

Gestione e Valorizzazione del demanio costiero: i modelli gestionali

Executive Summary

Il report '*Gestione e Valorizzazione del demanio costiero: i modelli gestionali*' ha messo in luce una serie di cambiamenti strutturali dell'economia balneare sia sotto il profilo della domanda, sia dell'offerta. Si tratta di un sistema complesso e in evoluzione che vede una decisa intensificazione della concorrenza nel mercato con le nostre mete sempre più impegnate in una articolata azione di adeguamento (o anticipo) alle abitudini di fruizione della risorsa mare a scopo ricreativo.

È oramai noto come il turismo italiano sia in grado di generare impatti economici (e anche sociali) difficilmente equiparabili ad altre industrie del Paese. Si tratta di un settore fortemente interrelato con altri comparti economici che si regge su equilibri che mutano continuamente e ogni azione regolatoria dovrebbe tener conto di tale complessità.

Il valore dell'economia del turismo, prima della pandemia, secondo l'Istat ha sfiorato i 98 miliardi di euro, il 6,1% del Pil italiano, in aumento nell'ultimo decennio di quasi mezzo punto percentuale. L'apporto del turismo sull'economia nazionale tende anche a raddoppiare se, oltre agli effetti delle spese dei turisti (contributo diretto), si considera l'impatto generato dagli operatori economici, in particolare attraverso investimenti.

Nel 2019 il turismo ha raggiunto il contributo massimo al Pil degli ultimi vent'anni. Tra l'altro ciò è avvenuto nonostante il nostro Paese sia stato interessato da una perdita di attrattività che lo ha visto cedere, dopo gli Stati Uniti, più quote di mercato rispetto alle altre mete storiche negli ultimi due decenni.

Il lento recupero, avviato nel 2015, si collega proprio ad uno sforzo di integrazione dell'offerta che le mete balneari stanno portando avanti. È oramai noto, infatti, che le destinazioni capaci di offrire un turismo balneare «unidimensionale» sono quelle che perdono peso a favore di altre destinazioni «multidimensionali» come l'offerta delle grandi città.

Tuttavia, la pandemia ha frenato questo processo. In un contesto drammatico per il settore che, nel 2021, non aveva recuperato 1/3 della domanda di due anni prima, quanti sono andati in vacanza hanno preferito il mare alla città, verosimilmente per ragioni di ordine sanitario, nonché spinti dalle limitazioni che impedivano molte delle attività che le città offrivano prima della pandemia.

È utile sottolineare come il turismo balneare, nonostante sia chiamato a confrontarsi con il repentino cambiamento dei gusti del turista, stia mostrando una notevole dinamicità, tanto che 1 impresa ogni 5 attive nel 2021 è nata proprio nell'ultimo decennio. Ed è il Mezzogiorno che concentra il maggiore dinamismo, tanto che lì 1 impresa su 2 è nata dopo il 2010. Regioni come la Calabria, la Puglia, la Sicilia e la Campania offrono un contributo essenziale al trend nazionale, così come (con numeri molto più piccoli) il Molise o la Sardegna.

Un settore che vede aumentare il numero degli stabilimenti, ma ancor di più l'occupazione, per effetto di un crescente numero di servizi offerti, tra cui (in primis) la somministrazione attraverso bar e ristoranti.

Tuttavia, le disparità di situazioni restano notevoli sia tra regioni che all'interno delle stesse. Ancora nel 2021 troviamo realtà imprenditoriali come quelle di Udine, Isernia e Gorizia con oltre 20 addetti in media per impresa, altre con 1,4 addetti come a Oristano. In Emilia-Romagna coesistono modelli di balneazione come quelli di Ravenna e Ferrara che impiegano in media oltre 10 addetti, risultando tra le più strutturate in Italia e, pochi chilometri più a Sud, Rimini si ferma a 4 addetti.

Oggi si contano 6.592 imprese attive in Italia, che operano attraverso 10.443 stabilimenti con 44.134 addetti. Combinando i dati ISTAT, Banca d'Italia e quelli da indagine Nomisma, è possibile pervenire ad una stima del valore aggiunto del turismo legato agli stabilimenti balneari che ammonta, per il 2019 (anno di stima), a 2,1 miliardi di euro. Circa la metà di questo valore è attribuibile ai servizi di spiaggia, mentre la restante parte si genera tramite altri servizi, in primis la ristorazione.

Nomisma, infatti, tra marzo e giugno 2022 ha condotto un'indagine su un campione di circa 500 imprese balneari dislocate lungo l'intera costa italiana. Obiettivo della survey è stato quello di comprendere il cambiamento in atto, definire i modelli gestionali e tracciare il ruolo che nello sviluppo turistico rivestono gli operatori della balneazione.

Ne è emersa una realtà complessa in cui gli operatori balneari adottano comportamenti tipici di una articolata gestione imprenditoriale.

Si può sostenere, quindi, che la survey ci restituisce una narrazione distante da quella prevalente che raffigura le strutture come operatori che si limitano a sfruttare una rendita di posizione.

Le modifiche delle abitudini turistiche sono profondamente intrecciate con le mutazioni che gli stabilimenti hanno avuto negli ultimi anni e, al contempo, i territori si sono evoluti in sinergia con le azioni che gli operatori balneari stessi hanno messo in campo. Un legame che ha generato funzioni di volta in volta diverse a seconda del livello di intensità della economia turistica. Si va da una funzione di supporto e integrazione nelle economie maggiormente riconducibili al turismo balneare, a una attività di vera e propria sostituzione di funzioni nei territori dove la componente turistica risulta ancora marginale.

I dati relativi alla crescente complessità e varietà dei servizi offerti (bar, ristorazione, attrezzature sportive, wellness, intrattenimento bambini...), testimoniano una costante attenzione delle imprese ai cambiamenti della domanda ed evidenziano l'esigenza perdurante nel tempo di continui investimenti sia di allargamento dell'offerta, sia di qualificazione delle strutture. Ne emerge pertanto una notevole varietà di modelli organizzativi.

Basti vedere come anche gli stabilimenti di più antico insediamento continuino a realizzare rilevanti investimenti non solo per manutenzione ordinaria, ma anche per allargare la gamma dei servizi offerti.

Se è vero che le imprese balneari italiane non sono state sottoposte a tensioni concorrenziali per il mercato è pur vero che è fortemente cresciuta la concorrenza tra i diversi mercati turistici e all'interno della stessa attività di balneazione.

È proprio a partire dai primi anni 2000 che si assiste, infatti, ad una forte crescita di funzioni non strettamente legate alla balneazione, prima fra tutte la ristorazione, ma anche la gestione di parcheggi, le attrezzature per il wellness e per l'intrattenimento dei bambini.

Si tratta di risposte ad un significativo cambiamento del mercato che assume caratteri di maggiore concorrenzialità legati in primo luogo al cambiamento dei modelli di fruizione della vacanza balneare (si veda la forte crescita delle vacanze brevi e dei fine settimana) e più in generale alla segmentazione delle vacanze che favorisce la pluralità di scelte tra balneazione, città d'arte, montagna e, soprattutto, apre al mercato internazionale.

Per comprendere appieno le dinamiche strutturali e le strategie evolutive delle imprese balneari è fondamentale analizzare il loro rapporto con il modello di produzione turistica delle aree in cui sono insediate.

Gli stabilimenti localizzati in aree a forte vocazione turistico-balneare hanno una evoluzione che vede, nella prima fase di insediamento, sfruttare le dotazioni e l'offerta di servizi del territorio, concentrarsi sulla offerta di servizi balneari in senso stretto. Mano a mano che la domanda si modifica e cresce la pressione concorrenziale di altre località e/o di altri modelli di vacanza, questi stabilimenti sono chiamati ad allargare la gamma e la qualità dei loro servizi, invertendo il rapporto funzionale col territorio: se nella prima fase gli stabilimenti balneari "sfruttavano" le risorse locali, in un secondo tempo (più evidente dall'inizio degli anni 2000) gli stessi assumono una parte proattiva nel migliorare e completare l'offerta espressa dal territorio.

Diverso è il comportamento degli stabilimenti localizzati in aree a bassa intensità di economia turistica. Non potendo contare su una autonoma offerta di servizi da parte del contesto territoriale, gli stabilimenti si sono da subito dotati di una ampia gamma di attività e si comportano, quantomeno in una prima fase, come attori relativamente autonomi e autosufficienti (effetto nave da Crociera), per poi diventare un elemento trainante dello sviluppo nel tempo della funzione turistica dell'intera area.

L'esigenza di svilupparsi per linee interne comporta per queste strutture maggiori investimenti e la difficoltà di non poter contare sulla forza del territorio per sostenere l'allungamento della stagionalità o per rispondere ai cambiamenti della domanda.

La survey realizzata da Nomisma delinea quindi un sistema che pur composto da piccole e piccolissime imprese presenta al suo interno una grande varietà di modelli di business.

Un sistema che in 1 caso su 3 ha ampliato la propria offerta di servizi dal 2000 ad oggi, laddove quasi la metà delle imprese intervistate introduce il ristorante, assieme all'intrattenimento (45%), alle dotazioni sportive (39%) e di noleggio (37%), in un periodo che vede la comparsa anche del tema benessere.

Un sistema in cui in 8 casi su 10, titolari e soci traggono dall'attività dell'impresa balneare la principale fonte di reddito familiare e in cui una percentuale simile gestisce in forma diretta i diversi servizi offerti.

Grazie alle novità introdotte, i servizi 'tradizionali' (spiaggia, parcheggio e noleggio) oggi generano la metà del fatturato, con un contributo essenziale ormai offerto dalle attività di somministrazione.

Le novità interessano anche il periodo della pandemia, quando oltre il 60% ha acquistato strumenti e attrezzature o mobili e arredi, la metà ha acquistato strutture amovibili o fatto manutenzioni straordinarie, approfittando anche di una stagionalità più breve per le molte limitazioni che hanno caratterizzato il periodo primaverile. Questi interventi sono dettati in larga misura dalla necessità di fronteggiare la concorrenza delle altre imprese e destinazioni, che spinge a dotarsi di attrezzature che consentono un soggiorno più vario a prescindere dal contributo diretto sul fatturato (es. noleggio, benessere, sport).

Si tratta di una clientela ancora largamente fidelizzata, laddove più della metà è ospite da almeno 5 anni e quasi 1/3 da oltre 10 anni. L'utenza è sostanzialmente stabile dagli anni Novanta ed è composta prevalentemente da italiani, spesso famiglie (¾ dei casi), ma che negli anni ha mutato significativamente i propri stili di consumo. Ciò testimonia, per converso, la propensione del turista balneare a scegliere mete abituali.

I cambiamenti nell'offerta e gli investimenti realizzati non hanno determinato però altrettanta innovazione gestionale. Le imprese balneari restano gestite in forma poco codificata, tanto che solo il 17% del totale ha una qualche forma di certificazione di qualità.

Sono imprese "individualiste", che, seppur di fatto si configurano come attori in grado di attivare relazioni molto ampie con altri operatori economici, raramente si rendono proattive nell'attivazione di legami codificati. Basti pensare che poco più di 1 impresa ogni 4 ha in corso convenzioni con qualche struttura dell'ospitalità, per il resto si osserva che accordi con bar, ristoranti, palestre, musei, ecc. sussiste in poco più di 1 impresa ogni 10.

Si tratta, in sostanza, di un sistema di imprese che si articola con differenze anche notevoli al suo interno. Vi sono almeno sette fattori che sembrano determinare diciassette possibili modelli di business di cui si dovrebbe tener conto nei processi di apertura al mercato per evitare che il percorso di potenziamento dell'offerta turistica del Paese subisca pericolosi contraccolpi.