ANALISI DI CONTESTO

Documento propedeutico alla stesura del Piano Regionale di sviluppo turistico previsto dalla Legge 10 del 2005 (Programma Triennale).

A cura di:
- Osservatorio Turistico della Regione Siciliana
- Programma Sensi Contemporanei – APQ «Azioni di Sistema per il Turismo»

Documento chiuso nel mese di NOVEMBRE 2012.
Alcune sezioni del documento opportunamente segnalate sono state aggiornate nel NOVEMBRE 2014.

OGGETTO 3

L'INFRASTRUTTURA CONCETTUALE 4
LA MAPPA STRATEGICA E IL DATASET 8

1. GLI OBIETTIVI GENERALI DELLA POLITICA TURISTICA REGIONALE. 11

1.1. LE POLITICHE TURISTICHE DEGLI ULTIMI DIECI ANNI: VALUTAZIONI DEGLI IMPATTI MACROECONOMICI ATTESI. 11
1.1.1. IL TURISMO COME VOLANO DELL'ECONOMIA REGIONALE. 11
1.1.2. L'OCCUPAZIONE NEL TURISMO. 12
1.2. L'EFFICIENZA DELLA SPESA PUBBLICA 12

2. GLI OBIETTIVI COMPLESSIVI: EFFETTI ATTESI E RISULTATI RAGGIUNTI. 13

2.1. LA COMPETITIVITÀ DI MERCATO DEL SISTEMA TURISTICO SICILIANO E LA CRISI ECONOMICA 15
2.1.1. IL VOLUME DEI FLUSSI TURISTICI DEL SISTEMA TURISTICO SICILIANO DIPENDE MOLTO DALLA CONGIUNTURA ECONOMICA. 15
2.1.2. AUMENTANO I FLUSSI TURISTICI DI NON RESIDENTI, DIRETTI SOPRATTUTTO VERSO ALLOGGI IN AFFITTO E STRUTTURE EXTRA-ALBERGHIERE. 17
2.1.3. CRESCE LA DOMANDA PER HOTEL 4-5 STELLE, ANCHE NEI PERIODI DI CRISI 19
2.1.4. IL TURISMO BALNEARE. 19
2.1.5. IL TURISMO CULTURALE. 20
2.1.6. I FLUSSI TURISTICI E LA SPESA DEI TURISTI. 20
2.1.7. LA SODDISFAZIONE DEI TURISTI E IL CONTRIBUTO AL CAMBIAMENTO DELL'IMMAGINE. 21
2.1.8. LA SICILIA, UN "BRAND" NOTO. 22
2.1.9. IL CAPITALE NATURALE E CULTURALE NELLE LOCALITÀ TURISTICHE 23
2.2. LE POLITICHE TURISTICHE E LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE TURISTICHE SICILIANE 24
2.2.1. L'INDUSTRIA DELL'OSPITALITÀ (A LIVELLO AGGREGATO) E LA CREAZIONE DEL VALORE ECONOMICO. 24
2.2.2. L'INDUSTRIA DELL'OSPITALITÀ E LA PRODUTTIVITÀ. 25
2.2.3. LA STAGIONALITÀ DELLA DOMANDA: INDICATORI ATTUALI E VALORI TARGET DI PROGRAMMAZIONE (PO FESR). 25

3. I GAP DELLA COMPETITIVITÀ DI MERCATO 30

3.1. I GAP DI MERCATO 30
3.2. GAP DI PRODOTTO (ESPERIENZA TURISTICA) 31
3.2.1. I PRINCIPALI MOTIVI DI INSODDISFAZIONE DELLA VACANZA IN SICILIA. 32

4. I GAP DI COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE. 38

4.1. UN "AMBIENTE" POCO FAVOREVOLE ALLE IMPRESE 38
4.2. IL NODO PRODUTTIVITÀ. 39

Oggetto

L'analisi di contesto ha l'obiettivo di fornire al Dipartimento Turismo e a tutti i Dipartimenti della Regione Sicilia che prendono decisioni che influenzano il turismo, dati ed elementi a supporto delle loro decisioni. Inoltre, nell'ambito della Programmazione Triennale, l'analisi costituisce la base sulla quale fondare le scelte programmatorie. Lo schema dell'analisi si basa sul modello di Valutazione Bilanciata messo a punto dal Team di Campo di Sensi Contemporanei in collaborazione con l'Osservatorio Turistico della Regione Sicilia (per maggiori dettagli si rimanda all'introduzione metodologica).

Considerato questo obiettivo generale, l'analisi è articolata in quattro parti:

- Gli obiettivi generali della politica turistica regionale
- Gli obiettivi complessivi: effetti attesi e risultati raggiunti
- I gap della competitività di mercato
- I gap di competitività delle imprese

INTRODUZIONE METODOLOGICA

Il presente documento, che ha l'obiettivo di fornire la base analitica sulla quale definire la Programmazione Triennale 2015-2017 e la strategia di sviluppo turistico di medio-lungo termine (2014-2020), nasce nell'ambito dell'Accordo di Programma Quadro Sensi Contemporanei, "Azioni di Sistema per il turismo". L'obiettivo generale dell'Accordo è di "potenziare, migliorare l'efficacia e promuovere i programmi di sviluppo turistico a sostegno dell'emersione di una più alta capacità attrattiva della regione attraverso prodotti turistici con potenziale internazionale".[1]

Già nel corso del 2010 era emerso che il Dipartimento Turismo, nel programmare la propria azione per i prossimi anni, deve raggiungere le proprie finalità istituzionali in un contesto molto difficile. Da una parte aumentano le sfide per tenere alta la competitività del sistema turistico siciliano (crisi economica, internet, concorrenza nel mediterraneo). Dall'altra, diminuiscono le risorse finanziarie disponibili (crisi fiscale) e, allo stesso tempo, si registrano cambiamenti significativi nel modo di gestire le risorse, considerando anche che la nuova politica di coesione e sviluppo (2014-2020) adotta sistemi di erogazione delle risorse basati sul conseguimento di risultati concreti. Inoltre, anche la recente riforma della Pubblica Amministrazione (cosiddetta Legge Brunetta) e più in generale, le spinte riformatici per aumentare l'efficienza della pubblica amministrazione, hanno posto le basi per l'introduzione di modelli di gestione basati sui risultati.
In questo scenario, per il Dipartimento Turismo è fondamentale sia comprendere in che modo la propria azione (finanziamenti, progetti, regolamenti) contribuisca al raggiungimento delle finalità istituzionali (art. 1, lr 10/2005), sia avere dei sistemi di gestione capaci di individuare in modo tempestivo le politiche, i progetti e i programmi che funzionano. Insomma, avere chiari i possibili correttivi e, se necessario, i tagli da operare. Alla luce di questo contesto, e a seguito degli esiti di un'analisi condotta nel 2011 sulle "capacità" del Dipartimento, si è deciso di focalizzare l'accompagnamento nel rafforzare **la capacità di programmare e misurare del Dipartimento Turismo**, introducendo l'infrastruttura concettuale e, in alcuni casi anche informativa, per realizzare un sistema di management strategico, basato sulla pianificazione strategica, cioè sull'impostare la programmazione (la formalizzazione delle azioni da intraprendere) e le decisioni come un processo continuo, dove chi decide fa sistematicamente due cose: a) si organizza al meglio per mettere in atto le decisioni e b) misura i risultati di queste decisioni (risultati reali) rispetto alle aspettative (risultati attesi).

L'infrastruttura concettuale

La "Balance Scorecard"[2] (Kaplan e Norton, 2000) e il "Logical Framework" (Beccarini, 1999) costituiscono i due capisaldi dell'infrastruttura concettuale qui presentata mutuati l'uno dal "Performance-based management" e l'altro dai principi base dela valutazione dei programmi. La "Balance Scorecard" permette di ragionare in termini di prospettive di riferimento, mentre il "Logical Framework" favorisce l'individuazione del legame risorse investite-impatti sperati.

---

[1] Per raggiungere questo scopo si prevedono alcuni interventi tra cui l'accompagnamento al Dipartimento Turismo, attraverso l'erogazione di supporto specialistico nello sviluppo di criteri, di metodologia e strumenti propedeutici per la definizione di strumenti amministrativi di programmazione turistica regionale. L'accompagnamento, diversamente dalla consulenza, non si limita a fornire un servizio, intervenendo su un problema con la proposta di una soluzione, ma supporta gli uffici nell'analisi dei problemi, nel valutare le soluzioni e, infine, nell'implementarle. In termini pratici, la richiesta di supporto nella definizione e redazione del Programma Triennale di sviluppo turistico avanzata dal Direttore Generale del Dipartimento Turismo non è tradotta in un documento redatto da esperti esterni, come spesso avviene, ma consiste nell'impostazione di un lavoro condiviso tra esperti del Ministero e uffici del Dipartimento che consentirà nel tempo agli stessi uffici di svolgere autonomamente questa funzione.
[2] Wikipedia fornisce adeguate informazioni preliminari sul tema: http://it.wikipedia.org/wiki/Scheda_di_valutazione_bilanciata

La Balance Scorecard nasce come strumento funzionale al superamento dei possibili ostacoli alla concreta realizzazione degli obiettivi strategici di un'organizzazione tra cui: i) la strategia non è condivisa; ii) non è esplicito il percorso logico che lega le risorse investite alla missione (e quindi il grado di attuazione non è misurabile); iii) le risorse non sono allocate in funzione delle strategie e i processi non sono progettati coerentemente; iv) infine, l'organizzazione, la formazione e i sistemi di incentivazione del personale non sono allineati alla strategia.
Per superare questi problemi Kaplan e Norton hanno sviluppato un approccio, la scheda di valutazione bilanciata appunto, che allarga e cerca di rendere coerenti le diverse prospettive di valutazione delle performance delle organizzazioni. L'approccio appena descritto è stato adattato alle esigenze nel Dipartimento Turismo ed il risultato è un sistema di valutazione che ruota su tre prospettive (Figura 1):

1. La prospettiva dei risultati che intende rappresentare gli obiettivi dal punto di vista dell'interesse generale, sia quelli formalizzati nell'art. 1 della L.R. 10/2005, (legge che disegna l'architettura dell'intervento della Regione Sicilia in campo turistico), sia quelli impliciti, cioè l'interesse del contribuente a una spesa pubblica efficiente;
2. La prospettiva dei programmi che rappresenta il ruolo della pubblica amministrazione nel settore;
3. Infine, la prospettiva della capacità intende evidenziare la necessità di adeguare le competenze tecniche e le risorse umane del Dipartimento (ed in generale degli uffici regionali) agli interventi che si intende attuare.[3]

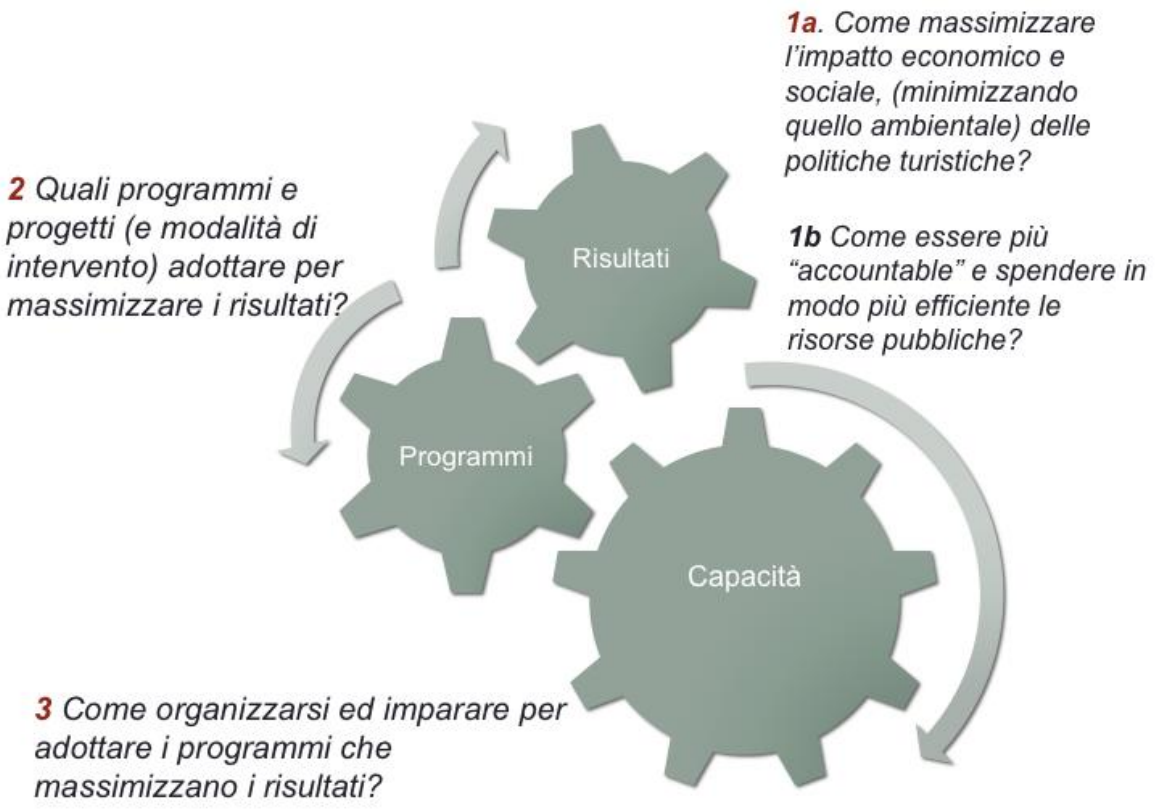

Figura 1. Le prospettive del sistema di valutazione bilanciato

[3] Per comprendere la portata di tale impostazione basti pensare che al momento la valutazione considera una sola prospettiva, quella dei programmi. L'enfasi dei rapporti predisposti dalla pubblica amministrazione è ancora oggi focalizzata sull'ammontare degli investimenti effettuati, sul numero delle iniziative finanziate e sulle normative messe in campo. Scarsa è la riflessione sugli effetti prodotti (prospettiva dei risultati) e, quindi, su come modificare e migliorare le proprie capacità, se le cose non funzionano (prospettiva della capacità).

L'applicazione del "logical framework" (Tabella 1.) è efficace per affrontare la vaghezza delle proposizioni, la mancanza o generalità degli obiettivi definiti, la debole attribuzione di responsabilità e di ruoli nella gestione e l'assenza di una chiara condivisione su cosa le iniziative messe in atto vogliano raggiungere.
L'uso combinato dei due modelli ha portato alla realizzazione di uno schema di riferimento per individuare le variabili da inserire nel sistema di valutazione. La selezione delle variabili ha assunto come criterio principale la valenza economica delle attività turistiche. Si ritiene cioè che l'intervento pubblico in campo turistico si giustifichi per il ritorno economico (e occupazionale) atteso e, a seguito di questo, per una crescita sociale e culturale della collettività[4]. A completamento di questa prospettiva si è introdotta l'aspettativa del contribuente a vedere le proprie tasse investite nel migliore dei modi (Figura 1). Coerentemente con questa impostazione la valutazione dovrà considerare sia i risultati ottenuti in termini di crescita economica ed occupazionale, sia rendere conto degli investimenti effettuati per stabilire se si tratta o meno di un'azione efficiente.

Le domande chiave per la definizione del sistema di valutazione bilanciato	
Impatti	Per quale motivo la Regione investe risorse nel turismo? Cosa ci si aspetta in cambio?
Effetti Complessivi	Quali sono le condizioni da soddisfare per raggiungere gli impatti desiderati?
Effetti specifici	Quali sono i cambiamenti che le politiche pubbliche sul turismo intendono portare nella vita dei turisti, delle imprese e del territorio al fine di realizzare gli impatti desiderati?
Interventi	Quali sono gli interventi in grado di incidere significativamente su tali cambiamenti, e quali i più deboli in termini di ricaduta?
Risorse	Quali e quante risorse sono necessarie per attuare tali interventi?

Tabella 1. Il logical framework

Da un punto di vista metodologico, la parte più complessa del lavoro riguarda la definizione degli effetti attesi o, da un altro punto di vista, il mandato (missione) della Regione nel promuovere lo sviluppo economico del turismo. La difficoltà consiste nel dovere conciliare la teoria economica (comunque dibattuta) sul ruolo del settore pubblico nell'economia in generale e nel turismo e le attività previste dalla legge regionale. Il compromesso è stato trovato individuando due ambiti nella politica turistica regionale:

- Il primo, riguarda la politica industriale in senso ampio e cioè l'insieme di interventi che la Regione attiva o coordina per aiutare le imprese ad essere più competitive. Si tratta di una serie di interventi, sia normativi, sia fiscali che non sono riconducibili al solo settore turistico ma alle politiche per la *competitività delle imprese*. In questo senso il successo delle politiche regionali si misura dalla valutazione della sostenibilità finanziaria delle imprese turistiche, dal loro livello di produttività del lavoro e dal tasso di utilizzo degli investimenti (che è funzione della destagionalizzazione della domanda turistica). La missione della Regione in quest'ambito consiste nel rimuovere gli ostacoli che frenano gli investimenti nelle imprese, la crescita dimensionale e la nascita di nuove imprese;
- Il secondo ambito, che si può chiamare, *competitività di mercato,* più specificatamente turistico, concerne tutti gli interventi finalizzati a rendere la regione una destinazione attrattiva, vale a dire gli investimenti in riqualificazione dei centri urbani, tutela del paesaggio, qualità dei servizi, promozione, comunicazione, informazione e tutela del turista, ecc. Il successo si misura dall'incremento dei consumi turistici, dal livello di soddisfazione della domanda attuale e dall'attitudine della domanda potenziale verso la Sicilia. La missione della Regione consiste nel rimuovere gli ostacoli che impediscono il potenziale turistico regionale di esprimersi pienamente.

Il chiarimento del ruolo della Regione negli ambiti prima indicati è stato possibile facendo ricorso a due modelli. Il primo modello (Figura 2) è stato definito coniugando la definizione del Nuovo Indice di Competitività Regionale proposto dalla DG Politiche

[4] Questo principio generale è sancito all'art. 1 della L. R. 10/2005 della Regione Sicilia.

Regionali della Commissione Europea[5] con quella di competitività turistica proposto da Ritchie et Crouch (2003), due studiosi che sul tema hanno sviluppato approfondite analisi teoriche ed empiriche. La competitività di una destinazione turistica può essere definita come l'abilità di offrire un ambiente attrattivo e sostenibile alle imprese, ai residenti e ai turisti. Sostenibile, in questa definizione, non è da intendersi nel suo significato puramente ambientale ma anche nella prospettiva economico-temporale. Ad esempio, per quanto tempo un comune può rinunciare alle entrate delle tasse sull'occupazione di suolo pubblico per promuovere le attività imprenditoriali ricreative?

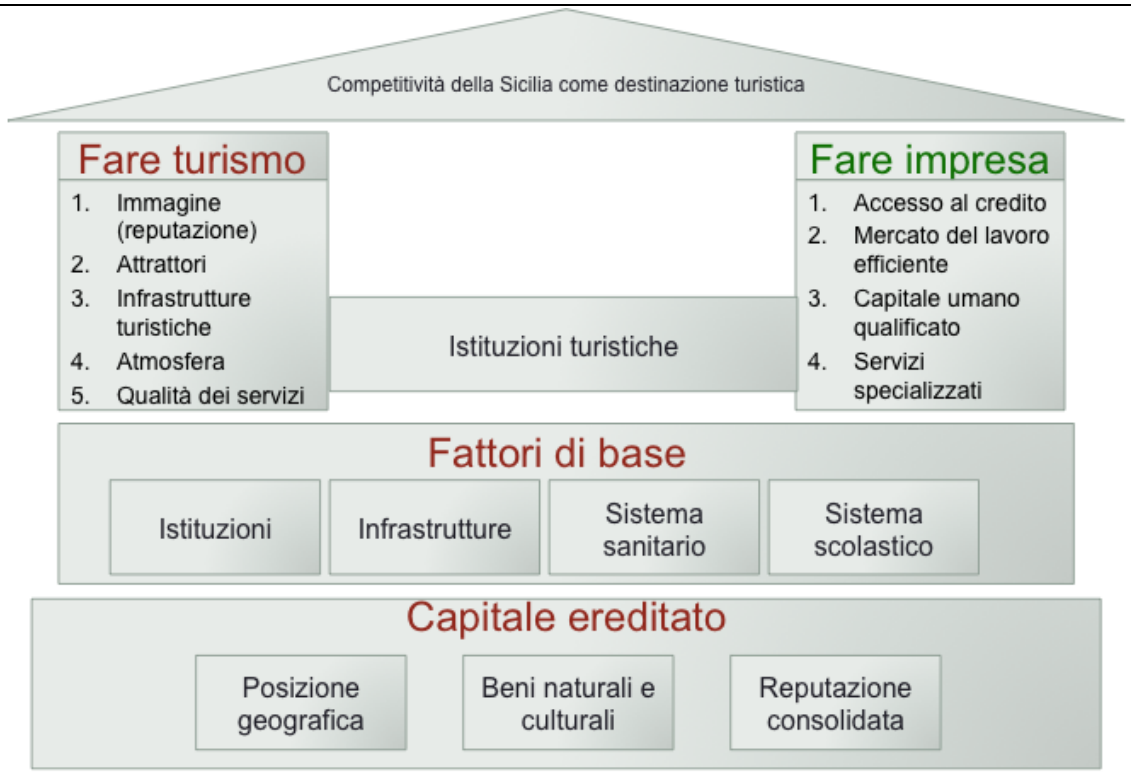

Figura 2. I fattori di competitività di una destinazione turistica

Il secondo modello (Figura 3) è stato definito adattando lo schema concettuale di Parasuraman A. e Berry, L. (1991) sulla qualità dei servizi ad un sistema complesso come una destinazione turistica regionale.
In questa sede è importante rilevare tre aspetti, impliciti nella lettura dei modelli, spesso sottaciuti nel dibattito sulle politiche turistiche. In primo luogo, il successo di una destinazione turistica dipende da fattori non prettamente turistici. La localizzazione geografica (vicinanza ai mercati di origine) e la presenza di una serie di fattori di base essenziali al normale buon funzionamento dell'economia sono alla base di ogni politica turistica e non possono non essere considerati. In secondo luogo, la politica turistica non può limitarsi ad intervenire sugli aspetti tradizionali (ad esempio attraverso l'introduzione dei marchi di qualità), ma deve porre in essere le condizioni di gestione e di governance per fare in modo che imprese ed enti locali mantengano la promessa di qualità. Infine, è necessario indagare su quali fattori è strategico agire, evitando ad esempio di investire per inerzia su molti fronti imitando le mode del momento. Se un territorio è noto, il gap di mercato, vale a dire l'interesse del turista potenziale per la destinazione, dipende da molteplici fattori (vd. Fig. 3) e non semplicemente dalla mancanza di pubblicità.

[5] Regional Focus & Working papers, n°02/2011, *A New Regional Competitiveness Index: Theory, Methods and Findings*.

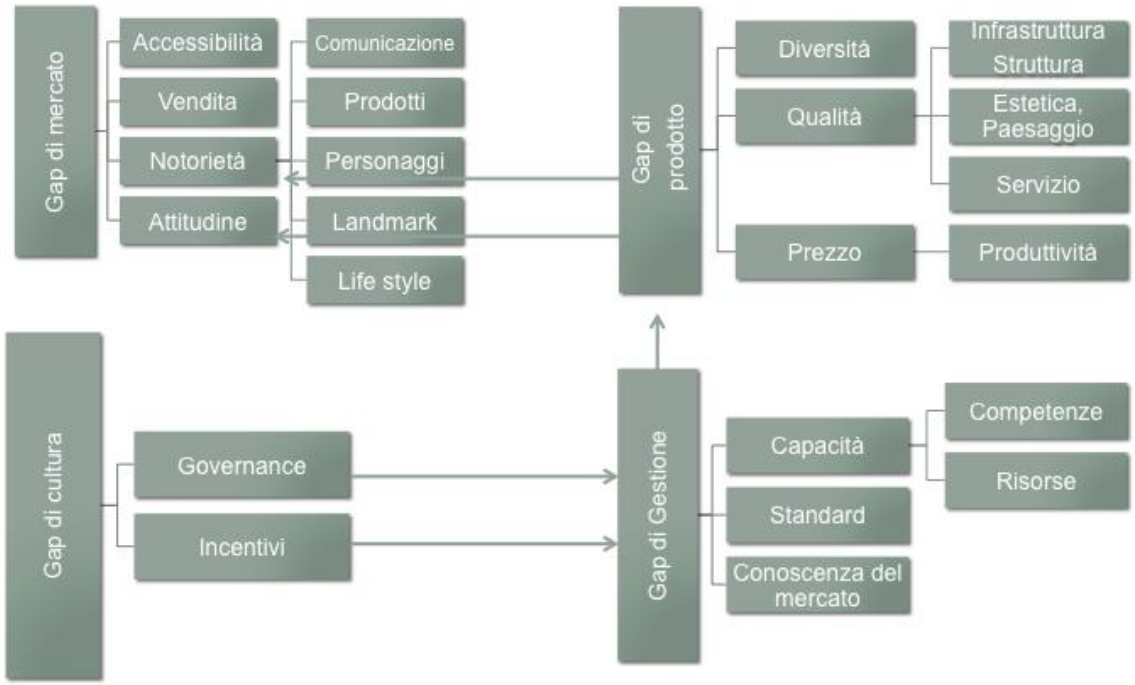

Figura 3. Modello per l'individuazione degli interventi a favore della competitività di mercato.

La mappa strategica e il dataset

La "mappa strategica" (Figura 4) è stata definita e condivisa utilizzando le parole di Kaplan e Norton (2000): "*una rappresentazione visuale delle relazioni causa effetto tra le componenti della strategia di un'organizzazione*". Nel caso in esame, si tratta della struttura logica delle politiche regionali per il turismo, cioè l'ossatura che descrive i canali di trasmissione (teorici) delle decisioni di policy e dell'azione dell'amministrazione, sul sistema turistico (territori, imprese, turisti). La mappa costituisce quindi il collegamento tra formulazione della policy (valutazione ex-ante) ed esecuzione della stessa (valutazione ex-post). La struttura della policy è descritta utilizzando le prospettive indicate nei precedenti paragrafi (Figura 1).

Lo sviluppo socio-economico del turismo (impatti desiderati) dipende dall'incisività delle politiche turistiche in senso stretto (place branding) e dalle politiche per le imprese sull'ammontare dei consumi turistici e sul ritorno sull'investimento effettuato dalle imprese (effetti complessivi). La prospettiva dei programmi (output-obiettivi operativi e input) descrive le aree in cui si focalizza l'intervento regionale, così come disegnato dalla L.R. 10/2005. La mappa traccia le linee teoriche della policy e rimanda il tema delle capacità e del modello organizzativo per il funzionamento della policy alle decisioni che verranno assunte in merito a obiettivi operativi e output.

I cerchi nella mappa rappresentano le varabili strategiche, i temi su cui organizzare il sistema di obiettivi da raggiungere. A seguito della loro condivisione si procede a definirne la misurazione, selezionando indicatori e metriche. Le metriche rappresentano i parametri con i quali monitorare le dimensioni della performance.

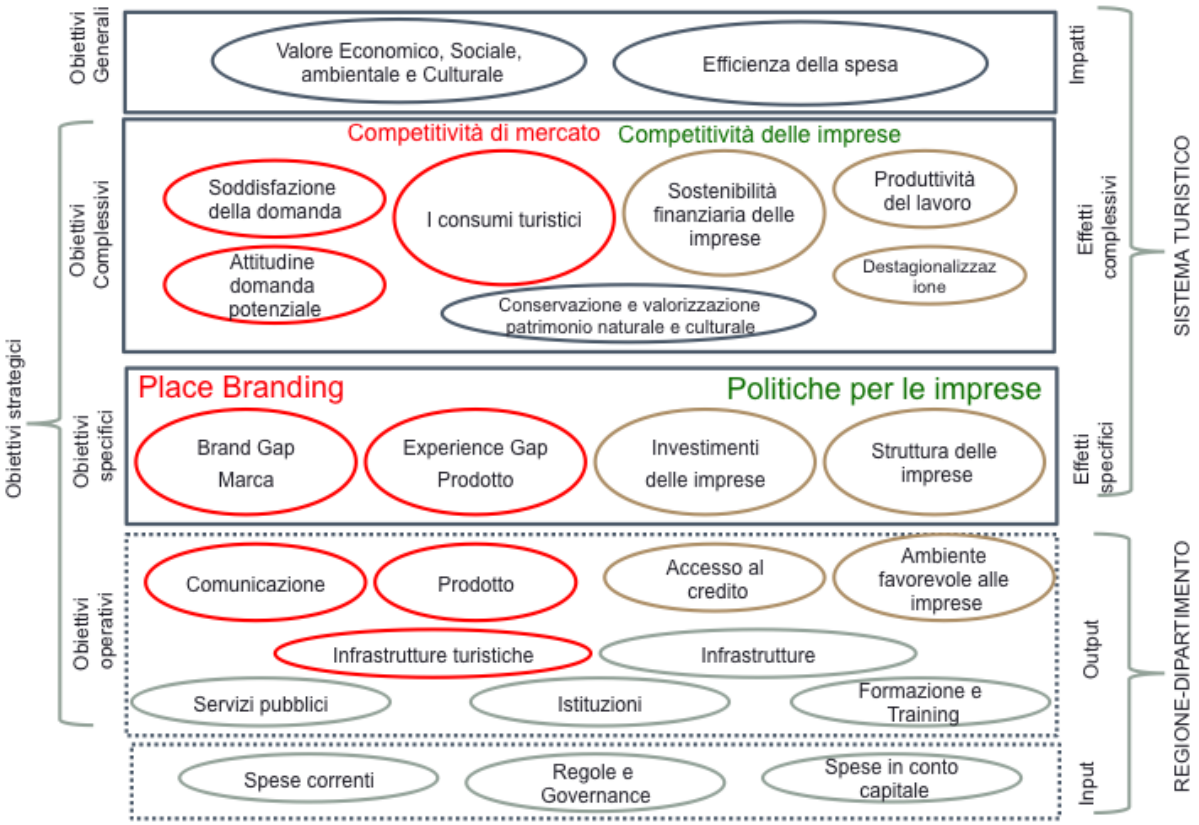

Figura 4. La mappa strategica.

La mappa fornisce anche la chiave di lettura dell'analisi riportata in questo documento:

- La prima parte dell'analisi di contesto afferisce al sistema turistico (in alto), ha una linea logica ben definita e per ognuna della variabili è stato individuato uno o più indicatori e le relative metriche per misurarne gli obiettivi.[6] Nello specifico, si analizza il sistema turistico, al fine di comprendere se e fino a che punto gli obiettivi generali e complessivi di politica economica e turistica (compresi quelli auspicati dalla programmazione per i fondi strutturali) siano stati raggiunti attraverso l'esame degli effetti e degli impatti determinati dalle politiche attuate. S'intende quindi proporre un esame dello stato dell'economia turistica come risultato dipendente dalle decisioni e dagli investimenti effettuati nel passato.
- La seconda parte, riguarda la valutazione dei "gap di competitività" del turismo siciliano, cioè quali fattori impediscono al sistema di esprimere il proprio potenziale. Si tratta in sostanza, nella prospettiva delle politiche, di comprendere su quali fattori deve focalizzarsi la policy.

[6] Attualmente è stato predisposto un dataset su file excel che raccoglie da una pluralità di fonti i dati necessari a costruire i diversi indicatori. Il dataset non è chiuso e si arricchisce in ragione della disponibilità dei dati.

PRIMA PARTE

Analisi del sistema turistico[7]

Alcune considerazioni di sintesi

L'analisi del sistema turistico è stata condotta nella prospettiva delle politiche pubbliche a favore del turismo analizzando se e quanto le attività economiche connesse alla domanda turistica, siano state capaci di contribuire allo sviluppo economico e occupazionale nel territorio regionale.
Le più importanti conclusioni cui giunge l'analisi, discusse più in dettaglio nei capitoli di questa sezione, sono due:

1. **In primo luogo, il sistema economico connesso al turismo, nonostante le potenzialità e l'incremento significativo dei flussi turistici stenta a creare ricchezza;**
2. In secondo luogo, **le imprese turistiche** e, nella fattispecie, quelle operanti nell'ospitalità, **sono poco competitive perché caratterizzate da una bassa produttività del lavoro**. I due fenomeni (scarsa capacità di creare valore aggiunto e bassa produttività) sono evidentemente collegati.

La scarsa capacità di creare valore aggiunto è dimostrata dal fatto che la quota complessiva della spesa effettuata dai turisti nella regione (al netto dell'iva) destinata a remunerare capitale e lavoro tende a diminuire. Inoltre, all'aumento dei flussi turistici (anche consistente), non corrisponde un proporzionale aumento dei consumi turistici (spesa dei turisti). In altre parole, diminuisce la spesa media per giorno di permanenza dei turisti. La spiegazione di questo fenomeno risiede certamente nella maggiore competizione dei mercati nazionali e internazionali, ma non solo, occorre aggiungere due ragioni. La prima è che l'incremento dei flussi turistici è stato trainato da turisti che soggiornano prevalentemente in alloggi in affitto (soluzioni più economiche e che contribuiscono ad abbassare la contabilità della spesa turistica). La seconda è che, a fronte di una domanda di strutture alberghiere stagnante, corrisponde un aumento della disponibilità di posti letto in alberghi (soprattutto a 4 e 5 stelle) molto rilevante. In questa situazione, è probabile che gli albergatori abbiano dovuto abbassare i prezzi per garantire l'occupazione:nel 2012 (ultimi dati disponibili) negli hotel a 4 e 5 stelle si registrano circa i 2/3 delle presenze straniere in esercizi alberghieri. (appendice Fig. 21c)

L'abbassamento dei prezzi non è tuttavia compatibile con il modello produttivo del turismo siciliano. I motivi che ostacolano la diminuzione dei prezzi sono riconducibili a:

- elevata stagionalità;
- sovradimensionamento degli investimenti nel settore turistico (costruzione di nuove strutture) e aumento della manodopera.

I due fenomeni determinano un sottoutilizzo delle strutture ricettive e del personale dedicato, non più colmabile con la leva dei prezzi alti in alta stagione.
Il basso tasso di utilizzo dei posti letto, l'aumento degli addetti nonostante la scarsa capacità di creare ricchezza e i bassi tassi di produttività del lavoro sono indicatori che in buona parte spiegano le criticità di un modello di "sviluppo turistico" che va riesaminato attentamente.
Al prolungarsi della crisi economica e quindi ad una prevedibile ulteriore contrazione della domanda, soprattutto sul mercato italiano, vanno ad aggiungersi due ulteriori fattori. Il primo riguarda la riforma degli incentivi alle imprese che dovrebbe portare ad

[7] Le analisi qui presentate riguardano il periodo 2000-2011, e considerano i dati disponibili al momento in cui si è chiuso il rapporto. Per alcune variabili, dove le recenti tendenze si discostano dal trend, si è proceduto a un aggiornamento.

una drastica riduzione dei sussidi alle strutture ricettive[8]. Il secondo concerne la lotta all'evasione che potrebbe ridimensionare uno dei canali di favore di finanziamento delle imprese dell'ospitalità (secondo l'ISTAT nel 2008 il 50% del fatturato del settore turistico è stato evaso, dati diffusi nel novembre 2011).

1. Gli obiettivi generali della politica turistica regionale.

Gli obiettivi generali della politica turistica regionale, sono fissati all'art. 1 della LR 10/2005: *La Regione siciliana attribuisce un ruolo primario e centrale al turismo per lo sviluppo sostenibile economico e occupazionale del territorio e per la crescita sociale e culturale della collettività, tenuto conto della diffusa potenzialità turistica della Sicilia.* A questo, si associa un mandato implicito, cioè il dovere di spendere in modo efficiente[9] le finanze pubbliche destinate al settore. La conclusione generale dell'analisi è che le politiche turistiche non hanno prodotto gli impatti attesi e non sono state efficienti.

1.1. Le politiche turistiche degli ultimi dieci anni: valutazioni degli impatti macroeconomici attesi.

L'intervento pubblico nell'economia turistica, soprattutto sul fronte degli investimenti finanziati con fondi strutturali, è stato giustificato nell'aspettativa di una crescita del settore tale da fare da traino all'economia regionale. I risultati ottenuti, distanti da quelli sperati e solo in parte ascrivibili alla crisi iniziata nel 2008, impongono una riflessione non solo sulla qualità delle politiche turistiche, ma anche sulle concrete possibilità che il turismo possa risolvere i problemi dell'economia siciliana.

1.1.1. Il turismo come volano dell'economia regionale.

I principali indicatori che misurano la rilevanza economica del settore (Appendice, figg.1 e 2) non presentano, nel periodo 2000-2011, valori tali da ipotizzare cambiamenti strutturali, nonostante l'intensità dell'investimento pubblico regionale nel turismo sia stato, nello stesso periodo, tra i più alti in Italia. Il valore dell'economia turistica, cioè il valore aggiunto generato direttamente ed indirettamente dalla spesa effettuata dai turisti, rappresenta circa il 5% dell'economia regionale. Tale valore, dopo essere cresciuto in concomitanza con il ciclo economico espansivo (2001-2006), tanto da portare il contributo del turismo all'economia regionale a sfiorare il 7%, è ritornato ai valori iniziali con un'eccezione per quanto riguarda il 2010. Una lettura attenta delle linee del grafico della fig.3 in Appendice - dove sono rappresentati in serie storica i dati a prezzi costanti (valore reale) della spesa effettuata dai turisti, del valore aggiunto attivato da tale spesa e, infine, del contributo di tale valore aggiunto all'economia regionale - suggerisce che la crescita della spesa effettuata dai turisti registrata tra il 2000 e il 2006 (quasi +30%), si è tradotta in altrettanto valore aggiunto (+30%, stime di IRPET-CISET), da cui ne consegue che la Sicilia ha una struttura produttiva capace di trattenere gran parte degli effetti (un elevato moltiplicatore). Tuttavia, dal 2004 si è registrata una progressiva diminuzione del valore reale della spesa dei turisti con

---

[8] Analisi e Raccomandazioni sui Contributi Pubblici alle Imprese - *Rapporto al Presidente del Consiglio e Ministro dell'Economia e delle finanze e al Ministro dello Sviluppo, delle infrastrutture e dei trasporti redatto su incarico del Consiglio dei ministri del 30 aprile 2012*
F. Giavazzi (Università Bocconi),M.D'Alberti (Università di Roma, La Sapienza), A. Moliterni (dottorando, Università di Roma, La Sapienza), A. Polo (studente, Università Bocconi), F. Schivardi (Università di Cagliari e EIEF)

[9] Con il termine efficiente si intende la "valorizzazione del potenziale produttivo di un contesto". (in questo caso quello del settore del turismo).

conseguenze su tutto il comparto. In termini nominali il volume di spesa stimato nel 2011 è approssimativamente allo stesso livello del 2000. Tuttavia, in termini reali (ai prezzi del 2000) il volume della spesa turistica stimata è il 70% di quella registrata nel 2000 (Appendice fig.4). Una contrazione significativa che non è imputabile solo alla crisi, in quanto la contrazione comincia già nel 2004 per "inasprirsi" a partire dal 2006.
L'auspicio spesso citato di fare del turismo un settore trainante dell'economia regionale (in alcuni documenti si parla di raddoppio del suo peso sul valore aggiunto creato nella regione[10]), dovrebbe essere oggetto di maggiori e più approfondite analisi. Ad esempio, considerando il settore dell'ospitalità (alberghi e ristoranti), che oggi rappresenta circa il 3% dell'economia regionale (in termini di valore aggiunto a prezzi costanti), un raddoppio dell'apporto di tale industria in un arco temporale di dieci anni (cioè portare il contributo al 6%), implicherebbe un aumento delle presenze del 25% l'anno, un dato poco credibile se si considerano sia i tassi di crescita della domanda in questo periodo di crisi, sia le "prestazioni" storiche migliori registrate da altre regioni italiane (mai così elevati). E', quindi, evidente che il turismo è un insieme di industrie rilevanti per l'economia regionale, ma non è credibile che possa fare da traino o, almeno, non nell'intensità desiderata.

1.1.2. L'occupazione nel turismo.

Secondo la Direzione generale Imprese e Industria della Commissione Europea, il turismo contribuisce a raggiungere gli obiettivi occupazionali della strategia di Lisbona. Esso rappresenta un motore per l'occupazione, tanto che in generale il numero degli occupati nel settore dell'ospitalità (alberghi e ristoranti) ha tradizionalmente un ritmo di crescita più rapido rispetto alla forza lavoro totale, poiché offre opportunità di primo impiego soprattutto ai più giovani.
In Sicilia, almeno fino al 2009, ultimo anno disponibile, se si osservano sia gli occupati che le ULA[11] del settore dell'ospitalità si nota un andamento positivo, mentre il numero di addetti mostra una lieve flessione. Questo potrebbe spiegarsi con l'alta stagionalità che caratterizza l'impiego nel turismo e con il fatto che i contratti "part time" hanno una frequenza elevata soprattutto se raffrontata ad altri comparti, in particolare a quello dei servizi in generale. In pratica, il tipo di occupazione generata dal settore dell'ospitalità non sembra essere in Sicilia stabile e continuo nel tempo (Appendice figg. 5 e 6).
Inoltre, gli attuali livelli di occupazione non sembrano sostenibili. Se guardiamo il fenomeno dal punto di vista della produttività (Appendice fig.7), cioè quanto valore (aggiunto) è stato creato attraverso l'impiego di lavoro, i dati non sono confortanti: dal 2001 al 2009 la produttività è costantemente scesa. Il declino della produttività nel settore dell'ospitalità incide direttamente sulla competitività delle imprese turistiche che, costrette a praticare prezzi sempre più bassi per restare sul mercato, non riescono a remunerare i fattori produttivi e, quindi, distruggono ricchezza. La conseguenza estrema di questa situazione è il verificarsi di passaggi di proprietà, la chiusura di attività e il ridimensionamento della forza lavoro.

1.2. L'efficienza della spesa pubblica

L'analisi della spesa pubblica si limita ai dati provenienti dai Conti Pubblici Territoriali nel periodo 1996-2009 e si può affermare che l'ammontare, stimato per difetto, di spesa direttamente connessa al turismo sia stato di circa 2,7 miliardi di Euro, parte dei quali

[10] Ad esempio, comunicazione del Direttore Generale del Dipartimento Turismo del 22 settembre 2011 con oggetto *Conferenza Regionale del Turismo 21-23 giugno 2011.*
[11] Secondo la definizione dell'ISTAT, l'unità di lavoro standard rappresenta la quantità di lavoro prestato nell'anno da un occupato a tempo pieno, oppure la quantità di lavoro equivalente prestata da lavoratori a tempo parziale o da lavoratori che svolgono un doppio lavoro. Questo concetto non è più legato alla singola persona fisica, ma risulta ragguagliato ad un numero di ore annue corrispondenti ad un'occupazione esercitata a tempo pieno, numero che può diversificarsi in funzione della differente attività lavorativa.

destinati alle spese di funzionamento dell'Amministrazione Pubblica. Si tratta come detto di una stima per difetto, poiché non è considerata la spesa pubblica per la valorizzazione dei beni naturali, dei beni culturali e, infine, quella rivolta alla riqualificazione urbana, ambiti d'intervento nei quali, nel periodo 2000-2013, sono state investite rilevanti cifre, giustificando la spesa, in molti casi, con finalità turistiche. La lezione che se ne trae è che l'efficienza della spesa pubblica, misurata dal rapporto tra spesa pubblica e valore aggiunto attivato – che negli ultimi anni del periodo preso in esame, è in contrazione - è stata molto bassa. A rafforzare questa tesi si considerino i dati elaborati dall'UVAL-DPS e riportati nel *XVII Rapporto sul Turismo Italiano* (edito da Franco Angeli e curato dalla Mercury, dalla pagina 779). Considerando la spesa media per presenza turistica, una proxi del rapporto tra sforzo pubblico e risultati conseguiti in termini di flussi turistici, le regioni a più elevata concentrazione turistica (Veneto, Emilia Romagna e Toscana) hanno una spesa media per giornata di presenza molto bassa (tra 1 e 2 euro per 1.000 presenze), mentre la regione Piemonte con 16 euro per 1.000 presenze e la Sicilia, con 13 euro per presenza, hanno i valori più elevati.
Quanto detto dovrebbe portare a rivalutare alcune scelte effettuate in termini di politiche per il turismo, in considerazione dell'intensità dell'investimento.

2. Gli obiettivi complessivi: effetti attesi e risultati raggiunti.

La politica turistica regionale ai fini dello sviluppo turistico, disegnata in termini generali soprattutto nell'ambito della programmazione dei fondi strutturali, auspicava (e auspica) sia un aumento della competitività di mercato dell'isola, sia un aumento della competitività delle imprese turistiche. La maggiore competitività di mercato, cioè l'incremento della spesa dei turisti nella regione (Figura 2) avrebbe dovuto realizzarsi attraverso un concomitante aumento del numero dei turisti (capacità di attrarre), della loro permanenza media (capacità di trattenere) e, infine della loro spesa (capacità di far spendere).

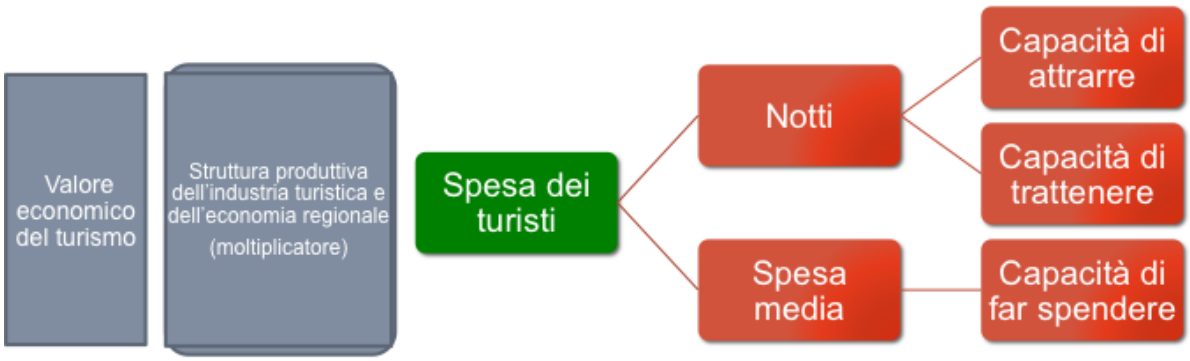

Figura 2. Le leve dello sviluppo economico del turismo

I flussi turistici internazionali, la riqualificazione generale dei flussi come aumento della domanda di turismo culturale e naturalistico e, infine, l'incremento consistente dei flussi turistici in alberghi di fascia alta (4-5 stelle) avrebbero dovuto giocare un ruolo fondamentale come fattori chiave per lo sviluppo economico del turismo.
Si assumeva che il turismo internazionale, con finalità culturali e naturalistiche, contribuisse a diminuire la stagionalità e inoltre si riteneva che la riqualificazione dei flussi, potesse determinare un incremento nell'utilizzo delle strutture ricettive di fascia

alta (4-5 stelle) con conseguente aumento di competitività da parte delle imprese del settore.
Ognuno di questi auspici è oggetto di indagine in questo capitolo.

2.1. La competitività di mercato del sistema turistico siciliano e la crisi economica

La competitività di mercato è definita dalla capacità della regione di aumentare le proprie quote di flussi e di spesa turistica in relazione alle destinazioni regionali in diretta concorrenza con la Sicilia. Di seguito, si propone il confronto con il Mezzogiorno e il Mediterraneo; significativi sono a tal fine alcuni dei valori riportati nella tabella in basso (Tabella 1). In particolare, se consideriamo i valori della prima riga "Quota della spesa dei turisti in Sicilia rispetto al Mezzogiorno" (campi in giallo) che indicano quanta parte della spesa dei turisti che si recano nel Mezzogiorno è sostenuta in Sicilia, si nota come in corrispondenza degli anni in cui la crisi economica è più sentita (2008 – 2011) si passa da un andamento che evidenzia crescita ad una fase di ridimensionamento. Tale tendenza sembrerebbe essere smentita dall'esame degli altri indicatori riportati in tabella e che fanno riferimento ai flussi turistici (misurati tramite le notti, i viaggi e i viaggiatori e gli arrivi) e che mettono a confronto l'entità dei flussi in Sicilia con quella nel Mezzogiorno e nel Mediterraneo. Tuttavia, se nel periodo più critico (2008 – 2011) si nota un incremento rispetto, per esempio, al 2005, a tale incremento non corrisponde un aumento di valore creato, se si considerano i dati sulla spesa. I turisti scelgono la Sicilia come meta e le prediligono rispetto ad altre destinazioni concorrenti ma scelgono, presumibilmente, soluzioni di tipo "low cost": vacanze e viaggi ma più economici.

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Quota della spesa dei turisti in Sicilia rispetto al Mezzogiorno	milioni di euro correnti	0,23	0,23	0,24	0,23	0,24	0,25	0,25	0,25	0,23	0,24	0,23	0,22
Quota delle notti dei turisti in Sicilia rispetto al Mezzogiorno	migliaia	0,17	0,18	0.20	0,17	0,17	0,18	0,19	0,23	0,22	0,22	0,23	0,22
Quota di viaggi/viaggiatori in Sicilia rispetto al Mezzogiorno	migliaia	0,18	0,21	0.20	0,20	0,19	0,18	0,21	0,23	0,21	0,23	0,21	0,21
Quota di arrivi di non residenti in Sicilia su mercato mediterraneo	unità	0,040	0,044	0,045	0,043	0,045	0,043	0,044	0,044	0,041	0,042	0,040	0,042

Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT ed EUROSTAT

Tabella1. Competitività di mercato della regione Sicilia

2.1.1. Il volume dei flussi turistici del sistema turistico siciliano dipende molto dalla congiuntura economica.

Nell'ultimo anno disponibile, il 2012, il numero degli arrivi di turisti presso le strutture ricettive della Sicilia è pari a poco più di 4 milioni e 300 mila unità, il 2,8% in più rispetto dell'anno precedente, cui corrispondono 14 milioni 218mila presenze, dato anch'esso al di sopra di quello registrato nel 2011. La permanenza media rilevata nel 2012 è stata pari a 3,3 notti, mantenendo il valore registrato già nel 2011). A livello nazionale lo stesso indicatore è risultato pari a 3,7. Nel 2012 gli italiani hanno rappresentato il 58,8 degli arrivi ed il 55,7 delle presenze, con una permanenza media di 3,1 notti, mentre gli stranieri hanno assorbito il 41,2 degli arrivi ed il 44,3 delle presenze (0,3 la permanenza media in questo caso). Gli esercizi alberghieri siciliani in attività nel 2012 hanno marcato un numero di arrivi pari a 7 milioni 246 mila di turisti (di cui il 70,5% stranieri), per un totale di 11 milioni e 793 mila presenze e una permanenza media pari a 1,6 notti. Il confronto con il 2011 evidenzia un forte incremento sia degli arrivi sia delle presenze dovuto alla solo componente straniera. Per gli italiani, infatti, si evidenzia una

diminuzione sia negli arrivi (-1,1%) che nelle presenze (-3,2%), per una permanenza media pari alle 3 notti; per gli stranieri invece gli andamenti registrati nello stesso periodo mostrano una crescita sia negli arrivi (+4,2%) che nel numero di presenze (+5,9%) con una durata media del soggiorno lievemente più elevata rispetto ai turisti italiani (3,5 notti). Con riferimento invece agli esercizi complementari dell'Isola (campeggi e villaggi turistici, case per vacanza, alloggi agrituristici, ostelli per la gioventù, ecc.), si registrano complessivamente 677 mila arrivi (+13,4% rispetto al 2011) e poco più di 2,4 milioni di presenze, in crescita del 4,4% rispetto all'anno precedente. La permanenza media registrata in questa tipologia di strutture è pari a 3,6 notti, superiore a quella evidenziata dagli alberghi (3,2 notti). Per gli esercizi complementari, le quote degli arrivi e delle presenze di turisti italiani sul totale, sono notevolmente più elevate rispetto a quelle provenienti dall'estero ed assorbono rispettivamente il 60,7% ed il 63%. Su scala provinciale, e con riguardo agli alberghi, si riscontra nel 2012 una maggiore capacità di attrazione delle province di Messina (3 milioni di presenze) e Palermo (2 milioni 730 mila). Notevolmente più distanti, ma con oltre 1 milione di presenze nell'anno, si collocano Catania (1 milione 416 mila giornate di permanenza), Agrigento (1 milione 129 mila) e Trapani (1 milione 463 mila). In coda si confermano le province di Enna (92 mila) e Caltanissetta (187 mila presenze) che rappresentano insieme appena 2,4% del movimento turistico isolano. La permanenza media più elevata si registra, per il 2012, nelle province di Ragusa (4 notti, di poco inferiore a Messina con 3,9). Seguono Caltanissetta (3,8) e Siracusa (3,7), mentre le province di Catania ed Enna con 2,3 notti entrambe rappresentano il fanalino di coda della graduatoria.
Gli esercizi complementari in Sicilia nel 2010 rilevano una maggiore presenza di turisti nelle strutture allocate nelle province di Trapani (621 mila), Messina (456 mila presenze) e Catania (455 mila) che assorbono complessivamente il 63,1 delle presenze della Regione. I dati sulla permanenza media mostrano valori più elevati nelle province di Caltanissetta (4,8 notti) e Messina (4,5 notti). In termini di offerta turistica, nel 2012 in Sicilia sono attivi 1.363 alberghi (il 4% del totale nazionale) cioè 11 strutture in più rispetto all'anno precedente. Il numero delle camere supera le 56 mila unità (-190 stanze rispetto al 2011), dotate di oltre 55 mila bagni (34 in più rispetto al 2011). I posti letto offerti dagli alberghi sono 127.256, il 5,7% del dato nazionale, in aumento di 855 unità. Cresce rispetto all'anno precedente anche la disponibilità di letti presso i campeggi e i villaggi turistici (32.776 posti letto, +0,7%) così come nelle altre categorie di esercizi complementari (41.740 posti, +2,6%). Nel 2012, la quota più rilevante di alberghi è allocata nella provincia di Messina (425, pari al 31,2% del totale regionale). Consistenze adeguate si evidenziano anche a Palermo (225 unità per il 16,5% del totale) e Trapani (190, pari al 13,9% circa). In coda si osservano le province di Caltanissetta ed Enna che dispongono complessivamente di 43 strutture, cioè appena il 3,1% di quelle complessive. Anche per gli esercizi complementari si osserva la maggiore dotazione di posti letto nella provincia di Messina con una offerta pari al 31% di quelli presenti in Sicilia seguita a debita distanza da Palermo e Trapani sui cui territori ricade rispettivamente il 13,7 e il 16,7 per cento degli esercizi complementari dell'Isola, con una dotazione di posti letto rispettivamente del 14 e del 17,1 per cento sul totale regionale, mentre la provincia di Siracusa detiene l'11,8% di esercizi complementari per un numero di posti letto pari al 7,2% del totale.

In termini analitici strutturali, possiamo osservare come, in Sicilia, le presenze turistiche (misurate dal numero di notti trascorse dai turisti desunte dalle indagini campionarie) tendono a crescere, al pari di altre aree del mezzogiorno, in periodi di congiuntura favorevole, ma diminuiscono, in misura più accentuata che nel resto del mezzogiorno, nei momenti di crisi economica. Nell'ultimo decennio (2002-2012), a una crescita sostenuta nella prima parte (fino al 2006-2007), ha fatto seguito un rilevante ridimensionamento tra il 2007 e il 2011, dovuto soprattutto ad una perdita di attrazione verso i mercati internazionali (Appendice figg. 8, 9, 10). Se osserviamo, infatti, il comportamento degli italiani e degli stranieri separatamente e sempre riguardo alle notti trascorse sull'Isola, i dati mostrano che per gli stranieri, com'è stato detto, il ridimensionamento è stato registrato soprattutto nel triennio 2009 – 2011, dopo una variazione considerevole dal 2008 al 2009 del (-24%), mentre per gli italiani le notti

hanno mostrato un andamento costante, in crescita, almeno fino al dato del 2010, smentito poi da quello del 2011. Significativi segni di ripresa si notano per il turismo straniero, in costante crescita, sotto il profilo dei flussi, dal 2011.
Per comprendere meglio le dinamiche del movimento turistico è opportuno introdurre due variabili che spiegano l'andamento del numero di notti trascorse dai turisti in Sicilia. La prima variabile, "capacità di attrarre" (Appendice fig.11), approssima il numero di turisti che visitano le località turistiche dell'isola. La seconda variabile, "capacità di trattenere" (Appendice fig.12), intende misurare la lunghezza del soggiorno sull'isola. Come si noterà leggendo le linee dei grafici, dal 2000 la Sicilia dimostra una capacità di attrarre in ascesa e maggiore del mezzogiorno, tuttavia dal 2008 si riscontra una costante riduzione di viaggi e viaggiatori. Il dato è imputabile alla crisi e rispecchia un andamento che è generalizzato in Italia, cioè la tendenza a viaggiare meno e a restare nella regione di residenza o a recarsi in località vicine situate in regioni limitrofe (quest'ultimo aspetto non applicabile alla Sicilia per la sua posizione geografica).
Considerando la tendenza ad effettuare vacanze sempre più brevi come strutturale, soprattutto nel mercato internazionale, lo sviluppo dell'economia turistica siciliana dipende, in primo luogo, dalla capacità di attrarre, cioè dal numero di turisti che arrivano in Sicilia. Se la crisi dovesse protrarsi, e quindi si dovesse continuare a viaggiare meno e privilegiando i viaggi in prossimità dei luoghi di residenza (nella propria regione o in regione limitrofe), per la Sicilia si pone la questione di come essere più competitiva sui mercati internazionali ed in particolare nei segmenti meno influenzati dalla crisi economica.

2.1.2. Aumentano i flussi turistici di non residenti, diretti soprattutto verso alloggi in affitto e strutture extra-alberghiere.

Dal punto di vista delle politiche regionali, l'indicatore chiave per valutare se ci sia stato un contributo degli investimenti (di marketing soprattutto) ai risultati generali, è la capacità di attrarre e trattenere turisti non residenti (in Sicilia) che soggiornano in alloggi commerciali. I flussi turistici dei residenti e, in generale dei turisti che soggiornano presso parenti e amici o seconde case, non dipendono dagli sforzi di marketing, ma da una tradizione consolidata nel tempo e hanno un impatto economico minore.
La Sicilia mostra una discreta capacità di attrarre in strutture commerciali flussi di turisti non residenti, quindi provenienti da altre regioni e dall'estero. In assoluto, se si osserva il fenomeno nell'arco del decennio (Appendice Fig. 19), questa capacità è aumentata fino al 2007, per poi ridursi con l'avvio della crisi economica, ma restando a livelli superiori rispetto ai dati di partenza ad esclusione degli ultimi due anni (2011 e 2012). E' opportuno evidenziare che sebbene questo sia un fenomeno che segue in trend generale (almeno fino agli anni in cui comincia la crisi), il fatto che la Sicilia aumenti i flussi turistici di non residenti presso le proprie strutture commerciali in misura maggiore delle altre regioni del Mezzogiorno (Appendice Fig. 20), può essere interpretato come un risultato ottenuto grazie agli investimenti di marketing attuati. Tuttavia, l'indagine commissionata dall'Osservatorio del Turismo all'ATI Izi e Simulation Intelligence (Sicilia, Il mito e la sua immagine di meta turistica nel mondo, 2012) dimostra che solo una piccola quota di turisti intervistati sostiene di essere stato in qualche modo aiutato ed influenzato dalle campagne promozionali sostenute dalla Regione.
La maggiore capacità di attrarre della regione va qualificata e spiegata ricorrendo ad altre ragioni. La chiave del successo va individuata nella preferenza dei turisti in arrivo in Sicilia per gli alloggi in affitto. Gli alberghi e i villaggi siciliani, che rappresentano l'ossatura industriale del settore, sebbene abbiano incrementato i flussi di turisti non residenti che vi alloggiano, non hanno conseguito gli stessi risultati delle forme di alloggio extra-alberghiere (Appendice Fig. 21). Un risultato che potrebbe dipendere sia dalla tendenza a scegliere soluzioni di alloggio più economiche, sia dalla tipologia di turismo ancora fortemente caratterizzata dal comparto balneare sia da nuovi modelli di fruizione turistica e, infine, dalla struttura motivazionale del viaggio in Sicilia. E'

opportuno ricordare che circa il 40% dei viaggiatori italiani e il 30% di quelli stranieri dichiarano (indagine Izi&Simulation Intelligence) di essere in Sicilia per "vincoli esterni" (visita parenti, matrimoni, motivi di famiglia, ecc.) ed è ragionevole supporre che molti tra loro oltre la formula "parenti, amici e seconde case" (alloggi gratuiti), prediligano soluzioni "non industriali" ed economiche, quali l'alloggio in affitto. Questa tesi è suffragata dal fatto che solo il 14% dei turisti alloggia con formule gratuite (Appendice Fig.16) a fronte di un 29% che dichiara di essere in Sicilia per "vincoli esterni".

Rimanendo sul tema delle abitudini dei viaggiatori, il comportamento tra italiani e stranieri, nel momento in cui si sceglie il tipo di alloggio in cui passare le vacanze, non è poi così diverso. La preferenza per gli alloggi in affitto è, seppur di poco, più accentuata nel caso dei turisti italiani. La scelta della casa in affitto sia per gli italiani, sia per gli stranieri è un fenomeno che si è sviluppato nel tempo e che è cresciuto in proporzione alla normale crescita del numero dei viaggiatori.
Scegliere come alloggio per le vacanze una casa in affitto non sempre significa cercare una soluzione di ripiego rispetto alla ricettività di tipo alberghiero o extra-alberghiero. È una scelta precisa dettata da motivi non esclusivamente di natura economica, ma legati a differenti dinamiche ed esigenze personali (ad es. famiglie con bambini, desiderio di integrazione nelle abitudine del luogo). Va, inoltre, detto che successivamente al 2000 l'offerta di abitazioni in affitto è sensibilmente aumentata per via della facilità di proporle sul mercato grazie ad internet e ai nuovi servizi specializzati ad essa collegati (siti web e portali dedicati a proposte di affitto di alloggi/case vacanze). Nel confronto con il Mezzogiorno, la quota di mercato di italiani e stranieri nelle strutture collettive non ha mostrato grandi variazioni negli anni. Più dinamico è stato l'andamento della quota per le strutture in affitto. Durante il periodo di maggiore difficoltà economica scegliere di alloggiare da parenti o amici o in casa di proprietà può diventare una soluzione per non rinunciare alle vacanze e se gli italiani che operano questa scelta sono cresciuti nel tempo, mostrando di risentire maggiormente della crisi, negli stranieri sembra confermarsi un'abitudine o una scelta che, in modo indipendente da fatti congiunturali, si ripresenta ogni anno. (Appendice Figg. da 22 a 25) Il 2011, tuttavia, si conferma un anno difficile anche nella scelta della casa in affitto. Nel 2012 si percepiscono segnali di ripresa (Appendice fig.24)

Volgendo lo sguardo alla competitività della Sicilia sui mercati internazionali, con riferimento in particolare ai flussi turistici verso le strutture collettive, possiamo osservare, in primo luogo, che chi viaggia all'estero ha una maggiore propensione a differenziare il proprio "portafoglio di destinazioni di vacanza" e che i flussi turistici internazionali non sono concentrati nella stagione estiva. Ne deriva che:

a) la Sicilia si rafforza soprattutto nei paesi che rappresentano il principale "zoccolo duro". I flussi turistici provenienti dai paesi stranieri target, cioè dove sono state focalizzate le campagne di comunicazione, non solo sono aumentati nel tempo (fino all'inizio della crisi, 2007), ma anche a tassi superiori a quanto registrato nelle altre regioni del Mezzogiorno (Fig. 26 e 27).
b) Tuttavia, nel confronto con le destinazioni competitor sui mercati internazionali la Sicilia "perde leggermente terreno" (Tabella 2).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var 00 10
Comunidad Valenciana	2.106	2.149	2.250	2.419	2.416	2.622	3.057	3.065	3.076	2.659	2.791	2.962	41%
IllesBalears	7.106	6.987	6.202	6.661	6.710	6.999	7.905	7.667	7.484	6.755	7.302	8.258	16%
Andalucía	5.923	5.774	5.811	5.809	5.634	5.953	6.694	6.874	6.716	5.761	6.068	6.708	13%
Región de Murcia	163	183	206	222	220	227	265	264	260	210	225	229	41%
Campania	1.801	1.827	1.775	1.693	1.742	1.722	1.850	1.847	1.659	1.519	1.653	1.885	5%
Puglia	273	266	314	323	335	369	377	417	423	419	459	540	97%
Sicilia	1.501	1.573	1.534	1.456	1.522	1.541	1.717	1.767	1.612	1.529	1.544	1.690	13%
Sardegna	419	477	556	536	585	575	645	790	800	883	840	875	109%
Totale	19.292	19.237	18.648	19.119	19.164	20.007	22.510	22.691	22.029	19.735	20.883	23.147	20%
Quota della Sicilia	7,8%	8,2%	8,2%	7,6%	7,9%	7,7%	7,6%	7,8%	7,3%	7,7%	7,4%	7,3%	

Tabella 2. Arrivi di turisti stranieri nelle regioni che sono diretti competitor della Sicilia (dati in migliaia).

2.1.3. Cresce la domanda per hotel 4-5 stelle, anche nei periodi di crisi.

I risultati positivi registrati nel 2011 non si traducono in maggiore fatturato per le imprese del settore ospitalità. Alla tendenza ribassista sui prezzi (se consideriamo il comparto ospitalità, praticamente fermi), si aggiunge il fatto che la domanda di strutture collettive è sostanzialmente stabile dal 2011.
Il maggiore apporto del turismo straniero, comunque minore di quello del 2007 per una minore permanenza media, non riesce a compensare il calo della domanda interna. Nel 2014, stimiamo che la domanda italiana e straniera di strutture collettive si equivarranno. In questa crisi del settore ricettivo. "Si salvano", in termini di preferenze, gli hotel a 4 e 5 stelle dove nel 2012 si registrano circa i 2/3 delle presenze straniere in esercizi alberghieri. (Appendice fig. 21b e 21c)
La domanda per strutture di fascia alta (hotel 4-5 stelle) cresce, infatti, anche durante la crisi (i dati disponibili sono fino al 2012) sia in Sicilia, sia nel Mezzogiorno (Appendice Fig. 21d). Ai fini dell'analisi ci sono tre aspetti da rilevare. In primo luogo, la capacità di attrarre turisti in strutture alberghiere di maggior pregio è quasi raddoppiata in 10 anni. Secondo, sebbene l'aumento segua un trend generale della domanda, il maggior tasso di crescita che la Sicilia registra rispetto al resto del Mezzogiorno indica una maggiore capacità di attrarre i turisti che cercano come tipologia di alloggio gli alberghi a 4-5 stelle. Infine, l'incremento, per quanto consistente, non è tale da sopperire al calo della domanda che riguarda il comparto alberghiero.

2.1.4. Il turismo balneare.

L'obiettivo di aumentare la competitività di mercato contemplava il rafforzamento di iniziative mirate ad attirare flussi di viaggiatori in zone considerate a bassa densità turistica, anche al fine di innovare l'offerta e renderla attrattiva sui mercati. La Sicilia nell'ultimo triennio non sembra essere riuscita a raggiungere grandi risultati: i dati degli arrivi mostrano, infatti, una Sicilia più debole che ha perso di attrattività per gli aspetti meno scontati (ad es. turismo culturale, naturalistico, enogastronomico, congressuale) e legati a un turismo diverso da quello balneare. (Appendice fig.29).

2.1.5. Il turismo culturale.

Com'è stato già detto il binomio sole-mare, nel tempo condiziona fortemente lo sviluppo di forme emergenti di turismo in Sicilia, sia come territorio di interesse (le coste) ma anche come periodo dell'anno, per cui i turisti continuano a scegliere la Sicilia come meta di località balneari per le vacanze estive (alta stagionalità). Lo sviluppo di forme di turismo tematico, diverse da quello balneare, possono contribuire ad incrementare il numero di turisti in mesi considerati di bassa stagione. La ricchezza e la varietà del patrimonio culturale siciliano possono diventare una delle prime motivazioni nella scelta della Sicilia come meta di viaggio. Una misura semplice di quanto la disponibilità di un patrimonio artistico si tramuti in vantaggio reale per l'economia regionale può essere data dal numero di visitatori paganti nei musei.
Se questo è l'indicatore di quanto vale il turismo culturale in Sicilia e quanto questo possa essere significativo ai fini economici, i dati parlano in modo chiaro, evidenziando che l'interesse dei turisti/visitatori nel tempo è diminuito anno dopo anno. Inoltre, se questo andamento era in qualche modo comune a tutto il Mezzogiorno, a partire dal 2009 le altre regioni meridionali sembrano aver capito come fare meglio, come attirare più visitatori, riuscendo ad invertire la tendenza. La Sicilia deve, quindi, riuscire a proporsi in modo diverso integrando agli stereotipi su cui si basa la sua notorietà, stereotipi che, ad oggi, restano latenti e scarsamente percepiti dalla domanda (Appendice fig.30).

2.1.6. I flussi turistici e la spesa dei turisti.

L'analisi fin qui condotta evidenzia due aspetti legati alla competitività del turismo siciliano:

1. la competitività sotto il profilo dei flussi turistici
2. la competitività sotto il profilo della spesa turistica

La valutazione del primo aspetto porta all'affermazione che i problemi iniziano con la grande crisi economica nel 2008, come anche nel resto delle regioni concorrenti (Mezzogiorno). Da un punto di vista strettamente competitivo, la Sicilia nel 2012 si è rafforzata se si considerano gli ultimi 12 anni. Nel 2012, il 19% dei viaggi turistici nel mezzogiorno si fa in Sicilia, mentre nel 2000 era il 18% (appendice fig.13). E' opportuno segnalare che nel 2006 si era arrivati ad un punto in cui un terzo dei viaggi nel mezzogiorno era diretto verso la Sicilia.
Tuttavia, se si valuta il secondo dei due aspetti, il potenziale economico dei flussi turistici e quindi la competitività sotto il profilo della spesa dei turisti, è evidente che la Sicilia perde terreno a partire dal 2004 (Appendice fig.14), anno dal quale la spesa media per turista tende a diminuire costantemente, mentre nel Mezzogiorno cresce (Appendice fig. 15). In sintesi, ad una crescita della capacità di attrarre, corrisponde un decremento della capacità di trattenere e, soprattutto, di fare spendere.
In Sicilia, la spesa turistica dopo il 2011, anno in cui si è registrato il dato più basso, è in salita (appendice Fig.14 bis). Tuttavia, in termini reali (se tenessimo conto dell'inflazione), il dato è ancora più basso del 2007, anno di massimo e prima della crisi (i 3870 milioni di euro del 2007, sono i 4370 milioni di euro di oggi). In sostanza le buone performance sui mercati internazionali (non ancora a livello del 2007, i 1163 di quell'anno sono i 1336 di oggi), non bastano a sostituire la caduta della domanda italiana.
Per correttezza, è opportuno ricordare che il dato del 2013 - per quanto riguarda gli italiani, si basa su dati provvisori, mentre il dato del 2014 è frutto di una stima previsionale. Inoltre, mentre il dato sulla spesa turistica degli stranieri è frutto di un'indagine collaudata e pluriennale della Banca d'Italia, la spesa degli Italiani è invece il risultato di una nostra stima che si basa su un criterio semplice: a parità di tipologie di strutture ricettive, il turista italiano spende il 90% di quello straniero. Le ragioni di questa scelta sono dovute al fatto che in genere il turista straniero tende a soggiornare in hotel di categoria più elevata e a spendere un po di più per le attività. Questa differenza di comportamento è evidenziata da molte indagini, soprattutto quelle

dell'Isnart. Per dare conto delle differenze tra i diversi metodi, si consideri che nel 2009, anno in cui anche ISTAT ha fatto una sua stima, abbiamo che la spesa media giornaliera di un turista italiano (complessiva per tutte le tipologie di strutture ricettive) è:

a) per Istat> 49 Eur
b) per Eurostat 54, 50 Eur
c) per IRPET/CISET che curano il dato per il Rapporto sul Turismo Italiano della Mercury circa 116 Eur
d) per Osservatorio Nazionale del Turismo circa 79 Eur
e) per ISNART circa 106 Eur
f) per uno studio della Banca d'Italia circa 85 Eur
g) la nostra stima per la Sicilia è di 60 Eur

Assumendo la spesa media per turista come una variabile proxy[12] del valore monetario dell'esperienza turistica, ci sono tre potenziali cause che concorrono alla perdita di valore dell'esperienza turistica siciliana:

a) La composizione dei flussi turistici per tipologia di alloggio ricettivo. Ad esempio, secondo i dati della Banca d'Italia, un turista straniero che soggiorna in affitto spende in media, per tutta la vacanza, il 40-45% del turista che soggiorna nelle strutture collettive. Il dato scende al 30-35% se si considera il confronto con chi soggiorna in una seconda casa e/o presso parenti e amici;
b) La gamma poco articolata dei prodotti e dei servizi disponibili per l'acquisto;
c) Il grado di concentrazione dei flussi turistici in località note e in grandi città dove i prezzi e quindi la spesa turistica tendono a essere più elevati.

Non avendo dati per indagare se e quanto ognuna delle tre cause concorre, ci si può limitare a segnalare alcuni fenomeni interessanti:

a) La maggiore capacità di attrarre della Sicilia è dovuta a turisti che soggiornano in alloggi in affitto e quindi con un più basso potenziale economico (Appendice fig.16);
b) Il valore monetario reale dell'esperienza turistica di chi sceglie di alloggiare nelle strutture collettive è in declino sia in Sicilia, sia nel mezzogiorno (Appendice fig.17);
c) Con una certa approssimazione si può affermare che tra il 2000 e il 2007, la vacanza per chi soggiorna in affitto in Sicilia è più conveniente, giacché si può ipotizzare che l'importo dell'affitto sia commisurato al costo (piuttosto contenuto) della vita nell'Isola (appendice fig. 18).

2.1.7. La soddisfazione dei turisti e il contributo al cambiamento dell'immagine.

Una serie di indagini dipingono, in superficie, un turista complessivamente soddisfatto. Tuttavia, i dati, analizzati nel dettaglio, mostrano una realtà molto articolata che è opportuno comprendere.

I dati provenienti dall'indagine annuale condotta dalla Banca d'Italia sui viaggiatori stranieri mostrano che la Sicilia ha ricevuto un giudizio complessivo più che positivo, soprattutto se si guarda l'andamento negli ultimi anni. I giudizi per tutto l'arco temporale considerato è sempre stato superiore ad 8 (in una scala da 1 a 10) registrando un aumento costante a partire dal 2008 se pur con una lievissima flessione nel 2012 (Appendice fig.31). Il dato è confermato anche dall'indagine commissionata dall'Osservatorio del Turismo all'ATI Izi e Simulation Intelligence (Sicilia, Il mito e la sua immagine di meta turistica nel mondo, 2012) che ha rilevato le opinioni di italiani e stranieri.

Tuttavia nel confronto con le altre regioni, le due indagini sono divergenti. Secondo l'indagine Izi e Simulation Intelligence, la soddisfazione per le vacanze in Sicilia (8,3)

[12] Proxy: nel caso di concetti complessi o difficili da misurare ci si accontenta di utilizzare misure "vicine" (prossime) a ciò che intendiamo misurare.

risulta lievemente maggiore rispetto a quelle trascorse nelle destinazioni competitor (8,1). Un risultato spiegato dall'elevato apprezzamento per il patrimonio culturale e il senso di ospitalità dei siciliani. La stessa indagine rileva che trasporti, servizi per i turisti e, in misura minore, qualità delle strutture ricettive e sicurezza, sono i punti deboli dell'offerta turistica siciliana, cioè i fattori per i quali il livello di soddisfazione registrato è minore di quello rilevato in altre regioni.
I dati dell'ultima indagine (2011) della Pragma per la Banca d'Italia, che rileva le opinioni dei turisti stranieri, mostrano una Sicilia al 12° posto in Italia in termini di "Soddisfazione per principale regione visitata" e al 3° posto nel Mezzogiorno. In aggiunta, la Sicilia fa meno bene di Toscana e Sardegna (ad eccezione della cucina e dei prezzi rispetto alla Toscana) regioni considerate, dal punto di vista del mercato internazionale, dirette concorrenti. Gli elementi di maggiore insoddisfazione concernono tutto ciò che in genere è associabile a servizio e a stato di manutenzione del capitale fisico pubblico. L'analisi della serie storica dei dati (Figg. 31 Bis, Ter, Quater) consentono di proporre alcune riflessioni interessanti:

a) Il livello di soddisfazione complessiva negli ultimi anni non è solo migliorato in termini assoluti, ma anche in relazione alle altre regioni;
b) I prezzi (si suppone in rapporto alla qualità dell'offerta) seppure in assoluto risultano uno dei fattori di maggiore insoddisfazione, lo sono meno che in altre regioni d'Italia. In altre parole, in un contesto (la vacanza in Italia) percepito come caro, la Sicilia sembra offrire un migliore rapporto qualità-prezzo.
c) I dati rendono evidente che per i turisti stranieri il patrimonio naturale e culturale non è adeguatamente gestito e valorizzato.
d) La soddisfazione per i servizi (alberghieri e informativi) e per la sicurezza, registra progressi significativi rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno (negli ultimi anni la Sicilia è preceduta solo da Abruzzi e Sardegna), ma rimane inferiore rispetto a molte altre regioni italiane.

Infine, poco meno della metà dei turisti intervistati (indagine IZI &Simulation) dichiara di essere tanto soddisfatta da (senza indugi) consigliare una vacanza agli amici o di ritornare nuovamente in Sicilia.

2.1.8. La Sicilia, un "brand" noto.

Anche l'indagine commissionata dall'Osservatorio del Turismo all'ATI Izi e Simulation Intelligence (Sicilia, Il mito e la sua immagine di meta turistica nel mondo) conferma un dato ormai consolidato dal 2000: la Sicilia, insieme alla Toscana, è un "brand" turistico noto sia sul mercato nazionale, sia sui mercati europei (e anche Giapponese e Americano). Tuttavia, tale notorietà fatica a tradursi in interesse a scegliere la Sicilia come meta della prossima vacanza che costituisce una misura dell'attitudine generale a considerare l'isola come destinazione turistica. Solo il 20% dei potenziali turisti stranieri intervistati afferma di considerare, in qualche modo, la Sicilia come possibile destinazione di vacanza per il prossimo viaggio, sia esso week-end o vacanza più lunga. Il dato è appena più elevato per i turisti italiani (24%). Di questi, circa la metà decide di fare un viaggio in Sicilia.

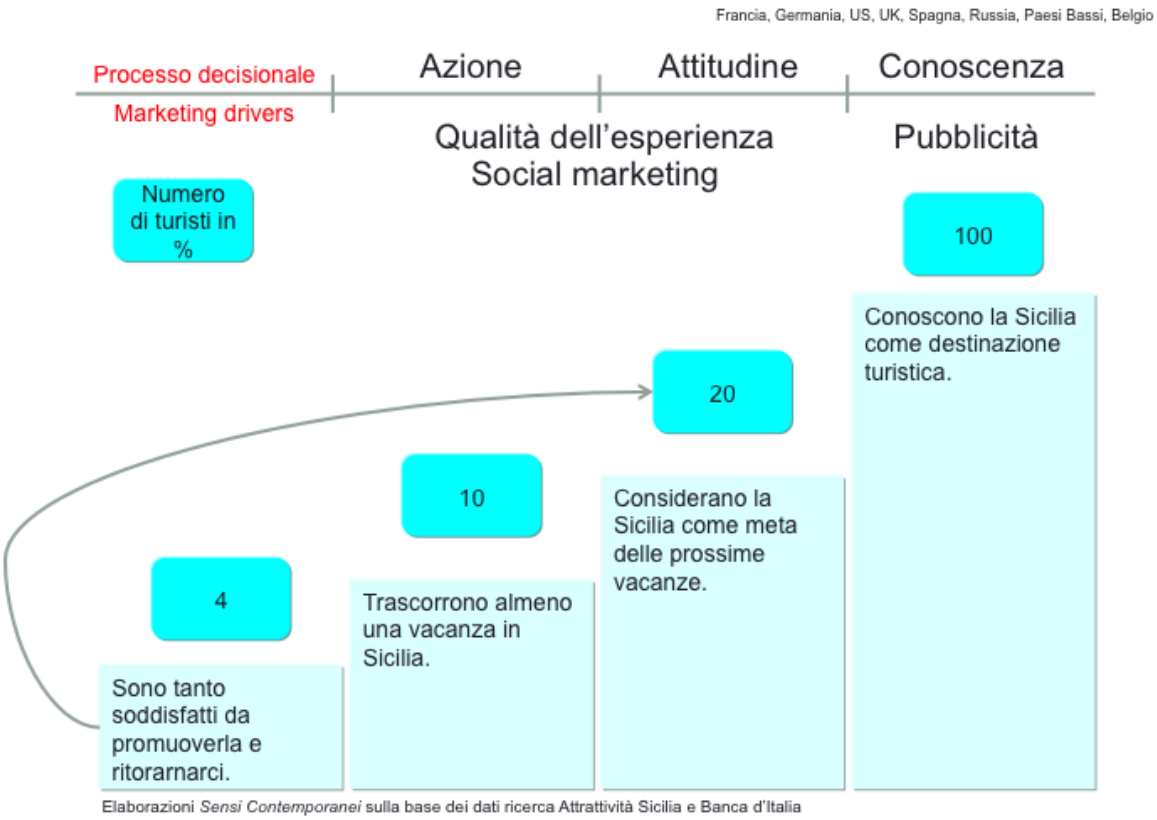

Figura 3. Il processo di scelta della destinazione Sicilia in alcuni mercati internazionali

2.1.9. Il capitale naturale e culturale nelle località turistiche .

Complessivamente si può affermare che nei confronti dei beni naturali (nella loro interezza) e artistico-culturali gli sforzi vanno nella direzione del mantenimento dello status quo iniziale (triennio 2000 – 2003), vale a dire, senza tendenza al miglioramento Lo stato di salute delle risorse primarie (beni culturali e ambientali, paesaggio) non è facilmente misurabile, tuttavia nell'ultimo decennio, la concentrazione stagionale delle presenze turistiche e lo sviluppo edilizio del settore sono fattori di pressione in continuo aumento. Tra il 2001 e il 2011 la ricettività turistica in termini di posti letto è cresciuta sia negli alberghi (circa il 50%) sia nelle altre strutture (circa il 20%).
È indubbio che il suddetto patrimonio rappresenti di per sé un elemento di attrattività per i turisti e quindi l'attenzione nei suoi confronti in termini di salvaguardia e tutela dovrebbe essere massima. I dati a disposizione (Appendice figg.32, 33 e 34) forniscono spunto di riflessione per tre aspetti certamente rappresentativi della Sicilia: coste balneabili, paesaggio e natura, beni culturali.
La situazione delle coste siciliane in termini di balneabilità (dal punto di vista dell'inquinamento) è soddisfacente circa il 95% è balneabile.. L'indice di balneabilità, tuttavia, rileva esclusivamente alcuni paramentri volti alla tutela della salute della popolazione, nulla dice sulla qualità percepita in termini di colore e trasparenza delle acque, e sullo stato della costa come ad esempio sulla cementificazione, sull'erosione costiera. Le informazioni sulla balneabilità non sono utili a misurare l'effettiva fruibilità per il turista e l'accessibilità delle aree.
Una situazione simile, se pur con qualche diversità, si ritrova guardando il patrimonio naturale dell'isola, che può essere misurato attraverso il numero e la dimensione delle aree Rete Natura 2000 (comprensive dei Siti di importanza comunitaria SIC e delle zone di protezione speciali - ZPS), i confini delle Rete Natura 2000 hanno carattere

amministrativo, le variazioni intervenute nell'ultimo decennio come rilevate dal Ministero dell'ambiente non misurano la qualità dei luoghi
I siti Natura 2000 in Sicilia sono complessivamente 238, di cui 208 Siti di Interesse Comunitario, 15 Zone di Protezione Speciale e 15 aree contestualmente SIC e ZPS e coprono circa il 20% del territorio siciliano, tali aree sono in gran parte incluse nei grandi parchi naturali regionali (Nebrodi, Madonie, Alcantara, Etna e costituendo parco dei SICANI) ed in parte distribuite tra le riserve naturali. Il patrimonio naturale è minacciato da diversi fattori di pressione quali incendi, dissesto idrogeologico ed attività edilizie e necessita di azioni volte alla tutela, allo stesso modo può costituire un importante elemento di attrattività.
La vastità e varietà del patrimonio artistico-culturale, la cui consistenza quantitativa può essere misurata in termini di densità quale esito della "Carta del rischio del patrimonio culturale" che rileva la presenza di monumenti (musei, siti archeologici, ecc.) con un valore di 27,1 beni ogni 100 km2 di territorio, maggiore rispetto alle altre regioni del sud per le quali tale valore è di 22,4 e leggermente inferiore rispetto ad un valore medio nazionale di 33,1. La dimensione del patrimonio culturale richiede, ai fini della tutela, risorse considerevoli e non solo economiche ma anche in termini di competenze specialistiche. La difficoltà di reperire risorse economiche necessarie per l'impiego di specialisti, probabilmente si riflette sull'andamento, nell'arco del decennio 2001 – 2011, del numero di siti culturali oggetto di campagne di richiamo dell'attenzione pubblica. Perché un sito sia, quindi, oggetto di intervento è necessario disporre, in funzione e della natura del sito stesso e del tipo di azione da svolgere, di adeguate competenze tecniche (ad es. dalla manutenzione preventiva al restauro) e manageriali e soprattutto di risorse economiche. La poca disponibilità di parte o della totalità del necessario, come può avvenire in periodi di crisi, si riflette sul numero degli interventi posti in essere. I dati della campagna "Salva Arte" che rappresentano i siti culturali interessati da iniziative di vario genere, mostrano dopo una fase di crescita, dei valori in flessione. Questi, tuttavia, si mantengono sempre sopra il livello del 2001. Va detto che in questa fase ci si è soffermati semplicemente sull'aspetto quantitativo, senza entrare nel merito del tipo di intervento, se è stato portato a termine e con quali risultati, se i siti oggetto di interesse rappresentano un percentuale elevata dell'intero patrimonio che richiede interventi in termini sia di conservazione piuttosto che di restauro.

2.2. Le politiche turistiche e la competitività delle imprese turistiche siciliane.

In generale, dall'analisi compiuta, emerge che le imprese turistiche siciliane creano scarso valore, sono caratterizzate da bassi livello di produttività e, infine, non riescono ad utilizzare appieno i propri asset per l'elevato livello di stagionalità dei flussi turistici.

2.2.1. L'industria dell'ospitalità (a livello aggregato) e la creazione del valore economico.

Le imprese alberghiere e della ristorazione, asse portante dell'industria turistica, anche in una situazione ciclica favorevole (nel periodo di crescita sostenuto della domanda turistica tra il 2003 e il 2007), a fronte di una sostanziale stabilità del fatturato, hanno registrato indicatori di redditività molto bassi. Il margine operativo desumibile dalla banca dati dell'Istat sui conti economici delle imprese, definito come valore aggiunto al netto del costo del personale, è passato nel periodo considerato dal 17% al 14% del fatturato La capacità di fare reddito operativo è di fatto diminuita, come è diminuita la produttività del settore. E' vero che il dato del grafico risente del fatto che ci è compreso il dato relativo alla ristorazione la cui domanda non è solo turistica, ma il combinato di fatturati stabili e costi in aumento sta di fatto spingendo molte imprese a chiudere. Senza redditività non solo si chiude, ma non si investe, mettendo a repentaglio il futuro.

(Appendice Fig..35). Gli indicatori di redditività delle imprese alberghiere siciliane sono nel periodo 2007-2009 negativi (Banca Intesa, Studio Ricerche per il Mezzogiorno-SRM, 1° Luglio 2010, presentazione "Il ruolo economico del turismo nello sviluppo economico della Sicilia). Considerata la situazione di crisi economica nel periodo 2009-2011 e i dati sui flussi turistici, si può ragionevolmente affermare che il dato non è migliorato e, molto probabilmente, è peggiorato.
In queste condizioni, considerate le difficoltà del sistema creditizio siciliano e la probabile stretta per i prossimi anni, le imprese hanno margini di manovra inferiori per investire e quindi non possono né migliorare il capitale fisico, né rafforzare il capitale umano. In altre parole, le imprese dell'industria turistica non creano valore (il ritorno sugli investimenti non remunera i capitali investiti) e quindi l'attuale modello di economia turistica non appare sostenibile.

2.2.2. L'industria dell'ospitalità e la produttività.

La produttività del lavoro nel settore è diminuita (dati fino al 2011 e stime preliminari nel 2012 e 2013) (Appendice, figg.35 e 37) restando inferiore ai livelli del 2001. Si può ipotizzare che gli operatori abbiano investito aumentando la capacità produttiva nei periodi di crescita della domanda, sovrastimando, tuttavia, la reale portata della crescita. In aggiunta, gli investimenti sollecitati dalla Regione, hanno aumentato l'offerta dei posti letto nel settore alberghiero. La combinazione di questi fattori è sintetizzata nel basso grado di utilizzazione delle strutture alberghiere e si riflette nella redditività delle imprese. I dati fotografano l'aggregato, ma non danno conto dei movimenti interni (ad aziende in crisi, si affiancano imprese molto efficienti e in salute).

2.2.3. La stagionalità della domanda: indicatori attuali e valori target di programmazione (PO FESR).

In Sicilia, contrariamente a quanto auspicato, la stagionalità tende lievemente ad aumentare, invece che a diminuire. Gli incrementi dei flussi turistici registrati, soprattutto, nel periodo 2003-2007 si sono dunque concentrati nella stagione estiva[13]. La Sicilia, come il Mezzogiorno, non si è avvantaggiata del trend di lieve destagionalizzazione della domanda che invece si è registrata in Italia. Non essendoci analisi approfondite sul tema, si può ipotizzare che l'offerta turistica complessiva della Sicilia, e del Mezzogiorno non sia capace di rispondere alle esigenze di chi viaggia fuori stagione. Tuttavia, è da dimostrare quanto questo fenomeno sia imputabile a motivi strutturali quali, ad esempio, l'assenza di infrastrutture viarie e ferroviarie efficienti che collegano la costa con l'interno della Sicilia rendendo difficile l'organizzazione di itinerari a tema quale arte, natura, enogastronomia; l'assenza di centri fieristici e congressuali o la scarsa presenza di grandi città di affari e d'arte.
Nel decennio di osservazione è semmai l'alta stagione che, seppur con qualche difficoltà, è riuscita a crescere mostrando anche segnali di ripresa soprattutto per il mercato dei turisti stranieri. Il tentativo di attirare turisti in periodi dell'anno diversi dai mesi estivi è meno riuscito e lo confermano sia gli arrivi che il numero dei viaggiatori. Sono soprattutto gli stranieri che sembrano prediligere un turismo balneare concentrato in estate.(Appendice, figg.38, 39 e 40).

[13] L'indicatore "Presenze turistiche per abitante nei mesi non estivi", rappresenta le giornate di presenza di turisti italiani e stranieri nel complesso degli esercizi ricettivi nei mesi non estivi per abitante. Per mesi non estivi si intende tutti i mesi dell'anno ad eccezione dei mesi di giugno, luglio, agosto e settembre. L'indicatore fa parte della lista di Indicatori con target QSN per Mezzogiorno e Obiettivo Convergenza, rappresentativi di aree di policy caratterizzate da un rilevante impegno comune, sono stati esplicitati target cui mirare nell'arco del ciclo di programmazione 2007-2013 nell'intento di ridurre il grado di indeterminatezza delle politiche e la responsabilizzazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo. Per quanto concerne la Sicilia il valore dell'indicatore era nel 2007 pari a 1,16, nel 2010 pari a 1,06, mentre si auspicava per il 2013 un valore pari a 2.

La distanza tra la situazione attuale e il risultato auspicato dal PO FESR è comunque dovuta ad una sovrastima della reale capacità di destagionalizzare i flussi esercitata in sede di programmazione, anche se la Sicilia riesce a destagionalizzare un poco di più del Mezzogiorno, come dimostrano i dati degli arrivi nelle strutture ricettive, sia sul mercato nazionale, sia in quello internazionale. Rispetto alla totalità di arrivi che si registra nell'intero anno, la quota fuori stagione è poco più ampia per la Sicilia che per il Mezzogiorno, anche se per tutte e due le realtà geografiche, la quota nel tempo si è andata riducendo.
In sostanza, per destagionalizzare ulteriormente, è necessario attrarre flussi turistici da mercati, soprattutto stranieri, scarsamente presidiati dalle regioni del Mezzogiorno e dalla Sicilia. In questa prospettiva, analizzando quindi le quote di flussi turistici provenienti dai paesi con più alto potenziale destagionalizzante (paesi stranieri dai quali si registrano maggiori flussi di arrivi fuori stagione in termini di grandezza e crescita incrementale), la Sicilia sembra registrare performance peggiori delle regioni sue dirette competitor, in quanto, sebbene il mercato fuori stagione (n. di arrivi in strutture ricettive collettive nei mesi non estivi di italiani e stranieri) sia cresciuto in Italia complessivamente del 19% dal 2000 al 2010, la Sicilia ha visto contrarre la quota conquistata in termini di mercato internazionale con più alte potenzialità di destagionalizzazione di 1,84 punti percentuali, contro regioni come Puglia e soprattutto Sardegna che hanno conquistato nuove quote di mercato, registrando rispettivamente una crescita dell'1,04% e del 5,26% (Appendice figg. 41, 42 e 43).
Il tema della stagionalità della domanda può essere analizzato anche in riscontro all'utilizzo delle strutture collettive e degli alberghi. Una misura interessante è infatti data dal tasso di utilizzo delle strutture collettive nell'arco di un intero anno. Ciò consente di capire se le strutture ricettive (tanto gli alberghi che le restanti strutture collettive) riescono a saturare la disponibilità in termini di posti letto. I dati (Appendice figg. 44 e 45) mostrano che vi è una forte concentrazione stagionale (3 mesi all'anno o 2 mesi all'anno se la struttura è un albergo o è collettiva).

SECONDA PARTE

I gap di competitività del sistema turistico siciliano

I risultati dell'analisi del sistema turistico regionale portano a due importanti conclusioni generali:

1. *La Sicilia non ha un problema generale di attrattività, ma soffre, come tutto il Mezzogiorno, di una scarsa capacità attrattiva di forme di turismo non prettamente balneari e non stagionali. Per essere più precisi, nel confronto internazionale, la Sicilia non riesce ad incrementare i flussi di turismo (soprattutto straniero) diretti verso le strutture collettive fuori dai picchi stagionali;*
2. *Il sistema delle imprese turistiche, soprattutto il settore ricettivo, non riesce ad utilizzare con efficienza i propri investimenti sia a causa di una eccessiva stagionalità della domanda sia, come sarà meglio spiegato più avanti, a causa di un costante calo di produttività.*

Diversificazione del prodotto e destagionalizzazione sono due facce della stessa medaglia: i flussi turistici fuori stagione restano bassi perché nell'immaginario e nella realtà, la Sicilia non è in grado di offrire "un prodotto diversificato", cioè un'alternativa al turismo balneare. Il tema, in verità, era stato già identificato ed affrontato nel ciclo di programmazione di Agenda 2000 e in quello che si sta concludendo (2007-2013). Per questo motivo, assieme a misure tradizionali come il supporto alle politiche di marketing e agli incentivi finanziari per aumentare e ammodernare le strutture ricettive, sono state adottate politiche indirizzate alla valorizzazione dei beni naturali e culturali (compresi quelli immateriali, quali gli eventi). Tuttavia, dopo dieci anni i risultati non sono soddisfacenti. A questo proposito è utile riportare alcuni dati:

- solo il 6,3% dei turisti intervistati associa alla "destinazione Sicilia" il tema "arte, patrimonio, storia, cultura" e, addirittura, solo il 3,6% associa i temi natura e paesaggio. Non si tratta solo di immagine, poiché solo il 20% dei turisti intervistati dichiara di non avere svolto attività riconducibili alla vacanza balneare[14];
- in aggiunta, solo il 3,5% dei turisti culturali italiani ha scelto la Sicilia come destinazione in Italia nel 2010. Gli italiani preferiscono il Veneto (16,5% delle presenze nel 2010), Lazio (15,8%) e Toscana (15,2). Tre stranieri su dieci invece vanno in Lazio (33,7%), poi in Veneto (25,2%) e Toscana (17,2%)[15].

Per argomentare la tesi della necessità di intervenire sulla diversificazione di prodotto è opportuno dimostrare l'esistenza di un gap tra il modello di fruizione turistica attuale e quello potenziale. A tale fine è stata condotta un'analisi che ha rielaborato dati di un'indagine sulla domanda turistica attuale e potenziale[16]. Si è cercato di individuare se c'è, e quanto sia grande, lo scarto tra le tipologie di attività prevalenti svolte durante le vacanze dai turisti attuali, e quelle che i turisti potenziali immaginano poter svolgere in un loro ipotetico soggiorno in Sicilia. Si è ipotizzato che le destinazioni turistiche siciliane siano in grado di offrire sei tipologie di prodotto turistico: *balneare*, *benessere*, *culturale*, *scoperta del territorio, nautico*, *congressuale e affari*. Per tipologia di prodotto si intende *l'offerta combinata di beni, servizi e fruizione del territorio che riesce a soddisfare la principale motivazione di un soggiorno turistico*. Questa ipotesi si basa su un approccio metodologico che ha i seguenti punti cardine:

[14] Dati tratti dall'indagine commissionata dall'Osservatorio del Turismo all'ATI Izi e Simulation Intelligence, *Sicilia, Il mito e la sua immagine di meta turistica nel mondo,* 2012.
[15] Osservatorio di CartOrange, sulla base dei dati dell'analisi dell'Osservatorio *Citta' d'arte & turismi* relativi al 2010 e Osservatorio nazionale del Turismo su dati Unioncamere - Isnart, relativi al 2011.
[16] Indagine ATI Izi e Simulation Intelligence, già citata.

- Per prodotto turistico s'intende l'insieme di beni tangibili ed intangibili che soddisfano i bisogni dei visitatori;
- Le motivazioni della visita sono la manifestazione consapevole dei bisogni (spesso latenti) poiché collegate alle modalità di impiego del tempo di visita. In quest'ottica, le motivazioni dell'attività turistica possono essere suddivise in due grandi classi: motivazioni di lavoro e di vacanza;
- Le motivazioni di lavoro si manifestano in due modi. Il primo concerne la ricerca di beni e servizi funzionali allo svolgimento delle normali attività lavorative. Il secondo è invece collegato alla ricerca di luoghi, beni e servizi utili a favorire la crescita professionale;
- Le motivazioni di vacanza sono riconducibili al desiderio di svago (che si manifestano nel riposo, divertimento, ricerca di benessere, attività fisica e sportiva) e alla motivazione di apprendimento (che si manifestano nella domanda di conoscenza, apprendimento e voglia di novità)[17];
- Le differenti tipologie di motivazioni possono coesistere nello stesso viaggio o vacanza, tuttavia la scelta di una località è influenzata dalla prevalenza di una delle motivazioni descritte ai punti precedenti.

Le tipologie di prodotto turistico "spendibili" in Sicilia sono state individuate "valutando" tre variabili: le motivazioni di vacanza, le tipologie di località turistiche (individuate dall'ISTAT in base alle peculiarità geografiche) e le attività di vacanza (e lavoro) prevalentemente svolte dai visitatori in Sicilia. In particolare, per quest'ultime sono state considerate solo quelle rilevanti, cioè svolte da almeno il 5% dei turisti (il dato è desunto dalle analisi e ricerche su base regionale consultate). Il risultato della valutazione è riportato nella seguente tabella.

Prodotto turistico	**Motivazione prevalente**	**Attività**	**Tipologia località**
Balneare	Svago	Mare, riposo in spiaggia, gite in barca	Località di mare
Benessere	Svago	Terme, benessere, salute	Località lacuali, termali, di collina, montane
Nautico	Svago	Attività nautiche, gite in barca	Località di mare (con porti turistici)
Culturale	Apprendimento	Itinerari culturali, visite a musei e monumenti	Città d'arte
Scoperta del territorio	Apprendimento e Svago	Manifestazioni ed eventi culturali, itinerari e manifestazioni enogastronomiche, trekking, escursioni, visite ai parchi	Località lacuali, di collina, montane, Località di mare
Congressuale e affari	Lavoro e crescita professionale	Riunioni, conferenze, seminari, retreat, team building	Città capoluogo, città d'arte, località di mare e di collina

Partendo dal principio che la domanda di prodotti turistici è influenzata dalla motivazione prevalente di vacanza (o viaggio di lavoro), e che questa si manifesta nelle tipologie di attività svolte nel viaggio, è stato analizzato il quadro delle attività prevalentemente svolte da chi visita la Sicilia e quello che vorrebbe svolgere chi ha intenzione di visitarla. I risultati dell'analisi, sintetizzati nella figura 4, confermano l'ipotesi di partenza, o cioè che c'è una domanda di diversificazione non soddisfatta (analisi basata su dati Indagine ATI Izi e Simulation Intelligence, già citata).

[17]Per approfondimenti su questi concetti si rimanda a Brunetti F. [2002], Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in Franch M. [2002], a cura di,Destination management. Governare il turismo tra locale e globale, Giappichelli,Torino.E inoltre, Brunetti F. [1999], Il turismo sulla via della qualità, Cedam, Padova

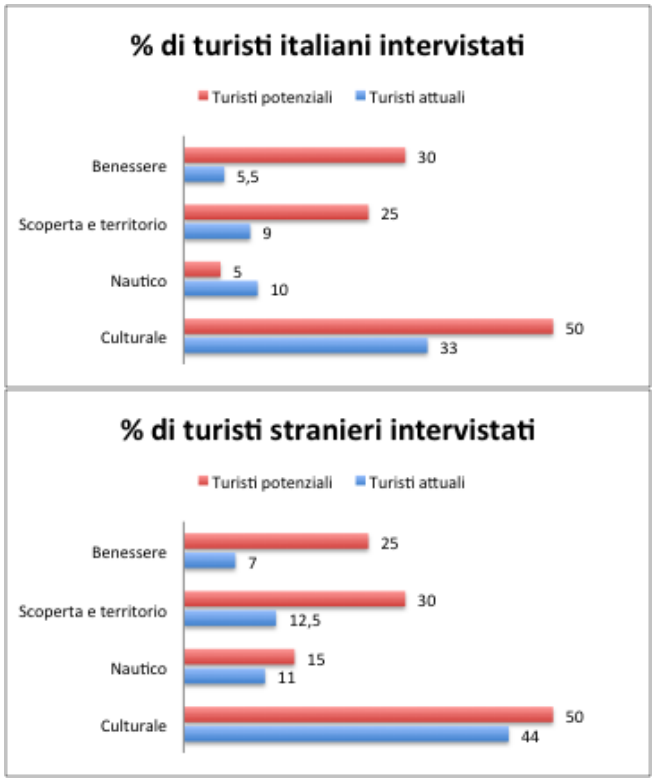

Figura 4. La domanda di diversificazione del prodotto

La domanda di diversificazione, come si evince dal grafico, esiste sia sul mercato domestico (italiani), sia su quello internazionale. Sul mercato domestico sembra esserci una domanda non soddisfatta nell'ordine di: turismo del benessere (terme, wellness), turismo di scoperta e, infine, turismo culturale. Sul mercato internazionale, c'è una elevata domanda di turismo di scoperta non soddisfatta. Per quanto concerne il turismo nautico si può notare come sul mercato italiano non sembra esserci nessuno scarto (la domanda è soddisfatta), mentre ci sarebbero alcune potenzialità da sfruttare sul mercato internazionale.
In sintesi, il turismo di scoperta e il turismo del benessere presentano il maggior potenziale di diversificazione, sia sul mercato nazionale, che internazionale. Il turismo culturale si colloca in posizione intermedia, anche se dal punto di vista del volume dei flussi turistici rappresenta ancora la voce più importante.
Nei prossimi capitoli si riporta un'analisi che identifica, sulla base delle informazioni esistenti, quali sono i principali ostacoli alla diversificazione del prodotto. Come si vedrà i problemi non hanno soluzioni percorribili con i soli strumenti delle politiche turistiche in senso stretto, ma è necessario cambiare approccio in vari settori, in particolare nelle politiche dei trasporti, delle imprese, nelle politiche urbane e territoriali e, infine, in quelle culturali.

3. I gap della competitività di mercato

Il "potenziale inutilizzato" del "brand siciliano" è uno dei temi più ricorrenti nel dibattito sullo sviluppo del turismo in Sicilia e sostenuto da studi indipendenti[18], dagli imprenditori siciliani (Open Forum, La Sicilia per la Sicilia, 2011). Come mai, a una notorietà elevata, non fa seguito una preferenza nelle scelte di vacanze? In altre parole, perché una delle più note destinazioni turistiche del mediterraneo non è una delle più frequentate? Nei seguenti paragrafi si cercherà di mettere a fuoco quali sono i fattori che, ad esempio, potrebbero spiegare perché la Sicilia che ha il 40% dei posti letto dell'Andalucia, ha solo il 25% degli arrivi internazionali della regione spagnola.
L'analisi considera due tipologie di gap:

1. **Gap di mercato**. Riguarda i fattori che rendono la Sicilia meno appetibile delle destinazioni concorrenti nella percezione dei potenziali viaggiatori;

2. **Gap di prodotto**. Riguarda gli elementi di insoddisfazione realmente riscontrati dai turisti in viaggio in Sicilia.

Inoltre, le informazioni disponibili raccolte mostrano che l'immagine della Sicilia è ancora influenzata dai media tradizionali. Dall'analisi della stampa emerge una rappresentazione della Sicilia che pone in primo piano i fatti di cronaca malavitosi e il malgoverno. Dalle interviste dei turisti affiora il loro disagio dinanzi a disservizi pubblici (rete stradale insufficiente, segnaletica inappropriata, mancanza di parcheggi, per limitarci a qualche esempio), inadeguata gestione degli spazi pubblici, dell'arredo urbano e scarso senso civico. Tutti questi aspetti, purtroppo, limitano la fruizione del territorio e dei principali beni naturali e culturali.

3.1. I Gap di mercato

Quali possono essere gli ostacoli che impediscono alla Sicilia di "accedere al mercato" nella stessa misura e facilità con la quale accedono i principali competitor? Con un approccio metodologico, si è cercato di individuare quali siano, nella percezione del turista o dell'intermediario, i fattori che scoraggiano il viaggio in Sicilia. L'analisi, ha associato i risultati di studi e di ricerche che hanno interessato la domanda turistica in Sicilia negli ultimi 5 anni mostrando che i problemi di accesso al mercato (notorietà, immagine, percezione dei servizi, accessibilità) sono il riflesso di problemi reali (di prodotto). La generale percezione di una bassa qualità del servizio non può essere affrontata solo con strumenti di comunicazione che cercano di adeguare le attese alla realtà (e spesso questo non avviene). Piuttosto, occorre affrontare in modo risolutivo il problema di come elevare gli standard di qualità del servizio. In altre parole, i gap di mercato non sono risolvibili solo con mirate strategie di comunicazione, ma devono necessariamente accompagnarsi ad adeguati interventi sul "prodotto".
Di seguito, i principali elementi di influenza:

1- **I fatti di cronaca influenzano ancora l'immagine stereotipata della Sicilia come luogo poco sicuro**. Dall'analisi della stampa emerge una rappresentazione della Sicilia che pone in primo piano i fatti di cronaca malavitosi e denunce di malgoverno[19]. Si tratta di questioni che non creano fiducia e che si ripercuotono sulle aspettative (di chi visita) e pesano sulla scelta di non venire. Tra i turisti potenziali, circa il 20% degli italiani si aspetta caos e disorganizzazione (il 12%

[18] *Attrattività e Immagine Turistica del Mezzogiorno*, PON-ATAS (Programma Operativo Nazionale di Assistenza tecnica e Azioni di Sistema), 2008 - Indagine ATI Izi e Simulation Intelligence, già citata.
[19] Indagine ATI Izi e Simulation Intelligence, già citata. E inoltre, Giovanni Frazzica nel saggio *Rappresentazioni della Sicilia,* Franco Angeli, 2010.

per gli stranieri), circa il 10% si aspetta di trovare sporcizia e incuria (l'8% per gli stranieri) e, infine, circa il 15% si sentirebbe poco sicuro in vacanza (circa il 20% per gli stranieri)[20]. Le differenze di percezione tra stranieri ed italiani potrebbero essere una spia dell'influenza dei media. Le notizie di malgoverno, soprattutto riferito alla gestione dei rifiuti, che raramente varcano i confini nazionali, potrebbero spiegare la differenza di percezione su caos e disorganizzazione. Allo stesso modo, la sensazione di insicurezza, maggiore tra gli stranieri, oltre che dalla distanza geografica e culturale, potrebbe essere anche spiegata dal fatto che le notizie di cronaca (in particolare quelle relative alla mafia) sono spesso presenti sui media internazionali;

2- **La notorietà e l'atteggiamento positivo verso le produzioni siciliane**. La Sicilia non è nota solo per il proprio patrimonio artistico o come destinazione turistica. Le produzioni, soprattutto quelle enogastronomiche, godono di reputazione e notorietà che sono il frutto di un patrimonio di conoscenze e un saper fare, indipendente dalla comunicazione veicolata dai media moderni e che afferisce piuttosto alla propria cultura generale, sia di tipo geografico (ad esempio, per le arance ed i fichidindia), sia di tipo storico (ad esempio, per il Marsala)[21]. Personaggi della letteratura e del cinema, come il Commissario Montalbano stanno dimostrando di avere un grado di produrre impatti comunicativi straordinari. La recente indagine sull'attrattività, commissionata dal Dipartimento Turismo[22], mostra chiaramente che la notorietà dei prodotti e dei personaggi siciliani non è ancora efficacemente utilizzata;

3- **Lo standard qualitativo dei servizi al turista**. La scarsa attitudine della domanda potenziale a valutare il viaggio in Sicilia potrebbe avere una radice nella percezione di un livello dei servizi turistici non adeguato alla fama (della Sicilia) ed inferiore a quello di regioni competitor. E' opportuno evidenziare che non si tratta di sola percezione, giacché il problema non è solo segnalato dai turisti potenziali, ma anche da quelli che hanno visitato la Sicilia e dai tour operator internazionali consultati nell'indagine sull'attrattività della Sicilia. Vale a dire, che si tratta di un problema non risolvibile solo con adeguate strategie di comunicazione, ma anche e, soprattutto, con opportune strategie di prodotto. Si aggiunga, che i giudizi più severi sono espressi dai turisti stranieri cioè dai mercati nei quali sono state registrate le performance più deboli.

4- **Arrivare e muoversi in Sicilia**. L'accessibilità alla Sicilia dall'esterno, tema frequente nei dibattiti di settore, non sembra essere un problema nella percezione dei mercati internazionali, mentre lo è per i turisti che arrivano in Sicilia con i mezzi di terra (prevalentemente italiani). Sebbene la presenza di aeroporti internazionali e la frequenza dei voli siano uno dei parametri che spiega i diversi livelli di competitività delle destinazioni turistiche del mediterraneo, nel caso della Sicilia, il vero punto di debolezza, sia nella percezione (turisti potenziali), sia nella realtà (turisti attuali) è il tema della mobilità interna (approfondito nei paragrafi successivi). Semmai, il problema consiste nei costi dei collegamenti aerei. Un problema segnalato soprattutto dagli intermediari che evidenziano come il prezzo dei biglietti aerei e i costi dei trasporti interni (noleggio auto, biglietti di treni e bus) possano alterare il rapporto qualità prezzo, altrimenti positivo.

3.2. Gap di prodotto (esperienza turistica)

L'analisi del gap di prodotto intende evidenziare quali siano gli elementi di insoddisfazione della domanda attuale, e le carenze da affrontare per attirare la domanda potenziale. E' opportuno fare alcune premesse per comprendere i limiti della conoscenza di questi fenomeni. In primo luogo, nelle analisi si prende sempre come

[20]Indagine ATI Izi e Simulation Intelligence, già citata.
[21]*Prodotti agricoli di qualità e turismo in Sicilia* (2005), ricerca commissionata dall'Assessorato Agricoltura e Foreste della Regione Sicilia.
22Indagine ATI Izi e Simulation Intelligence, in particolare l'analisi dell'immagine veicolata da film e fiction, pag. 30.

riferimento una figura astratta di turista che non esiste in realtà. La qualità (i livelli di attese) è un concetto relativo che cambia da turista a turista, e a volta da vacanza a vacanza, cioè la stessa persona ha attese diverse a seconda della tipologia di vacanza. In secondo luogo, bisogna considerare che i risultati delle ricerche cui si è fatto riferimento (in particolare le indagini che hanno sondato la soddisfazione e l'insoddisfazione dei turisti) pur essendo riferite all'intera Sicilia, in realtà riportano valutazioni maturate in luoghi e per servizi ben definiti (che raramente si possono tracciare). Infine, ci sono poche ricerche che analizzano in modo sistematico e approfondito la soddisfazione della domanda turistica.

3.2.1.I principali motivi di insoddisfazione della vacanza in Sicilia.

È interessante notare che i risultati, una volta chiariti i limiti, di indagini e studi condotti a partire da punti di vista differenti giungono alle stesse conclusioni. In sintesi, gli operatori turistici attivi nei principali mercati internazionali (indagine PON-ATAS, 2008), gli operatori turistici siciliani (Open Forum organizzato da Travel No Stop, 2011), le opinioni dei turisti (indagine Izi&Simulation Intelligence, 2012 e Frazzica, 2010) segnalano la necessità di prendere in considerazione, i seguenti aspetti:

1. **L'attrattività dell'ambiente nel quale si vivono le esperienze**. I principali problemi riscontrati sono: la scarsa manutenzione delle strade, edifici e arredo urbano non sempre coerenti con il contesto paesaggistico, traffico nelle grandi città, difficoltà di parcheggi e circolazione nei piccoli e medi centri in alta stagione;
2. **Le difficoltà nel raggiungere la Sicilia** (si fa riferimento alla frequenza e ai costi dei voli);
3. **Le difficoltà nei collegamenti interni** (qualità dei servizi di trasporto, strade, segnaletica turistica e stradale);
4. **Lo scarso orientamento al visitatore nei siti culturali e naturalistici** (in particolare la mancanza di un sistema d'informazioni diffuse anche in lingua straniera);
5. **Il rapporto qualità prezzo delle strutture ricettive** (soprattutto in relazione con i maggiori competitori internazionali).

L'elenco può essere letto anche come un ordine di priorità dei problemi ed è proposto in forma di matrice nella successiva figura 5. I criteri con i quali è stata stabilita la gerarchia si rifanno al grado di importanza ipotetica di alcuni fattori nella scelta della destinazione di vacanza (analizzati in alcuni studi[23]) e alla frequenza delle citazioni di tali fattori nelle indagini sulla domanda turistica in Sicilia. E' opportuno evidenziare che tale gerarchia è riferita ad un turista medio. Tuttavia, se l'obiettivo della politica turistica dovesse essere, ad esempio, la diversificazione del prodotto turistico, lo scarso orientamento al visitatore nei siti culturali e naturalistici diventerebbe ambito di intervento prioritario. Scendendo in dettaglio, vediamo le caratteristiche principali dei singoli aspetti:

1. **L'attrattività ambientale**: L'attrattività ambientale delle località siciliane non è adeguata alle attese dei visitatori. L'importanza dell'attrattività ambientale (intesa in senso ampio) è riconducibile a due aspetti. Primo, l'attrattività, intesa come contesto, ambientazione, scenario, cornice, situazione e palcoscenico, in cui si vivono le esperienze turistiche è uno dei principali fattori in base ai quali si determina l'"appetibilità" di una destinazione turistica nell'immaginario del viaggiatore europeo (*Survey on the attitudes of Europeans towards tourism,* 2009-2011). Secondo, l'attrattività, intesa come decoro urbano, manutenzione delle strade, tutela del paesaggio è una determinante del senso di sicurezza. In questa

[23] Uno studio condotto da Davide Provenzano, Università di Bergen, *A Dynamic Analysis of TourismDeterminants in Sicily* (2009), utilizzando un modello di "systemdynamics", arriva a concludere che ambiente (anche urbano) e trasporti sono le maggiori determinanti dei flussi turistici in Sicilia. A conclusioni simili arriva uno studio di F. Quintiliani (2009), *International Tourism in the CoastalRegions of FiveMediterraneanCountries* in *Tourism Analysis* n.3, Vol. 14.

prospettiva, la qualità fisica di un luogo influenza il senso di sicurezza percepita dello stare in quello stesso luogo (*Dalle ordinanze agli strumenti di pianificazione e regolamentazione della convivenza cittadina*, studio promosso da Anci e Cittalia).Una nostra analisi dei micro-dati forniti dalla Banca d'Italia sulla soddisfazione dei turisti internazionali rispetto ad alcuni fattori mostra chiaramente, che la valutazione sulla sicurezza di un luogo ha il più elevato grado di correlazione con la valutazione di soddisfazione complessiva per ogni regione e anno considerato. Poiché la maggior parte delle esperienze turistiche si svolge in spazi urbani, è opportuno definire l'attrattività ambientale nel contesto urbano. A tal fine, assimilando il concetto di attrattività ambientale a quello di "vivibilità degli spazi urbani", lo studio *State of the English Cities*, propone una definizione (e una misurazione) articolata in quattro temi. Qualità ambientale, nel quale si valuta il livello d'inquinamento acustico, il livello di pulizia e il processo di smaltimento dei rifiuti solidi urbani, il livello di congestione veicolare e pedonale, la qualità edilizia degli edifici. Qualità fisica dello spazio, che tiene conto dell'ambiente costruito, e quindi la città fisica nella sua totalità, della quantità di suolo abbandonato o in disuso, dello stato di conservazione e di cura delle aree verdi e dei parchi urbani, qualità dell'arredo urbano. Qualità funzionale dello spazio, che si concentra sul concetto di pedonalizzazione (*walkability)* misurato come facilità-difficoltà di transitare a piedi, livello di efficienza del trasporto pubblico e infine vitalità e sostenibilità dei servizi. I fattori che influenzano la walkability di un contesto includono, tra gli altri: la connettività, l'uso misto del territorio, densità residenziale (unità residenziali per area di uso residenziale), la "trasparenza", che comprende quantità di vetro in finestre e porte, nonché l'orientamento e la vicinanza di case ed edifici per guardare oltre la strada, il decoro e l'arredo urbano. I principali fattori infrastrutturali includono la qualità del trasporto pubblico (frequenza e facilità di accesso ai mezzi), la presenza e la qualità di aree di passaggio per pedoni e biciclette, barriere per deviare il traffico a motore (fioriere, rastrelliere, ecc.). Il quarto e ultimo tema è la Sicurezza urbana, che può essere misurata in base al numero e tipologia di crimine e al livello di comportamenti anti-sociali dei suoi abitanti[24].

2. **L'accessibilità alla Sicilia**: I collegamenti aerei non sono un problema nella percezione dei visitatore, ma lo diventano all'atto dell'esperienza. E' evidente che il prezzo dei biglietti, la frequenza dei voli e, infine, i servizi usufruiti *in* e *per* l'aeroporto alimentano un certo grado di insoddisfazione. Le tendenze strutturali del settore (viaggi più brevi) renderanno sempre più importanti i collegamenti aerei, soprattutto quelli gestiti dai vettori low-cost. L'implicazione più importante, dal punto di vista infrastrutturale, è lo sviluppo del modello di network "point to point", tra aeroporti secondari. Tuttavia, lo sviluppo di questo tipo di network è legato allo sviluppo del mercato "lowcost", che è molto flessibile e si adatta alle congiunture (le compagnie apriranno e chiuderanno rotte in maniera molto dinamica e flessibile). Nello specifico, la scelta non sembrerebbe dipendere solo dalle variabili connesse alla domanda ed all'offerta di servizi di trasporto, bensì dalle politiche dei gestori aeroportuali che, per superare il gap del ridotto bacino di utenza, come accade per gli aeroporti minori, tendono ad offrire condizioni particolarmente favorevoli per la compagnia aerea con conseguenti deficit di bilancio che devono essere ripianati (da risorse pubbliche, considerato l'assetto proprietario delle società di gestione)[25]. Un modello d'intervento che non è sostenibile in uno scenario di progressiva riduzione della spesa pubblica. Infatti, il progressivo ritiro dello stato centrale dal supporto finanziario agli aeroporti minori, porterà le amministrazioni locali a scegliere tra la chiusura degli stessi e l'individuazione di nuove forme di gestione (privatizzazione).

[24] In considerazione della rilevanza strategica del tema, nell'ambito delle azioni di sistema APQ Turismo, sarà avviata una sperimentazione per la misurazione della "walkability" in alcuni ambiti geografici ricadenti in due Distretti Turistici da selezionare.

[25] Conclusioni di uno studio di Fabio Carlucci e Andrea Cirà, *Compagnie aeree lowcost, competitività dei sistemi aeroportuali e ricadute sui territori locali* (2009).

Figura. 5. Ambiti di intervento prioritari per aumentare l'attrattività della Sicilia

3. **I gap infrastrutturali.** L'investimento nelle infrastrutture turistiche, oltre ad essere uno specifico ambito di intervento previsto dalla LR 10/2005, è anche un asse portante per venire incontro ai desideri dei turisti e sollecitare l'investimento nel settore da parte dei privati. Non essendoci studi specifici sui fabbisogni infrastrutturali (dal punto di vista della domanda), si propone una ricognizione basata sulle informazioni esistenti. La rassegna non intende essere esaustiva, ma evidenziare i principali fattori che potrebbero spiegare il divario tra la Sicilia e i suoi competitor:

   - Il gap delle infrastrutture dei trasporti (accesso e collegamenti interni). Il recente rapporto sulla valutazione degli investimenti nelle infrastrutture per i trasporti in Sicilia (2011)26 conclude che la regione non soffre di un deficit infrastrutturale in senso stretto, ma dispone di un sistema istituzionale (regolamenti, enti) che non è in grado di far funzionare le infrastrutture esistenti. Secondo una ricerca che ha valutato la dotazione infrastrutturale di tutte le province europee anche sulla base di indicatori che considerano i tempi di trasporto da e per i principali nodi di accesso, la Sicilia non manifesta divari rispetto ad altre regioni concorrenti,

[26] *Le politiche di sostegno al settore dei trasporti in Sicilia. Analisi degli interventi di potenziamento infrastrutturale finanziati dalla politica regionale nel periodo di programmazione 2000-2006*

italiane ed europee27. Tuttavia, ci sono differenze all'interno della regione, e alcune province in particolare quelle interne, soffrono tuttora di forti carenze infrastrutturali e gestionali. Altri dati, come quelli riguardanti gli standard di capacità e di servizio della rete ferroviaria, restituiscono un quadro, secondo il rapporto, decisamente desolante;

- La fruizione delle città d'arte. La qualità urbana dipende, in primo luogo, dalle infrastrutture per la mobilità e il trasporto, e in seconda battuta, anche dagli spazi pubblici, dalla presenza e accessibilità del verde urbano, dell'arredo pubblico e dei servizi ai cittadini e ai turisti, in grado di migliorare l'esistente in base alle esigenze dei cittadini e dei turisti[28]. Le grandi città d'arte (Palermo e Catania) sono penalizzate da strutture e servizi che permettano una circolazione, soprattutto pedonale, degli spazi urbani. Le indagini, e gli stessi operatori turistici, denunciano l'assenza di vaste aree pedonali che garantiscano la vivibilità dei centri urbani, e liberino le strade dallo smog e dalla selva di auto posteggiate. Allo stesso tempo, è stata rilevata la necessità di investire in sicurezza e mezzi pubblici efficienti, regolari, affidabili, con corse notturne e nei giorni festivi[29];

- Infrastrutture per la fruizione ricreativa del paesaggio. Dal punto di vista prettamente turistico, alcuni miglioramenti possono essere introdotti nel medio periodo realizzando sistemi informativi (ad esempio segnaletica, centri visita) e ricreativi (ad esempio posteggi panoramici, strade panoramiche, passeggiate panoramiche, reti di sentieri). La realizzazione di tali interventi aumenterebbe i livelli di sicurezza sulle strade, valorizzerebbe il paesaggio e ottimizzerebbe gli spostamenti. In questo modo le strade verrebbero "riordinate" rispetto ad una segnaletica malmessa, inutile o abusiva, secondo criteri di chiarezza, essenzialità, visibilità ed efficienza. In aggiunta, si migliorerebbe la gestione dei flussi di traffico e si renderebbero visibili e accessibili i luoghi turistici quali siti storici, artistiche, architettoniche e paesaggistiche, in Sicilia diffuse, ma poco fruite;

- Strutture per il turismo congressuale. La Sicilia non ha strutture congressuali adeguate ai grandi eventi convegnistici. L'offerta alberghiera offre strutture piccole e prezzi poco competitivi[30]. Tuttavia, negli ultimi anni grazie al Sicilia Convention Bureau, le principali località turistiche Siciliane risultano maggiormente competitive nell'organizzazione degli eventi di piccole e medie dimensioni.

4. **I gap di gestione dei servizi.**

- Collegamenti interni e fruizione del territorio. L'insoddisfazione per il sistema dei collegamenti locali (Open Forum, Travelnostop) è una questione che riguarda sia le infrastrutture, ma soprattutto il modello di governance e gestione dei servizi di trasporto locale. Un recente rapporto sull'efficacia degli investimenti nelle infrastrutture (citare) evidenzia che le condizioni d'uso delle reti di trasporto pubblico sono vincolate da decisioni (di pianificazione urbanistica, d'infrastrutturazione di supporto funzionale allo sviluppo dei servizi), sulle quali la Regione sconta un ritardo iniziale, o da azioni diverse dal potenziamento infrastrutturale (ad esempio, politiche tariffarie in grado di incoraggiare la domanda) che risultano solo in parte sotto il diretto controllo della Regione. Questa riflessione si può estendere ai Porti Turistici;

[27] Banca d'Italia, *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione e realizzazione, Seminari e convegni*, N. 7 del 2011; capitolo a cura di D. Alampi e G. Messina.
[28] *Contesti urbani ospitali: vivere/visitare le città*, a cura della Fondazione Rosselli e Confturismo.
[29] Open Forum e vari articoli apparsi su Travelnostop tra il 2010 e il 2012.
[30] Analisi fatta nell'ambito di una ricerca condotta da Boston Consulting Group (BCG) con il supporto degli Uffici Studi di Unicredit a Bologna e del Banco di Sicilia.

- La fruizione dei beni culturali. Lo scarso orientamento al visitatore dei siti culturali, merita un approfondimento (anche se il tema non è di competenza del Dipartimento Turismo). La Sicilia, dove è localizzato il 9% dell'intero patrimonio nazionale, ha il 12 % circa dei Beni culturali nazionali contrassegnati con tre – quattro stelle nella guida del Touring Club Italiano. Tuttavia, il numero di visitatori nei siti siciliani negli ultimi tre anni è drasticamente sceso (-25%) e oggi le visite ai beni culturali in Sicilia costituiscono solo l'8% di quelle ai siti culturali in Italia (nel 2004, anno di picco per le visite, il dato si attestava a circa il 14%)31. La crisi economica non è sufficiente a spiegare una flessione uniforme nel Mezzogiorno in un periodo (2000-2006) nel quale è stato investito, nei beni culturali, nella sola Sicilia con i fondi strutturali circa un miliardo di euro, al quale si deve aggiungere un altro mezzo miliardo di euro in corso d'investimento (tra il 2007-2013)32. Mentre osservatori ed esperti s'interrogano sugli effetti prodotti da tali investimenti, è aumentato il numero di istituzioni culturali che dovrà fare i conti con minori finanziamenti pubblici e un contesto socio-economico più debole. In questo contesto restano ancora da risolvere problemi di base come gli orari di apertura dei siti culturali, non sempre chiari e rispettati. In questo scenario, è opportuno domandarsi se sia sufficiente proporre modelli gestionali mutuati da altre esperienze di successo oppure sia meglio intervenire sulle condizioni di contesto (le politiche pubbliche per le istituzioni culturali) che favoriscono la selezione automatica dei modelli gestionali vincenti. Se le regole del gioco non cambiano non ci si può aspettare un effetto traino della cultura nel turismo (anche a fronte di ingenti investimenti);

- Gli uffici d'informazione turistica. Lo scarso orientamento al visitatore si riscontra anche negli uffici d'informazione turistica. L'attuale modello di gestione, affidato ai Servizi Turistici Locali, non è compatibile con la flessibilità e la creatività richieste dal mercato. Gli uffici informazioni sono spesso dislocati in luoghi non centrali, chiusi nei giorni festivi, privi di personale poliglotta e di una reale autonomia finanziaria;

- Il turismo del benessere. Secondo un recente rapporto sul turismo termale33 in Sicilia, come in tutto il Mezzogiorno, "il sistema termali stico risulta ancora ingessato nello schema tradizionale delle cure termali convenzionate con il sistema sanitario nazionale". Secondo il rapporto, mentre lo standard contemporaneo esige un servizio di "sesta generazione", il modello di offerta in Sicilia è ancora ancorato alla terza generazione;

- La qualità dei servizi e il turismo nautico siciliano. L'Osservatorio Nautico Nazionale, che redige annualmente il Rapporto sul turismo nautico, dal 2010 misura la "qualità nautica" del territorio sulla base di alcuni parametri che considerano sia gli aspetti infrastrutturali, sia di servizio. I dati consentono di stilare una classifica che vede le province siciliane soffrire di un divario nei confronti delle altre regioni del Mezzogiorno soprattutto sotto il profilo dei servizi offerti.

[31] Nostre elaborazioni su dati del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (http://www.statistica.beniculturali.it/) e del Dipartimento dei Beni culturali e dell'Identità siciliana.
[32] Stime sulla base di elaborazioni su dati del POR Sicilia 2000-2006 e del PO FESR 2007-2013.
[33] Rapporto 2012 sul benessere termale, di E.Becheri, N. Quirino, Franco Angeli.

Quadro di sintesi dei gap di competitività di mercato.

Prodotto turistico	Potenziale di diversificazione	Principali Gap	Temi
Turismo di Scoperta e territorio	Elevato	• Immagine (brand Sicilia) non rassicurante • Diffusione e qualità delle infrastrutture ricreative • Trasporto locale non capillare ed affidabile • Qualità degli uffici informazione turistica	Sentieristica, piste ciclabili, itinerari, segnaletica turistica e stradale, qualità e diffusione delle informazioni, lingue internazionali parlate, servizi di guide turistiche.
Turismo benessere	Elevato	• Immagine (brand Sicilia) non rassicurante • Non esistono strutture e servizi per il benessere di nuova generazione	Governance per la gestione degli istituti termali.
Turismo culturale	Medio	• Immagine (brand Sicilia) non rassicurante • Qualità dei servizi di fruizione • Attrattività ambientale delle principali località d'arte	Orientamento al visitatore delle istituzioni culturali, walkability dei centri urbani, decoro urbano, pedonalizzazione, trasporti pubblici, raccolta dei rifiuti, qualità degli spazi urbani.
Turismo Nautico	Basso	• Qualità dei servizi nautici	Servizi di cambusa, accesso, guide turistiche
Turismo Congressuale	Basso	• Presenza e dimensione delle strutture congressuali e dei grandi alberghi	Non esistono strutture per grandi eventi convegnistici, presenza di poche grandi catene alberghiere

4. I gap di competitività delle imprese.

La competitività delle imprese turistiche siciliane, cioè la loro capacità di fare meglio delle imprese di altre regioni (italiane ed europee) è alla base del successo dell'economia turistica regionale. In questo capitolo s'intende evidenziare quali siano gli ostacoli basilari che devono affrontare le imprese siciliane rispetto alle principali destinazioni concorrenti a livello internazionale.

4.1. Un "Ambiente" poco favorevole alle imprese.

"Fare impresa" in Italia, e a maggior ragione, in Sicilia è molto difficile. L'Italia continua a perdere inesorabilmente posizioni nelle classifiche sia direttamente collegate al turismo, sia in quelle più generali. In altre parole, le imprese turistiche dei paesi concorrenti si trovano in un contesto dove è più facile agire. Dal 2007 il Forum economico mondiale (WEF) analizza la competitività turistica di oltre 130 paesi usando un indice TTCI che si basa su tre variabili che facilitano o favoriscono la competitività nel settore dei viaggi e del turismo: i) contesto normativo; ii) ambiente economico e infrastrutturale; iii) risorse umane, culturali e naturali. L'Italia risulta un paese dove è difficile fare attività di impresa nel turismo per il contesto normativo. Per avere un'idea più chiara di questo dato è utile consultare la banca dati della Banca Mondiale "Doing Business". Nel ranking 2011 occupa il posto 80, nella classifica 2010 compariva al 76° posto e in quella del 2009 al 74°. I fattori più critici del nostro sistema Paese sono: a) la difficoltà nel pagamento delle imposte e carico fiscale, b) la rigidità del mercato del lavoro, c) l'inefficacia del sistema giudiziario civile e d) l'accesso al credito. In particolare, la banca dati evidenzia il peso delle norme poco efficienti del sistema urbanistico ed edilizio (rilavanti per il turismo). Si tratta di conclusioni sostenute anche da osservatori privilegiati dell'arena turistica siciliana[34].

La pressione fiscale in Italia è pari al 54,8% del PIL, con uno scarto di oltre 10 punti rispetto alla Francia ed al Regno Unito e più di 25 sugli USA[35]. La pressione fiscale sulle imprese italiane è la più alta in Europa. Per le imprese ricettive, il carico fiscale è aggravato dall'incidenza delle imposte locali, quali IMU, tassa sui rifiuti e imposta di soggiorno.

Nonostante l'affermarsi delle nuove tecnologie, la mole di adempimenti burocratici resta immutata gravando maggiormente sulle imprese di minori dimensioni, che rappresentano la spina dorsale dell'economia turistica. La burocrazia è fonte di tre tipologie di costi per le imprese. La prima si riflette direttamente sul conto economico in quanto si pagano oneri impropri per assolvere obblighi non direttamente connessi alla propria attività. La seconda è il tempo investito per risolvere contenziosi che nascono da incertezze normative ed attuative. La terza, infine, riguarda le limitazioni alla libertà d'impresa nel prendere decisioni importanti sul piano della competitività, ma negate sul piano delle autorizzazioni formali.

---

[34]"*La parola d'ordine è semplificazione amministrativa, certezza sugli investimenti. Gli investitori quando realizzano un nuovo albergo si basano sul piano industriale. Per avere un buon piano industriale devi avere tempi certi, garanzia sui costi e sulle possibilità di ricavo. Invece, il problema del nostro Paese, non solo della Sicilia, è l'incertezza e la farraginosità della burocrazia".* Matteo Giuliano Caroli, responsabile Osservatorio Economico di Unioncamere Sicilia intervistato da sicilia.travelnostop.com in occasione del Meeting del Turismo Euro Mediterraneo, 2012.

35 The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) - Tax Policy Study No. 21: Taxation and Employment

4.2. Il nodo produttività.

La competitività delle imprese turistiche, in particolare delle imprese ricettive, dipende nel medio-lungo termine dalla produttività del lavoro. Infatti, secondo alcuni studi, aumenti di produttività spiegano in modo significativo incrementi dei flussi turistici[36]. In altre parole, nelle destinazioni dove si hanno consistenti incrementi di produttività, è probabile un aumento degli arrivi turistici. In termini aggregati, assumiamo che la produttività del settore turistico è data dal rapporto tra valore aggiunto prodotto dal comparto dell'ospitalità e le unità di lavoro impiegate. I dati disponibili e riportati nell'analisi del sistema turistico evidenziano una situazione critica per la Sicilia. In questo paragrafo si intende illustrare le principali cause di questo evidente calo di produttività del settore.

E' opportuno premettere che gli incrementi della produttività nei paesi turisticamente ed economicamente sviluppati (come l'Italia) sono stati ottenuti in passato, grazie a un aumento della qualità dei servizi, che ha permesso di imporre prezzi più elevati sul mercato. Si è sempre sostenuto che nei paesi sviluppati i maggiori incrementi di produttività si possono ottenere soltanto attraverso l'innovazione dell'esperienza vissuta dal turista, grazie alla quale è, infatti, ancora possibile fare assorbire al mercato prezzi più alti e quindi aumentare il valore aggiunto dei prodotti e dei servizi turistici. Questa tesi poggia su due argomenti. In primo luogo, è la "manodopera" l'ingrediente principale nella realizzazione dei prodotti e dei servizi. E' quindi difficile perseguire incrementi continui di produttività attraverso la tecnologia o altre strategie (ad esempio delocalizzazione). In secondo luogo, la struttura produttiva del settore è caratterizzata da molte piccole e micro imprese rendendo impossibile il perseguimento di efficienze da realizzarsi attraverso economie di scala.

Il problema è che oggi la leva dei prezzi non è più facilmente utilizzabile. Uno studio del Ciset mostra che a partire dal 1985 la competitività dei prezzi italiani è diminuita su mercati quali Austria e Francia, mentre è rimasta stabile in Svizzera, Germania, Stati Uniti e Regno Unito. Negli ultimi 10 anni (dal 2000 al 2010) i prezzi del settore ricettivo e ristorativo in Sicilia sono cresciuti più della media italiana, con una forte accelerazione fino al 2005. Il quadro cambia negli ultimi anni, e forse non è un caso, da quando i mezzi di ricerca e comparazione on-line si sono evoluti. Prendendo in considerazione i dati dell'indice tHPI[37] di Trivago emerge la "stagnazione" dei prezzi delle principali località turistiche della regione tra il 2008 e il 2011. Quest'ultimo dato, se confermato da analisi più approfondite, indica che il sistema turistico siciliano (come quello italiano) non può più rinviare il problema della produttività. In alcune località siciliane i prezzi, negli ultimi due anni, sono addirittura registrati in discesa e le imprese del settore "distruggono ricchezza".

Poiché i pochi dati disponibili dimostrano che è difficile, in modo generalizzato, fare leva sui prezzi (ci si domanda fino a che punto è possibile giocare su fattori di unicità se si considerano i postumi della crisi e i sistemi informativi sempre più efficaci), lo sviluppo del turismo dipende dalla crescita di produttività del settore che, tuttavia, dipende a sua volta dall'intensità dell'uso della manodopera che non può essere facilmente migliorata con la tecnologia[1]o con altri mezzi di produzione (o costi inferiori ottenuti delocalizzando la produzione). I principali ostacoli agli incrementi di produttività nel settore sono da ricondurre ai seguenti motivi:

- **La natura delle imprese turistiche, prevalentemente micro-piccole imprese a gestione familiare**. La ricerca empirica mostra che gli alberghi a gestione familiare raramente riescono a tradurre i loro piani in modelli di business

[36]Questa conclusione è sostenuta da alcune ricerche scientifiche. In particolare si è fatto riferimento a Anastassopoulos, G. e Patsouratis, V, Labour Productivity and Competitiveness: an Initial Examination of the Hotels and Restaurants Sector in SelectedCountries(2004), e per ampiezza di osservazioni, la recente ricerca di Stefania Lionetti, dell'Universtià di Lugano, dal titolo "Tourism productivity: incentives and obstacles to fosteringgrowth (2009)", offre dati convincenti a supporto della tesi.

[37] Il tHPI é un attendibile indicatore della media prezzi corrente: le tariffe per notte di oltre 100 agenzie di prenotazione on line e catene alberghiere determinano una media del prezzo per città, regioni e nazioni nel mercato dell'Hospitality europea.

capaci di innovare e ottimizzare i risultati finanziari. Secondo gli studiosi, ciò può essere dovuto, sia ad una mancanza di competenze gestionali e aziendali adeguate, sia all'appagamento già offerto dal proprio stile di vita. Questo sarebbe l'ostacolo più importante che impedisce investimenti in innovazione sia sul lato dei ricavi (piattaforme on line, cooperazione per la commercializzazione), sia su quello dei costi (gruppi di acquisto, standardizzazione dei processi, ecc.);

- **Il personale ha un'istruzione molto bassa**. Il settore rappresenta la porta di ingresso sul mercato del lavoro per molti giovani, soprattutto quelli meno qualificati. I motivi di questa situazione vanno ricercati sia nei bassi salari del settore, sia nella stagionalità strutturale dell'attività;
- Infine, **la scarsa diffusione di catene alberghiere o importanti brand internazionali** che hanno un effetto di traino molto importante sia sul lato dei ricavi (capacità di marketing autonoma), sia su quello dei costi (propongono modelli di organizzazione del lavoro che poi vengono imitati).