

Inquadramento
socio-economico-occupazionale
nuova struttura ricettiva
Riva degli Etruschi.

Comune di San Vincenzo

marzo 2018

INDICE

- 1 – Stato attuale Riva degli Etruschi**
- 2 – Sviluppo dell'attività oltre la stagionalità**
- 3 – Linee del Piano Industriale nuova struttura**
- 4 – Impatto economico-occupazionale**

1 – Stato attuale di Riva degli Etruschi

Riva degli Etruschi svolge attualmente la sua attività con un'apertura stagionale delle sue strutture in linea con la ricettività di tipo balneare, coprendo la stagione dall'inizio di aprile fino alla fine ottobre, con livelli di presenza distribuiti secondo la classica curva ad U rovesciato con picchi massimi nei mesi di luglio e a agosto, quando si registra il tutto esaurito con quote di domanda non soddisfatta, progressivamente decrescenti nell'inizio e nella fine della stagione, quando il livello di occupazione della ricettività disponibile si abbassa significativamente.

La clientela si è ormai consolidata su segmenti di domanda medio-alti, di provenienza nazionale e internazionale, che proprio nei picchi di alta stagione registra un'alta quota di *repeater*, per oltre il 50%, rendendo, proprio nel periodo di punta di massima attrazione della struttura, di fatto impossibile ogni azione di ulteriore diversificazione e allargamento della domanda per evidenti limiti quantitativi dal lato dell'offerta.

In altri termini, la fidelizzazione della clientela “tradizionale”, con ritorni periodici di anno in anno, costituisce insieme un punto di forza e di debolezza della struttura, limitandone l'espansione in altri e diversi segmenti di mercato, per tipologia e provenienza.

La qualificata, e per certi versi unica, localizzazione di Riva degli Etruschi in uno scenario naturalistico che viene esaltato nella stagione estiva, insieme alla filosofia che ha sempre ispirato la gestione basata su un'offerta di qualità integrata da servizi sportivi all'aperto, da un'alta qualità della ristorazione e dei servizi alla persona, impone la ricerca, per il mantenimento di livelli di eccellenza dell'offerta, nel quadro di un sostenibile equilibrio economico strutturale, del mantenimento di elevati livelli di presenza per lunghi periodi stagionali, da un lato, e la capacità di far fronte alla domanda nei picchi di luglio e agosto.

A questa esigenza Riva degli Etruschi ha cercato finora di rispondere attraverso la diversificazione dell'offerta ricettiva e lo sviluppo di attività complementari, che hanno anche una loro autonomia, quali l'offerta di ristorazione, su un'ampia gamma di tipologie, per rendere il "villaggio" un luogo in grado di offrire le proprie attività e servizi su un arco temporale più diluito, ma comunque attualmente non in grado di coprire l'intero anno, se non a costi elevati, non sostenibili economicamente dai possibili ricavi conseguibili nei mesi invernali.

L'attuale offerta ricettiva prevede tre formule distinte: villette, albergo, residence. Mentre le prime due sono fortemente integrate fra loro in un contesto naturalistico di grande pregio, la terza tipologia, di più recente costruzione, soffre di "solitudine" e di parziale estraneità, pur collocandosi in un contesto molto suggestivo.

Le villette sono state realizzate negli anni 60-70 e risultano, dopo che la nuova gestione, intervenuta nel marzo del 2016, ha iniziato un intervento importante di ammodernamento e restauro, pienamente adeguate alla qualità dell'offerta, ma, nei picchi di alta stagione, ormai sempre più insufficienti rispetto alla domanda della clientela tradizionale e dei *tour operator*. La loro dislocazione diffusa, inoltre, comporta elevati costi per il mantenimento della loro apertura lungo tutto l'anno, per cui tale tipologia ricettiva non si presta ad un prolungamento della stagionalità del *resort*.

Le camere d'albergo saranno oggetto quest'anno di un intervento di *restyling* estetico volto a rinfrescare l'immagine; ma sono anche esse in numero insufficiente rispetto alla richiesta della domanda in alta stagione e non adatte, anche esse, ad una loro apertura per tutto l'anno.

Entrambe queste strutture, quindi, per la loro stessa localizzazione e configurazione, presentano forti resistenze ad un loro utilizzo anche nei periodi invernali, con un livello accettabile di presenze, in quanto un loro ridotto utilizzo sconta un carico di costi fissi elevati nella stagione invernale non economicamente sostenibili.

Il residence, così come è attualmente configurato e collocato, vede probabilmente un dimensionamento delle singole unità talvolta eccessivo rispetto alla richieste della domanda, un suo relativo isolamento rispetto ai servizi dell'intero *resort*, la necessità di trovare intorno a sé una maggiore contiguità di strutture e di servizi, tale da divenire un vero e proprio “secondo polo” di attrazione del complesso di Riva degli Etruschi.

Esso, infatti, potrebbe essere finalizzato a costituire un “polmone” di riserva nei mesi estivi e un insieme di offerta ricettiva prolungabile anche in quelli invernali, con costi di apertura inferiori a quelli dell'insediamento delle villette e dell'albergo originario, tale da costituire anche un potenziale fruitore e alimentatore di domanda dei servizi tenuti aperti anche nell'insieme di tutto il *resort*, oltre a quelli specifici di questo “secondo polo” quali il centro benessere, la palestra ed il termarium, più funzionali ad una frequentazione anche “fuori stagione”.

Un “fuori stagione” che potrebbe valorizzare ulteriormente il processo di adeguamento, ristrutturazione fino ad una integrale modifica, negli ultimi 4 anni, dell'offerta ristorativa, che, pur essendo nata per essere al servizio della clientela che soggiorna all'interno di Riva degli Etruschi, è aperta all'esterno per rimanere sempre più legata al territorio, con lo scopo di offrire all'insieme dei turisti e visitatori, ma anche dei residenti, luoghi e prodotti di qualità dei tanti sistemi locali della costa.

Questa politica di apertura e qualificazione proiettata su un'apertura lungo tutto l'anno è anche una condizione per il mantenimento di un equilibrio economico, da un lato, e di una qualificata occupazione impegnabile tutto l'anno, dall'altro, attraverso una diversificazione dell'offerta, per le diverse tipologie di clientela, nei diversi periodi dell'anno.

Il “villaggio” presenta, infatti, al suo interno un ristorante *gourmet* con oasi private esclusive, due ristoranti sul mare di elevata qualità, ma comunque disinvolti ed adatti anche a clienti *casual*, uno *speedy restaurant* ed una pizzeria capaci di alti volumi di servizio, un ristorante ritagliato sulle

formule di *full-pension* per l'albergo ed una piazzetta per la socializzazione che, si affaccia su via della Principessa dove si trovano il bar pasticceria, la gelateria artigianale, la trattoria toscana, la birreria ed il sushi bar.

Il *lemon* bar sulla spiaggia ed il bar delle piscine completa l'offerta salutista, il Burger king, sempre su via della Principessa, integra l'offerta con una gamma di prodotti a basso prezzo per i giovani e giovanissimi attirando con il prestigio internazionale del suo *brand* la clientela di passaggio.

Un insieme così caratterizzato e diversificato richiede una elevata flessibilità e complementarietà nella sua gestione, al fine di permettere una continuità nell'arco di tutto l'anno di sfruttamento di alcuni impianti, di chiusura di altri, di mantenimento in loco e di utilizzo a tempo indeterminato del capitale umano che intorno a queste attività si è consolidato, formandosi e qualificandosi nel tempo, fino a costituire un punto di forza dell'offerta di Riva degli Etruschi.

La possibilità di offrire un'apertura stagionale a livello annuale costituisce, quindi, anche uno strumento di consolidamento nel sistema locale della risorsa umana impegnata nelle attività complessive, valorizzandone la flessibilità nelle diverse attività lungo l'arco dell'anno.

2 – Sviluppo dell'attività oltre la stagionalità

E' dalle esigenze sopra molto sinteticamente richiamate che deriva la proposta di sviluppo dell'attività di Riva degli Etruschi nella parte che potremmo definire come “secondo polo” per integrarlo pienamente nel sistema più complessivo, finalizzandolo al superamento dei due punti critici dello sviluppo dell'intero *resort*: la necessità di un polmone estivo, insieme alla possibilità di individuare spazi di apertura anche fuori stagione, sfruttandone a pieno le caratteristiche e le complementarità con gli altri servizi offerti già ora lungo tutto l'arco dell'anno.

Nonostante la qualità e la vasta offerta di tanti diversi segmenti di mercato, la costa tirrenica rimane sempre penalizzata da una eccessiva stagionalità, che rende antieconomiche molte gestioni e genera dei flussi di occupazione altalenanti e precari che limitano lo sviluppo dell'offerta e la stessa qualificazione del lavoro.

La problematica è nota da tempo, ma sta assumendo una sempre maggiore centralità, nel momento in cui la ristrutturazione e l'aumento del livello di servizi alla clientela ha reso indispensabile un ulteriore adeguamento delle strutture ricettive, e dei servizi complementari, per poter rimanere competitivi, rendendo sempre più incidenti i costi fissi, nel caso di una stagione corta, e di difficile sostenibilità quelli correnti, se adeguati al livello dell'offerta, nel caso di un basso utilizzo della capacità ricettiva, mantenuta a fatica aperta “fuori stagione”.

Proporre un intervento di sviluppo del *resort* teso ad allungare la stagionalità, aprendo parte di Riva degli Etruschi anche nel periodo invernale è condizione necessaria per consolidare e sviluppare la qualificazione del “villaggio”, e delle sue tante componenti che nate al servizio della ricettività estiva, cercano ora una loro proiezione che vada oltre, come condizione della sostenibilità economica dei necessari investimenti per garantire l'elevato livello qualitativo raggiunto.

Uno sviluppo oggi impedito dalle normative nella zona a mare, per cui la necessità, per i motivi prima richiamati, di aprire nel periodo invernale un'offerta "*wellness, wine & gourmet*" ha orientato la Società verso un programma di sviluppo dell'area posta tra via della Principessa e la ferrovia per rendere più utilizzabile la capacità di offerta non solo dei servizi ristorativi da rafforzare in quell'area, ma anche di quelli dell'area a mare, che potrebbero, se alimentati da un'adeguata domanda, trovare una loro ulteriore sostenibilità economica e capacità di produrre valore aggiunto e occupazione anche fuori stagione.

L'intervento costituirebbe anche un "polmone" per il surplus di domanda che attualmente viene respinta in alta stagione per mancanza di possibilità di offerta, non volendo incidere sulla quota importante di fidelizzazione della clientela tradizionale, permettendo, così, di integrarla con un allargamento del mercato potenziale.

La linea di intervento proposta si pone, quindi, l'obiettivo di allargare l'offerta, rendendola complementare a quella esistente, con una duplice finalità. In primo luogo costituire un polmone di espansione nel periodo di picchi delle presenze, quando la domanda è superiore all'offerta, ed è quindi impossibile sviluppare politiche di allargamento e diversificazione, pena la perdita della clientela fidelizzata. In secondo luogo costituire le condizioni necessarie, per tipologia e qualità delle nuove strutture, per l'apertura annuale di parte del "villaggio", permettendo, così una migliore fruizione dei servizi complementari, anche in un'ottica di valorizzazione dell'ambiente naturale "fuori stagione", senza dovere gestire una antieconomica apertura di tutto il complesso ricettivo, così come è attualmente configurato.

Dal confronto gli operatori dal lato della domanda è scaturito il progetto di una limitata, ma strategica, espansione dell'area Albergo e Residence con l'implementazione dei servizi limitrofi necessari nell'area tra la Principessa e la ferrovia, oggi come abbiamo visto vissuta come parzialmente isolata



dal resto del *resort*, che dovrà essere realizzato affinché risulti fruibile, a condizione di sostenibilità economica, anche nella stagione invernale.

3 – Linee del Piano Industriale nuova struttura

L'investimento prevede la costruzione, nell'area compresa fra la Principessa e al ferrovia, di un corpo alberghiero unico di 65 stanze per complessivi 4100 mq. del valore di circa 12 mln. di euro, in grado di garantire un'apertura su tutto l'arco dell'anno, con un numero di presenze stimabili in circa 29000, distribuite fra alta, media e bassa stagione, tenendo conto anche della funzione di “polmone”, in grado di assorbire il surplus di domanda non assorbibile dall'attuale capacità di offerta ricettiva nell'area a mare.

La nuova struttura appare in grado di assorbire circa 30 unità di lavoro-anno, potendo, così, occupare *full-time* anche una quota di lavoratori oggi impegnati *part-time*, per la chiusura stagionale delle strutture ricettive attualmente operanti.

La gestione annuale dell'albergo prevede costi di parte corrente per circa 4,6 mln., comprensivi delle quote di ammortamento dell'investimento iniziale, che potranno essere coperti da ricavi in linea con quelli, a parità di capacità ricettiva, dell'attuale struttura alberghiera, con una stima di capacità ricettiva utilizzata pari a 1 nei due mesi di punta, di 0,75 nella media stagione e di 0,50 nella bassa stagione, garantendo una adeguata sostenibilità economica dell'investimento.

Un ulteriore investimento è previsto per dotare la struttura alberghiera anche di un numero limitato di residence, al fine di differenziare l'offerta e consentire una più funzionale redistribuzione delle presenze nei picchi dell'alta stagione.

La dimensione complessiva dell'intervento è prevista in 300 mq. per 5 unità ricettive, per un investimento di circa 1,0 mln. di euro, con una occupazione prevista di 3 unità-anno; anche in questo caso, per una parte di tale occupazione addizionale, potrà essere valutata l'opportunità di una trasformazione in *full-time* di contratti attualmente *part-time*.

L'analisi della sostenibilità economica dell'investimento ha portato ad una stima di costi annuali dell'ordine di 0,260 mln di euro, comprensivi di ammortamento, che si ritiene possano essere coperti da ricavi di circa 0,330 mln., garantendo, anche per questa tipologia di ricettività alberghiera un positivo ritorno dell'investimento, nell'ipotesi di oltre 3.400 presenze, con tariffe in linea con quelle praticate attualmente per strutture simili e con un grado di capacità ricettiva utilizzata pari a quella ipotizzata per l'albergo.

Nel complesso la nuova struttura alberghiera prevede un investimento di oltre 13 mln. di euro, il cui ritorno negli anni è sostenuto da una previsione positiva del conto economico, anche se su livelli di rendimento lordo mediamente inferiori a quelli ipotizzati per attività di natura turistico-ricettiva, con una occupazione aggiuntiva valutabile in 33 unità-anno, parzialmente coperta dalla trasformazione di contratti in essere da part-time a full-time.

Le presenze complessive stimate nella nuova struttura ammontano a circa 32500 con una distribuzione stagionale per il 31% in alta stagione, per il 40% in media stagione e per il 29% in bassa stagione, realizzando, così una significativa redistribuzione della ricettività aggiuntiva, insieme ad una attenuazione dell'effetto *sold-out* nei due mesi di picco estivi.

Queste ulteriori presenze turistiche, per quasi il 70% in media e bassa stagione, con quest'ultima estesa fino a comprendere i mesi invernali, garantiscono una sufficiente domanda rivolta ai servizi complementari dell'intera struttura di Riva degli Etruschi, compresi quelli dell'area mare tenuti aperti anche durante la chiusura stagionale delle strutture ricettive, possono essere l'elemento decisivo per il superamento della soglia critica di domanda rivolta ai quei servizi, vista come condizione per la sostenibilità economica e occupazionale della loro apertura durante tutto l'anno.

Sotto questo aspetto l'apertura della nuova struttura tutto l'anno, anche nei periodi di bassa stagionalità, consente nuove e più incisive politiche di marketing rivolte a dare visibilità e autonomia ad un'offerta qualitativa del *brand* “*wellness, wine & gourmet*” con le valenze importanti, per certi servizi decisive, della validità di mercato di un'apertura annuale di Riva degli Etruschi, possibile solo con questo investimento integrativo.

4 – Impatto economico-occupazionale

Le stime delle ricadute occupazionali di un investimento in un nuovo progetto turistico, quale quello proposto da Riva degli Etruschi, presentano due diversi livelli di analisi: una prima relativa alla cosiddetta fase di cantiere ed una seconda relativa alla attività a regime, una volta conclusa la prima.

A loro volta le stime riguardano la occupazione direttamente impiegata dalle imprese assegnatarie dei lavori nella fase di cantiere e poi dal gestore delle attività a regime, a ciò si aggiunge l'occupazione cosiddetta indiretta impiegata dalle imprese che forniscono servizi e beni alle prime, sia nella fase di cantiere che in quella a regime.

Vi è infine una ulteriore possibile stima che riguarda la cosiddetta occupazione indotta che è quella derivante dai consumi attivati dalla maggiore spesa locale imputabile alla presenza dei lavoratori addizionali sia nella fase di cantiere che in quella a regime, e, nel caso di attività ricettive, quali quelle qui analizzate, dei turisti presenti.

CANTIERE	diretto	indiretto	indotto	TOTALE
Albergo Residence	10	5	9	25
Albergo Stanze	126	63	113	302
TOTALE	136	68	123	327

Con riferimento alla occupazione diretta si stima che nella fase di cantiere, per l'intera durata dell'investimento, siano coinvolti 136 unità, ai quali si aggiungono altre 68 unità con riferimento all'attivazione indiretta, con una ulteriore stima degli occupati indotti dalla spesa locale, derivante dai

redditi dei lavoratori impiegati, di altre 123 unità. Nel complesso nel periodo del cantiere le unità coinvolte, a vario titolo, sono 327, che se proiettate su circa 2 anni di lavoro producono un impatto di oltre 160 unità-anno.

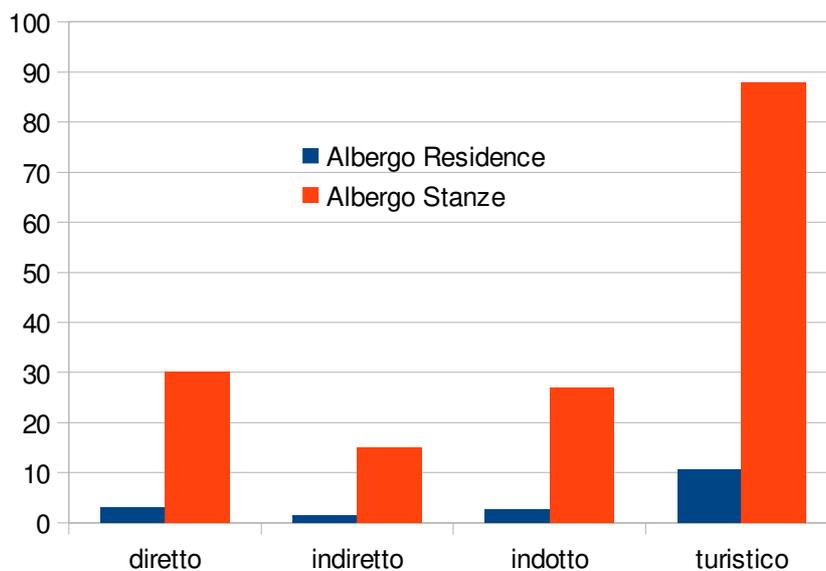
Gli effetti occupazionali più significativi sono, però, quelli che perdurano dopo la fine della fase di cantiere e si possono ritenere permanenti nel sistema locale nel momento in cui gli investimenti fatti rendono possibili le nuove attività previste. Essi riguardano la occupazione diretta nel complesso alberghiero, sia nella forma delle camere in un unico blocco che in quella dei residence diffusi, quella indiretta, imputabile alle attività di fornitura di beni e servizi, e indotta, derivante sia dai redditi dei lavoratori impiegati, diretti e indiretti, nelle attività, sia dalla spesa attribuibile alle presenze nelle attività ricettive, secondo le stime contenute nel piano industriale del progetto.

REGIME	diretto	indiretto	indotto	turistico	TOTALE
Albergo Residence	3	1,5	3	11	18
Albergo Stanze	30	15	27	88	160
TOTALE	33	17	30	98	178

Si evidenzia come l'attività legata alla nuova struttura ricettiva, nelle sue due componenti, sia potenzialmente in grado di occupare un numero maggiore di addetti diretti di 33 unità-anno, ai quali si aggiungono 17 unità-anno di attivazione indiretta, 30 unità-anno di attivazione indotta dai redditi dei lavoratori aggiuntivi, e 98 imputabile all'attivazione derivante dalla spesa nel sistema locale dei turisti presenti, particolarmente significativa quando questa si viene a collocare nella bassa stagione, che arriva a coprire anche i mesi invernali, caratterizzati nelle località balneari della

costa per bassi livelli di attività economica e, quindi, di possibilità occupazionali.

Il dato complessivo sull'attivazione di unità di lavoro su base annua appare rilevante in una realtà locale come quella di San Vincenzo, avvicinandosi a circa 180 unita-anno complessive, comprendente quella occupata diretta e indiretta e le stime di quella indotta dai consumi dei lavoratori impegnati e dalla spesa turistica, nella fase a regime, alle quali si possono aggiungere, nei due anni previsti per il cantiere, altre 200 unita-anno, limitate al periodo di costruzione della nuova struttura.







GalileoConsulting srl
Dott. Alessandro Cavalieri