

# Manuale di sopravvivenza

Il turismo, prima industria regionale (vale 18 miliardi di euro), si interroga su come progettare la ripartenza dopo lo stop da virus. Le parole d'ordine: sostegno alla reputazione del Paese, offerta al passo con i tempi e una decisa svolta manageriale nella conduzione delle imprese del settore. I volti e le voci della resilienza

## Progettare ora la rinascita «Così il nostro turismo può superare lo shock»

Il settore vale 18 miliardi e rischia di lasciarne sul campo almeno 2,5 (stima Ciset) nelle cinque regioni colpite dall'effetto virus. Come si riparte? Resilienza, un massiccio intervento a sostegno dell'immagine del Paese e soprattutto un'iniezione di managerialità: «L'impresa familiare da sola non può più farcela»

# «L

a cosa più grave è che qui si bloccano completamente gli investimenti. A partire da quelli più strategici, sul capitale umano». Marco Michielli, presidente di Confturismo e Federalberghi Veneto (nonché vice di entrambe le associazioni a livello nazionale), scuote la testa. Il settore fa i conti (letteralmente) con l'emergenza coronavirus e ogni giorno è un bollettino di guerra di prenotazioni saltate, appuntamenti fieristici rinviati (ultimo, il Vinitaly di Verona), hotel che viaggiano al 10-20% di camere occupate o addirittura costretti a sospendere l'attività. «Viviamo come color che son sospesi» continua Michielli. «Io per primo sto cercando di tranquillizzare la clientela del mio albergo di Bibione, gente molto affezionata, che conosco alle perfezioni. Dico a tutti di non preoccuparsi, che per l'estate la situazione tornerà alla normalità. E che in ogni caso, se vorranno, potranno disdire anche all'ultimo momento. Certo, la speranza è che presto l'attenzione si sposti dalle sale della Protezione civile e si cominci a discutere di rilancio. Ma in un clima del genere quale programmazione può mai fare un imprenditore? Hai voglia a parlare di servizi ad alto valore aggiunto, di nuove competenze, di svolta manageriale. Purtroppo l'obiettivo è diventato uno solo: soprav-

vivere».

Ecco, il turismo all'epoca del Covid-19. Un'industria che in Veneto, regione al vertice della classifica italiana del settore, vale 18 miliardi, con 70 milioni di presenze (cioè di pernottamenti nelle strutture ricettive) e picchi di 300 mila occupati in estate. Gli operatori si stavano interrogando (e organizzando) su come rendere ancora più efficace ed efficiente questa straordinaria macchina di sviluppo del territorio e invece tra capo e collo è arrivata la mazzata. Così oggi non si può fare altro che contare i danni. Michielli si spinge a ipotizzare fino a 10 miliardi di perdite se l'allarme virus continuasse a lungo e, soprattutto, se dovesse diffondersi ulteriormente su scala planetaria il secondo germe, quello della paura nei confronti di un'Italia ritenuta contagiosa.

Il Ciset, Centro internazionale di studi sull'economia del turismo, emanazione dell'università Ca' Foscari di Venezia, dipinge un quadro (un po') meno drammatico: nelle cinque regioni della Pianura Padana coinvolte dal coronavirus (Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Friuli Venezia Giulia) «è plan-

«...», mentre «...» e «...» ne garantiscono una contrazione degli introiti per il turismo internazionale di 2,5 miliardi». In realtà, significa una diminuzione delle entrate nell'ordine del 50%. La Fondazione Think Tank Nordest ha elaborato persino la classifica dei comuni turistici veneti maggiormente colpiti. In vetta, Malcesine, sul lago di Garda, dove il 41,6% delle imprese locali operano nel turismo e i turisti stranieri nel mese di marzo sono il 93,8% del totale. Cavallino-Treporti è il primo dei comuni sul litorale, davanti a Caorle; San Zeno di Montagna guida il fronte delle località montane, seguito da Livinallongo del Col di Lana.

### Progettare (oggi) la ripartenza

È evidente che occorre un massiccio intervento di sostegno da parte del governo. Tenendo peraltro ben presente la fotografia attuale dell'intero cluster turistico: alberghi, pensioni e bed and breakfast pesano ormai per poco più del 50% sul giro d'affari complessivo, il resto lo fanno le attività di intrattenimento, i centri sportivi, i parchi di divertimento, i noleggi di mountain bike e via di questo passo. Per non parlare dello strettissimo rapporto tra turismo e made in Italy. Vuol dire che sospensione delle rate dei mutui, agevolazioni fiscali, estensione della cassa integrazione per i lavoratori in difficoltà e tutti gli altri provvedimenti varati in qualunque sede, nazionale o regionale, devono essere estesi a largo raggio. Perché un'offerta turistica al passo con i tempi, oggi, si traduce in un'amplissima gamma di servizi proposti alla clientela.

Proprio questo è il punto. Al di là dei danni immediati, il rischio è che il coronavirus interrompa i processi di trasformazione e modernizzazione del settore. Al contrario, è esattamente questo il momento per progettare la risalita. Non si dice che dalle crisi si può (anzi, si deve) uscire migliori? Bene, chissà che il Covid-19 non possa essere lo stimolo per rendere il turismo nordestino più competitivo. Gli scenari di fondo con i quali misurarsi, a maggior ragione quando l'epidemia sarà alle spalle, sono chiarissimi. Una concorrenza, sul piano nazionale e internazionale, sempre più spietata. Una clientela frazionata in innumerevoli target specifici, talmente esigente da richiedere trattamenti personalizzati, come se la vacanza, il viaggio o il semplice meeting di lavoro fosse un abito su misura. E poi la rivoluzione digitale, che impone regole di marketing completamente diverse anche solo rispetto a cinque-sei anni fa. Se non bastasse, mai come in questo momento è obbligatorio giocare di squadra, allargare gli orizzonti, fare rete.

La strada del turismo post-virus, allora, appare obbligata: al di là delle promozioni, indispensabili per ridare slancio all'immagine del Paese, gli operatori devono mettere da parte la paura e ricominciare (da subito) a investire in innovazione e in capitale umano. La ripartenza non può che passare dalla visione strategica, dalle alte professionalità, dalle nuove competenze. In poche parole, da un'iniezione di managerialità.

### Managerialità fa rima con qualità

La conferma arriva da una ricerca condotta

dall'università di Padova su indicazione del Cfmt (Centro di formazione manageriale del terziario), la business school costituita 25 anni fa da Manageritalia e Confcommercio per la formazione dei dirigenti delle aziende impegnate nel campo dei servizi. Titolo (significativo): «Crescita e imprenditorialità familiare nel settore turistico. Gli alberghi italiani e le sfide della managerializzazione, digitalizzazione e integrazione con i servizi». Le esperienze raccolte dovrebbero fare riflettere. C'è chi ha scelto di separare nettamente la proprietà e la gestione, seguendo un modello che in Italia stenta a decollare persino nella grande industria manifatturiera. Chi si è rivolto a un temporary manager, un manager a chiamata o in affitto, per individuare punti di forza e debolezza, in modo da stabilire le mosse giuste per risalire la china (e raddrizzare il conto economico). Altri, infine, hanno deciso che per mantenere elevato il livello di qualità fosse indispensabile affidare in outsourcing non solo servizi di base quali la pulizia e la lavanderia ma parti fondamentali della catena del valore come il marketing, la comunicazione sul web e sui social network, l'intrattenimento culturale e sportivo degli ospiti. Al fondo di tutte le storie emerge comunque un denominatore comune: i nuovi modelli di business impongono (sempre) l'acquisizione di competenze manageriali.

«Le strutture ricettive nordestine, per il 90% ancora a conduzione familiare, hanno mostrato negli anni una straordinaria capacità di resilienza, cioè di adattamento ai cambiamenti del mercato» spiega Paolo Gubitta, professore di Organizzazione delle imprese all'ateneo patavino, responsabile scientifico dello studio. «Ma la famiglia non può più farcela da sola. Ricorrere all'aiuto di professionisti esterni, rivolgersi a specialisti per la gestione di determinati servizi, farsi accompagnare nell'evoluzione tecnologica, non sono segnali di debolezza ma scelte strategiche necessarie. L'obiettivo, specie quando sarà finita la buriana del coronavirus, è tornare a crescere, conquistare nuova clientela, riuscire a essere competitivi anche nei confronti delle grandi catene».

### C'era una volta la pensioncina

«Sta di fatto» sostiene Pietro Luigi Giacomon, presidente del Cfmt «che l'epoca della pensioncina, con il marito alla reception, la moglie in cucina e i figli al ristorante, è finita. E non credo siano in tanti a rimpiangerla né tra gli operatori né tra la clientela. Chi poteva prevedere, una decina di anni fa, che la maggiore concorrenza agli hotel potesse arrivare dagli affitti delle case private? Chi si ferma è perduto. E tanto più dopo la stangata del Covid-19 il sistema turistico italiano sarà costretto a lottare con le unghie e con i denti per riguadagnare posizioni. Una partita in cui le competenze giocheranno un ruolo decisivo. Bisogna formarle con la scuola e le università. E bisogna utilizzarle per aumentare il valore aggiunto della propria offerta. Chi ragiona in termini di costi è fuori strada. Qui si parla di investimenti. Altrimenti si finisce fuori mercato».

Sulla stessa lunghezza d'onda, Federico Canner, assessore al Turismo della Regione Vene-

Dir. Resp.: Alessandro Russello

to. In questi giorni il suo telefono è rovente e lui è impegnato senza sosta nella ricerca di strumenti che possano in qualche misura limitare i danni da coronavirus. Per prima cosa, d'intesa con il governatore Luca Zaia, ha aperto la caccia alle risorse aggiuntive da destinare al settore. Per giunta, sta già cominciando a pensare alla pianificazione della stagione 2020-2021, che dovrà assolutamente segnare la rinascita. Nel frattempo, ha lanciato l'idea di riservare agli imprenditori in difficoltà davanti all'onda lunga del coronavirus i proventi della tassa di soggiorno: in Veneto si tratta di 100 milioni, non bruscolini, peccato che mettere d'accordo cinquecento e passa Comuni sia quanto meno un compito improbo. Insomma, Caner è pieno di guai. Nonostante tutto, però, ha lo sguardo proiettato al futuro. «Basta piangersi addosso e continuare a gridare al disastro» afferma con decisione. «Prima o poi il turismo nordestino si rimetterà in piedi. E a quel punto dovrà avere gli anticorpi per essere più forte di prima. Tradotto, occorrerà scommettere ancora di più sulla qualità e sulla cultura dell'accoglienza». Ottimo messaggio.

**Sandro Mangiaterra**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**I numeri****70 milioni****Le presenze**

Il settore turistico veneto ha segnato 70 milioni di presenze (cioè pernottamenti nelle strutture ricettive) nel corso del 2019

**100 milioni****Tassa di soggiorno**

Le tasse di soggiorno pagate dai turisti che pernottano in Veneto valgono complessivamente 100 milioni di euro

**I volti e le idee****«Ora basta piangersi addosso»**

Federico Caner (a destra nella foto), assessore regionale al Turismo: «Basta continuare a gridare al disastro, prima o poi il turismo nordestino si rimetterà in piedi. E a quel punto dovrà avere gli anticorpi per essere più forte di prima». Marco Michielli di Confturismo (a sinistra nella foto): «La cosa più grave è che si bloccano completamente gli investimenti, a partire da quelli più strategici sul capitale umano»

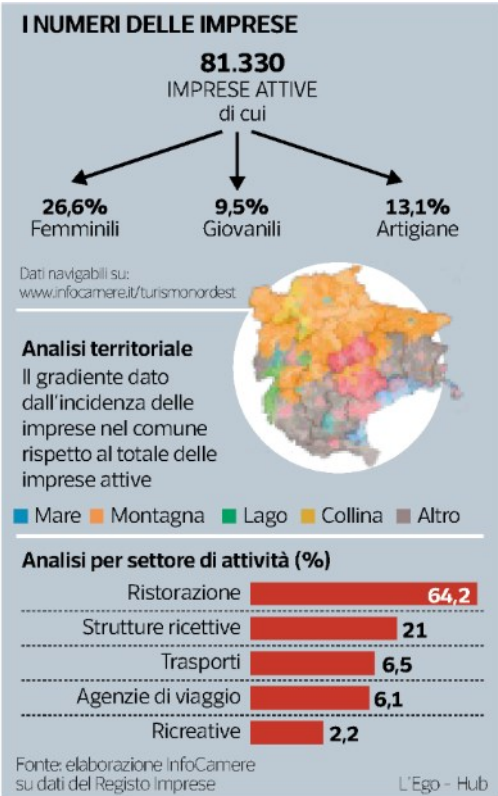
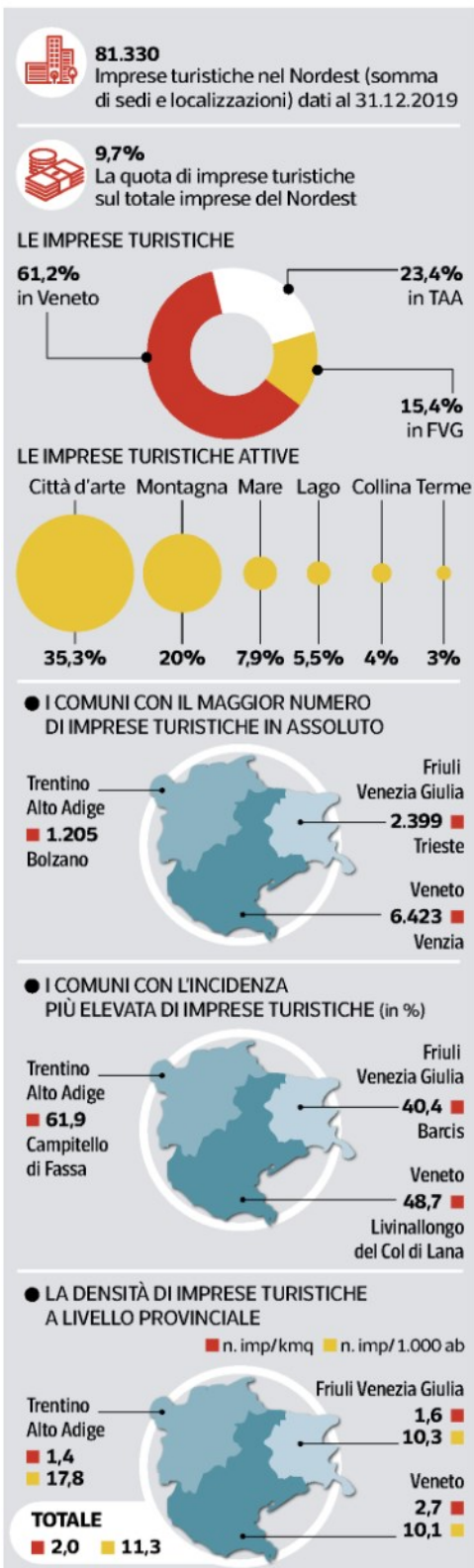
**«Chi si ferma è perduto»**

Pietro Luigi Giacomoni, presidente del Centro di formazione manageriale del terziario (Cfmt): «Dopo la stangata del Covid-19 il sistema turistico italiano sarà costretto a lottare con le unghie e con i denti per riguadagnare posizioni. Una partita in cui le competenze giocheranno un ruolo decisivo; bisogna utilizzarle al meglio per aumentare il valore aggiunto della propria offerta»

**Insight Imprese**

di **Data Science Team di InfoCamere**

## Ecco la geografia dell'offerta turistica nel Nordest



## Turismo e ospitalità nel Veneto

