



**Banca del Fucino**

Gruppo Bancario Igea Banca

# Prospettive di crescita dell'economia di Roma dopo la pandemia

VOLUME III

2021

Il presente lavoro è stato realizzato dalla Funzione Comunicazione, Studi e Marketing Strategico della Banca del Fucino. Al gruppo di lavoro che ha elaborato la ricerca, diretto da Vladimiro Giacché, hanno preso parte Stefano Fantacone, Antonio Forte, Massimiliano Parco, Bruna Rigoli (capitoli 1 e 2) e Antonio Preiti (capitolo 3).



# INDICE

<b>1. LA DESTINAZIONE PERFETTA: UNA NUOVA STRATEGIA TURISTICA PER ROMA</b>	<b>3</b>
<b>1.1 La congiuntura turistica di Roma</b>	<b>4</b>
1.1.1 La crescita distorta	4
1.1.2 Il turismo “sommerso”	17
1.1.3 L’impatto della pandemia	23
<b>1.2 Una strategia per Roma destinazione globale</b>	<b>28</b>
1.2.1 Forza e debolezza del turismo a Roma	28
1.2.2 I nodi strutturali del sistema	35
1.2.3 Una visione e cinque direzioni	38

# 1. LA DESTINAZIONE PERFETTA: UNA NUOVA STRATEGIA TURISTICA PER ROMA

## 1.1 La congiuntura turistica di Roma

### 1.1.1 La crescita distorta

Roma è la destinazione turistica italiana con il maggior flusso di visitatori. Potrebbe non sembrare una notizia”, essendo la città italiana più nota e la capitale del Paese, ma non è esattamente così. Per molti anni Roma non è stata la città con il maggior flusso di visitatori e, ancora adesso, la sua offerta ricettiva in termini quantitativi è sostanzialmente pari, ad esempio, a quella di Rimini.<sup>1</sup> La percezione e la realtà che Roma sia la più importante destinazione turistica italiana è perciò un risultato degli ultimi anni: non è mai stato così nel passato.

L'anno in cui Roma ha sostanzialmente sorpassato tutte le altre destinazioni turistiche nazionali è stato il 2000, in occasione del Giubileo. In quell'anno sono nate nuove strutture, soprattutto sul piano dell'offerta ricettiva extra-alberghiera, come B&B, case per vacanze e altri tipi di offerta alberghiera informale. Il numero degli alberghi è cresciuto leggermente, anche se c'è stato un processo di sostituzione che ha determinato una crescita della loro dimensione media: i nuovi alberghi sono tendenzialmente molto più grandi della media degli alberghi esistenti.

Se consideriamo l'anno 2012, a metà circa del periodo che intercorre tra lo svolgimento del Giubileo e oggi, vediamo che in quell'anno il numero di alberghi a Roma era di 1.013, nel 2018-19 il numero di alberghi è di 1.036, perciò la crescita è stata solo di alcune decine di alberghi.<sup>2</sup> Se consideriamo anche gli esercizi complementari si arriva a 5.518 strutture complessive (grafico 3.1). Prima ancora che si esplodesse il fenomeno airbnb (cioè degli affitti brevi di camere, case e appartamenti privati), si può notare come le strutture extra-alberghiere fossero cresciute in maniera notevole, determinando da sole la

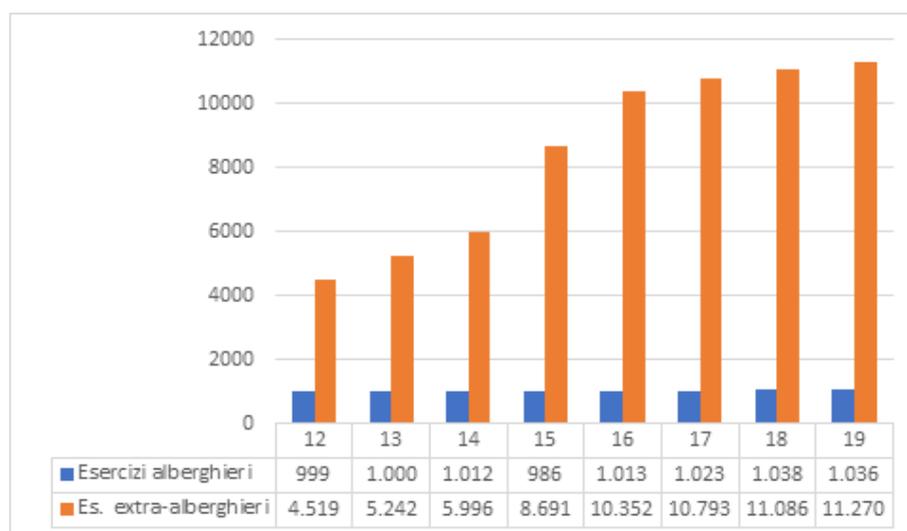
<sup>1</sup> A Roma il numero complessivo di esercizi alberghieri è di 1.036 (Fonte: Roma Capitale, Annuario Statistico), a Rimini è di 1.008. Nel 1988 c'erano a Rimini 1.525 strutture, molte più di Roma.

<sup>2</sup> Abbiamo considerato l'ultimo anno “pieno”, il 2019, perché con l'arrivo della pandemia molti alberghi hanno chiuso e al momento in cui scriviamo una parte non ha ancora riaperto e si ha il timore che una parte non riaprirà neppure in autunno.

crescita complessiva dell'offerta ricettiva a Roma. In circa 10 anni il numero degli alberghi è rimasto ancorato alla soglia delle 1.000 strutture, mentre quello delle strutture extra-alberghiere è più che raddoppiato, senza contare l'offerta non registrata, o illegale, a cui dedicheremo un'attenzione specifica più avanti.

La prima fotografia che ci ha permesso di avere uno sguardo globale sul turismo a Roma è perciò quella dell'offerta (cui bisognerà aggiungere la parte degli affitti brevi), da cui si deduce l'andamento asimmetrico della parte alberghiera e di quella extra-alberghiera.

**Grafico 1.1 - Offerta ricettiva a Roma**

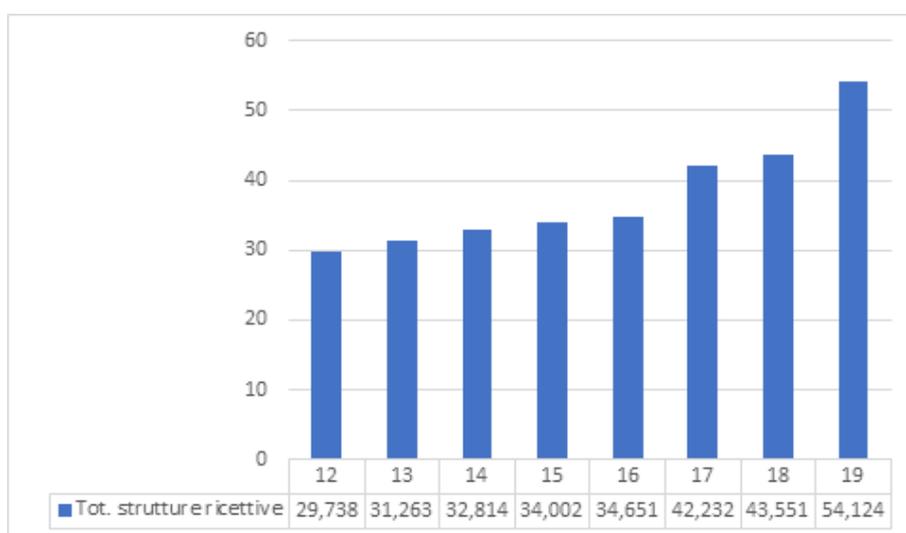


Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

Adesso passiamo a una seconda “fotografia”, per raccontare l'andamento dei flussi turistici. Anche in questo caso ci fermeremo al 2019, perché all'andamento del periodo 2020/21 dedicheremo un paragrafo specifico. Nel 2012 il complesso delle presenze turistiche (vale a dire il numero delle notti, che è il dato economico più importante) era poco meno di 30 milioni; si mantiene su questa soglia con piccole crescite annuali fino al 2017, quando supera abbondantemente la soglia di 40 milioni di presenze (42,2 per l'esattezza), crescendo ancora in maniera molto netta negli anni successivi fino ad arrivare alla soglia record dei 54 milioni (54,1 per l'esattezza) nel 2019. Poi

è arrivata l'epidemia del covid-19, che si è manifestata nel febbraio 2020 (grafico 1.2). Ancora nel gennaio 2020 vi era stata una crescita rispetto allo stesso mese del 2019. Vediamo adesso la scomposizione della domanda nelle sue due componenti di soggiorno nelle strutture alberghiere e nelle strutture extra-alberghiere (o complementari), almeno per quelle strutture per cui sono disponibili i dati, cioè per le strutture che registrano le presenze turistiche; il che esclude tutta l'area del sommerso e dell'illegale, sulle quali torneremo più avanti.

**Grafico 1.2 - Domanda turistica a Roma (Numero delle presenze totali, milioni)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

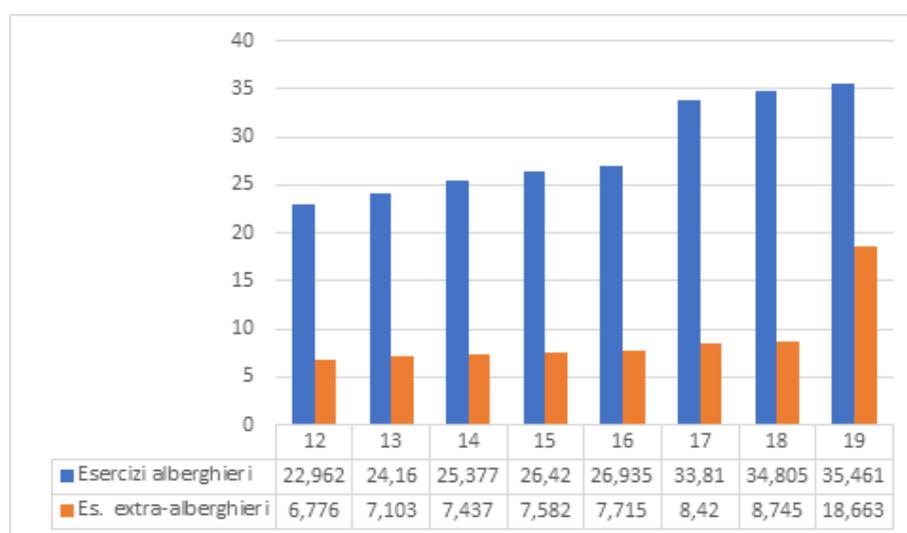
Guardando alla suddivisione dei dati tra le strutture alberghiere e quelle extra-alberghiere, si osserva il salto enorme delle presenze turistiche dopo il 2018 nelle seconde, che passano da 8,7 milioni a 18,6 milioni nel 2019 (grafico 3.3). È possibile che questo scatto, che va oltre il raddoppio rispetto all'anno prima, sia determinato da aspetti legali (maggiori controlli, iscrizione al registro regionale delle abitazioni in affitto, ecc.). Rimane tuttavia molto netta la convinzione, ampiamente supportata dai dati, che il "boom" della domanda extra-alberghiera si sia realizzato proprio tra il 2017 e il 2019.

Per quanto riguarda le presenze nelle strutture alberghiere, la crescita è stata costante nel corso degli anni, ma si è trattato sempre di una piccola crescita,

anno dopo anno. Per altro, restando nel periodo sostanzialmente uguale il numero complessivo degli alberghi, pur in presenza di una crescita della loro dimensione media, e perciò del numero delle camere disponibili, è piuttosto difficile poter pensare a crescite nettamente superiori a quelle effettivamente realizzate, o uguali a quelle registrate nelle strutture complementari.

Non appena affronteremo il tema complessivo degli affitti brevi, vedremo che proprio in questi stessi anni c'è stato il boom dell'offerta sulle piattaforme digitali, che ha immesso sul mercato turistico una grande quantità di camere, appartamenti e case, che hanno costituito un grande balzo nell'offerta a Roma di strutture complementari, anche se in questo caso il nome sembra abbastanza inadeguato, perché non si tratta, nella buona parte dei casi, di "strutture", ma di residenze private offerte sul mercato turistico.

**Grafico 1.3 - Domanda turistica a Roma per tipologia delle strutture (n. presenze totali, milioni)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

Per focalizzare ancora meglio la situazione del turismo a Roma, è molto utile approfondire i dati dell'ultimo anno normale, il 2019, attraverso vari punti di vista (la strutturazione dell'offerta ricettiva, la nazionalità degli ospiti e altre variabili). Purtroppo, non si hanno dati che su qualunque mercato di massa si dovrebbero avere. Ad esempio, non abbiamo dati sui segmenti generazionali (non sappiamo cioè com'è la struttura della domanda rispetto all'età dei

turisti). Sappiamo benissimo che le destinazioni turistiche non sono “neutre” rispetto alla generazione: i luoghi frequentati dai giovani (*Millennials*) hanno delle caratteristiche peculiari e assumono specifiche caratteristiche una volta che sia prevalente l'una o l'altra delle generazioni. Lo stesso avviene per i “*Baby Boomers*” e ogni volta - come detto - che una destinazione si vada connotando attraverso la prevalenza di una generazione. Non abbiamo dati sulla struttura reddituale dei turisti, il che significa che non sappiamo a quale classe sociale appartengano (al lordo della difficoltà di definire le classi sociali in paesi molto diversi tra loro). Lo possiamo dedurre dalla scelta della struttura del soggiorno, ma può essere fuorviante. Ancora meno sappiamo della loro distribuzione psicologica. Da alcuni anni si è molto sviluppata la psicografia, cioè metodi che identificano la struttura psicologica dei consumatori (e dei turisti in questo caso). È oramai un'assunzione generale che il tipo di personalità influenzi la scelta della destinazione turistica, e soprattutto il tipo di vacanza. Non sappiamo nulla sugli stili di vita, o sul set di valori che caratterizza le persone che frequentano Roma. Uno stile sobrio, “spartano”, semplice implica una certa domanda di servizi e di tipo di gratificazione; uno stile più consumerista implica attese opposte e domande diverse di servizio. Abbiamo elencato quattro variabili che influenzano molto la segmentazione del turismo: la generazione, il reddito, la psiche e lo stile di vita. Di solito questa base di conoscenza è essenziale per determinare le strategie di marketing e tutto il resto delle operazioni che un settore del largo consumo, qual è il turismo, richiede.

Occorre aggiungere, a parziale attenuazione dell'impatto pratico della mancanza di queste analisi, che Roma è una destinazione turistica molto grande, perciò meno suscettibile di avere o di subire una caratterizzazione eccessivamente determinata dall'andamento di una o più delle variabili prima menzionate.

Sostanzialmente i dati su cui possiamo contare (almeno i dati che vengono forniti con continuità e in maniera strutturata) sono, oltre a il numero degli arrivi<sup>3</sup> e delle presenze turistiche, quelli della nazionalità degli ospiti e, per

<sup>3</sup> Sul valore e il significato da attribuire al dato degli arrivi si potrebbe dire molto. Tecnicamente è il nome della singola persona che viene registrato nella struttura, mentre le presenze turistiche

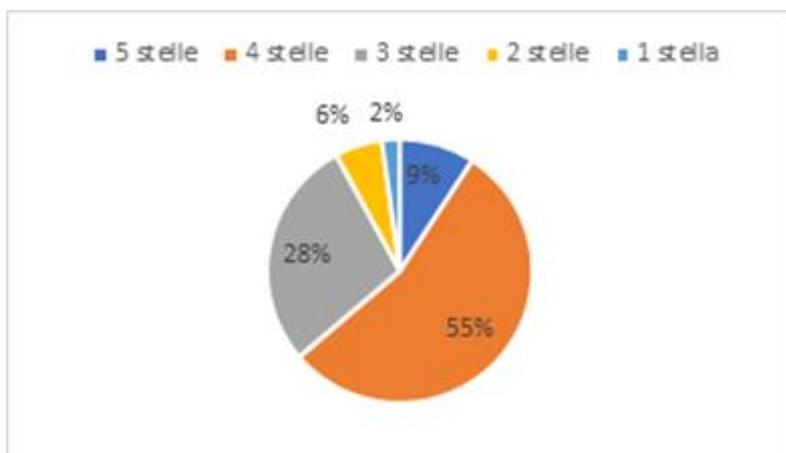
quanto riguarda le strutture ricettive, la loro categoria (secondo il numero di stelle), la dimensione media della struttura, la sua collocazione fisica e, come visto, la tipologia, se albergo o struttura complementare, nelle varie categorie in cui sono suddivise queste strutture. Nonostante la ristrettezza dei dati disponibili, è comunque molto utile fare un focus sull'offerta e la domanda turistica, in maniera da poter poi delineare con maggiore esattezza i punti critici e le strategie di rilancio.

### L'offerta ricettiva

Vediamo sinteticamente la situazione dell'offerta ricettiva. A Roma la dotazione alberghiera è di circa 50mila camere alberghiere. Il numero delle camere alberghiere è l'indicatore fondamentale quando si valuta la consistenza dell'offerta ricettiva. Di queste, oltre la metà (27mila) sono a quattro stelle, che perciò rappresenta la categoria alberghiera prevalente in città: pochissime sono le camere a una o a due stelle, e anche relativamente poche sono le camere a 5 stelle.

rappresentano il numero delle notti; ad esempio, la persona x che si presenti in albergo e soggiorni per tre notti, statisticamente produce 1 arrivo e 3 presenze. Si potrebbe dire che il primo dato rappresenta le persone e il secondo le notti. Ma non è esattamente così, perché se ci sono tre soggiorni della stessa persona, non continui, perciò intervallati, statisticamente produrrà 3 arrivi, perché non c'è nessuno riscontro sui nomi delle persone. Di conseguenza, non si può dire che tecnicamente il numero degli arrivi rappresenti il numero di persone diverse che ha visitato la città. Possiamo definirla una *proxy* di questo concetto, ma solo una *proxy*. Dal punto di vista economico e del significato complessivo, il dato sulle presenze turistiche è molto più importante rispetto al primo.

**Grafico 1.4 - Distribuzione delle camere alberghiere categoria (valori percentuali)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

Questa distribuzione delle camere secondo la categoria alberghiera delinea un primo tema strategico, in quanto una destinazione turistica molto grande, la maggiore del Paese, copre meno del 10% dell'offerta disponibile nelle sue categorie più economiche. La prevalenza assoluta di 4 e 5 stelle si conforma maggiormente a destinazioni piccole, che in questo modo definiscono anche il loro posizionamento di mercato, ma una destinazione così grande come Roma dovrebbe avere un maggiore equilibrio, da raggiungersi naturalmente elevando l'offerta delle strutture più economiche.

Ci sono naturalmente molte ragioni per cui gli alberghi romani si concentrano prevalentemente sui 4 stelle: il costo elevato della componente *real estate* suggerisce di andare su alberghi che abbiano un elevato *RevPar*, cioè un elevato reddito sulla singola camera, che è più difficile da raggiungere nelle categorie alberghiere più economiche. C'è poi il costo del lavoro, che essendo mediamente elevato, va a pesare di più, in termini relativi, sugli alberghi delle categorie più economiche. Detto questo, è abbastanza inusuale trovare per grandi destinazioni turistiche una distribuzione delle camere alberghiere simile a quella di Roma.

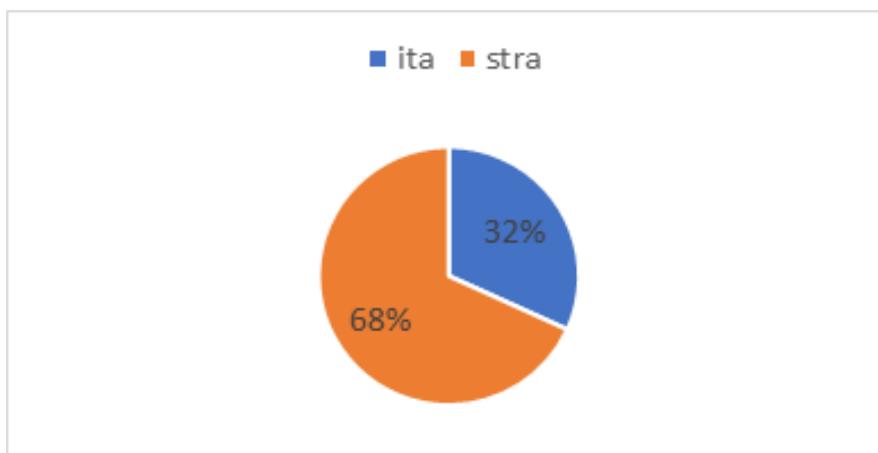
La crescita dell'offerta alberghiera minore rispetto alla crescita generale del movimento turistico, ha determinato un tasso d'occupazione crescente, che raggiunge in media il 77,4% e arriva all'81,1% nella categoria dei 4 stelle. Da notare che nella categoria dei 3 stelle e dei 2 stelle, in rapporto ai letti (e non

alle camere) si raggiunge addirittura il tasso d'occupazione rispettivamente dell'87,2% e dell'85,8%. Nel 2017 il tasso d'occupazione delle camere è stato del 59,8%. Al di là delle percentuali, che fissano sinteticamente il fenomeno, è forse più chiara la scarsità dell'offerta nelle categorie più economiche riportando il valore assoluto sia delle camere che del numero di alberghi di queste due categorie: circa 4mila complessivamente le camere offerte in 275 alberghi, per di più molto piccoli, anzi piccolissimi: in media 15 camere per albergo.

### Il primato degli americani

Si è già detto che gli unici dati sulla domanda turistica sono costituiti dagli arrivi e dalle presenze secondo la nazionalità. Il primo dato di fondo è la presenza maggioritaria, almeno sul piano alberghiero (ma si sospetta avvenga lo stesso anche nel sommerso e nell'illegale), del turismo internazionale. Nel 2019 gli stranieri rappresentano il 68,2% dei flussi alberghieri; nel corso degli anni questa percentuale è via via cresciuta: era il 63,4% nel 2015 e il 67,9% nel 2017. Perciò siamo in presenza di una crescita del turismo trascinata dagli stranieri; anzi, nel caso degli Italiani si registra piuttosto una discesa anche in termini assoluti (ben diverso discorso dovrà essere fatto per il 2020/21), perché erano 12,5 milioni nel 2015 e sono 10,7 milioni nel 2019.

Grafico 3.5 - Distribuzione dei turisti tra italiani e stranieri (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

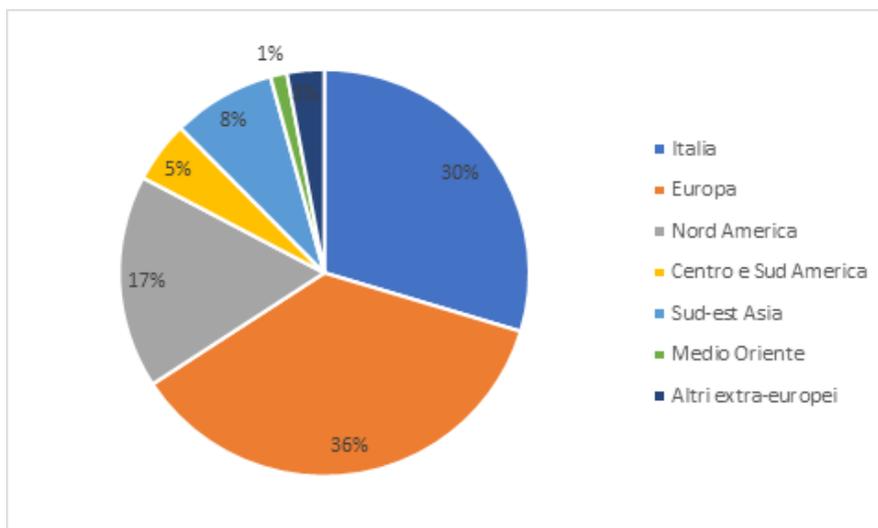
La suddivisione tra italiani e stranieri non è più sufficiente. Non è la stessa cosa, né sul piano del mercato turistico, né su quello della percezione comune, mettere nello stesso segmento tutti gli stranieri, senza, ad esempio, distinguere tra europei ed extra-europei. Le ragioni per fare questa ulteriore suddivisione sono varie: si tratta, in generale, di viaggi diversi (spesso dentro l'Europa si tratta di "city break", o viaggi brevi, anche per il solo week end); con programmi diversi (nel viaggio extra-europeo spesso è compresa la visita a più città, per cui la competizione non è più tra singole città, ma tra piccole "collezioni" di città, dentro lo stesso Paese o lo stesso continente); con meccanismi di comunicazione diversi (il viaggio lungo ha bisogno di un maggiore appeal della destinazione); con stili di vita, e di conseguenza, di comportamenti turistici diversi (nell'ambito europeo gli stili di vita e i comportamenti sono più omogenei). Per queste ragioni, e altre ancora più specifiche del mercato turistico, scegliamo di considerare l'evoluzione del turismo a Roma anche rispetto alle nazionalità, e comunque della provenienza geografica distinguendo all'interno del vasto segmento del "turismo internazionale".

Un primo quadro della situazione si ottiene aggregando i dati per continente (e includendo per completezza l'Italia e distinta dal resto dell'Europa - distinguere l'Italia dagli altri Paesi ha un senso). Come si può osservare, l'area di provenienza maggiore per il turismo a Roma (almeno di quello alberghiero) è l'insieme dei paesi europei, se consideriamo il continente come un tutt'uno, all'interno di cui quattro paesi (Gran Bretagna, Germania, Spagna e Francia) pesano a pari merito, con una leggera prevalenza per Britannici e Tedeschi. Tutti i paesi europei (non solo quelli EU) rappresentano nel complesso il 36,2% del turismo di Roma. Il 29,6% è rappresentato dagli Italiani, per cui l'Italia rimane il singolo paese più rappresentativo del turismo romano. La terza quota più grande è data dai residenti in Nord America, sostanzialmente dagli statunitensi: da questo continente arriva complessivamente il 16,9% del totale dei turisti. Una quota quasi pari (il 17,2%) si ottiene calcolando tutto il resto del mondo. Questo avviene se analizziamo i continenti, perché altrimenti per paese -come vedremo- gli Stati Uniti sono di gran lunga il primo paese.

In sostanza, più di un terzo dei turisti a Roma arriva dall'Europa, un po' meno di un terzo dall'Italia e il restante terzo vede una metà del Nord America e l'altra metà del resto del mondo. Detto ancora in altri termini: l'82,7% del

turismo a Roma proviene dall'Occidente, cioè da paesi con cui Roma e l'Italia condividono la stessa cultura. Questo è particolarmente importante perché indica che il restante 20% ha una struttura culturale di stampo completamente diverso rispetto a quella occidentale. Il che significa che storia, simbologia, riferimenti culturali sono completamente diversi. Ad esempio, tutta la storia dell'arte presuppone un minimo di conoscenza del significato delle opere e delle attrazioni che vengono viste: questo minimo di conoscenza è comune tra chi frequenta le scuole in Occidente, ma non lo è affatto per chi le frequenta provenendo da altri paesi, con altre culture. La conseguenza è che sia sul piano della promozione della città, sia poi quando i visitatori sono a Roma, hanno bisogno di un supplemento di conoscenza, di spiegazione e di aiuto alla comprensione delle qualità della città.

**Grafico 3.6 - Distribuzione dei turisti per grandi aree di residenza (valori percentuali)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

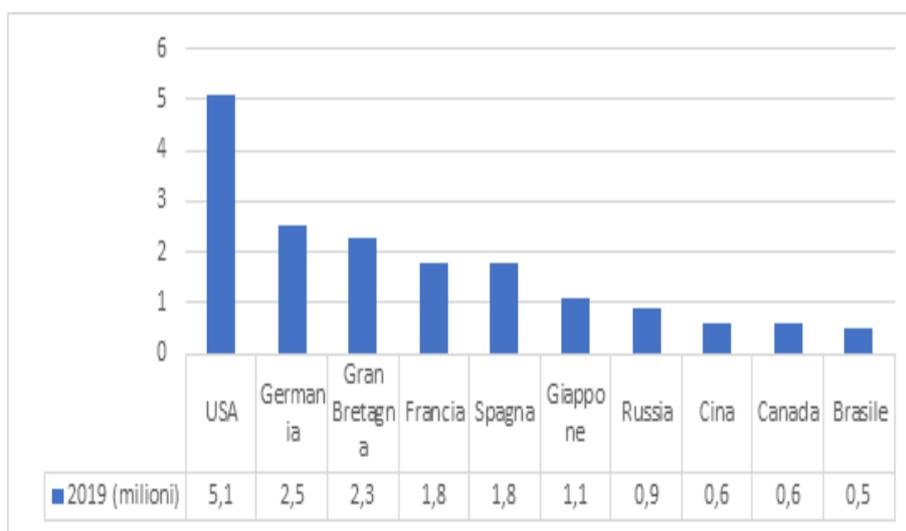
Focalizzando l'attenzione sulle nazioni, dopo aver visto la primazia dell'Italia, è utile guardare come si forma la classifica per le singole nazioni: al secondo posto assoluto, e perciò il primo paese straniero, sono gli Stati Uniti, seguiti dalla Germania, dalla Gran Bretagna, dalla Francia e dalla Spagna, che perciò è il quinto paese più rappresentativo nella domanda turistica romana fra gli stranieri. Se aggiungiamo il Giappone, che si trova al sesto posto, avremo nella

sostanza l'elenco dei paesi più importanti per il turismo romano. Cina e Russia sono rispettivamente al settimo e ottavo posto, con una quota-parte sul totale turisti stranieri rispettivamente del 3,7% e del 2,6% (grafico 1.7). Il Canada e il Brasile completano la graduatoria dei primi dieci paesi stranieri.

Nonostante il boom del turismo cinese in generale (di cui l'Europa tutta intera non è nel mondo una quota-parte maggioritaria), il peso relativo a Roma è ancora modesto. Lo è ancora di più, se consideriamo che la quota-parte cinese pesa appena per l'1,97% nel comune di Roma, mentre sale al 9,7 quando si analizzano le presenze dei comuni limitrofi a Roma (hinterland di Roma).

È interessante fare un confronto con la situazione del 2010, non perché sia cambiata la struttura della domanda turistica, ma proprio perché ne esce confermata, almeno per le prime otto posizioni. Questo significa che la domanda turistica di Roma è sostanzialmente cristallizzata, secondo le posizioni che abbiamo visto. Gli unici due fenomeni che possiamo vedere sono uno più vistoso e l'altro praticamente sconosciuto, anche perché meno rilevante. Il primo fenomeno è la crescita della Cina, che oggi è all'ottavo posto - come abbiamo visto - e non era fra i primi 10 paesi nel 2010. Da notare che un paese di cui si parla molto meno della Cina, la Corea del Sud, raggiunge nel 2019 le 384mila presenze turistiche (meno della metà della Cina, pur essendo un paese enormemente meno popolato della Cina), ma rispetto al 2010 cresce molto più della Cina. Questa tendenza riguarda tuttavia sempre il sud-est asiatico, che è l'unico fenomeno di rilievo da notare nel decennio. Il secondo fenomeno, meno eclatante e negativo, è la riduzione molto netta delle presenze turistiche dei paesi nordici dell'Europa: l'Olanda nel 2010 era al nono posto, ma non lo è più nel 2019. È ancora più significativa la riduzione delle presenze turistiche di altri due paesi come la Svezia e la Norvegia. Complessivamente l'area nordica dell'Europa ha nel tempo ridotto le presenze turistiche a Roma.

**Grafico 1.7 - Distribuzione dei turisti per nazionalità (valori assoluti)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

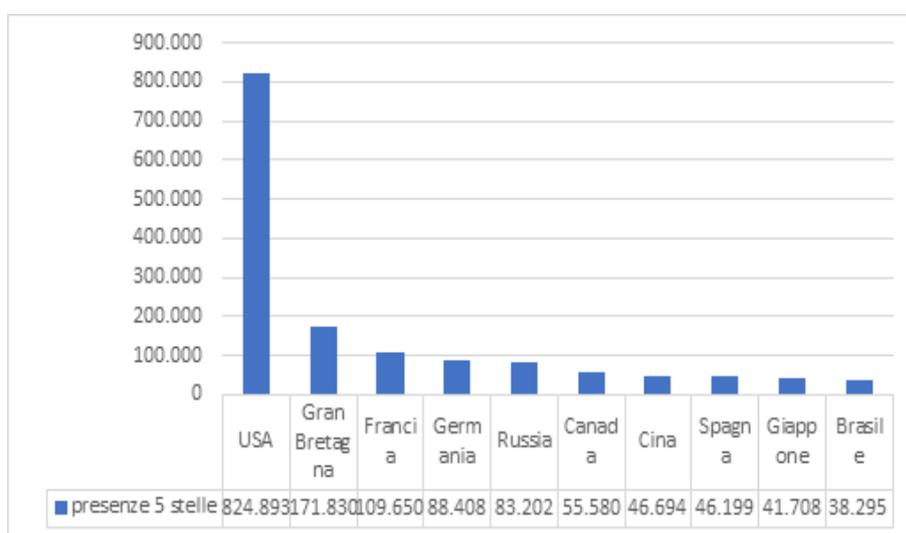
Sulle caratteristiche della domanda relative alla nazionalità, abbiamo visto come sia prevalente la clientela straniera, che sul piano alberghiero rappresenta circa i due/terzi della domanda; come sia cambiata pochissimo nel corso del tempo; come sia fondamentale il ruolo del turismo americano. Unici cambiamenti registrati sono la crescita del sud-asiatico con la Cina e la Corea del Sud, e il declino dei paesi europei del nord.

La caratteristica che distingue Roma, insieme a Firenze e Venezia, e poi Milano e Rimini, non è solo la quantità di stranieri rispetto agli Italiani in generale e la forte componente extra-europea rispetto a quella europea, ma anche la grande numerosità dei paesi di provenienza degli ospiti. Se consideriamo la soglia delle 100mila presenze alberghiere, perciò non bassa, scopriamo che la superano ben 18 paesi europei, perciò il ruolo dei singoli paesi dell'Europa è spesso sottovalutato nei discorsi pubblici, perché si tende a considerare il singolo paese nel mondo, per cui prevalgono sempre gli Stati Uniti, o il continente, dove prevale l'Europa, ma i singoli paesi europei tendono a non essere considerati abbastanza. Sono ben 18 i paesi europei importanti per Roma. A questi vanno aggiunti i due paesi del Nord America, tre paesi del Centro e del Sud America; tre paesi del Sud-est asiatico (alla Cina e alla Corea del Sud va aggiunta l'India), un paese del Medio Oriente, Israele, sul quale c'è ugualmente una scarsa considerazione pubblica del suo peso, privilegiando i paesi arabi e

l’Australia. In complesso esistono ben 29 paesi nel mondo che fanno registrare almeno 100mila presenze turistiche a Roma.

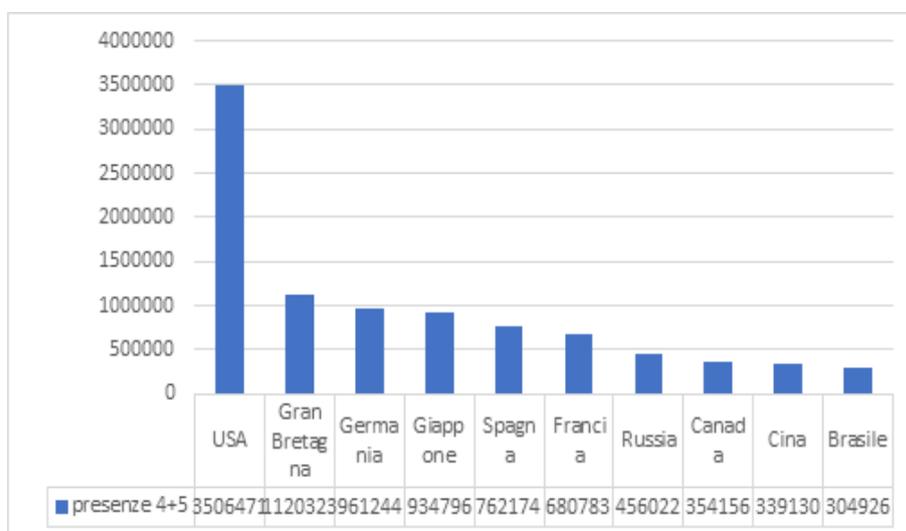
I dati diventano molto interessanti non appena, oltre a dar conto delle medie, si cerca di trovare alcuni aspetti che si “nascondono” nella distribuzione dei dati secondo alcuni parametri. Scopriamo così che il mercato più affluente del turismo a Roma, quello che comprende il lusso, ma non si ferma solo al lusso, ha sostanzialmente un solo grande protagonista, rappresentato dagli Stati Uniti. Se guardiamo al solo mercato alberghiero dei 5 stelle vediamo che l’83% è costituito da ospiti stranieri e solo il 17% da Italia. Se guardiamo i dati dei paesi esteri, vediamo che gli Stati Uniti rappresentano il 40,9% di tutti i turisti stranieri e il 34,0% sul complesso dei turisti, comprendendo anche gli Italiani. Perciò, sul totale degli ospiti l’Italia è il primo paese (considerando i singoli paesi), ma sui 5 stelle il primo paese è gli Stati Uniti che surclassano anche gli Italiani. Se focalizziamo l’attenzione sui 4 stelle, allora il peso degli Americani scende al 23,1% sul totale degli stranieri e al 17,6% sul totale generale, essendo così superati dagli Italiani, ma restando saldamente al secondo posto.

**Grafico 1.8 - Nazionalità dei turisti per soggiorno nei 5 stelle (valori assoluti)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

**Grafico 1.9 - Nazionalità dei turisti per soggiorno nei 4 e 5 stelle (valori assoluti)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

Come si può vedere, gli Stati Uniti sui 5 stelle fanno il vuoto, seguiti a lunga distanza da Inglesi, Francesi, Tedeschi e Russi (con la Cina che spunta al settimo posto), mentre se sommiamo ai 5 stelle anche i 4 stelle, vediamo sempre gli Americani in testa, seguiti a una certa distanza da Inglesi e Tedeschi, ma al quarto posto ci sono i Giapponesi, seguiti da Spagna, Francia e Russia. I Cinesi sono al nono posto. Per i Cinesi si può dire che una parte sceglie decisamente il lusso e la gran parte sceglie soggiorni molto modesti, preferibilmente nell'hinterland romano. Perciò per questo paese abbiamo una differenziazione, anzi un dualismo, molto esasperati. Da notare la posizione della Spagna, abbastanza debole sui 5 stelle, ma più forte, in linea con la media generale, nei quattro stelle.

### 3.1.2 Il turismo “sommerso”

Finora abbiamo sviluppato tutte le analisi partendo dai dati ufficiali, però sappiamo che esiste a Roma, come in altre città, (ma a Roma assume proporzioni molto importanti), una parte “sommersa” dell’ospitalità. Il termine indica i flussi turistici che non sono registrati dalle statistiche ufficiali. In alcuni casi si tratta solo di una mancata registrazione statistica, in altre si tratta di ospitalità irregolare anche da altri punti di vista, e in alcuni casi ancora di

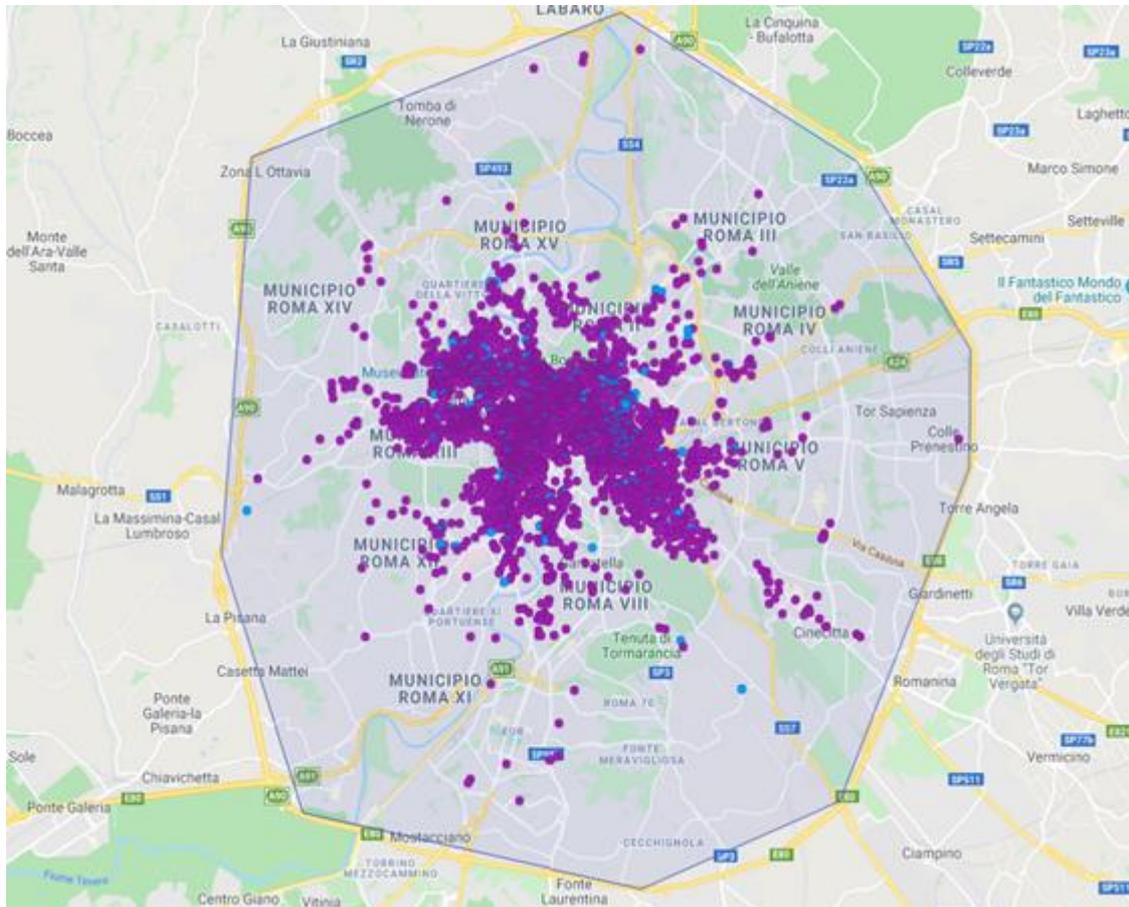
attività illegali o “border-line”.

Nel gennaio 2020 Sociometrica ha realizzato per EBTL uno studio analitico per determinare la stima del peso del “turismo sommerso”. Vediamo alcuni elementi descrittivi di questo fenomeno collegato quasi esclusivamente alle piattaforme digitali di prenotazione. Prima di vedere alcuni risultati in termini numerici, è utile vedere la mappa con la dislocazione delle offerte di affitti brevi. Si tratta della situazione registrata alla fine del 2019, come per il resto dei dati statistici ufficiali. Naturalmente la pandemia ha colpito anche il settore “sommerso” dell’ospitalità turistica e perciò i dati del 2020 e del 2021 sono piuttosto distanti da quelli del 2019. L’impressione è che la caduta delle prenotazioni per gli affitti brevi sia stata identica a quella registrata per gli alberghi e per le altre strutture extra-alberghiere.

Come si può osservare dalla mappa, è impressionante come l’offerta sia concentrata nella parte centrale della città. Fondamentalmente tutta l’offerta è nel centro, in buona parte nel I Municipio, con addentellati in altri municipi solo nei loro spezzoni che confinano con il I Municipio.

Si tratta di un’offerta molto densa, molecolare, che si colloca intorno alle 30mila unità abitative, con una distribuzione particolarmente concentrata nelle aree centrali della città. Questi due elementi di massa critica e di concentrazione servono a spiegare molto bene l’andamento di alcune dinamiche specifiche di questo settore, perché alcune conseguenze dipendono in buon parte (anche se non esclusivamente) proprio dalla grande estensione dell’offerta e proprio dalla sua concentrazione nelle aree centrali di Roma.

**Grafico 1.10 - Distribuzione dell'offerta di affitti brevi sulle piattaforme digitali**



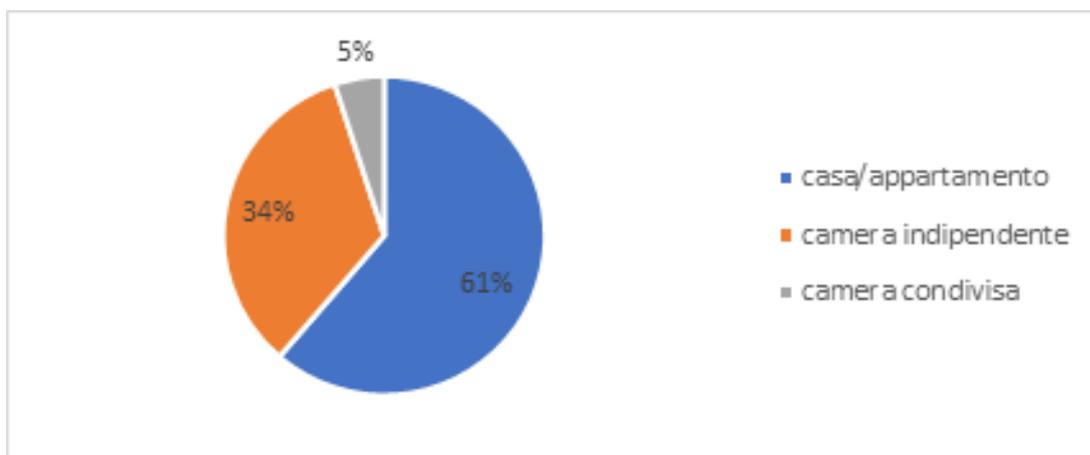
Fonte: elaborazioni Sociometrica su varie fonti, 2021.

Com'è già stato scritto, il fenomeno degli affitti brevi è stato di fatto creato, lanciato e sviluppato grazie alla disponibilità di internet e all'azione di alcune piattaforme, e di conseguenza di alcune app, che si sono affermate rapidamente sul mercato. La principale è naturalmente airbnb. È noto tuttavia che il panorama delle tecnologie del “chi-fa-che-cosa” si evolve continuamente, perciò oggi siamo davanti a un concorrente che non ha la stessa storia tecnologica e tipologica, come *Home Away*, ma arriva soprattutto da Booking, una piattaforma di successo che opera nel campo alberghiero, che oggi ha “aperto” anche alla vendita degli affitti di appartamenti e case, seppure con regole leggermente diverse da quelle vigenti su airbnb. Inoltre, ci sono siti che semplicemente mettono insieme offerte ricettive che sono già presenti su airbnb. In sostanza siamo davanti a una situazione di continue sovrapposizioni di intermediari e piattaforme. Tuttavia airbnb è ancora il *player* dominante del

mercato.

Vediamo adesso la tipologia dell'offerta: per il 64 % degli annunci si tratta di offerte di affitto dell'intera casa, per il 35 % di singole camere (per queste useremo sempre l'espressione "camere private") e per l'1% di camere condivise.

**Grafico 1.11 - Distribuzione offerta affitti brevi per tipologia (valori percentuali)**



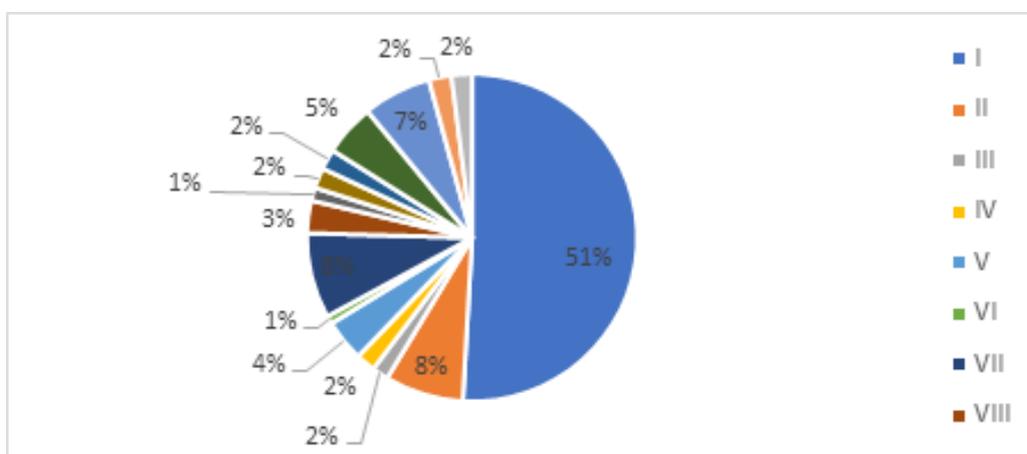
Fonte: Sociometrica, 2021.

La modalità camera condivisa, che in qualche modo dovrebbe essere considerata come la situazione esemplare e ideale della "filosofia" della *share economy*, rappresenta meno dell'1 % del totale del *listing*, cioè dell'offerta complessiva. Vediamo adesso com'è distribuita l'offerta di case e camere secondo la geografia amministrativa del Comune di Roma e l'ampiezza dei singoli immobili proposti per l'affitto.

La metà dell'offerta è costituita da immobili con una sola camera da letto. Non si pensi però che siano tutti monocalci, perché spesso c'è l'uso di dividere una casa in varie stanze offrendole ciascuna per sé, perciò il singolo annuncio presenta l'offerta di una camera e la stanza accanto viene anch'essa offerta come singola camera, sicché, in una ipotesi di questo tipo, avremo con quattro camere in un appartamento l'offerta di quattro singole camere, secondo una modalità di fatto tipicamente alberghiera, anche se ciascuna appare come camera privata dentro un'abitazione.

Vediamo adesso la distribuzione territoriale dell'offerta di affitti brevi secondo il municipio d'appartenenza. Come si può osservare più della metà di tutta l'offerta si concentra nel I Municipio (51,0%). Se si considera che il I Municipio non esaurisce quello che viene comunemente considerato il centro della città, al di là della divisione amministrativa, si può dire che quasi tutta l'offerta di affitti brevi avvenga “dentro le mura” o poco oltre.

**Grafico 1.12 - Distribuzione offerta affitti brevi per Municipio (valori percentuali)**



Fonte: Sociometrica, 2021.

I dati relativi al I Municipio indicano che vi sono 18.825 abitazioni nel listino d'offerta (alla fine del 2019/inizio 2020) e che quelli attivi sono 15.915, cioè offerte che effettivamente sono state vendute sul mercato almeno una volta nel periodo considerato. In tre anni l'offerta è cresciuta del 51 %. Il tasso d'occupazione è dell'87 % e il numero dei giorni necessari per assicurarsi la disponibilità della casa o della camera è di 68 giorni, dato l'elevato tasso di occupazione esistente. Il prezzo medio dell'intera casa è di 142 dollari, della camera privata è di 78 dollari e della camera condivisa di 22 dollari.

Un elemento importante per definire la natura dell'attività di affitto deriva dal numero di notti minimo richiesto dagli *host*. Naturalmente, se il minimo di notti è uno, non si differenzia affatto dagli alberghi, se è di due se ne discosta poco e si discosta decisamente solo quando il numero minimo di notti sia superiore a 6, nel qual caso l'offerta si colloca su un piano diverso da quello alberghiero. Guardando i dati riferiti a questo aspetto, si osserva che il 74 % accetta persino

soggiorni di solo due notti (il 39,0 % anche di una sola notte) e se si allarga anche alle tre notti, si arriva al 93 % dei casi.

Si ha l'impressione che l'offerta non sia sempre di una sola notte solo per la "scomodità" di dover cambiare continuamente ospite, ma che quando vi sia una organizzazione di qualche tipo (anche professionale) questo ostacolo è superato si può anche avere un ospite diverso ogni giorno.

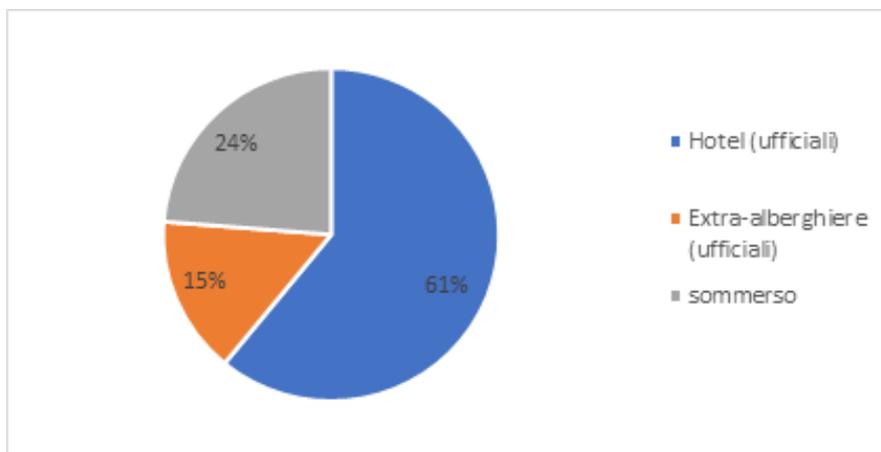
Se si tiene conto che la permanenza media alberghiera a Roma oscilla intorno alle tre notti, si capisce che l'offerta di affitti brevi è talmente a breve che coincide con quella tipica alberghiera.

Per la stima del peso del "turismo sommerso" Sociometrica ha seguito una metodologia molto rigorosa che si può leggere nel Report completo<sup>4</sup>. Qui riportiamo la valutazione complessiva, che stima per Roma le presenze turistiche "sommerse", cioè non presenti nelle statistiche ufficiali del turismo siano 13.565.471 unità. Una cifra che, per quanto prudenziale in tutti i modi e le ipotesi ragionevoli, non è certo modesta entità.

Siamo perciò davanti a un numero molto rilevante di presenze turistiche che sfuggono alle statistiche ufficiali. Se teniamo conto che le presenze turistiche alberghiere sono nel complesso 34,8 milioni e quelle extra-alberghiere (o complementari) sono 8,7 milioni, si arriva alla somma di 43,5 milioni di presenze ufficiali, perciò quelle "sommerse" rappresentano il 31,1 % di quelle ufficiali.

<sup>4</sup> "Il Turismo Sommerso a Roma", EBTL/Sociometrica, 2020 <https://www.sociometrica.it/works/il-sommerso-ricettivo-roma>

**Grafico 1.13 - Distribuzione domanda turistica per tipologia ricettiva (valori percentuali)**



Fonte: Sociometrica, 2021.

Ne possiamo perciò dedurre che “mancano” alle statistiche ufficiali circa 5 milioni di “arrivi” turistici e più di 10 milioni di presenze turistiche. Il fenomeno perciò è molto rilevante, perché non cambia le statistiche ufficiali di uno o due punti percentuali, ma di tre volte l’ordine di grandezza superiore. Con queste stime molte cose andrebbero riconsiderate: si scopre che la città ha a che fare con un numero di ospiti del 30 % maggiore rispetto a quello finora considerato.

### 3.1.3 L’impatto della pandemia

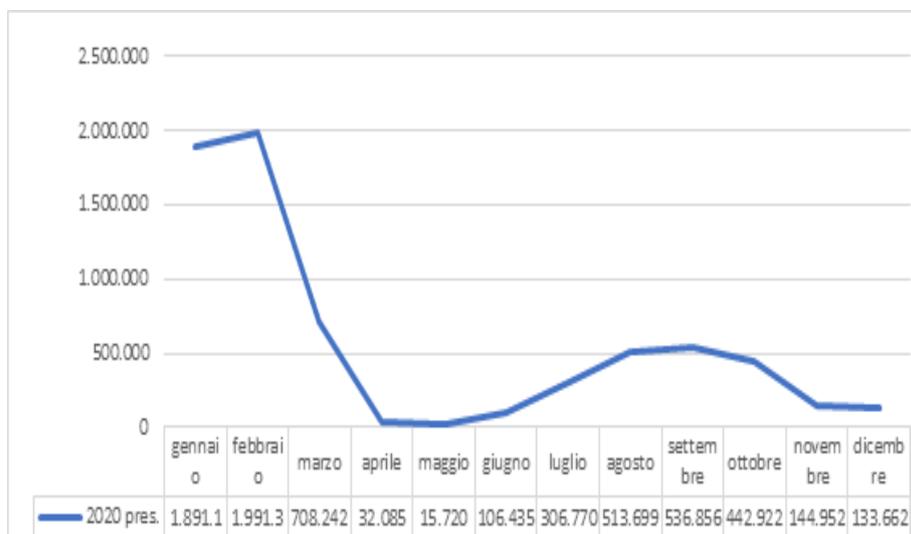
La pandemia dovuta al Covid-19, com’è ampiamente noto, ha messo in ginocchio il settore dei trasporti e dei viaggi e perciò, di conseguenza, quello del pernottamento alberghiero. È interessante fornire i dati dell’anno 2020 e del primo semestre del 2021, per capire sia il peso specifico della perdita del settore, sia per capire alcune dinamiche interne, anche nel confronto con altre città italiane e del mondo.

Osservando i dati mensili del 2020 (successivamente potremo anche valutare quelli del primo semestre 2021 su base bimestrale) si vede molto bene il tracollo del turismo a Roma: nel mese di gennaio, mese in cui ancora non era scoppiata l’epidemia (anche se l’allarme vi era stato per la presenza di turisti cinesi a Roma infetti) si erano registrati 1,891 milioni presenze, con un 3,4% in più

rispetto al gennaio 2019, livello già fra i più elevati della storia, con in particolare un più 3,7% per quanto riguarda gli stranieri. Nel mese di febbraio si arriva a 1,991 milioni di presenze, perciò senza nessun impatto dell'epidemia. Nel mese di marzo si scende a 708mila presenze, oltre un milione in mese rispetto al mese precedente, e ancora di più rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Il crollo avviene però ad aprile, con appena 32mila presenze e a maggio ancora peggio con 15mila presenze. Sono stati i mesi del lockdown più serrato. Nei mesi seguenti c'è una crescita progressiva: dai 106mila di giugno fino ai 536mila di settembre. Da questo punto in poi ricomincia però la discesa, anch'essa progressiva, fino al minimo di dicembre con 133mila presenze. La discesa continua anche nei primi mesi del 2021.

Da notare un aspetto particolare, che ha molto a che fare con la psiche collettiva, riguardo ai mesi estivi. Com'è noto nel 2020 il lockdown è stato tolto nei mesi estivi e perciò molte destinazioni balneari hanno potuto realizzare presenze turistiche se non pari a quelle del 2019, almeno non distanti da quelle. Nel caso di Roma, invece, probabilmente per il ricordo del maggiore assembramento nelle grandi città d'arte, non ha avuto una ripresa adeguata nei mesi estivi. Ovviamente si tiene conto che i mesi estivi non sono quelli con le maggiori presenze turistiche a Roma; tuttavia, le presenze sono rimaste al di sotto anche tenendo conto di questo fattore. Per altro, se guardiamo ai dati del 2019, nei tre mesi di giugno, luglio e agosto Roma ha fatto il 27,6% delle presenze turistiche annuali e il mese di agosto aveva fatto registrare il 9,0% del complesso delle presenze turistiche. In sostanza, Roma negli ultimi anni aveva notevolmente elevato la quota-parte di turismo nei mesi estivi, aspetto inedito rispetto a una tradizione di bassissima stagione per le presenze turistiche in estate e, in particolare, in agosto. nel 2020 questa tendenza è stata molto ridimensionata, anche se le condizioni epidemiologiche (fine del lockdown) avrebbero potuto spingerla in alto.

**Grafico 1.14 - Andamento mensile delle presenze turistiche, 2020 (valori assoluti)**

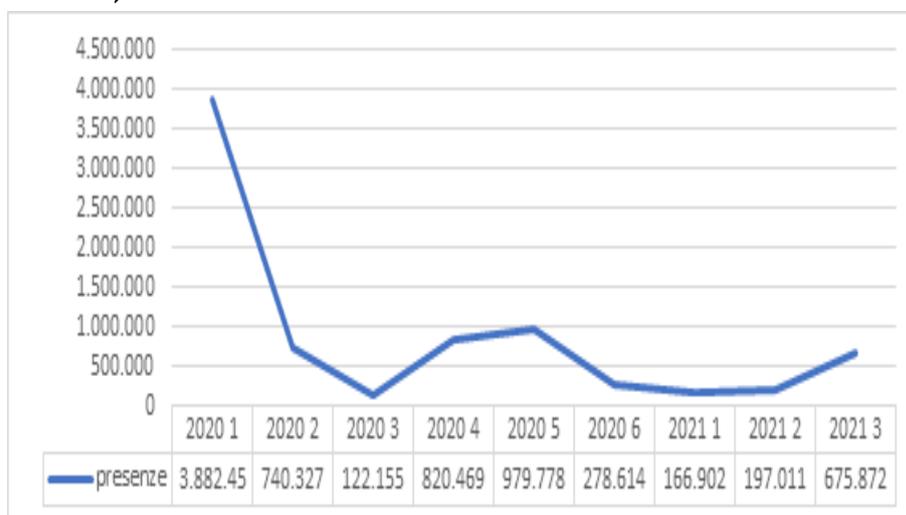


Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

Finora ci siamo soffermati sull'andamento dell'anno 2020, ma l'epidemia è continuata anche nell'anno successivo, perciò è importante comprendere nell'analisi anche il primo semestre del 2021. Osservando l'andamento per bimestri, si vede che il cambio di passo, cioè dalla continua discesa fino a un punto di flesso, cioè un punto in cui il numero delle presenze ha ricominciato a crescere, è stato aprile. È stata però una crescita molto contenuta, e anche nel mese di giugno, quando la mobilità era libera, sebbene con tutte le cautele e le norme del caso, Roma non ha granché beneficiato di questa ripresa dei viaggi. Mentre un po' dovunque la ripresa della mobilità ha significato una sostenuta ripresa dei soggiorni alberghieri, lo stesso non è avvenuto a Roma.

Si potrebbe obiettare che nei mesi estivi l'attrattività di Roma sia un po' limitata, ma non è del tutto vero, perché nei mesi di maggio e di giugno Roma arriva tradizionalmente ai suoi momenti di picco rispetto alle presenze turistiche.

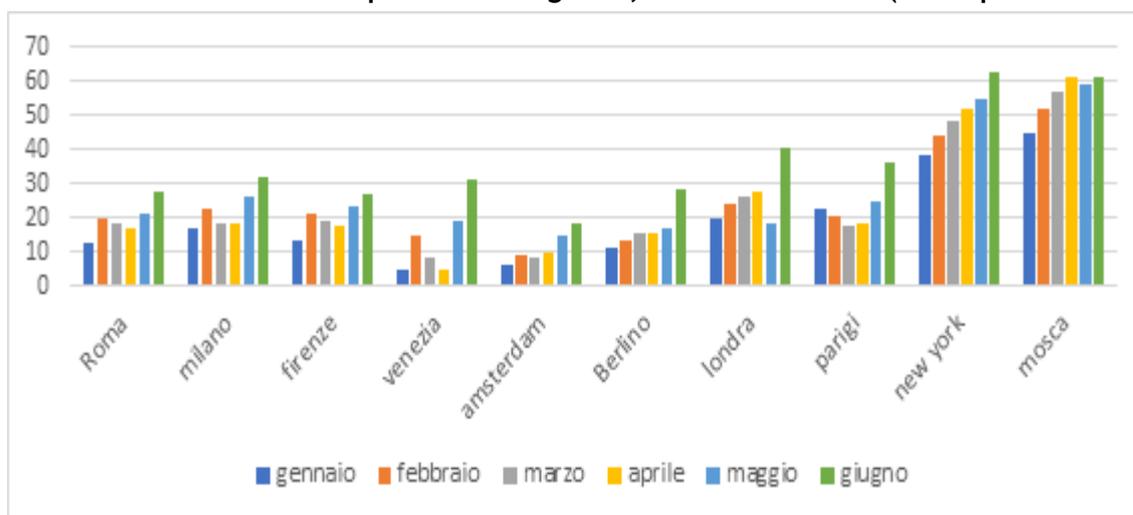
**Grafico 1.15 - Andamento bimensile delle presenze turistiche, 2020-21 (valori assoluti)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

È interessante esaminare le cose da una prospettiva più ampia, coinvolgendo altre destinazioni turistiche che hanno caratteristiche analoghe a Roma. Consideriamo allora dieci città (inclusa Roma), fra cui due italiane (Milano, Firenze e Venezia) e le altre estere (Amsterdam, Berlino, Londra, Parigi, New York e Mosca). Consideriamo come indicatore sintetico il tasso d'occupazione alberghiero, che è l'elemento insieme più omogeneo e più significativo dell'insieme, nei primi sei mesi del 2021.

**Grafico 1.16 - Tasso d'occupazione alberghiera, 1. semestre 2021 (valori percentuali)**

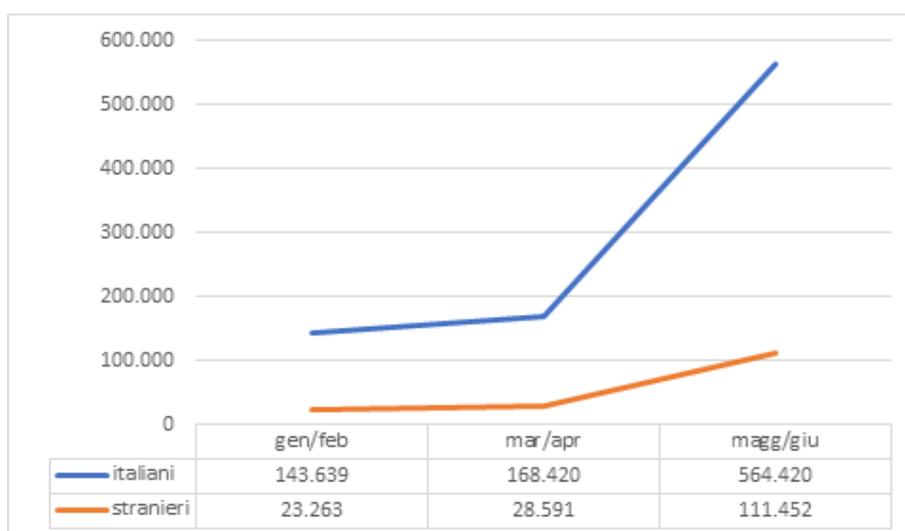


Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

L'andamento del tasso d'occupazione alberghiera dipende grandemente dalla situazione endemica e molto anche dalle regole che si sono susseguite rispetto alla mobilità, sia intra-nazionale che extra-nazionale. Senza entrare nel merito di questi aspetti, che cambiano da città in città e da settimana in settimana, consideriamoli nel complesso come indicatori dello stato dell'arte delle presenze turistiche nella città. New York e Mosca sono di gran lunga le due città che hanno fatto registrare i migliori tassi d'occupazione: la città americana non è mai andata sotto il 38,1% e quella russa mai sotto il 44,8%, mentre a Roma si è arrivati persino al 12,5%. Roma ha avuto performance migliori di Venezia (per la quale si è arrivati addirittura al 5,2% di tasso d'occupazione nel mese di aprile 2021) e leggermente inferiori a quelle di Milano. Londra e Parigi hanno avuto performance migliori rispetto a tutte le quattro città italiane.

A conclusione dell'analisi dell'impatto dell'epidemia sul turismo a Roma, si può affermare che l'impatto è stato disastroso, sia in termini assoluti, sia in termini relativi, se guardiamo appunto alle città analoghe europee e mondiali. Esso è risultato aggravato anche dalla circostanza che la ripresa della mobilità non ha portato quei miglioramenti che potevano essere almeno sperati.

**Grafico 1.17 - Andamento presenze turistiche nel 1. semestre 2021 (valori assoluti)**



Fonte: elaborazioni Banca del Fucino su dati EBTL, 2021.

Come si ricorderà, il numero di presenze degli stranieri a Roma ha sempre

superato il numero degli Italiani. All'inizio del 2021 le presenze degli Italiani erano pressoché il doppio di quelle degli stranieri, perciò una situazione assolutamente anomala. Nel mese di aprile, dove c'è stato il punto di cambio di direzione, dalla diminuzione alla crescita, si vede che le presenze italiane hanno cominciato a salire abbastanza sensibilmente, ma quelle straniere sono cresciute solo di poco. Perciò il fattore più importante nella mancata ripresa del turismo a Roma è dato dal mancato recupero della presenza degli stranieri e fra questi, in particolare degli Americani, che rappresenta o - come si è visto - la nazione più importante per il turismo romano.

## 1.2 Una strategia per Roma destinazione globale

### 1.2.1 Forza e debolezza del turismo a Roma

L'autunno del 2021 si apre con grandi incertezze, ma allo stesso tempo con una salda fiducia che il fenomeno pandemico sia in qualche modo "governato". Abbiamo avuto nel corso dei mesi una successione di fasi in cui le modalità di combattere e contenere l'infezione si sono scontrate con una conoscenza del fenomeno che si andava via via accrescendo. Adesso il vaccino è disponibile nelle quantità richieste e le cure sono nettamente migliori rispetto all'inizio dell'epidemia: da un lato c'è la sensazione che la pandemia abbia una "coda lunga" d'uscita, con perciò una sua presenza anche mesi prossimi, sebbene con modalità e conseguenze più blande, e dall'altro c'è la convinzione che si riesca sempre meglio a "convivere" con i suoi effetti. Di qui l'idea che ci sia oggi nel mondo un miglior "governo" del fenomeno.

La ripresa dei viaggi, e perciò del turismo, per Roma è un fatto assolutamente positivo per la città, anche se - come si è visto dai dati del primo semestre del 2021 - siamo ancora molto lontani da qualunque livello soddisfacente delle presenze. Se non ci saranno recrudescenze dell'epidemia, i dati che via via si registrano dall'inizio dell'anno, indicano che l'opera di recupero sarà continua e crescente. Al di là degli andamenti futuri, che non sono stimabili oltre i limiti delle sensazioni, per la città si ripropone il tema di come sviluppare, migliorare, potenziare la sua industria dell'ospitalità, sia aggiornando gli obiettivi comunemente indicati già prima della pandemia (non c'è un vero e proprio

piano strategico del turismo a Roma, perciò facciamo riferimento a quegli obiettivi che di solito vengono citati come urgenti e/o importanti per Roma), sia costruendo una risposta specifica a come rilanciare la città nel post-Covid.

## **Il turismo sconosciuto**

L'opera di definizione sia delle strategie generali, che possiamo definire strutturali, della città, sia di recupero congiunturale, legato alla pandemia, avrebbe bisogno di un supporto di dati e di conoscenze che a Roma però non sono disponibili. Come detto, gli unici dati storici, confrontabili e disponibili su cui lavorare sono quelli definiti dagli arrivi e dalle presenze, con i limiti già indicati, poi ci sono dati specifici (passeggeri degli aeroporti, traffico ferroviario e altri ancora) che però non sono riportati nell'alveo generale di un supporto statistico alla costruzione di un piano strategico o di un piano di marketing. Anche sugli arrivi e le presenze si conoscono solo le nazionalità degli ospiti, ma nulla di più. Non si conosce l'età, la motivazione del viaggio, e una serie di altri elementi che sono essenziali per poter compiutamente delineare una strategia della destinazione turistica. Naturalmente esistono, episodicamente, studi parziali su un aspetto o l'altro del turismo romano, ma non c'è alcuna strutturazione del flusso dei dati che permetta di andare oltre il semplice computo numerico di arrivi e presenze.

Inoltre, non esiste un sistematico monitoraggio, nemmeno parziale o occasionale, del grado di soddisfazione del soggiorno degli ospiti a Roma. Sarebbe importante, come in qualunque settore del consumo, avere elementi per valutare la performance generale della città, e in specifico degli elementi costitutivi (trasporti locali, soggiorno alberghiero, taxi, musei, ecc.) di cui si compone l'esperienza turistica.

Se guardiamo a una destinazione turistica, e ancor di più nel caso di Roma, dove siamo di fronte a una grande complessità, non possiamo non considerare almeno quattro criteri per capire il tipo di clientela che la frequenta e quale si vorrebbe che la frequentasse. Il secondo obiettivo è, ovviamente, legato alla conoscenza del primo. L'unico criterio di cui abbiamo conoscenza sufficiente è la segmentazione geografica, che abbiamo già analizzato. Il secondo criterio contiene gli elementi demografici più importanti (età, livello di istruzione,

reddito, status sociale) sui quali sostanzialmente non sappiamo nulla. Possiamo valutare che Roma, per la sua ampiezza e per la sua grande capacità attrattiva, attraversi trasversalmente molte variabili, che sia perciò frequentata sia dai giovani che dagli anziani, sia da persone affluenti che da persone dal reddito modesto, sia da persone molto istruite che da persone che lo sono meno. Questa assunzione però non basta, perché non ci dice sulla né sulla situazione effettiva (qual è la reale quota di mercato dei *Millennials* o delle persone molto istruite?), né su quella che si preferirebbe raggiungere. Non ci sono punti di riferimento. Ancora meno informazioni ci sono sul terzo criterio generalmente adottato nel marketing turistico, rappresentato dalla stratificazione psicologica (psicografia), vale a dire una segmentazione fatta per valori prevalenti, secondo le attitudini personali degli ospiti, il loro stile di vita e, *last but not least*, le loro caratteristiche psicologiche, che vanno dall'estroversione massima alla massima introversione. Anche sul quarto criterio solitamente impiegato nel marketing turistico, quello comportamentale (come gli ospiti usano il tempo libero, da cosa sono interessati nel viaggio, le motivazioni della scelta della destinazione) si hanno scarse informazioni.

L'assunzione generale è che la motivazione generale della scelta di Roma per un viaggio sia dettata dall'arte e dalla cultura. A parte la grande genericità di questa descrizione, perché è evidente che la bellezza, nelle sue varie conformazioni, è sempre la motivazione fondamentale del viaggio fatto per ragioni di *leisure*, non si riesce ad andare oltre questa genericità. Inoltre, salvo occasionali studi, non è ben chiaro, ad esempio, qual è la parte di soggiorni dettati dalla vacanza in senso stretto (*leisure time*) perciò legata al tempo libero; quella motivata dai viaggi di lavoro e dai congressi e quella determinata da ragioni personali. La sensazione che si ha è che tendenzialmente ci sia una *over-representation* della parte culturale, e comunque legata al tempo libero rispetto alle altre componenti della domanda. In ogni caso, sulla base della nostra esperienza nell'ambito turistico, degli studi, sebbene parziali, realizzati negli ultimi anni e delle acquisizioni determinate da un continuo confronto con i maggiori *player* del settore, possiamo sintetizzare le valutazioni seguendo il metodo della SWOT analysis, per quelli che appaiono, soprattutto alla luce del presente studio i punti di forza di Roma, quelli di debolezza, le opportunità di mercato presente o che presenterà non appena l'effetto della pandemia si sarà attenuato, o al meglio scomparirà, e le minacce che si presentano all'orizzonte,

o che siano già, in varia misura, presenti.

Grafico 1.18 - Punti di forza e di debolezza di Roma, Opportunità e minacce



Fonte: elaborazione Sociometrica.

Il punto di forza maggiore di Roma, quello che può anche essere definito il suo capitale sociale, è la forza del suo *brand*. Roma ha un nome conosciuto nel mondo, è apprezzata da generazioni di viaggiatori di ogni paese, è l'oggetto di studi innumerevoli praticamente da sempre, ha un patrimonio storico-artistico di valore mondiale e da tutti riconosciuto, è capitale universale del Cattolicesimo, la sua storia si studia in tutte le maggiori scuole in tutti i paesi occidentali. Quanto detto, e molto altro che si potrebbe aggiungere, rappresentano le potenzialità di Roma come destinazione turistica. È quella che si può definire “*share-of-dream*”, la quota del sogno, la quota del mercato potenziale.

La parte debole di Roma è quella che si può definire, se fossimo in un contesto aziendale, dell'*execution*, cioè della capacità di tradurre in quote di mercato le quote del sogno, o di non essere all'altezza del sogno, una volta fatta la vendita.

Abbiamo già detto che non si hanno disponibili studi e ricerche sulla *customer satisfaction* dei turisti romani, perciò non possiamo dire nulla di definitivo, però sul piano del metodo (poi ciascuno verificherà secondo la sua esperienza e la sua percezione come utilizzare il metodo) possiamo suddividere l'esperienza

turistica in varie fasi, o addirittura momenti, in cui si dipana una volta arrivati nella destinazione.

Arrivati a destinazione ci sarà bisogno di prendere un taxi, un trasporto pubblico, una metropolitana e ciascuno di questi momenti costituirà una sua piccola esperienza che potrà essere positiva o negativa o intermedia tra queste due valutazioni. Arriverà in hotel, perciò ci sarà una piccola esperienza legata al soggiorno in hotel. Avrà una cena e perciò altre esperienze sul piano della ristorazione. Visiterà forse un museo e lì ci sarà ancora una esperienza da valutare. Avrà modo di utilizzare altri servizi della città, vivere parecchie altre situazioni. In sostanza l'esperienza dell'ospite sarà costellata da momenti indipendenti, ciascuno dei quali riceverà una sua valutazione. L'impressione è che a Roma l'esperienza di un ospite contenga molti *up-and-down*, con momenti probabilmente sublimi e qualcun altro anche negativo, o addirittura sconcertante. Non possiamo in questa sede avanzare nessuna ipotesi sulla situazione attuale, ma sulla base di uno studio di Sociometrica del 2013<sup>5</sup>, che analizza con l'intelligenza artificiale applicata alla semantica alcune migliaia di testi, corrispondenti a giudizi espressi dalla clientela straniera sui social media, emerge che la migliore soddisfazione per i turisti stranieri a Roma la riserva nella ristorazione, seguita dagli hotel, e la peggiore nei trasporti, taxi e metro.

Quale che sia la misura oggi delle “montagne russe” con cui si può forse descrivere l'esperienza degli ospiti a Roma, resta il problema di carattere generale della disomogeneità del valore e della qualità dei vari elementi che costituiscono l'esperienza turistica, alcuni dei quali sono interni all'industria dell'ospitalità (hotel, ristoranti, agenzie di viaggio) e altri sono esterni (trasporti, servizi pubblici, ecc.) ma, nondimeno, hanno un impatto reale e non secondario sul soggiorno in città. Questo alternarsi di momenti di stupore, di bellezza, di piena soddisfazione a momenti di irritazione, delusione e (talvolta) rabbia rappresentano una grande debolezza della destinazione turistica Roma.

**La parte relativa alle opportunità è basata sostanzialmente sulla potenza del**

<sup>5</sup> Roma, il Turismo e la Rivoluzione Digitale, Sociometrica-Unindustria Roma, 2013 <https://www.sociometrica.it/works/roma-il-turismo-e-la-rivoluzione-digitale>

**brand, come detto prima, ma anche sulla crescita impetuosa, almeno fino allo scoppio della pandemia, del turismo asiatico, in special modo dalla Cina e dalla Corea del Sud. Roma ha un'ottima presenza su quel continente, storicamente fondata sul Giappone. Quel Paese è sempre stato fra i primi tre/quattro paesi più rappresentativi per Roma. È una lunga tradizione, perfettamente collaudata. La Cina e il resto dei paesi del sud-est asiatico non arrivano che minimamente al livello dei Giapponesi, tuttavia nel complesso da quel continente c'è da aspettarsi la crescita maggiore.**

Finora abbiamo fatto ragionamenti centrati per lo più sul criterio della nazionalità (d'altro canto, la mancata disponibilità di altri criteri un po' costringe a questa scelta), ma **la più grande opportunità per Roma è quella di aumentare la percezione di essere una città che si può visitare più volte, tutte le volte che si può, e non essere, come in parte avviene, una città da visitare una volta nella vita.**

Qui è necessaria una digressione, per capire bene questa suggestione. Una prospettiva con cui guardare le destinazioni turistiche è appunto quella di dividerle, viste dagli occhi degli ospiti o come luoghi da dover vedere una volta almeno nella vita, o come luoghi talmente interessanti, vivi, in continuo cambiamento, per cui ci si può andare più volte, o addirittura ogni volta che si può, perché saranno sempre interessanti, avranno sempre qualcosa di nuovo da vedere o da vivere. Per chiarire ancora meglio la distinzione, si possono considerare le Cascate del Niagara e New York: la prima destinazione è una bellezza naturale di valore assoluto che appunto almeno una volta nella vita bisogna vedere, ma non ha molto senso "frequentarla" (anche per chi ci vive vicino) con regolarità, perché presumibilmente non sarà cambiata o non avrà ulteriori motivazioni legate alla scoperta. Nel caso di New York esistono certamente luoghi iconici "da vedere", ma la grande maggioranza degli ospiti la frequenta per svariate ragioni e, non per ultima, per la ragione che presenta sempre novità e riserva sempre nuovi piaceri nel visitarla.

Roma in parte è una destinazione "*sightseeing*", cioè un luogo da vedere almeno una volta nella vita (s'intende per il Colosseo, per San Pietro e poi per il resto della collezione iconica della città), ma non è ancora vista dalla maggioranza degli ospiti come una destinazione da vedere con regolarità, "a repeated destination", dove andare in qualunque momento e trovarci cose

interessanti, partecipare alla sua vita e ai suoi eventi, fare esperienze sempre nuove e interessanti. Un passaggio deciso dalla prima alla seconda concezione rappresenta una grandissima opportunità per Roma.

**La parte delle “minacce” può essere suddivisa in due parti molto distinte: la prima riguarda un processo generale, mondiale, di spostamento del baricentro dell'economia, e anche della cultura, da Occidente a Oriente.** Non si tratta solo dell'economia, le cui dinamiche sono evidenti a tutti e portano la Cina e gli altri paesi del sud-est asiatico a superare l'economia europea e quella americana, ma di una minaccia specifica sul piano della cultura, uno dei punti di forza di Roma. Se guardiamo alle graduatorie dei musei più visitati e delle mostre più partecipate, vediamo che il mondo cambia rapidamente. Fino a vent'anni fa gli uni e le altre erano in Occidente, vale a dire in Europa e negli Stati Uniti, se guardiamo adesso (dati pre-pandemia) dopo il Louvre, il museo più frequentato al mondo si trova a Pechino (National Museum of China) e fra le mostre, ancora più importanti dei musei, perché sono il segnale principale di innovazione e produzione culturale, nelle prime 20 posizioni ne troviamo 9 in Asia, tra cui 5 a Shanghai e 4 a Tokio.

Questo non significa che tutto d'un tratto il patrimonio storico-artistico di Roma venga sopravanzato da queste nuove proposte (fra cui bisogna annoverare anche quelle in via di ultimazione negli Emirati Uniti), ma che trova nuovi competitor, soprattutto sul piano dell'arte moderna e contemporanea, che uniti allo spostamento di baricentro generale di cui sopra, spingeranno verso una maggiore domanda verso l'Asia.

**Il secondo tipo di minaccia dipende esclusivamente da Roma: l'*up-and-down* che si è descritto nella descrizione dalle debolezze, se non dovesse trovare il modo di essere almeno attenuato, potrebbe offuscare la forza del *brand*.** Basta poco che articoli di autorevoli giornali, che la miriade di giudizi sui social media dei singoli ospiti, alla lunga, possono portare a questo tipo di indebolimento. Perciò due minacce, una generata dall'esterno e una generata dall'interno: la loro confluenza, eventuale, potrebbe essere molto dannosa per Roma.

È facile perciò che le medesime tendenze (spostamento del baricentro a Oriente; avvento della tecnologia; primazia della logistica; qualità dell'esperienza; frammentazione dei mercati) si trasformino in opportunità o

minacce a seconda del tipo di risposta che Roma offrirà di fronte a questi cambiamenti. È utile perciò annotare alcuni nodi strutturali del turismo romano e presentare alcune proposte che siano in grado di rendere Roma capace di rispondere al meglio alle sfide della nuova competizione.

### 3.2.2 I nodi strutturali del sistema

Se partiamo dal cuore dell'offerta turistica, cioè dagli alberghi (non esiste nessuna grande e prosperosa industria dell'ospitalità che non sia fondata sugli alberghi) **il problema più grande, enorme, è quello della scarsa presenza degli alberghi che nel gergo dell'hotellerie sono definiti "budget hotel"**. Nella classificazione ufficiale sono gli alberghi a una e due stelle. Se guardiamo al numero delle camere, che è l'indicatore più importante dell'offerta alberghiera, la somma di queste due categorie degli alberghi a Roma ci dà appena 4mila camere, pari al 7,9% del complesso dell'offerta di camere alberghiere. È una percentuale, determinata dallo scarso numero di alberghi in queste categorie, e per di più di dimensioni medie molto piccole, insostenibile per una destinazione turistica come Roma.

L'idea - semmai ci fosse - che il turismo "budget" vada negli affitti brevi è dannosa per una serie di ragioni: innanzitutto anche su quel mercato si va verso una selezione di qualità, per cui presto i prezzi saranno pari a quelli alberghieri; lo spostamento verso soggiorni senza alcun servizio (così si connotano gli affitti brevi) riduce drasticamente il ricorso al lavoro con una conseguente caduta dell'occupazione (nel mondo degli affitti brevi persino la consegna delle chiavi sta rapidamente scomparendo come lavoro umano, per essere sostituito da automatismi azionati da codici); **la tendenza a spostare sugli affitti brevi la clientela budget impoverisce in via generale la qualità dell'ospitalità romana, perché presenta offerta senza qualità, senza rispetto verso gli standard medi che si trovano nel mondo alberghiero**, senza alcun potere degli ospiti/consumatori che non hanno una gamma di leggi e regolamenti a cui rifarsi, così come è possibile per l'offerta alberghiera.

La ragione per cui l'offerta a una e due stelle è a Roma in declino (non succede lo stesso ad Amsterdam, Parigi e nelle altre capitali europee, dove c'è un'offerta diversa da quella tradizionale, magari con meno servizi, ma

finalizzata proprio a ospitare persone che scelgono residenze più economiche) è legata al costo delle proprietà immobiliari. Chi deve costruire un nuovo albergo, dati i costi di base molto elevati della parte residenziale, va direttamente sui 4 o 5 stelle, per avere una remunerazione per camera adeguata ai costi.

**Il secondo nodo strutturale, appena fuori dal perimetro alberghiero, è l'ingovernabilità degli affitti brevi.** Non facendo parte delle statistiche ufficiali, gli ospiti in queste residenze sono dei “fantasmi” sul piano statistico, ma sono ben reali sui trasporti, nella raccolta dei rifiuti, e nel resto dei servizi della città. La nascita di questa offerta è totalmente non regolata, perciò in un breve spazio di tempo un palazzo di residenti si trasforma in un simil-albergo, cambiando tutto l'assetto urbano, senza che nessuna decisione sia presa sul lato pubblico, e senza neppure averne pubblica contezza.

Il cosiddetto “*overtourism*”, che appare oggi fuori tempo, con alberghi chiusi o a regime ridotto, se guardiamo ai dati statistici di Roma, è tutto attribuibile agli affitti brevi e/o irregolari. Abbiamo visto la crescita esponenziale del settore extra-alberghiero ufficiale, ma se aggiungiamo anche la parte “sommersa”, vedremo che tutto l'“eccesso” di turismo arriva da quella parte. Bisogna aggiungere una nota alla questione dell'“*overtourism*”. Si tratta di un fenomeno in cui vale molto il percepito, perché **una città come Roma, teoricamente, potrebbe ospitare anche il doppio degli ospiti del 2019, ma se questo avviene in maniera non regolata, tutto concentrato in pochissimi chilometri quadrati e senza un conseguente adeguamento dei trasporti e degli altri servizi, apparirà insostenibile persino se ritornasse ai livelli del 2019.**

**Il terzo nodo strutturale riguarda il modo di ottimizzare la straordinaria offerta culturale della città, derivante dal suo imperioso patrimonio storico-artistico.** Non è un caso che Roma sia tra le prime cinque città al mondo per i musei (i Musei Vaticani) e per i monumenti (il Colosseo), ma bisogna andare ben oltre la duecentesima posizione per trovare una mostra realizzata in città. **Primi nell'eredità, non primi nell'uso dell'eredità.** I modi come ottimizzare l'offerta sono vari, e dipendono molto dalla creatività di chi lavora in questo ambito, e riguardano sia gli aspetti di produzione culturale (spesso non considerati) sia l'organizzazione dei musei.

**Il quarto nodo strutturale, ma bisognerebbe dire che è il primo, essendo trasversale a ogni contesto relativo all'ospitalità, è la distribuzione dell'informazione.** Oggi tutto (o quasi) passa attraverso gli strumenti digitali, perciò vince chi li controlla e li indirizza. L'informazione che riguarda Roma, perciò l'ispirazione a fare un viaggio, gran parte delle informazioni sulle prenotazioni, le disponibilità alberghiere e delle altre risorse, il bisogno di servizi online, le opinioni post-viaggio passano tutte dagli strumenti digitali, controllate in massima parte dai grandi *player* digitali.

Non è irrilevante che il flusso delle informazioni abbia pochi soggetti che lo controllano e il fine e la natura del loro controllo. Ad esempio, il fenomeno del *clickbait* (cioè la tendenza dei grandi player dei social media ad attrarre l'attenzione, e perciò provocare un *click* dell'utente, attraverso informazioni e servizi di grande impatto) porta a sollecitare l'informazione soprattutto sulle grandi attrazioni (se vedo un'offerta vicino al Colosseo a prezzi vantaggiosi, mi attrae di più di un'offerta in un luogo di Roma meno noto) e così il turismo tende a concentrarsi dove già è molto concentrato con impossibilità per offerte meno forti di porsi all'attenzione dei consumatori.

**Il quinto nodo strutturale riguarda la logistica.** Sempre di più la logistica sopravanza rispetto alla stessa attrazione delle destinazioni. Nel 2019 la Germania ha avuto la quota più alta di turisti cinesi, non perché la Germania ai loro occhi sia la più attrattiva, ma perché dalla Germania partivano più voli diretti verso la Cina; alcune destinazioni turistiche quasi sconosciute sono diventate molto più frequentate, anche più di alcune famose, perché hanno un volo low cost ("va dove ti porta la compagnia *low cost*"); nei week end le destinazioni del sud Italia sono poco frequentate perché il sistema logistico, inadeguato, le mette fuori mercato (se il viaggio prende una giornata, è difficile pensare a un week end).

Roma ha un aeroporto molto attrezzato, ha una rete di alta velocità molto efficiente, ha una rete autostradale assolutamente appropriata, perciò le condizioni logistiche verso l'esterno sono adeguate, però non lo è allo stesso modo tutta la logistica interna. Manca un collegamento ad alta velocità tra il centro della città e l'aeroporto; manca soprattutto un collegamento (non necessariamente ad alta velocità, ma adeguato) tra il centro della città e il mare, che potrebbe aprire nuovi spazi di mercato turistico per Roma; mancano

le combinazioni treno-bici e altre intermodalità per rendere la città più facile da attraversare e vivere; manca un orario esteso della metropolitana, come succede nelle grandi capitali europee e mondiali. In sostanza, la logistica interna impedisce uno sviluppo turistico della città più distribuito nel territorio e più vario nelle attività svolte durante il soggiorno.

### 3.2.3 Una visione e cinque direzioni

La visione di Roma, ampiamente condivisa, ma non sempre poi coerente nelle conseguenze, nelle scelte e nelle coerenze della visione, è di una destinazione turistica globale, cioè che ha per mercato il mondo, grazie anche al suo *brand* formidabile e già all'altezza di questa ambizione. Tutta la visione sta nel corrispondere nella realtà all'ambizione e alla qualità percepita del *brand*. Esprimendo il concetto in altri termini: una città capace di attrarre, proprio per la sua universalità (data dalla presenza del Vaticano da un lato e dalla storia imperiale dall'altro) turisti di qualità e poi saperli ospitare in una modalità così soddisfacente da creare un consumo ripetuto (al limite, un consumo ricorrente) del "viaggio a Roma". In un panorama a competizione crescente, con connotazioni logistiche che spostano sempre in avanti il *benchmark* di riferimento, quest'obiettivo, pur abbordabile per Roma, è naturalmente difficile e tutto da costruire, non bastando né il valore del *brand*, né la storia turistica d'eccellenza della città.

Qui presentiamo alcune linee di intervento, che contengono anche alcune proposte concrete, che possono essere opportune, e talvolta indispensabili, per far ottenere a Roma il primato a cui si è appena accennato.

## **Focalizzare la promozione di Roma**

Data l'importanza di Roma, bisogna pensare a un'agenzia di promozione della città ben più forte e complessa delle agenzie di promozione turistica che finora conosciamo o abbiamo conosciuto. Roma aveva una sua agenzia di promozione turistica, ma è stata cancellata qualche anno fa, senza una ragione molto plausibile, visto che il *brand* Lazio sul piano turistico è molto vago, mentre il *brand* Roma è formidabile. Come che sia, Roma ha bisogno oggi di concentrare uno sforzo immane sul piano della promozione.

**Roma ha bisogno di un'agenzia d'attrazione territoriale che riunisca più soggetti (*stakeholder*) del turismo (che possono essere pubblici o pubblici e privati) e svolga almeno tre funzioni basilari: la promozione turistica della città, la promozione degli eventi e la promozione del settore meeting e congressi** (con tutte le innovazioni che la pandemia renderà necessarie). Sarebbe ideale che svolgesse anche funzione di attrazione investimenti, e che accompagnasse sul piano amministrativo coloro che vogliono fare investimenti a Roma, o almeno quelli destinati al settore turistico.

Un'agenzia autonoma, con risorse adeguate, indipendente, guidata dal Comune in senso strategico, ma con un management autonomo e non della pubblica amministrazione. L'agenzia avrebbe anche compiti di valutare l'andamento del *brand* Roma e la sua percezione, intervenire sul piano della comunicazione e condurre sistematicamente un monitoraggio da *customer satisfaction*, relativamente ai turisti che soggiornano a Roma, in maniera da avere il polso della situazione rispetto anche agli *up-and-down* nella qualità dei servizi di cui si è già detto.

**Un ambito nel quale la città deve intervenire, o delegando quest'attività all'agenzia di cui si è detto, o in altro modo, anche in raccordo con regione e dimensione del governo nazionale, è quello dell'informazione turistica.** Non si tratta tanto (o soltanto, o soprattutto) di distribuire materiale promozionale, ma di dare l'informazione giusta (e spesso il servizio giusto) all'ospite della città in tempo reale. Si tratta dei "momenti" che segnano l'esperienza di vista del turista: il momento in cui ha bisogno di un taxi; il momento in cui ha bisogno di sapere se lì vicino c'è un tipo di ristorante; il momento in cui sapere l'orario di chiusura di un museo; il momento in cui si ha

bisogno di informazioni di ogni tipo, di cui gli ospiti hanno costantemente bisogno. Il punto oggi è che l'informazione deve coincidere (quando richiesto) con l'erogazione del servizio: se ho bisogno del taxi, con lo stesso *click*, la stessa app, lo stesso eco-sistema, devo poterlo prenotare; idem per un museo, idem per un ristorante, per cui ricevo l'informazione e a un *click* di distanza posso parlare con il ristorante stesso e così via. Oggi questa infrastruttura dell'informazione è indispensabile.

**Un'altra linea di proposta tende a creare un nuovo mercato per Roma. Roma in genere non viene fatta coincidere, o non è collegata con il mare, nonostante sia l'unica capitale europea che possa proporre del turismo balneare all'interno dei confini comunali.** Si potrebbe aumentare così la permanenza media del soggiorno a Roma (di solito il mare allunga le vacanze, mentre le città d'arte le mantengono dappertutto sulle due/tre giornate, raramente di più). Potrebbe attrarre nuovi target di vacanza, ad esempio le famiglie con bambini piccoli, che solitamente hanno grande difficoltà di gestire la vacanza in grande città d'arte, mentre è più facile nel balneare. È possibile proporre nuovi percorsi, anche culturali, ad esempio Ostia Antica. Roma e il mare è anche un modo nuovo per rilanciare la città con una proposta che appaia anti-Covid, questo perché oggi si tende a preferire destinazioni all'area aperta, poco dense e il mare, a torto o a ragione, viene percepito più rassicurante e salubre della città.

**Una quarta linea di lavoro è il lusso.** Oggi l'idea di lusso è più legata a una scelta che non a uno status: si decide di fare una vacanza piena di servizi e piena di accortezze, insomma di lusso, ma le stesse persone per un altro viaggio, per altre circostanze e con altre situazioni personali potrebbero scegliere un altro tipo di soggiorno e di vacanza. Il lusso perciò non è uno steccato, ma un'area con un flusso continuo di ingresso e di uscita. Roma ha una posizione potenziale molto forte in questo settore, perciò può competere con Parigi, con Londra, con New York su questo segmento, anche se queste città hanno già un posizionamento e risorse di altissimo livello. Il lusso è possibile a Roma grazie anche alla qualità del suo *shopping*, alla qualità della sua offerta ristorativa, la qualità dei musei e così via. Bisogna comunque che le risorse citate e quelle non citate si portino su un livello e con percorsi e modalità che siano adatte al lusso. Bisogna creare un eco-sistema compatto, coerente, che

sostenga il lusso, non basta che spunti accidentalmente (in qualche hotel, in qualche servizio, in qualche ristorante).

**La quinta linea strategica potrebbe apparire discordante da quella appena descritta sul lusso, perché riguarda il turismo *budget* da esprimere sul piano alberghiero, ma non è in contraddizione: tutt'altro. Una grande destinazione turistica deve avere una estesa offerta alberghiera di livello *budget*, perché altrimenti degrada con l'offerta degli affitti brevi. E quando degrada nessuna offerta di lusso potrà mai compensarla.**

Una grande destinazione turistica deve avere una gamma di prodotti turistici perfetti. Se noi proviamo a immaginare un grafico cartesiano in cui sulle ordinate ci sia il prezzo e sulla linea orizzontale la qualità (qui stiamo ipotizzando che la qualità si sviluppi in maniera lineare, assunzione non assoluta, ma che consideriamo tale per sviluppare il nostro ragionamento), dovremmo avere un loro andamento coerente e proporzionale: dato un prezzo, bisogna proporre la migliore qualità per quel prezzo, e dato un prezzo maggiore o inferiore, dovremo avere sempre la migliore qualità possibile per ciascuno dei due prezzi. **Una grande destinazione turistica ha sempre i prodotti perfetti per ogni economia familiare, per ogni stile di vita e per ogni connotazione della domanda.**

Su queste cinque linee strategiche, Roma potrà crescere fino a diventare, se non la destinazione turistica più frequentata al mondo, per il cui primato servono caratteristiche che vanno persino oltre le valutazioni turistiche, almeno una delle prime al mondo, e sicuramente una destinazione unica, rara, che renda difficile ogni imitazione o emulazione.