

L'analisi

Il boom e le prospettive

La bussola dei numeri Così il turismo lariano può rimanere in Serie A

L'intervista. Giovanni Casartelli commercialista dello Studio Tettamanti
«Gli operatori usino i dati come strumento per scelte rapide e strategiche»

MARIA GRAZIA GISPI

L'analisi sull'economia del turismo lariano dello Studio Ramiro Tettamanti Associati di Como è un invito per gli operatori, le imprese e gli enti locali a usare i numeri come bussola predittiva, non come retrospettiva da archivio. Il libro "Il turismo nei numeri" nasce per trasformare bilanci, indicatori e dati territoriali in decisioni rapide e verificabili, con taglio operativo e fonti ufficiali, come spiega Giovanni Casartelli, dottore commercialista associato allo Studio.

Il lavoro di ricerca è rivolto a chi opera delle decisioni strategiche nel settore turistico del lario: perché è necessario uno strumento di rilevazione scientifica?

È "necessario" perché il settore ha margini volatili e investimenti intensivi: senza una attenta ed esatta lettura economico-finanziaria si rischia di sbagliare tempistiche di decisione e leve decisionali. I destinatari principali del libro sono imprenditori e gestori, consulenti, amministratori locali e le agenzie di promozione della località: chi decide prezzi, investimenti, politiche per il personale e politiche territoriali. Serve superare ogni frammentazione e collegare marketing, mobilità, servizi e sostenibilità in un'unica regia, magari coordinata dalle Dmo, gli organismi

di gestione delle destinazioni: tavoli pubblico-privato che si occupano di strategia, promozione, prodotti e itinerari, raccolta e lettura dei dati e allineano attori diversi per obiettivi condivisi.

I numeri sono già messi a disposizione da parte di Regione Lombardia: cosa manca perché possano essere finalizzati alla pianificazione?

La Regione offre dashboard e open data utili per fotografare i flussi: Ross1000 è l'applicativo regionale della Lombardia che censisce e aggiorna l'anagrafe delle strutture ricettive come alberghi, B and B e altre. In pratica, per gli operatori del settore turistico Ross1000 è il registro digitale della ricettività: standardizza le informazioni e le rende utilizzabili per programmazione, monitoraggio e benchmark, ovvero capacità, tipologie, distribuzione territoriale, mentre i dataset derivati vengono resi accessibili al pubblico tramite i portali regionali.

Credo si possa lavorare per migliorare significativamente l'aggancio "decisionale" attraverso correlazioni tempestive tra presenze, capacità, prezzi, lavoro e trasporti e una gover-

nance che riduca disallineamenti e ritardi. Il libro punta la lente su Dmo forti, partenariati pubblico-privati e indicatori omogenei per area, anche per dialogare con gli investitori.

Qual è lo stato di salute delle imprese turistiche comasche?

I conti indicano una normalizzazione post-Covid: il margine operativo lordo medio è intorno al 22-23% nel 2023-24. La domanda torna forte con arrivi e presenze in crescita e ciò spiega il numero di nuovi progetti di ospitalità per la fascia più alta del mercato. L'ingresso di fondi e catene internazionali porta capitali, standard e



Giovanni Casartelli

rebranding, allo stesso tempo, alza l'asticella competitiva per tutti.

Gran parte dei nuovi hotel sul lago sono e saranno di proprietà di fondi di investimento stranieri: che tipo di lavoro e di operatori porteranno sul territorio e come il territorio è pronto ad accoglierli?

Quando una struttura passa a fondi internazionali, la filiera si professionalizza: servono ruoli strutturati come il revenue manager, distribution and channel manager, food and beverage control, human resources, health, safety and environ-

ment, procedure e reporting. Il dato: oltre un terzo degli hotel con oltre 50 camere impiega già un manager esterno alla proprietà. Questo comporta opportunità per giovani formati, per gli Its e le università e per l'indotto qualificato. Allo stesso tempo è anche una sfida e uno stimolo forte alla crescita per le realtà meno organizzate.

Le imprese locali familiari di attività di accoglienza di medie e piccole dimensioni come possono conservare un loro mercato?

C'è spazio per le imprese familiari. La concorrenzialità c'è e viene protetta se le imprese locali familiari passano da una "gestione artigianale" a una managerialità leggera: controllo di gestione per centro di costo, politiche di prezzo dinamiche, partnership di destinazione e qualità certificata.

Il credito guarda a equity ratio, all'indice di copertura del debito, ovvero a quanta cassa operativa c'è per ogni euro di debito, e alle garanzie: il Fondo di garanzia Pmi riduce il costo e facilita l'accesso in particolare per ristrutturazioni ed efficientamenti.

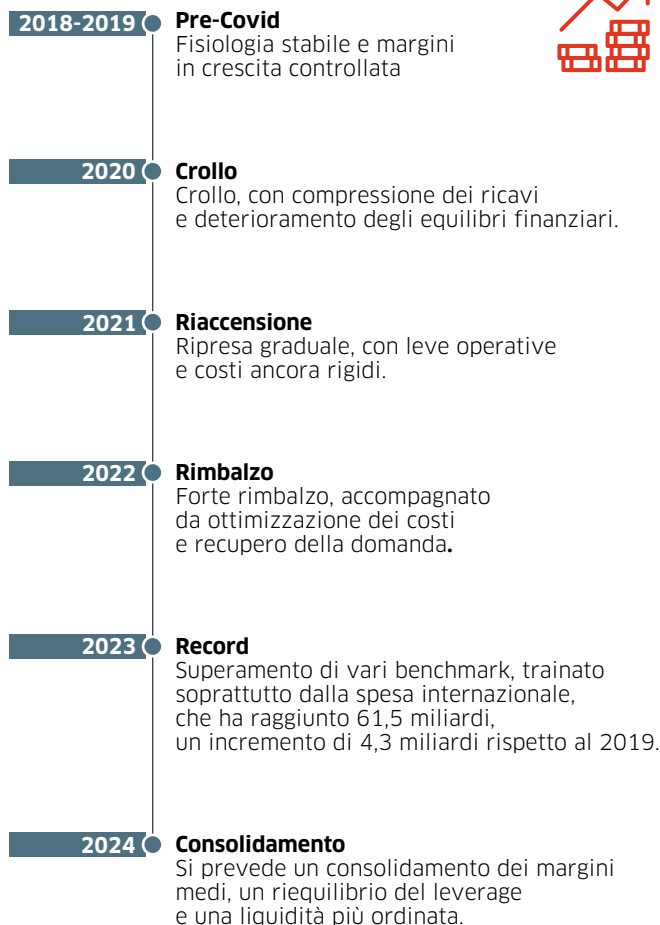
Resta il nodo servizi che concorrono a rendere il territorio accogliente per tutte le fasce di mercato: l'analisi dei punti di forza, le aree di miglioramento, le opportunità e le minacce che abbiamo analizzato nel libro sono in relazione alla pressione

Numeri e trend del turismo lariano

Quadro Economico (Sintesi 2018-2024)

Dalla stabilità pre-crisi a un forte rimbalzo post-pandemia, culminando nel consolidamento dei margini.

Evoluzione del Ciclo Economico



che esiste su trasporti, servizi e stagionalità. La risposta è nelle reti territoriali e in azioni di promozione mirate e con obiettivi misurabili.

Per l'area lariana la Svizzera è solo un bacino che sottrae lavoratori: quali possono essere invece le possibili sinergie in campo turistico?

È vero, la Svizzera sottrae lavoratori e le imprese italiane fanno fatica a trovare lavoratori formati, ma oggi con una forte attenzione alla formazione, come, ad esempio, con Iath Academy a Cernobbio, le esigenze delle imprese vengono soddisfatte anche con il ricorso a lavoratori stranieri già formati o da formare.

La Svizzera non è solo "concorrenza" di lavoro, ma opportunità di sinergie. Il confine è un mercato integrato: Ticino e Grigioni offrono complementarietà e canali di domanda premium. Le leve possono essere: prodotti transfrontalieri come, per esempio, itinerari, navigazione, trekking, promozione congiunta, formazione bilingue, coordinamento fiscale e infrastrutture condivise.

Quali sono le opportunità che offre il settore dell'ospitalità e del turismo più in generale?

L'analisi che abbiamo svolto individua ancora opportunità di investimento in ospitalità di livello medio-alto e luxury ri-

SINERGIA ALLEANZA TRANSFRONTALIERA

Lario unito al Ceresio 4,5 milioni di presenze

Lario e Ceresio potrebbero creare un unico sistema turistico per servizi e promozione di fronte ai turisti che, da tutto il mondo, ricercano paesaggi, cultura e natura. Già la Lombardia si conferma uno dei principali poli turistici italiani grazie alla capacità di integrare aree urbane, laghi, montagne e patrimonio culturale diffuso.

Il settore ricopre un ruolo rilevante nell'economia regionale, sostenuto da un'offerta che combina risorse naturali, infrastrutture e ca-

pacità organizzativa. In particolare, la Lombardia alpino-lacustre si colloca come area strategica, dove identità locale e innovazione si intrecciano in un modello che necessita però di una gestione mirata della stagionalità e della sostenibilità. Secondo il rapporto Il turismo nei numeri, l'area lariana evidenzia con chiarezza queste sfide, mostrando al contempo una forte attrattività internazionale.

Nel 2023, la provincia di Como ha registrato una domanda composta per l'85% da visitatori stranieri, il dato più alto in regione.

Sul lago, tre turisti su quattro

provengono dall'estero, appartenenti a segmenti medio-alti interessati non solo al paesaggio, ma anche a esperienze culturali e di turismo rurale. Iniziative come il Sentiero del Viandante, i progetti di ospitalità accessibile e i programmi di innovazione territoriale testimoniano il tentativo di diversificare l'offerta e di rafforzare il turismo esperienziale. Un fronte ancora parzialmente inesplorato riguarda il turismo transfrontaliero con la Svizzera, che non rappresenta tanto un concorrente quanto una leva di integrazione economica. Le province di Como e Sondrio condividono infatti confini con

il Canton Ticino e i Grigioni, delineando un'area fluida di mobilità e domanda turistica. La complementarietà geografica e culturale può essere valorizzata attraverso forme di governance congiunta, politiche fiscali mirate e infrastrutture integrate. La dimensione di confine può così generare valore condiviso e diventare un modello replicabile in altri contesti europei.

I flussi già esistono: oltre due milioni di passaggi quotidiani di pendolari interessano l'area tra Como e il Ticino, mentre le presenze turistiche cross-border superano i 4,5 milioni l'anno. A ciò si aggiungono partenariati promossi dal programma Interreg Italia-Svizzera e sostenuti dalla Regione Lombardia, oltre a iniziative culturali e sportive comuni, come il Giro del Lago di Lugano, che unisce tappe italiane e svizzere. La cooperazione si estende anche alla mobilità, con collegamenti via battello tra Como, Lugano e Campione, oltre a percorsi ciclabili transfrontalieri.



Il lungolago di Porto Ceresio

Le prospettive indicate dal volume "Il turismo nei numeri" puntano a rafforzare l'integrazione attraverso poli turistici congiunti, ad esempio Lugano-Lecco-Bellinzona, una maggiore coordinazione in materia di tassazione per lavoratori e imprese, investimenti bilaterali in formazione e lo sviluppo di itinerari culturali comuni. La

promozione integrata verso mercati terzi rappresenterebbe un ulteriore strumento per consolidare la competitività dell'area alpino-lacustre, trasformando la cooperazione transfrontaliera da semplice opportunità a fattore strutturale di crescita. **M. Gis.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Indicatori Finanziari (Dati Campionari 2023-2024)

EBITDA medio

Risalito dal -5% del 2020 a un range del **22-23%** nel biennio 2023-2024.

Leverage (Debt/Equity)

Il rapporto debito/patrimonio netto è sceso a **0,9-0,85**

Current Ratio

L'indice di liquidità si è stabilizzato a **1,3-1,35**.

Focus Territoriale (Como, Lecco, Sondrio)

L'analisi evidenzia che nel territorio lariano e valtellino (Como, Lecco, Sondrio) **il turismo pesa più della media sull'economia locale**, sia in termini di imprese che di lavoro.

Incidenza Economica

L'incidenza del settore in termini di imprese e addetti è particolarmente elevata

Sondrio



Como



Lecco



I recuperi post-Covid sono stati intensi, con una permanenza media a Como di **2,94 giorni** nel 2021.

Withub

Lago di Como e Governance



Presenze

Sul Lago di Como si stimano **4,8 milioni** di presenze nel 2023.



Sfide e Opportunità

Esistono **criticità su infrastrutture e vivibilità** che devono essere governate, ma c'è anche l'**opportunità di rigenerazione urbana e culturale** se la crescita viene gestita.



Ruolo delle DMO

(Destination Management Organization)

Queste sono definite come **cabine di regia pubblico-private che coordinano offerta, dati, marketing e club di prodotto**.

La loro maturità è fondamentale per trasformare i flussi in valore locale, mitigando le pressioni su mobilità, rifiuti, energia e qualità dell'abitare.



Cresce l'occupazione In dieci anni aumento del 50%

Trend

In provincia di Como appartiene al settore circa il 10% delle imprese registrate

In dieci anni l'occupazione nel turismo dell'area lariana è cresciuta del 50%, una rivoluzione per l'economia dei territori e anche per il tessuto sociale. La tendenza, inoltre, spinge in un'ulteriore crescita del settore che incide sull'identità stessa delle nostre province, dove la manifattura invece fatica a trovare personale.

Il turismo si conferma uno dei pilastri dell'economia nelle province lombarde di Como, Lecco e Sondrio. L'incidenza del settore sul tessuto produttivo locale emerge con chiarezza dai dati di Unioncamere Lombardia, che fotografano il percorso di queste aree tra il 2020 e il 2024, anni segnati prima dalla contrazione pandemica e poi da una ripresa rapida e strutturata, come descrive "Il turismo nei numeri" con un'analisi comparata dei dati.

Nel 2023, a Como le imprese turistiche rappresentavano il 10,6% del totale delle attività economiche registrate (4.455 imprese), a Lecco il 9,5% (2.123) e a Sondrio il 16% (oltre 2.000). Anche l'occupazione riflette il peso del comparto: la quota di addetti nel turismo raggiunge il 12,8% del totale provinciale a Como, il 10,5% a Lecco e il 19,7% a Sondrio. Complessivamente, l'area lariana impiega oltre 31.000 persone nel settore, circa l'11% della forza lavoro locale, con una crescita del 48% rispetto al 2016.

Le dinamiche della domanda mostrano una ripartenza più rapida rispetto ad altre zone lombarde. Già nel 2021, rispet-

to al 2019, gli arrivi e le presenze segnavano aumenti superiori al 70%. A Como si è registrato un incremento della permanenza media, da 2,4 giorni nel 2019 a quasi 3 giorni, segnale di un consolidamento del cosiddetto "turismo slow" e di un'offerta legata a spazi aperti e natura.

Il periodo 2022-2023 ha confermato questa tendenza: nel solo 2023 Como ha contato 1,43 milioni di arrivi, pari all'8,2% del totale lombardo. Nei primi otto mesi del 2024 la Regione Lombardia ha registrato 13 milioni di arrivi e 37 milioni di presenze, con un aumento dell'11% rispetto allo stesso periodo del 2023. Una quota rilevante di questa crescita proviene proprio dalle province lariane.

Le strategie adottate dalle imprese locali spiegano la resilienza e l'espansione del comparto. Si tratta, in primo luogo, della digitalizzazione: dalle prenotazioni online a sistemi avanzati di revenue management, in grado di ottimizzare tariffe e disponibilità sulla base della domanda. A ciò si aggiungono la diversificazione dell'offerta con eventi, esperienze culturali e outdoor, l'attenzione alla sostenibilità attraverso certificazioni ambientali, pratiche di riciclo e strumenti di mobilità dolce e un modello di governance territoriale fondato sulla collaborazione tra enti pubblici e operatori privati.

Le stime per la chiusura del biennio 2024-2025 indicano un ulteriore incremento degli arrivi in Lombardia, atteso attorno all'11%.

Per l'area lariana, ciò significa consolidare un ruolo centrale nel turismo regionale, con effetti diretti su occupazione, indotto e strategie di sviluppo locale. **M. Gis.**

strutturata, resort "esperienziali", outdoor and wellness. Tra gli strumenti principali: Fondo Turismo, bandi regionali e camerali. Aumenta anche la richiesta di profili professionali specialistici.

Dopo anni di crescita, quali potrebbero essere i segnali che indicherebbero una stabilizzazione o anche una crisi?

Lo scenario base sembra essere quello di flussi stabili in crescita moderata nel 2024 e 2025. Oltre, la sostenibilità dipende da capacità ricettiva, mobilità e qualità del lavoro. Non esiste crescita perenne: campanelli d'allarme sono i picchi di satu-

razione, i costi finanziari in risalita, la pressione su servizi, l'over-tourism e gli shock climatici. Mentre i segnali di tenuta sono i margini operativi costanti, leva sotto controllo ed effettiva destagionalizzazione. Como e il territorio lariano possono continuare a giocare "in Serie A" nel turismo se uniscono dati, bilanci e governance territoriale: leggere bene i numeri oggi significa prendere decisioni migliori per un domani di crescita sostenibile. Senza dimenticare che il nostro territorio ha una forte vocazione manifatturiera che deve continuare a essere rafforzata e convivere con il turismo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La scheda

Uno strumento per leggere il fenomeno

Il turismo crea valore economico, identità e occupazione, ma spesso dietro l'immagine attraente del settore si nascondono fragilità gestionali, margini instabili, investimenti poco controllati, pianificazione carente. L'obiettivo di "Il turismo nei numeri", di recentissima pubblicazione, è proporre un approccio differente: meno storytelling, più strumenti tecnici e strategici per leggere i numeri e farne un vantaggio competitivo per imprese e territori. La promessa del libro è: non serve essere "esperti" per

guardare i numeri con metodo e prendere decisioni rapide, consapevoli, coerenti, sostenibili. Il volume, infatti, è scritto per imprenditori alberghieri ed extra-alberghieri, gestori di BandB e agriturismi, operatori del noleggio e dei trasporti turistici, professionisti e consulenti, amministratori e tecnici dei territori, oltre a studenti e docenti di turismo ed economia. L'autore è Giovanni Casartelli, con la collaborazione di Paolo Casciato, ed è disponibile su Amazon.

L'EVOLUZIONE MERCATO PIÙ SELETTIVO

Svolta nella governance Dalla tradizione ai manager

Il turismo sta evolvendo: da una gestione familiare delle piccole e medie imprese a una governance sempre più affidata a manager e professionisti. Una trasformazione che vede una progressiva accelerazione dovuta all'ingresso nel settore di un sempre maggior numero di fondi di investimento. Ma per ora, il turismo italiano resta un settore caratterizzato da una forte frammentazione dimensionale e territoriale. La tradizione storica delle imprese ha consolidato un modello diffuso di microaziende, spesso a conduzione

familiare, dove proprietà e direzione coincidono. Tuttavia, negli ultimi anni si è avviata una trasformazione significativa sottolineata dall'analisi di "Il turismo nei numeri". Accanto alle strutture tradizionali stanno emergendo fondi di investimento, catene multinazionali, reti in franchising e partnership pubblico-private. Il lago di Como rappresenta un esempio emblematico di questa evoluzione. La struttura della proprietà e della governance si rivela un fattore cruciale per la competitività. Il modello familiare continua a prevalere, ma si affermano soluzioni miste e più professionalizzate. L'ingresso di investitori isti-

tuzionali e l'evoluzione normativa hanno reso imprescindibile la pianificazione strategica e un maggiore livello di managerialità. Analizzare la governance significa, in questo contesto, comprendere quali leve consentano alle imprese di innovare, consolidarsi e competere nel tempo. Secondo il rapporto Pmi e governance 2023 di Cerved, il 77% delle imprese turistiche italiane resta a conduzione familiare; solo il 9% adotta un amministratore esterno e il 91% non dispone di un consiglio di amministrazione formale. Questo assetto offre vantaggi evidenti, come rapidità decisionale, radicamento territoriale e capacità di adattamento

nelle fasi di crisi. Al contempo, però, limita l'accesso a capitali esterni, rende complessi i passaggi generazionali e può frenare l'innovazione manageriale. Negli ultimi cinque anni si è registrata una crescita nell'impiego di figure professionali esterne: direttori generali, responsabili marketing, manager di catene e gruppi alberghieri. Federalberghi segnala che nel 2023 il 36% degli hotel con oltre 50 camere impiegava almeno un dirigente esterno alla proprietà. Alcune realtà hanno introdotto organismi di vigilanza e consigli di amministrazione. Parallelamente, si è ampliata la presenza di fondi di investimento, catene alberghiere internazionali e gruppi immobiliari nei segmenti a maggiore redditività. Il rapporto Cerved Real Estate and Hospitality 2023 rileva un incremento superiore al 41% degli investimenti, prevalentemente legati all'acquisto, ristrutturazione e rebranding di hotel esistenti. Molti di questi cambiamenti sono stati accelerati dalla crisi pan-



Il 77% delle imprese turistiche è a conduzione familiare FREEPIK

demica, che ha reso necessarie nuove competenze digitali e finanziarie, favorito l'ingresso di soci finanziatori e stimolato processi di ricambio generazionale attraverso patti di famiglia e holding. Unioncamere segnala che, tra il 2020 e il 2023, il 22% delle imprese turistiche ha modificato la propria governance. La transizione in atto non segna

il tramonto del modello familiare, ma la sua graduale ibridazione. La capacità di coniugare radicamento territoriale e nuove forme di gestione potrebbe rappresentare la chiave per mantenere competitività e attrattività internazionale in un settore sempre più esposto a dinamiche di mercato globali. **M. Gis.**