

5

SEDUTA DI MARTEDÌ 6 MAGGIO 1986

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE NELLO BALESTRACCI

La seduta comincia alle 17,45.

Audizione del presidente della SEMI, dottor Luigi Rumi.

PRESIDENTE. Proseguiamo i nostri lavori di indagine sulla presenza dello Stato nel settore del turismo. Le audizioni, che sono a buon punto, sono state utili per una serie di informazioni che i rappresentanti dei vari enti pubblici ci hanno offerto, anche rispondendo alle richieste di chiarimento dei colleghi.

Questa sera è presente il dottor Luigi Rumi, presidente della SEMI, con alcuni suoi collaboratori, il dottor Carmelo Messina, responsabile per l'immagine della SEMI, e il dottor Alfredo Casiglia, dell'ENI. Invito il presidente Rumi a svolgere la relazione, dopodiché i colleghi potranno alcune domande. Se in seguito si volesse rimettere una memoria scritta, saremmo grati, perché alla fine la Commissione rifletterà complessivamente sul materiale acquisito, prendendo qualche decisione valida per la promozione, la razionalizzazione e il coordinamento, per quello che sarà possibile, di questo settore che è importante soprattutto in un momento, in cui l'immagine e la presenza del turismo, soprattutto straniero, in Italia debbono essere rilanciate.

LUIGI RUMI, Presidente della SEMI. Prima di descrivere sinteticamente quali sono la presenza, il ruolo e il peso della SEMI nel panorama dell'attività turistica in Italia, vorrei premettere alcune considerazioni più generali sullo stato del settore, che in effetti è afflitto da una singolare contraddizione: nel suo insieme, come macrosettore, quindi come insieme di attività correlate, collegabili ad un'u-

nica connotazione di attività turistico-alberghiera, si tratta forse di uno dei principali comparti dell'economia italiana. Per volume di fatturato abbiamo una cifra complessiva compresa fra i 50 e i 60 mila miliardi, di cui poco meno di un terzo proveniente da esportazioni. In questo caso le esportazioni sono in realtà « importazioni » di turisti, ma evidentemente questo arrivo di turisti stranieri significa acquisire all'economia italiana della valuta con effetti sulla bilancia dei pagamenti assolutamente analoghi a quelli dell'esportazione di merci, per non dire poi dell'occupazione e di una serie di altri aspetti che evidentemente ne confermano il peso e la rilevanza. Quando poi passiamo ai soggetti imprenditoriali che operano in questo mercato, ci accorgiamo che non ce n'è nessuno che controlli una quota minimamente significativa del mercato. Se, come dicevo, le cifre di riferimento sono le decine di migliaia di miliardi per il fatturato complessivo del settore, quando vogliamo vedere gli esponenti di maggior peso e spicco nei due comparti in cui sostanzialmente si divide l'attività turistica, quella alberghiera propriamente detta, cioè l'offerta di servizi, di ospitalità e naturalmente di ristorazione, allora i nomi più rilevanti sono CIGA, JOLLY, SEMI stessa, che sono tutti compresi in una dimensione fra i 250 e i 150 miliardi. Così pure in questo stesso range dimensionale sono compresi i maggiori *tour operators* che rappresentano l'altro versante del settore: sono, in sostanza, gli assemblatori di viaggi e di vacanze, cioè quei soggetti che, prendendo componenti da altri operatori (il passaggio aereo dalle compagnie aeree, l'ospitalità dagli alberghi, i servizi a terra dalle compagnie di autobus o da altri operatori di servizi) propongono pacchetti di viaggio e

di vacanza da vendere sul mercato interno o internazionale. Anche in questo caso, pur ricordando i nomi più importanti, Ventana, Wagons Lits, CIT, Alpitour (più familiari se non altro per la presenza pubblicitaria) le dimensioni non si discostano da quelle che ho ricordato. In questo panorama la SEMI rappresenta un organismo in qualche modo atipico, nel senso che come dimensioni è nell'ambito delle cifre che ho rammentato prima: il fatturato del 1985 è stato dell'ordine di 120 miliardi e le previsioni budgetarie per il 1986 pongono il fatturato in una cifra intorno ai 170 miliardi, ma è un fatturato che nasce dalle presenze contemporanee nei principali settori e comparti dell'attività turistica (gestione di complessi alberghieri e paralberghieri di città e di vacanze, agenzie di viaggio e *tour operativity*, promozione turistico-immobiliare).

PRESIDENTE. Mi scusi se l'interrompo, ma poiché stanno per aver luogo votazioni in aula, devo sospendere la seduta.

La seduta, sospesa alle 18, è ripresa alle 18,35.

PRESIDENTE. Invito il presidente della SEMI, dottor Rumi, a proseguire nello svolgimento della relazione.

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Sottolineavo, prima, la singolare caratterizzazione dei soggetti imprenditoriali operanti nel settore del turismo, e prendevo spunto dalle considerazioni generali per illustrare la peculiarità della posizione della SEMI, che, per dimensioni, si ritrova a figurare nella ristretta pattuglia dei grandi operatori, ma che, a differenza degli altri 'soggetti, presenta una caratteristica unica, cioè quella dell'operatore contemporaneamente nei vari segmenti e nei vari comparti dell'attività turistica.

La SEMI e le sue società controllate (sono esattamente cinque, e si tratta di società immobiliari a caratterizzazione

turistica che complessivamente rappresentano un'unica entità organizzativa ed aziendale) sono presenti nel comparto turistico immobiliare, ciò significa che dispongono di un patrimonio di alberghi già realizzati, di *residences*, di strutture complementari, di campeggi ed altro e di un ancor più rilevante patrimonio di terreni a vocazione turistica tuttora da materializzare. In alcuni casi vi sono strumenti urbanistici perfetti, che consentono l'attivazione immediata di nuove operazioni, in altri casi gli strumenti urbanistici sono in via di definizione, e per essi è comunque prevista una destinazione di tipo turistico-alberghiero.

Il secondo segmento di presenze è, appunto, quello delle gestioni alberghiere che, a sua volta, si caratterizza in una duplicità di presenza nei due grandi comparti dell'*hotellerie*, primo fra tutti quello del turismo d'affari e commerciale (quindi, alberghi di città). Per questo tipo di turismo intendo riferirmi, in particolare, alla catena Motel Agip che, realizzata dall'ENI in epoca storica, nella fase pionieristica, è proseguita nei decenni successivi ed ha visto la realizzazione di 42 alberghi nelle piazze principali e negli snodi stradali ed autostradali più importanti. Di questa catena, i 23 alberghi più significativi sono gestiti direttamente dalla SEMI e rappresentano la parte più importante del volume del lavoro realizzato: l'80 per cento circa del fatturato complessivo della catena Motel Agip è realizzato da esercizi gestiti direttamente dalla SEMI. Ai privati è stata mantenuta la gestione dei centri localizzati nelle località minori.

Accanto al circuito alberghiero a prevalente connotazione d'affari, si è recentemente affiancato un circuito d'alberghi di *standard* leggermente superiore e sempre destinato, nella sua connotazione principale, ad una clientela commerciale e di affari ma anche, in qualche modo, adeguato alla nuova concezione dell'albergo, non più inteso come una « scatola » nella quale la gente dorma o consumi i pasti, ma come centro d'incontro in cui è possibile svolgere attività sociali ed economi-

che grazie alla presenza, in queste strutture, di quei servizi e di quelle *facilities* tipici della concezione alberghiera più avanzata, cioè sale convegni, servizi di esposizione permanente, eccetera.

Vi è poi il circuito delle attività alberghiere di tipo vacanziero, sorto all'inizio con connotazioni di tipo sociale. Cito per tutti il caso di Borca di Cadore, ovvero sia un complesso di alberghi, di villette e di *residences* destinati, all'inizio, alla fruizione interna dei dipendenti del gruppo ENI, ma progressivamente commercializzato con crescente successo sul mercato commerciale interno ed internazionale. A questo complesso si sono poi affiancati i complessi di Pugnochiuso, di Rocca Ruja, di Maratea ed altri minori.

Quindi, per ricapitolare: presenza nel settore turistico immobiliare, presenza nel comparto gestionale con catene di alberghi caratterizzate da una parte dal prevalente segmento di domanda commerciale e di affari e dall'altra caratterizzato, invece, dal prevalente segmento di domanda di turismo e di vacanza. Ciò non impedisce che vi siano delle utili connessioni tra l'uno e l'altro segmento: per quanto riguarda il turismo relativo ai *meeting* e ai congressi, per esempio, la SEMI dispone di una serie di strutture che passano « orizzontalmente » attraverso queste linee di prodotti offrendo centri congressi, come quelli di Pugnochiuso, che sono abbastanza unici nella realtà del Mezzogiorno, e che sono affiancati ai centri di formazione di Monte Cucco sui Castelli romani e ai vari centri congressi e sala conferenze presenti nei Motel Agip della nuova generazione (Venezia, Firenze e Roma, ad esempio).

Da ultimo, c'è un'ulteriore linea di operazioni rappresentata dalla divisione Moteltour (che recentemente è stata per motivi commerciali ribattezzata Grantour), che ha un duplice connotato. Da un lato, agenzia di viaggio attraverso le quali si cura tutta l'attività concernente l'emissione di biglietti e le prenotazioni di viaggio per le aziende del gruppo. Tale attività da sola assicura un movimento di biglietteria dell'ordine di 50-60 miliardi

di lire; evidentemente non è questo o, almeno, correttamente noi non consideriamo questo il fatturato dell'agenzia, ma consideriamo tale solo il volume di commissioni legate all'emissione dei biglietti. Dall'altro lato, c'è il versante *tour operator* confrontabile, sotto questo aspetto, con soggetti come Alpitour, Ventana, Wagons lits, che propone pacchetti di vacanze e di viaggi in Italia e all'estero per la clientela italiana e per quella straniera. Questa divisione ha, a sua volta, un giro d'affari attorno a 40-45 miliardi di lire. Si tratta di un aggregato di operazioni legate tra loro da indubbi effetti sinergici; basti ricordare, ad esempio, i possibili margini di efficienza gestionale che derivano dall'operare nel settore della biglietteria ed in quello del confezionamento di pacchetti turistici. È evidente, infatti, che staccare un consistente numero di biglietti per una serie di compagnie aeree, deve un rilevante potere contrattuale nell'acquisizione di tariffe preferenziali nel confezionamento di pacchetti turistici destinati al turismo di vacanza.

Il fatto poi di essere presenti nel settore con situazioni gestionali di tipo permanente e stagionale e, nell'ambito di quest'ultimo tipo, con dislocazioni marine e montane consente anche di gestire in termini più razionali le risorse umane e professionali esistenti all'interno dell'azienda, con una mobilità coordinata della manodopera. Ciò evita di attuare quelle manovre « a fisarmonica » che in genere caratterizzano gli operatori turistici a connotazione strettamente stagionale che, nel periodo estivo, si « gonfiano » di personale per poi abbandonarlo per il resto dell'anno.

A mio avviso, questa caratteristica della SEMI nella situazione attuale e ancor più in prospettiva è interessante oltre che per il fatto di essere organizzabile a sistema (e, quindi, avere un accresciuto potere negoziale nei confronti di interlocutori esterni), anche perché la SEMI è incardinata in una realtà industriale a livello multinazionale come l'ENI; ciò consente in prospettiva una manovra di progressiva internazionalizzazione del

ruolo della SEMI, essendo pacifico che uno degli elementi di debolezza relativa delle strutture imprenditoriali alberghiere in Italia è costituito dal fatto che esse sono poco internazionalizzate, poco presenti sui vari scacchieri.

Se poniamo attenzione alla realtà dei protagonisti più rilevanti che operano sullo scenario mondiale, verifichiamo che tutti sono nati e cresciuti in ambito nazionale, ma hanno poi trovato nella proiezione internazionale le ragioni ed i motivi del loro rafforzamento imprenditoriale. Mi riferisco, ad esempio, ai Club Méditerranée, alla catena Meridién, agli Sheraton, agli alberghi Hilton ed agli Holiday Inn. Da questo punto di vista l'essere incardinati in una realtà come l'ENI consente in prospettiva di ipotizzare uno sviluppo della presenza operativa, gestionale e commerciale, all'estero, in quei paesi dove l'ENI è già presente con progetti di sviluppo di tipo globale. In realtà, in taluni paesi esteri l'ENI non negozia con controparte aziendali, ma direttamente con i governi. In paesi come l'Egitto, il Kenia, l'Argentina o la Cina la prospettiva di realizzazione di una catena di *motels* o di aree di servizio attrezzate con strutture di ristorazione o di progetti che vedano una presenza anche solo commerciale nel canalizzare i flussi di turismo italiano verso un determinato paese o viceversa può rientrare a far parte di un progetto di presenza globale e, ancora una volta, di ottimizzazione di risorse che sono finanziarie, organizzative e di mercato.

CONCETTO LO BELLO. Desidero rivolgere al presidente Rumi una domanda specifica che, però, non avrebbe senso se non premessi ad essa una brevissima considerazione.

Mi pare di aver colto dall'intervento del dottor Rumi la poliedricità dei compiti e delle funzioni della SEMI grazie a tutta una serie di servizi e di iniziative finalizzati fundamentalmente allo sviluppo del turismo. Mi pare, tuttavia, di dovere osservare che lo sviluppo dell'attività turistica nel nostro paese viene limi-

tato dalla mancanza di strutture, soprattutto nel Mezzogiorno, con ciò stesso determinando un'accanita concorrenza da parte dei paesi che si affacciano sul Mediterraneo. Credo sia sotto gli occhi di tutti la carenza delle strutture turistico-alberghiere, in particolar modo in Sicilia e in tutto il Mediterraneo.

Sempre nella sua esposizione, il dottor Rumi ha affermato che c'è un comparto che dispone di aree destinate alla realizzazione di strutture turistico-alberghiere e, per quanto mi concerne, intenderei sottolineare che bisognerebbe provvedere anche alla realizzazione di strutture costiere, perché è in questo campo che il territorio cui mi riferisco è assolutamente carente. Desidererei sapere quali iniziative ritiene la SEMI di adottare nel contesto dell'attività turistica per la realizzazione, sia pure attraverso incentivi che dovranno in seguito essere individuati, di iniziative tese ad ovviare alle carenze strutturali nel comparto turistico-alberghiero e alla costruzione di villaggi.

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Allo stato attuale la SEMI ha un margine di manovra ampio, ma non totale. Da alcuni anni è infatti in vigore una direttiva del ministro delle partecipazioni statali che preclude all'ENI - e conseguentemente alla SEMI - la destinazione di ulteriori risorse finanziarie per attività non strategiche, essendo l'attività turistica considerata non strategica o comunque estranea alla legge istitutiva dell'ENI.

Va comunque sottolineato che le possibilità di sviluppo e di mantenimento in vita della SEMI sono collegate al raggiungimento di dimensioni aziendali sempre crescenti perché, se mi è concesso di usare un'espressione un po' disinvolta, nel nostro settore « chi non cresce crepa ». Per rimanere competitivi sul mercato sono necessari investimenti sempre più consistenti nella logistica complessiva; un sistema di prenotazioni centralizzato richiede un investimento in calcolatori e mezzi di grande rilievo, ma è anche l'unica risposta ad una gestione ottimale degli *stocks* di capacità ricettiva.

Non dimentichiamo che il turismo è la merce più deperibile che ci sia: la verdura dura per quattro o cinque giorni, mentre una camera d'albergo che non è venduta in giornata è persa definitivamente.

Viviamo in un sistema nel quale i valori intrinseci di un servizio sono altamente supportati dalla pubblicità. Le possibilità di sopravvivenza e di crescita della SEMI sono legate ad un fattore che per il momento è necessariamente solo gestionale.

Nuovi investimenti immobiliari e nuovi teatri di operazioni non sono, invece, allo stato dei fatti, previsti dalle direttive che abbiamo ricevuto dall'ENI.

Per quanto riguarda le osservazioni dell'onorevole Lo Bello, sono sostanzialmente d'accordo su quanto egli ha affermato: il Mezzogiorno è una macchina straordinariamente sottoutilizzata sotto il profilo turistico. Mi ha impressionato un confronto che è stato fatto recentemente fra la Sicilia e Corfù, isoletta che di interessante nei secoli ha avuto soltanto la visita della principessa Sissi.

Ebbene, Corfù ha un numero di presenze straniere di poco inferiore ad un terzo di quelle che registra la Sicilia, rappresentando territorialmente, come sviluppo di coste, un cinquantesimo o un ottantesimo — non ricordo bene — di quelle della Sicilia, con una dotazione paesaggistica e storica evidentemente inconfondibile.

È vero che occorre potenziare in termini sistematici le strutture di offerta, ma forse è altrettanto urgente utilizzare meglio quanto già esiste.

L'altra realtà da segnalare con gravi accenti di preoccupazione è il fatto che proprio al sud il coefficiente di utilizzo delle strutture turistiche è decisamente più basso che nel resto d'Italia: le giornate di piena occupazione degli alberghi del sud sono del 35-40 per cento inferiori alle corrispondenti strutture del centro e del nord.

Il primo elemento di razionalizzazione è il rafforzamento della produttività e l'operatività delle strutture già esistenti, inserendole nei circuiti di commercializza-

zione. Il singolo albergo che vuole commercializzarsi all'estero deve sopportare costi molto alti, in quanto deve inviare delegazioni all'estero, stampare *dépliants*, partecipare a fiere e così via: tali costi risulterebbero certamente inferiori se quello stesso albergo fosse inserito in un catalogo multiplo.

Allo stesso modo, subirebbero un abbattimento importante le voci concernenti i servizi generali di amministrazione e la stessa politica degli approvvigionamenti, che su scala più ampia consentirebbero poteri contrattuali e quotazioni più interessanti. Per il momento ci troviamo su questa seconda direttrice di azione, fermo restando che condividiamo spazi di grande evidenza per lo sviluppo dell'offerta turistica nel Mezzogiorno.

MILZIADE CAPRILI. Prima di formulare un paio di domande al presidente della SEMI, desidero fare la valutazione già fatta in precedenza dal presidente, illustrando le ragioni di questa indagine conoscitiva.

Il presidente Rumi ha affermato che il turismo italiano è afflitto da una singolare contraddizione: mi pare che egli sia stato ottimista nel ritenere che si tratti di una sola contraddizione. In realtà di contraddizioni ne viviamo molte, in particolare, quella segnalata dall'onorevole Lo Bello è esplosiva, e cioè che il 17-18 per cento del turismo è diretto verso il sud, nonostante gli itinerari turistico-culturali, che dovrebbero fornire un criterio per accompagnare lo sviluppo turistico all'incremento delle strutture ricettive.

Altra contraddizione è quella del troppo pieno o troppo vuoto, cioè la costante sottoutilizzazione e diseconomia delle strutture.

Altra questione che ci preoccupa per il 1986 sono le previsioni fatte per la stagione turistica: pare che si preveda circa il 12 per cento in meno rispetto al 1985, anche perché i 1.100 miliardi di introito, registrato lo scorso anno grazie al turismo nord americano, sicuramente quest'anno andranno perduti. Ho anzi l'impressione che a questa perdita si do-

vranno aggiungere 7-9 miliardi del mancato decollo del famoso « piano America ».

Ho voluto richiamare queste questioni perché ci siamo trovati di fronte a questa ulteriore contraddizione, sulla quale forse abbiamo come Commissione e come Parlamento più possibilità d'intervento. Abbiamo una serie di strutture pubbliche che lavorano nel settore del turismo: l'ENIT (abbiamo ascoltato questo ente e faremo altrettanto con l'INSUD, che è il punto di riferimento fondamentale, soprattutto per la nuova legge sul Mezzogiorno), l'INSUD, per altri versi l'Alitalia, il vettore marino, l'ACI e una serie di organismi che sono nell'ambito delle strutture pubbliche. Dopo il decreto del Presidente della Repubblica n. 616 abbiamo soprattutto una funzione preminente, quella delle regioni.

Dottor Rumi, la prima domanda è questa: rispetto anche alle affermazioni che lei ha fatto sui diversi settori d'intervento della SEMI (Moteltour e Grantour, come lei ha detto, e quindi non solo gli alberghi tradizionali, storicamente determinati, o quelli nuovi, sui quali poi le farò una domanda particolare, ma anche questa struttura di *tour operators*), pur tenendo conto che non dobbiamo perdere di vista la complessità della richiesta turistica che oggi viene fatta in tutti i paesi, anche in Italia, per cui nessuno può pensare di compattare tutto rispetto ad un'unica opzione, perché questa sarebbe francamente un'assurdità, non ritiene possibile che si formi un'agenzia pubblica che metta insieme tutte queste strutture, enti, associazioni che lavorano nell'ambito pubblico, finalizzato ad alcuni obiettivi fondamentali, per esempio, la promozione dell'immagine turistica all'estero che viene fatta da soggetti tra di loro assai diversi, qualche volta in contraddizione e quasi sempre senza alcun coordinamento? Prendendo l'esempio della SEMI, abbiamo l'INSUD che, lei sa meglio di me, gestisce tramite la Valtur, nella quale c'è anche il Club Méditerranée (su questo discuteremo con il presidente dell'INSUD), una serie di villaggi turistici e alcuni anche all'estero, tra cui quello in Grecia che non so se sia a Corfù.

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Sono stato cinque anni alla Valtur e ancora prima all'INSUD.

MILZIADE CAPRILI. Un'offerta complessiva che metta insieme una struttura alberghiera della SEMI, che, come lei diceva, ha anche alcune caratteristiche di turismo vacanziero, oltre che di turismo d'arte e di affari, che poi si trasformano in turismo di vacanza, e quindi fanno richieste più complesse, significherebbe non annessare le responsabilità o il peso, in qualche modo anche l'immagine, che poi è difficile a costruirsi, per cui nessuno la vuole mettere in secondo piano, della SEMI o dell'INSUD, in questo caso della Valtur, ma avere un pacchetto di proposte turistiche che, come lei diceva, vanno dagli alberghi di *standard* superiore agli altri collegati alla rete autostradale che, insieme a questi villaggi di vacanza, potrebbero essere un elemento da vendere su alcuni mercati. Intendiamoci, non è che sia particolarmente esperto, ma sono valutazioni che mi vengono in mente sentendo le sue affermazioni e considerando che siamo di fronte al fatto che ognuno parla un proprio linguaggio e fa la propria promozione e pubblicità. Non si spende meno degli altri paesi, per esempio della Grecia o della Spagna che vengono sempre citate, ma peggio, senza alcun coordinamento, con enti che ormai sono diventati inutili e sorpassati, perché lei ha detto che il turismo è il bene più deperibile. Sicuramente una vicenda come quella del Mediterraneo ha ridotto a brandelli non solo la Sicilia, ma il complesso dell'immagine italiana. Questa è la prima domanda di carattere generale.

L'altra domanda più particolare è questa: ho visto la pubblicità che la SEMI sta facendo per quella catena alberghiera. Lei ha detto poco fa che, in sostanza, se non viene rivista la direttiva ENI, termina lì la vicenda acquisto o struttura alberghiera della SEMI. Vorrei capire meglio con quale logica, che mi sfugge perché non la conosco (non perché non la immagini e quindi non mi dia la rispo-

sta) è stata acquistata questa struttura alberghiera che è diversificata in varie zone del paese. C'è sicuramente un filo conduttore.

L'ultima domanda è sul bilancio della SEMI. Lei ha citato delle cifre che riguardano la Grantour: se ho capito bene, 45 miliardi come *tour operator* e altri 50 miliardi. Vorrei capire meglio qual è il complesso delle *performances* economiche.

MATTEO PIREDDA. Non farò riferimento specifico alla mia provenienza territoriale, almeno in linea di massima. La relazione è stata completa e interessante. Le domande che vengono da porre sono le più disparate, di carattere ambientalistico oppure generale. La prima, di carattere generale, attiene ad un dubbio che mi viene proprio dalla complessità dell'articolazione funzionale della SEMI: se la SEMI avesse gestito soltanto dei *motels*, cioè dei servizi all'automobilista in funzione del potenziamento del consumo di benzine Agip, non ci sarebbe stata da porsi alcuna domanda; quando invece allarga il suo spettro operativo a tante altre funzioni più propriamente, anzi direi esclusivamente, turistiche, si pone la questione della permanenza di una logica assistenziale della SEMI. Quindi, la domanda è se, alla luce della situazione odierna e anche di un sostanziale ritiro dalla piazza italiana di tante società petrolifere, soprattutto delle maggiori, per cui il problema di promozione e di vendita di benzine Agip non si pone più, la SEMI abbia oggi ragione di esistere con questa particolare finalizzazione. In termini generali, la struttura articolata della SEMI e la divisione funzionale delle sue attività mi vanno benissimo, e credo che la cosa più razionale che si possa fare, e che tutte le grandi strutture debbono fare, sia quella di creare una serie di sinergie tra le varie funzioni che ammortizzano anche gli eventuali punti deboli delle strutture, e che quindi siano in grado di dominare meglio il mercato attraverso le varie funzioni. Però, ripeto, resta ancora una domanda di fondo: esistono altre società petrolifere statali che

hanno una organizzazione *a latere* quale quella cui ho fatto riferimento poc'anzi? E, nell'ipotesi affermativa, intendono conservarla o meno?

Il presidente della SEMI ha parlato di una articolazione in cinque società funzionali...

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Società immobiliari...

MATTEO PIREDDA. Soltanto società immobiliari. Lei ha però fatto un riferimento alla funzione del *tour operator* per l'agenzia di viaggi...

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Non è una società autonoma, è una divisione della SEMI.

MATTEO PIREDDA. Quali di queste società immobiliari hanno un bilancio in attivo e qual è complessivamente il bilancio, visto che lei ha parlato solo di fatturato?

Desidererei anche conoscere la distribuzione territoriale delle strutture, così da capire se avete assolto ad una funzione pubblica o avete seguito la moda o le tendenze di mercato. Sappiamo tutti che questa seconda potenza turistica mondiale ha un utilizzo al nord e al centro-nord dell'80 per cento, il residuo al meridione. Senza star qui a discutere come e perché questo sia avvenuto, in generale, vorrei sapere se voi avete o meno assecondato la tendenza.

L'altra questione che desidero sottolineare fa riferimento ad un passaggio della sua relazione che considero giusto in termini manageriali ma che si scontra con la domanda di fondo relativa alla permanenza della validità della SEMI. La questione riguarda il problema della internazionalizzazione, ovvero una cosa senz'altro necessaria perché consente un'offerta di turismo sul mercato mondiale certo più accattivante di quanto sia quella di una società con limitate dimensioni nazionali. Lei si è riferito a grandi sistemi, quali lo Sheraton, l'Holiday Inn, e così via, sistemi che si caratterizzano

per il fatto di offrire al potenziale cliente una vasta gamma di scelte sul piano dei vari aspetti congressuali, da quello puramente marino-balneare, a quello culturale, a quello esotico-folkloristico, eccetera. Ma l'internazionalizzazione si scontra, in un certo senso, con quella domanda a cui sembra - a mio giudizio - aver risposto la direttiva del ministro che lei citava e che ha sostanzialmente imposto un « alt » all'ulteriore sviluppo della SEMI.

Tornando ad una delle primissime osservazioni da me fatte, credo vada chiarito un punto, e cioè se la SEMI intenda l'attività alberghiera come una funzione di sostegno alla vendita dei prodotti petroliferi dell'Agip. Eventualmente, non vi sarebbe da discutere su questo, anche se il ritiro delle grandi società petrolifere dal mercato italiano potrebbe porre in minor rilevanza quella funzione. Comunque, non vi è chi potrebbe eccepire l'illogicità di tale presenza. Ma probabilmente di presenze ne esistono anche altre, quale quella, ad esempio, nel turismo congressuale. Sappiamo, infatti, che questo tipo di turismo è in Italia piuttosto scarso, anche se il nostro paese risulta essere la seconda potenza turistica del mondo. L'offerta di turismo congressuale è senz'altro più difficile di quella relativa al normale turismo, proprio perché la prima non si basa tanto sui prezzi quanto sui servizi. È probabile quindi che lo spazio dell'intervento pubblico in questo tipo di attività risulterebbe forse più ingiustificato.

Il dottor Rumi ha fatto riferimento ad una serie di proprietà di aree, in alcune delle quali gli strumenti urbanistici prevedono già oggi la indicabilità, mentre in altre è *in itinere*. Desidererei conoscere una geografia, sia pur generale, di queste aree e come siete pervenuti all'acquisizione di esse. In particolare, vorrei sapere se corrispondono ad un progetto di sviluppo, ad un piano, e conseguentemente ad una certa logica, così da comprendere se la vostra autonomia rispetto all'ENI è totale o condizionata. L'ENI è il vostro azionista non maggioritario ma totalita-

rio, nel senso che ha il 100 per cento, al di là del diritto commerciale che, a me pare di ricordare, non consente all'unico azionista...

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Lo consente ad un prezzo alto...

MATTEO PIREDDA. E quindi è come se non fosse una S.p.A...

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Ma questo non importa...

MATTEO PIREDDA. Ho parlato di unico azionista solo per sottolineare il fatto delle direttive date dal ministro attraverso l'ENI. Ecco, vorrei quindi sapere se l'azionista unico ha definito un suo programma, un ruolo da attribuire al suo braccio turistico o se avete ricevuto una direttiva più precisa.

Per l'ultima domanda che desidero porre devo partire da una premessa, ovvero quella di ipotizzare la vostra presenza pubblica nel settore turistico con funzioni promozionali di quella parte del turismo che viene dall'esterno. Diversa sarebbe la logica se la vostra funzione fosse quella di riequilibrare la fruizione turistica e se aveste il compito di creare le precondizioni degli itinerari turistici del Mezzogiorno. Ecco, la domanda è questa: che rapporti avete con le altre presenze pubbliche nel settore, che rapporti avete con le strutture pubbliche regionali?

PRESIDENTE. Vorrei rivolgere al presidente Rumi una sola domanda, premettendo ad essa una breve considerazione. Sarei molto preoccupato se nel settore delle partecipazioni statali si facesse un « pasticcio » in rapporto a comparti che in questo momento vengono ritenuti non strategici. Penso, ad esempio, al « pasticcio » della SME: ho letto questa mattina sui giornali le varie direttive che in proposito il ministro si accingerebbe a dare.

Il problema è rilevante; concordo anch'io sul fatto che in una struttura così diversificata e complessa o si dà spazio

per creare una reale capacità di stare sul mercato, con tutti gli strumenti operativi necessari, oppure si rischia l'emarginazione sul mercato. A titolo personale, vorrei anche rilevare che non credo sufficiente un'opera di consolidamento.

Oltre alle attività nel settore turistico-alberghiero in senso lato, così come sono state descritte dal presidente Rumi, la SEMI possiede una serie di immobilizzazioni di risorse finanziarie sotto forma di aree per le quali in parte sono già pronti gli strumenti urbanistici, in parte non lo sono. Se la direttiva di chi detiene il pacchetto azionario di assoluta maggioranza della SEMI andasse nel senso di bloccare l'espansione, cosa avverrebbe di quelle aree che pure costituiscono una risorsa importante? È in atto un confronto con il ministro delle partecipazioni statali, con l'ENI e, quindi, con il presidente Reviglio. Questa presenza operativa sul territorio, potenzialmente traducibile in nuove strutture ricettive, fa parte o meno del blocco attuale e, in caso affermativo, come si intende uscirne?

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Vorrei preliminarmente pregare gli onorevoli deputati che mi hanno rivolto delle domande di segnalarmi i quesiti ai quali dovessi dimenticare di rispondere.

Quando ho parlato di una contraddizione macroscopica, evidentemente non ho inteso segnalare come unica, ma solo come una delle determinanti, nel senso che soggetti imprenditoriali deboli riescono difficilmente ad impostare politiche di ampio respiro sia per quanto riguarda la proiezione nel tempo delle strategie aziendali, sia per ciò che concerne la presenza nello spazio. La forte dicotomia esistente tra il centro nord ed il sud nasce anche da una diversa caratterizzazione dei soggetti imprenditoriali che al nord, per ragioni storiche e per familiarità con forme di maturazione della cultura imprenditoriale diverse da quelle sviluppatesi al sud, hanno trovato, sia pure in una generale situazione di dispersione e di polverizzazione dell'offerta, forme di raccordo, di alleanza sul mercato che

hanno consentito di limitare gli effetti negativi della polverizzazione, nonché il raggiungimento di migliori traguardi operativi e gestionali.

Come ricordava l'onorevole Caprili, pur essendo l'Italia la seconda potenza turistica mondiale – come ogni tanto si afferma quando si è in preda a soprassalti d'orgoglio – resta il fatto che il turismo è un settore che coglie solo in misura modestissima le potenzialità che la divisione internazionale del lavoro consentirebbe di sfruttare. Il fatto che il settore sia caratterizzato da un panorama di operatori piccoli, deboli, svogliati o non sufficientemente aggressivi costituisce un elemento di debolezza.

Si tratta di una situazione in qualche modo raffrontabile con quella del settore tessile e dell'abbigliamento in Italia prima del boom del *made in Italy*. Resta il fatto che, a seguito di questa mutazione organizzativa che ha coinvolto da un lato le strutture produttive – penso, ad esempio, al modello Benetton – ma soprattutto le strategie commerciali di *marketing*, il prodotto italiano non è più comprato in Italia da grossisti, come avveniva precedentemente in larghissima maggioranza, ma è venduto sui mercati esteri con contrassegni di identità e con quotazioni di prezzi che non subiscono una concorrenza delle produzioni anonime e andanti offerte dai paesi emergenti, nei quali il costo della manodopera è, per forza di cose, molto più basso.

Sotto questo aspetto, si può facilmente paragonare la situazione del turismo a quella dell'abbigliamento: l'Italia non può competere, sotto il solo profilo dei prezzi, con i paesi che si affacciano sul Mediterraneo, deve competere sotto il profilo della qualità complessiva del servizio e della ricchezza dell'offerta. Non è detto, infatti, che avere una struttura di costi del lavoro alti, purché questi siano accompagnati da elevati coefficienti di professionalità e di efficienza aziendale, costituisca di per sé un *handicap*, infatti, la prima industria mondiale del turismo è quella statunitense, dove i costi del lavoro non sono certamente bassi. La me-

desima industria è tuttora fiorente in Svizzera dove, com'è noto, un caffè costa duemila lire e dove è facile immaginare quanto alti siano i costi dei lavoratori del settore alberghiero.

Evidentemente non sono questi gli unici fattori che bisogna prendere in considerazione: vi sono anche ostacoli istituzionali, disattenzioni troppo a lungo prolungate, situazioni mantenute colpevolmente nell'equivoco. La pluralità di presenze pubbliche nel settore testimonia questa occasionalità di attenzione nei confronti del settore turistico che, per molto tempo, è stato considerato come un male minore, dal momento che le opportunità occupazionali vere erano nell'industria. Di qui le famose guerre fra l'opzione turistica e quella industriale per lo sviluppo del Mezzogiorno: sono temi noti a tutti, sui quali non vale la pena di spendere altre parole.

Le domande che mi sono state rivolte riguardano in sostanza le nostre previsioni per la congiuntura 1986 ed il nostro parere circa l'ipotesi di un accorpamento di ruoli o di funzioni da parte di alcuni soggetti pubblici che operano nel turismo.

Alla fine dello scorso anno le previsioni erano piuttosto rosee ed i presuntivi per il 1985 apparivano alquanto positivi, anche se non entusiasmanti, come in un primo tempo si era immaginato: si è registrata una crescita del 2-3 per cento nelle presenze alberghiere e del 4-4,5 per cento da parte di italiani e di stranieri; rimaneva ancora il dato di una sostanziosa quota di sommerso, che difficilmente si poteva definire in sintonia o in amplificazione rispetto al dato ufficiale.

Nel 1985 si è certamente registrata una congiuntura di fenomeni tutti positivi: non si è avuta conflittualità sindacale, i sindacati hanno rapidamente raggiunto un'intesa sull'aggiornamento delle scadenze contrattuali, non ci sono stati scioperi dei traghetti diretti in Sardegna e si sono registrate pochissime azioni terroristiche.

Tale congiuntura « astrale » favorevole è stata scontata tutta dal dicembre 1985

in poi, a seguito della vicenda di Sigonella, alla recrudescenza del terrorismo, alla guerra nel Mediterraneo, al vino al metanolo ed infine alla pioggia radioattiva. Si sono avute inoltre alcune difficoltà a proposito delle trattative per il rinnovo del contratto nazionale di lavoro (sono stati indetti scioperi che hanno causato gravi disagi, soprattutto alle grandi catene alberghiere le quali, nei loro limiti, stanno esercitando un ruolo di stimolo nei confronti della FAIAT per un rapido e positivo sviluppo della vertenza): tutto questo ha fatto sì che la componente americana debba considerarsi praticamente azzerata: secondo i dati in nostro possesso, vi è stato circa il 70 per cento di rinunce da parte del turismo americano organizzato, particolarmente per quanto riguarda i classici giri Roma-Firenze-Venezia e Roma-Napoli-Bari-Atene. Questi due grandi flussi di turismo organizzato hanno rappresentato nel 1985 il 12 per cento del nostro fatturato nella catena Motel Agip.

La tensione che si è creata nell'area del Mediterraneo ha inoltre sconvolto tutta la programmazione relativa ai viaggi degli italiani all'estero. Di solito si coglie negli osservatori dei fenomeni turistici un'interpretazione un po' manichea, secondo la quale è « buono » il turismo che affluisce in Italia mentre è cattivo il turismo degli italiani all'estero: ritengo che si tratti di due facce, inevitabilmente collegate, di una stessa medaglia.

Mi sembra normale che così come si comprano all'estero macchine FIAT ed in Italia automobili Volkswagen, i consumi ed i modelli di comportamento turistico degli italiani non possano essere strutturalmente diversi da quelli degli altri cittadini dei paesi europei. Questa attività, comunque, ha subito gravi alterazioni e sostanziali cadute di prospettive.

Per quanto riguarda il discorso dei collegamenti, sicuramente sono possibili taluni raccordi; ritengo che le omologazioni siano nefaste, nel senso che le presenze « pubbliche » nel settore del turismo possono riportarsi a tre-quattro categorie. Esse comprendono in sostanza i

soggetti istituzionali, cioè le regioni o gli organi di queste preposti in termini specialistici alla promozione dell'attività turistica; i soggetti strumentali, che non svolgono attività turistica, ma ne consentono l'ordinato svolgimento (i mezzi di trasporto, con i conseguenti problemi di funzionalità e di tariffe dei vettori aerei e marittimi, efficienza del sistema autostradale e così via); ci sono poi i catalizzatori, cioè i soggetti che non interferiscono con l'operatività, ma consentono, agendo in un modo piuttosto che in un altro, il raggiungimento di adeguati livelli di efficienza (l'esempio in grande è l'ENIT, in piccolo le *pro loco*, le aziende di turismo e così via).

È vero che in Italia la promozione impegna una quantità oggettivamente limitata di risorse rispetto al fatturato prodotto, ma è anche vero che le spese sono ripartite in maniera irrazionale, infatti la sovrapposizione di competenze, la limitazione dei ruoli e le impostazioni operative fanno sì che le non infinite risorse destinate alla promozione dell'immagine turistica dell'Italia all'estero abbiano un ritorno molto modesto. Il confronto con Grecia e Spagna, i nostri competitori più maturi nel bacino del Mediterraneo, sono probanti.

L'omologo greco dell'ENIT e la compagnia aerea Olympic hanno svolto un'azione promozionale negli Stati Uniti di grande efficacia, completamente raccordata e non frammentata in competizioni interne, come a volte avviene in Italia, dove si esorta a preferire il mare blu della Calabria a quello smeraldino della Basilicata.

Il mare del sud d'Italia presenta le stesse caratteristiche; anche per quanto riguarda le connotazioni geografiche, spesso i turisti non hanno presenti le differenze, cosa di cui abbiamo avuto la prova quando, a seguito del terremoto che aveva sconvolto la Basilicata e la Campania, si evitavano le vacanze anche in Puglia e in Calabria. Quindi sicuramente, a livello di attività promozionali, mi sembrerebbe una decisione opportuna la costituzione di un soggetto che gestisca

un volume più importante di risorse nel quale siano presenti siti, quelli che definitivamente o impropriamente soggetti istituzionali o i catalizzatori, ma anche gli operatori che possano, alla luce delle loro esigenze effettive, in qualche modo indirizzare le scelte sui modi, sulle forme o sulle tecniche di promozione, così come forse potrebbe essere in qualche modo interessante mettere in *pool*, a livello di operatore pubblico, le risorse patrimoniali collegate al turismo, quello che in qualche modo può essere definito il magazzino terreni a vocazione turistica che attualmente è depositato in sacche diverse presso l'INSUD, l'ENIT, ma probabilmente presso anche altri soggetti pubblici. Mi dicono che le ferrovie dello Stato hanno dei terreni dismessi, per esempio, da dirottamenti di tracciati ferroviari, che notoriamente contornano con una accurata « chiusura lampo » gran parte delle coste meridionali, che potrebbero essere suscettibili di interessanti utilizzazioni turistiche. Questa mi sembrerebbe una proposta interessante.

Dal punto di vista della fisionomia e della soggettività imprenditoriale, mi sembrano difficili operazioni di assemblaggio che, tra l'altro, partono da esperienze e da connotati organizzativi profondamente diversi fra di loro.

Per quanto riguarda l'acquisizione dei nuovi alberghi, in qualche modo si tratta di proseguire in quella logica di presenza che aveva presieduto alla creazione della catena Motel Agip: 42 presenze in piazze maggiori o minori d'Italia, con una certa concentrazione al sud. Allora effettivamente nell'intuizione di Mattei la realizzazione di strutture alberghiere era un complemento alla logica di un certo territorio, non era tanto per far vendere più benzina: questa si vende sempre e poi non è la presenza di un albergo ad aumentarne le vendite. È vero invece che tali strutture consentano di preparare un servizio integrato al viaggiatore automobilista che in tutti i paesi, ma soprattutto in Italia, rappresenta la grandissima quota del turismo d'affari e di vacanza. Questo processo di realizzazione di

nuove strutture si è sostanzialmente interrotto dieci anni fa. L'ultima operazione realizzata nel campo dei *motels* è stata quella decisa per il *motel* di Venezia, il cui progetto è stato varato 9-10 anni fa e che è arrivato a realizzazione l'anno scorso o due anni fa, mi pare, dopodiché non è stato fatto altro. È stato chiesto, per esempio, all'ENI, come contributo al processo di rimodellamento della fisionomia economica dell'area metropolitana di Genova, di essere presente con due *motels* come attività sostitutiva. È un progetto che ho trovato quando sono arrivato alla SEMI un anno e mezzo fa: aveva già un annetto di maturazione ed è ancora allo stato iniziale per problemi urbanistici (è vero che quando ci si trova di fronte ad un interlocutore pubblico, i problemi di questo tipo tendono a complicarsi piuttosto che a semplificarsi). Fatto sta che questa capacità di adattamento della rete di presenze alberghiere ai fabbisogni dei centri pulsanti di attività in Italia si è lievemente ridotta. Di qui la nostra idea di intervenire con una integrazione di catena, tenendo presente che nel frattempo il profilo della clientela alla quale pensavamo è progressivamente mutato. Allora gli sforzi sono stati condotti per aggiornare il profilo del prodotto Motel Agip: oggi come oggi è un albergo, nella generalità dei casi di seconda categoria superiore, in alcuni casi di prima, con la sequenza dei servizi caratteristici dell'albergo di quella classificazione. Nella nuova classificazione a stelle i nostri alberghi (*motel* ormai è un termine storico) hanno le quattro stelle. Non è che parliamo di un genere a sé o di una struttura a parte. Le nuove strutture s'inquadrano esattamente in questa tendenza e rispondono ad una duplice logica d'integrazione di presenza su piazze particolarmente dinamiche, come Roma e Venezia. Infatti, in queste città abbiamo preso due strutture per consentire di specializzare la ricettività tra un'operazione e l'altra soprattutto nell'acquisizione di traffico individuale e organizzato. Sapete che il dramma dell'albergatore è sempre quello di scegliere se confermare la prenotazione

di un gruppo di 500 persone a 50 mila lire o respingerla in attesa di avere il cliente individuale da 100 mila lire: se non si arriva ad avere almeno la metà di presenze rappresentate dai clienti individuali rispetto a quelle del gruppo organizzato, rischia di perdere. Allora una politica di segmentazione e di specializzazione risponde a questa logica. Ma poi evidentemente vi è la necessità di essere presenti su piazze che sono in qualche modo venute più di recente sulla scena come centri dinamici di attività economica. Le acquisizioni che abbiamo definito sono su Lecce, dove l'albergo che entrerà in funzione avrà, tra l'altro, una caratteristica di mostra mercato permanente di una serie di produzioni realizzate nell'ambito dell'*hinterland* leccese, con sale convegni, conferenze, per rispondere ad una domanda potenziale e insoddisfatta nel territorio; su Imola; su Modena, che è un nodo autostradale di grandissimo rilievo, dove la struttura preesistente era decisamente insufficiente a rispondere al complesso della domanda soprattutto organizzata; e, come episodio estemporaneo, ma in qualche modo significativo e provocatorio, vi è stata l'attivazione di un'operazione su Chianciano, nel settore *fitness*, per proporre in qualche modo un'ipotesi di rimodellamento e di riconversione dell'offerta alberghiera nei centri termali in Italia, in passato protetti e condizionati da una mutualità spinta e poi caduti generalmente in crisi depressiva nel momento in cui le cure termali sono state assicurate con politiche più restrittive. Tali centri si trovano in difficoltà proprio perché il mercato garantito, sia pure a tariffa bassa, aveva in qualche modo « addormentato » la capacità dei mercati. In Italia c'è un segmento piccolo, ma importante dal punto di vista dei valori e delle cifre che va tutto all'estero, dalla Foresta Nera alla Svizzera, a Chiberon, per queste pratiche. Mi sembrava impossibile non proporlo in Italia, dove ci sono condizioni climatiche e tradizioni di « medicina dolce », come l'idroterapia, importanti e consolidate. Mi pare che queste possano

essere in sintesi le motivazioni alla base delle nuove acquisizioni in gestione.

Quanto ai risultati di bilancio, se fossero stati brillantissimi, mi sarei affrettato a metterli in cima alla nota. I risultati della SEMI sono negativi. Non li considero particolarmente preoccupanti, perché scontano una serie di fatti eccezionali, come l'aver fatto carico alla SEMI, che in qualche modo è stata considerata un motore con capacità di traino, di problemi che facevano capo a società che erano, sì, dell'ENI, ma esterne alla SEMI.

MATTEO PIREDDA. Negativi di quanto?

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Le dico tutto. Lei forse saprà che l'ENI aveva in Sardegna un'operazione a Stintino, ereditata da Moratti, a caratterizzazione esclusivamente immobiliare...

MATTEO PIREDDA. Sì, ha guadagnato Moratti...

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Questo non lo so, ma negli anni successivi, sulla spinta di una prospettiva di grande boom del mercato immobiliare, si era avviato un impegnativo programma di infrastrutture e costruzioni finanziato integralmente con scoperto di conto corrente presso la SOFID. Questo montante di interessi passivi (che trova contropartita identica e contraria come si è detto in altre società del gruppo), ha prodotto nell'85 perdite dell'ordine di 13-14 miliardi che si sono scaricati sul conto della SEMI. Per di più, quest'anno ho ritenuto di azzerare il valore della partecipazione di questa società, perché era stata venduta alla SEMI da altra società del gruppo, ad un valore prossimo ai 14 miliardi. Ho ritenuto opportuno fare questo non sembrandomi prudente mantenere in bilancio una valutazione difendibile sì dal punto di vista patrimoniale, ma non certamente dal punto di vista del reddito. Abbiamo quindi azzerato la partecipazione in questa società. La perdita della

SEMI sarà dell'ordine di 30 miliardi, e questo è il frutto di una politica di pulizia dei bilanci: per quanto riguarda il business specifico della SEMI, è evidente la tendenza al miglioramento, con una inversione del trend, maturato negli ultimi tre o quattro anni, che aveva visto perdere presenze, e quindi quote di mercato, sia sul settore tradizionale sia sui centri vacanze.

Gli oltre venti anni di attività hanno consentito alla SEMI di far crescere, a livello di quadri e di dirigenti, alcuni protagonisti del settore alberghiero e della ristorazione. Oggi la SEMI non chiede risorse aggiuntive all'ENI: trae dal suo interno le opportunità o le possibilità di sviluppo. Certo, trovo importante questo incardinamento nel gruppo nella complementarietà ad una logistica globale al sistema di trasporti e modalità. I trasporti e i viaggi sono sempre meno attività specifiche e frazionate e sempre più sistema che consente una maggiore o minore fluidità nelle comunicazioni, nel viaggio e nella vacanza. Faccio un esempio che lei, onorevole Piredda, ha la possibilità di verificare più di altri: una delle gravi amputazioni al potenziale di crescita turistica della Sardegna è quello dei collegamenti marittimi, e quindi dei traghetti. Ciò che noi abbiamo fatto come società del gruppo ENI è di indurre la Tirrenia a riservarci, in termini pianificati, una quota di passaggi sul traghetto corrispondente e proporzionata al sistema di offerta che abbiamo messo a disposizione del mercato sulla destinazione Sardegna. In taluni casi abbiamo aggiunto integrazioni con l'azione di terzi. Quest'insieme di presenza ci consente di prendere in considerazione, per l'immediato futuro, anche ipotesi di interventi turistici di sviluppo alternativo o sostitutivo in zone ad irrimediabile deindustrializzazione, quale, ad esempio, quella dell'Iglesiente.

Concordo con un'altra delle sue osservazioni, onorevole Piredda, cioè quella relativa all'opportunità di dedicare maggiore e più significativa attenzione al turismo congressuale, ovvero sia uno dei

segmenti di mercato che cresce ad un tasso decisamente superiore rispetto alla media del sistema. Ancora una volta, l'essere presenti con unità apparentemente eterogenee in quanto a strutture ma ottimamente dislocate in termini di distribuzione ci consente di proporci, attraverso un sistema di teleconferenze di cui stiamo dotando i nostri alberghi, come centro di formazione permanente o di aggiornamento o di documentazione per forze vendita o quadri tecnici. Senza spostamenti dal nord al sud e viceversa, è possibile creare gruppi di ascolto, di documentazione e di dialogo. Si crea altresì la possibilità di giustapporre al turismo congressuale di città quello di vacanza. In questo senso, abbiamo anche predisposto uno specifico pacchetto di offerte.

Per quanto riguarda il discorso relativo alla distribuzione territoriale della presenza ENI, ancora una volta non credo che nel turismo, fatto salvo il discorso della originaria concezione della rete Motel Agip, vi sia stata una deliberata pianificazione. Credo, in qualche modo, ad un'astuzia della storia, la quale offre opportunità che vanno responsabilmente gestite al meglio. Resta il fatto che il patrimonio immobiliare a vocazione turistica è attualmente concentrato in due realtà regionali, in Sardegna a Stintino e a Capo Teulada, ed in Puglia nel comprensorio del Gargano a Pugno Chiuso. Vi sono realtà minori in Basilicata ed alcuni terreni derivanti dalla riconversione del lanificio di Tropea. In proposito stiamo compiendo un censimento, anche perché all'interno di una grande struttura come l'ENI non tutti i dati emergono con la necessaria chiarezza. Altre aree o terreni a vocazione turistica sono oggetto di un altro censimento che il presidente Reviglio ha chiesto a tutte le società del gruppo per poter predisporre manovre coordinate.

MATTEO PIREDDA. Se si fosse trattato della « Rumi S.p.A. », cioè di una società privata, le cose sarebbero andate meglio o peggio ?

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Posso rispondere solo per l'ultimo anno e mezzo di attività della SEMI: non credo che le cose sarebbero andate meglio.

MATTEO PIREDDA. Non intendevo assolutamente parlare della sua gestione della SEMI !

LUIGI RUMI, *Presidente della SEMI*. Credo che il turismo richieda il massimo di flessibilità imprenditoriale: è questo il motivo per il quale non vedrei in maniera entusiastica la costituzione dell'ente di Stato per gli alberghi, come dimostrano esperienze anche molto vicine a noi.

Resta il fatto che soggetti tali da rappresentare un modello di riferimento o un nucleo di aggregazione risultano utili in un settore come quello turistico caratterizzato da grossa dispersione.

Ciò vale nel campo dell'acquisizione sistematica del turismo di *incoming*; a tale scopo il presidente Reviglio ha ritenuto opportuno autorizzare una partecipazione di supporto all'iniziativa dell'Alitalia di costituire un *tour operator* con specializzazione per l'acquisizione di *incoming*.

Mi è stato chiesto se esistano al mondo esempi di società petrolifere di Stato che si occupino di turismo. Rispondo che esistono società petrolifere che fanno turismo e spettacolo, secondo la dizione del Ministero omonimo. La Esso, che ha realizzato un'ampia rete di *motels* in USA e in alcuni paesi europei, la Gulf and Western, che ha incominciato la propria attività nel settore energetico, è poi entrata nei servizi, nella distribuzione, nelle catene alberghiere. In Francia l'innovazione o la mutazione genetica del sistema alberghiero è avvenuta per l'ingresso in massa di operatori bancari e finanziari. Fino a venti anni fa noi italiani eravamo molto più avanzati dei francesi nel settore del turismo; negli ultimi venti anni la Francia si è dotata grazie all'ingresso di queste forze nuove di cinque grandi catene di alberghi, il che ha costituito un elemento non solo di

razionalizzazione dell'offerta alberghiera interna, ma anche di promozione dell'immagine turistica della Francia all'estero. Ad esempio, non c'è capitale significativa nel mondo che non abbia un albergo Meridién.

Il presidente ha chiesto che cosa la SEMI intenda fare dei terreni di sua proprietà. Debbo dire che, oggi come oggi, quanto ai nuovi investimenti ci troviamo nella situazione un po' bloccata.

La via d'uscita può essere costituita dall'associazione con operatori privati, nell'ambito della quale la « dote » che noi portiamo è costituita dal terreno, dall'urbanizzazione e, in alcuni casi, dalla promessa o dall'impegno alla gestione. È una logica che, anche nella precedente esperienza INSUD, era stata realizzata, in alcuni casi con successo. In effetti, quello del proprietario di terreni o di immobili è il ruolo di colui che, nelle commedie, ci rimette sempre; il discorso vale soprattutto in questo momento in Italia quando vi è un costo del denaro altissimo e gli investimenti sono destinati ad un settore che ha delle caratteristiche del tutto particolari. A differenza dell'industria, dove

nel giro di cinque anni la macchina deve produrre la sua redditività e, trascorso tale termine, anche se non è logora è comunque superata, nel settore turistico un albergo può essere considerato una macchina che deve funzionare, se ben gestita, come minimo cent'anni.

La crisi degli investimenti indirizzati al potenziamento delle strutture alberghiere in Italia è dovuta alla mancanza di strumenti finanziari specifici che abbiano durata, lunghezza e costo (con tale termine mi riferisco anche alla evoluzione della curva dei tassi d'interesse) in funzione della redditività reale del cespite nel tempo, che è pienamente e totalmente indicizzata. Non c'è voce nel costo della vita che salga quanto le tariffe dei servizi.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Rumi per la sua ampia ed esauriente esposizione e lo invito a farci pervenire eventuali memorie scritte.

La seduta termina alle 20,10.