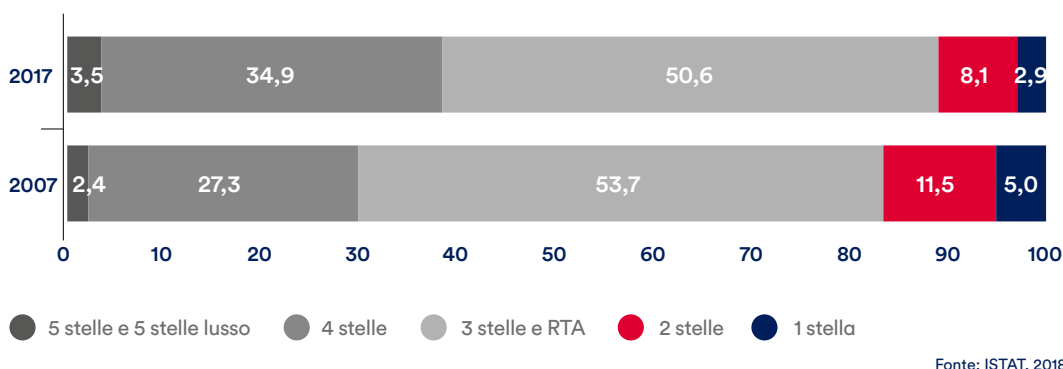
L'offerta alberghiera italiana ha intrapreso un percorso di riqualificazione

● **GRAFICO 13** ● Indicatori di qualità dell'offerta alberghiera, 1970-2015



In particolare, focalizzando l'attenzione solo sull'ultimo decennio, i dati ISTAT confermano un **incremento della dimensione media**, passata da 62,9 posti letto nel 2007, a **67,9 nel 2017**. Inoltre si registra un **aumento significativo dei posti letto nelle strutture a quattro e cinque stelle**, cresciuti rispettivamente del 54% e 33% tra il 2007 e il 2017. Queste strutture contavano nel 2017 un totale di 859.621 posti letto, corrispondenti al 38,4% del totale dei posti letto registrati. Contestualmente, il numero di posti letto negli esercizi a due e una stella si è ridotto di circa 108 mila unità e di circa 5,6 punti percentuali in termini di quota sul totale, dal 16,5% del 2007 all'11,0% del 2017.

● **GRAFICO 14** ● Posti letto negli esercizi alberghieri per categoria, 2007 e 2017 (%)

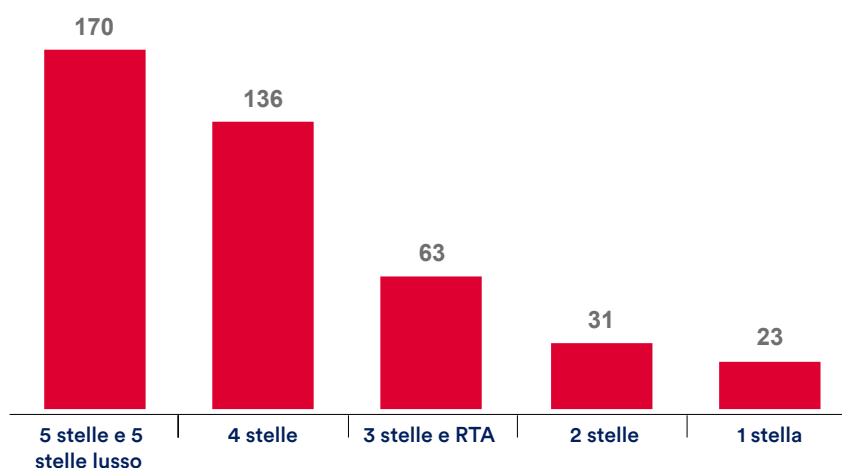


Rimane comunque prevalente l'offerta di media qualità

I trend di domanda sembrano pertanto aver trovato un'adeguata risposta nell'evoluzione dell'offerta ricettiva italiana, seppur ancora migliorabile. Infatti, nonostante l'aumento della componente di fascia alta, **l'offerta alberghiera italiana rimane concentrata su strutture di media qualità**. Nel 2017, le strutture a tre stelle rappresentavano ancora più del 50% dei posti letto totali.

L'analisi del comparto alberghiero consente inoltre di mettere in relazione qualità e dimensione delle strutture. **Si evidenzia infatti una relazione positiva tra dimensione media alberghiera e standard qualitativi delle strutture**. Gli alberghi di categoria superiore sono infatti anche quelli più grandi, con un numero di posti letto per i cinque stelle pari a 170 per struttura, a fronte dei 63 dei tre stelle.

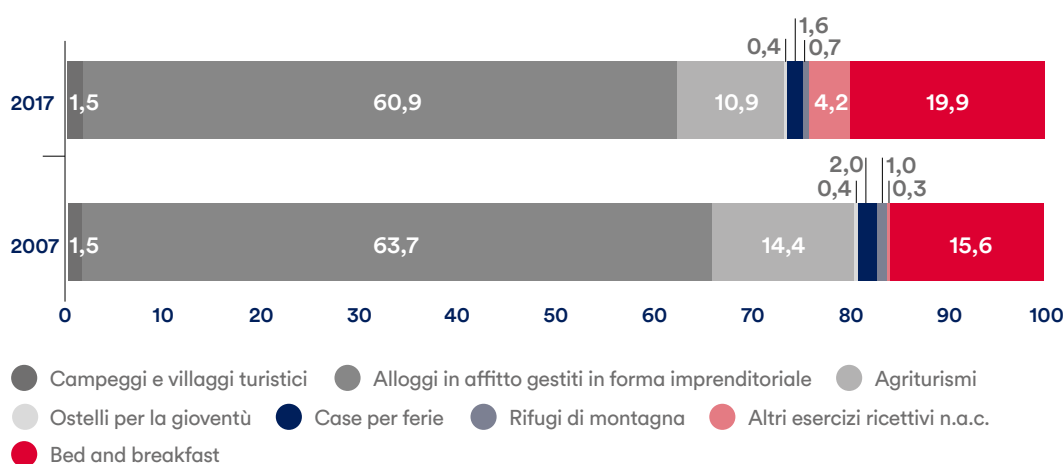
● **GRAFICO 15** ● Dimensione media alberghiera per categoria, 2017 (n.)



Come visto però il settore alberghiero rappresenta la componente minoritaria dell'offerta, dal momento che è il comparto extralberghiero a detenere la principale quota di mercato del settore.

Nel periodo 2007-2017 anche l'offerta extralberghiera si è trasformata in risposta ai nuovi trend della domanda, soprattutto di tipo cosiddetto "esperienziale". Si può fare l'esempio dei bed and breakfast (B&B), il cui numero è più che raddoppiato in undici anni (+126,6%), passando dalle 15 mila strutture circa del 2007, alle più di 34 mila nel 2017, rappresentando il 19,9% delle strutture extralberghiere nel 2017. I B&B possono essere considerati come precursori delle piattaforme di affittacamere online, quali Airbnb e altri, che puntano infatti a un turismo "fai da te", in cui le strutture diffuse sul territorio pur offrendo minori garanzie di servizi¹, creano esperienze autentiche e personalizzate. Negli ultimi anni si è assistito a una vera e propria esplosione di queste locazioni brevi, di cui però è difficile restituire una quantificazione accurata, dal momento che il quadro normativo ancora in definizione e la presenza di abusivismo ostacolano le rilevazioni ufficiali.

● **GRAFICO 16** ● Esercizi extralberghieri per tipologia, 2007 e 2017 (%)



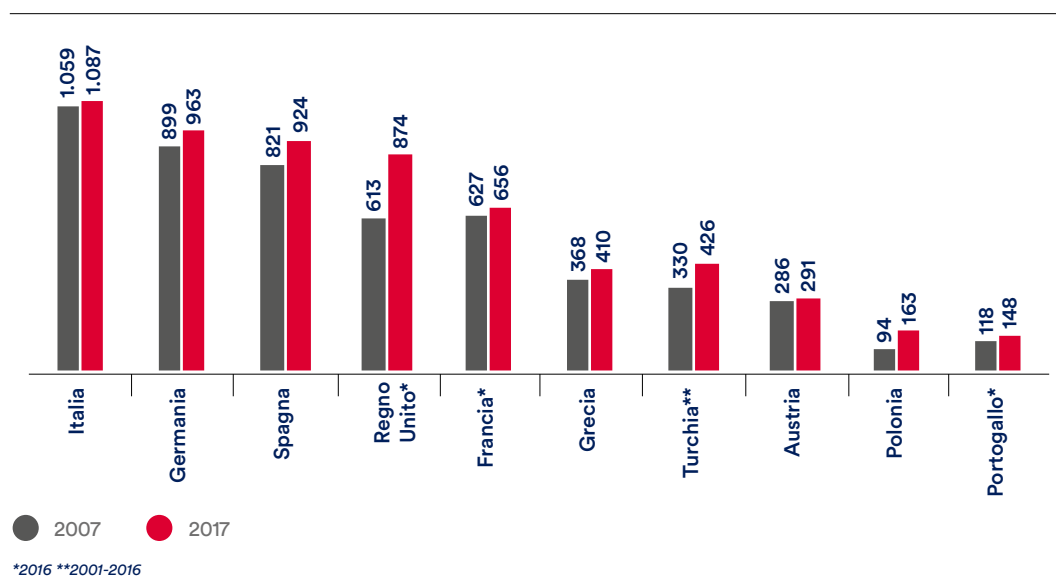
Fonte: ISTAT, 2018

● 02.2 ● Il sistema alberghiero italiano nel contesto internazionale

Entrando più in dettaglio nell'analisi del sistema alberghiero italiano, si può osservare come questo occupi una posizione di estremo rilievo nello scenario internazionale. **Prima per numero di camere d'albergo in Europa, e terza al mondo, l'Italia contava nel 2017 circa 33 mila esercizi alberghieri, per un totale di oltre 1 milione di camere.**

(1) Anche se l'offerta di tipo informale sta comunque evolvendo continuamente, nell'ottica di offrire al turista pacchetti di servizi di vario genere del tutto comparabili ai servizi offerti da strutture ricettive più tradizionali, con il plus di essere tailor made grazie alla possibilità di "comporli autonomamente" on line.

● **GRAFICO 17** ● Numero di camere negli alberghi in alcuni Paesi leader in Europa, 2007-2017 ('000)

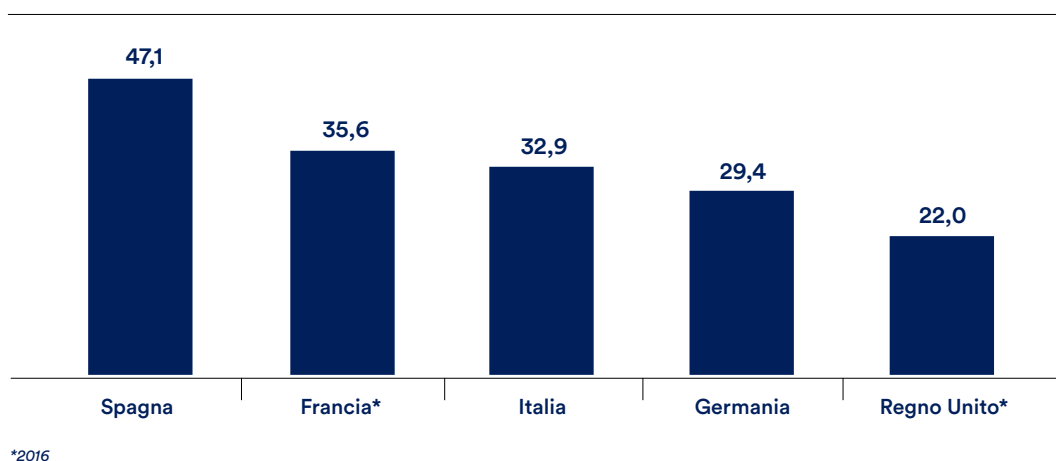


Fonte: Eurostat, 2018

Il sistema alberghiero italiano è ancora fortemente sottodimensionato

La dimensione media delle strutture alberghiere italiane rimane tuttavia ancora notevolmente inferiore rispetto a quella degli altri principali Paesi europei. Alle 32,9 camere per albergo dell'Italia, si contrappongono infatti le oltre 47 della Spagna e le 35,6 della Francia.

● **GRAFICO 18** ● Numero medio di camere per albergo in alcuni Paesi europei, 2017 (n.)

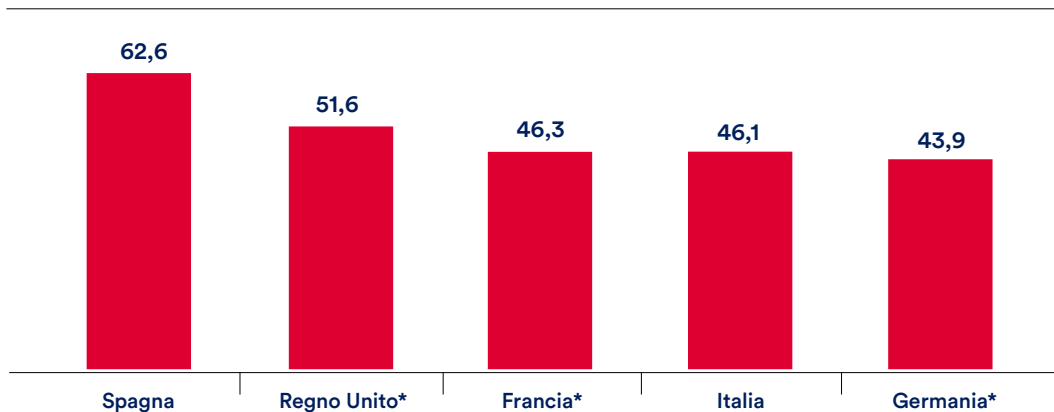


Fonte: elaborazione CDP su dati Eurostat 2018

In realtà più che un tema di dimensione media, quello che veramente manca sono i grandi alberghi, in grado di ospitare i nuovi turisti caratterizzati da “grandi numeri”. Basti pensare che **nel 2017 in Italia solo il 4,3% delle strutture alberghiere era dotato di più di 100 camere, a fronte ad esempio del 12,4% della Spagna.** Se si considera che per rappresentare un valido interlocutore sul mercato internazionale è necessario disporre di almeno 700-800 camere, appare evidente come il tema dimensionale sia ancora molto rilevante nel panorama ricettivo italiano.

Al tema dimensionale si aggiunge inoltre quello di performance, dal momento che **le strutture alberghiere italiane presentano un tasso di occupazione netta tra i più bassi rispetto ai Paesi diretti competitor** (46,1% rispetto al 46,3% della Francia, al 51,6% del Regno Unito e al 62,6% della Spagna) e superiore solo alla Germania (43,9%).

● **GRAFICO 19** ● Tasso di occupazione netta degli alberghi in alcuni Paesi europei, 2017 (%)



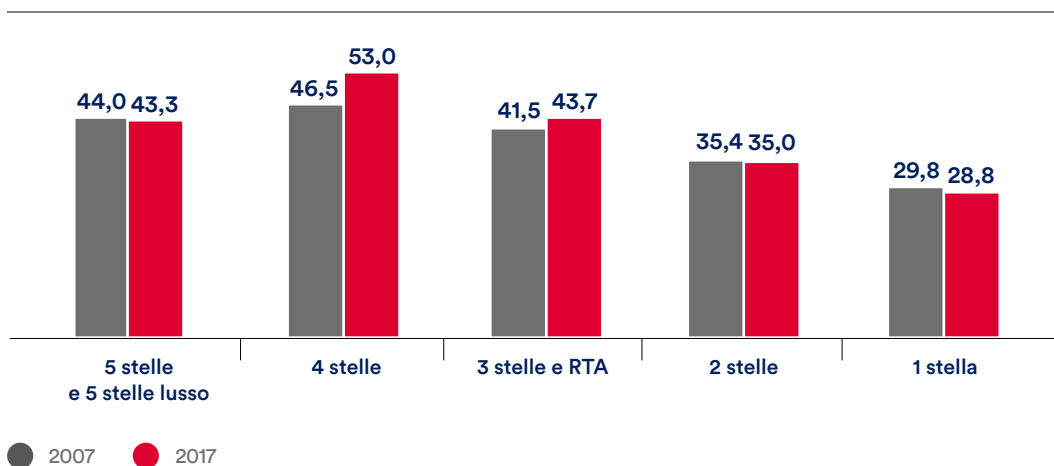
*2016

Fonte: elaborazione CDP su dati Eurostat 2018

La performance sembra inoltre essere fortemente connessa alla qualità alberghiera: i tassi di occupazione netta registrano infatti valori notevolmente più alti negli alberghi di categoria più elevata. **Le strutture a 4 stelle riportano, ad esempio, il valore più alto dell'indicatore di occupazione nel 2017, pari al 53,0%.** Al contrario, nello stesso anno, le strutture a due e a una stella registrano un tasso di occupazione pari, rispettivamente, al 35,0% e al 28,8%.

Gli alberghi più grandi sono anche quelli che registrano le migliori performance

● **GRAFICO 20** ● Tasso di occupazione netta degli alberghi per categoria, 2007-2017 (%)



● 2007 ● 2017

Fonte: ISTAT, 2018

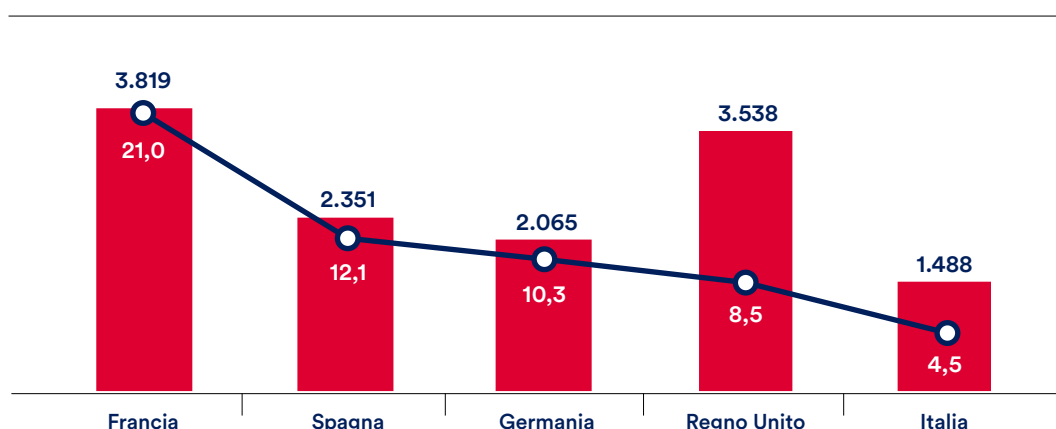
Gli **alberghi di lusso** sembrano dunque essere maggiormente in grado di **garantire un buon risultato** in termini di riempimento delle strutture, offrendo garanzia di standard condivisi a livello internazionale e fungendo anche da traino ed emblema di una particolare località.

● 02.3 ● Le catene alberghiere in Italia

Un discorso a parte meritano le catene alberghiere che rappresentano un importante driver di sviluppo per il sistema ricettivo di un Paese, migliorando il contesto imprenditoriale, stimolato a innovare i propri modelli gestionali dalla presenza di strutture impostate su moderni criteri di management e dal clima competitivo più vivace che ne deriva.

La presenza di catene alberghiere in Italia si attesta ancora su livelli di penetrazione modesti se paragonati a quelli dei principali competitor Europei. Nel 2017 solo il 4,5% delle strutture alberghiere italiane apparteneva a una catena, a fronte del 21% della Francia e del 12,1% della Spagna.

- **GRAFICO 21** ● Alberghi appartenenti a una catena in alcuni Paesi europei, 2017 (% e n.)



Fonte: Horwath HTL, 2018

Seppure in crescita, il ruolo delle catene alberghiere in Italia è ancora modesto

Nonostante le catene alberghiere continuino a rappresentare una quota marginale del sistema ricettivo italiano, **negli ultimi anni si è assistito a una crescita significativa** che ha visto il numero di alberghi appartenenti a una catena aumentare dalle 1.361 unità del 2015, alle 1.424 del 2016, arrivando a quota 1.488 nel 2017 (rispetto al 2016 +4,5%). A tal proposito, è utile sottolineare come la maggior parte di questa crescita sia attribuibile a **progetti di riconversioni e/o riqualificazione, essendo rari in Italia i progetti greenfield.**

Questo trend positivo è principalmente associato all'aumento delle catene alberghiere di qualità superiore (CAGR 2013-2017 segmento 4 stelle +3%; CAGR 2013-2017 segmento 5 stelle +7%). Nel 2017, più di un hotel a cinque stelle su due apparteneva a una catena, circa uno ogni tre nel caso delle strutture a quattro stelle.

Il segmento lusso si configura dunque come il principale focus dei gruppi alberghieri. Se in termini di camere appartenenti a catene alberghiere l'incidenza è pari al 15% del totale delle camere d'albergo presenti in Italia nel 2017, il livello di penetrazione risulta essere molto eterogeneo a seconda della categoria delle strutture. Ad esempio, considerando solo il segmento dei "5 stelle" si arriva a un tasso di incidenza delle camere delle catene alberghiere pari al 51% (in crescita rispetto al 28% del 2013), 32,1% nel caso del segmento dei "4 stelle" (15,8% nel 2013).

In termini dimensionali poi **le catene alberghiere si distinguono per dimensioni maggiori rispetto agli esercizi ricettivi alberghieri**, disponendo in media di 110 camere a fronte delle 33 della media delle strutture alberghiere.

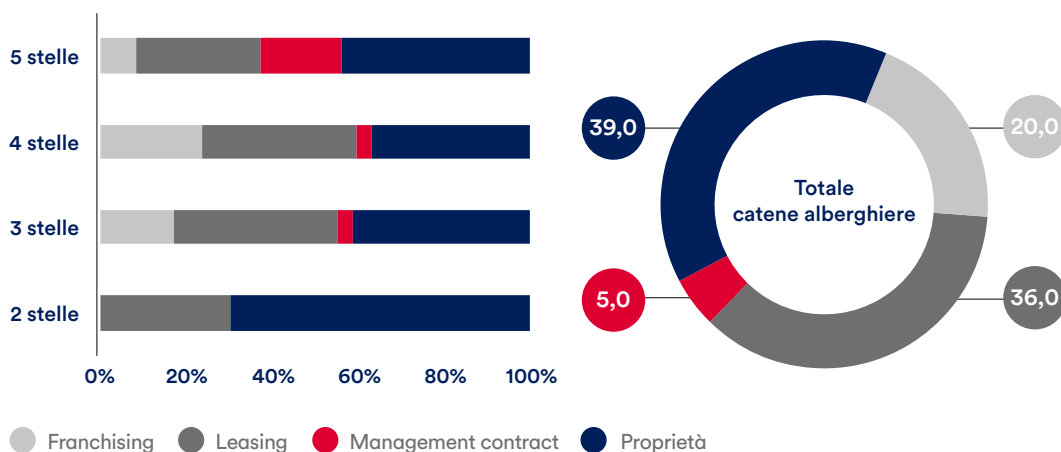
02.3.1 Le formule gestionali

Le dimensioni e la categoria delle strutture hanno del resto un'influenza sulle formule gestionali. Le più recenti tendenze vedono il mercato evolvere verso **forme contrattuali atipiche** con una particolare predilezione per il **contratto di leasing (36%)**, che, ad oggi, interessa la gestione di 552 strutture per un totale di 64.429 stanze (vs 517 strutture e 60.916 stanze nel 2016). Alcune compagnie alberghiere nazionali cominciano inoltre a utilizzare anche altri contratti quali il **franchising (20%)** e il **contratto di gestione alberghiera**, anche detto **management contract**, (5%), in base al quale il proprietario della struttura (owner) cede la gestione degli immobili a un altro soggetto (manager o hotel operator), che gestisce l'asset in nome e per conto della proprietà immobiliare e a fronte di un corrispettivo (fee), senza assumere il rischio di impresa e utilizzando il proprio brand. Si tratta di una forma contrattuale che sta sempre più prendendo piede, consentendo di separare gestione e proprietà dell'immobile, con vantaggio per il gestore, che alleggerisce gli asset aziendali dal peso della proprietà immobiliare e dei relativi costi, e per il proprietario dell'immobile che si assicura un rapido ritorno dell'investimento, anche senza avere l'esperienza e la professionalità specifica.

Il ricorso a questa forma gestionale, più flessibile e spesso meno onerosa rispetto alla proprietà, sebbene **in aumento rispetto al passato**, registra **ancora un basso livello di diffusione**, essendo più spesso associata a strutture di maggiori dimensioni, caratterizzate in media da 153 stanze (a fronte delle 117 stanze delle strutture gestite in leasing e delle 102 delle strutture proprietarie). Appare evidente inoltre il legame con la categoria delle strutture: su 80 alberghi gestiti con management contract 32 hanno 5 stelle e 35 ne hanno 4.

Si sta diffondendo la formula del management contract

- **GRAFICO 22** • Distribuzione delle formule gestionali delle catene alberghiere per categoria e totale, 2017 (n. e %)



Fonte: Horwath HTL, 2018

02.3.2 Operatori nazionali e internazionali

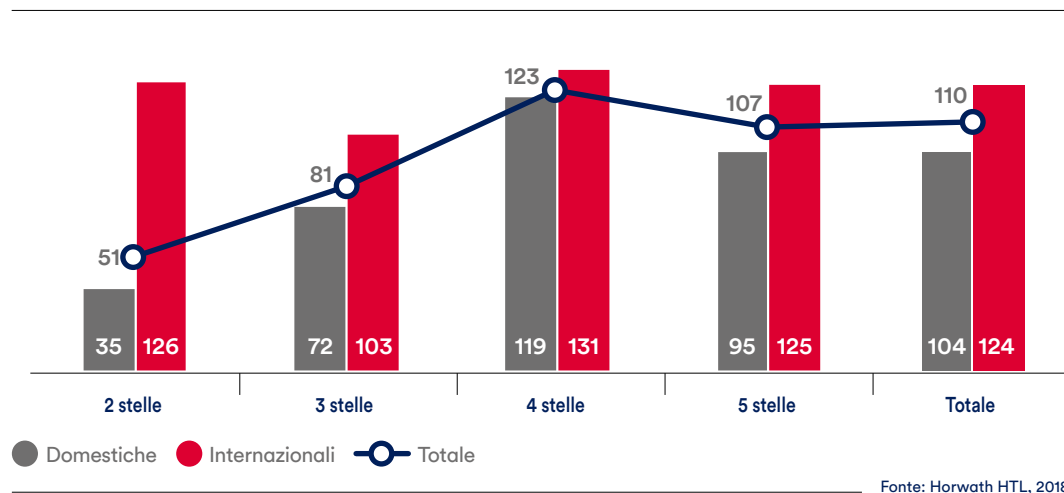
Al basso grado di penetrazione delle catene in termini di numero di alberghi e di stanze, si contrappone tuttavia un **numero considerevole di marchi alberghieri sul mercato italiano**, per un totale di **227**, di cui **due terzi rappresentati da catene domestiche**.

Gli **operatori domestici** sono più spesso dotati di **strutture di dimensioni inferiori** rispetto ai loro competitor internazionali e sono **organizzati in gruppi familiari localizzati**, con una **rilevanza internazionale molto ridotta**. Basti dire che nel 2015 (ultimo anno

per il quale si dispone del dato) il primo gruppo italiano nella graduatoria internazionale (Atahotels) si collocava nella 223ª posizione, con 21 alberghi e 5.646 camere. Il primo gruppo a livello mondiale (Marriott International), invece, a fine 2016 aveva una disponibilità di camere praticamente uguale a quella di tutte le camere d'albergo esistenti in Italia (1,1 milioni nel 2016).

Si rileva dunque una **maggiore propensione da parte delle catene internazionali rispetto agli operatori domestici a investire in strutture di maggiori dimensioni** (le catene domestiche hanno in media 104,2 camere a fronte delle 124,1 delle catene internazionali). Tale differenza è molto marcata soprattutto nelle categorie di qualità più bassa (due e tre stelle): nel segmento dei due stelle, gli operatori internazionali gestiscono strutture con 125,8 camere in media, mentre gli operatori domestici hanno in portafoglio strutture mediamente piccole, con un numero di stanze molto vicino alla media del settore alberghiero (35,3 vs 32,8); nel segmento tre stelle a fronte delle 102,9 camere degli operatori stranieri, i brand italiani hanno alberghi con 71,5 camere.

● **GRAFICO 23** ● Dimensione media degli alberghi per categoria e natura proprietaria, 2017 (n. di stanze)



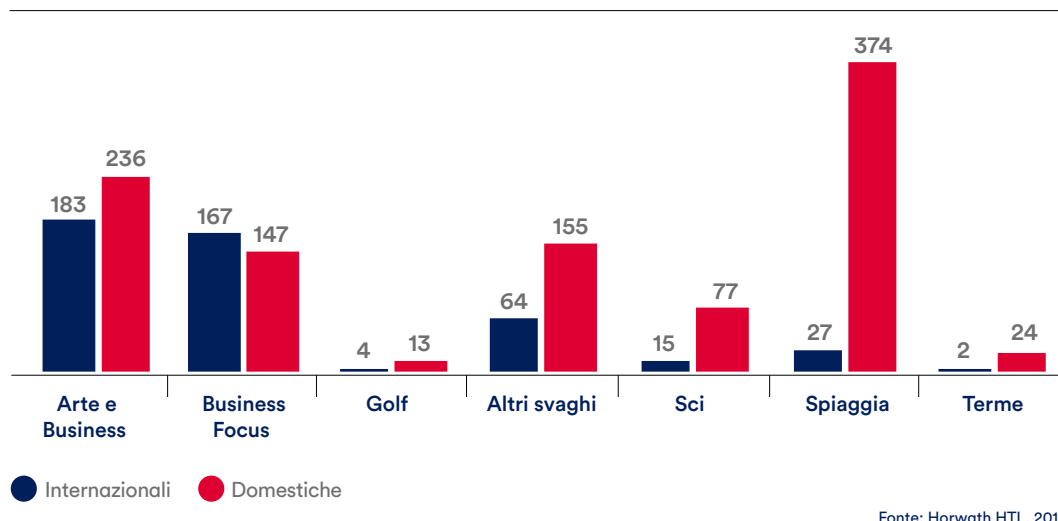
Fonte: Horwath HTL, 2018

Gli operatori internazionali sono interessati al mercato immobiliare alberghiero italiano anche se prevalentemente nei centri noti

La presenza di numerosi operatori domestici organizzati come gruppi familiari localizzati si riflette del resto anche nelle modalità di gestione delle strutture. **In Italia infatti l'identificazione tra proprietà della struttura e gestione dell'impresa alberghiera, tradizionalmente a conduzione familiare, costituisce il modello operativo prevalente (39% delle catene alberghiere presenti in Italia nel 2017).**

Le **catene alberghiere** infine, sia domestiche sia internazionali, **si concentrano** soprattutto nelle **città d'arte e di affari** del Nord e del Centro della Penisola, e **nelle zone balneari**. E' interessante notare che se le destinazioni balneari attraggono soprattutto le catene alberghiere domestiche, **le destinazioni business attirano di più le catene alberghiere internazionali**. Questo fenomeno può essere, in parte, associato alla rilevante presenza nel segmento business di molte catene statunitensi, che si dimostrano particolarmente abili nella gestione delle strutture alberghiere in questo tipo di destinazioni. D'altra parte si può presumere che **le grandi catene internazionali continuano ad avere difficoltà a investire in località italiane al di fuori dei circuiti tradizionali, noti al grande pubblico.**

• **GRAFICO 24** • Distribuzione delle catene alberghiere per tipo di destinazione e natura proprietaria, 2017 (n.)



02.3.3 I vantaggi di appartenere a una catena

Seppure in crescita dunque, la penetrazione delle catene alberghiere in Italia risulta ancora troppo bassa e concentrata solo in alcuni segmenti, un elemento questo che potrebbe rappresentare un serio vincolo allo sviluppo di un'offerta ricettiva competitiva sui mercati globali.

L'appartenenza di un albergo a una grande catena alberghiera può agire del resto da fattore abilitante migliorando la capacità attrattiva delle strutture, soprattutto in un Paese come l'Italia che intercetta un elevato numero di turisti internazionali. Spesso infatti, il cliente straniero sceglie di affidarsi a un brand internazionalmente riconosciuto, in grado di garantire standard di qualità indipendentemente dal Paese di riferimento.

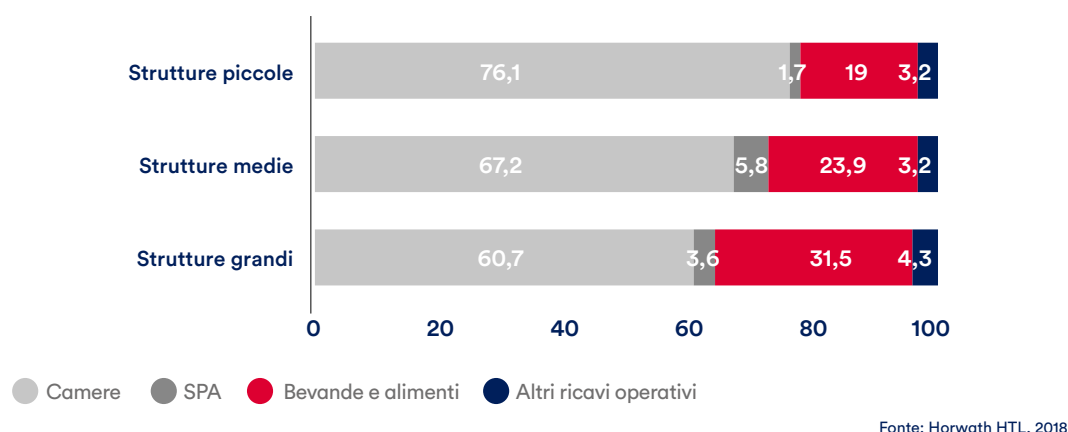
Inoltre, gli **esercizi alberghieri possono godere di diversi vantaggi legati all'appartenenza a una catena** quali, ad esempio, il **trasferimento di know-how** tra le singole strutture del gruppo, l'**accentramento di alcune attività** e servizi, le **economie di scala**, e la capacità di **diversificare il mix di ricavi**. Con riferimento a questi ultimi, si osserva inoltre che gli alberghi più grandi appartenenti alle catene, sono anche quelli in grado di offrire un maggior numero di servizi, riuscendo più facilmente a generare ricavi diversi da quelli provenienti dalla sola gestione delle stanze². Se il 76³% del fatturato delle strutture con meno di 70 camere proviene dalla gestione delle stanze, questo valore si riduce significativamente al crescere della dimensione media delle strutture (67% per gli alberghi di medie dimensioni e 61% circa nel caso delle strutture più grandi).

La diffusione delle catene alberghiere dovrebbe portare a un miglioramento del contesto imprenditoriale più ampio

(2) Una gestione adeguata deve essere in grado di garantire un mix di ricavi determinato tendenzialmente per il 65-75% dalle stanze, per il 20-30% dal food & beverage e per circa il 5% da altri ricavi.

(3) Horwath, 2017. I dati fanno riferimento a un campione di aziende di tre differenti categorie dimensionali (piccole:<70 camere; medie: 71-130 camere; grandi:>131 camere) rappresentativo di 4.200 camere, di cui 2.710 nel segmento dei 4 stelle e 1.490 nel segmento dei 5 stelle.

● **GRAFICO 25** ● **Composizione dei ricavi delle catene alberghiere per classi dimensionali, 2016, (%)**



Infine, la **maggiore diffusione di catene alberghiere, caratterizzate da modelli gestionali più efficaci, potrebbe agire anche da stimolo all'innovazione gestionale delle piccole strutture e ai processi di aggregazione sempre più necessari**. Ad esempio, un maggiore utilizzo di nuove formule imprenditoriali quali il contract management, che consente la separazione della gestione imprenditoriale dalla proprietà immobiliare, potrebbe avere diversi vantaggi. Primo fra tutti, tale modello contrattuale, legando parte dei compensi ai profitti, incentiva il gestore a un maggiore impegno operativo e a una gestione più efficiente. Inoltre, la gestione separata può agevolare l'ingresso di investitori qualificati e operatori specializzati nel settore, che possono così contribuire al suo ulteriore sviluppo facendo leva sul loro know-how e sui relativi circuiti turistici di cui fanno parte.

● **FOCUS** ●

**L'EVOLUZIONE DELL'OSPITALITÀ:
IL TRAINO DELLA SHARING ECONOMY**

Il sistema ricettivo, anche in risposta ai grandi cambiamenti che hanno interessato la domanda turistica nell'ultimo decennio, si è andato fortemente modificando, registrando una sempre più significativa presenza di forme di ospitalità alternativa alle tradizionali strutture alberghiere.

Queste grandi trasformazioni hanno senz'altro messo **fortemente sotto pressione il sistema dell'ospitalità alberghiera**, che si è trovato a competere con nuove modalità di accoglienza, più preparate a rispondere alle esigenze della nuova domanda in termini di personalizzazione dei servizi e delle esperienze offerte (si pensi in particolar modo a tutte le forme di accoglienza sviluppatesi nel contesto della sharing economy).

Tuttavia a tal riguardo si deve evidenziare che:

- queste tipologie alternative di ospitalità seppur sempre più rilevanti, lasciano comunque **ancora grandi spazi al sistema più tradizionale di tipo alberghiero**. Stime recenti⁴ infatti calcolano che la quota di presenze in tipologie di ospitalità confrontabili con quella alberghiera sia pari al 3% nel 2017 e che tale valore salirà ad appena il 5% nel 2025⁵;

- l'avvento di queste forme di ricettività è stato di forte stimolo per l'**offerta alberghiera** che ha risposto a questa agguerrita concorrenza avviando **strategie mirate** e riuscendo a **reinventarsi**. Si pensi ad esempio a forme di ricettività alberghiera come l'albergo diffuso, i condhotel, gli student hotel, gli ostelli/non ostelli⁶.

Rispetto poi al contesto più generale legato alla sharing economy non si può non evidenziarne il grande portato positivo che ha avuto e potrà continuare ad avere per **una crescita ulteriore dei flussi turistici**: luoghi belli, con attrazioni naturalistiche, culturali, ma poco fruibili perché con scarsa o nulla ricettività, diventano finalmente accessibili grazie all'offerta di stanze e appartamenti da parte dei residenti.

Ma parlare di sharing economy in ambito turistico significa affrontare un tema molto più ampio del semplice "Airbnb". Cambiano infatti le modalità di trasporto, il reperimento delle informazioni, la fruizione dei servizi; **con la sharing economy l'intero territorio ha la possibilità di mettersi a disposizione dei turisti**, creando valore aggiunto per la comunità locale. Le organizzazioni della sharing economy afferiscono a settori molto diversi tra loro: mobilità, servizi per la collettività, ristorazione, ospitalità, raccolta fondi, utilizzo del tempo libero. Hanno tuttavia tutti alcuni elementi comuni: offrono servizi privi di intermediazioni e hanno adottato criteri reputazionali e di controllo della qualità, offrendo così servizi di livello elevato e garantito.

I nuovi modelli di business legati alla sharing economy sono quindi in grado di offrire ai viaggiatori opzioni inedite di alloggio, di mobilità, di visita, favorendo l'esigenza di esperienze turistiche nuove e fuori dai tradizionali percorsi.

Non mancano ovviamente le problematiche legate all'affermarsi di queste nuove forme di attività turistiche:

- l'aspetto più evidente, e denunciato a gran voce dagli operatori dell'economia più tradizionale, è legato alla ancora **confusa e spesso del tutto assente regolamentazione normativa e fiscale** di questi fenomeni, che in alcuni casi possono arrivare a rappresentare forme di concorrenza sleale rispetto alle altre attività fortemente regolamentate;
- inoltre si ipotizza anche la possibilità di **effetti negativi sulle dinamiche urbane**, legati sia a un incremento "drogato" dei prezzi delle case in affitto a scopo residenziale, sia alla difficile convivenza tra turisti e residenti in condomini nei quali i primi cominciano a prendere il sopravvento in termini numerici.

In sintesi, si può tuttavia affermare che la sharing economy, rispondendo alle esigenze di una domanda sempre più differenziata e con alte aspettative - non solo in termini di ricettività, ma anche con riferimento alla facilità di reperire informazioni, alla semplicità di accesso a luoghi e territori, alla presenza di servizi complementari e alla possibilità di interagire con i residenti - sembrerebbe senz'altro capace di portare valore aggiunto al turismo, qualificandosi come **business sostanzialmente aggiuntivo e solo in minima parte sostitutivo rispetto all'esistente**.

(4) JLL (2018a).

(5) La quota potrebbe arrivare a rappresentare anche il 10% del totale nel caso di città con alti tassi di occupazione degli alberghi, ma comunque la ricettività di questo tipo anche in tali casi non sembra capace di spiazzare l'ospitalità alberghiera, rispondendo a tipologie di domanda differenti. Nelle città in cui si sono adottate misure di restrizione nei confronti della sharing economy non si è infatti osservato un miglioramento delle performance alberghiere.

(6) Alloggi noti per offrire ai viaggiatori più giovani un'alternativa economica agli hotel tradizionali, che mantenendo comunque l'atmosfera rilassata e comunitaria che gli ostelli offrono, hanno tuttavia rivisto l'offerta di servizi, aggiungendo alle camere condivise, anche stanze private, ma mantenendo gli spazi comuni per socializzare, lavorare, giocare e cucinare.

03

Il mercato immobiliare alberghiero

In grande sviluppo sia a livello mondiale sia in Italia, l'immobiliare alberghiero ha ottime prospettive di ulteriore crescita, soprattutto nella valorizzazione del patrimonio esistente. Trainato dai capitali internazionali, ha tuttavia ampi margini anche per gli operatori nazionali, che potrebbero contribuire a valorizzare le mete secondarie del turismo

A livello globale, il settore alberghiero sta diventando sempre più **uno degli asset class strategici per il mercato immobiliare**. L'interesse per il comparto è aumentato costantemente negli ultimi anni, anche grazie al contemporaneo verificarsi di un insieme di fattori abilitanti: la crescita continua dei flussi turistici, la contrazione dei valori immobiliari, l'innalzamento del clima di fiducia degli investitori e una più elevata disponibilità di finanziamento.

La maggiore finanziarizzazione del comparto e la sempre migliore conoscenza del mercato da parte degli investitori che ne è seguita – investitori più specializzati sono anche più capaci di individuare al meglio le possibilità dell'eventuale valorizzazione di immobili turistici – rappresentano un ulteriore elemento di stimolo allo sviluppo di un settore che si contadistingue dagli altri asset class soprattutto perché **il ritorno dell'investimento è inevitabilmente legato non solo al valore intrinseco dell'immobile, ma anche, e soprattutto, alle capacità manageriali di chi quello stesso immobile gestisce**.

Da questo punto di vista la tendenza sempre più marcata a separare la gestione dell'albergo dalla proprietà dell'immobile rappresenta un elemento di forte impulso allo sviluppo delle transazioni immobiliari, consentendo di distinguere più chiaramente i rendimenti legati agli immobili, da quelli attribuibili alla gestione dell'attività alberghiera.

● 03.1 ● Lo scenario internazionale

Il mercato immobiliare alberghiero mondiale appare, ormai da alcuni anni, piuttosto in salute, dinamico e vivace. Il costante aumento dei flussi turistici internazionali lascia ben sperare per un proseguimento del ciclo positivo delle performance delle strutture alberghiere, al quale si accompagnano buone prospettive di investimento.

Nonostante l'agguerrita concorrenza delle tipologie alternative di ospitalità, trainate soprattutto dalle innumerevoli forme di accoglienza sviluppatesi nel contesto della sharing economy, **il comparto alberghiero continua infatti a rappresentare un pilastro dell'offerta ricettiva mondiale**. Gli alberghi sono dunque, pur in un contesto di generale rimodulazione della tipologia di servizi offerti, un mercato molto appetibile per investimenti di tipo immobiliare, siano essi relativi a nuove costruzioni, o a operazioni di fusione e acquisizione, o a transazioni di strutture già esistenti.

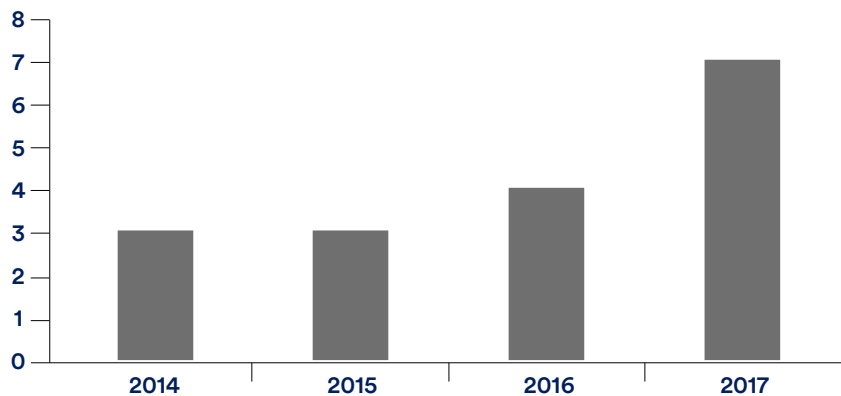
Il valore immobiliare degli alberghi è fortemente legato alla capacità di gestione dell'immobile

La costruzione di nuovi alberghi negli ultimi anni ha teso sempre più a muoversi in sincronia con le variazioni della domanda, interessando in prevalenza i Paesi in cui sempre maggiori flussi turistici si stanno orientando. **Tuttavia la percentuale di stanze in costruzione sul totale dell'offerta alberghiera rappresenta una sola componente del mercato immobiliare alberghiero, e non certo la più rilevante.** Nel 2016, ultimo anno per il quale si dispone dell'informazione, in America le camere in costruzione rappresentavano il 4,5% del totale, il 4,2% in Asia e appena il 2,8% in Europa, Africa e Medio Oriente¹.

In relazione al **numero di operazioni di fusioni e acquisizioni la tendenza invece è di crescita significativa**, in linea con l'orientamento degli operatori verso il superamento della frammentazione imprenditoriale a favore di strutture più grandi e capaci di beneficiare dei vantaggi che conseguono alla grande dimensione, in termini di economie di scala ed efficienza operativa.

Lo scenario mondiale mostra brillanti dinamiche di crescita

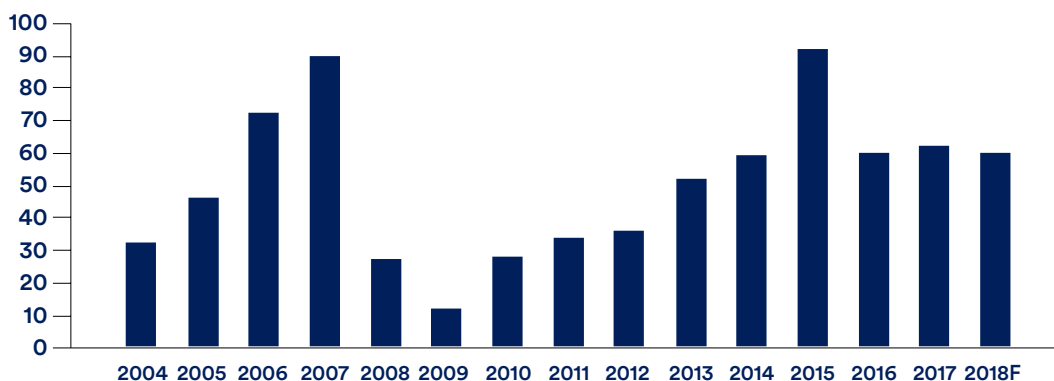
- **GRAFICO 26** ● Operazioni di M&A, che hanno coinvolto grandi compagnie alberghiere, 2014-2017 (n.)



Fonte: JLL, 2018a

Anche il **volume delle transazioni immobiliari alberghiere, dopo la crisi del 2008-2009, ha sempre registrato valori molto significativi**, ritornando nel 2015 a livelli pre crisi (circa 90 miliardi di dollari) e, continuando a mostrare valori elevati anche nei due anni successivi.

- **GRAFICO 27** ● Volume delle transazioni immobiliari alberghiere nel mondo, 2004-2018F (\$mld)

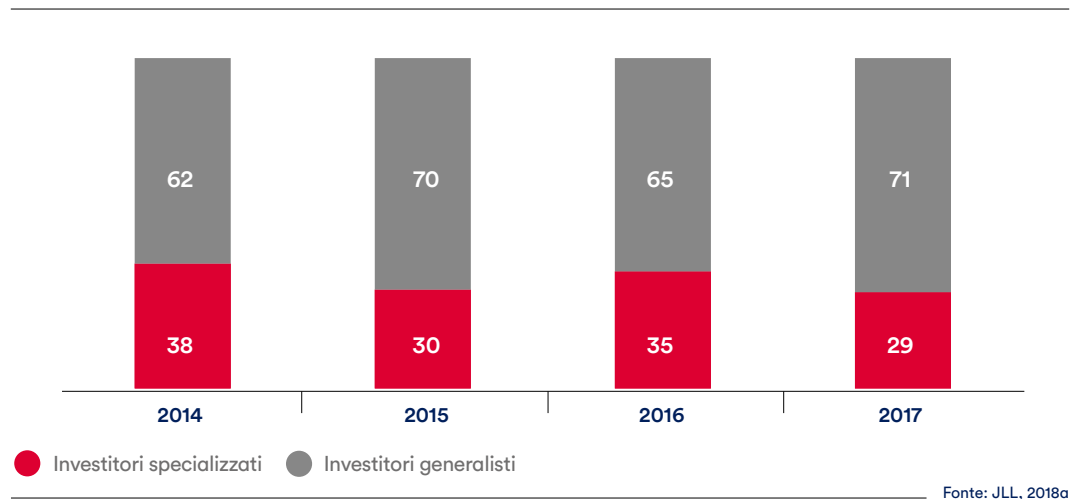


Fonte: JLL, 2018a

(1) JLL (2018a)

I soggetti protagonisti di queste transazioni vanno da privati cittadini facoltosi, desiderosi di possedere un particolare albergo o resort, alle grandi compagnie alberghiere, a soggetti finanziari specializzati o fondi generalisti. Negli ultimi anni si è assistito a **un incremento delle transazioni da parte di fondi di private equity e di investitori istituzionali**. È quindi sempre più diffusa la tendenza a intervenire nel mercato alberghiero anche da parte di investitori che hanno nel loro portafoglio asset di tipologie differenti, superando lo schema per cui entravano nel comparto solamente operatori specialistici, anche grazie a **rendimenti sempre più interessanti rispetto a quelli di altre asset class**.

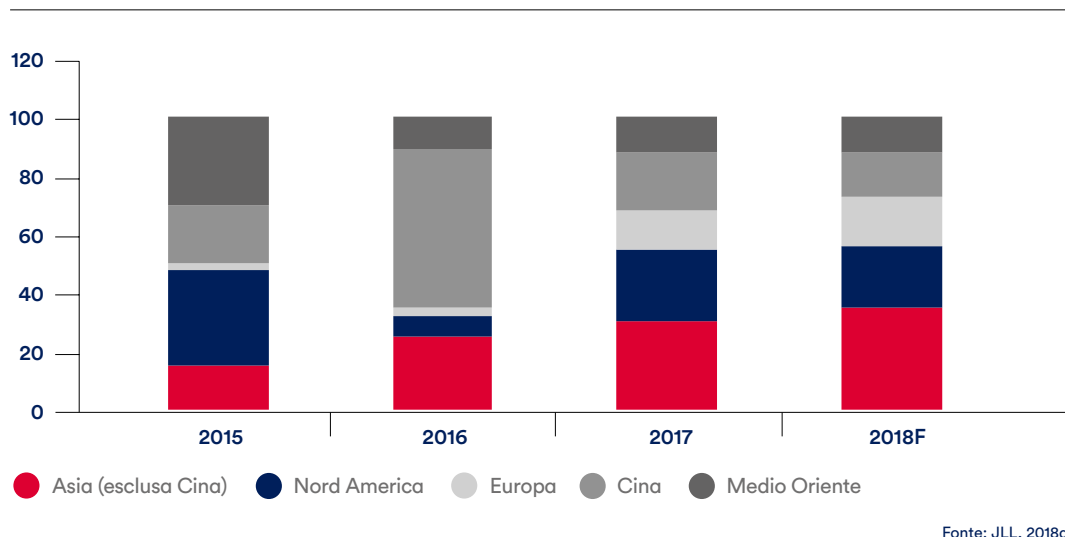
● **GRAFICO 28** ● Transazioni immobiliari alberghiere per tipologia di investitore, 2014-2017 (%)



Un ruolo sempre più importante è ricoperto dagli investitori istituzionali e dai capitali internazionali

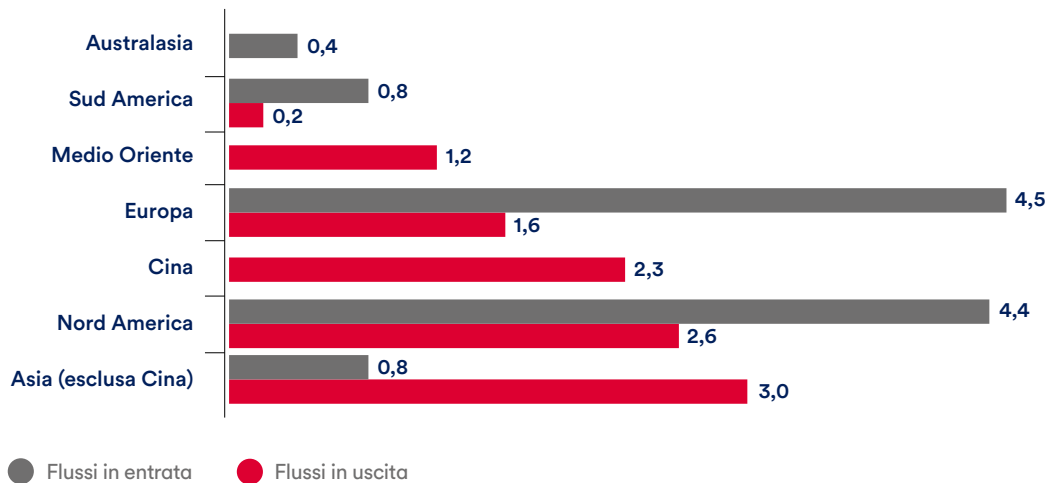
Nello scenario del mercato immobiliare alberghiero, **i capitali internazionali giocano da sempre un ruolo fondamentale**. Nel 2017 più del 15% degli investimenti realizzati nel comparto sono stati finanziati da investitori stranieri. Tuttavia nel corso degli ultimi anni si osserva una ricomposizione delle quote di mercato tra i diversi Paesi, con il Nord America che ha perso un po' terreno, prevalentemente a favore di investitori provenienti dal continente asiatico (quasi il 50% del totale nel 2017).

● **GRAFICO 29** ● Investitori nell'immobiliare alberghiero per area di provenienza, 2015-2018F (%)



Si può infine osservare come **l'Europa e il Nord America siano i due mercati capaci di attrarre la maggior parte dei capitali internazionali che investono nell'alberghiero**, un aspetto positivo per questi territori considerando che spesso gli investitori internazionali si portano dietro domanda, soprattutto nel caso di brand e catene, che garantiscono ai turisti provenienti dai loro Paesi standard di qualità certi, conosciuti e condivisi.

● **GRAFICO 30** ● **Movimenti di capitale nell'immobiliare alberghiero, 2017 (\$mld)**



Fonte: JLL, 2018a

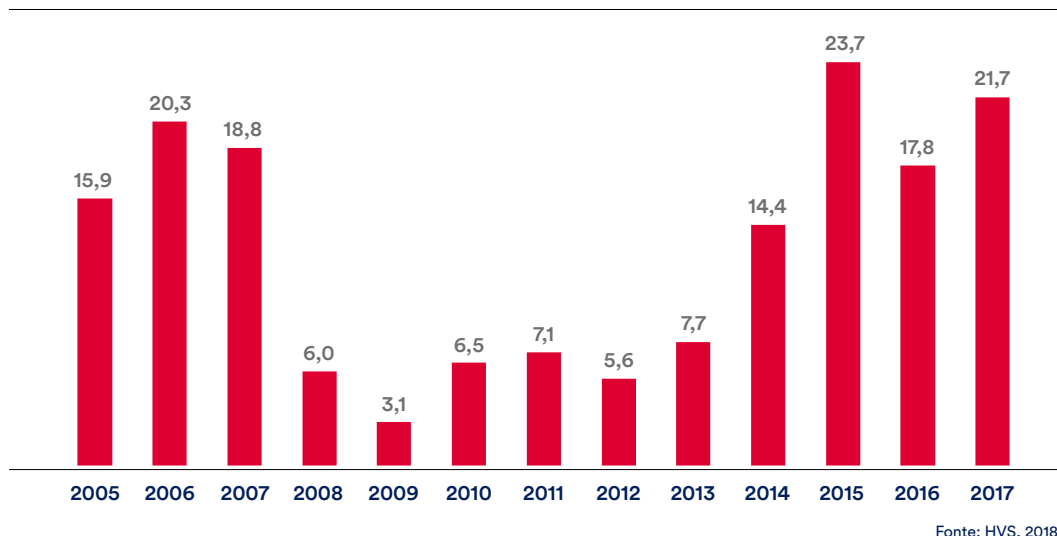
● **03.2** ● **Il mercato europeo**

Guardando nel dettaglio al solo mercato europeo, si deve evidenziare come l'immobiliare alberghiero sia particolarmente dinamico, caratterizzato da molti passaggi di mano e dalla presenza di soggetti finanziari specializzati, capaci di cogliere molte delle opportunità che il mercato offre e anche di individuare i valori "nascosti" di alberghi che necessitano di adeguata valorizzazione.

Il contesto europeo sembra aver brillantemente superato gli anni della crisi

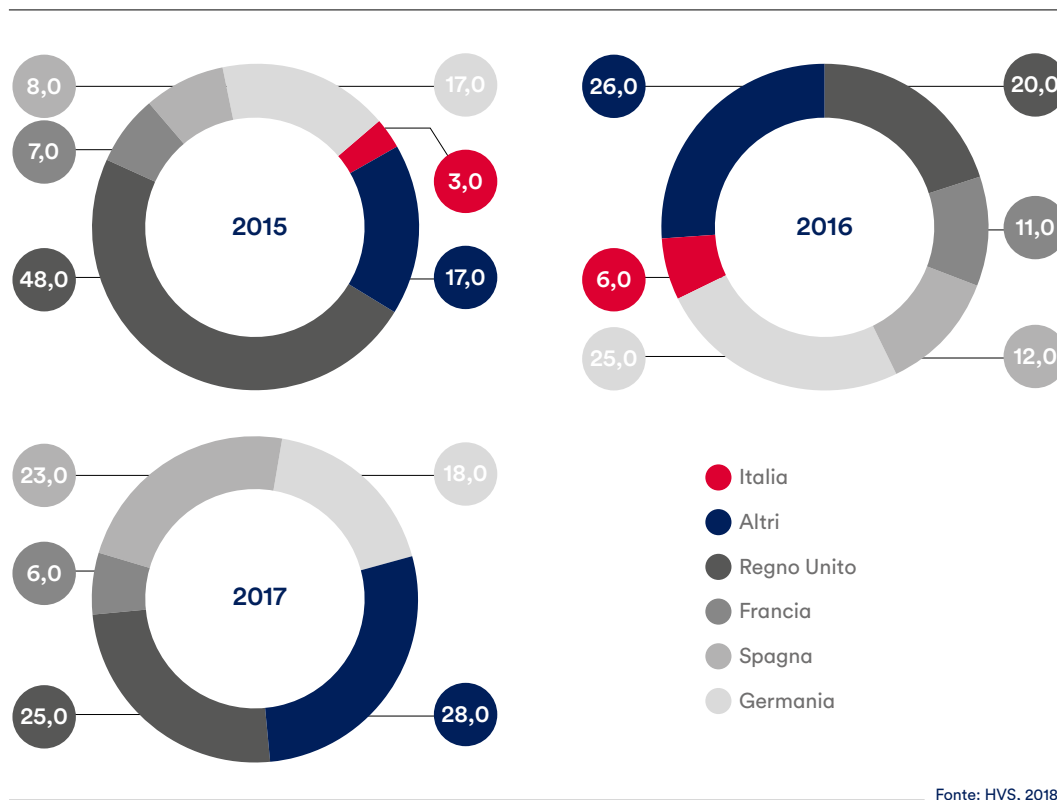
Il volume di transazioni immobiliari alberghiere è stato piuttosto significativo nel corso degli ultimi anni, per un valore totale che **nel 2017 ha raggiunto circa 22 miliardi di euro, un dato superiore a quelli registrati anche negli anni pre crisi** e secondo solamente al volume di transazioni registrato nell'anno record del 2015 (23,7 miliardi di euro). Il mercato immobiliare alberghiero è stato infatti positivamente influenzato da una generale situazione economica, favorevole agli investimenti nel comparto, trainati sia da un euro debole, che ha alimentato l'arrivo di capitali dai Paesi fuori EU, sia da fondamentali economici del comparto che hanno continuato a mostrare andamenti estremamente positivi, nonostante la maturità del settore nel Continente.

• **GRAFICO 31** • Volume delle transazioni immobiliari alberghiere in Europa, 2005-2017 (€mld)



Da un punto di vista territoriale nel 2017 la maggioranza delle transazioni è stata realizzata nel Regno Unito (25% del totale), seguito dalla Spagna (23%) e dalla Germania (18%). Nonostante un patrimonio alberghiero di tutto rilievo nel contesto europeo², gli alberghi italiani rappresentano invece una percentuale piuttosto irrisoria del totale delle transazioni immobiliari europee, registrando percentuali tra il 3% e il 6% nel 2015 e 2016³.

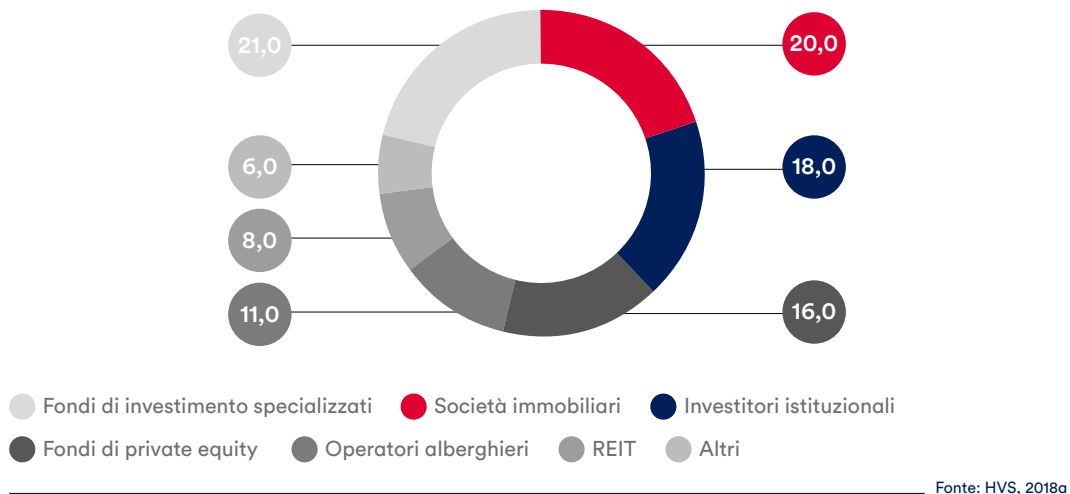
• **GRAFICO 32** • Distribuzione territoriale delle transazioni immobiliari alberghiere, 2015-2017 (%)



(2) Si è visto nel precedente capitolo come l'Italia si posizioni al primo posto in Europa per numero di camere d'albergo.
 (3) La stessa fonte, nel 2017 incorpora il dato italiano nei valori medi di ripartizioni territoriali più ampie, presumibilmente per il valore esiguo delle transazioni realizzate, rispetto al totale europeo.

Nel corso dell'ultimo triennio si è assistito a un sempre maggior interesse per il mercato immobiliare alberghiero sia da parte di **istituzioni specificamente dedicate al comparto**, sia da parte di **sogetti finanziatori interessati a diversificare il loro business** entrando in un segmento particolarmente appetibile. Il risultato di queste dinamiche è che nel 2017 gli investitori si distribuiscono in maniera piuttosto uniforme, con le società di investimento specializzate nel comparto alberghiero che pesano sul totale per il 21%, seguite dalle compagnie immobiliari (20%), dagli investitori istituzionali (18%) e infine dai fondi di private equity (16%).

● **GRAFICO 33** ● Distribuzione degli investitori per tipologia, 2017 (%)



Rispetto al 2015, anno record per l'immobiliare alberghiero europeo caratterizzato dal numero elevato di transazioni di pacchetti alberghieri, nei due anni successivi gli investitori si sono rivolti prevalentemente a singoli asset posizionati nelle principali città europee, in grado di garantire ottimi guadagni. Gli investitori sembrano sempre più interessati ad acquistare **asset che presentano opportunità di innalzamento della redditività, sia attraverso interventi di ristrutturazione o ammodernamento, sia tramite azioni mirate a migliorare la gestione della struttura**, obiettivo perseguibile tramite collaborazioni e accordi di partnership tra proprietari e gestori.

Il sistema finanziario è sempre più interessato all'asset alberghiero

Alla diversificazione degli operatori interessati a investire nel mercato, si accompagna dunque una **sempre maggiore intesa tra investitore e gestore**, che ha portato alla crescita delle più importanti catene attraverso contratti di franchising o management, che facilitano il reperimento delle opportunità più redditizie del mercato.

Vale la pena sottolineare come **in questo mercato dinamico, con operatori sempre più diversificati, nessun investitore italiano⁴ compaia nella selezione dei primi 40 operatori finanziari** che hanno investito in Europa nell'ultimo triennio, selezionati tra quelli che non gestiscono direttamente alberghi, ma li affidano in gestione a compagnie alberghiere specializzate, o, se lo fanno, mantengono comunque rigidamente separata la gestione dalla proprietà immobiliare.

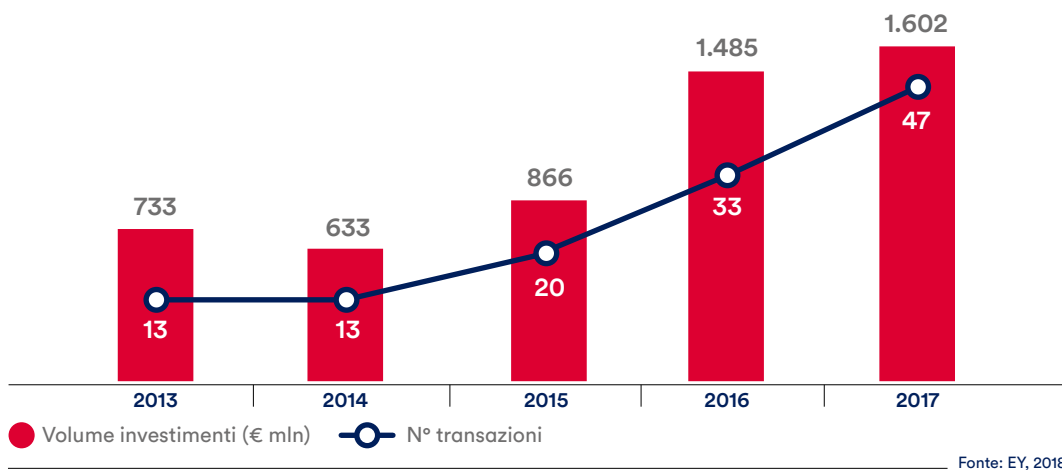
(4) Federalberghi (2017)

● 03.3 ● Lo sviluppo del settore in Italia

Si è osservato come il mercato immobiliare alberghiero italiano rappresenti ancora una **quota ridotta del totale delle transazioni europee, a dispetto della leadership in termini di camere**. Tuttavia nel corso degli ultimi anni, si sta assistendo ad alcuni cambiamenti che fanno prevedere una maggior vitalità del comparto in futuro, trainato dalle attese positive per il settore, e da una domanda internazionale per l'Italia prevista in aumento.

Tra il 2013 e il 2017 gli investimenti alberghieri in Italia sono più che raddoppiati, passando da un valore di circa 700 milioni di euro a 1 miliardo e 600 milioni.

● **GRAFICO 34** ● Volume degli investimenti alberghieri in Italia e numero di transazioni, 2013-2017 (€ mln e n.)

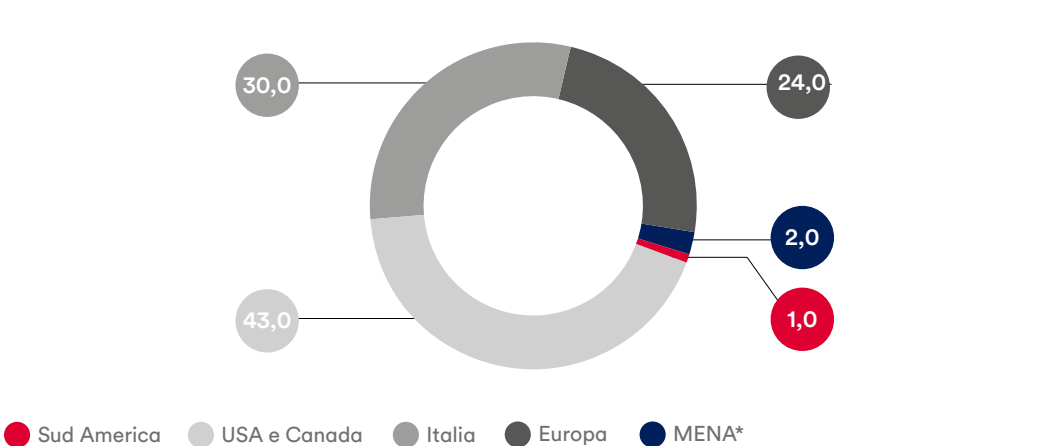


Fonte: EY, 2018

Seppur ancora a livelli inferiori alle potenzialità, l'immobiliare alberghiero italiano presenta segnali molto positivi

I dati confermano che l'Italia, grazie a fondamentali positivi, è percepita sempre più come un mercato solido e sicuro, riuscendo così ad attrarre un numero sempre maggiore di investitori, nazionali e internazionali. Sono soprattutto questi ultimi a essere interessati al mercato italiano, avendo realizzato nel 2017 il 70% dei volumi totali di investimenti alberghieri, rispetto al 30% di investitori nazionali. In particolare gli investitori Nord americani mostrano un elevato interesse per il mercato alberghiero italiano, avendo realizzato nel 2017 il 43% degli investimenti totali.

● **GRAFICO 35** ● Volume degli investimenti alberghieri in Italia per provenienza geografica degli investitori, 2017 (%)

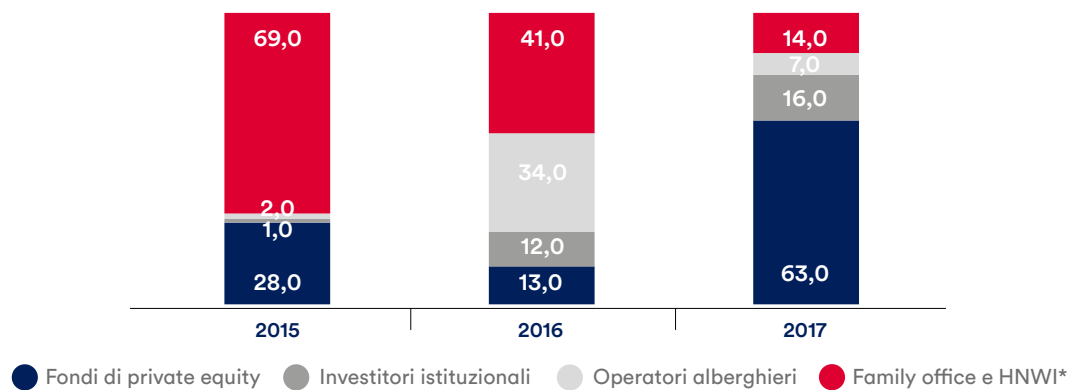


*Medio Oriente e Nord Africa

Fonte: EY, 2018

Sono inoltre soprattutto gli **investitori specializzati ad aver incrementato la loro presenza** sul mercato immobiliare alberghiero italiano: nel 2017 i fondi di private equity hanno realizzato il 63% degli investimenti e il 16% è stato realizzato da investitori istituzionali, mentre si è **notevolmente ridotta la presenza di ricchi investitori privati**.

- **GRAFICO 36** ● Volume degli investimenti alberghieri in Italia per tipologia di investitore, 2015-2017 (%)



*Società di servizi che gestiscono il patrimonio di famiglie facoltose e High Net Worth Individual (persone che possiedono un alto patrimonio)

Fonte: EY, 2018

Nonostante le recenti tendenze positive, **il sistema finanziario a supporto delle transazioni immobiliari alberghiere in Italia mostra ancora margini di miglioramento**. Manca soprattutto quella specializzazione degli operatori finanziari nel comparto, che invece consentirebbe di percepire il potenziale degli immobili, rappresentato soprattutto dalla loro valorizzazione futura.

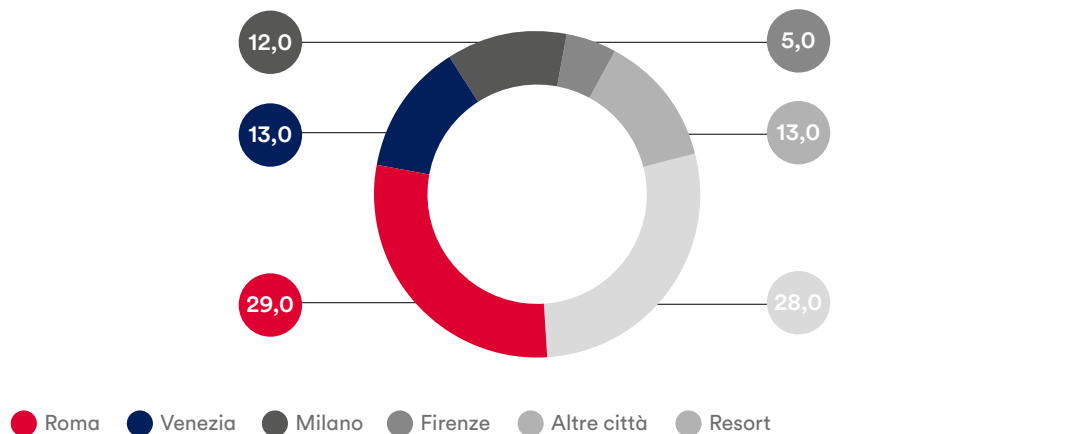
Si stima⁵ che **il numero di alberghi italiani di proprietà di società immobiliari, fondi di investimento, compagnie di assicurazione, enti previdenziali, grandi compagnie alberghiere e fondi sovrani**, non arrivi a rappresentare le 300 unità, ovvero appena l'1% del totale del patrimonio immobiliare alberghiero italiano (3-4% in valore, trattandosi di strutture tra le più prestigiose). **L'assenza di gruppi finanziari strutturati nel settore si può del resto attribuire ad alcune caratteristiche del comparto alberghiero italiano** che ancora lo connotano nettamente: una **dimensione media** imprenditoriale troppo frammentata e quindi poco attrattiva per gli istituti di credito e per l'attivazione di strumenti alternativi di reperimento del capitale; una **gestione delle strutture** presenti ancora eccessivamente familiare, che non ha consentito negli anni il consolidamento di un management aziendale professionale e in grado di creare redditività, che nel comparto alberghiero non può legarsi esclusivamente alla proprietà immobiliare, ma risiede inevitabilmente nella gestione e valorizzazione in chiave turistica della struttura. Negli alberghi il valore si crea grazie alla location, al numero delle camere, al tipo di immobile, ai servizi offerti e, soprattutto, grazie alla capacità del gestore di ottimizzare costi e ricavi. Si tratta di regole precise e codificate a livello internazionale, ma che stentano ad essere recepite dal sistema italiano.

Il sistema finanziario a supporto ha ancora ampi margini di miglioramento

(5) Federalberghi (2017)

Scendendo a livello territoriale, si conferma poi la tendenza a considerare come turistica, anche in termini di investimenti, prevalentemente l'Italia delle mete tradizionali: **le transazioni immobiliari in termini di volumi di investimento si concentrano infatti nelle città di Roma (29%), Venezia (13%), Milano (12%) e Firenze (5%).**

- **GRAFICO 37** ● Volume degli investimenti alberghieri in Italia per destinazione, 2017 (%)



Fonte: EY, 2018

Anche in termini di camere, si stima che nel 2016 il 17% delle transazioni abbia interessato camere collocate in strutture alberghiere delle principali città (Milano, Roma, Venezia, Firenze), il 4,2% camere in località secondarie (Taormina, Lucca, Capri e Napoli) e il 9,9% in località emergenti (Torino e Siracusa).

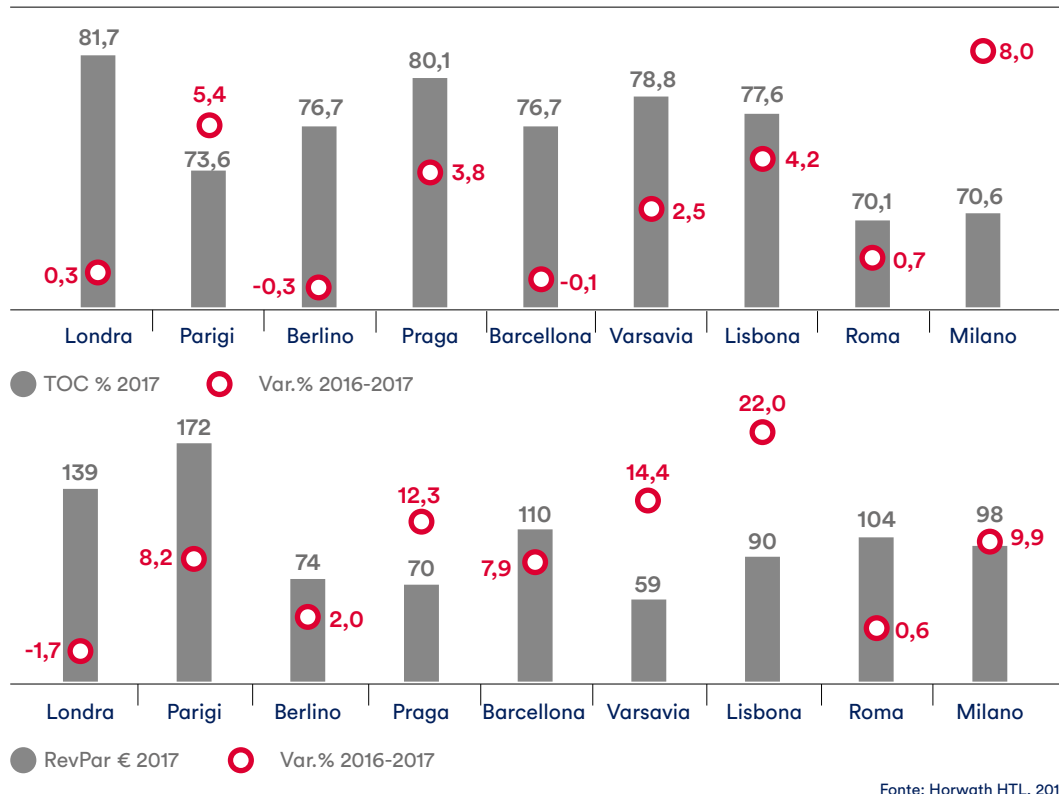
I flussi finanziari si concentrano nelle località più note

Il sistema finanziario dunque, così come quello turistico più in generale, fatica a percepire il mercato italiano al di fuori dei grandi centri urbani, artistici e culturali arcinoti al grande pubblico, confermando la necessità sempre più impellente di valorizzare in chiave turistica molte aree minori, che presentano tutte le caratteristiche per diventare nuove mete di turismo.

Rispetto tuttavia al **city tourism**, l'incremento di investimenti nelle città più note del turismo in Italia può rappresentare un elemento positivo nell'ottica di riorganizzare l'offerta alberghiera, orientandola verso il luxury, rendendola così capace di **intercettare sempre più un turismo di qualità** che, auspicabilmente, potrebbe almeno in parte provare a **rimpiazzare quel turismo mordi e fuggi** che in molte di queste mete sta diventando un freno allo sviluppo e non più un'opportunità di crescita economica.

Osservando alcuni indicatori alberghieri relativi alle principali città europee, si nota che Roma e Milano registrano valori non troppo distanti da quelli delle altre grandi città europee in termini di tasso di occupazione, con una dinamica particolarmente vivace nell'ultimo anno relativa a Milano. Con riferimento invece al ricavo medio per camera disponibile, indicatore importante anche perché traino delle transazioni immobiliari, la situazione sembra meno brillante rispetto ad altre città europee, soprattutto con riferimento alle dinamiche. Si conferma quindi la necessità di puntare su un sistema ricettivo rinnovato, capace di intercettare meglio il segmento più alto e redditizio della domanda turistica.

• **GRAFICO 38** • Indicatori alberghieri nelle principali città europee, 2016-2017

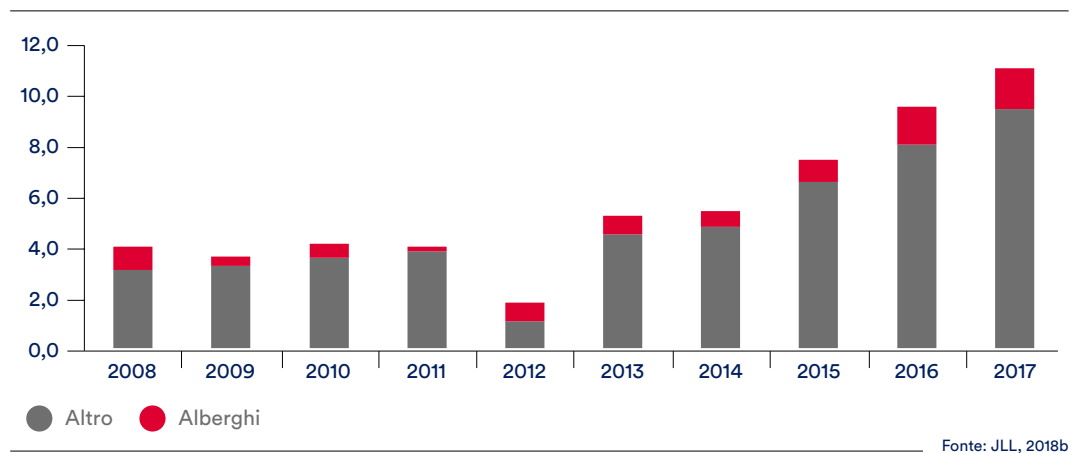


L'importanza delle due piazze di Roma e Milano per il comparto alberghiero è confermata anche dall'European Hotel Valuation Index⁶, un indicatore sintetico che esprime la dinamica del valore degli alberghi a 4 e 5 stelle in 33 città europee. Nell'ultimo anno per cui l'indicatore è stato calcolato, il 2017, Roma si posiziona infatti al 5° posto, mentre Milano al 9°, a conferma della possibilità della dotazione alberghiera di queste città di competere con successo sul mercato immobiliare internazionale.

La dinamicità del mercato immobiliare alberghiero in Italia è confermata infine anche dal confronto con gli altri asset class. Si può infatti osservare come, nel corso dell'ultimo decennio, **gli investimenti immobiliari in ambito alberghiero siano diventati sempre più rappresentativi del mercato immobiliare italiano totale**, registrando un tasso di crescita media annua pari al 6,4%.

Il mercato immobiliare alberghiero delle città italiane conferma una buona capacità di attrarre investitori

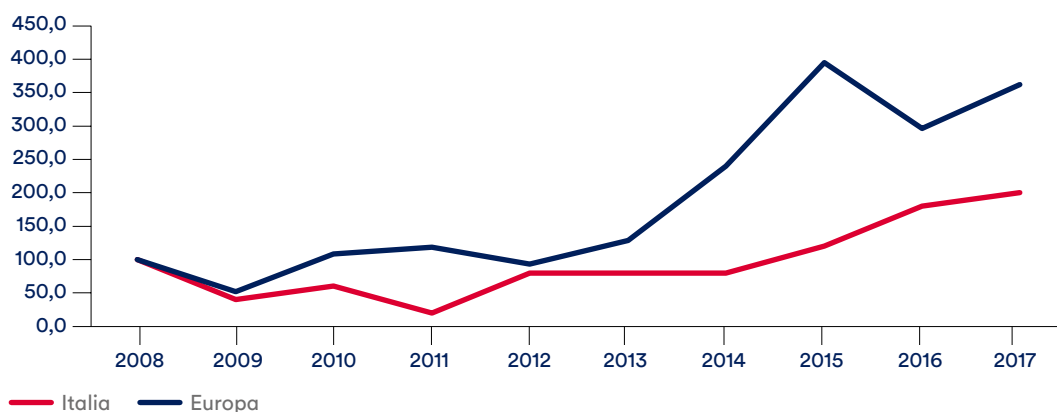
• **GRAFICO 39** • Volume degli investimenti immobiliari per asset class, 2008-2017 (€mld)



(6) HVS (2018b)

Infine dal confronto con il resto d'Europa, si può osservare che anche se in Italia è soprattutto dopo il 2012 che il volume delle transazioni di alberghi ha cominciato a crescere significativamente, tuttavia il picco delle transazioni nel nostro Paese si è registrato con un paio di anni di ritardo. Se infatti in Europa il valore più alto si è registrato nel 2015, in Italia l'onda lunga delle buone performance europee si è ripercossa solo nel 2017, quando si è raggiunto il valore più alto, con un volume degli investimenti immobiliari nel comparto alberghiero che è arrivato a 1,6 miliardi di euro.

● **GRAFICO 40** ● **Dinamica delle transazioni immobiliari alberghiere in Italia e in Europa, 2008-2017 (n. indice 2008=100)**



Fonte: Elaborazioni CDP su dati JLL 2018b e HVS 2018a

Le mete secondarie, e non ancora valorizzate, possono rappresentare un ottimo mercato di sbocco per gli investitori del comparto immobiliare

Appare dunque evidente come il mercato immobiliare alberghiero italiano, seppure in fase molto positiva, abbia nel complesso registrato dinamiche meno brillanti del resto d'Europa, soprattutto nella prima metà del decennio. Prospettivamente si tratta di un comparto che ha tutte le caratteristiche per essere appetibile anche grazie ai numerosi Trophy Assets: da una recente indagine presso le Sgr italiane sul futuro del mercato immobiliare nazionale e dei fondi immobiliari⁷, è emerso infatti che il comparto alberghiero rappresenterà **un segmento dell'immobiliare capace di intercettare le migliori opportunità di investimento soprattutto in aree, come il Mezzogiorno, in cui gli altri settori dell'immobiliare non lasciano intravedere prospettive positive**. Anzi il punto di forza del mercato italiano sta proprio nella ampia e ricca varietà di opportunità di investimento, grazie alle molte destinazioni ancora inesplorate dalla maggior parte dei flussi turistici e che, se adeguatamente valorizzate, sono in grado di offrire quanto cerca la domanda attuale: un'esperienza unica e irripetibile. **Un aumento degli investimenti immobiliari in strutture alberghiere localizzate in queste destinazioni "secondarie" non potrà che contribuire in maniera decisiva a portare valore al territorio garantendo un importante volano di sviluppo per la comunità intera.**

(7) Scenari immobiliari (2018)

Bibliografia

- Banca d'Italia (2018), Il turismo internazionale nel 2017
- ENIT (2017), Be-Italy indagine sull'attrattività del paese
- Eurostat (2018), Tourism Statistics
- EY (2018), Italy Hotel Investment Snapshot 2017
- Federalberghi (2017), Ottavo rapporto sul Sistema alberghiero e turistico ricettivo in Italia
- Federalberghi (2018), Datatur, trend e statistiche sull'economia del turismo
- Horwath HTL (2018), Hotels and Chains in Italy, 2018
- HVS (2018a), 2017 European Hotel Transactions
- HVS (2018b), 2018 European Valuation Index
- ISTAT (2018), Capacità degli esercizi ricettivi e movimento dei clienti
- JLL (2018a), Hotel Investment Outlook 2018
- JLL (2018b), Pulse Italy. Capital markets Q1 2018
- Scenari immobiliari (2018), I fondi immobiliari in Italia e all'estero
- UNWTO (2018), Tourism Highlights
- World Bank (2018), International Comparison Program database
- World Economic Forum (2017), The Travel & Tourism Competitiveness Report

An abstract graphic on the left side of the page. It features a solid red circle on the far left edge. From the right side of this circle, several curved lines of varying shades of grey extend across the page towards the right. The lines are smooth and fluid, creating a sense of movement and flow. The background is plain white.

promuoviamo il futuro

Roma
Via Goito, 4
00185 Roma - Italia
Tel +39 06 4221.1

cdp.it