



Consiglio Nazionale
delle Ricerche



Supplemento alla XXIII Edizione del
Rapporto sul Turismo Italiano

DALLA CRISI ALLE OPPORTUNITÀ PER IL FUTURO DEL TURISMO IN ITALIA

a cura di

ALFONSO MORVILLO | EMILIO BECHERI

con il contributo di

M. Antonioli Corigliano | M. Caiazzo | E. Colombo | C. Criscione | J. Ejarque
R. Formato | M. Giufrè | A. Giusti | L. Grassini | P. Grollo | G. Maggiore
M. Manente | A. Marasco | E. Meglioli | F. Palmas | G. Palmucci | L. Varra

rogiosi
editore

Coordinamento

Alfonso Morvillo e Emilio Becheri

Autori

Fabrizio Antolini
Magda Antonioli Corigliano
Emilio Becheri
Maurizio Caiazza
Edoardo Colombo
Carmine Criscione
Josep Ejarque
Roberto Formato
Maurizio Giufrè
Antonio Giusti
Laura Grassini
Pio Grollo
Giulio Maggiore
Mara Manente
Alessandra Marasco
Gavino Maresu
Elisa Meglioli
Alfonso Morvillo
Francesca Palmas
Giorgio Palmucci
Lucia Varra

Comitato Tecnico Editoriale:

Antonio Marino: Editing
Angela Petrillo: Progetto grafico

CNR - CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE

IRISS - ISTITUTO DI RICERCA SU INNOVAZIONE E SERVIZI PER LO SVILUPPO

**Supplemento alla XXIII Edizione del
Rapporto sul Turismo Italiano**

**DALLA CRISI
ALLE OPPORTUNITÀ PER IL FUTURO
DEL TURISMO IN ITALIA**

a cura di

Alfonso Morvillo e Emilio Becheri

con il contributo di

M. Antonioli Corigliano | M. Caiazza | E. Colombo | C. Criscione | J. Ejarque
R. Formato | M. Giufrè | A. Giusti | L. Grassini | P. Grollo | G. Maggiore
M. Manente | A. Marasco | E. Meglioli | F. Palmas | G. Palmucci | L. Varra

rogiosi
editore

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo
Via Guglielmo Sanfelice, 8
80134 Napoli
Tel. +39 081 2470911
Fax +39 081 7618265
www.iriss.cnr.it
info@iriss.cnr.it

prima edizione: maggio 2020
ISBN: 978-88-6950-428-0

stampato in Italia
© copyright 2020
rogiosi editore
www.rogiosi.it
tutti i diritti riservati

“I contenuti illustrati nel Volume derivano in parte dalle attività di ricerca realizzate nel progetto “STOP - a Smart TOurism Platform”, finanziato dalla Regione Campania nell'ambito del POR FESR 2014-2020, Asse 1 “Ricerca e Innovazione”, Obiettivo Specifico 1.1 - Azione 1.1.4, promosso da IRISS CNR congiuntamente alla start-up innovativa Wish srls, a ICAR CNR e al Laboratorio di Documentazione dell'Università della Calabria.”

INDICE

AUTORI	V
INTRODUZIONE	IX
1. VALUTAZIONI E SCENARI PER IL 2020 di Elisa Meglioli e Mara Manente	1
1. Introduzione	1
2. Impatti del Coronavirus nel primo trimestre dell'anno	1
3. Il turismo nel 2020: tra stime e scenari	3
4. Cosa aspettarsi quindi dal turismo nel 2020?	6
Bibliografia	7
2. PRINCIPALI INIZIATIVE A LIVELLO COMUNITARIO, NAZIONALE E REGIONALE IN RISPOSTA ALLA CRISI DEL TURISMO INTERNAZIONALE DETERMINATA DALLA PANDEMIA GLOBALE di Roberto Formato e Maurizio Caiazza	9
1. Introduzione	9
2. I provvedimenti a livello di europeo	10
3. I provvedimenti del governo nazionale	17
4. I provvedimenti settoriali	21
5. Conclusioni	23
Bibliografia e sitografia	24
3. IL MUTAMENTO DEGLI SCENARI NELLE LOCALITÀ TURISTICHE di Emilio Becheri e Pio Grollo	25
1. Introduzione	25
2. Il movimento turistico del 2019 per tipologia di località	25
3. Le connotazioni Strategiche delle località turistiche italiane prima, durante e dopo l'emergenza Covid-19	30
Bibliografia e sitografia di riferimento	44
4. STRATEGIE DI MARKETING PER LE IMPRESE ITALIANE DOPO IL CORONAVIRUS di Giulio Maggiore	47
1. Introduzione	47
2. Gli orientamenti dei consumatori	48
3. Le opzioni per le strategie di marketing	51
4. Linee guida per le politiche di marketing	53
5. Conclusioni	58
Bibliografia	59

5. PERCORSI STRATEGICI E SCELTE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI DELLE DESTINAZIONI PER SUPERARE L'EMERGENZA	
di Josep Ejarque e Alfonso Morvillo	61
1. Introduzione	61
2. La sfida post Covid-19 per le destinazioni	62
3. Il piano di battaglia 2020-2021 delle destinazioni	65
4. Conclusioni	72
Bibliografia	73
6. LA COMUNICAZIONE E LA PROMOZIONE NEL TURISMO (IL CASO ENIT): AZIONI CONDOTTE DI ROUTINE E IN REGIME DI CRISIS MANAGEMENT	
di Magda Antonioli Corigliano e Giorgio Palmucci	75
1. Introduzione	75
2. La comunicazione e la promozione del territorio quale fattore di politica del turismo per un'Agenzia Nazionale	76
3. Le scelte effettuate da ENIT alla luce dei dati di fine 2019 e il crisis management del periodo Marzo-Maggio 2020	78
4. Conclusioni: verso le fasi di rilancio post lockdown anche in ottica di confronto internazionale	80
7. IL TURISMO TERMALE ALLA PROVA DELLA RESILIENZA URBANA E DELLA PANDEMIA	
di Maurizio Giufrè	83
1. Introduzione	83
2. Impatto dell'epidemia Covid-19 sul turismo termale	84
3. La sfida della sostenibilità e del termalismo sociale	85
4. Termalismo e resilienza urbana	88
5. Conclusioni	91
Bibliografia e sitografia	91
8. ESPERIENZE E MODELLI DI SERVIZIO PER L'INNOVAZIONE DIGITALE NEL TURISMO CULTURALE	
di Edoardo Colombo e Alessandra Marasco	95
1. Introduzione	95
2. Nuove esperienze digitali per un turismo culturale "emozionale"	96
3. Phygital, Digital first, #Digitalonly: modelli di servizio in evoluzione da alcune case histories di successo	99
4. Conclusioni	101
Bibliografia e sitografia	102
9. TURISMO E TRASPORTI: GLI STRAVOLGIMENTI DEL TRASPORTO AEREO	
di Francesca Palmas	105
1. Introduzione	105
2. Trasporti turistici ed emergenza sanitaria Covid-19	107
3. Trasporto aereo ed emergenza sanitaria Covid-19	108
4. Conclusioni	113
Bibliografia	113
10. NUOVE COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI DALL'EMERGENZA	
di Antonio Giusti Laura Grassini e Lucia Varra	115
1. Introduzione	115
2. La letteratura sulle competenze nel turismo	116
3. Riorganizzazione delle attività, caratteri di ruoli e competenze a fronte del Covid-19	118
4. La competenza di leadership nei ruoli gestionali: verso una "potential emergency culture"	124

5. L'impatto del Coronavirus sulla formazione professionale e accademica	125
6. Conclusioni	126
Bibliografia	126
11. L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLA NORMATIVA VIGENTE IN MATERIA DI TURISMO	
di Carmine Criscione	129
1. Introduzione	129
2. L'impatto del Covid-19 su alcuni istituti giuridici e su contratti non tipici	130
3. L'anacronismo della normativa esistente rispetto ai singoli servizi turistici	135
4. Riflessioni conclusive e prospettive <i>de iure condendo</i>	136
CONCLUSIONI	139

AUTORI

Fabrizio Antolini, Professore Associato di Statistica Economica e Presidente del Corso di Studi di Economia all'Università di Teramo. E' inoltre Segretario Generale della Società Italiana di Scienze del Turismo (SISTUR) ed in passato è stato uno dei 5 esperti OCSE che ha curato la Review sul Turismo per l'Italia.

Magda Antonioli Corigliano, Professore di Politica del Turismo e Direttore del corso di Laurea Magistrale ACME presso l'Università Bocconi di Milano. Vicepresidente di ETC (European Travel Commission) e membro CdA di ENIT, autrice di pubblicazioni su tematiche di Economia e politica del Turismo, di Economia Ambientale e di Enogastronomia.

Emilio Becheri, uno dei maggiori esperti di turismo, Direttore di Turistica, docente in varie università; ha teorizzato categorie che hanno cambiato il modo di pensare sul turismo. È coordinatore del Rapporto sul Turismo fin dalla prima edizione.

Maurizio Caiazza, assegnista presso CNR-IRISS, esperto in progettazione, gestione, budgeting e rendicontazione di progetti nell'ambito del settore dell'industria dell'intrattenimento e del turismo nonché nell'analisi dell'impatto economico, sociale ed ambientale di tali progetti sulle politiche di sviluppo del territorio.

Edoardo Colombo, esperto di innovazione specializzato nella trasformazione digitale del turismo per la Pubblica Amministrazione e per le imprese. Autore Hoepli del volume Turismo mega trend di prossima pubblicazione. <https://www.turismomegatrend.it/>. Alla Presidenza del Consiglio è stato Consigliere della Task Force per l'Agenda Digitale e Consigliere di Amministrazione dell'Agenzia per la diffusione delle tecnologie dell'innovazione. Ha contribuito alla costituzione dei Centri di trasferimento tecnologico italo-cinesi e promosso il progetto Italia degli Innovatori con il Ministero degli Affari Esteri, in occasione dell'Expo di Shanghai 2010.

Carmine Criscione, esercita la professione di Avvocato presso l'omonimo studio legale con sede a Napoli ed operativo sull'intero territorio nazionale, occupandosi di contenzioso in materia di Diritto del Turismo e di franchising, come consulente di un importante Network turistico nazionale. Inoltre, svolge la sua attività professionale anche in materia di diritti reali, locazioni e recupero del credito. È coautore del manuale di Diritto del Turismo, l'Evoluzione dal Consumatore al Viaggiatore, Giappichelli 2019, nonché di numerosi articoli su istituti giuridici pubblicati in riviste e testate del settore turistico.

Josep Ejarque, Professionista in Destination Management e Marketing, in politiche turistiche e sviluppo territoriale e sviluppo di prodotti e destinazioni. Ha una lunga traiettoria nazionale ed internazionale nella direzione e gestione di progetti turistici e di destinazioni, ed è stato il massimo responsabile di diverse DMO tra le quali Explora, ente che ha realizzato e gestito nell'ambito turistico la promozione di Expo 2015; è stato Direttore Generale di Turismo FVG e di Turismo Torino e di altri enti all'estero, tra cui Responsabile Marketing e Comunicazione dell'Ente del Turismo della Catalogna e Barcellona.

Collabora da più di 15 anni con le università italiane, spagnole e colombiane come professore in corsi di formazione aziendale e specializzazione, Post Laurea e Master sui temi del tourism e destination management e del marketing turistico. Attualmente è titolare della FTourism & Marketing con sede a Torino, ditta individuale specializzata nel settore turistico, nel marketing e nella promozione territoriale. Si occupa di consulenza nel management e marketing per destinazioni turistiche, comuni, città e territori. Specializzata nella promozione turistica delle destinazioni, nella pianificazione strategica e nell'organizzazione dello sviluppo territoriale ed economico, con principale focus su marketing, comunicazione e promo commercializzazione

Roberto Formato, Direttore della Fondazione Real Sito di Carditello promossa dal MiBAC. Ingegnere gestionale al Politecnico di Milano, Master of Science in Tourism Planning all'Università del Surrey e Master in Public Management alla Hertie School of Governance di Berlino, ha ampia esperienza di management nel settore turistico pubblico e privato e svolge attività di consulenza strategica per numerose istituzioni a livello nazionale e internazionale.

Maurizio Giufrè, Proposal Manager di progetti complessi nell'ambito del Project Financing e delle Concessioni nei settori delle infrastrutture, dell'edilizia ospedaliera, del retail, della logistica, dell'edilizia sociale e alberghiera.

Antonio Giusti, Professore ordinario di Statistica all'Università di Firenze; è Presidente della SISTUR, co-editor del Italian Journal of Applied Statistics e membro eletto dell'ISI. Le sue analisi riguardano l'uso di nuove tecnologie nel processo di produzione dei dati, l'uso amministrativi, la confidenzialità e fruibilità dei dati statistici, l'analisi dei dati simbolici e gli studi sul turismo.

Laura Grassini, Professore ordinario di Statistiche Economiche all'Università di Firenze; è presidente del corso di laurea "Design of Sustainable Tourism Systems". Le sue ricerche riguardano e l'analisi della domanda, l'analisi delle caratteristiche economiche, territoriali e produttive, le statistiche industriali, l'uso statistico dei dati amministrativi, l'analisi dei dati simbolici e gli studi sul turismo.

Pio Grollo, Presidente di studioTREND, ha svolto attività didattica presso l'Università di Venezia e la IULM di Milano, attività di ricerca e consulenza nonché attività di destination management. È Direttore della rivista Quaderni di Economia e Gestione del Turismo.

Giulio Maggiore, Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Unitelma Sapienza di Roma. È inoltre docente di Marketing presso l'Università degli Studi Internazionali di Roma e ricercatore associato del CNR-IRISS.

Mara Manente, economista del turismo, è Direttore del Ciset – Università Ca' Foscari Venezia. È autrice di molte pubblicazioni, note a livello di didattica universitaria e ricerca applicata; consulente di varie organizzazioni internazionali, membro dell'AIEST e del Comitato sulle statistiche e l'analisi economica del turismo di UNWTO.

Alessandra Marasco, ricercatrice presso il CNR-IRISS. Gli interessi di ricerca sono focalizzati sulla gestione dell'innovazione nei servizi, in particolare, sulla collaborazione nello sviluppo di nuovi servizi e l'impatto delle tecnologie digitali. Tali aspetti sono approfonditi con riferimento a diversi comparti del terziario, tra cui trasporti e logistica, servizi creativi e più recentemente turismo e beni culturali.

Gavino Maresu, impegnato da circa cinquant'anni nel settore del turismo e fino ad aprile 2012 è stato Professore a contratto di "Gestione delle Imprese e degli Eventi Turistici", presso l'Università di Genova. Svolge attività di consulenza di marketing e management del turismo per Enti e organismi pubblici, imprese private e per prestigiosi Istituti di ricerca

Elisa Meglioli, ha la Borsa di ricerca "Wellcome to Wonderland" e svolge attività di ricerca applicata sulle metodologie di valorizzazione e promozione dei nuovi percorsi esperienziali nei mercati internazionali.

Alfonso Morvillo, Direttore dell'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo del CNR. Responsabile scientifico di numerosi progetti, è autore di volumi, saggi e articoli su riviste nazionali e internazionali sui seguenti temi: Logistica e Supply Chain Management; Imprenditorialità e Innovazione, Turismo e Beni Culturali; Sviluppo Locale.

Francesca Palmas, Dottore di ricerca in Scienze del Turismo, Metodologie, Modelli e Politiche, si interessa del fenomeno turistico da oltre vent'anni. Ha approfondito i temi della competitività delle destinazioni turismo e della relazione tra turismo e trasporti, specializzandosi nel turismo nautico e nel trasporto aereo. È membro attivo della Sistor e della Siet.

Giorgio Palmucci, opera nell'hotellerie, in Club Med prima e in TH Resorts poi. Nel mondo associativo è Past Presidente di Confindustria Alberghi e di EBIT, già Vice Presidente di Federturismo e membro del Direttivo Astoi, del Comitato Reti di Impresa e del Comitato Internazionalizzazione di Confindustria. Dal 2019, su nomina del Consiglio dei Ministri, è Presidente dell'Agenzia Nazionale del Turismo Enit.

Lucia Varra, Professore associato di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università di Firenze. È dottore di ricerca in "Dottrine economico-aziendali e governo dell'impresa". I temi di ricerca riguardano l'innovazione, il knowledge management, i modelli organizzativi, le risorse umane e il HRM, le decisioni e l'apprendimento, con particolare riferimento al settore del turismo. È membro del Consiglio Scientifico del Cirt (Centro Interuniversitario di Ricerca sul Turismo), di SISTUR (Società Italiana degli Studiosi del Turismo) e di ASSIOA (Associazione Italiana Organizzazione Aziendale). È docente di insegnamenti afferenti ai temi della Organizzazione Aziendale e della Gestione del Personale. La produzione scientifica comprende monografie e articoli su riviste nazionali e internazionali.

INTRODUZIONE

Agli inizi di febbraio nessuno avrebbe potuto immaginare quanto sarebbe accaduto nei mesi successivi a causa della pandemia da SARS-COVID 19 e, in particolare, che l'emergenza sanitaria sarebbe diventata ben presto emergenza economica a livello planetario. Un'emergenza economica che, probabilmente, trova riscontro solo nella crisi del '29 se si considera che sia l'attentato alle Torri gemelle nel 2001 che la SARS nel 2003 hanno avuto effetti di gran lunga meno dirompenti.

Nella fase iniziale, il fenomeno è stato quasi ovunque sottostimato. Anche in occasione della presentazione del Rapporto sul turismo Italiano alla BIT (Borsa Internazionale del Turismo) tenutasi a Milano il 9 febbraio di quest'anno, si parlava del Corona Virus ma in modo molto vago, come un fenomeno circoscritto spazialmente e temporalmente. Dopo appena una settimana le cose sono precipitate, sebbene non si avesse ancora idea di quanto e come la pandemia sarebbe ulteriormente degenerata.

Anche la politica è sembrata, in un primo tempo, smarrita ed incerta per la mancanza di punti di riferimento, anche scientifici. Una volta compresa la portata potenzialmente funesta dell'evento, sono stati imposti vincoli e limitazioni molto serrati che, sebbene, siano riusciti a contrastare efficacemente il contagio, hanno inevitabilmente sconvolto le abitudini delle singole persone e le loro relazioni sociali.

Per effetto di tali scelte, tutti i settori produttivi e sociali sono stati penalizzati, con intensità e modalità alquanto differenziate; su ciò ha influito, tra l'altro, la selettività delle scelte politiche.

I settori riconducibili alla pubblica amministrazione ne hanno risentito in maniera più contenuta, anche grazie all'introduzione generalizzata del lavoro agile, registrando solo un rallentamento della propria attività operativa; la gran parte delle imprese private, invece, ha ridimensionati i propri cicli produttivi, esponendosi a gravissime crisi di liquidità e al rischio di una irreversibile perdita della propria competitività, soprattutto sul mercato internazionale.

Tra i settori che hanno subito un impatto più drammatico figura certamente il turismo, proprio perché è venuta meno la mobilità delle persone, la condizione essenziale per la fruizione del servizio, che è stata totalmente negata dal Covid-19.

Di conseguenza, la congiuntura economica negativa si è manifestata in tutte le filiere, interessando imprese e destinazioni. Il FMI (Fondo Monetario Internazionale), a metà del mese di aprile 2020 prevedeva una perdita del -9,1% per l'Italia, del -7,0% per la Germania, di oltre il 10% per la Grecia, del -5,9% in USA, del -8% per la Spagna, del -7,2% per la Francia, del -7,1% per l'Unione Europea nel suo complesso, del -6,5% per il Regno Unito, avvertendo, tuttavia, che tali valori potrebbero essere ancora più bassi in funzione dell'evoluzione della Pandemia.

Molte imprese appartenenti ai vari comparti del turismo o ad esso riconducibili hanno registrato immediatamente una grande crisi di liquidità per la mancanza quasi totale della domanda.

Pur prevedendo una certa ripresa nella seconda metà dell'anno, Federalberghi valuta fra il 60% ed il 70% il calo del fatturato delle imprese alberghiere nel 2020; analoghe percentuali indicano le compagnie aeree, le crociere, il comparto MICE (Meeting, Congress, Events).

Fra i comparti integrati nelle filiere turistiche, il trasporto aereo, è stato quello maggiormente colpito dalla crisi.

Appare paradossale che la crisi si sia manifestata proprio in uno dei momenti in cui era particolarmente animato il dibattito su alcune questioni chiave connessi alla gestione dei flussi turistici nelle destinazioni come, ad esempio: l'overtourism in alcune grandi città e anche in alcune località tra cui quelle balneari; gli effetti indesiderati delle crociere; la necessità di redistribuire i flussi verso aree caratterizzate da una minore pressione antropica e la necessità di preservare i valori delle identità locali.

Si tratta di temi che a intervalli più o meno regolari sono stati affrontati in letteratura e, negli ultimi due anni, hanno destato interesse anche nei media a causa di alcuni eventi che hanno interessato specificamente Venezia e la sua laguna. Ci si riferisce, in particolare, alla proposta nel 2018 di introdurre i tornelli per regolare l'accesso dei turisti alla città, soffocata dall'insostenibile affollamento delle calli e allo sbilanciamento della nave crociera MSC "Opera" nel canale della Giudecca del bacino di San Marco, nel 2019, causando lo scontro con la barca fluviale River Countessed ormeggiata sul canale¹.

Quanto accaduto in questo primo scorcio dell'anno ha fatto passare in subordine questi ed altri problemi legati alla valorizzazione turistica di beni storici, caratterizzati dalla contrapposizione, spesso ideologica, tra coloro che conferiscono il primato al solo valore economico legato al turismo, indipendentemente dalle esternalità negative ad esso connesso e coloro che invece includono nel concetto di valore alla base delle scelte turistiche altre variabili che attengono alla sfera sociale, ambientale e culturale.

Si ritiene che il nuovo scenario che si è venuto a creare possa validamente contribuire ad affrontare questi ed altri problemi che tradizionalmente condizionano il turismo, in modo meno frenetico, con un approccio non ideologico, con maggiore razionalità, al fine di pervenire a soluzioni maggiormente sostenibili.

Proprio in forza di questa convinzione, si è ritenuto opportuno integrare il XXIII Rapporto il turismo italiano con il presente contributo che tratta alcuni dei punti chiave connessi con il binomio COVID-19 – Turismo, utilizzando una prospettiva di analisi di tipo interpretativo ma, in taluni casi, anche prescrittiva, con l'obiettivo finale di fornire alcune ipotesi di risposta alle imprese che compongono le filiere turistiche, alle destinazioni e al decisore pubblico.

Questo obiettivo non appare minato alla base dai condizionamenti derivanti dalla forte emotività, dalle prospettive di grande incertezza, dalla fretta di fornire risposte immediate e prima di altri, a istanze provenienti dal mondo operativo o dell'informazione, che hanno pregiudicato la robustezza e l'attendibilità di molte analisi e interpretazioni, a prescindere dall'autorevolezza della fonte da cui provenissero.

Ciò in realtà è quanto è accaduto con i numerosi tentativi di previsione sull'evoluzione dei flussi turistici e sui tempi di ritorno alla normalità che, a mano a mano che si acquisiva consapevolezza delle reali dimensioni del fenomeno, risultavano sempre più pessimistiche.

Sulla base di queste brevi considerazioni, il volume si apre con un primo contributo di Elisa Meglioli e Mara Manente che riporta una sintesi delle stime e delle previsioni sugli effetti della pandemia sviluppate da alcune delle più importanti istituzioni nazionali. Il lavoro parte dalle ripercussioni registrate sui flussi turistici in relazione al primo trimestre dell'anno e prosegue con una sintesi delle dinamiche delineate per il 2020. Ogni previsione sugli effetti del Covid-19, viene proposta a partire da diversi possibili scenari, variabili a seconda di come si muoveranno gli eventi e dalle decisioni che verranno prese dalle istituzioni locali.

Il secondo capitolo curato da Roberto Formato e Maurizio Caiazza analizza i principali provvedimenti adottati a livello europeo, nazionale e regionale per fronteggiare la crisi del turismo determinata dalla pandemia globale da Covid-19. Le conclusioni si concentrano sui cambiamenti delle tre componenti del sistema turistico (domanda, mobilità e offerta) che sono tali da lasciare intravedere veri e propri "cambi di

¹ Questi due fatti hanno scatenato un forte dibattito tra coloro che si sono sempre dichiarati contrari allo sfruttamento della laguna per scopi commerciali e coloro che, invece, ne giustificano l'utilizzazione per il suo contributo all'economia della città.

paradigma”, che potranno essere pienamente apprezzati solo una volta che il quadro degli impatti turistico-economici generati dal Covid-19 si sarà delineato con maggiore chiarezza. La loro comprensione, e l'adozione di politiche conseguenti, inevitabilmente favorirà gli attori turistici e le destinazioni più attrezzate a giocare le proprie carte sotto il profilo dell'innovazione.

Il terzo contributo di Emilio Becheri e Pio Grollo, offre un'interessante ed originale analisi della situazione attuale e delle prospettive di sviluppo del turismo in Italia, aggiornando al 2019 i dati riferiti alle c.d. località turistiche, una classificazione che l'Istat ha utilizzato fino al 2017. Questo approccio, nonostante i limiti concettuali più volte sottolineati e riconosciuti dallo stesso Istituto Centrale di Statistica, offre un utile strumento di analisi su cui sviluppare alcune considerazioni generali fondate su dati omogenei, stimati con una metodologia consolidata. In particolare, le considerazioni quali-quantitative per ciascuna delle tipologie di località esaminate, sono riferite a tre diversi orizzonti temporali che riguardano rispettivamente: il periodo antecedente il Covid-19, la fase corrente e il periodo successivo all'emergenza epidemica.

Data l'importanza della promozione e del marketing per le imprese turistiche e le destinazioni, il volume accoglie tre contributi che analizzano questi aspetti da prospettive diverse.

Il primo, curato da Giulio Maggiore, ha l'obiettivo di individuare alcune linee guida per le strategie e le politiche di marketing che le imprese della filiera turistica operanti in Italia possono adottare per preparare e gestire la fase di rilancio delle proprie attività durante il periodo immediatamente successivo alla fase di "sospensione" determinata dall'emergenza epidemica. L'analisi prende a riferimento due orizzonti temporali: il breve periodo, relativo alla stagione estiva del 2020 (la cosiddetta Fase 2) e il medio periodo, relativo ai mesi successivi, durante i quali si dovrebbe assistere ad un progressivo ritorno alla normalità (Fase 3). Inoltre, sono proposti anche alcuni spunti con riferimento al lungo periodo, nell'ipotesi che l'attuale emergenza possa avere una ricaduta di natura più profonda e duratura, andando a determinare una modifica strutturale delle priorità strategiche e dei modelli di servizio. Nelle conclusioni si richiamano gli aspetti più critici e si offrono alcuni spunti di policy evidenziando il ruolo fondamentale che le istituzioni sono chiamate a svolgere per favorire il rilancio della competitività delle imprese.

Il contributo di Josep Ejarque e Alfonso Morvillo sviluppa una serie di considerazioni sul possibile percorso di sviluppo che le destinazioni dovrebbero intraprendere per uscire dall'emergenza che stanno attualmente vivendo, adottando un approccio metodologico di tipo prescrittivo. In particolare, dopo un primo inquadramento teorico del ruolo e delle funzioni delle moderne Destination Management Organization, viene proposta una inedita e originale analisi del percorso strategico che le destinazioni italiane dovrebbero seguire per superare l'attuale situazione di crisi. Nel dettaglio, vengono identificate quattro fasi (Restart, Reshape, Recovery e Relaunch), che seguono cronologicamente la fase 0 (Reset), corrispondenti a periodi che coprono complessivamente il range temporale compreso tra giugno 2020 ed aprile 2021, allorquando si prevede che inizi la fase di ripresa vera e propria. Ciascuna delle fasi è argomentata con dovizia di particolari e spunti operativi. Nelle conclusioni si evidenzia come, uno degli effetti potenzialmente positivi della crisi pandemica, possa essere rappresentato dal recupero delle aree marginalizzate che, sebbene dotate di un notevole patrimonio culturale, artistico e naturale, hanno sempre trovato grandi difficoltà a competere o, meglio ancora, ad agire in posizione di complementarità con le aree fortemente antropizzate che garantivano agli operatori i vantaggi economici connessi al conseguimento di economie di scala.

Il contributo di Magda Antonioli e Giorgio Palmucci, oltre ad essere estremamente interessante nei contenuti, assume una valenza istituzionale visto che gli autori ricoprono rispettivamente la posizione di vicepresidente e presidente dell'ENIT (Agenzia nazionale del turismo dell'Italia). Partendo dal ruolo e dalle funzioni che la comunicazione e la promozione rivestono nel turismo, con un'ottica particolare a livello di sistema paese, il lavoro intende presentare in primo luogo le azioni e le scelte intraprese da ENIT in generale. Successivamente, si focalizza sul *crisis management* che ha contraddistinto la prima fase di lockdown e di emergenza imposta dal Covid-19 (Marzo, Aprile e Maggio 2020). Le conclusioni riportano alcune riflessioni sulla ripresa, anche attraverso il confronto con i principali competitors.

XII Introduzione

Il capitolo curato da Maurizio Giufrè, nell'accogliere le indicazioni che l'UNWTO ha fornito nel 2017 riconoscendo l'Anno internazionale del turismo sostenibile per lo sviluppo, pone l'accento sul potenziale del termalismo quale ambito specifico del settore turistico in grado di contribuire all'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e ai 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS). In tale ambito evidenzia l'opportunità determinata dall'emergenza pandemica di costruire un turismo termale più responsabile e impegnato negli obiettivi di socialità e resilienza. Nello specifico, l'autore si concentra sulla necessità di analizzare il comparto integrato alla realtà urbana e territoriale, quindi inserito nei processi economici che dovranno essere inclusivi e sostenibili caratterizzati da: riduzione della marginalità sociale, occupazione, efficienza delle risorse, protezione dell'ambiente, interventi attivi sui cambiamenti climatici, difesa dei valori culturali e della diversità.

Il lavoro di Edoardo Colombo e Alessandra Marasco ha l'obiettivo di comprendere quali *value proposition* e modelli di servizio possano assicurare lo sviluppo e la sostenibilità economica delle innovazioni digitali nel turismo culturale che ancora molto dipendono dai finanziamenti pubblici nell'ambito di progetti sperimentali. Con questo obiettivo si coglie l'occasione per sviluppare qualche riflessione indotta dalla crisi connessa all'emergenza pandemica, che parallelamente alla riduzione dei flussi turistici, ha determinato un aumento delle opportunità di fruizione virtuale, per approfondire un tema centrale del dibattito sulla trasformazione digitale nel turismo e nella cultura. La prima parte del contributo mostra come le applicazioni della tecnologia possano dar vita a una grande varietà di nuove esperienze in grado di assicurare il coinvolgimento emozionale dei visitatori e a volte cambiare il modo di guardare alla cultura e di fare turismo. Il contributo successivamente presenta alcune case histories significative per esemplificare strategie e modelli di servizio in grado di garantire la sostenibilità e il successo dell'innovazione. Nelle conclusioni sono delineati alcuni temi e fattori rilevanti per le prospettive future di sviluppo.

Il contributo curato da Francesca Palmas è incentrato sui trasporti, un settore travolto dalla pandemia. Il lavoro è organizzato in due parti principali. La prima è una breve panoramica delle principali criticità che caratterizzano le singole modalità di trasporto utilizzate per gli spostamenti turistici, distinte tra quelle collettive e quelle individuali. La seconda parte approfondisce una specifica modalità, quella del trasporto aereo, che per molte destinazioni rappresenta uno dei principali drivers per lo sviluppo del turismo.

Il lavoro di Antonio Giusti, Laura Grassini e Lucia Varra si focalizza sulle nuove competenze che si delineano a seguito della pandemia, con riferimento alle diverse tipologie di posizioni presenti nelle organizzazioni. Il contributo preliminarmente fa un breve richiamo ai concetti di skill e competenze e alle principali tematiche presenti in letteratura, inquadrando nella più ampia problematica dello studio delle risorse umane nel turismo. Successivamente, presenta delle riflessioni sulle nuove competenze tecniche e le soft skills che la pandemia ha reso necessarie per la sopravvivenza e la ripresa delle organizzazioni. Oltre alle competenze basilari per svolgere il lavoro di produzione ed erogazione del servizio, sono considerate quelle di management e di leadership occorrenti per progettare e presidiare i processi organizzativi, garantendone l'efficace realizzazione, attraverso il coinvolgimento e il benessere del personale. Collegato a questi temi, si affronta il problema della formazione universitaria e professionale, stretta tra le alte aspettative dei laureati e le esigenze aziendali ancora spesso di natura professionalizzante.

Da ultimo, ma non ultimo, figura il contributo di Carmine Criscione che sviluppa alcune riflessioni di tipo giuridico, relativamente alle ripercussioni del lockdown sul turismo. In particolare, attraverso una rigorosa ricognizione ed analisi critica del sistema normativo europeo e nazionale attualmente vigente in materia di turismo, l'autore dimostra come a fronte dell'innegabile e complessa situazione, il sistema non abbia retto nella maniera adeguata al terremoto causata dall'emergenza sanitaria, lasciando emergere delle vere e proprie falle, oltre che delle inadeguatezze, che inducono ad interrogarsi sulla opportunità di intervenire sulla disciplina al fine di renderla ancora più moderna e, sicuramente, più appropriata alla realtà in continua evoluzione.

Si ringraziano, in primo luogo, tutti gli autori che hanno risposto prontamente all'invito di contribuire all'elaborazione del presente volume, nonostante i brevi tempi per la sua realizzazione.

Un grande ringraziamento va anche ad Adriano Apicella (Welcome Travel), Nicola Ciccarelli (Confindustria Alberghi) e Marco Peci (ASTOI) per la loro disponibilità al confronto continuo e il loro contributo nella definizione di alcune questioni importanti e nella validazione di alcune ipotesi di lavoro.

Grazie, infine, a tutto lo staff dell'IRISS-CNR e, in particolare, ad Antonio Marino per aver curato l'editing del volume e ad Angela Petrillo per l'immagine coordinata; senza il loro indispensabile apporto non sarebbe stato possibile pubblicare questo volume.

Alfonso Morvillo e Emilio Becheri

1. VALUTAZIONI E SCENARI PER IL 2020*

1. Introduzione

“Un'emergenza sanitaria globale senza precedenti”. È così che UNWTO (United Nations World Tourism Organization) ha definito il 24 marzo la situazione legata alla diffusione di Covid-19 (UNWTO, 2020). In effetti, è proprio in queste parole “globale” e “senza precedenti”, che si sottolinea l'unicità di questa crisi e delle sue ripercussioni sanitarie, sociali, economiche ed occupazionali.

La chiusura dei confini, le limitazioni negli spostamenti, il rispetto di distanze di sicurezza e la necessità di igienizzazione luoghi e ambienti sono tutte precauzioni che stanno portando, in ambito turistico, a contrazioni sia della domanda che dell'offerta.

Se i turisti infatti si ritrovano impossibilitati a varcare i confini nazionali, gli operatori del mondo turistico si trovano, tra le molte problematiche, a dover gestire anche le nuove norme sanitarie e in alcuni casi costretti a modificare o ridurre la propria offerta.

Quella legata alla diffusione del virus Covid-19, tuttavia, non è la prima crisi che il settore turistico si trova ad affrontare ma, la sua dimensione globale e le limitazioni imposte per evitarne la diffusione la rendono sicuramente una delle più intense.

Diverse sono le istituzioni che, a diversi livelli, stanno lavorando per comprenderne gli impatti. Le variabili in gioco legate al futuro andamento del virus, ai tempi incerti delle riaperture dei confini e le differenti politiche adottate dagli Stati e dalle regioni all'interno degli Stati stessi, rendono ogni previsione molto complicata e incerta.

Le stime e le previsioni fatte agli inizi di marzo hanno visto, con il protrarsi delle misure di *lockdown* nei diversi paesi, continue modifiche al ribasso.

Si riporta qui una sintesi a partire dai più recenti report pubblicati ma che, come sottolineato negli stessi report, devono intendersi come valutazioni volte a profilare il possibile danno causato.

Iniziando quindi dalle ripercussioni registrate sulla base dei dati disponibili per il primo trimestre dell'anno, si proseguirà poi con una sintesi delle dinamiche delineate per il 2020.

Ogni previsione sugli effetti del Covid-19, viene proposta a partire da diversi possibili scenari, variabili a seconda di come si muoveranno gli eventi e dalle decisioni che verranno prese dalle istituzioni locali.

2. Impatti del Coronavirus nel primo trimestre dell'anno

A partire dai dati attualmente disponibili per il primo trimestre dell'anno (gennaio-marzo 2020), UNWTO registra una contrazione degli arrivi internazionali del 22% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

* A cura di Elisa Meglioli e Mara Manente, Ciset (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica).

In effetti questo dato sconta il periodo favorevole di 2 mesi, gennaio e febbraio, periodo in cui le limitazioni alla mobilità erano ancora assenti o limitate a specifiche aree (Tab. 1).

Nel solo mese di marzo però (mese che ha coinciso con l'inizio del *lockdown* in molti paesi), la contrazione registrata è stata pari al 57%. Secondo l'UNWTO, la perdita per il trimestre ammonterebbe a 67 milioni di turisti internazionali e a 80 miliardi di dollari di spesa rispetto allo stesso trimestre del 2019.

Si rilevano tuttavia alcune differenze territoriali. L'area dell'Asia e del Pacifico, la prima a soffrire degli impatti legati alla diffusione del virus, ha visto un decremento del 35%, l'Europa una diminuzione più leggera, del 19%, seguita dalle Americhe (-15%) e dal Medio Oriente (-11%).

Osservando l'andamento degli arrivi aeroportuali internazionali così come presentato da ENIT nei suoi bollettini, il quadro risulta più negativo sebbene sempre con impatti diversificati nelle diverse aree (Tab. 1).

Stando a questi dati infatti, il calo negli aeroporti di turisti internazionali registra un -38,2%, sempre rispetto allo stesso periodo del 2019.

Anche in questo caso, è l'area dell'Asia e del Pacifico a registrare il dato più negativo (-48,7), seguita dall'Europa (-36,4%), dall'Africa e dal Medio Oriente (-29%) e dalle Americhe (-26,7%).

Anche in Europa le ripercussioni, sempre per il primo trimestre dell'anno, risultano differenziate per area. Per i paesi del Sud, Italia compresa, la diminuzione è stata del -38,2%, maggiore di quella del Nord Europa (-33,9%) ma inferiore a quella dell'Europa Occidentale (-39,7%) e a quella del Centro Est (-40,7%).

L'European Travel Commission nel suo *Trend e Prosepect report* (European Travel Commission, 2020), analizza la situazione europea partendo dai dati delle presenze alberghiere per lo stesso trimestre dell'anno (Tab. 1).

A partire da questi dati, la regione più colpita risulta essere il sud-Europa, con un calo del 28,2%. Il dato risulta influenzato dall'Italia, la prima in Europa ad entrare in *lockdown* e ad imporre limitazioni agli spostamenti. Il Barometro del Turismo di Federalberghi infatti, registra un calo del 35,6% delle presenze per il trimestre gennaio-marzo rispetto al 2019. Ad aprile, si registra un'ulteriore diminuzione (-97,8%). Il calo riguarda sia le presenze italiane (-96,4%) che straniere (-99,1%).

In un confronto con le principali destinazioni europee (Francia, Spagna, Grecia), l'Italia registra la maggior contrazione di arrivi internazionali che, per il periodo gennaio-aprile 2020, segnano un -64,8%. Spagna e Francia registrano un calo percentuale di 10 punti più contenuto, ma scontato tuttavia un ritardo nella proclamazione dello stato emergenziale e della chiusura dei confini.

Difficile è calcolare l'impatto economico che questo ridimensionamento dei flussi ha sull'economia turistica del Paese.

L'ISTAT, nel suo report "Una stagione mancata: impatto del COVID-19 sul turismo" (ISTAT, 2020) afferma che "L'arresto dei flussi turistici a partire perlomeno da marzo ha azzerato un'attività che proprio nel trimestre marzo-maggio (quando si concentra il 23% delle presenze annuali di clienti stranieri) ha la sua fase di rilancio stagionale, favorita dal susseguirsi di occasioni tra le festività pasquali e la Pentecoste".

Per comprendere quindi quale sia la dimensione della perdita associabile a questo periodo, continua "facendo riferimento ai risultati conseguiti lo scorso anno: nel trimestre marzo-maggio 2019 si sono registrate in Italia circa 81 milioni di presenze turistiche, pari al 18,5% del totale annuale. Inoltre, nello stesso trimestre 2019, Banca d'Italia ha stimato in 9,4 miliardi la spesa internazionale, pari a circa il 21,4% del totale annuo, contro un'incidenza della spesa domestica nel trimestre sul totale annuo di circa il 16%" (ISTAT, 2020).

Elaborazioni Ciset su dati Banca d'Italia, evidenziano come la spesa dei turisti internazionali sia diminuita del 34,4%, sempre nel primo trimestre 2020, accompagnata da un decremento, sia in termini di arrivi che di presenze del -34%.

A fronte di un gennaio in crescita (+4,3 di arrivi e +3,4 di presenze) e di un febbraio che già iniziava a risentire gli impatti negativi della pandemia (-8,5% di arrivi e -20% di presenze), a marzo si registra una diminuzione della spesa del -83,4%, con un importante calo anche in termini di arrivi (-83,4%) e presenze (79,5%).

Con riferimento alle immediate prospettive di ripresa, il Bel Paese vede la più forte diminuzione di prenotazioni dei passeggeri internazionali per il trimestre giugno-agosto 2020 con un -87,1%, seguita dalla Francia (-86,5%), e dalla Spagna (-84,5%), (ISTAT, 2020). Ciononostante, mantiene il maggior numero di prenotazioni attive per l'estate.

Tab. 1 – Dinamiche del trimestre gennaio-marzo 2020.

Trimestre Gennaio-Marzo 2020		
UNWTO Gennaio-marzo 2020	Andamento degli arrivi a livello mondiale (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -22% di arrivi internazionali (Q12020/Q2019); -67 milioni di arrivi internazionali; -80 miliardi di euro di fatturato turistico (Q12020/Q2019); Nello specifico: Asia e Pacifico -35%, Europa -19%, Americhe -15%, Medio Oriente -11%.
ENIT Gennaio-marzo 2020	Arrivi aeroportuali nel mondo (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -38,2, % di turisti internazionali negli aeroporti;
	Arrivi aeroportuali in Europa (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> Sud Europa -38,2%, Europa Occidentale -39,7%, Centro Est -40,7%, Nord Europa -33,9%;
	Arrivi aeroportuali in Italia (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -56,7% di arrivi internazionali aeroportuali (Francia -44,7%, Spagna -45,4%);
	Arrivi aeroportuali in Italia (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -64,8% di arrivi internazionali aeroportuali (Francia -54,3%, Spagna -54,5%).
CISET su dati BANKITALIA Gennaio-marzo 2020	Arrivi, pernottamenti e spesa turistica in Italia (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -34,3% di arrivi internazionali (gennaio +4,3, febbraio -8,5%, marzo -83,4%); -34,2 di presenze internazionali (gennaio +3,5%, febbraio -19,9%, marzo -79,6%); -34,8% la spesa di turisti internazionali (gennaio +3,8%, febbraio 13,2%, marzo -83,4%).
Prenotazioni aeroportuali per l'estate (Giugno-Agosto 2020)		
ENIT Giugno – agosto 2020 *Prenotazioni aeroportuali internazionali	Italia: per il mese di giugno -95,2%, per il mese di luglio -82,4%, per il mese di agosto -76,4%. Spagna: per giugno -95,4%, per luglio -77,4%, per agosto -70,4%. Francia: per giugno -95,5%, per luglio -80,1%, per agosto -71,2%.	

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati UNWTO, Enit, Banca d'Italia.

3. Il turismo nel 2020: tra stime e scenari

Le principali valutazioni sull'andamento nell'anno in corso dei viaggi internazionali a livello globale sono state proposte dall'UNWTO e dall'OCSE (Tab. 2).

Tab. 2 – Gli scenari 2020.

Il turismo internazionale: le ripercussioni a livello globale		
UNWTO Aggiornato a maggio 2020	Scenario 1 – Apertura dei confini a luglio	<ul style="list-style-type: none"> -58% di arrivi internazionali nel 2020 (-850 milioni); -62% della spesa turistica nel 2020 (-910 miliardi di US\$).
	Scenario 2 – Apertura dei confini a settembre	<ul style="list-style-type: none"> -70% di arrivi internazionali nel 2020 (-1020 milioni); -73% della spesa turistica nel 2020 (-1080 miliardi di US\$).
	Scenario 3 – Apertura dei confini a dicembre	<ul style="list-style-type: none"> -78% di arrivi internazionali nel 2020 (-1140 milioni); -79% della spesa turistica nel 2020 (-1170 miliardi di US\$).
OECD Aggiornato a giugno 2020	Scenario 1 – Ripartenza dei viaggi internazionali a luglio	<ul style="list-style-type: none"> -60% di arrivi turistici internazionali nei paesi dell'area OCSE.
	Scenario 2 – Ripartenza dei viaggi internazionali a settembre	<ul style="list-style-type: none"> -75% di arrivi turistici internazionali nei paesi dell'area OCSE.
	Scenario 2 – Ripartenza dei viaggi internazionali a dicembre	<ul style="list-style-type: none"> -80% di arrivi turistici internazionali nei paesi dell'area OCSE.
Il turismo in Europa		
EUROPEAN TRAVEL COMMISSION Basato su dati Tourism Economics e aggiornato a marzo 2020		<ul style="list-style-type: none"> -39% di viaggi internazionali nel 2020 in Europa; -40% di viaggi internazionali nel 2020 nel Sud Europa.
Il turismo in Italia		
Turismo internazionale in Italia nel 2020		
ENIT Bollettino 3 giugno 2020	Scenario al rialzo Blocco fino a fine giugno ma con ripresa più veloce	<ul style="list-style-type: none"> -44% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 28 milioni di visitatori).
	Scenario di base Blocco fino a fine giugno	<ul style="list-style-type: none"> -49% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 31 milioni di visitatori e - 108 milioni di pernottamenti); -21 miliardi di € di spesa turistica.
	Scenario al ribasso Blocco fino a fine settembre	<ul style="list-style-type: none"> -72% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 46 milioni di visitatori).
Turismo domestico in Italia nel 2020		
ENIT Bollettino 3 giugno 2020	Scenario al rialzo Blocco fino a fine maggio ma con ripresa più veloce	<ul style="list-style-type: none"> -25% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 13 milioni di visitatori).
	Scenario di base Blocco fino a fine giugno	<ul style="list-style-type: none"> -31% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 16 milioni di visitatori e - 46 milioni di pernottamenti); -41 miliardi di € di spesa turistica.
	Scenario al ribasso Blocco fino a fine luglio	<ul style="list-style-type: none"> -45% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 23 milioni di visitatori)
Turismo in Italia nel 2020 (internazionale+domestico)		
	Scenario di base	<ul style="list-style-type: none"> -41% di arrivi nel 2020 (-47 milioni di visitatori e 154 milioni di pernottamenti) -65 miliardi di € di spesa turistica

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati UNWTO, OECD, ETC, Enit.

L'UNWTO, nel suo più recente report di maggio (UNWTO, 2020), ha stimato a livello globale una diminuzione variabile tra il 58% e il 78% degli arrivi internazionali per il 2020 rispetto al 2019.

Il calo del 58% delinea lo scenario meno negativo, con una riapertura dei confini ad inizio luglio. Se così fosse, dal mese di aprile a dicembre 2020 l'UNWTO stima 850 milioni di turisti internazionali in meno ed una diminuzione del 62% della spesa turistica.

Il secondo scenario si basa sulla riapertura dei confini ipotizzata per i primi di settembre. In questo caso gli arrivi, sempre da aprile a dicembre 2020, calerebbero del 70% con una contrazione di 1.020 milioni di viaggiatori internazionali. La spesa turistica vedrebbe una diminuzione del 73%.

Il terzo scenario ipotizza la riapertura dei confini ad inizio dicembre. In questo caso, si stimerebbe un calo del 78% di arrivi internazionali, con 1.140 milioni in meno di turisti ed una perdita del 79% del fatturato turistico.

La stima OCSE (OECD, 2020), aggiornata al 2 giugno e basata sugli arrivi turistici internazionali nella relativa area, si allinea a quella proposta da UNWTO con un decremento variabile nei 3 scenari dal -60% al -80%.

Il primo scenario, prevede un calo del 60% nel caso in cui la ripartenza dei viaggi internazionali avvenga a luglio e con un progressivo rafforzamento nella seconda metà dell'anno. Nella seconda ipotesi, i viaggi riprendono solo da settembre e, in questo caso, si presuppone una diminuzione del 75% degli arrivi internazionali.

Il terzo scenario invece, ipotizza una ripresa dei viaggi internazionali a dicembre e, se così fosse, la diminuzione dovrebbe raggiungere l'80%.

A livello europeo, l'European Travel Commission nel suo report del primo trimestre 2020, riporta le stime elaborate dalla Tourism Economics circa le previsioni per l'Europa (Tab. 2).

Il decremento stimato per gli arrivi internazionali in Europa è del -39% per il 2020, pari a 577 milioni di turisti in meno rispetto al 2019. Fra i paesi che saranno maggiormente colpiti troviamo Francia (-40%), Spagna (-42%) e Italia.

Le previsioni sono più positive per i viaggi domestici ed il calo in Europa è stimato al -23% (European Travel Commission, 2020).

Queste stime riportano dati più incoraggianti rispetto a quelle elaborate dall'UNWTO e dall'OCSE.

In effetti le previsioni fatte risalgono alla fine di marzo ma, come vedremo per l'Italia, sono state confermate anche nei più recenti bollettini di aggiornamento di ENIT.

Anche ENIT infatti, per le previsioni circa il turismo nel 2020 in Italia, propone gli scenari elaborati dalla Tourism Economics, permettendoci così un confronto degli impatti stimati per l'Italia con il panorama europeo e con le principali destinazioni.

Quali quindi le previsioni per l'Italia? ENIT, fonte Tourism Economics, riporta 3 diversi scenari, sia per il turismo internazionale che domestico: uno base, uno al rialzo e uno al ribasso, sempre a seconda dei tempi di riapertura dei confini (Tab. 2).

Per quanto riguarda il turismo internazionale, il calo variabile è stimato tra il -44% dello scenario al rialzo e il -72% dello scenario al ribasso. Lo scenario di base invece, che sembra essere quello maggiormente in linea con i trend in atto, conta nella riapertura dei confini a giugno e stima una perdita del 49%. Questo si tradurrebbe per l'Italia in 31 milioni di arrivi e 108 milioni di pernottamenti stranieri in meno per l'anno 2020 con un calo di 21 miliardi di spesa turistica.

Se confrontiamo il dato con le stime elaborate per l'Europa (-39%) e per i due principali paesi concorrenti dell'Italia, Spagna (-42%) e Francia (-40%), emerge come l'Italia risulti più vulnerabile agli effetti della pandemia nel breve periodo.

In effetti ad impattare negativamente saranno soprattutto gli arrivi dai mercati di lungo raggio (dal -50% al -79%) piuttosto che quelli di medio e corto raggio (che vedono un calo inferiore stimato dal -44% al -70% e dal -39% al -69%) e, sebbene la domanda turistica internazionale in Italia si componga principalmente

da turisti provenienti da mercati di medio e corto raggio, la componente di turisti provenienti da mercati lontani è più rilevante rispetto a quella della Spagna o della Francia.

Nel 2019 infatti, i turisti di lungo raggio in Francia contavano il 21% dei flussi internazionali, mentre in Spagna l'11%. Per quanto riguarda l'Italia, la componente di lungo raggio è più elevata (26%), rendendo il paese più vulnerabile alle ripercussioni nel breve periodo.

Altro fattore, è la forte importanza rivestita dalla componente internazionale nel turismo italiano: dal 2017 infatti gli arrivi internazionali hanno superato quelli domestici.

Le previsioni per il mercato domestico sono invece più positive. I 3 scenari delineano un calo variabile dal -25% al -45% dei viaggi interni, con uno scenario di base del -31%. Il turismo domestico subirà infatti meno i danni delle limitazioni alla mobilità, poiché i confini fra regioni saranno ripristinati prima di quelli tra stati. Ruolo importante sarà giocato in tal senso anche dalla percezione di maggior sicurezza e di maggiore affidabilità che i turisti avranno per viaggi all'interno del proprio Paese.

Ciò nonostante, gli impatti economici che seguiranno questo momento di crisi provocheranno anche nel mercato interno una minore propensione a viaggiare.

La ricerca sulle intenzioni di vacanza degli italiani pubblicata da IPSOS di aprile (IPSOS, 2020), si evidenzia come gli italiani che hanno deciso di non andare in vacanza quest'anno siano aumentati rispetto a febbraio di quest'anno (22% contro il 16% di febbraio) e scendono quelli che affermano invece di essere certi di andare in vacanza quest'anno (41% di aprile contro 55% di febbraio).

4. Cosa aspettarsi quindi dal turismo nel 2020?

A partire dai diversi report analizzati, si evidenzia che centri di ricerca, istituzioni e associazioni di categoria convergono nell'attesa di alcuni trend futuri.

Innanzitutto, **la domanda domestica si riprenderà prima di quella internazionale**. Questo non solo perché gli spostamenti nazionali saranno quelli che prima vedranno revocare i propri divieti, ma anche per la percezione di maggior sicurezza e di maggiore affidabilità che i turisti avranno per viaggiare all'interno del proprio Paese.

Il recupero dei viaggi domestici in Italia ai livelli del 2019 è stimato a partire dal 2022 mentre per quelli internazionali si dovrà aspettare almeno l'anno successivo.

Anche gli esperti dell'UNWTO concordano e sostengono che i viaggi internazionali inizieranno a riprendersi solamente a partire dal 2021.

Questo potrebbe favorire l'Italia. Anche se, infatti, i flussi turistici in Italia sono fortemente dipendenti dai mercati internazionali, è altrettanto vero che l'Italia ha anche una forte componente di turismo outgoing che potrebbe trasformarsi nel 2020 in turismo domestico e compensare, almeno in parte, gli impatti negativi di questa situazione.

La ripresa più lenta sarà quella dei viaggi a lungo raggio piuttosto che per quelli di medio e corto raggio. Anche in questo caso, le limitazioni tra le diverse aree (es: Europa), saranno le prime ad essere revocate, permettendo la riapertura degli spostamenti tra diversi Paesi. Ancora una volta, si ipotizza che la percezione di sicurezza per i viaggi a corto o medio raggio, favorirà spostamenti in primis tra paesi vicini o confinanti. Secondo ENIT poi, anche la componente economica giocherà un ruolo in tal senso e pertanto verranno preferite le destinazioni vicine e più economicamente raggiungibili.

Gli impatti non saranno uguali per tutti. Saranno le destinazioni dipendenti in larga parte dai mercati stranieri di lungo raggio a risentire maggiormente degli effetti di questa crisi. Le destinazioni più visitate dai turisti domestici o provenienti comunque dai paesi confinanti, saranno in grado di riprendersi più velocemente e risentiranno meno degli effetti di questa pandemia. Anche in termini di città vi saranno diffe-

renze: Torino ad esempio, ospita una quota di turisti domestici pari al 65%, al contrario di città come Firenze (29%) o Venezia (12%), maggiormente dipendenti dal turismo internazionale e che pertanto saranno più vulnerabili alla ripresa. Come sottolineato poi dal Centro Studi del Touring Club Italiano, anche la stagionalità avrà un impatto importante: le città, così come le destinazioni che solitamente concentrano i propri visitatori nei mesi estivi, saranno quelle maggiormente colpite poiché, i viaggi saranno più limitati da marzo a fine agosto.

La ripresa sarà lenta. Nonostante la comprovata capacità di resilienza del settore in risposta alle crisi precedenti, l'ampiezza dell'impatto del Covid-19 metterà a dura prova il settore e renderà difficile una ripresa rapida. L'attuale pandemia è globale e coprirà, stando alle stime attuali, un periodo molto più lungo rispetto alle precedenti crisi che sono state decisamente più localizzate e comunque limitate in termini di effetti sul turismo. L'emergenza SARS che ha colpito l'Asia nel 2003 e, nel mondo occidentale soprattutto il Canada, ha avuto anch'essa importanti ripercussioni nel settore turistico: sono stati necessari 7 mesi affinché si invertisse il trend negativo negli arrivi internazionali e 14 mesi per un ritorno ai livelli precedenti il manifestarsi dell'emergenza. In un confronto con l'attentato alle torri gemelle o alla crisi economica europea del 2009, tutti eventi che hanno avuto impatti significativi sul turismo a livello internazionale, si nota che l'emergenza di SARS è stata quella dalla ripresa più rapida. Gli Stati Uniti, dopo l'attentato alle torri gemelle, ha aspettato 12 mesi prima di riprendersi e 42 mesi sono stati necessari affinché gli arrivi ritornassero agli stessi livelli del 2001. Stessa cosa per l'Europa che, con la crisi economica del 2009, è ritornata ai livelli di prima solo 29 mesi dopo.

Bibliografia

- Centro Studi Federalberghi (2020). *Il barometro del turismo, I trimestre 2020*, aprile 2020.
- ENIT (2020). *Bollettino 0*, 27 aprile 2020.
- ENIT (2020). *Bollettino 1*, 7 maggio 2020.
- ENIT (2020). *Bollettino 2*, 22 maggio 2020.
- ENIT (2020). *Bollettino 3*, 8 giugno 2020.
- European Travel Commission (2020). *European Tourism: Trends & Prospects, Quarterly report (Q1/2020)*.
- IPSOS (2020). *Il turismo al tempo del COVID-19*.
- ISTAT (2020). Una stagione mancata: impatto del COVID-19 sul turismo.
- OECD (2020). *Risposte di policy per il turismo*, 31 marzo 2020.
- OECD (2020). *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)*, 2 giugno 2020.
- Touring Club Italiano (2020). *Coronavirus: quali le conseguenze per il turismo in Italia?*, aprile 2020.
- UNWTO (2020). *Impact Assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, 24 marzo 2020.
- UNWTO (2020). *World Tourism Barometer, Special focus on the Impact of COVID-19*, maggio 2020.

Webinar

- Tourism Economics – European Travel Commission, 2020 Q1 - *Coronavirus Impacts*, aprile 2020.

2. PRINCIPALI INIZIATIVE A LIVELLO COMUNITARIO, NAZIONALE E REGIONALE IN RISPOSTA ALLA CRISI DEL TURISMO INTERNAZIONALE DETERMINATA DALLA PANDEMIA GLOBALE*

1. Introduzione

Il presente documento ha inteso inquadrare i principali provvedimenti adottati a livello europeo, nazionale e regionale, per fronteggiare la crisi del turismo internazionale determinata dalla pandemia globale da Covid-19.

A livello europeo, sono stati anzitutto esaminati gli atti di indirizzo più rilevanti, evidenziando tra l'altro quelli che, in una certa misura e pur nella legittimità dei provvedimenti, hanno messo in discussione alcuni orientamenti ben consolidati, come quelli in materia di libera circolazione delle persone, di aiuti di Stato alle imprese o con riferimento alla c.d. "clausola di salvaguardia generale", attivata per la prima volta nella storia dell'Unione europea: questa ha consentito la sospensione del *Patto di stabilità* per far fronte alle drammatiche ricadute della pandemia, in particolare in settori direttamente o indirettamente connessi al turismo.

Successivamente, sono state analizzate le politiche adottate da alcuni dei concorrenti nazionali in particolare nel settore balneare (Croazia e Spagna), e in quello culturale (Francia). Pur nella comunanza dei problemi di una crisi economica e, in particolare, turistica, che non ha eguali in nessuno degli eventi succedutisi dalla fine della seconda guerra mondiale, l'analisi – pur limitata a tre soli paesi – evidenzia un quadro a tinte differenziate. Ne emergono le preoccupazioni per lo sviluppo del pur legittimo "nuovo" corridoio turistico germano-balcanico, di grande rilevanza competitiva per le sorti turistiche della sponda settentrionale italiana adriatica, e una determinazione francese a supportare, anche attraverso una riconversione dagli esiti non scontati, il rilancio del settore culturale.

A livello nazionale, l'analisi ha preso le mosse dal DPCM del 8 marzo 2020, che ha esteso il *lockdown* all'intero paese, per analizzare quindi i successivi provvedimenti finalizzati progressivamente anche al sostegno e al rilancio di un settore che, più di altri, ha risentito delle limitazioni alla libertà delle persone. Si è inteso poi approfondire le linee adottate, in alcuni comparti fondamentali, quali gli stabilimenti balneari, le strutture ricettive e le istituzioni culturali aperte al pubblico, dalla Conferenza delle Regioni, successivamente al decreto "Rilancio Italia" del 19 maggio.

* A cura di Roberto Formato, *Fondazione Real Sito di Carditello* e Maurizio Caiazzo, *CNR-IRISS*.

Sulla base delle considerazioni sviluppate nell'analisi, le conclusioni si concentrano su alcuni temi che meritano un ulteriore approfondimento. In particolare i cambiamenti innescati sulle tre componenti del sistema turistico (domanda, mobilità e offerta) sono tali da lasciare prospettare veri e propri "cambi di paradigma" (Kuhn, 2012), le cui potenzialità e i cui effetti potranno essere pienamente apprezzati solo una volta che il quadro degli impatti turistico-economici generati dal Covid-19 si sarà delineato con maggiore chiarezza. La loro comprensione, e l'adozione di politiche conseguenti, inevitabilmente favorirà gli attori turistici e le destinazioni più attrezzate a giocare le proprie carte sotto il profilo dell'innovazione.

2. I provvedimenti a livello di europeo

2.1 L'azione delle istituzioni europee

2.1.1 Il quadro complessivo dei provvedimenti

Sin dall'inizio della diffusione dell'epidemia, le istituzioni europee hanno adottato una pluralità di provvedimenti, finalizzati non solo a contenere la diffusione del virus, ma anche a contrastare il drammatico impatto che lo stesso stava avendo sull'economia dell'Unione Europea¹.

Le diverse misure di contenimento adottate dagli Stati membri, come le misure di distanziamento sociale, le restrizioni degli spostamenti, la quarantena e l'isolamento, sono difatti state volte a far sì che lo shock fosse il più possibile breve e limitato. Tuttavia le stesse misure hanno avuto un impatto immediato sull'economia, sul versante della domanda e dell'offerta, penalizzando imprese e dipendenti, in particolare proprio nei settori del turismo, della cultura, del commercio al dettaglio e dei trasporti.

I provvedimenti sono dunque stati adottati nella convinzione che la diffusione del virus costituisse non solo una grave emergenza sanitaria per i cittadini e le società, ma arrecasse un durissimo colpo alle economie dell'Unione, tale da richiedere una risposta economica coordinata degli Stati membri e delle istituzioni dell'UE.

Nello specifico, attraverso il primo provvedimento, adottato nel pieno della pandemia da Covid-19, il 20 marzo 2020 (COM, 2020), si è inteso affrontare, sul piano degli strumenti, il drammatico problema della liquidità delle imprese, inquadrando le possibilità di cui gli Stati membri disponevano, in base alle norme UE, per garantire la liquidità e l'accesso ai finanziamenti, in particolare le PMI, anche nell'intento di incentivare gli enti creditizi a mantenere il flusso di credito verso l'economia.

In particolare, la Commissione ha ritenuto che un aiuto di Stato fosse giustificato e potesse essere dichiarato compatibile con il mercato interno, ai sensi dell'articolo 107, paragrafo 3, lettera b), del TFUE, per un periodo limitato, per ovviare alla carenza di liquidità delle imprese e garantire che le perturbazioni causate dall'epidemia di Covid-19 non ne compromettessero la redditività, in particolare per quanto riguarda le PMI.

La Commissione Europea ha inoltre stabilito che le misure temporanee di aiuto potessero comprendere, al di là delle possibilità esistenti ai sensi dell'articolo 107, paragrafo 3, lettera c), del TFUE, tra l'altro:

- aiuti sotto forma di sovvenzioni dirette, anticipi rimborsabili o agevolazioni fiscali;
- aiuti sotto forma di garanzie sui prestiti;
- aiuti sotto forma di tassi d'interesse agevolati per i prestiti;
- aiuti sotto forma di garanzie e prestiti veicolati tramite enti creditizi o altri enti finanziari.

¹ Una cronistoria delle azioni intraprese a livello europeo è disponibile presso <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/covid-19-coronavirus-outbreak-and-the-eu-s-response/timeline/>.

Nello stesso documento si è ritenuto che fossero soddisfatte le condizioni per ricorrere alla clausola di salvaguardia generale del quadro di bilancio dell'UE, ovvero una grave recessione economica della zona euro o dell'intera Unione. Il ricorso a tale clausola è stato il presupposto per assicurare la flessibilità necessaria per adottare, tra l'altro, le misure adeguate a tutelare le economie, anche mediante misure discrezionali di stimolo, oltre che azioni coordinate.

In questa situazione irrituale è stato così previsto, tra l'altro, che gli Stati membri potessero indennizzare le imprese di settori particolarmente colpiti dall'epidemia, quali il settore dei trasporti, del turismo, della cultura, dell'accoglienza e del commercio al dettaglio, o gli organizzatori di eventi annullati per i danni subiti e direttamente causati dall'epidemia.

Tra le misure successive si segnalano, inoltre:

- il 30 marzo 2020, l'adozione delle misure, da parte dell'UE, applicabili ai fondi strutturali e di investimento, per favorire una maggiore flessibilità e consentire lo sblocco di 37 miliardi di EUR per l'iniziativa di investimento in risposta al coronavirus, seguita da analoghe decisioni l'8 e il 22 aprile, con la possibilità di trasferire denaro tra i vari fondi in risposta a specifiche esigenze;
- il 23 aprile, l'approvazione di un fondo per la ripresa, gestito dalla Commissione, per un valore pari a 540 miliardi di euro.

A tali importanti e del tutto inedite deroghe al quadro normativo, si accompagnano le Linee Guida approvate dalla Commissione Europea il 13 maggio, con lo scopo di restituire ai cittadini la fiducia di poter viaggiare in sicurezza. Le quattro comunicazioni sono:

- *“Verso un approccio graduale e coordinato per il ripristino della libera circolazione e la revoca dei controlli alle frontiere interne”*;
- *“Orientamenti relativi al ripristino graduale dei servizi di trasporto e della connettività”*;
- *“Orientamenti dell'UE per la ripresa progressiva dei servizi turistici e per i protocolli sanitari destinati alle strutture ricettive”*.

A tali Linee Guida si è accompagnata, nella stessa data, la comunicazione *“Turismo e trasporti nel 2020 e oltre”*. Tali documenti sono analizzati di seguito.

2.1.2 Le misure di interesse per il settore turistico

2.1.2.1 Verso un approccio graduale e coordinato per il ripristino della libera circolazione e la revoca dei controlli alle frontiere interne

Questa comunicazione riguarda la graduale riduzione delle restrizioni della libera circolazione delle persone negli Stati membri dell'UE.

Le raccomandazioni si basano su una “tabella di marcia comune europea”, orientata a una graduale abolizione delle misure adottate al fine di ripristinare la libera circolazione senza restrizioni ed eliminare i controlli temporanei alle frontiere interne applicati dalla maggior parte degli Stati membri. Prevede inoltre, in una seconda fase, la revoca delle restrizioni dei viaggi non essenziali verso l'UE attraverso la frontiera esterna, misura sottoposta a costante valutazione da parte della Commissione.

La tabella di marcia comune chiede alla Commissione di continuare ad analizzare la proporzionalità delle misure adottate dagli Stati membri per far fronte alla pandemia di Covid-19 in funzione dell'evolversi della situazione, e di intervenire per richiedere la revoca delle misure ritenute sproporzionate, in particolare laddove incidano sul mercato unico.

La tabella di marcia comune menziona tre aspetti da tenere in considerazione nel valutare se sia giunto il momento di eliminare progressivamente le restrizioni dei viaggi e i controlli alle frontiere interne, ovvero

1. criteri epidemiologici;
2. capacità del sistema sanitario;
3. capacità di monitoraggio adeguata.

In tale contesto, chiarisce che i controlli alle frontiere interne e le restrizioni dei viaggi attualmente applicati dovrebbero essere aboliti quando la situazione epidemiologica converga in misura sufficiente e le regole di distanziamento interpersonale siano applicate su larga scala e in modo responsabile.

Per quanto riguarda specificamente il turismo e i trasporti, è previsto che la revoca graduale delle restrizioni dei viaggi e dei controlli tenga conto anche dell'impatto economico e sociale della pandemia e delle relative misure di prevenzione. Si ritiene che i nuovi orientamenti e protocolli e le nuove norme adottate in seguito al Covid-19 possano garantire che siano predisposte misure praticabili, accessibili e proporzionate per ridurre i rischi legati ai viaggi con riferimento a diverse modalità di trasporto passeggeri, autonoleggio, navigazione da diporto, vari tipi di alloggio, servizi alberghieri, attrazioni, mostre ecc. Si ritiene che una volta che tali protocolli siano effettivamente applicati, le restrizioni dei viaggi possano essere revocate per tali modalità di trasporto e per alcuni tipi di attività turistiche, in vista della programmazione delle vacanze.

2.1.2.2 Orientamenti dell'UE per la ripresa progressiva dei servizi turistici e per i protocolli sanitari destinati alle strutture ricettive

Questa comunicazione ha specificato i criteri da adottare nel decidere l'eventuale allentamento delle rigorose misure in vigore per la popolazione al fine di consentire la ripresa delle attività turistiche.

I principi stabiliti sono i seguenti:

- basso livello di incidenza del Covid-19;
- capacità dei sistemi sanitari tale da evitare il collasso in caso di improvviso aumento dei casi;
- disponibilità di rigorosi sistemi di sorveglianza e monitoraggio;
- disponibilità di capacità diagnostiche;
- tracciamento dei contatti;
- esistenza di meccanismi di coordinamento e di comunicazione.

La comunicazione contiene inoltre principi guida per l'elaborazione e l'attuazione di misure di prevenzione e controllo delle infezioni nonché di protocolli per i prestatori di servizi ricettivi, quali alberghi e altre strutture ricettive, al fine di garantire una maggiore sicurezza delle strutture turistiche e la salute di ospiti e lavoratori. Si tratta di protocolli non vincolanti, che tuttavia mirano a garantire che le misure di prevenzione e controllo delle infezioni siano sviluppate e attuate in maniera coerente e coordinata all'interno delle regioni e degli Stati membri.

I principi guida cui i protocolli rispondono sono i seguenti:

- situazione epidemiologica, cui è subordinata la ripresa delle attività turistiche;
- salute e sicurezza di ospiti e lavoratori quali priorità fondamentali;
- coordinamento costante tra le autorità sanitarie pubbliche locali e/o nazionali e i prestatori di servizi ricettivi, per garantire la diffusione e applicazione delle regole e norme più recenti nonché per monitorarne l'attuazione;
- disponibilità di un piano d'azione in caso di infezione;
- formazione sulle misure di prevenzione e controllo delle infezioni e sulle azioni da intraprendere qualora un ospite o un membro del personale presenti sintomi compatibili con il Covid-19;
- gestione del personale, orientata allo smart working;
- informazioni per gli ospiti, disponibili in maniera accessibile, anche attraverso mezzi digitali, prima dell'arrivo e presso la struttura ricettiva, conservando anche la disponibilità delle informazioni di contatto degli ospiti, qualora sia necessario ricorrervi a fini del tracciamento dei contatti;
- distanziamento fisico e igiene, prevedendo ad esempio un numero massimo di ospiti consentito in ciascuno degli ambienti comuni (ristoranti, caffè, bar, atrio), valutando l'istituzione di un sistema di accesso alle aree ristorazione o alle piscine e palestre per fasce orarie preassegnate o da prenotare (anche con mezzi digitali);

- misure di prevenzione e controllo delle infezioni, da comunicare al personale e agli ospiti;
- protocollo di gestione di potenziali infezioni tra gli ospiti o i membri del personale.

2.1.2.3 Orientamenti relativi al ripristino graduale dei servizi di trasporto e della connettività

La comunicazione ha fornito orientamenti finalizzati a contribuire alla ripresa dei servizi di trasporto nell'UE, in sostituzione dei precedenti divieti generali².

In particolare si invitano gli Stati membri ad adottare misure "proporzionate" al rischio da Covid-19, ed "efficienti" in termini di costo imposto alle imprese.

La sicurezza dei passeggeri contiene ad esempio le seguenti misure:

- l'obbligo, per i lavoratori, di indossare dispositivi di protezione individuale (mascherine, guanti, ecc.);
- la riduzione, se possibile, della densità di passeggeri nei mezzi di trasporto collettivo e nelle aree d'attesa, compensando la perdita finanziaria dovuta alla diminuita capacità attraverso il ricorso a risorse da fondi di coesione;
- il rafforzamento delle barriere a protezione del personale operante presso i nodi di trasporto e all'interno dei veicoli (ad esempio presso le biglietterie o attorno agli autisti);
- la predisposizione di corsie separate o la separazione in altro modo i diversi flussi di passeggeri nei nodi di trasporto;
- la rimozione, nei nodi di trasporto, delle strutture che incoraggiano gli assembramenti (ad esempio panchine, tavoli);
- l'affissione, in modo chiaro e accessibile, delle informazioni sui comportamenti raccomandati (ad esempio lavare o disinfettare le mani in modo frequente, mantenere una distanza adeguata) e sulle misure specifiche in vigore nel nodo di trasporto;
- l'adozione di misure adeguate presso l'imbarco e i controlli di sicurezza, che contribuiscano a ridurre al minimo i contatti;
- l'assicurazione della priorità al trasporto di persone con disabilità o a mobilità ridotta nonché al trasporto di persone anziane;
- il controllo nei nodi di trasporto circa l'adozione delle mascherine da parte dei passeggeri;
- l'allestimento nei nodi di trasporto di presidi medici che intervengano ad isolare le persone sospettate di essere contagiate.

La Commissione prevede inoltre che, alla luce dell'evoluzione della situazione epidemiologica, gli Stati membri debbano adeguare in modo proattivo le misure, scambiandosi informazioni e buone pratiche, al fine di garantire il giusto equilibrio tra la tutela della salute pubblica e il ripristino dei servizi di trasporto.

2.1.2.4 Turismo e trasporti nel 2020 e oltre

Questa comunicazione prende atto anzitutto del ruolo rilevante giocato a livello europeo dall'ecosistema turistico, il quale contribuisce a quasi il 10% del PIL dell'UE, avendone fatto la principale destinazione turistica al mondo, con 563 milioni di arrivi internazionali e il 30 % delle entrate a livello mondiale nel 2018.

Il suo obiettivo è definire un quadro coordinato per consentire a tutta l'Europa di beneficiare di una stagione turistica riposante e soprattutto sicura, fino al periodo invernale e oltre. A partire dalla "tabella di marcia comune europea" precedentemente citata, intende assistere gli Stati membri nella fase di revoca delle misure di confinamento e di ripresa delle attività economiche, professionali e sociali, in linea con i criteri epidemiologici e di salute pubblica.

In aggiunta a quanto contenuto nelle precedenti tre comunicazioni, raccomanda anzitutto l'adozione di misure per consentire ai cittadini di viaggiare con fiducia in condizioni di sicurezza, quali:

² COM (2020) 115 final, COM (2020) 148 final e COM (2020) 2050 final (GU C 102 I del 30.3.2020, pag. 12).

- uso delle tecnologie digitali, così da:
 - > avere accesso alle informazioni riguardanti le frontiere e i viaggi, le strutture turistiche e le condizioni di sicurezza e salute a destinazione;
 - > attuare strategie di tracciamento dei contatti e coadiuvare le autorità sanitarie pubbliche nel monitoraggio e nel contenimento della diffusione del virus, ricorrendo anche all'intelligenza artificiale (IA) e alla robotica per monitorare il distanziamento fisico (es. robot per la disinfezione e la pulizia, gestione della folla, sistemi di prenotazioni intelligenti ecc.), compreso un hackathon dedicato sull'uso delle tecnologie digitali nel turismo;
 - > pianificare e gestire il flusso di turisti, ad esempio per quanto riguarda il numero massimo complessivo di pernottamenti in una determinata regione o di visitatori nei siti del patrimonio culturale, oppure la programmazione degli orari per coloro che intendono visitare un museo o cenare in un ristorante;
- protezione dei diritti dei cittadini, che possono incorrere in penalità di cancellazione per servizi turistici di cui non hanno avuto la possibilità di usufruire.

Prese da sole, tuttavia, tali misure non sono ritenute sufficienti a garantire il successo della stagione estiva. Si tratta di una situazione assai critica, in virtù anche della forte stagionalità estiva dell'industria turistica in molte regioni europee. La comunicazione individua dunque alcune criticità che intende affrontare con specifici strumenti:

- la messa a disposizione di 1 miliardo di EUR quale garanzia per il Fondo europeo per gli investimenti, tale da attivare 8 miliardi di EUR di garanzia sui prestiti che potranno interessare circa centomila PMI in tutta l'UE, incluso il settore turistico. Tale garanzia assicura liquidità immediata alle PMI, aiutandole a coprire il costo del lavoro, i costi operativi e di approvvigionamento, le spese generali, gli affitti, le utenze e le spese necessarie a rispettare i protocolli di salute³;
- l'invito all'elaborazione, da parte degli Stati Membri e delle loro regioni, di strategie di specializzazione intelligente da sostenere mediante il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) e il Fondo Sociale Europeo (FSE), per promuovere il turismo e la mobilità sostenibili, nonché la diversificazione economica necessaria a rafforzare la resilienza agli shock esterni;
- l'offerta di buoni volontari e attraenti quali soluzioni vantaggiose per imprese e clienti (per viaggi, ingressi, pernottamenti), in luogo del rimborso dovuto ai turisti per contratti di viaggio e soggiorno obbligatoriamente disdetti durante la pandemia;
- la salvaguardia dei posti di lavoro attraverso il sostegno alla riduzione dell'orario lavorativo mediante l'attivazione di un contributo finanziario di 100 miliardi di EUR a valere sul FSE (c.d. SURE – *Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency*);
- promozione del turismo locale, in particolare culturale, offrendo l'opportunità di godere della ricca diversità della cultura e della natura del proprio paese o di altri paesi dell'UE e di sperimentare nuove esperienze tutto l'anno;
- introduzione di buoni "di sostegno", che consentono ai clienti di sostenere i loro alberghi o ristoranti preferiti, che potrebbero essere estesi ad altre imprese legate al turismo, quali ad esempio quelle del mondo della cultura e dell'intrattenimento. Intenzione della commissione è quella di attivare un portale informatico per presentarli tutti, così che i fornitori possano collegarsi a tutte le iniziative e piattaforme che offrono tali sistemi e i cittadini possano reperire le iniziative e le offerte in tutta l'UE.

Infine, la comunicazione auspica che, in questo momento storico, vi sia una risposta coordinata a livello europeo per uscire nel breve termine dalla crisi, ma anche per dare forma alla ripresa e affrontare le sfide comuni a più lungo termine. L'impegno assunto dalla Commissione, non appena le circostanze sanitarie lo consentano,

³ La Commissione stima un crollo delle entrate mediamente compreso tra l'85 e il 90% del fatturato per le diverse tipologie di imprese turistiche nei primi mesi del 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

è l'organizzazione di una convenzione europea estesa alle istituzioni dell'UE, industria, regioni, città e parti interessate avente a oggetto il turismo europeo di domani e l'avvio congiunto di una tabella di marcia 2050 verso un ecosistema turistico europeo sostenibile, innovativo e resiliente (*"Agenda europea per il turismo 2050"*).

2.2 Le politiche adottate da alcuni paesi concorrenti

Come si è visto negli orientamenti presentati il 13 maggio 2020, la Commissione Europea ha raccomandato agli Stati Membri di mantenere tra loro un atteggiamento non discriminatorio, consentendo l'ingresso reciproco nei paesi che hanno situazioni epidemiologiche simili, auspicando che decisioni di revoca o mantenimento delle restrizioni verso un paese dell'Unione avvengano consultandosi con gli altri Stati membri e in particolare con quelli direttamente interessati.

La differenza delle situazioni epidemiologiche (reali e percepite) dei diversi Stati ha generato tuttavia delle asimmetrie che rischiano di penalizzare oltremodo il turismo verso l'Italia.

2.2.1 Il corridoio turistico verso la Croazia

La Croazia è un concorrente importante delle coste italiane in materia di turismo balneare e non solo, detenendo anche crescenti quote di mercato nel settore delle vacanze diportistiche, sportive e naturalistiche. Si tratta peraltro di un paese che è stato interessato da un problema epidemiologico di dimensioni più contenute che in Italia. Al momento di scrivere⁴, il numero di contagiati in Croazia risulta difatti 100 volte più piccolo, anche se la quota della popolazione è solo di uno a quindici rispetto al nostro Paese.

La "minaccia" competitiva immediata è legata alle intese che la Croazia sta portando avanti per attirare e anche "dirottare" entro i suoi confini parte dei flussi che prima si dirigevano verso il nostro Paese. Sin da metà aprile il premier Andrej Plenkovic ha iniziato difatti a discutere, con l'omologo ceco Andrej Babis, i termini di un'intesa per predisporre, in vista dell'estate 2020, un "corridoio aereo turistico" comune. Tale piano avrebbe trovato il gradimento anche dell'Austria: il cancelliere Sebastian Kurz ha annunciato di aver discusso con Plenkovic *"un approccio coordinato sulla riapertura del settore turistico nei rispettivi Paesi"*. A sua volta la ministra del Turismo austriaco, Elisabeth Köstinger, pur sostenendo che l'Austria "non intende fare passi indietro sulle restrizioni in vigore alle proprie frontiere", ha palesato disponibilità a fare un'eccezione per quei Paesi che hanno minori problemi epidemiologici, prevedendo la possibilità di raggiungere accordi bilaterali per favorire la mobilità. Tra i paesi interessati rientra la Germania, interessata alla realizzazione di un corridoio che consenta il viaggio dei propri cittadini verso le spiagge, facilmente raggiungibili con sicuri mezzi privati, della Slovenia e soprattutto proprio della Croazia. Ancora a inizio giugno, il ministro degli esteri austriaco dichiarava l'intenzione di tenere chiusi i confini con l'Italia, per riaprirli eventualmente da metà giugno, ma "solo con Bolzano e le regioni sane" (Valentino, 2020).

Le implicazioni di tale potenziale area turistica "a circuito chiuso" sono evidenti: mentre paesi concorrenti come Italia e Spagna, condizionati da restrizioni fisiche e "mentali", sono percepiti come "potenzialmente pericolosi" se non proprio inaccessibili da parte del grande bacino di domanda turistica di origine mitteleuropeo, la Croazia si candida a conquistarne, forse in maniera permanente, quote di mercato.

2.2.2 Le difficoltà della Spagna

La Spagna è notoriamente la destinazione turistica leader, a livello europeo, sul comparto del turismo balneare, detenendo peraltro quote di mercato importanti anche su quello culturale. Sebbene non in termini assoluti, data la minore quantità di popolazione rispetto ad altri paesi, è stato anche il Paese con la maggiore incidenza di casi di contagio accertati da Covid-19 e anche di deceduti in rapporto alla popolazione. I dati, riportati in tabella, confermano quanto espresso al paragrafo precedente, ovvero una incidenza

⁴ Fine maggio 2020.

assai inferiore del contagio, per numero di casi in rapporto alla popolazione, e soprattutto per numero di decessi, dell'area a nord-est dell'Italia.

Tab. 1 – Malattia da Covid-29. Casi confermati e decessi. Totale al 5 giugno 2020.

Paese	Popolazione	Casi	Morti	N° casi/100.000 persone	N° decessi/ 100.000 persone
Spagna	47.100,396	240.326	27.940	510.2	59.3
UK	67.886,004	279.856	39.728	412.2	58.5
Italia	60.461,827	234.013	33.689	387.0	55.7
Russia	145.934,459	441.108	5.215	302.3	3.6
Francia	65.273,512	151.677	29.021	232.4	44.5
Germania	83.783,945	182.764	8.581	218.1	10.2
Austria	9.006,400	16.843	672	187.0	7.5
Croazia	4.105,268	2.247	103	54.7	2.5

Fonte: Varie fonti.

La drammaticità della diffusione del Covid-19 in Spagna, unita alla sua letalità, hanno spinto il governo ad adottare una politica di estrema severità, con la previsione di aprire i propri confini al turismo internazionale quasi un mese dopo l'Italia, ovvero dal 1° luglio 2020. Sarebbe tuttavia allo studio a possibilità di consentire l'accesso alle isole Canarie e Baleari in anticipo rispetto a tale data, non solo perché queste sono aree che ospitano ogni estate un enorme flusso di turisti europei, ma sono anche due zone del territorio spagnolo poco colpite dalla pandemia, con pochi casi in confronto alla Spagna peninsulare. L'obiettivo sarebbe quello di rendere disponibili tali "corridoi" da aree, come quelle della Germania, meno colpite dalla pandemia (El Itagnol, 2020). Si tratta, naturalmente, di una situazione tuttora precaria: al momento di scrivere giungeva infatti la notizia che un caso di positività, riscontrato a bordo di un aereo in volo da Madrid a Lanzarote in data 30 maggio, ha costretto alla quarantena obbligatoria tutti gli altri 13 passeggeri a bordo (Euronews, 2020).

La situazione resta dunque assai complessa e dalle ripercussioni potenziali, sul piano economico, assai negative. Nel 2018 la Spagna è stata la destinazione turistica preferita nell'UE dai viaggiatori al di fuori del loro paese, con 301 milioni di pernottamenti in esercizi ricettivi turistici, pari al 23 % del totale dell'UE. L'incidenza del turismo sul PIL è anche superiore rispetto a quella italiana: circa 1/3 in più (il 15% contro il 10% secondo uno studio dell'osservatorio di Federturismo Confindustria)⁵. I due paesi si sono ritrovati comunque riuniti nel chiedere alla Commissione Europea un coordinamento delle aperture, che non risulti penalizzante per due Stati che hanno già sofferto profondamente per la diffusione del contagio, come prova la lettera inviata il 4 giugno al presidente Ursula von der Leyen da entrambi i primi ministri Conte e Sánchez (Il Messaggero, 2020).

Le politiche adottate nel Paese, ispirate alle raccomandazioni europee, risultano simili a quelle europee: sono dunque improntate alla sicurezza, con distanziamento sociale nei ristoranti e sulle spiagge e sui tamponi rapidi all'ingresso degli hotel. Come altrove, si starebbe lavorando per consentire ai ristoranti di utilizzare i marciapiedi antistanti così da lasciare inalterata l'offerta di posti a sedere. Anche qui vi è la spinta ad utilizzare menù digitalizzati da visualizzare su dispositivi portatili, evitando così il passaggio di mano in mano. La rinuncia inevitabile dovrà essere quella al "compartir" (condividere il cibo), che è alla base di rinomate tradizioni come *tapas* e *paella*.

⁵ Federturismo Confindustria (non datato). *Report: I numeri del turismo internazionale*. In <http://www.federturismo.it/it/i-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html>.

2.2.3 La Francia

Analogamente a quanto avviene per l'Italia e la Spagna, il turismo contribuisce in maniera determinante alla creazione della ricchezza del Paese: nel 2018 la sua incidenza sarebbe stata pari all'incirca il 9.5% del Pil.

La reazione rispetto all'impatto del Covid-19 si annuncia piuttosto vigorosa: il 14 maggio il premier francese Edouard Philippe ha dichiarato così l'avvio di un piano "senza precedenti", con impegni per 18 miliardi di euro, a sostegno del settore turistico. Questo per "far fronte alla peggiore prova della storia moderna".

Il piano – come spiegato al termine di un comitato interministeriale a Matignon – prevede un ampio accesso al fondo di solidarietà, il sostegno alla disoccupazione per i lavoratori impegnati nelle aziende del settore, attraverso il rimborso del 70% del salario, nonché un raddoppio del plafond giornaliero dei buoni pasto, aumentato da 19 a 38 euro.

In questo scenario Philippe ha annunciato anche il via libera alle vacanze estive: "i francesi potranno andare in vacanza in Francia a luglio e agosto, possono dunque procedere senza preoccupazioni alle loro prenotazioni" – ha affermato il premier – avvertendo tuttavia sulla "possibilità di restrizioni molto localizzate" in funzione dell'evoluzione dell'epidemia da Covid-19. "Nell'ipotesi in cui l'evoluzione dell'epidemia non rendesse possibile la partenza – ha assicurato Philippe – gli attori del turismo e gli albergatori, si sono impegnati a fare in modo che i villeggianti siano totalmente rimborsati".

In un precedente discorso, era stato lo stesso presidente Macron a cercare di rassicurare l'ambiente della cultura e dello spettacolo annunciando il 6 maggio un importante piano per il suo sostegno e rilancio, all'insegna della creatività, per un settore che impiega circa un milione e mezzo di persone.

Le iniziative annunciate comprendono:

- la proroga dei diritti dei lavoratori dello spettacolo a percepire la disoccupazione fino ad agosto 2021. Un regime che riguarda circa 100 mila artisti e tecnici che ogni anno percepiscono un'indennità;
- l'invito, agli stessi artisti, ad andare nelle scuole per organizzare attività parascolastiche che saranno pagate dallo Stato, inventando nuove tipologie di centri estivi per proporre delle vacanze con maggiori contenuti e culturali. Una richiesta di interventi artistici ben diversi dalla normale attività, accolta come un modo per giustificare la proroga dei diritti ai sussidi disoccupazione e i vari aiuti economici al settore;
- la creazione di un fondo di indennizzo temporaneo a sostegno dei set di serie tv e film annullati oppure rinviati, in quanto al momento il settore non è assicurato contro le pandemie;
- un "grande programma di commesse pubbliche", rivolte in particolare ai giovani creatori sotto 30 anni, con l'ambizione di "inventare una stagione fuori norma", per andare a cercare anche i pubblici solitamente dimenticati dal mondo della cultura.

Il piano, di fatto, segna il ritorno in forza dello Stato nella promozione e nel potenziamento dell'educazione artistica e culturale. Questi dovrebbe inoltre rappresentare l'occasione per "reinventare" il mondo della cultura, anche rilanciando co-produzioni europee, in un momento in cui la creatività europea potrebbe essere a rischio di investimenti esteri data la momentanea difficoltà economica del settore.

3. I provvedimenti del governo nazionale

3.1 La competenza statale in materia di turismo ai tempi del Covid 19

Benchè il turismo sia di fatto una materia di competenza regionale, nella prima fase della pandemia da Covid-19 si è derogato a tale principio. Il D.L. n. 19 del 25 marzo 2020 ha previsto, infatti, che i provvedimenti destinati ad avere efficacia sull'intero territorio nazionale e quelli rivolti ad una sola regione, parte di essa o più regioni, fossero adottati dal Presidente del Consiglio dei Ministri. Nel primo caso su proposta del Ministro della Salute, nel secondo su proposta dei Presidenti delle Regioni interessate.

La deroga al normale riparto delle competenze Stato/Regioni, alla luce della conclamata pandemia internazionale, è stata motivata dalla necessità di produrre norme omogenee, facilmente comprensibili dai destinatari e dai soggetti deputati ad effettuare i controlli sulla loro osservanza, così da tutelare il fondamentale diritto costituzionale alla salute.

Ne è seguita una legiferazione nel settore del turismo da parte del Presidente del Consiglio, tesa a contrastare la diffusione del virus e la conseguente crisi economica, che, sebbene giustificata da un punto di vista legislativo, non sempre è stata vista di buon occhio dalle Regioni.

I decreti più importanti, approvati sulla base delle raccomandazioni della Commissione Europea, sono riportati di seguito.

3.2 *Il Dpcm 8 marzo 2020*

Con tale decreto il Presidente del Consiglio ha dato attuazione al decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, portando il *lockdown*, precedentemente limitato a specifiche aree del paese (sottoposte con tale decreto a misure ancora più restrittive), a livello nazionale.

Ciò ha determinato una limitazione circolazione delle persone, che è stata vincolata a ristrette motivazioni, e l'impossibilità di sconfinare dal proprio comune di residenza. Questo, di fatto, ha reso temporaneamente impossibile fare "turismo" ed "escursioni". A tale provvedimento si è aggiunto quello di chiusura dei luoghi della cultura, oltre a quello dei servizi bar/ristorazione e di tutto quanto prevedesse l'aggregazione delle persone.

Con riferimento agli alberghi, si rileva che tale decreto non ne ha previsto la chiusura. Inoltre, questi hanno potuto restare aperti anche dopo il 22 marzo, benché il *lockdown* fosse divenuto ancora più restrittivo, con l'apertura consentita solo alle attività più strettamente essenziali⁶.

La libera circolazione delle persone e la riapertura delle diverse attività economiche, in funzione del rispettivo indice di rischio, è progressivamente avvenuta attraverso i successivi DPCM.

3.3 *Il DL 17 marzo 2020, n. 18 ("Cura Italia")*

Tale decreto ha previsto le misure a sostegno di famiglie, lavoratori e imprese per contrastare gli effetti dell'emergenza da Covid-19 sull'economia.

In ambito turistico i provvedimenti adottati includono:

- le indennità straordinarie concesse ai lavoratori, che a differenza di altri settori sono estese anche agli stagionali (art. 29);
- la sospensione di versamenti, ritenute, contributi previdenziali e premi assicurativi obbligatori nell'ambito dei servizi complementari al turismo (art. 61.1);
- la sospensione del pagamento dell'IVA da parte delle strutture ricettive (art. 61.3).
- la programmazione di una campagna straordinaria di promozione dell'Italia nel mondo anche con finalità turistiche e culturali (art. 72);
- il sostegno alla compagnia di bandiera nazionale Alitalia (art. 79), attraverso l'erogazione di un contributo straordinario di 3 miliardi di euro.

3.4 *Il DL 16 maggio 2020, n. 33 ("Ulteriori misure per la riapertura delle attività economiche")*

Attraverso questo decreto, all'art. 1 comma 14, è stata disposta la cessazione delle restrizioni alla mobilità rispettivamente a livello intra-regionale (con effetto dal 18 maggio), e interregionale (dal 3 giugno). Questa è stata comunque subordinata ad eventuali provvedimenti straordinari del Governo o

⁶ Con quest'ultimo provvedimento si è disposto la chiusura delle attività extralberghiere e degli stessi alberghi in Piemonte e Lombardia.

delle Regioni nell'ambito del loro territorio. Con lo stesso decreto è stata consentita la ripresa dei viaggi all'estero, per quanto nei soli casi di urgenza, dal 3 giugno.

In particolare il decreto ha disposto che:

- le attività economiche, produttive e sociali devono svolgersi nel rispetto dei contenuti di protocolli o linee guida idonei a prevenire o ridurre il rischio di contagio nel settore di riferimento o in ambiti analoghi, adottati dalle regioni o dalla Conferenza delle regioni e delle province autonome nel rispetto dei principi contenuti nei protocolli o nelle linee guida nazionali;
- in assenza di quelli regionali trovano applicazione i protocolli o le linee guida adottati a livello nazionale;
- le misure limitative delle attività economiche, produttive e sociali possono essere adottate, nel rispetto dei principi di adeguatezza e proporzionalità, con provvedimenti emanati ai sensi dell'articolo 2 del decreto-legge n. 19 del 2020 o del comma 16.

3.5 Il DL 19 maggio 2020, n. 34 (“Rilancio Italia”)

Il decreto Rilancio ha previsto la progressiva riapertura agli ingressi dai paesi esteri verso l'Italia, in modalità differenti a seconda della provenienza:

- dal 3 giugno, per chi proviene dall'UE (senza quarantena);
- dal 15 giugno, per chi proviene dai fuori dei confini dell'UE (con obbligo di quarantena).

Tale decreto allenta inoltre le misure per fronteggiare l'emergenza epidemiologica e delinea il quadro normativo nazionale all'interno del quale, dal 18 maggio al 31 luglio 2020, con appositi decreti od ordinanze, statali, regionali o comunali, potranno essere disciplinati gli spostamenti delle persone fisiche e le modalità di svolgimento delle attività economiche, produttive e sociali.

Sono introdotte misure varie di sostegno generalizzato alle imprese e agli altri operatori economici colpiti dall'emergenza sanitaria, attraverso la concessione di contributi a fondo perduto e l'esenzione dal versamento di alcuni oneri fiscali.

A tali misure si aggiungono i provvedimenti specifici per il turismo previsti al Capo I del titolo VIII del decreto:

- l'art. 176 introduce il bonus di sostegno al turismo, raccomandato dalla Commissione Europea per favorire il turismo domestico. Il bonus è un credito d'imposta per le spese sostenute dal 1° luglio al 31 dicembre nelle strutture ricettive⁷, corrisposto:
 - > per l'80% sotto forma di sconto direttamente da parte della struttura turistica presso cui si soggiorna;
 - > per il restante 20% da portare in dichiarazione dei redditi come detrazione fiscale da parte di chi ne fruisce;
- l'art. 177 prevede l'esenzione dall'IMU per il settore ricettivo e il settore balneare;
- l'art. 181 esonera i pubblici esercenti dal pagamento della tassa di utilizzo del suolo pubblico per il periodo marzo – ottobre 2020;
- l'art. 178 prevede la costituzione di un fondo turismo con una dotazione di 50 milioni di euro nel 2020. È contemplata la realizzazione di operazioni di mercato, finalizzate alla sottoscrizione di quote o azioni di organismi di investimento collettivo del risparmio e fondi di investimento, gestiti da società di gestione del risparmio, in funzione di acquisto, ristrutturazione e valorizzazione di immobili destinati ad attività turistico-ricettive;
- l'art. 179 dispone l'istituzione del “Fondo per la promozione del turismo in Italia”, con una dotazione di 20 milioni di euro per l'anno 2020, e dà mandato all'ENIT per l'utilizzo del fondo;

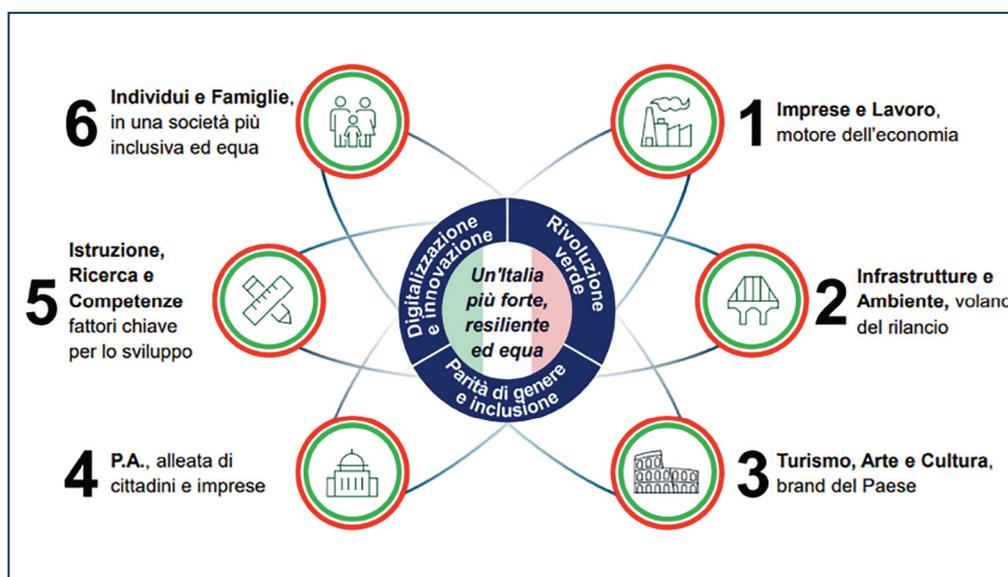
⁷ Il bonus può raggiungere i 500 euro per le famiglie di almeno tre persone e scende a 300 nel caso di nuclei da 2 persone e 150 euro per i single. Il contributo è riconosciuto a tutti i nuclei familiari con reddito ISEE non superiore ai 40 mila euro.

- l'art. 182, al comma 1, istituisce un fondo con una dotazione di 25 milioni di euro per l'anno 2020, per sostenere le agenzie di viaggio e i tour operator, con modalità di ripartizione e assegnazione che devono essere stabilite mediante decreto del MIBACT da adottare entro trenta giorni;
- l'art. 182 comma 2 garantisce la proroga delle concessioni demaniali in scadenza;
- l'art. 183 prevede la costituzione di un fondo di 245 milioni per il settore culturale.

3.6 Il Piano "Colao" – Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022"

Il 9 giugno è stato presentato, dal comitato di esperti in materia economica e sociale, guidato dal manager Vodafone Vittorio Colao il rapporto "Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022". Comprende sei gruppi di interventi, di cui il terzo "Turismo, Arte e Cultura" dedicato al settore di nostro interesse.

Fig. 1 – Il piano Colao.



Fonte: Comitato di esperti in materia economica e sociale (2020).

Tale sezione comprende a sua volta 16 schede rispettivamente relative ai seguenti aspetti:

1. Piano di difesa stagione 2020 (no scheda);
2. Protezione del settore e dell'occupazione;
3. Presidio Turismo Italia;
4. Piano Turismo Italia;
5. Piano comunicazione Turismo Italia;
6. Incentivi a miglioramenti strutturali;
7. Incentivo al consolidamento del settore turistico;
8. Miglioramento qualità del sistema ricettivo;
9. Promozione e commercializzazione prodotti turistici;
10. Sviluppo nuovi prodotti turistici;
11. Trasporti turistici;
12. Formazione turistica;

13. Attrazione capitali privati;
14. Riforma modelli di gestione enti artistici e culturali;
15. Potenziamento competenze museali;
16. Potenziamento competenze di artigianato specialistico.

Le misure di maggiore interesse sono probabilmente le prime tre perché – mentre le restanti ripropongono azioni già presenti in altri documenti strategici, quali il *Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022* – queste delineano alcuni interventi di rottura in materia fiscale, di incentivazione e in relazione al sistema delle concessioni, di ripartizione del rischio di locazione delle strutture e di differenziazione dell'IMU. In tutti i casi manca tuttavia ancora una identificazione degli obiettivi specifici e delle risorse dedicate.

4. I provvedimenti settoriali

4.1 Le Linee guida per la riapertura delle attività economiche e produttive della Conferenza delle Regioni

Mentre gli atti precedenti erano stati emanati nel segno della Presidenza del Consiglio, con il decreto "Rilancio" è stato riconosciuto il ruolo delle Regioni, anche in materia di turismo, poiché è previsto il loro potere nel darne esecuzione attraverso specifiche ordinanze.

A seguito di tale atto, la Conferenza delle Regioni e delle Provincie Autonome ha prodotto le "*Linee guida per la riapertura delle Attività Economiche e Produttive*", corredate di schede tecniche contenenti indirizzi operativi specifici validi per vari settori di attività. Questi sono finalizzati a fornire uno strumento sintetico e immediato di applicazione delle misure di prevenzione e contenimento di carattere generale, nell'ottica del sostegno a un modello di ripresa delle attività economiche e produttive compatibile con la tutela della salute di utenti e lavoratori.

Le schede si riferiscono ai seguenti settori: ristorazione, attività turistiche; strutture ricettive; servizi alla persona; commercio al dettaglio; commercio al dettaglio su aree pubbliche; uffici aperti al pubblico; piscine; palestre; manutenzione del verde; musei, archivi e biblioteche.

Esse riportano le diverse misure di prevenzione e contenimento approvate a livello scientifico per contrastare la diffusione del contagio, tra le quali norme comportamentali, distanziamento sociale e *contact tracing*.

Le indicazioni fornite sono in continuità con il protocollo condiviso tra le parti sociali e approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 26 aprile 2020, nonché con i criteri guida generali di cui ai documenti tecnici prodotti dall'INAIL e dall'Istituto Superiore di Sanità, aventi il principale obiettivo di ridurre il rischio di contagio per la persona e la collettività in tutti i settori produttivi ed economici.

Il presupposto è che le linee guida siano integrate da ulteriori regole da adottare da parte delle singole organizzazioni, che fissino le misure più adatte in relazione allo specifico contesto di riferimento, da rimodulare in base all'evoluzione dello scenario epidemiologico.

4.2 Le schede relative ai servizi turistici

Le schede relative al turismo, analizzate sinteticamente di seguito, riguardano (i) ristorazione, (ii) stabilimenti balneari e spiagge, (iii) attività ricettive. Vi è inoltre la scheda relativa al settore (iv) musei, archivi e biblioteche.

Come si vede, ricorrono alcune misure generali, come quelle relative all'informazione, anche in lingua, relative alle misure di prevenzione, così come la possibilità di rilevare la temperatura e la disponibilità e accessibilità a sistemi per l'igiene delle mani con soluzioni idro-alcoliche in varie postazioni, la frequente pulizia e disinfezione di tutti gli ambienti, in particolare le aree comuni e le superfici toccate più frequentemente, insieme ad altre specifiche per tipologia di attività.

Tab. 2 – Misure di prevenzione e contenimento del COVID-19 prescritte per alcuni settori di interesse turistico-culturale (continua)

Misure prescritte	Strutture ricettive	Stabilimenti balneari e spiagge	Musei, archivi e biblioteche
Informazione, anche in lingua, sulle misure di prevenzione	√	√	√
Possibilità di rilevare la temperatura corporea, impedendo accesso se > 37.5°	√	√	√
Distanziamento interpersonale (tranne gruppi famigliari) di 1 mt nelle aree comuni	√		
Differenziazione dei percorsi (soprattutto ingresso/uscita)	√		√
Postazione reception e cassa eventualmente dotata di barriere fisiche	√	√	√
Preferenza per modalità di pagamento elettroniche e gestione delle prenotazioni online	√	√	
Sistemi automatizzati di check-in e check-out se possibile	√		
Pulizia del piano di lavoro e delle attrezzature utilizzate al termine del turno di lavoro	√		
Obbligo per gli ospiti di indossare la mascherina	√		√
Obbligo per il personale di indossare la mascherina in presenza di clienti e quando non è possibile garantire distanza interpersonale	√		√
Ampia disponibilità e accessibilità a sistemi per l'igiene delle mani con soluzioni idro-alcoliche in varie postazioni interne alla struttura	√	√	√
Disinfezione di ogni oggetto fornito in uso dalla struttura all'ospite prima e dopo di ogni utilizzo	√		
Utilizzo degli ascensori tale da consentire rispetto della distanza interpersonale	√		
Utilizzo degli ascensori, dove possibile, limitato e riservato a persone con disabilità motoria			√
Frequente pulizia e disinfezione di tutti gli ambienti, con particolare attenzione alle aree comuni e alle superfici toccate più frequentemente	√	√	√
Verifica delle caratteristiche di aerazione dei locali e degli impianti di ventilazione e successiva manutenzione	√		
Misure specifiche per l'assicurazione di un idoneo microclima	√		
Misure specifiche per gli impianti di riscaldamento-raffreddamento che usano pompe di calore, fancoil, termoconvettori	√		
Privilegiare accesso via prenotazione mantenendo l'elenco dei soggetti prenotati per 14 giorni		√	
Per gli impianti di condizionamento escludere la funzione di ricircolo dell'aria			
Favorire consultazione del menù da cellulare, o predisporre menù in stampa plastificata, disinfettabile dopo l'uso, oppure cartacei a perdere			
Accompagnamento all'ombrellone da parte di personale preparato (steward di spiaggia) che illustri ai clienti le misure di prevenzione da rispettare		√	
Riorganizzare gli spazi, per garantire l'accesso allo stabilimento in modo ordinato per evitare assembramenti		√	
Se possibile organizzare percorsi separati per l'entrata e per l'uscita		√	
Favorire, se possibile, ampliamento zone d'ombra per prevenire assembramenti nelle ore più calde		√	
Garantire una superficie di almeno 10 m ² per ogni ombrellone		√	

(segue)

Garantita distanza di almeno 1,5 mt tra le attrezzature di spiaggia (lettini, sedie a sdraio)	√	
Disinfezione delle attrezzature (lettini, sedie a sdraio, ombrelloni etc.) ad ogni cambio di persona o nucleo familiare, e a fine giornata	√	
Presenza addetto alla sorveglianza per le spiagge libere	√	
Divieto di attività ludico-sportive di gruppo che possono dar luogo ad assembramenti	√	
Permesso di pratica degli sport individuali (racchettoni, nuoto, surf, windsurf, kitesurf), nel rispetto delle misure di distanziamento interpersonale.	√	
Sport di squadra praticabili nel rispetto delle disposizioni delle istituzioni competenti	√	
Piano di accesso per i visitatori (gg. apertura, orari, numero max visitatori, sistema di prenotazione, etc.) da esporre e comunicare ampiamente (es. canali sociali, sito web, comunicati stampa)		√
Regolamentazione utilizzo di eventuali depositi e guardaroba		√
Utilizzo di audioguide o supporti informativi solo se adeguatamente disinfettati al termine di ogni utilizzo, favorendo l'utilizzo di dispositivi personali per la fruizione delle informazioni		√
Attività divulgative da realizzarsi con distanziamento sociale, organizzazione in turni preventivamente programmati e privilegiando gli spazi aperti		√

Fonte: Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2020).

5. Conclusioni

Il Covid-19 ha determinato un quadro assolutamente inedito per l'industria turistica a livello nazionale e internazionale. In questo nuovo scenario, alcuni dei "dogmi" ritenuti quasi inamovibili, che sono alla base della costruzione europea, sono stati messi in discussione: l'apparato regolamentare dell'Unione ha retto solo a patto dell'esercizio di una notevole flessibilità, come in materia di *aiuti di Stato* o di applicazione del *Patto di Stabilità*, rimandato *sine die* grazie all'adozione della sinora mai utilizzata "clausola di salvaguardia".

Anche in termini competitivi, il virus ha determinato una situazione di potenziale e radicale modifica di alcuni corridoi turistici consolidatisi nel corso dei decenni. Non ci si riferisce tanto ai grandi flussi del turismo intercontinentale, che pure andrebbero indagati con uno specifico approfondimento, quanto al movimento turistico originato dai grandi bacini di domanda mitteleuropea. Questo potrebbe, per la prima volta, essere massicciamente reindirizzato, grazie anche a politiche gioco forza opportunistiche giocate dai paesi interessati e peraltro assecondando una tendenza da lungo tempo emergente, verso le sponde orientali del mare adriatico.

In questa situazione, si aprono tuttavia anche spazi per una ridefinizione complessiva delle "regole del gioco", sia nel settore turistico che in quello annesso della valorizzazione del patrimonio culturale, per cogliere la sfida delle trasformazioni innescate dal virus, sia sul versante della domanda che dell'offerta. Parrebbe emergere, in particolare, uno spazio importante per la proposizione di innovazioni – tecnologiche, organizzative e di prodotto – legate all'introduzione di innovazioni, "in linea con i mutati tempi".

Come dimostrano sommariamente le analisi sopra riportate – e come mai era successo prima – il Covid-19 ha determinato impatti sostanziali, contemporanei e forse strutturali, su tutte e tre le componenti del

sistema turistico: la domanda, la mobilità e la destinazione (Leipner, 1979). In ciascuno di tali ambiti emerge un grande spazio per l'innovazione in numerosi ambiti: di prodotto, organizzativo, tecnologico e sociale. Il mondo del turismo post Covid-19 sarà forse permanentemente diverso da quello che abbiamo sinora conosciuto e, come in tutte le rivoluzioni, si apre uno scenario di trasformazioni che saprà premiare quegli attori e quelle destinazioni che sapranno cogliere gli spazi di opportunità. Al decisore politico spetta la scelta degli strumenti – legislativi, normativi e/o finanziari – per assecondare o meno la valorizzazione di tali opportunità.

A livello nazionale, per lo meno nel settore turistico-culturale, tale “cambio di paradigma” non appare ancora metabolizzato. Il “Piano Colao”, pubblicato l'8 giugno 2020, pur dedicando uno specifico spazio alla dimensione “Turismo, Arte e Cultura”, ripropone in realtà azioni strategiche già da tempo discusse e prefigurate. Non sono presenti invece novità sostanziali sul piano delle tre componenti sopra specificate, se non pur rilevanti prospettive di cambiamento legislativo e normativo a protezione del settore e dell'occupazione.

Bibliografia e sitografia

- AGI (2020). Il maxi piano di Macron per la cultura in Francia, 6 maggio. In <https://www.agi.it/estero/news/2020-05-06/macron-fase-2-cultura-8534048/>.
- Ansamed (2020). La Francia annuncia 18 miliardi di euro per il turismo, 14 maggio. Disponibile su: http://www.ansamed.info/ansamed/it/notizie/rubriche/turismo/2020/05/14/la-francia-annuncia-18-miliardi-di-euro-per-il-turismo_03c50aec-e5db-4b9a-8c09-80fd090f0eb1.html.
- COM (2020) 1863 final del 19 marzo 2020 – “Quadro temporaneo per le misure di aiuto di Stato a sostegno dell'economia nell'attuale emergenza del COVID-19”.
- Comitato di esperti in materia economica e sociale (2020). Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022". Schede di Lavoro. In <http://www.governo.it/it/articolo/iniziative-il-rilancio-italia-2020-2022/14726>.
- Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2020). Nuovo coronavirus SARS-CoV-2. Linee Guida per la riapertura delle Attività Economiche e Produttive. Roma, 16 maggio.
- El Itagnol (2020). La Spagna pensa a corridoi turistici: Baleari e Canarie potrebbero aprire prima del 1 luglio, 27 maggio. Disponibile su <https://www.itagnol.com/2020/05/la-spagna-pensa-a-corridoio-turistici-baleari-e-canarie-potrebbero-aprire-prima-dell-1-luglio/>.
- Il Messaggero (2020). Italia e Spagna, lettera a Bruxelles: «Riaprire frontiere tra Stati Ue». Confini esterni chiusi sino a luglio, 4 giugno. Disponibile su: https://www.ilmessaggero.it/mondo/turismo_germania_italia_news_ultime_notizie_di_mai-5270282.html.
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago press.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. In *Annals of tourism research* 6(4), pp. 390-407.
- Valentino (2020). L'Austria e i confini con l'Italia chiusi. Stiamo valutando di aprire il 15 giugno. Ma solo con Bolzano e le regioni sane, Corriere.it: 4 giugno. Disponibile su: https://www.corriere.it/esteri/20_giugno_03/austria-confini-l-italia-chiusi-vienna-stiamo-valutando-aprire-15-giugno-ma-solo-bolzano-regioni-sane-59e70d98-a5d2-11ea-9dea-fe0c662b4b9d.shtml.
- <https://www.ilgiornale.it/news/mondo/corridoio-covid-free-portare-i-turisti-tedeschi-croazia-cos-1858832.html>.
- ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/it.
- knoema.com/atlas/France/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP.

3. IL MUTAMENTO DEGLI SCENARI NELLE LOCALITÀ TURISTICHE*

1. Introduzione

La gran parte delle stime sugli effetti del Covid-19 sull'economia e sul turismo si collocano in un range la cui ampiezza si è gradualmente ampliata a mano a mano che le previsioni in merito alla fine della pandemia si spostavano in avanti nel tempo. Generalmente non si è tenuto sufficientemente conto degli aspetti psicologici dei turisti e della circostanza che il territorio italiano è caratterizzato da una grande varietà sia in ordine alla composizione e alle caratteristiche della domanda, sia in relazione all'offerta dell'offerta. Ad esempio, il comportamento dei turisti stranieri nei laghi del Nord Italia, che costituiscono circa i tre quarti della domanda complessiva di quell'area, può essere potenzialmente diverso rispetto a quella attesa da altre destinazioni per le sue caratteristiche peculiari di essere un turismo prevalentemente di prossimità, che ha tradizionalmente mostrato una elevata fedeltà dei clienti. Ciò nonostante, un rapido ritorno alla normalità in quest'area non sembra scontato, alla luce della circostanza che Lombardia e Veneto, su cui insiste il lago di Garda, sono tra le regioni più colpite dalla pandemia.

Secondo altre valutazioni più qualitative, inoltre, ragioni di sicurezza e affidabilità delle destinazioni, determineranno un accorciamento del raggio d'azione dei vacanzieri con il contenimento dei soggiorni all'interno delle province di appartenenza e con un forte crescita delle vacanze di prossimità e delle escursioni giornaliere. Ciò ha anche contribuito ad un ri-orientamento dei tour operator e delle agenzie di viaggio italiani che stanno sviluppando azioni promozionali verso le destinazioni del turismo domestico.

2. Il movimento turistico del 2019 per tipologia di località

2.1 *Aspetti di carattere metodologico*

In questo capitolo vengono fornite alcune stime e analisi della domanda turistica complessiva i per tipologia località, definite secondo la classificazione dall'Istat (Tab. 1).

Poiché l'Istat dal 2018 non compie più questo tipo di analisi, già nel XXIII Rapporto sul Turismo Italiano erano state sviluppate alcune stime che in questa occasione sono state aggiornate al 2019.

* A cura di Emilio Becheri, *New Mercury Tourism Consulting* e Pio Grollo, *studioTREND s.a.s. Treviso*.

Hanno collaborato la redazione di questo capitolo anche Fabrizio Antolini e Gavino Maresu che ringraziamo: il primo sugli scenari, il secondo sulla valutazione delle tipologie di località.

Tab. 1 – Tipologie delle località turistiche utilizzate dall'Istat.

Tipologie di località definite dall'Istat	Denominazione equivalente attribuita
1 Comuni n.a.c. * (Non Altrimenti Classificati)	1 Comuni o località NAC
2 Città di interesse storico e artistico	2 Città d'arte
3 Località montane	3 Montagna
4 Località lacuali	4 Laghi
5 Località marine	5 Mare
6 Località termali	6 Terme
7 Località collinari e di interesse vario	7 Collina e varie

(*) Include i Capoluoghi di provincia n.a.c.

Fonte: Ns. elaborazione.

Pur con i limiti più volte richiamati, la classificazione dei flussi turistici per tipologia di località¹ ha ancora oggi una sua validità in quanto copre gli arrivi e le presenze presso tutti gli esercizi ricettivi italiani censiti ed, inoltre, consente di dare continuità alla serie storica interrotta dall'Istat, rendendo possibile individuare le tendenze prevalenti.

Rispetto alla metodologia utilizzata dall'Istat, è stata introdotta una sola semplificazione che consiste nell'aver inserito nella categoria dei comuni NAC (Non Altrimenti Classificati) anche i comuni capoluogo non allocati in alcuna tipologia delle località considerate.

È noto inoltre che il movimento turistico reale sia assai più elevato di quello rilevato dall'Istat in quanto quest'ultimo effettua il proprio censimento giornaliero direttamente presso le imprese ricettive, ma non può rilevare gli arrivi e le presenze presso le case di proprietà e neppure i dati di coloro che alloggiano presso amici o parenti in case di proprietà o in affitto.

Inoltre, l'Istat non può ovviamente rilevare gli arrivi e le presenze non ufficialmente dichiarati dagli operatori, che costituiscono il fenomeno del c.d. sommerso turistico.

Al fine di tener conto di questo fenomeno, è stata stimata la componente della domanda di servizi turistici che "non appare", composto dalla somma fra il turismo non rilevato e il turismo sommerso. In tal modo, si evidenzia che il movimento turistico reale è pari a circa 2,8 volte quello rilevato dall'Istat².

Ciò significa che ogni presenza ufficialmente rilevata dall'Istat ve ne sono 1,8 non rilevate: il movimento turistico reale, risulterebbe pari a 1,200 miliardi di presenze, invece di 434 milioni.

¹ La distinzione adottata dall'Istat è soggetta ad alcuni limiti perché classifica le località in base al turismo prevalente e, inoltre, considera solo otto macrocategorie di riferimento. Se in una città come Roma prevale il turismo d'arte, l'Istat la classifica come città d'arte. Analogo discorso vale per il Lido di Venezia e per Mestre in relazione a Venezia. Inoltre, nella concezione di località marine sono comprese anche molte articolazioni del settore come la nautica da diporto, il diving, lo snorkeling e altre attività che pure si svolgono sul mare. Non ci sono compresi, invece, i pernottamenti sulle navi da crociera che sono eminentemente marini ma che non vengono rilevati perché non riconducibili ad alcune delle località, come invece avviene in Grecia.

² La base per tali stime è rappresentata da uno studio condotto nel 2005 da Mercury Srl per conto di Rescasa, (Federazione Italiana Residence) dal titolo *Il turismo italiano negli appartamenti*. Tale studio, considerando 27 variabili, portava a valutare le presenze complessive rilevate in Italia nel 2004 in 1,074 miliardi, a fronte di 344,413 milioni individuati dalla rilevazione Istat presso gli esercizi ricettivi, con un moltiplicatore di 3,12. Ovviamente il suo valore era differente da territorio a territorio e, considerando le province, andava dal 38,82 di Caltanissetta a 1,17 nel caso di Bolzano. A livello regionale i moltiplicatori più alti erano quelli del Molise con 8,7 e della Sicilia con 7,2; quelli più bassi erano appannaggio del Trentino-Alto Adige con 1,6 e del Veneto con 1,7. Successivamente il modello è stato aggiornato ed il moltiplicatore nazionale è sempre tendenzialmente diminuito da 3,12 a 2,77 nel 2017, anche a causa del forte aumento delle presenze dichiarate ufficialmente e della emersione di parte degli appartamenti utilizzati per vacanza. Nel 2017, a livello regionale, il moltiplicatore oscillava fra 5,75 per il Molise e 5,32 per la Sicilia a 1,88 per il Trentino-Alto Adige e 2,03 per l'Emilia Romagna.

Ai fini della stima degli effetti della pandemia il raffronto non può che essere fondato sui dati 2019.

I dati delle tipologie turistiche 2019 sono un aggiornamento, tramite stime, dei dati 2018 che erano stati ricostruiti comune per comune tenendo conto della tipologia turistica di appartenenza, indicata per ogni comune dall'Istat.

Il 2019 è quindi una stima affidabile fondata sul fatto che i cambiamenti che si verificano fra tipologie di località di anno in anno sono quasi impercettibili.

Tuttavia, di tali cambiamenti è stato tenuto conto valutando, in primis, il rallentamento della crescita del balneare dopo il forte sviluppo del 2017 e del 2018.

Abbiamo così stimato, secondo le ipotesi che seguono nel paragrafo 2.2, i dati per tipologia di località turistica, per poi assumerli come base per la valutazione dell'andamento dell'anno in corso, il 2020, e anche per le ipotesi valutative individuate nelle tabelle A, B e C.

Per questa ultima fase è stato adottato un approccio *ceteris paribus*, analogo a quello adottato per il turismo internazionale, dall'UNWTO e dall'ENIT e dal Ciset di Venezia, attribuendo percentuali di diminuzione delle varie componenti della domanda a seconda del peso e della composizione dei flussi internazionali e nazionale, della vicinanza/lontananza dei vari mercati, della collocazione del territorio regionale, della stagionalità e della permanenza media.

La domanda delle singole località così valutata è poi stata ricomposta per addivenire alla stima del dato nazionale.

Nel corso di questi mesi il range delle variazioni in negativo è stato continuamente ampliato fino a stime che parlano di una diminuzione anche dell'80% del movimento e del business delle vacanze.

Per l'interpretazione del fenomeno ci permettiamo di notare che "fortunatamente" la pandemia, per la gran parte, si è sviluppata in periodo di bassa stagione, da marzo a maggio, quando le presenze complessive rilevate in Italia sono state, nel 2019, pari al 18,4% di quelle totali annuali.

Se quanto accaduto si fosse sviluppato tre mesi dopo, da giugno a agosto, gli arrivi e le presenze da considerare, con riferimento allo stesso anno 2019, sarebbero state il 48,5% di quelle annuali.

2.2 La distribuzione del turismo per tipologia di località

Nel 2019 le stime della domanda turistica aggregata a livello nazionale, desunte dai dati mensili ancora provvisori disponibili presso l'Istat, valutano in 434,7 milioni il numero delle presenze nel 2019, con un aumento dell'1,4% rispetto ai 428,6 milioni rilevati nell'anno precedente³.

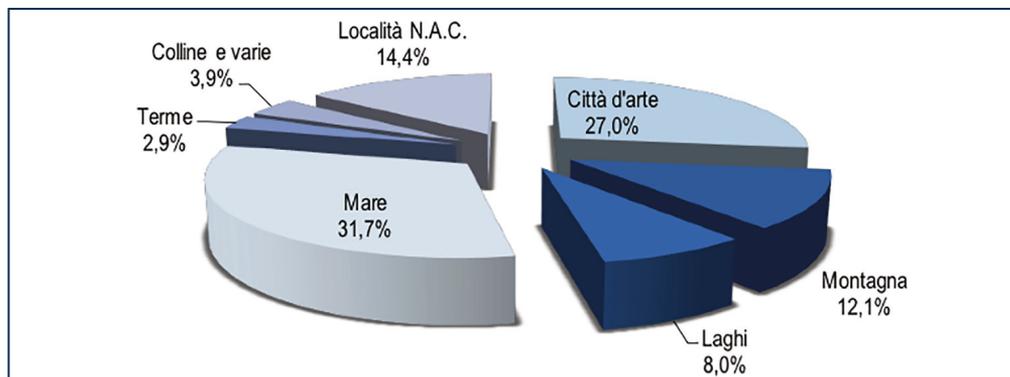
La composizione da noi stimata del movimento turistico nell'anno 2019 vede prevalere le frequenze presso le località marine con il 31,7% del totale di quelle rilevate in Italia; seguono le città d'arte con una quota del 27,0% e quelle N.A.C., cioè dalle località non altrimenti classificate, che sono il 14,4%, e da quelle montane con una quota del 12,1%.

In termini di arrivi le località prevalenti sono rappresentate dalle città d'arte con una quota di mercato del 35,4%; il diverso posizionamento delle diverse località nel caso delle presenze rispetto agli arrivi è da imputare alla permanenza media: nel caso delle località marine essa è pari a 1,84 volte quella delle città di interesse storico e artistico, con valori medi rispettivamente pari a 4,69 giorni e 2,54 giorni.

Frequenta i laghi l'8,0% dei clienti turisti, per la quasi totalità presso i grandi laghi del Nord Italia, con una prevalenza della componente internazionale nettamente maggiore rispetto a quella domestica; le presenze dei non residenti ai laghi, infatti, sono pari a circa 4,2 volte quelle dei residenti.

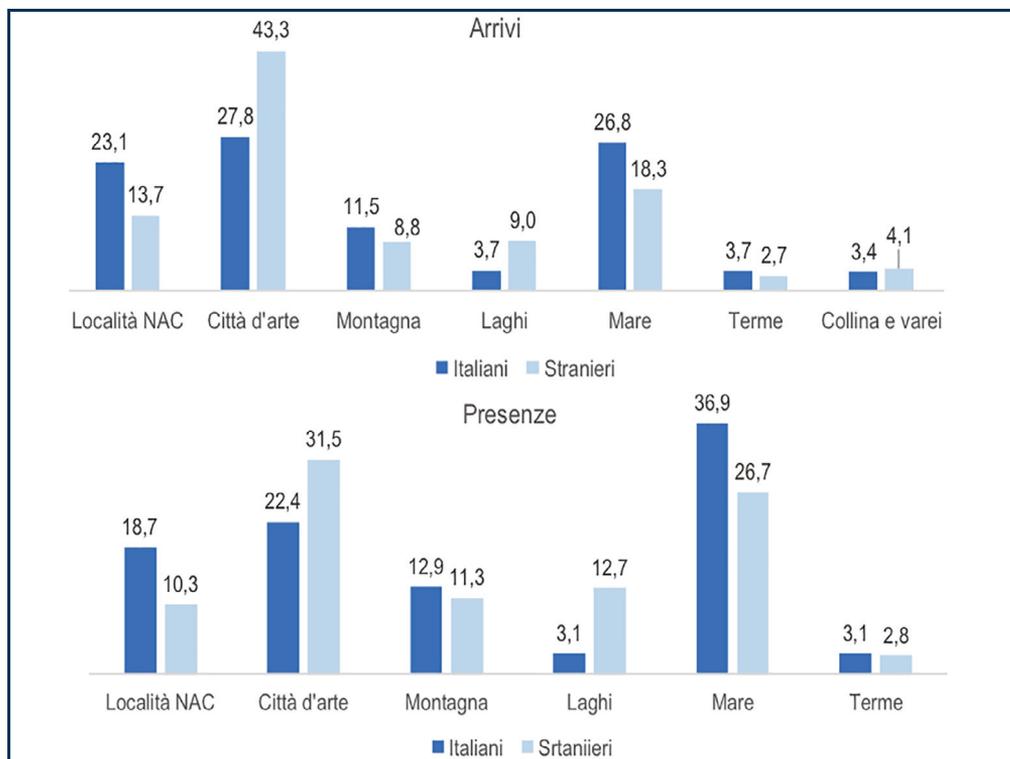
³ Tali valori sono riportati come provvisori nel documento Today Istat del 29 aprile 2020 Economia. *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*. Sono leggermente superiori a quelli che, sempre come provvisori, lo stesso Istat ha pubblicato fino ad oggi sul proprio sito che alla voce Servizi/Turismo indica 434,1 milioni di presenze.

Graf. 1 – Stima della distribuzione della clientela turistica complessivamente rilevata in Italia in termini di presenze fra le tipologie di località turistiche indicate. Anno 2019.



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat.

Graf. 2 – Tipologie di località fra le quali si sono distribuiti i clienti italiani e quelli stranieri nelle località italiane nell'anno 2019 per numero di arrivi e per numero di presenze.



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat.

Tab. 2 – Stima degli arrivi e delle presenze nelle località turistiche italiane distinti per residenti e non residenti, nel 2019. Valori assoluti in milioni.

	Arrivi			Presenze		
	Totale	di cui		Totale	di cui	
		Stranieri	Italiani		Stranieri	Italiani
Località NAC	24	8,8	15,2	62,7	22,5	40,1
Città d'arte	46,2	27,9	18,2	117,3	69,2	48,1
Montagna	13,2	5,7	7,6	52,5	24,8	27,8
Laghi	8,3	5,8	2,4	34,6	28	6,6
Mare	29,4	11,8	17,6	138	58,8	79,2
Terme	4,2	1,8	2,4	12,8	6,1	6,6
Collina e varie	4,9	2,6	2,3	16,8	10,4	6,4
	130,2	64,4	65,7	434,7	219,8	214,8
<i>Incidenza percentuale dei flussi delle singole Località sul totale delle Località</i>						
Località NAC	18,5	13,7	23,1	14,4	10,3	18,7
Città d'arte	35,4	43,3	27,8	27,0	31,5	22,4
Montagna	10,2	8,8	11,5	12,1	11,3	12,9
Laghi	6,3	9,0	3,7	8,0	12,7	3,1
Mare	22,6	18,3	26,8	31,7	26,7	36,9
Terme	3,2	2,8	3,7	2,9	2,8	3,1
Collina e varie	3,8	4,1	3,4	3,9	4,7	3,0
Complessive	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Incidenza percentuale degli italiani e stranieri sul totale dei flussi di ciascuna Località</i>						
Località NAC	100	36,8	63,2	100	36	64
Città d'arte	100	60,5	39,5	100	59	41
Montagna	100	43	57	100	47,2	52,8
Laghi	100	70,4	29,6	100	80,9	19,1
Mare	100	40,2	59,8	100	42,6	57,4
Terme	100	42,4	57,6	100	48,1	51,9
Collina e varie	100	54	46	100	61,9	38,1
	100	49,5	50,5	100	50,6	49,4

Fonte: Ns. stime su dati Istat.

Assai più ridotte sono le quote di mercato del movimento nelle località collinari e di interesse vario, pari al 3,9% del totale, e di quelle termali, pari al 2,9%.

La scomposizione del fenomeno per nazionalità rivela che la componente estera predilige le città d'arte rispetto alle altre località, sia in termini di arrivi che di presenze: Gli stranieri nelle città d'arte, infatti, pesano per 43,3% se si considerano gli arrivi e per il 31,5% in relazione ai pernottamenti, laddove le rispettive percentuali per i residenti sono rispettivamente pari al 27,8% e al 22,4%.

Se si considera la composizione della domanda tra italiani e stranieri nell'ambito della medesima tipologia di località, si evidenzia che nelle città di interesse storico e artistico gli stranieri pesano per il 60,5% degli arrivi ed il 59,0% delle presenze.

La presenza straniera, rilevante anche per altre tipologie turistiche, è addirittura dominante per il turismo lacuale ove rappresenta il 70,4% degli arrivi totali e l'80,9% delle presenze.

Gli stranieri sono prevalenti anche nelle località collinari e di interesse vario, mentre mostrano una quota più contenuta sia in termini di arrivi e che di presenze nelle località NAC, con quote del 36,9 e del 35,0%.

3. Le connotazioni Strategiche delle località turistiche italiane prima, durante e dopo l'emergenza Covid-19

A valle dell'analisi quantitativa sono state sviluppate alcune valutazioni qualitative su alcune delle dimensioni strategiche del mercato turistico per singola tipologia di località e, segnatamente:

- Caratteristiche dei flussi e tipologia della clientela;
- Ambiente di produzione ed erogazione del servizio;
- Ambiente competitivo e competitività;
- Attenzione alla sostenibilità ambientale;
- Digitalizzazione;
- Composizione delle tipologie ricettive;
- Ruolo dell'intermediazione.

Tali valutazioni, sintetizzate in alcuni prospetti sinottici sono state sviluppate con riferimento a tre diversi momenti e precisamente: a fine 2019; durante la pandemia; dopo la pandemia.

Per avere valutazioni maggiormente circostanziate, in tale ricostruzione, non si è sempre tenuto conto della classificazione canonica delle località effettuata dall'Istat, ritenendo opportuno introdurre alcune diverse articolazioni.

La suddivisione della montagna in turismo invernale e turismo estivo non ha bisogno di spiegazioni, mentre deve essere spiegato che fra le località di interesse storico e artistico l'Istat classifica anche alcuni piccoli comuni con poche migliaia di abitanti come Roccabianca (Parma), Maser (Treviso), Ravarino (Modena) e altri, cioè alcuni borghi storici.

Anche per le località termali sono stati considerati i due comprati che ormai sono presenti in tutti gli stabilimenti termali e, quindi, in tutte le località: la clientela per prestazioni termali tradizionali e quella per trattamenti benessere, ben consapevoli che uno stesso soggetto può fruire di entrambi.

3.1 Le destinazioni balneari

Nel 2019, dopo alcuni anni di forte ripresa, le destinazioni balneari in Italia sembrano aver visto un leggero rallentamento (-1%) per la fine delle limitazioni e delle paure verso alcune aree concorrenti come, ad esempio, quelle arabiche che ha provocato un leggero ritorno dei residenti verso le destinazioni estere.

Il mercato balneare italiano è sempre stato fortemente in concorrenza con le altre destinazioni mediterranee, caratterizzato da una forte stagionalità e da una forte prevalenza dei residenti, con alcune eccezioni come il nord-Adriatico e Taormina, in Sicilia.

Relativamente alla componente estera, le località balneari nazionali attraggono quasi esclusivamente un movimento di clienti europei; non è significativamente presente il turismo *long haul* intercontinentale.

Una eccezione è costituita da Taormina per i nordamericani, ma la località è un coacervo di arte, cultura, mare e appartenenza di gruppo.

Sulle spiagge italiane è sempre stato prevalente il ruolo delle famiglie e dei piccoli gruppi, ove il contatto fisico è quasi inevitabile e necessario per stare insieme, fare le cose in comune. È presente quasi ovunque una forte attività di incontri lontano dalla spiaggia e dal mare durante la serata e la notte poiché al rito del mare è associato quello del divertimento e di relazioni sociali.

Da alcuni anni è in aumento la coscienza della rilevanza della componente ambientale, in particolare la qualità delle acque e del litorale, ma tale aspetto è visto anche come limite all'ampliamento delle attività da svolgere sulla spiaggia.

Sul piano della ricettività, il comparto alberghiero è ancora prevalente, ma in una situazione di stanca maturità a fronte del ruolo sempre maggiore della ricettività all'aria aperta, dei campeggi e dei villaggi turistici, specialmente nel Sud Italia e nelle Isole.

La digitalizzazione, pur in atto, non sembra avere un ruolo particolarmente strategico a fronte di esperienze vissute direttamente. Il ruolo dei tour operator e degli agenti di viaggio sembra avere trovato un rinnovato vigore attraverso i *dynamic package*, cioè i viaggi ed i soggiorni combinati secondo scelte effettuate direttamente dal cliente o che il cliente ha l'illusione di fare.

I cataloghi cartacei, ovviamente tutti anche on line, continuano ad avere ancora una grande rilevanza.

Per la stagione in corso (Tab. B) si stima che gli effetti della pandemia riducano il movimento turistico nelle località balneari in una misura compresa fra il -35% ed il 45%, ben consapevoli che tali valori potrebbero essere ancora più negativi se non si allenteranno le misure di distanziamento fisico previsto.

Il distanziamento fisico provoca anche una rarefazione degli spazi e un distanziamento sociale che, per i soggiorni nelle località marine, non possono essere recuperati da alcuna strategia digitale, come invece può verificarsi per il turismo delle località d'arte.

Tutte le analisi concordano nel ritenere che per i residenti, spinti dall'opzione sicurezza-vicinanza, vi sarà una ripresa delle vacanze di prossimità tipiche degli anni sessanta, con qualche anticipo nell'imminente mese di giugno, ma con una certa consistenza a partire dal mese di luglio in poi.

Per ragioni di sicurezza vi sarà un certo ritorno relativo alla utilizzazione degli alberghi.

Il movimento degli stranieri mancherà quasi del tutto e sarà ridotto al minimo. Vi potrà essere un movimento limitato di stranieri per le spiagge venete e friulane, percepite, comunque, come destinazioni di prossimità.

La rivalutazione digitale sperimentata durante i mesi della pandemia sarà utilizzata dalle imprese e attuata solo in minima parte sul piano delle relazioni sociali.

Le regioni del Mezzogiorno inizieranno prima delle altre il loro recupero perché l'opinione pubblica italiana le percepisce come meno colpite dalla pandemia e più ambientalmente coerenti.

L'ambiente naturale tende ad essere non è più percepito come limite allo sviluppo ma come variabile strategica essenziale per lo stesso, sia su di un piano sanitario che sociale.

Per il post-pandemia (Tab. C) il movimento delle località marine, salvo nuovi gravi fatti esogeni, riprenderà prima degli altri il suo percorso di maturità consolidata perché da sempre è quello più fortemente elastico alle minacce e alle opportunità che si sono alternate nel corso degli anni.

Vi sono destinazioni abbandonate immediatamente per qualche fatto esogeno che sono tornate in auge dopo pochi anni, a fronte di altre ove il turismo è crollato senza ripresa per le guerre in corso da anni.

Già nel 2021, salvo ulteriori sviluppi ancora più negativi della pandemia, il turismo balneare estero dall'Europa tornerà a crescere e si avvicinerà subito ai valori del 2019, per poi superarli nel 2022; insomma, nel corso di due anni l'andamento tornerà normale.

Con il nuovo inizio, le misure di distanziamento sociale potranno avere benefici effetti sul piano ambientale se saranno percepite come migliore qualità dell'offerta.

Si avrà piena percezione del ruolo dell'ambiente come variabile strategica dello sviluppo di una destinazione che porterà anche ad una rivalutazione del ruolo della digitalizzazione e, per quanto riguarda le istituzioni, alla rivalutazione delle politiche di DMS.

Sarà visto in modo diverso anche il sistema di offerta, non più considerato in una logica gerarchica fra categorie, ma come una sorta di megaresort ove ciascuna di esse ha un proprio peso. Si accentuerà la concorrenza nei confronti degli alberghi da parte delle gestioni più snelle quali quelle del turismo all'aria aperta.

Tab. A – La situazione a gennaio 2020. (continua)

Località turistiche	Tasso di crescita (anno 2019 su 2018)	Caratteristiche dei flussi e tipologia della clientela	Ambiente di produzione ed erogazione del servizio	Ambiente competitivo e competitività	Attenzione alla sostenibilità ambientale	Digitalizzazione	Composizione delle tipologie ricettive	Ruolo dell'intermediazione
Classifica Istat MARE Solo Destinazioni balneari	-1,0%	<ul style="list-style-type: none"> Forte stagionalità in un mercato maturo Netta prevalenza dei residenti salvo eccezioni (es. Nord-Adriatico, Taormina) 	<ul style="list-style-type: none"> Spaggia sovraffollata, ombrelloni vicini. lo stare insieme è corollario fisico, promiscuità-attività, giochi e cibo in gruppo. 	Mediterraneo Correnza molto forte prevalentemente fondata sul prezzo.	Ridotta pur se crescente. Ambiente spesso visto come limite all'utilizzazione del mare/spaggia.	Non particolarmente strategica	Sempre maggiore il ruolo delle strutture all'aria aperta e delle altre extra-alberghiere	Tour operating rilevante "in" e anche "out" line. In aumento i dynamic package.
Turismo estivo	2,0%	<ul style="list-style-type: none"> Andamento assai differenziato per stagione e destinazione. Clientela composta da famiglie, anziani ma anche giovani, con motivazioni ambientali e sportive, trekking. 	Località con ampia fruizione del territorio, per escursioni di vario tipo, a piedi, in bici e a cavallo e pratiche sportive, quali deltaplano e parapendio.	Concorrenza fra località alpine, in sabbordine appenniniche.	<ul style="list-style-type: none"> Attenzione quasi commessa all'ambiente. L'immersione nell'ambiente naturale è connotazione essenziale, ora anche per l'ambiente socio-culturale. 	Sviluppo in linea con l'evoluzione del comparto.	Forte la presenza delle seconde case sottoutilizzate. Forte l'offerta ricettiva costituita da piccoli alberghi a gestione familiare.	Limitato. In crescita per gruppi di turisti stranieri.
MONTAGNA								
Turismo invernale	0,5%	Giovani, sportivi e non – Generalmente limitata la presenza estera ma con eccezioni nell'Alto-Adige e Trentino, Cortina, ecc.	Trattasi essenzialmente di località dotate di impianti di risalita. Rilevante il ruolo dei comprensori sciistici con messa in rete degli impianti. Problematiche di un'accessibilità problematica di accessibilità.	Concorrenza con le destinazioni alpine degli altri paesi ma anche con destinazioni p. es. nei Carpazi.	Attenzionale ambiente crescente ma spesso ancora subordinata alle esigenze delle piste da sci.		Rilevante l'offerta alberghiera caratterizzata da piccole strutture.	Concentrata sul mercato domestico ma non esclusiva.
TERME	-1%	Terme con clientela tipica over 60a. Nettissima prevalenza del turismo domestico, pur con eccezioni, p. es. Abano Terme.	Il fuoro sono gli stabilimenti termali con i dove sono localizzati. Spesso le terme sono l'economia locale dominante. Crisi storica fa almeno un trentennio.	Ridotta competitività per le terme tradizionali.	L'ambiente inteso come ampio parco termale o come località-parco.	Non rilevanza di un ruolo specifico della digitalizzazione.	Netta prevalenza degli hotels come strutture tipiche del "fare le terme". Rilevante la competitività termale come supporto a quella delle vicine grandi città.	Quasi assente. Poichissimi i To specializzati.
BENESSERE	+1,0%	Centri benessere anche con giovani over 30 a.	Tenuta del benessere, (però in rallentamento negli ultimi due anni).	Forte concorrenza nel mercato del benessere anche dall'estero (es. terme slovene).	Rilevante ma percepita come microambiente circoscritto allo stesso centro benessere.	Ruolo della digitalizzazione in media con gli altri turismi.	Il centro benessere per turisti è per sua natura prevalentemente localizzato in un albergo.	Diversi cataloghi e forte presenza on line; alcuni presentano anche le terme ma in subordine.
LOCALITÀ TERMALI								

(segue)

LOCALITÀ LACUALI	+0,5	Andamento crescente, poi consolidato. Nel lago di Garda, particolarmente rilevante la presenza straniera: (più del tre quarti).	I grandi laghi del Nord con il Garda come pivot. Presenza di turismo all'aria aperta di famiglie i dai paesi centroeuropei: Germania, P. Bassi, Belgio, Austria.	Alla concorrenza tra le diverse località, peraltro caratterizzate da contesti assai differenti (tra sponde del lago di Garda o tra i diversi laghi).	Molto forte per la consapevolezza della fragilità, ma anche per la considerazione pre-senza straniera. Complementarietà con altre forme di turismo.	In crescita ma non pare determinante.	Assai diversificata la presenza di strutture ricettive con una forte caratterizzazione delle strutture all'aria aperta nella sponda veneta del lago di Garda.	Significativo, non determinante.
L	+2%	- Maturità del mercato delle grandi città. - problemi di overtourism. Forte presenza di clienti internazionali (long haul).	Le grandi città con i loro alberghi di Ivst e Vst. Ricettività di supporto delle località termali, tes. Fuggi/Roma; Montecatini/Firenze; Abano/Venezia.	Forte competitività diretta fra grandi città al di là del Paese di appartenenza.	Attenzione talvolta solo formale all'ambiente. Il "bello" prevale sull'ambiente. Molte escursioni dei nazionali.	Rilevante al momento della scelta della destinazione e dopo nel post-visit.	Netta prevalenza degli hotels ma forte sviluppo degli affitti brevi.	Per il turismo internazionale long haul prevalgono i pacchetti dei TO. Per il turismo europeo le prenotazioni dirette on line ed i dynamic package.
LOCALITÀ DI INTERESSE STORICO E ARTISTICO	2,5	Fase espansiva del mercato dei borghi e delle località minori.	Ricettività diffusa di tanti piccoli alberghi familiari B&B, Agriturismo e Airbnb.	Competitività interregionale per i borghi e le località minori.	Maggiore attenzione all'ambiente. Percipito. Integrazione fra strutture e territorio.	Non è percepita ancora come necessità dal cliente turista.	Crescente importanza degli affitti brevi e degli agriturismo e B&B.	
COLLINE E MINORI	1,5%	Flussi in crescita, stranieri europei e nazionali, over 40 anni. Ome soggiorni ambientali autentici.	Il territorio come soggetto ambientale spesso connesso alle visite ai luoghi di produzione agricole, enologiche, casearie, ecc.	Nella concorrenza è crescente la pratica di forme di collaborazione con un forte ruolo del volontariato (pro-locale, associazionismo locale).	L'attenzione sia da parte dell'offerta che della domanda viene ritenuta implicita al prodotto-soggiorno. La sostenibilità nei confronti dell'ambiente è l'elemento di connessione della destinazione.	Significativa e crescente anche perché frutto dello sviluppo recente e legata alle caratteristiche dei soggetti-attori del mercato	Crescita extraborghiera che sempre più prevale: B&B, agriturismo, Airbnb e simili	Prevale l'on line su portali dedicati
CAPOLUGHI MINORI E ALTRE LOCALITÀ	2%	In crescita come località meno note e come tali alternative. Piacciono agli europei, italiani compresi.	Assumono grande rilevanza la ricettività diffusa come il patrimonio artistico diffuso e quello ambientale; l'offerta è l'ambiente e il suo vivere intesi in senso lato	Competitività delle destinazioni	Attenzione crescente, l'ambiente è spesso "la qualità della vita della località"	La digitalizzazione può favorire la conoscenza e la scelta di destinazioni meno note	Prevengono gli alberghi e gli Airbnb e simili	Quasi assente ma potenzialmente rilevante

Fonte: Ns. elaborazioni.

(segue)

LOCALITÀ LACUALI	-55% -65%	Forte flessione per le località del lago di Garda a fronte della preponderante presenza straniera.	Le risposte della domanda potranno essere differenti per le diverse località lacuali in funzione della percezione di organizzazione del sistema di accoglienza.	Significativo potrà risultare, per il mercato estero, il ruolo di associazioni quali l'ADAC.	La già forte attenzione agli aspetti naturalistici andrà ad integrarsi con quella sanitaria.	In crescita ma non determinante.	Molto dipenderà da come verrà considerata la vacanza "open air" in termini di sicurezza sanitaria: l'offerta si sta organizzando.	Nel contingente il ruolo del sistema agenziale appare limitato.
LOCALITÀ DI INTERESSE STORICO E ARTISTICO	-50% -60%	Mancanza quasi totale del turismo internazionale. Da settembre leggero recupero del turismo interno. Difficoltà maggiori per tutto l'anno per airbnb e simili	Le destinazioni con un'offerta mirata al segmento lusso subiranno maggiori contrazioni rispetto alle altre, torneranno in auge a fine anno. L'ambiente di erogazione costituito dal borgo avrà meno perdite rispetto alla grande città d'arte.	Competitività fra città nelle regioni.	Il distanziamento fisico-sociale come condizione ambientalmente corretta, accettata dal turista, certo fortemente dall'operatore.	L'impossibilità della visita a luoghi quali i musei, gli scavi, i palazzi ha rafforzato le proposte di visite virtuali: lasceranno il segno.	Nel 2020 fuga relativa dagli affitti brevi a favore di più sintonizzata, più sicura e/o gestita da TO noti e affidabili.	Ancora maggior orientamento agli hotels come struttura ricettiva più controllata, più sintonizzata, più sicura e/o gestita da TO noti e affidabili.
COLLINA E MINORI	-40% -50%	Nazionali e europei di prossimità. Da agosto ricerca autenticità e soggiorni esperienziali.	Competitività tra località all'interno delle regioni.	Competitività fra regioni e Paesi.	Attenzione implicita all'ambiente.	Crescita dell'importanza al fine di una esperienza diretta.	Scele on line dirette e con TO e ADV specializzati.	Maggiore affidabilità di quella alberghiera.
CAPOLUOGHI MINORI E ALTRE LOCALITÀ	-35% -40%	Flussi essenziali. Significativa ripresa da settembre.	Italia non turistica cioè come turismo diffuso e non strutturato.	Competitività interna fra regioni e subaree turistiche.	Sicurezza ambientale come chiave di scelta.	Digitalizzazione è maggiore visibilità e più certa.	Opzione a favore dei soggiorni alberghieri.	Scele dirette on line.

Fonte: Ns. elaborazioni.

Tab. C – La situazione post covid dopo il 2020. (continua)

Località turistiche	Classifica Istat	Tipologia di località	Dopo il 2020	Caratteristica dei flussi e tipologia della clientela	Ambiente di produzione ed erogazione del servizio	Ambiente competitivo e competitività	Attenzione alla sostenibilità ambientale	Digitalizzazione	Composizione delle strutture ricettive	Ruolo dell'intermediazione	
MARE		Destinazioni balneari	In forte crescita nel 2021 sul 2020 non lontano dai flussi del 2019	Nazionale ed estera di prossimità (nazioni limitrofe e vicine). Situazione di stallo con poca crescita relativa.	I servizi balneari e la fruizione del mare diventano tarati su una esigenza di distanza sociale che si trasforma e viene recepita come una migliore qualità dell'offerta.	Accentuazione della concorrenza far destinazioni mediterranee che supera le nazionalità.	Con il distanziamento fisico e quindi con la disponibilità di spazio, l'ambiente da limite diventa variabile strategica dello sviluppo.	Sempre più spinta ma quasi ma meno influente di quanto appare pur se con le app amplia e veicizza le diverse opzioni. Rafforzamento dei DMS (N.B. qui come per altre tipologie).	Prevalenza alberghi ma sempre maggiore peso a quelle extralberghiere, alle case in proprietà, agli affitti brevi ai villaggi e campeggi.	Molto rilevante per la gestione delle relazioni con i mercati in un contesto di forte e crescente concorrenza.	
MONTAGNA		Turismo estivo	Ripresa tardiva ma rivitalizzazione in chiave ambientale e saluttifera. Tor na a regime nel 2021.	Ripresa della clientela estera e nazionale e conferma dei flussi di prossimità. Coprenza di motivazioni assai differenti ma crescita dell'offerta di qualità.	- Diversa gestione di piste e impianti. - Rilevanza dei grandi eventi sportivi.	Possibile ricerca di riposizionamento, ncessità di nuovi mirati. Attenzione a una clientela giovane con proposte sportive/valoriali.	Rafforzamento genrealizzato dell'attenzione all'ambiente nelle sue diverse declinazioni.	Crescente, sviluppo delle app di servizio ai diversi target di vacanzieri sia per informazioni sulle destinazioni sia per una migliore fruizione durante i soggiorni.	Espulsione dal mercato di strutture marginali. Crescita della differenziazione. Sviluppo di nuove strutture ricettive.	Limitato in termini di scelta/prelazione, in crescita per effetto dei grandi eventi sportivi che coinvolgeranno particolarmente le località lombardo-venete.	
		Turismo invernale	Riproposizione della situazione ante Covid-19.								
TERME			Trend positivo già dal 2021. Riscoperta e valorizzazione della vacanza sanitario-salutifera e del benessere termale.	Forte aumento della clientela domestica. Ampliamento delle fasce di età under 50 anni.	Rivalutazione dei parchi termali e delle località-parco.	Forte integrazione fra terme e l'intorno ambientale..	Accentuazione delle cure come naturali e ambientalmente coerenti.	In crescita senza doverne forzare lo sviluppo.	Si accentua l'utilizzazione degli alberghi; con preferenza alla fruizione delle terme nelle strutture alberghi, cioè con opzione a favore degli alberghi termali.	Quasi nullo per le terme.	
LOCALITÀ TERMALI					Ambiente più circoscritto per la fruizione del servizio.	Competitività fra strutture ma anche forte integrazione fra le stesse.	Amplificazione dei trattamenti antiage in ambiente similtermale.			Rilevante per il benessere termale nel cui ambito si propone una rilettura delle terme.	

(segue)

<p>LOCALITÀ LACUALI</p>	<p>Significativa rapida ripresa.</p>	<p>Ritorno della domanda estera. Rafforzamento di alcuni mercati per esempio legati allo sport.</p>	<p>Ambienti di erogazione strutturalmente diversi, alcuni prestigiosi, rilevanza del turismo all'aria aperta.</p>	<p>Possibile crescente competizione con altre tipologie di turismo.</p>	<p>Rafforzamento dell'attenzione ambientale in modo coerente alla concezione del prodotto.</p>	<p>In generale in crescita con le necessità del mercato.</p>	<p>Crescita della qualità dell'offerta ricettiva.</p>	<p>Strettamente condizionato dall'evoluzione della presenza estera-</p>
<p>LOCALITÀ DI INTERESSE STORICO E ARTISTICO</p>	<p>Forti recupero nel 2021; pieno recupero nel 2022.</p>	<p>Cresce la clientela nazionale ed internazionale con reti da tribù che identificano segmenti di motivazioni, valori, modi di vita.</p>	<p>Grandi alberghi auto-sufficienti di tradizione e di qualità. La ripresa, con consapevolezza dei centri storici, dello stare nelle piazze, del percorrere i vicoli ...</p>	<p>Accentuazione della competitività diretta fra grandi città.</p>	<p>La gestione ambientale è percepita non come limite ma come variabile strategica della funzione obiettivo di sviluppo e della competitività.</p>	<p>Digitalizzazione con ruolo sempre più rilevante nella pre-promozione e nella commercializzazione ma anche nella strutturazione del prodotto. Diffusione generalizzata a tutti: formidabile modalità di accesso.</p>	<p>A partire dal 2021 torna e si accentua la concorrenza degli affitti brevi e delle altre tipologie meno strutturate.</p>	<p>Tour operating e dynamic package rilevanti per il long haul.</p>
<p>COLLINA E MINORI</p>	<p>Forti recupero nella seconda metà dell'anno in corso, già a regime nel 2021.</p>	<p>Forti crescita dei flussi nazionali, sviluppo di turisti di nicchia. Gli stranieri tornano prima rispetto agli altri segmenti.</p>	<p>L'ambiente di produzione del servizio è il paese, la cantina, l'oleificio, la fabbrica dismessi, ecc.; la qualità della vita dei residenti diventa qualità del soggiorno dei vacanzieri.</p>	<p>Forte competitività interna alle varie aree e in subordine a livello nazionale e internazionale.</p>	<p>Identificazione ancora maggiore fra colline e destinazioni come e offerta ambientale. I turisti sono visti come residenti temporanei.</p>	<p>Informalizzazione e digitalizzazione come opzioni strategiche dell'offerta alberghi.</p>	<p>Strutture sicure e con più distanziamento sociale: agriturismi; airbnbe alberghi.</p>	<p>Più forte utilizzazione dei TO on line.</p>
<p>CAPOLUOGHI MINORI E ALTRE LOCALITÀ (NAC)</p>	<p>Recupero immediato, entro l'anno, per nazionali per la spinta degli affari.</p>	<p>Riprende il flusso del turismo business, del turismo originato da incontri di pochi.</p>	<p>L'ambiente è in parte dato e relativo è il ruolo della produzione rivolta ai turisti.</p>	<p>Quasi assenza di competitività tralasciata all'area di appartenenza o a quelle vicine.</p>	<p>Scelta ambientale presente ma subordinata alla collocazione e alla funzionalità.</p>	<p>Informalizzazione e digitalizzazione come necessità operativa (come opzioni strategiche dell'offerta).</p>	<p>Strutture con affidabilità consolidata come gli alberghi ma anche B&B, airbnb e simili.</p>	<p>Prenotazioni dirette e/o sui siti on line.</p>

Fonte: Ns. elaborazioni.

3.2 *Le località lacuali*

Nell'opinione corrente i laghi sono spesso associati al mare, al turismo balneare come se fra i due mercati vi fosse una identità, mentre in realtà sono due prodotti quasi completamente diversi.

I clienti dei grandi laghi del Nord Italia sono in gran parte stranieri provenienti dai paesi dell'Europa centrale quali Germania, Paesi Bassi, Belgio e Austria che considerano i litorali lacuali alla stregua di quelli propri.

Gli stranieri danno luogo circa il 70% degli arrivi e l'80% dei pernottamenti complessivi rilevati presso i litorali lacuali; si tratta di una percentuale rilevantissima che mostra l'esistenza di un vero e proprio enclave loro dedicato.

Il loro movimento è stato molto dinamico e le presenze sono aumentate considerevolmente con un tasso medio superiore al 2,5% negli ultimi anni.

La destinazione pivot è il Lago di Garda che sviluppa i suoi litorali in tre regioni, Lombardia, Veneto e Trentino e può considerarsi quasi un metaprodotto che qualifica tutto il comparto.

È fortemente presente il turismo familiare all'aria aperta dei campeggi e dei villaggi turistici.

Questa tipologia di turismo si caratterizza in modo assai diversa a seconda dei vari litorali anche all'interno di un medesimo lago, talvolta associato ad altre tipologie turistiche come, ad esempio, le terme o le vacanze alpine e/o sportive.

È storicamente presente un forte attrazione naturalistica.

La concorrenza fra località è molto forte per la conquista del mercato estero ma è poco intermediata per la forte presenza turisti self-made provenienti dal Centro Europa che arrivano direttamente con un proprio mezzo di locomozione, spesso camper

La digitalizzazione è fenomeno in crescita ma che al momento non pare determinante.

A causa della netta preponderanza del turismo straniero, il rischio di una forte flessione è alto.

Per i motivi indicati è stata stimata una diminuzione del -55%-65% che potrà attenuarsi se prevarrà la percezione di un mercato di prossimità libero da pandemie.

Tale fatto, tuttavia, sembra al momento molto difficile perché Lombardia e Veneto sono state proprio fra le regioni più colpite dal virus Covid-19.

Potrà essere decisivo il ruolo di alcune grandi associazioni come l'ADAC, l'automobile club tedesco in grado di direzionare i flussi dei propri clienti.

La forte attrazione agli aspetti naturalistici, già presente, si integrerà con una maggior attenzione agli aspetti sanitari.

La ripresa, comunque, dipenderà da come reagiranno l'offerta e la domanda open air alle nuove esigenze sanitario-ambientali.

Per il futuro si prevede una rapida ripresa del comparto legata al forte rapporto di prossimità esistente, mentre aumenterà la competitività con altre tipologie di turismo e con altre località-prodotto. Si realizzerà un ancora più forte legame con l'ambiente, visto come componente essenziale e concreta del prodotto.

App dedicate e digitalizzazione avranno uno sviluppo in linea con l'evoluzione positiva del comparto mentre aumenterà e si differenzieranno ulteriormente le forme di ricettività.

3.3 *Le città d'arte*

Abbiamo visto che le località di interesse storico e artistico italiane attraggono più clienti in termini di arrivi, mentre il turismo balneare è, per la diversa e quasi doppia permanenza media, leader in relazione alle presenze.

Per il movimento internazionale la posizione di leadership del turismo d'arte e culturale è assoluta e assume una valenza ancora maggiore se si pensa che, per la propria forza endogena, in buona parte attrae clienti intercontinentali.

L'arte viene identificata con l'Italia e tutto il mondo riconosce questa posizione assoluta di leadership.

Proprio per la forza dominante di questa posizione, l'effetto più devastante della pandemia si è avuto e si avrà per il turismo d'arte in quanto sono mancati e continueranno a mancare i clienti stranieri *long haul*, mentre molte città come Firenze, Roma, Venezia erano e sono organizzate in funzione di questo segmento di domanda.

Nei prospetti proposti, si distinguono grandi città, i borghi storici e le piccole località d'arte molto diffuse anche se spesso non classificate come tali.

Al momento dell'avvento della pandemia le città d'arte erano in forte crescita da anni, con un aumento che le ha portate ad aumentare la loro quota di mercato da circa il 23% al 27% in una decina di anni; è un aumento rilevante vista la lentezza con la quale si muovono i mercati.

Le destinazioni d'arte sono un mercato ancora in forte espansione perché in grado di rinnovarsi e proporre sempre nuove opportunità che aggiornano la visione delle opere e la correlano a manifestazioni in grado di determinare ulteriori attrattività.

L'offerta tipica è quella degli alberghi a IV e V stelle delle grandi città ma il forte affollamento ha provocato anche l'utilizzazione della ricettività di località vicine con i loro turismi tradizionali in crisi, come si è verificato per località termali di Fiuggi rispetto a Roma, di Montecatini rispetto a Firenze ed i Abano e delle altre terme euganee nei confronti di Venezia.

Al momento della crisi il dibattito sul turismo di queste città era concentrato sull'*overtourism* e sulla necessità di dover regolamentare i flussi dei clienti in certi periodi dell'anno e per certi monumenti.

Il comparto è caratterizzato da una forte competitività fra singole città e non fra paesi e regioni ove sono localizzate perché ognuna ha una propria autonoma forza di attrazione.

Per il turismo *long haul* prevale l'offerta di pacchetti organizzati mentre per il turismo europeo quella dei pacchetti dinamici e dei pacchetti *self-made*.

L'offerta alberghiera di qualità rappresenta la tipologia ricettiva prevalentemente utilizzata ma nell'ultimo decennio si è molto sviluppato anche il segmento degli affitti brevi, sulla spinta di airbnb.

Per i borghi storici la ricettività più diffusa è quella dei piccoli alberghi familiari, degli agriturismi e dei B&B, è più direttamente percepita è l'attenzione all'ambiente e la concorrenza più sentita è a livello regionale e locale. Per certi aspetti i borghi possono essere considerati un prodotto opposto alle grandi città, più in linea con le esigenze ambientali.

Nel caso delle grandi città, la concezione dell'ambiente è subordinata a quella del bello ed assume rilevanza il ruolo della digitalizzazione sia al momento della scelta che durante il soggiorno ed il post-vacanza.

La crisi ha avuto grande impatto nei confronti di questo tipo di domanda per il quale si prevede una riduzione di presenze che oscilla fra il -50% ed il -60%.

La percentuale è più ridotta per il turismo dei borghi e delle località minori, fra il 40% e 50%, per il più forte peso dei residenti e perché favorita dalle vacanze di prossimità.

Tali stime nascono dal considerare la mancanza totale per tutto l'anno del turismo *long haul*, dal valutare una riduzione dell'80 % del turismo dagli altri paesi europei e dal mantenimento della componente nazionale dal mese di luglio in poi.

Subiranno le maggior perdite le località ove prevale un'offerta alberghiera di lusso, principalmente destinata al turismo di lungo raggio.

La competitività fra città è vista attraverso la competitività fra regioni così come quella fra borghi e località minori.

Le misure di distanziamento fisico e sociale sono un grande limite per l'accoglienza della clientela ma anche, in prospettiva, un primo passo per la ridefinizione del prodotto in modo ambientalmente più corretto.

Durante la pandemia si è molto rafforzata l'attenzione al digitale anche in sostituzione di una esperienza diretta.

Si prevede un forte recupero nel 2021 ed un pieno recupero nel 2022. Il segnale del rilancio sarà rappresentato dal ritorno dei clienti pivot angloamericani.

Vi sarà un maggiore consapevolezza ambientale in parallelo all'aumento della competitività fra le grandi città. L'ambiente sarà sempre più variabile strategica di sviluppo.

La digitalizzazione esploderà non solo come momento della promozione-informazione ma anche nella strutturazione del prodotto.

Si accentua la concorrenza fra ricettività e vi sarà una esplosione delle gestioni degli affitti meno strutturata, fatti salvi i vincoli istituzionali.

I borghi troveranno una propria domanda nei piccoli gruppi spontanei con motivazioni analoghe e in una loro organizzazione a rete dell'offerta.

3.4 *La montagna*

Le destinazioni montane sono soggette ad una doppia stagionalità che definisce prodotti del tutto diversi come la stagione invernale e quella delle escursioni e dei soggiorni estivi.

La peculiarità sta nel fatto che la clientela estiva è quasi del tutto diversa da quella invernale, tanto da definire due mercati diversi.

Per l'estate la montagna vede la presenza di una clientela composta di famiglie, di anziani e anche, in misura minore, di giovani con motivazioni sportivo-ambientali; i clienti sono prevalentemente nazionali ma in alcune aree sono fortemente presenti gli stranieri come nell'Alto Adige ed a Cortina.

Il turismo invernale è molto mirato alle attività connesse con la presenza della neve (naturale o artificiale) delle piste sciistiche con poche altre motivazioni oltre quella di sciare, mentre il turismo estivo presuppone un'ampia e capillare organizzazione del territorio ad esempio con punti appoggio per le escursioni e per alcune pratiche sportive come il trekking a cavallo, in bici o anche a piedi.

La concezione di territorio anche quando un soggetto risiede in una località è molto ampia mentre per le vacanze invernali è circoscritto all'ambito in cui sono localizzate le piste da sci e le reti degli impianti.

La concorrenza è prevalentemente fra le località dell'arco alpino e, solo in subordine con quelle appenniniche.

L'attenzione all'ambiente è esplicita per il turista estivo e subordinata per quello invernale, per il quale è spesso percepita solo in termini di accessibilità.

Lo sviluppo della digitalizzazione è coevo all'evoluzione del comparto ma ha minore rilevanza rispetto a quanto si verifica per le altre tipologie.

Appare molto forte la presenza di seconde case, in parte inutilizzate ma è rilevante anche il ruolo dei piccoli alberghi familiari in particolare nel Nord Est e, segnatamente, nel Trentino Alto Adige.

Il mercato di riferimento è quello nazionale anche se si sta sviluppando l'attrattività dell'area per piccoli gruppi esteri focalizzati sul turismo sportivo-ambientale estivo.

Per il turismo estivo si prevede una diminuzione fra il -30 e -40% % del movimento vacanziero più contenuta degli altri comparti perché è meno rilevante la componente internazionale e perché la reazione della popolazione è più immediatamente positiva in quanto le varie destinazioni sono percepite molto più coerenti delle altre tipologie ad una logica di sicurezza, di relax, di tranquillità ove è più facile esperire ipotesi di sanitarizzazione a livello individuale e familiare.

Vi sarà anche una riscoperta ed un maggiore utilizzazione di seconde case e delle destinazioni minori ma vicine.

La digitalizzazione ha assunto importanza non solo per le opzioni di fondo possibili ma anche per il vissuto quotidiano, mentre il ruolo dell'intermediazione resta limitato e prevalgono le scelte *self-made* rese più facili dalla conoscenza dei territori.

Per il turismo invernale la diminuzione prevista è ancora più contenuta fra il 25% ed il 30%, perché la stagione 2019-2020 era già avviata alla conclusione quando la pandemia è iniziata e perché quelle 2020-

2021 potrebbe essere caratterizzata per una ripresa dei flussi deve ancora cominciare. il ruolo dell'intermediazione continua ad avere una rilevanza minore ma in aumento per il turismo dall'estero.

La ripresa della montagna sarà tutta in chiave di valorizzazione ecologico-ambientale e passerà attraverso le molteplici articolazioni nelle quali si sviluppano i prodotti possibili con una più intensa attenzione alla qualità dell'offerta e alla coerenza del prodotto con le caratteristiche ambientali della destinazione.

Si rafforza la concezione di territorio diffuso con il recepimento del distanziamento fisico come condizione, almeno in parte percepita, nel modo di vivere la montagna.

Il soggiorno in montagna sarà sempre più vissuto come fuga dalla massificazione e ricerca della propria identità con proposte ad orientamento sportivo per i giovani.

La digitalizzazione sarà sempre più utile per le scelte operative e di orientamento anche per il grande sviluppo di app dedicate.

La montagna invernale riprenderà vigore da alcuni delle grandi manifestazioni previste che attivano anche il ruolo dell'intermediazione.

In chiave ambientale riprenderà vigore il "dopo sci", cioè saranno valorizzate le opportunità offerte al di fuori della pratica sciistica.

3.5 *Le località termali*

Le località termali sono quelle che, nell'ultimo trentennio, hanno visto la maggiore crisi fra le tipologie di località considerate.

Le difficoltà hanno radici profonde, iniziano con la sostanziale chiusura delle agevolazioni connesse alla fruizione delle prestazioni termali tradizionali, poi per la concorrenza dei trattamenti benessere, in un primo tempo rifiutati perché ritenuti di natura non sanitaria, infine perché dopo che anche gli stabilimenti termali si sono orientati ad offrire prestazioni benessere fitness, antiage ecc. si è sviluppata un forte concorrenza di "tutti contro tutti".

In questa evoluzione, il ruolo degli stabilimenti termali tradizionali e, in primo luogo quello delle prestazioni idropiniche ed inalatorie, è via via decaduto con una dimensione dell'attività specifica ormai ridotta meno di un terzo di quella di una trentina di anni fa.

Il concetto che oggi si sta cercando di perseguire, solo parzialmente riuscendovi, è quello di *Benessere termale* inteso come l'insieme delle prestazioni termali tradizionali con l'aggiunta dei trattamenti benessere, purché effettuati in ambiente termale.

L'avvento della pandemia ha colto le terme in crisi con il superamento della resilienza da parte delle imprese ricettive perché riorientate al turismo d'arte delle vicine città.

Città come Fiuggi, Montecatini e Abano offrono una ricettività suppletiva ed a buon mercato per le rispettive città d'arte vicine, cioè per Roma, Firenze e Venezia.

Vi è la consapevolezza, non sempre recepita a livello politico, della grande crisi che stanno vivendo alcune città termali di grande prestigio e di grande tradizione con una offerta ancora di qualità.

Le località termali, con la sola eccezione delle terme euganee, sono caratterizzate da una domanda in netta prevalenza domestica; nello specifico i fruitori delle terme sono in netta prevalenza, per oltre quattro quinti, ove 50 anni.

Il fulcro dell'offerta è spesso il parco termale che si sviluppa intorno al luogo ove sono localizzati gli stabilimenti termali.

All'offerta delle terme, durante gli anni novanta del secolo scorso, si è aggiunta anche quella benessere, in forte e continuo sviluppo fino al 2016 ed ora in una fase di leggero rallentamento.

La concorrenza è molto forte per il mercato benessere, il che finisce per influire anche sulla concorrenza sui prodotti termali locali che comunque restano più orientati alla specificità delle prestazioni proposte.

L'ambiente, con i parchi termali e con le città-parco, ha sempre avuto un ruolo determinante nella composizione dell'offerta.

La ricettività è in netta prevalenza quella alberghiera, anche se spesso ai limiti dell'obsolescenza. Nei pochi cataloghi specializzati le terme sono sempre subordinate ai centri benessere.

Anche le terme, che a fine 2019 evidenziavano una quota di mercato intorno al 3%, hanno chiuso la loro attività in tempo di pandemia.

A fine anno si stima una diminuzione delle presenze fra il -30% ed il -40%, per l'effetto congiunto della diminuzione di quelle imputabili alla motivazione dell'arte e di quelle imputabili a coloro che richiedono prestazioni termali.

In un mercato già orientato, in buona parte, alla prossimità, si accentuerà questo aspetto con un forte aumento di escursionisti dalle vicine località di residenza.

Sarà relativamente intensificata, l'utilizzazione di ricettività alberghiera sanitarizzata.

Anche per le terme sono state sviluppate alcune app che favoriranno il processo di digitalizzazione già in atto.

Il recupero delle terme seguirà il proprio percorso con una pubblicità mirata e discreta mentre tornerà subito una forte concorrenza fra centri benessere.

Il post-pandemia può essere l'occasione per il rilancio delle terme tradizionali per la presenza di un insieme di condizioni favorevoli a partire dal fatto che quelle termali sono cure naturali che vengono erogate nel pieno rispetto dell'ambiente e che hanno spesso un ruolo determinante sull'economia locale con un contributo al Pil locale superiore al 50%.

Perché tale rilancio accada bisogna che siano annullati i debiti consolidati che quegli stessi enti che ora vogliono disfarsi degli stabilimenti termali hanno causato in passato. È questa una grande opportunità che può essere colta purché vi sia una volontà comune per conseguirla.

Gli obiettivi concreti da perseguire nell'anno 2021, che potrebbe mostrare già un andamento positivo rispetto al 2019, sono un forte aumento della clientela domestica con: un ampliamento alle classi di età under 50, attraverso la formulazione di percorsi sportivo-sanitari; una maggior integrazione fra terme, benessere e ambiente; la valorizzazione dei parchi termali anche per il fitness e i trattamenti antiage; la valorizzazione della naturalità delle prestazioni effettuate.

E questa una valenza della quale ci si è dimenticati ma che potrebbe avere grande effetto per un nuovo posizionamento del comparto.

Le terme hanno visto sempre una netta preferenza nell'utilizzazione degli alberghi con percentuali superiori ai tre quarti ma quello che ora richiede il mercato e la collocazione dei trattamenti di benessere termale all'interno degli hotels: potrebbe essere un obiettivo da perseguire.

Con questi cambiamenti strutturali i tour operator e gli agenti di viaggio potrebbero essere più organicamente interessati al benessere termale mentre ora lo sono solo in modo marginale.

3.6 *La collina*

Il turismo collinare e di interesse vario individua in modo quasi residuale le zone collinari che hanno una certa attrattiva per il vacanziere che le sceglie in una misura pari a quasi il 4% dei propri viaggi e dei propri pernottamenti.

Comunque, nel gruppo delle località collinari e di interesse vario rientra una molteplicità di "turismi" non rilevabili in base alla loro importanza, con forme di utilizzazione *slow*, con motivazioni connesse all'eno-gastronomia, alla visita, alle produzioni locali e alla fruizione dei relativi prodotti e alla ricerca di una maggiore autenticità legata al contatto con la popolazione.

Proprio per l'autenticità che propongono, rappresentano una nicchia di mercato piuttosto consolidata che si fonda spesso sui bassi prezzi e sull'utilizzazione di piccole strutture, siano esse alberghiere o facenti capo ad altre tipologie come esempio gli agriturismi e B&B e anche airbnb e altri affitti brevi.

Le destinazioni collinari accolgono tipologie di turismo che si collocano in modo diverso nel ciclo di vita, si tratta di mercati orientati alla clientela estera che attiva quasi i due terzi (61.9%) delle presenze.

Tale mercato non sembra avere particolare appeal per i giovani. Si può parlare di soggiorni ambientali non raramente orientati.

Coesiste la concorrenza fra destinazioni con la contemporanea pratica di forme di collaborazione relativamente all'offerta di prodotti e servizi che vedono anche la presenza del volontariato.

L'offerta si identifica in gran parte con l'ambiente ed il suo vivere, intesi in senso lato: l'ambiente è percepito in modo prioritario come "qualità di vita della località".

Sul piano delle strutture ricettive prevalgono i piccoli alberghi ma da anni è montante il peso degli agriturismi, dei B&B; più recente è la scelta delle strutture attraverso airbnb e simili.

Per effetto della pandemia mancherà quasi del tutto la componente straniera di lungo raggio che pure era presente mentre potrà attivarsi, con qualche difficoltà, la domanda proveniente dai paesi di prossimità nazionali ed europee.

L'orientamento è per il recupero dei clienti nazionali di prossimità, anche regionali. Per questi motivi, per il 2020 si prevede una diminuzione intorno fra il -40% ed il -50% delle presenze rispetto all'anno precedente.

Le strutture ricettive prevalentemente utilizzate perché più affidabili saranno i piccoli alberghi e gli agriturismi, in subordine i B&B; sarà molto ridotta l'utilizzazione degli airbnb.

La competitività si svilupperà, ma in modo contenuto, fra regioni e anche all'intero delle regioni; nella seconda metà del 2020 sarà comunque rilevante la vicinanza associata alla percezione di maggiore sicurezza che implica.

La componente ambientale che ha sempre avuto una valenza prioritaria l'avrà ancora di più.

Assumeranno subito rilievo le scelte on line dirette attraverso l'appoggio di TO e e AdV specializzati.

La domanda di questa tipologia sarà la prima a tonare ai livelli del 2019, forse già nel 2021.

Comunque si consoliderà la crescita del turismo nazionale maturata nel tempo di pandemia con la riscoperta dei piccoli borghi che caratterizzerà anche questo tipo di offerta/domanda oltre a quello proprio delle località di interesse storico e artistico.

L'ambiente di produzione delle attività locali (caseifici, oleifici, cantine, fabbriche dismesse ecc.) farà sempre più parte dell'offerta dei servizi per il cliente. Saranno più esaltate le località con una buona qualità di vita dei residenti.

La competitività interna fra le varie aree sarà sempre più spinta ma all'interno di una più ampia concezione di competitività fra regioni e Paesi.

La tipologia collinare si identificherà sempre di più come associata ad una gestione ambientalmente corretta del territorio.

Le strutture ricettive del comparto si adatteranno in modo più rapido delle altre alle misure di distanziamento fisico previsto.

Sarà sempre rilevante il ruolo della digitalizzazione e le principali scelte operative del cliente avverranno tutte on line.

3.7 Le destinazioni NAC, out of tourism

Le località NAC (Non Altrimenti Classificate) sono quelle alle quali l'Istat non attribuiva alcuna prevalenza turistica e sono, pertanto, una categoria residuale.

Per il 2019, la stima della quota di turisti in questa tipologia di località è pari al 14,4% del totale nazionale, con 62,7 milioni di presenze.

La quota della componente straniera è assai ridotta, pari al 36%, con nazionalità dei turisti esclusivamente europee.

È fortemente presente la motivazione d'affari ma diversi clienti scelgono queste destinazioni come località alternative e fuori dai grandi flussi.

Assume una certa rilevanza la ricettività diffusa e nelle scelte si presta molta attenzione alla qualità dell'ambiente inteso come fattore che determina la qualità dell'offerta.

La digitalizzazione è essenziale per favorire la differenziazione e la qualità dell'offerta.

Come strutture prevalgono gli alberghi senza il riferimento preferenziale ad alcuna categoria ma si è sviluppata fortemente anche una linea di offerta tramite airbnb. È quasi del tutto assente l'intermediazione turistica vera e propria mentre vi sono ampie possibilità per un suo maggiore coinvolgimento.

La diminuzione del movimento turistico prevista è intono al -35%-40% per la più forte spinta che verrà dal turismo d'affari al momento della ripresa.

Dal prossimo settembre si cercheranno anche opportunità alternative, low cost, ma continuerà a prevalere una netta preferenza per l'utilizzazione degli alberghi.

Si utilizzerà sempre di più il digitale per le scelte che sempre più avverranno on line.

La spinta del turismo d'affari determinerà un forte recupero dei nazionali nella seconda metà dell'anno mentre per gli stranieri si potrà parlare di un vero e proprio recupero solo a partire dal 2021.

La competitività sarà quasi assente a livello locale e sarà traslata dalla località all'area di appartenenza.

La scelta ambientale resta subordinata allo scopo del viaggio e del soggiorno, ma vi è comunque un'attenzione montante.

Saranno utilizzate strutture ricettive di esperienza consolidata ma sanitarizzate, mentre la commercializzazione del prodotto avverrà soprattutto in modo diretto attraverso le varie possibilità ed i vari strumenti che l'on line offre.

Bibliografia e sitografia di riferimento

- AA.VV. (2020). Coronavirus. Il Real Estate si sta muovendo, numero speciale di Review, Web edition. 2-8 maggio 2020.
- AA.VV. (2020). Il mondo che verrà. Interpretare e orientare lo sviluppo dopo la crisi sanitaria globale. In *Quaderni del CNEL*.
- ANEF (2020). Il grido d'allarme degli impianti a fune: "Noi pronti a ripartire, chiediamo al Governo di aiutarci".
- Antolini, F. (2020). Analisi del possibile impatto della diffusione del COVID-19 sull'industria turistica italiana. In *Turistica*, 1-2.
- Becheri, E., & Grollo, P. (2019). Parte quarta, Turismi e Mercati. In E. Becheri & A. Morvillo (Eds.), *XXIII Rapporto sul Turismo Italiano*. Napoli: Rogiosi Editore.
- CISSET (2020). Effetto coronavirus: prime stime sui mancati introiti da turismo internazionale in Italia.
- ENIT (2020). Bollettino ufficio studi dell'ENIT, bollettini n. 0.1.2.3 e allegati da marzo a giugno 2020.
- Federalberghi (2020). Impatto del Covid-19 devastante sugli alberghi. Comunicato stampa del 7 maggio 2020.
- FEMTEC (2020). La Federazione Mondiale dei Centri termali (FEMTEC) propone percorsi di idroterapia con piante medicinali in casa durante l'isolamento da COVID-19. Comunicato stampa, 30 aprile 2020. In turismo@doc-com.it.
- ISTAT (2020). Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo. In *Today-economia*.
- Manifesto per il turismo italiano (2020). Ripartiamo dall'Italia. Salviamo il turismo. Salviamo l'Italia. Promosso da tour operator, agenti di viaggio e organizzatori di eventi come appello alle istituzioni con petizione online.
- Maresu, G. (2020). Heritage Tourism: un macro-segmento devastato dal covid-19. In *Turistica*, 1 - 2.
- Palladino, D. (2020). Dario Franceschini per il Turismo Covid-19: ecco cosa ha fatto. In *Quality travel*.
- Petrei, F. (2020). Quel mai ... è invece arrivato. Anche il turismo è un paziente che va curato. Istat. Statistica e società.
- Ph. Masset (2020). Dove va l'industria dell'ospitalità. Losanna. aprile 2020.
- Phocuswright (2020). Fast Facts. Traveler sentiment in the age of COVID-19. Documento on line del 27 aprile 2020.

SRM (2020). I nuovi scenari economici di fronte alla crisi del Covid-19, La filiera turistica in Italia e l'impatto nel Mezzogiorno. Campania. SRM Aprile 2020.

TCI (2020). Come sarà l'estate 2020? Spiagge, distanze, mascherine: qualche ipotesi sulle vacanze nell'epoca del coronavirus. Centro Studi Touring Club Italiano.

TCI (2020). Coronavirus: quali le conseguenze per il turismo in Italia? Centro Studi Touring Club Italiano.

TCI (2020). Turismo in Italia senza stranieri: ecco quali località soffriranno maggiormente. Centro Studi TCI.

TCI (2020). Turismo in Toscana: come cambierà con il coronavirus.

Teamwork (2020). Fare marketing in tempo di crisi. Una guida rivolta agli albergatori per superare questo periodo difficile. Rimini.

Teamwork (2020). Vari seminari on line organizzati durante la Pandemia. Rimini.

Trends (2020). Previsioni sull'impatto della crisi COVID-19 sulla domanda alberghiera per l'Italia. Documento online di Trends, Tourism & Hospitality Analysis.

UNWTO (2020). Impact assessment of the COVID-19 on international tourism. Documento on line del 24 marzo 2020.

UNWTO (2020). The COVID-19 on international tourism. Nuovo documento on line del 7 maggio 2020.

newsletter@touringclub.it

newsletter@ttgitalia.com

www.pleinair.it/nasce-il-tavolo-per-il-turismo-all-aria-aperta

4. STRATEGIE DI MARKETING PER LE IMPRESE ITALIANE DOPO IL CORONAVIRUS*

1. Introduzione

Nei primi mesi dell'emergenza connessa alla veloce diffusione dell'epidemia da Covid-19 l'attenzione degli operatori turistici si è concentrata sulla crisi finanziaria che la paralisi del settore ha prodotto in modo generalizzato. La priorità in questo momento è senz'altro la sopravvivenza ed è del tutto naturale che la prima preoccupazione sia la richiesta al Governo di misure mirate per una filiera che probabilmente è destinata a pagare il prezzo più elevato per le drammatiche conseguenze di questo tsunami sanitario. Questo orientamento emerge chiaramente, ad esempio, dal "Manifesto del turismo italiano", un documento dal titolo solenne che, dopo alcune dichiarazioni di principio di carattere generale, si concentra subito su alcune sollecitazioni per la costituzione di un Fondo straordinario di sostegno al mancato reddito per tutte le imprese del settore turismo organizzato¹.

Si tratta di un approccio del tutto legittimo perché riflette la giusta attenzione all'urgenza di salvaguardare le condizioni di sussistenza delle imprese di fronte a un blocco totale del fatturato e a un'emorragia finanziaria senza precedenti. Eppure, fin dal primo manifestarsi gli addetti ai lavori hanno iniziato a porsi delle domande sulle possibili strategie di marketing da mettere in campo per affrontare la più grande crisi della loro storia, tenendo conto non solo delle ricadute nell'immediato, ma anche degli scenari che verranno a crearsi nei prossimi mesi e nei prossimi anni, considerato il drammatico impatto che il fenomeno Covid-19 avrà sui comportamenti dei consumatori e sulle condizioni di operatività.

Può, quindi, essere utile provare ad avviare una riflessione di carattere sistematico su queste prime "reazioni" che gli operatori stanno mettendo in campo già in questi giorni e sulle evoluzioni che essere potranno avere nei prossimi mesi. È, infatti, già possibile tracciare alcune linee guida utili per orientare le decisioni di chi si sta trovando oggi a dovere compiere scelte che potrebbero avere un impatto drammatico sulla sostenibilità del proprio business: la scarsità di risorse potrebbe, infatti, indurre a un atteggiamento conservativo per "salvare il salvabile", ma al tempo stesso è chiaro che senza un approccio proattivo, capace di intercettare le poche opportunità ancora accessibili, si corre un serio

* A cura di Giulio Maggiore, *Università Unitelma Sapienza – CNR-IRISS*.

¹ Per ulteriori dettagli su questa iniziativa si può vedere il sito appositamente predisposto dai promotori, fra cui figurano alcuni importanti operatori della filiera: <https://www.ripartiamodallitalia.it>. Per avere un'idea dell'impatto prodotto sulle imprese del settore della ricettività, si citano i dati di Federalberghi, che ha registrato un crollo verticale delle presenze nei mesi di marzo (-92,3% per gli stranieri e -85,9% per gli italiani) e aprile (-99,1% per gli stranieri e -96,4% per gli italiani), con un drammatico impatto occupazione, che solo mese di aprile ha visto le perdite di circa 106 mila posti di lavoro stagionali (<https://www.federalberghi.it/comunicati/limpatto-del-covid-19-sullospitalitaliana.aspx>).

rischio di rendere definitiva e irrecuperabile la situazione di stallo venutasi a generare a causa dell'emergenza sanitaria.

Per tracciare questa prima bozza di linee guida, si farà riferimento ad alcuni spunti che la letteratura specializzata è in grado di fornire, ma anche alle *best practices* che alcune imprese più dinamiche e innovative hanno già attivato o annunciato, dando concretezza a principi di carattere generale. Mai come in questo momento, infatti, i modelli concettuali costruiti in condizioni di "normalità" rivelano i loro limiti e impongono una maggiore attenzione all'osservazione della realtà, che è in grado di offrire spunti di grande interesse, cui gli studiosi devono guardare per arricchire e rinnovare il proprio strumentario teorico². Probabilmente, nel prossimo futuro non mancheranno approfondimenti scientifici strutturati che potranno garantire una più solida base teorica a questo tipo di riflessione, ma al momento l'imperativo è quello di provare a distillare con cura gli spunti migliori offerti dalla prassi per provare a sviluppare una prima sistematizzazione delle conoscenze in materia.

Si inizierà a rilevare le prevedibili evoluzioni nel comportamento dei consumatori, che costituisce sempre il punto di partenza per qualsiasi elaborazione strategica, passando poi all'analisi degli orientamenti che le imprese potrebbero adottare per gestire la fase del rilancio sul piano delle strategie (scelte di posizionamento e di target) e delle politiche del marketing mix. Il percorso di si concluderà con qualche spunto sulle possibili azioni di policy che le istituzioni potrebbero attivare per sostenere le imprese del settore non solo per tamponare la crisi finanziaria legata all'inaridimento del cash flow, ma anche per favorire un più rapido rilancio strategico.

Considerata la grande articolazione della filiera turistica, che raccoglie imprese di natura molto differente, non sarà possibile offrire un quadro esaustivo del fenomeno, che richiederebbe spazi e tempi di approfondimento ben più rilevanti di quelli qui disponibili. Si cercherà, quindi, di limitare il livello dell'analisi a considerazioni che possono avere un valore generale per tutti gli operatori del settore, effettuando – ove necessario – espliciti riferimenti nel caso in cui si entri, invece, in un dettaglio che riguarda una categoria particolare.

La prospettiva prevalente sarà, comunque, quella degli operatori che partecipano alla produzione dell'offerta turistica (ricettività, ristorazione, servizi di intrattenimento e fruizione culturale, tour operator, ecc.), mentre il punto di vista degli operatori della distribuzione sarà esaminato brevemente nel paragrafo dedicato a quella specifica politica del marketing mix.

2. Gli orientamenti dei consumatori

L'elemento caratterizzante dell'emergenza da Covid-19 è il suo carattere globale che non ha risparmiato nessun paese, in quanto anche quelli meno colpiti dal virus hanno subito le conseguenze del drastico crollo delle relazioni internazionali e dell'irrigidimento dei confini nazionali, che si è tradotto in una sostanziale paralisi del settore turistico mondiale, inducendo i potenziali viaggiatori ad abbandonare ogni progetto di vacanza (Senbeto & Hon, 2020). In questo senso, le analisi che alcuni ricercatori hanno sviluppato con riferimento ad altre esperienze di crisi sanitarie (si veda, ad esempio, il lavoro Bronner & de Hoog, 2012) possono offrire spunti solo parzialmente utili.

Pertanto, alle indicazioni offerte dalla letteratura scientifica, prevalentemente concentrate su eventi del passato, sono state affiancate le evidenze che emergono da alcuni recentissimi studi condotti da società di consulenza e di analisi di mercato.

² La letteratura scientifica ha affrontato tematiche simili, proponendo vari possibili approcci al tema del "Tourism Recovery after disaster" (Peters *et al.*, 2020), ma è chiaro che quando si parla di eventi in grado di produrre una rottura della continuità così violenta ogni riferimento ad esperienze passate rischia di essere riduttivo.

Grazie a questo lavoro, è possibile tracciare alcuni trend nei comportamenti di consumo che interessano gli operatori della filiera turistica.

Desiderio di vacanza. Un primo elemento interessante che emerge è la sopravvivenza di un forte desiderio di vacanza, che le condizioni di isolamento e di blocco della mobilità hanno finito per alimentare ulteriormente. Una recente ricerca condotta da Izea suggerisce, infatti, che le misure di contenimento adottate dalle autorità potrebbero portare ad un aumento dei consumatori che cercano vacanze future. Il sondaggio ha rilevato che il 55% dei consumatori statunitensi che di solito viaggiano cinque o più volte all'anno afferma di "poter" o "probabilmente" acquistare una vacanza futura mentre si trova nelle loro case durante l'epidemia di Coronavirus (Izea, 2020). L'esperienza di compressione delle relazioni sociali ha sollecitato un desiderio di svago e di intrattenimento anche in Italia: stando ai dati raccolti da una società specializzata nel settore, il 70% degli italiani, entro un mese dal lockdown, saranno pronti a tornare ai viaggi, all'entertainment, alle visite culturali seppur nel rigido rispetto delle norme igienico-sanitarie che verranno stabilite (Dynamitick, 2020)³.

La sicurezza come priorità assoluta. Non solo durante la fase acuta della crisi, ma anche nei mesi e forse negli anni successivi, i visitatori potrebbero continuare ad associare ai viaggi una percezione di insicurezza, soprattutto con riferimento alle destinazioni come l'Italia che sono state maggiormente colpite dall'epidemia e che, quindi, sono e saranno vissute come pericolose, aumentando le preoccupazioni e le incertezze dei viaggiatori (Baker, 2015; Novelli *et al.*, 2018). Come rilevato in altre crisi sanitarie, si tratta di rischi che assumono una dimensione percettiva di gran lunga superiore alla loro reale consistenza e possono determinare, sul piano economico, danni più ingenti e duraturi di quelli direttamente derivanti dall'epidemia (Rittichainuwat & Chakraborty, 2009). In tal senso, diventa fondamentale trasferire messaggi rassicuranti agli utenti, che attribuiscono grande importanza alle misure di sicurezza e gli standard igienici delle strutture, dichiarandosi anche disponibili a sostenere un sovrapprezzo per avere le massime garanzie.

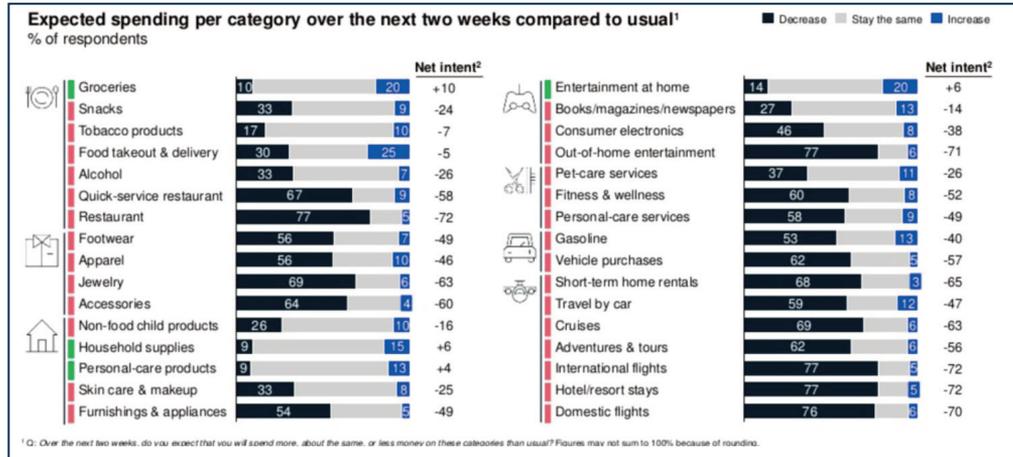
Attenzione al risparmio. Il desiderio di turismo associato alle scarse disponibilità economiche potrebbe determinare una ripresa dei flussi più rapida rispetto a quella della spesa turistica, come è già accaduto in occasione delle recenti crisi finanziarie (Campos-Soria *et al.*, 2015), per cui è probabile che i visitatori tendano a privilegiare le offerte più economiche e a selezionare i servizi ritenuti essenziali e compatibili con i propri vincoli di budget. Questa attitudine si traduce in genera in una riduzione della durata media della permanenza e nel privilegio accordato ai servizi meno costosi, con una rilevante attenzione verso politiche di sconto.

In Italia la preoccupazione sul futuro economico è particolarmente sentita, come dimostra una recente ricerca, che registra un'aspettativa di calo del reddito nel 51% degli intervistati, contro l'1% che dichiara di attendersi un incremento, mentre negli Stati Uniti, altro paese duramente colpito dall'epidemia, i dati si attestano, rispettivamente, sul 32% e sul 10% (McKinsey, 2020).

Il pessimismo è destinato inevitabilmente sulla propensione alla spesa, che è crollata verticalmente, in Italia più che altrove, colpendo soprattutto i settori di consumo discrezionale, fra cui il turismo occupa un posto d'onore (Fig. 1).

³ Questo desiderio appare, almeno nelle intenzioni, anche molto impellente: il 29% ha espresso la voglia di vivere un'esperienza di entertainment appena le strutture saranno accessibili, il 10% entro una settimana dalla riapertura e il 31% entro un mese, senza significative distinzioni nella distribuzione per fascia di età o per provenienza geografica (Dynamitick, 2020a).

Fig. 1 – Aspettativa di spese per categoria rispetto agli standard abituali.



Fonte: McKinsey & Company, 2020.

Differenziazione del mercato. La rilevazione dei dati sulla propensione alla spesa, indubbiamente preoccupanti, non deve però far trascurare la circostanza che l'impatto sul reddito familiare non è stato omogeneo: mentre alcune categorie sono state pesantemente penalizzate, altre sono uscite dalla crisi con danni meno rilevanti (percettori di reddito fisso, imprenditori in settori che non hanno subito il lockdown, ecc.). Esistono, quindi, cluster trasversali di turisti che paradossalmente potrebbero vedere ridurre la propria sensibilità al prezzo, mentre diventeranno molto attenti alla capacità degli operatori di erogare "servizi sicuri". Ad esempio, dalla survey della Dinamytick (2020a) emerge che per il 51% degli intervistati non considera decisivi ai fini della decisione di acquisto del biglietto gli sconti o le offerte speciali, mentre l'87% dichiara di essere pronto a pagare un sovrapprezzo per servizi aggiuntivi come la possibilità di saltare la coda.

Segmenti "reattivi". Non tutti i segmenti avranno la stessa prontezza nella reazione dopo la crisi. Secondo le esperienze passate, i più pronti saranno i "visitatori ricorrenti", che – conoscendo il territorio cui sono legati da un senso di appartenenza – tendono più facilmente a superare il senso di incertezza e di paura che si diffonde dopo un evento di questa portata (Fuchs & Reichel, 2011; Rittichainuwat & Chakraborty, 2009; Chew & Jahari, 2014). Sono i più pronti a ridare fiducia alla destinazione anche nei mesi immediatamente successivi al "disastro" e sono anche disposti a impegnarsi per costruire processi di passaparola positivi (Ritiche *et al.*, 2010).

In particolare, dei segmenti più resilienti e pronti a reagire dopo una crisi è quello che viaggia per motivi di riavvicinamento familiare, etichettato dall'acronimo inglese VFR (*Visiting Friends and Relatives*): già in occasione delle crisi della SARS nel 2013, dell'influenza aviaria nel 2015 e della recessione del 2008, mentre il mercato ristagnava, si registrò un incremento di questa particolare tipologia di flussi (Senbeto & Hon, 2020), che possono svolgere un ruolo importante in una fase di rilancio di una destinazione (Backer & Ritchie, 2017).

Modelli di consumo responsabili e sostenibili. L'elevato impatto sociale dell'emergenza epidemica sta determinando un cambiamento culturale nei consumatori (Accenture, 2020), che stanno diventando più attenti ai loro acquisti, cercando di limitare lo spreco alimentare e premiando le offerte caratterizzate da migliori condizioni di sostenibilità. Si sta, inoltre, diffondendo una maggiore attenzione ai valori "locali",

che si esprime sia nella scelta dei prodotti acquistati dai consumatori (si privilegiano quelli di provenienza locale, artigianali) sia nella scelta dei canali (si preferiscono i negozi della comunità). In questa prospettiva, qualcuno arriva a sostenere che l'emergenza da Covid-19 possa contribuire a un'accelerazione del processo di transizione verso modelli di consumo sostenibili (Cohen, 2020; Sarkis *et al.*, 2020).

Staycation. Le limitazioni alla mobilità internazionale e le ristrettezze economiche, sposate alla maggiore attenzione ai valori del territorio di cui si è fatto rapidamente cenno, dovrebbero favorire lo sviluppo di un modello di turismo a breve raggio, concentrato sul territorio nazionale e prevalentemente su destinazioni non molto lontane dall'area di residenza. Questo fenomeno, noto come "stayfication", dovrebbe prendere piede soprattutto nei mesi immediatamente successivi alla conclusione del lockdown, quando gran parte delle frontiere resterà chiusa, ma potrebbe avere vita lunga, in quanto la diffidenza dei turisti e le incertezze connesse alle possibili future evoluzioni dell'epidemia continueranno a scoraggiare programmi di viaggio più ambiziosi.

3. Le opzioni per le strategie di marketing

3.1 Le priorità strategiche

In un momento del genere, con il fatturato completamente bloccato in una fase fondamentale della stagione, molte imprese potrebbero subire la tentazione di "mollare la presa", allentando l'attenzione al mercato e spostando la propria attenzione verso le variabili economico-finanziarie. Invece, il marketing resta – ora più che mai – la leva decisiva per superare la situazione di crisi e l'attenzione deve essere moltiplicata perché eventuali errori possono avere un impatto fatale sugli equilibri precari del bilancio. Ovviamente, non è possibile tracciare delle regole generali valide per tutti e in tutte le circostanze in quanto le strategie sono per definizione condizionate dalla storia e dalle caratteristiche delle singole imprese, ma si può provare a delineare alcune priorità che dovrebbero essere prese in seria considerazione dalle imprese del settore nella definizione delle proprie strategie di marketing. Si proverà a farlo richiamando alcune parole chiave, utili per focalizzare l'attenzione sulle variabili critiche.

Proattività. Di fronte all'incertezza, le imprese potrebbero assumere un atteggiamento attendista, molto rischioso in quanto potrebbe disorientare i clienti. In questo contesto viene, invece, apprezzata la capacità di dare segnali forti, proponendo soluzioni immediate per i dubbi più ricorrenti, anticipando le richieste dei clienti, quando possibile, a garantendo standard di customer care eccellenti. A tal fine, può essere utile sfruttare le opportunità concesse dallo smart work per mantenere attivo il servizio di supporto ai clienti e per alimentare tutti i canali di comunicazione (sito web, chat, pagine social, call center, applicazioni di messaggistica, ecc.).

Flessibilità. Il blocco degli spostamenti e delle attività sta determinando un'ondata di cancellazioni e la sospensione delle prenotazioni: nei limiti concessi dalle normative vigenti, gli operatori sono chiamati ad assumere una decisione in merito all'atteggiamento da tenere nei confronti dei clienti. Da una parte, il rimborso totale o parziale degli acconti incassati rischia di compromettere una situazione finanziaria già drammatica. Dall'altra, un'eventuale resistenza su questo fronte rischia di avere effetti molto negativi sull'immagine dell'azienda. Una via di uscita in questo dilemma potrebbe essere quella di evitare l'emorragia finanziaria con soluzioni che consentono di posporre la fruizione del servizio, promuovendo la fidelizzazione dei clienti (tramite, ad esempio, l'emissione di voucher). Analoga flessibilità potrebbe rivelarsi utile per sostenere le nuove vendite con pacchetti che consentono un disimpegno non oneroso fino a pochi giorni prima della fruizione.

Sicurezza. Ogni strategia di rilancio possibile passa per la capacità di garantire ai propri clienti le condizioni di massima sicurezza sul piano della salute. Si tratta di un obiettivo ovvio ma non banale, in quanto la vacanza si associa anche etimologicamente al concetto di libertà e poco si concilia con la presenza di una serie di vincoli che inevitabilmente rischiano di impoverire drasticamente l'esperienza turistica. In tal senso le imprese del settore sono chiamate a uno sforzo creativo per ripensare l'esperienza proposta ai loro clienti in una prospettiva innovativa dove i punti di debolezza imposti dalle circostanze possono diventare occasione per nuove opportunità.

Sostenibilità. Da tempo nel settore turistico il tema della sostenibilità sta acquisendo maggiore importanza, ma il precipitare degli eventi sembra ora riproporre la riflessione su questa dimensione in una prospettiva del tutto nuova. Si è, infatti, passati da una preoccupazione per il fenomeno, tipico delle località più attrattive e rinomate, dell'*overtourism* all'esigenza di gestire una fase di *undertourism*, con la rarefazione delle presenze turistiche attuali e potenziali. Questo radicale cambiamento di prospettiva può rappresentare un'occasione per rivedere i modelli di offerta, in modo tale di orientare le preferenze dei clienti verso soluzioni più in linea con il rispetto dei territori, dell'ambiente e delle comunità locali.

Coordinamento. La consapevolezza del carattere territoriale del fenomeno turistico è un dato ormai acquisito in letteratura, dove si insiste spesso sulla "destinazione" come vero spazio di competitività. Questa consapevolezza non sempre trova, però, riscontro negli atteggiamenti degli operatori, che spesso continuano a vivere il rapporto con i propri colleghi locali in chiave esclusivamente concorrenziale. L'emergenza di questi giorni dovrebbe consentire, in tal senso, un salto di qualità, in quanto è evidente che il rilancio delle singole attività imprenditoriali passa inevitabilmente per quello delle destinazioni: i turisti saranno, infatti, molto attenti alle garanzie che l'intero territorio sarà in grado di assicurare. Quell'orientamento alla cooperazione e al coordinamento fra imprese locali e istituzioni che fin qui ha stentato a decollare può in questo frangente diventare una variabile competitiva decisiva.

3.2 Vecchi e nuovi target

Oltre a rivedere le priorità delle proprie strategie, le imprese sono chiamate a verificare i propri target commerciali, soprattutto nella fase più immediatamente successiva all'emergenza, quando occorre cogliere al volo le opportunità del momento per riavviare l'erogazione dei servizi.

Sulla base delle indicazioni raccolte, appare importante cercare di favorire il ritorno dei **turisti fidelizzati**, che rappresentano una risorsa in quanto hanno una maggiore disponibilità a superare i pregiudizi venutisi a creare durante l'epidemia, che spesso vanno ben oltre la semplice valutazione dei rischi oggettivi. Il rapporto che viene a crearsi fra questi turisti "ricorrenti" e le strutture di riferimento raggiunge, infatti, un tale grado di familiarità che consente di superare le diffidenze tipicamente connesse alla mera relazione fornitore-clienti. Tali clienti possono, quindi, rappresentare il target ideale per riattivare i circuiti di fruizione, in quanto risponderanno più prontamente a eventuali richiami che facciano leva sul loro senso di appartenenza e sull'esigenza di offrire un contributo alla "causa". Per favorire una loro tempestiva reazione, potrebbe essere opportuno ricorrere a sollecitazioni mirate che tocchino soprattutto le corde di un engagement emotivo⁴.

Oltre a stimolare la fedeltà dei clienti abituali, gli operatori del settore dovranno guardare a nuovi target. In particolare, considerata la tendenza, in gran parte "obbligata", alla *staycation*, sarà opportuno definire un focus sui **turisti di prossimità**, ovvero sui potenziali utenti residenti in Italia e specificamente nelle re-

⁴ Proprio per sfruttare il potenziale di questo target, è opportuno mandare ai clienti fidelizzati dei segnali di attenzione. B&B Hotels Italia, ad esempio, ha previsto per tutti i clienti iscritti al B&B Hotels Club, programma fedeltà della catena, l'estensione gratuita di 12 mesi al programma.

gioni più vicine o nella stessa regione in cui si colloca la struttura di riferimento. Non si tratta di una mera "sostituzione" di turisti internazionali e remoti con turisti locali, ma è necessario ripensare il modello di offerta per adattarlo a un'esperienza di fruizione che deve necessariamente essere diversa per venire incontro ad aspettative completamente differenti. Il turista locale probabilmente viene spinto dal desiderio di svago piuttosto che da un interesse verso la scoperta del territorio, ha un approccio più pragmatico orientato ad un giusto equilibrio prezzo-qualità, è in grado di gestire il proprio tempo con maggiore flessibilità e quindi probabilmente apprezza la disponibilità di pacchetti aperti con pochi vincoli. In alcuni casi, il turista locale più facilmente si muove con la famiglia al seguito e potrebbe coinvolgere anche parenti venuti a trovarlo da lontano, appartenenti alla categoria VFR (*Visiting Friends and Relatives*), che – come si è avuto modo di accennare – rappresentano un segmento ad elevato potenziale nei momenti di transizione immediatamente successivi alla crisi.

4. Linee guida per le politiche di marketing

4.1 Le politiche di prodotto

La prima sfida che coinvolge tutti gli operatori del settore è la rivisitazione del "prodotto": un processo in parte risulta vincolato da rigide prescrizioni di legge, ma in parte viene lasciato alla creatività delle imprese, che devono cercare di trovare soluzioni originali per rendere più appetibile la loro proposta al mercato.

Il primo impegno – almeno per gli operatori che gestiscono strutture e servizi sul territorio – riguarda la "**messa in sicurezza**" delle loro dotazioni con interventi strutturali e l'implementazione di protocolli di sicurezza. Qui le regole sono abbastanza chiare – o almeno lo stanno diventando progressivamente – ma la vera sfida riguarda la capacità di conciliare le condizioni di massima garanzia della salute con un'esperienza turistica stimolante e gratificante, evitando che un "prodotto vacanza" finisca per essere troppo simile a un "prodotto ospedaliero". Le misure adottate sono abbastanza standardizzate: percorsi definiti, distanziamento sociale negli spazi comuni, filtro all'accesso basato su procedure di prenotazione, sanificazione continua degli ambienti, protocolli per il personale finalizzati ad assicurare igiene e sicurezza.

Starà alle imprese cercare di mediare fra queste regole e un'attenzione costante alla valorizzazione dell'esperienza del turista. B&B Hotels Italia, ad esempio, propone pratiche breakfast box a sostituzione della colazione a buffet, disponibili in diverse tipologie (dolce, salato e gluten free) e con una vasta selezione di prodotti food & beverage. Un ruolo decisivo potrebbe essere svolto dalle tecnologie digitali, che potrebbero favorire una migliore comunicazione con gli ospiti e un controllo della mobilità, ma anche aggiungere contenuti di tipo ludico, ricreativo o culturale in grado di rendere più piacevole la permanenza.

Un altro aspetto fondamentale è la definizione di **formule commerciali che garantiscono la massima flessibilità agli utenti**. Questa è la strada che hanno scelto vari operatori nei diversi stadi della filiera. Alpitour propone, ad esempio, alcune opzioni (*Alpitour è con te!* e *Press&Swan è con te*) che concedono la possibilità di annullare le prenotazioni senza penali e si fa carico di tutti gli oneri relativi alle eventuali restrizioni all'ingresso dei cittadini italiani imposte dai paesi di destinazione⁵. B&B Hotels Italia ha lanciato l'offerta *Stay Flexi*, permettendo di modificare le date del proprio soggiorno fino a 24h prima del giorno dell'arrivo, con l'emissione di un voucher del valore corrispondente e con validità 12 mesi a partire dalla data della prima prenotazione⁶.

⁵ Informazioni più dettagliate possono trovarsi sul sito di Alpitour (<https://www.alpitour.it/consigli/coronavirus>).

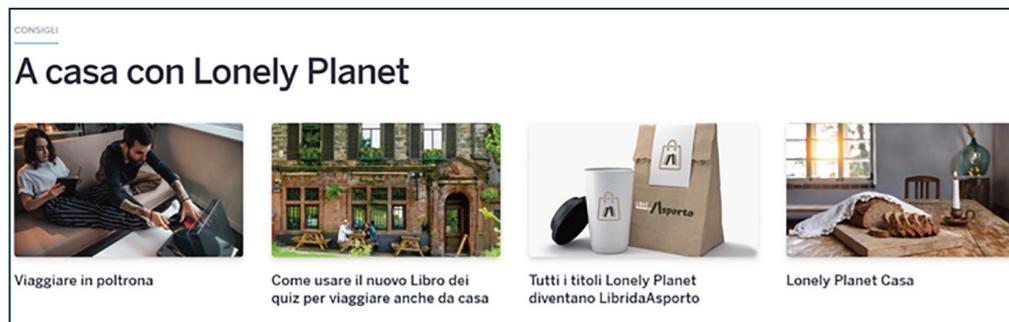
⁶ Informazioni più dettagliate possono trovarsi sul sito di B&B Hotels Italia (<https://www.hotel-bb.com/it/offerte-speciali/tariffa-best-offer>).

Stesso orientamento emerge fra gli operatori aerei: ad esempio, Volotea propone l'opzione "voli illimitati", consentendo di modificare la prenotazione del volo, se effettuata prima del 30 giugno, scegliendo qualsiasi data alternativa fino al settembre 2021⁷.

Un tema particolare riguarda il settore delle **crociere**, che – non avendo un radicamento territoriale specifico – possono riprogrammare la propria offerta in considerazione degli scenari venutisi a creare con l'epidemia. Ad esempio, MSC Crociere per il mercato Italia sta valutando l'ipotesi di "crociere di prossimità" e magari una nave che tocchi per l'estate 2020 solo i porti italiani⁸. Le compagnie che possono vantare una dimensione globale possono, in tal senso, pianificare una diversa dislocazione della flotta per ridurre al minimo le conseguenze connesse al blocco delle navi. Si tratta, in ogni caso, di strategie *in progress*, suscettibili di adattamenti in corsa, considerando la grande fluidità della situazione.

Un approccio particolare in questa fase storica può essere quello basato sulla **creazione di surrogati all'esperienza turistica** con la proposta di servizi e contenuti innovativi che possono sostituire la fruizione diretta sul territorio (o almeno prepararla, in attesa di tempi migliori). Si pensi, in tal senso, alle tante iniziative promosse in occasione della Pasquetta da varie organizzazioni come il Mibact, il Touring Club Italia, FAI o il WWF con giri virtuali nei musei, esplorazioni di oasi naturali, mappe interattive, giochi social ispirati all'arte⁹. In questa direzione si è mosso anche uno dei leader dell'editoria e nell'informazione turistica, come Lonely Planet, che sul suo sito ha portato il concetto di staycation al suo estremo promuovendo una serie di prodotti finalizzati alla valorizzazione del tempo trascorso a casa (Fig. 2)¹⁰.

Fig. 2 – L'offerta di Lonely Planet in tempo di Coronavirus.



Fonte: <https://www.lonelyplanetitalia.it/>.

⁷ Significativo il payoff della campagna, che esprime chiaramente l'obiettivo di vincere e le inevitabili esitazioni dei clienti nelle attuali condizioni di incertezza: "Se avevi dubbi, li abbiamo tolti" (<https://www.volotea.com/it/flexfares>).

⁸ Questo il piano descritto da Leonardo Massa, country manager di Msc Crociere: «Immaginiamo che le prime saranno "crociere di prossimità" e come Msc Crociere abbiamo dei grandi vantaggi, perché in Italia tocchiamo 13 porti e di fatto il 96% della popolazione italiana con due ore, due ore e mezzo di macchina può imbarcarsi su una nostra nave. Significa che gli italiani quando decideranno di partire potranno farlo prendendo la loro auto e recandosi direttamente al porto. Quindi crociere nel Mediterraneo, raggiungendo l'imbarco nella maniera più semplice possibile. E itinerari legati all'area mediterranea come primo step. A cui seguiranno, anche in base alle evoluzioni del trasporto aereo, le destinazioni di medio e poi di lungo raggio» (<https://www.lagenziadiviaggi.it/msc-e-il-futuro-delle-navi-crociere-di-prossimita>).

⁹ Una sintesi di tali iniziative si trova sul sito del Sole 24 Ore (<https://www.ilssole24ore.com/art/pasquetta-lockdown-tour-virtuali-musei-oasi-ADboBxJ>).

¹⁰ Ciò include la promozione di notizie positive, la creazione di contenuti su come continuare a svolgere attività legate ai viaggi a casa e l'educazione delle persone su come stare al sicuro se devono spostarsi. Fra le proposte: *Viaggiare in poltrona* (una selezione di 500 film, libri e musiche correlati a possibili destinazioni), *LibridaAsporto* (una partnership con oltre 60 editori e librerie indipendenti per la consegna gratuita a domicilio di libri), *Casa. La tua guida in regalo* (una "guida" alla gestione del tempo casalingo).

Lungi dal poter costituire alternative definitive alla fruizione diretta, queste proposte di viaggio virtuale “domiciliari” – oltre a mantenere viva l’aspettativa dei futuri utenti – possono rappresentare una valida palestra per utilizzare in modo sempre più proattivo le tecnologie digitali nell’arricchimento dell’esperienza turistica.

4.2 Il pricing

Il tema del pricing assume un’importanza centrale in questo momento, in quanto – come si è avuto modo di evidenziare – la crisi economica che sta investendo, come corollario di quella sanitaria, gran parte dei Paesi e quasi tutti i mercati turistici più rilevanti porterà inevitabilmente a una maggiore attenzione nell’utilizzo della quota discrezionale del proprio reddito, con una conseguente predilezione per le offerte più economiche nell’ambito delle spese voluttuarie.

Questa considerazione potrebbe indurre le imprese del settore a una politica aggressiva sul piano commerciale, nel tentativo di stimolare e intercettare la quota di domanda più refrattaria alla spesa, cercando di raggiungere nel tempo più breve possibile una condizione di equilibrio economico o quantomeno finanziario.

Un approccio simile può, però, portare ad una guerra dei prezzi (*price competition*), che potrebbe produrre effetti fatali in un momento già così delicato. Soprattutto in un settore come quello turistico, dove, a causa della presenza di efficientissimi intermediari digitali, si raggiungono condizioni di elevata trasparenza dei prezzi, si potrebbe, infatti, scatenare in tempi brevissimi un effetto domino, con un ulteriore crollo della già ridottissima marginalità, che finirebbe per mettere le imprese in seria difficoltà (Quarato, 2020; BCG, 2009).

Un altro fattore che rischia di avere un effetto fatale, oltre alla trasparenza dei prezzi, è infatti la rigidità della struttura di costo che caratterizza gran parte delle imprese della filiera, vincolate da investimenti infrastrutturali e da modelli organizzativi *labour intensive* che determinano una netta prevalenza dei costi fissi su quelli variabili. Il raggiungimento del punto di pareggio economico rappresenta, quindi, una condizione necessaria per non andare incontro a una profonda crisi, che potrebbe anche assumere connotazioni drammatiche ai fini della sopravvivenza dell’impresa. Peraltro, va detto che la capacità produttiva delle singole strutture (alberghi, ristoranti, parchi divertimento, lidi balneari, ecc.) sarà anche ridotta a causa delle misure di distanziamento sociale, che impongono un ridimensionamento anche significativo degli utenti contemporanei, mentre contestualmente le precauzioni da prendere per garantire la sicurezza degli ospiti avrà un impatto negativo su costi fissi e variabili (Dynamitick, 2020b). Paradossalmente, per far quadrare i conti gli operatori dovrebbero prevedere un incremento dei prezzi, chiedendo ai clienti di contribuire a “coprire” l’inevitabile aumento dei costi legato all’esigenza di rispettare i vincoli normativi sulla sicurezza sanitaria.

Per gestire il complesso trade-off fra le politiche di pricing aggressive finalizzate al recupero della domanda e le esigenze di equilibrio economico, i tradizionali sistemi di *revenue management* potrebbero rivelarsi pericolosi, in quanto gli algoritmi sono tarati su dinamiche della domanda che, dopo lo tsunami del coronavirus, non possono più considerarsi attuali e potrebbero spingere le imprese verso scontistiche eccessive destinate a rivelarsi meno efficaci in questa contingenza del tutto inedita (BCG, 2020). Si prospetta, quindi, l’esigenza di riconfigurare tali sistemi, ma nel breve periodo tale impresa può rivelarsi impegnativa e poco fruttuosa, considerando la mancanza di dati, nonché le condizioni di discontinuità e imprevedibilità che caratterizzano la domanda¹¹.

¹¹ Secondo Boston Consulting Group, la riconfigurazione potrebbe essere più semplice per i sistemi basati su logiche di machine learning (BCG, 2020), ma tale ipotesi si scontra con i rischi di affidabilità di tecnologie ancora relativamente mature, che potrebbero andare comunque in difficoltà di fronte a un dinamismo ambientale soggetto a sollecitazioni quotidiane, determinate da variabili di contesto del tutto incontrollabili.

Piuttosto, la strategia più efficace può essere quella di investire sulla gestione diretta delle relazioni con i clienti, utilizzando tutti i canali disponibili per raccogliere input dai clienti per intercettare segnali empirici sotto forma di feedback immediati. Questo approccio, peraltro, potrebbe consentire di attuare una segmentazione del mercato, contribuendo a favorire l'identificazione di alcune fasce di clientela che potrebbero essere meno sensibili sul fronte dei prezzi, preferendo orientare le proprie scelte d'acquisto sulla base di servizi complementari in grado di dare risposte adeguate alle loro aspettative in termini di garanzie di sicurezza e di flessibilità.

Si è visto, infatti, come la crisi economica abbia colpito in modo non omogeneo le varie categorie professionali, penalizzando soprattutto i percettori di reddito variabile (imprenditori, professionisti, artigiani, ecc.) e i dipendenti attivi in settori bloccati dal coronavirus, che vedono a rischio la propria occupazione. Per gli altri, l'effetto combinato del desiderio di vacanza e delle preoccupazioni sul futuro potrebbe indurre ad accogliere soluzioni, anche più impegnative sul piano economico, che offrano, però, garanzie con riferimento ai rischi finanziari (cancellazioni e rimborsi facili, possibilità di modifica delle prenotazioni, ecc.) e a quelli sanitari (opzioni per saltare la fila, ambienti riservati, ecc.). Questa strategia, che è già stata analizzata con riferimento alle politiche di prodotto, può assumere una rilevanza strategica anche nelle politiche di prezzo, perché rappresenta una via di fuga rispetto alle insidie connesse alla trappola della *price competition*. Inoltre, un approccio di questo tipo produce un effetto positivo sulla reputazione dell'impresa e tende a preservare il *lifetime value* del cliente, con benefici che potrebbero estendersi anche oltre il periodo dell'attuale emergenza.

4.3 *La comunicazione*

Come altre crisi ci hanno insegnato, le comprensibili difficoltà economiche e organizzative connesse alle criticità sanitarie e al blocco delle attività non devono portare a una sospensione della comunicazione, che svolge un ruolo fondamentale anche durante tali periodi e in quelli immediatamente successivi (Walters & Mair, 2012). La confusione che viene a crearsi in situazioni di crisi richiede, infatti, un'azione decisa per contrastare il clima di incertezza e di dubbio che condiziona le scelte dei potenziali clienti. La comunicazione deve muoversi sia sul piano cognitivo, garantendo informazioni tempestive e chiare, sia su quello affettivo, cercando di trasferire emozioni positive che tutelano i valori consolidati delle destinazioni e delle strutture turistiche, limitando le sensazioni negative che inevitabilmente prendono il sopravvento in momenti simili (Chew & Jahari, 2014).

D'altra parte, occorre evitare una sottovalutazione dei problemi con una comunicazione troppo assertiva e ottimistica che non tenga conto delle difficoltà oggettive presenti e tenda magari a mascherare la crisi (Ritchie *et al.*, 2010). Al contrario, il pubblico deve essere "coinvolto" nella consapevolezza delle difficoltà del momento e nel processo di rilancio, così da rafforzare i legami con il territorio e con le imprese locali anche attraverso richiami di natura empatica che lo facciano sentire parte di un percorso complesso dove la sua partecipazione assume anche un valore etico.

Guardando al presente con un occhio al futuro, alcune imprese stanno adottando un approccio finalizzato ad evocare emozioni positive, di fiducia verso l'avvenire, in modo da rassicurare i consumatori, favorendo la speranza che le cose alla fine tornino alla normalità e incoraggiandoli a pensare ai piani di viaggio futuri anziché al momento presente. Occorre lavorare per rinforzare la **brand awareness**, favorendo un'associazione della marca con valori positivi come la sicurezza, l'affidabilità, la sostenibilità, il rispetto dell'ambiente. Si possono anche veicolare messaggi che contribuiscono ad alimentare la prima fase dell'esperienza turistica (l'attesa) con la proposta di contenuti (film, musica, libri) in tema che possano ispirare i clienti anche in vista di prenotazioni di lungo termine¹².

¹² Volotea, ad esempio, diffonde una newsletter con un link a contenuti "ispirazionali" del proprio blog che propongono un "viaggio culturale" in una specifica destinazione (le isole della Grecia), rispetto alla quale si associa una *call to action* orientata al lungo periodo con l'invito ad effettuare prenotazioni "early bird" in vista del 2021. <https://blog.volotea.com/it/rincon/fati-inspirare-con-storie-dalle-isole-greche>.

Contestualmente, è necessario dedicare ampie risorse alla **comunicazione di servizio**, investendo sull'assistenza ai clienti per fornire tutte le informazioni necessarie ad orientarsi in uno scenario di grande incertezza e aiutare le persone a "navigare" tra cancellazioni e rimborsi, con garbati inviti a posticipare i viaggi anziché annullarli completamente, ma senza mai opporre un'eccessiva resistenza che potrebbe rivelarsi estremamente controproducente. In questo ambito assume un'importanza decisiva la comunicazione "organica" che passa attraverso i canali istituzionali dell'impresa e, in particolare, attraverso quelli di natura digitale, che sono molto sollecitati durante questo periodo di crisi. Il diffuso lockdown ha, infatti, prodotto un'ulteriore virtualizzazione della comunicazione, con un significativo incremento del tempo dedicato alla navigazione nell'ambiente digitale (Izea, 2020), per cui la cura del **sito web**, delle **pagine social** e delle **applicazioni di instant messaging** diventa vitale. Le imprese dovranno dedicarvi molte risorse, attingendo anche a quelle che sono state liberate dalla sospensione delle attività operative, ma corrono il rischio di scontare un gap di competenze che, mai come in questo periodo, rischia di diventare letale. In tal senso, le attività formative in modalità e-learning che molte organizzazioni stanno mettendo in campo potrebbero rappresentare un'ottima opportunità, in grado di produrre ricadute positive anche negli anni a venire, contribuendo a diffondere una maggiore cultura digitale nel settore.

Molto delicato è il tema dell'**advertising**, che in momenti di contrazione della domanda, di sospensione dei servizi e di cash flow negativo rappresenta una delle prime voci del bilancio ad essere tagliata. È comprensibile, infatti, che si ritenga inutile esercitare una pressione nel momento in cui la domanda risulta del tutto ferma e senz'altro i costi pubblicitari non costituiscono un'esigenza imprescindibile per la sopravvivenza dell'azienda. Eppure, soprattutto nella fase di rilancio dovranno essere valutate con grande attenzione le opportunità di investimento pubblicitario, in quanto in questo momento la produttività di tali investimenti potrebbe essere più elevata del solito, in quanto i costi risulteranno probabilmente più contenuti e il minor affollamento dei media dovrebbe aumentare l'efficacia dei messaggi. Canalizzando tali messaggi sui media digitali, in particolare, si potrebbe cogliere l'occasione per provare a raggiungere direttamente i clienti, riducendo la propria dipendenza commerciale dall'intermediazione delle OTA, una problematica che ci introduce all'ultima leva del marketing mix, che sarà esaminata in questo contributo.

4.4 *La distribuzione*

In un contesto instabile come quello determinato dall'emergenza coronavirus anche i canali di intermediazione possono essere coinvolti in un processo di trasformazione. Tutti gli operatori – dai top player del mercato digitale fino all'ultima agenzia territoriale – dovranno fronteggiare le conseguenze legate al blocco sostanziale del fatturato, con conseguenze che potranno essere più o meno drammatiche, a seconda della solidità organizzativa e finanziaria.

Questo potrebbe comportare qualche passo indietro anche da parte delle grandi Online Travel Agency, che potrebbero ridurre il loro budget pubblicitario. Viene, quindi, ad aprirsi un'opportunità di maggiore visibilità diretta nell'ambito del mercato turistico digitale in cui potrebbero insinuarsi anche gli operatori locali capaci di utilizzare efficacemente gli strumenti di comunicazione istituzionale e magari di sostenere qualche investimento pubblicitario sulla Rete. Il sito web, le pagine social, la posta elettronica e le applicazioni di instant messaging possono, quindi, diventare un veicolo per concretizzare quella promessa di **disintermediazione** (almeno parziale) che l'avvento Internet aveva alimentato prima che le OTA affermassero il loro dominio assoluto sui canali digitali. Persino il telefono potrebbe tornare a svolgere un ruolo importante, considerato che il turismo di prossimità dovrebbe favorire la ricerca di un contatto verbale mediato anche dalla linea telefonica.

Questa tendenza potrebbe essere favorita – almeno nei primi mesi – dal desiderio dei clienti di ottenere indicazioni approfondite e rassicurazioni in merito al tipo di accoglienza e di ricettività che troveranno: la ricerca dell'hotel e del pacchetto più conveniente, selezionato sulla base di una serie di requisiti standardizzati e garantito dalle recensioni dei clienti, potrebbe non essere più sufficiente per operare una scelta,

in quanto entrano in gioco informazioni dettagliate e in continuo divenire che difficilmente possono essere rinvenute in un portale commerciale che raccoglie l'offerta di centinaia di migliaia di strutture.

Naturalmente, per cogliere questa opportunità, occorre un atteggiamento molto proattivo da parte degli operatori del settore, che devono mettere in campo competenze e risorse per conquistare un'adeguata condizione di visibilità, facendo leva su tutte le possibilità che le tecnologie e le metodiche di digital marketing offrono (SEO, campagne e-mail, chat, content marketing, ecc.) per raggiungere i loro potenziali clienti e avviare una gestione diretta delle relazioni commerciali. Si tratta di una sfida senz'altro impegnativa che non tutte le imprese saranno in grado di gestire con efficacia, ma può svolgere un ruolo decisivo per restituire ossigeno alla marginalità economica di attività che altrimenti potrebbe essere soffocata dall'effetto combinato della prevedibile *price competition* e dell'eccessiva incidenza delle commissioni.

In questo scenario si aprono opportunità interessanti anche per le **agenzie di viaggio**, che naturalmente hanno subito l'impatto violento del lockdown, ma che hanno avuto modo di verificare anche in questa fase il valore del proprio ruolo nel momento in cui la mera intermediazione deve essere integrata con una funzione più evoluta, di carattere consulenziale. Nei momenti iniziali della crisi, quando occorreva assicurare la mobilità dei passeggeri in una condizione di incertezza assoluta, con una programmazione limitata dei voli, l'esperienza e le competenze dei professionisti si sono rivelate fondamentali per trovare soluzioni rapide ed efficaci. Oggi, in una situazione di lenta riapertura del mercato, quelle stesse competenze tornano a essere preziose per orientare le scelte d'acquisto dei clienti di fronte alle molte incognite che incombono. Le aziende che sapranno ritagliarsi un ruolo in questa nicchia di mercato potranno giovare di importanti spazi di crescita e potranno svolgere una funzione utile per il rilancio di tutto il sistema, offrendo alle imprese della filiera nuove occasioni commerciali.

5. Conclusioni

Le considerazioni proposte evidenziano che anche in questo momento di profonda crisi esiste uno spazio di manovra concesso alle imprese del settore turistico per tentare una possibile strategia rilancio. Si tratta di uno spazio molto ristretto, che potrebbe chiudersi rapidamente e che impone una reazione immediata, per cui sarà necessario mettere subito in campo ogni risorsa disponibile e probabilmente un set di competenze che non tutti gli operatori sono in grado di mobilitare in questo momento. Non è improbabile, quindi, che molte imprese possano fallire in questo tentativo, vedendosi costrette a sospendere le proprie attività, con evidenti ricadute sul piano occupazionale ed economico. È quello che accade in ogni crisi. Le imprese sono sottoposte a un fortissimo stress che le costringe a tirar fuori tutto quello che hanno per superare ostacoli del tutto inediti: alcune riescono a compiere un salto di qualità e ne escono più forti di prima; altre restano sul campo, perché prive degli asset strutturali, finanziari e manageriali necessari per gestire gli indispensabili processi di innovazione.

L'esito finale non dipende però esclusivamente dalla capacità delle imprese. Istituzioni sovranazionali, Governo ed enti territoriali possono, infatti, svolgere un ruolo decisivo per creare le condizioni migliori ai fini di un supporto concreto e tangibile agli sforzi che gli operatori privati sono chiamati a compiere.

Innanzitutto, deve essere chiaro che il settore turistico rappresenta un *unicum*, in quanto è quello destinato a subire le conseguenze più gravi dal lockdown e dalle limitazioni che continueranno a sussistere nei prossimi mesi. Gli aiuti previsti per le altre attività economiche non possono, quindi, bastare ad alleviare una sofferenza economica e finanziaria che in questo comparto è destinata ad assumere dimensioni decisamente più drammatiche. Occorrono **misure specifiche dirette a compensare i deficit di fatturato e cash flow** che stanno mettendo in seria difficoltà anche le imprese più solide. Qualsiasi strategia di rilancio si basa, infatti, sulla possibilità di superare il momento attuale vincendo la prima essenziale sfida per la sopravvivenza, in vista degli investimenti necessari per la revisione delle strategie e del marketing

mix. Non si può chiedere a un bagnante in difficoltà di impegnarsi in una dura e difficile nuotata se prima non gli si getta un salvagente per evitare che affoghi.

Un'altra strada, oltre al sostegno diretto alle imprese, è la creazione di **strumenti di supporto e stimolo alla domanda**, come il cosiddetto "bonus vacanza", che prevede un contributo alle famiglie italiane che decideranno di trascorrere un periodo nelle strutture ricettive nazionali. Tale iniziativa ha, infatti, il pregio di rimettere in movimento il mercato, vincolando l'erogazione del contributo all'atto di spesa. In questo modo è probabile che proprio il segmento più in difficoltà (la misura dovrebbe essere destinata a chi ha redditi ridotti) potrà trovare la motivazione e le risorse per un immediato ritorno alla "normalità", partecipando all'attivazione di quei circuiti virtuosi che appaiono indispensabili per superare la crisi¹³. Peraltro, va detto l'iniziativa consente anche di contribuire a sostenere un miglioramento del mood generale del Paese, offrendo l'occasione di un momento di svago anche a chi ha una situazione economica non felicissima.

Sarebbe anche opportuno prevedere un **sostegno per specifiche per azioni di marketing**, che possano favorire le imprese più proattive nei loro sforzi strategici. Tale sostegno – che potrebbe riguardare in particolare gli interventi sugli strumenti e sulle campagne di comunicazione in ambito digitale, ma anche l'adattamento delle strutture alle esigenze di sicurezza sanitaria e sociale – dovrebbe agevolare sia gli investimenti diretti che quelli rivolti alla formazione del personale. In questo modo si potrebbe cogliere l'occasione della crisi per favorire un salto di qualità di tutto il sistema turistico nazionale.

L'ultimo fronte su cui le istituzioni pubbliche possono intervenire per favorire lo sforzo delle imprese è quello del **marketing territoriale** e del **destination management**. Mentre gli operatori locali sono impegnati a far "quadrare i conti" e rilanciare la competitività della propria organizzazione, lo Stato, soprattutto attraverso le sue articolazioni su territorio (Regioni ed enti locali) dovrà creare le condizioni ideali per valorizzare questo impegno. Tutti questi sforzi rischiano di essere vanificati se le destinazioni non saranno in grado di integrarli in una visione comune che offra le migliori garanzie di sicurezza ai potenziali turisti e riesca a valorizzare i fattori di attrazione più coerenti con le attuali aspettative dei segmenti di utenza. Non basta, in tal senso, proporre campagne promozionali di destinazione o vigilare sull'applicazione delle misure di sicurezza. Serve un salto di qualità che porti a un migliore coordinamento delle risorse locali fondato sul rispetto dei principi di competitività e di sostenibilità dei territori, dove tutti gli operatori siano chiamati a dare un contributo coerente e sinergico. Solo se questa sfida sarà affrontata con l'opportuna determinazione, si potranno porre le premesse per un vero rilancio del sistema turistico italiano, con ricadute positive destinate a durare nel tempo.

Bibliografia

- Accenture (2020). *COVID-19 Consumer Research, conducted March 19–25 and April 2–6*. Disponibile su: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>.
- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery?. In *The International Journal of Tourism Research*, 19(4), pp. 400-411.
- Baker, D. (2015). Tourism and the Health Effects of Infectious Diseases: Are There Potential Risks for Tourists?. In *International Journal of Safety and Security in Tourism and Hospitality*, 1(12), pp. 1-1.
- Boston Consulting Group (2009). *Crisis Pricing for the Downturn and After*. 25 settembre 2009. Disponibile su: <https://www.bcg.com/it-it/publications/2009/crisis-pricing-for-the-downturn-and-after.aspx>.

¹³ L'aver limitato la misura alle fasce di popolazione con reddito più basso comporta, però, un rischio: è probabile, infatti, che molti utenti – pur avendo diritto all'agevolazione – finiscano per non giovarsene, in quanto il costo della vacanza sarebbe comunque eccessivo rispetto alle loro limitate capacità economiche.

- Boston Consulting Group (2020). The Great Reset for Revenue Management in Travel, 14 aprile 2020. Disponibile su: <https://www.bcg.com/publications/2020/travel-and-tourism-revenue-recovery-coronavirus.aspx>.
- Bronner, F., & de Hoog, R. (2012). Economizing strategies during an economic crisis. In *Annals of Tourism Research*, 39(2), pp. 1048-1069.
- Campos-Soria, J. A., Inchausti-Sintes, F., & Eugenio-Martin, J. L. (2015). Understanding tourists' economizing strategies during the global economic crisis. In *Tourism Management*, 48, pp. 164-173.
- Chew, E. Y. T., & Jahari, S. A. (2014). Destination image as a mediator between perceived risks and revisit intention: A case of post-disaster Japan. In *Tourism management*, 40, pp. 382-393.
- Cohen, M. J. (2020). Does the COVID-19 outbreak mark the onset of a sustainable consumption transition?. In *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1).
- Dynamitick (2020a). La percezione del valore dell'esperienza dopo l'emergenza Covid-19. Disponibile su: <https://dynamitick.com/2020/04/28/entertainment-subito-sicurezza-cosi-gli-italiani-pianificano-la-prossima-esperienza/>
- Dynamitick (2020b). Strategie di pricing dopo la crisi. Disponibile su: <https://dynamitick.com/2020/04/05/strategie-pricing-post-crisi/>
- Fuchs, G., & Reichel, A. (2011). An exploratory inquiry into destination risk perceptions and risk reduction strategies of first time vs. repeat visitors to a highly volatile destination. In *Tourism Management*, 32(2), pp. 266-276.
- Izea (2020). COVID-19 Stay-at-Home. Impacts on Consumption Trends, April 22, 2020. Disponibile su: <https://izea.com/covid19/consumption/>.
- McKinsey & Company (2020). A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>.
- McKinsey & Company (2020). COVID-19 Italy Consumer Pulse Survey 4/30-3/5/2020. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-italian-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis>.
- Novelli, M., Gussing Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). 'No Ebola...still doomed' – The Ebola-induced tourism crisis. In *Annals of Tourism Research*, 70, pp. 76-87.
- Peters, K., Peters, J., & Peters, N. (2020). *Visit people Tourism Recovery*. KPPM Strategy. Disponibile su: <http://kppm.com.au/wp-content/uploads/2020/04/KPPM-Tourism-Recovery-Lit-Review-4-4-20.pdf>.
- Quarato, F. (2020). Strategie per il dopo Covid-19: la leva del prezzo in tempi di incertezza, 3 aprile 2020, Forbes.it. Disponibile su: <https://forbes.it/2020/04/03/coronavirus-strategie-di-vendita-post-covid-19-la-leva-del-prezzo-in-tempi-di-incertezza/>.
- Ritchie, J. R. B., Amaya Molinar, C. M., & Frechtling, D. C. (2010). Impacts of the World Recession and Economic Crisis on Tourism: North America. In *Journal of Travel Research*, 49(1), pp. 5-15.
- Rittichainuwat, B. N., & Chakraborty, G. (2009). Perceived travel risks regarding terrorism and disease: The case of Thailand, In *Tourism Management*, 30(3), pp. 410-418.
- Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., & Schröder, P. (2020). A Brave New World: Lessons from the COVID-19 Pandemic for Transitioning to Sustainable Supply and Production. In *Resources, conservation, and recycling*, 159.
- Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2020). The impacts of social and economic crises on tourist behaviour and expenditure: an evolutionary approach. In *Current Issues in Tourism*, 23(6), pp. 740-755.
- Walters, G. & Clulow, V. (2010). The Tourism Market's Response to the 2009 Black Saturday Bushfires: The Case of Gippsland. In *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(8), pp. 844-857.
- Walters, G., & Mair, J. (2012). The Effectiveness of Post-Disaster Recovery Marketing Messages. The Case of the 2009 Australian Bushfires. In *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(1), pp. 87-103.

5. PERCORSI STRATEGICI E SCELTE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI DELLE DESTINAZIONI PER SUPERARE L'EMERGENZA*

1. Introduzione

Nell'ultima Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano, presentata alla Borsa Internazionale del Turismo a Milano agli inizi di febbraio di quest'anno, si rilevava una dinamica positiva per le destinazioni turistiche italiane legata, in parte agli effetti di alcune variabili esogene che avevano stimolato un rinnovato interesse per l'area mediterranea, in parte derivante da alcune specifiche iniziative promosse da quei territori che avevano saputo intercettare le tendenze della domanda internazionale, richiamando su di essi l'attenzione dei visitatori e rilanciando la propria competitività. Allo stesso tempo, tuttavia, si evidenziava come, proprio in forza dell'apertura di questa "finestra strategica", apparisse urgente superare alcune criticità che da sempre penalizzano l'offerta turistica italiana, che si identificano per lo più nella lentezza con cui il governo del settore si adatta agli stimoli provenienti dall'ambiente competitivo e in alcune carenze strutturali del sistema (Maggiore, 2020).

Il Covid-19 ha messo a nudo la fragilità del sistema turistico nazionale e, in particolare, delle destinazioni sia locali che regionali; tale fragilità è ascrivibile paradossalmente alle caratteristiche di unicità del patrimonio naturale, culturale ed artistico del Paese che hanno reso possibile il progressivo consolidamento negli anni di un sistema di offerta scarsamente innovativo che ha beneficiato dall'arrivo naturale e quasi automatico di ingenti flussi turistici senza la necessità che le destinazioni giocassero un ruolo proattivo.

Prima del Covid-19 la maggior preoccupazione era rappresentata dall'*overtourism*, che interessava principalmente le città d'arte, ma anche alcune località balneari e rurali, i cui effetti negativi sui residenti e sull'ambiente, talvolta, inducevano ad ignorare i pur significati impatti economici (Daldanise & Esposito De Vita, 2019; Dodds & Butler, 2019; Koens, Postma & Papp, 2018).

Questo fenomeno, in realtà, ha evidenziato uno dei principali fattori di debolezza delle destinazioni italiane, costituito dalla mancanza di una cultura orientata alla gestione il che spiega anche come nei territori e nella maggior parte delle destinazioni italiane il turismo sia stato sempre associato esclusivamente alla promozione, ignorando il ruolo strategico svolto da tutte le leve del marketing mix, rappresentate dalla prodotto, dalla comunicazione, dalla distribuzione e dal prezzo, opportunamente integrate alla luce delle peculiarità dei servizi (Eglier & Langeard, 1988).

Il Covid-19 ha contribuito a "chiudere" drasticamente quella finestra strategica, innescando radicali cambiamenti quali-quantitativi nella domanda e nell'offerta.

* A cura di Josep Ejarque, *F Tourism & Marketing* e Alfonso Morvillo, *CNR-IRISS*.

In aggiunta all'inevitabile crollo dei flussi turistici, addirittura azzerati relativamente alla componente internazionale, si sta infatti assistendo ad un ri-orientamento delle scelte del turista, tradizionalmente guidate dall'esigenza di vivere un'esperienza unica e memorabile, verso la ricerca di altri elementi di attrattività divenuti prioritari nelle proprie scelte e valutazioni, rappresentati rispettivamente dalla fiducia verso chi eroga i servizi e dalla sicurezza e salubrità dei luoghi di visita.

L'introduzione di questi nuovi elementi contribuisce a rendere ancora più complessa la definizione della *value proposition* e la comunicazione della Unique Destination Proposition (Ejarque, 2009), affinché sia percepita dal turista come "remunerativa" del proprio investimento economico e di tempo. Una complessità che il turista stesso concorre ulteriormente ad alimentare in quanto partecipa direttamente alla definizione della combinazione di prodotti e servizi, a partire dalle attività e dalle esperienze che desidera consumare o realizzare (Prebensen *et al.*, 2013; Buonincontri *et al.*, 2017; Campos *et al.*, 2018).

Parallelamente, si accentua la portata del profondo cambiamento del paradigma che ha tradizionalmente connotato la competitività delle destinazioni, che risulta ora sempre più riconducibile a decisioni strategiche maturate all'interno della destinazione stessa. Ci si riferisce, in particolare all'accessibilità fisica, politico-amministrativa ed economica (*affordability*), ma anche ad altri fattori quali: l'unicità, l'ospitalità e l'informazione ai potenziali turisti e l'immagine.

Con la diffusione dei social network, tuttavia, gli sforzi delle destinazioni nel cercare di allineare l'immagine che intendono trasmettere con quella che i turisti realmente percepiscono, è stata messa seriamente in discussione dal ruolo attivo svolto dai turisti stessi nel contribuire a generarla (Schmallegger & Carson, 2009; Alcázar *et al.*, 2014; Huerta-Álvarez *et al.*, 2020).

Sulla base di questo scenario, risulta evidente come il ritorno alla normalità, intesa come acquisizione delle posizioni competitive precedenti al Covid-19, sarà un processo lungo e travagliato in cui la gestione delle destinazioni dovrà interpretare opportunamente le motivazioni e i comportamenti dei turisti attuali e futuri, ma anche agire sulla composizione del prodotto turistico, sull'operatività e sulla gestione del network che contribuisce alla creazione dell'offerta complessiva.

Numerosi, a tale riguardo, sarebbero i possibili interrogativi rispetto alle scelte strategiche, organizzative e gestionali di una destinazione turistica, soprattutto in considerazione del fatto che si è in presenza di una categoria di offerta estremamente composita ed eterogenea.

L'obiettivo di fornire una risposta esaustiva a tutti i potenziali interrogativi risulterebbe, tuttavia, velleitario ed incompatibile con l'economia del presente contributo. Più concretamente, si intende sviluppare una serie di considerazioni sul possibile percorso di sviluppo strategico che le destinazioni dovrebbero intraprendere per uscire dall'emergenza che stanno attualmente vivendo, in una prospettiva temporale di brevissimo, breve e medio termine (dicembre 2021).

2. La sfida post Covid-19 per le destinazioni

L'efficace gestione di una destinazione turistica è un processo complesso che richiede visione strategica, pianificazione e management integrato e coordinato delle componenti del prodotto turistico destinazione, quali risorse, attrattive, servizi, informazione ed accoglienza turistica (Morrison, 2018). Sempre più spesso il management delle destinazioni è affidato ad organizzazioni dedicate, *Destination Management Organizations* (DMOs), che costituiscono "organismi di meta-management all'interno di una costellazione di attori chiamati a creare le condizioni culturali, strategiche e organizzative favorevoli allo sviluppo turistico della destinazione" (Martini, 2000). Molte destinazioni in cui tale entità organizzativa non è ancora operativa stanno pianificando la creazione di una DMO che possa agire come leader strategico per lo sviluppo turistico.

Sebbene le DMOs abbiano tradizionalmente svolto attività di marketing e promozione, il loro ambito di azione è diventato molto più ampio e include il ruolo fondamentale di coordinamento dei diversi stakeholder

che operano nella destinazione¹ (Presenza *et al.*, 2005). Per avere successo oggi, e ancor di più nel futuro, non basta la promozione e l'accoglienza turistica in una destinazione; non è più concepibile una visione frammentata per gestire un sistema complesso che richiede, invece, un approccio integrato. La DMO nel XXI secolo può essere definita come "L'entità organizzativa che può comprendere le varie autorità, stakeholder e professionisti la quale facilita le partnership del settore turistico verso una visione di destinazione collettiva. Le strutture di governance delle DMO variano da un'autorità pubblica singola a un modello di partnership pubblico-privata con il ruolo chiave di avvio, coordinamento e gestione di determinate attività come l'attuazione di politiche turistiche, pianificazione strategica, sviluppo del prodotto, promozione e marketing e attività del Convention Bureau." (WTO, 2019).

Negli ultimi anni, il dibattito in tema di *destination management* si è focalizzato sulle performance delle DMOs in relazione ai vari aspetti relativi alla leadership strategica, alla gestione operativa e alla governance (UNWTO, 2019), evidenziando anche le sfide e le opportunità legate all'innovazione e allo sviluppo di soluzioni intelligenti nella prospettiva della *smart destination*. Si evidenzia così come, in un approccio sistemico, le soluzioni smart nell'ambito della destination intelligence, della informazione turistica, del *visitor management* e del marketing, possano fornire alla DMO strumenti importanti per le decisioni a livello strategico-relazionale (ad esempio, relative all'innovazione o alla collaborazione tra le parti interessate) e a livello operativo, alimentando con dati aggiornati i sistemi informativi di destinazione (Ivars-Baidal *et al.*, 2019).

Con lo scoppio della crisi, queste organizzazioni sono state chiamate a formulare delle risposte concrete per fronteggiare l'emergenza e anche per ri-definire il futuro del turismo nella destinazione. Al riguardo è opportuno evidenziare, ancora una volta, come l'efficacia delle risposte sia legata all'adozione di una prospettiva in grado di identificare le priorità e impostare le azioni per la ripresa, in relazione ai diversi obiettivi riferiti ad archi temporali sufficientemente definiti – durante la crisi, subito dopo la crisi e nel medio-lungo termini – e ai diversi ambiti di intervento a livello strategico, operativo e di governance (McKercher, 2020).

Proprio in questi giorni (28 maggio 2020) l'Organizzazione Mondiale del Turismo ha pubblicato le *Global Guidelines to restart tourism* (UNWTO, 2020), per supportare le diverse tipologie imprese della filiera del turismo e dell'ospitalità a formulare una risposta alla crisi in linea con le priorità per la ripresa². Le linee guida generali rivolte alle destinazioni per orientare i relativi processi di pianificazione e gestione sono le seguenti:

1. Introdurre e adattare processi e procedure attuabili e armonizzate in linea con la valutazione del rischio basata sull'evidenza sanitaria pubblica e il pieno coordinamento con i partner del settore pubblico e privato interessati;
2. Sostenere le aziende nell'implementazione e nella formazione del proprio personale sui nuovi protocolli (finanziamento e formazione);
3. Migliorare l'uso delle tecnologie per viaggiare sicuri, senza soluzione di continuità e senza contatti nella destinazione;

¹ L'ampia letteratura sul tema offre numerosi modelli ed esempi relativamente ai ruoli e alle attività delle DMOs, una rassegna dei quali esula dagli scopi del presente contributo. Per un approfondimento, si vedano Morrison (2018) ed Ejarque (2016).

² Le priorità identificate dall'Organizzazione Mondiale per il Turismo per il *recovery* includono:

1. Fornire liquidità e proteggere l'occupazione;
2. Ripristinare la fiducia attraverso la sicurezza;
3. Collaborazione pubblico-privato per una riapertura efficiente;
4. Aprire i confini in modo responsabile;
5. Armonizzare e coordinare protocolli e procedure;
6. Creare occupazione a valore aggiunto attraverso le nuove tecnologie;
7. Innovazione e sostenibilità come nuovo standard.

4. Fornire informazioni affidabili, coerenti e di facile accesso ai protocolli al settore privato e ai viaggiatori (inviare SMS ai turisti per informarli sui protocolli sanitari nazionali e locali e sui relativi contatti sanitari);
5. Creare programmi e campagne per incentivare il mercato interno in collaborazione con il settore privato (schemi di incentivazione, eventuale revisione delle date delle vacanze, servizi di trasporto, buoni, ecc.) e integrare le destinazioni;
6. Promuovere nuovi prodotti ed esperienze rivolti ai viaggiatori individuali e a piccoli gruppi come, ad esempio: specifici interessi, natura, turismo rurale, gastronomia e vino, sport, ecc;
7. Prendere in considerazione le politiche sulla privacy dei dati quando si propone di sviluppo di app di tracciamento;
8. Migliorare e comunicare le competenze e protocolli medici nella destinazione;
9. Assicurare il coordinamento tra le politiche turistiche, sanitarie e dei trasporti;
10. Definire ruoli e responsabilità per governi, settore privato e viaggiatori.

Queste indicazioni giungono in un momento di grande incertezza nei sistemi-destinazione italiani in cui i diversi soggetti deputati alla loro gestione e promozione (assessorati, DMO, OGD, ecc.) avrebbero dovuto assumere un atteggiamento maggiormente proattivo, tanto nell'ambito della gestione interna della destinazione stessa quanto nella scelta di una appropriata strategia di comunicazione della crisi. Purtroppo solo un numero molto limitato di destinazioni in Italia ha affrontato in modo adeguato la situazione.

Non c'è condizione peggiore per far fronte alle sfide del cambiamento che agire in un mercato di domanda, che non richiede molti sforzi per catturarla. È ben noto che l'Italia è considerata il paese più bello del mondo e meta più desiderata dai turisti internazionali: ben il 37% della popolazione globale, infatti, sceglierebbe il nostro paese per una vacanza all'estero³. A ciò si aggiunga che l'Italia è anche il paese più cercato su Google⁴.

Questa descrizione riflette efficacemente il settore turistico italiano e rappresenta la cornice nella quale si sono mosse le destinazioni durante il periodo di emergenza. Essa, ad esempio, spiega perché la maggior parte delle destinazioni turistiche italiane (nazionali, regionali, locali) siano rimaste in silenzio, laddove i nostri competitor, attraverso l'adozione di una strategia comunicativa di *brand protection*, si sono prontamente attivati, mantenendo il contatto con il proprio pubblico, dimostrando (tramite i canali online e social) che esistono e di preoccuparsi del benessere dei propri potenziali turisti. E, soprattutto, ripetendo che saranno preparati ad accoglierli di nuovo a braccia aperte una volta superata la crisi.

Tali destinazioni hanno ritenuto inutile attivare azioni di comunicazione che non fossero di consapevolezza, di responsabilità e di rassicurazione per i potenziali clienti; tutto questo è ben lontano dal configurarsi come un comportamento inattivo.

Un buon esempio, in tal senso, è stato offerto dal Portogallo con la sua campagna "Can't skip hope", o quello delle isole Canarie, che hanno reagito alla crisi con "We would love to say HOLA soon again". Anche Barcellona ha adeguato la sua strategia di marketing per i principali mercati turistici, sostituendo l'iconico #visitbarcelona con #BarcelonaVisitsYou.

Sarebbe stato opportuno per le destinazioni italiane mantenere il posizionamento e le quote di mercato, nella consapevolezza che, una volta rientrata l'emergenza Coronavirus, la domanda turistica non sarebbe automaticamente ritornata ai livelli precedenti.

³ Il dato è stato rilevato da Ipsos nell'ambito della "Be-Italy" commissionata da ENIT (Ipsos Public Affair, 2017).

⁴ Questo dato emerge da una ricerca effettuata nel 2018 da un noto infomediatario, Travel Supermarket, con il titolo "Where the world wants to go on holiday" (<https://www.travelsupermarket.com/en-gb/travel-insurance/where-the-world-wants-to-go-on-holiday>).

In una fase di crisi come questa è fondamentale sostenere le destinazioni, puntando soprattutto su tre elementi:

- aiutare e supportare, attraverso la comunicazione, il settore turistico locale e continuare ad avere un rapporto con i potenziali turisti;
- ispirare, promuovendo e segnalando che la destinazione, le sue attrattive e i suoi tesori aspettano i turisti quando potranno tornare a viaggiare;
- diffondere l'idea che la destinazione, le sue risorse ed attrattive ci sono e ci saranno ancora. Passata l'emergenza, la destinazione continuerà ad essere un luogo ideale, ospitale ed attrattivo per una vacanza o una visita.

È il momento di una comunicazione di vicinanza e rassicurazione verso il mercato, con messaggi quali #stayathome e #seeyoulater. È necessaria una comunicazione digital per mantenere la destinazione presente nella mente dei turisti latenti, cioè una comunicazione posta in essere attraverso messaggi per ispirare e intrattenere.

Ma una DMO o il soggetto responsabile della gestione della destinazione deve anche preoccuparsi di assumere la responsabilità del *crisis management*, supportando il sistema-destinazione e iniziando a pianificare le azioni in un'ottica di breve periodo e medio periodo. Ovviamente, non bisogna tralasciare la ricerca di fondi per sostenere gli operatori e, soprattutto, mantenere i contatti con le istituzioni.

In un contesto di incertezza e di ansia, le destinazioni e le DMO devono lavorare internamente per fornire informazioni, sia al mercato che agli operatori, su quanto accade e su come si intende affrontare la crisi, allo scopo di costruire fiducia. Un'azione che consiste fondamentalmente nel consigliare gli operatori sulle possibili scelte strategiche e, attraverso la formazione, preparare la ripresa insieme ad essi.

3. Il piano di battaglia 2020-2021 delle destinazioni

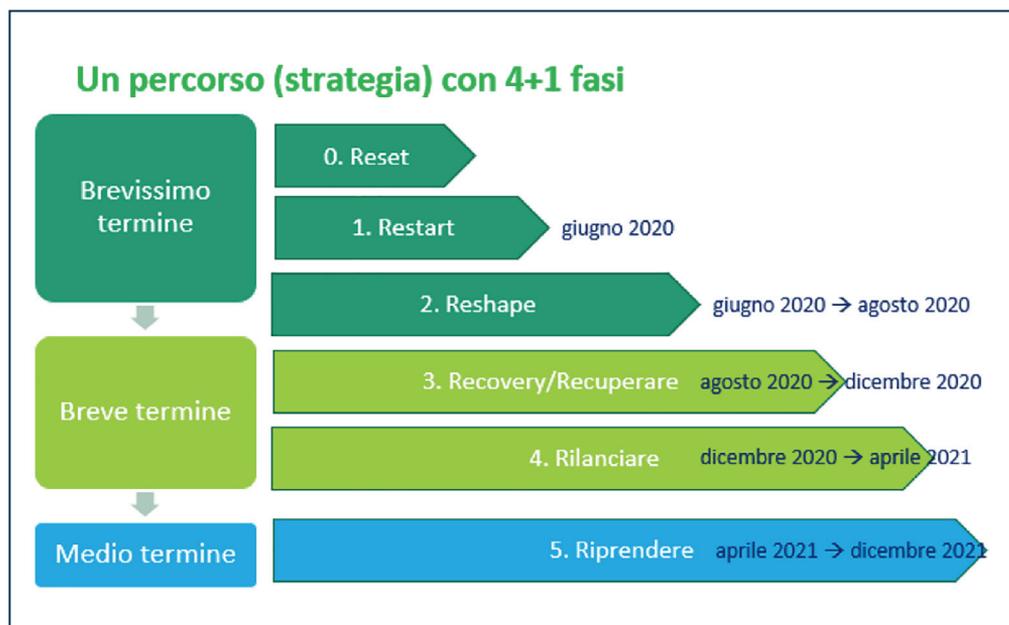
Senza ombra di dubbio il turismo è un settore duramente colpito dalla crisi del Covid-19 e sarà sicuramente tra quelli che ne soffrirà maggiormente, perché ormai è evidente che gli effetti si trascineranno per molti mesi. La ripresa, iniziata con l'uscita dal *lockdown* e l'avvio della cosiddetta fase 2, sarà quindi un percorso lungo e difficile che, probabilmente, si prolungherà per tutto il 2020, mentre il rilancio dovrebbe essere ipotizzabile per il 2021. Ci troviamo coinvolti in uno scenario di grande incertezza e di nebbia e, purtroppo, non si intravede ancora la luce alla fine del tunnel. In questo contesto, gli operatori turistici e le destinazioni devono considerare il 2020 come un anno di sopravvivenza e focalizzarsi su quattro obiettivi: gestione dei costi, applicazione di misure di sicurezza sanitaria, recupero della fiducia del turista e cattura del mercato italiano (almeno nella prima fase), senza dimenticare il mercato internazionale. E non solo, ci sarà sicuramente un nuovo modo di fare e consumare il turismo in funzione del cambiamento dei modelli di domanda su cui influirà sempre più l'esigenza di sicurezza e la voglia di rifuggire dalla massificazione.

È evidente la necessità del "reshape", cioè della rimodulazione dell'offerta delle destinazioni. L'introduzione delle misure di sicurezza per garantire il distanziamento sociale obbligherà a rimodellare i servizi e la loro prestazione. Ma sarà necessario procedere anche a rimodellare e riorganizzare le proposte degli interi sistemi di offerta turistica, soprattutto per quanto riguarda l'organizzazione delle destinazioni, secondo quanto imporranno i nuovi comportamenti della domanda.

Le destinazioni devono affrontare il nuovo scenario attraverso appropriate scelte di pianificazione strategica, fondate sulle seguenti fasi (Fig. 1):

- Reset (fase 0);
- Restart (fase 1);
- Reshape (fase 2);
- Recovery (fase 3);
- Rilancio (fase 4).

Fig 1 – Fasi e prospettive temporali per la riconquista della competitività delle destinazioni.



Fonte: Ns. elaborazioni.

La competizione per attirare i turisti del mercato nazionale sarà sicuramente molto forte a breve termine (2020), ma soprattutto a medio termine (2021), quando si tratterà di attirare i turisti dei mercati internazionali, poiché le destinazioni italiane dovranno non solo competere fra loro, ma anche confrontarsi con il resto delle destinazioni, almeno europee. Tutti i territori vorranno attirare verso di sé i turisti italiani, sebbene questo sia un mercato la cui dimensione è insufficiente a soddisfare tutti. **Quindi è il momento di un marketing non più focalizzato sulla comunicazione del territorio, ma sulla generazione di prodotti ed esperienze adatte al nuovo consumatore**, cioè "customer centric", che abbiano come finalità il ritorno dell'investimento (la sopravvivenza!). Paura, diffidenza e timori vari saranno gli elementi che condizioneranno i turisti e le loro scelte nel prossimo futuro. Un solo operatore non è sufficiente per garantire che l'intera destinazione sia Covid-free. I turisti, oggi e in futuro, cercheranno delle destinazioni rassicuranti. E quindi, più che mai, questo è il momento di operare in ottica di sistema, per essere rassicuranti (nella misura del possibile) a livello di destinazione e non di singoli operatori. **Nell'agguerrita competizione per conquistare i turisti, vinceranno quelle destinazioni o quei sistemi di offerta che sapranno essere rassicuranti e generano fiducia nei potenziali visitatori.**

Le destinazioni dovranno rimodulare le proprie proposte e rivedere le loro strategie orientandole, nel breve termine (per il 2020), a mantenere l'offerta e i posti di lavoro. Per il rilancio sarà necessaria una nuova pianificazione, un nuovo marketing, una nuova comunicazione e nuove forme di collaborazione all'interno delle destinazioni, per far sì che dalla sopravvivenza si possa arrivare al rilancio con successo nel 2021.

3.1 Il reset, la fase zero

Le destinazioni dotate di un'identità propria, con elementi di differenziazione che determinino un maggior valore per il turista rispetto alla concorrenza, che garantiscano sicurezza, sostenibilità e in cui non

ci sia il rifiuto da parte della cittadinanza locale verso i turisti, saranno quelle più competitive per attirare l'interesse della domanda. Questi elementi dovranno essere alla base delle strategie di rilancio e al centro del marketing.

Prima del Covid-19 si pensava che, in materia turistica, servisse soltanto “vendere” i monumenti, la cultura, il Made in Italy, ecc., ma il virus ci ha insegnato che adesso è necessario vendere fiducia, sicurezza e salubrità. Per attirare i turisti, che siano italiani o internazionali, sarà necessario reinventare il prodotto, o quanto meno introdurre flessibilità nell'offerta (politiche di cancellazione e caparre). L'offerta dovrà incorporare (e soprattutto comunicare) delle misure che permettano di garantire la sensazione di sicurezza e sanità (su questo aspetto sono fondamentali le indicazioni e il supporto delle amministrazioni).

Le destinazioni durante e dopo il Covid-19 devono reinventarsi e prepararsi ad attirare e accogliere una nuova domanda, che inizialmente avrà un maggiore interesse per tutto ciò che è green, natura e sostenibilità. Ma cosa accadrà a quelle destinazioni che non hanno un'offerta in linea con questo interesse? Potranno sviluppare nuove proposte in grado di rassicurare i turisti? Si tratta di questioni dalla cui soluzione dipende la possibilità di sopravvivenza di un grandissimo numero di operatori.

È prevedibile che i turisti modificheranno la propria condotta di consumo turistico. In una prima fase si può pensare che si torni rapidamente alla normalità a condizione che il settore turistico e le destinazioni adottino misure per garantire la sicurezza (complessiva) dei servizi turistici. Non saranno sufficienti le normative, ma saranno necessarie azioni concrete congiunte fra pubblico e privato. È assodato che in una primissima fase la domanda interna sarà l'obiettivo delle destinazioni italiane, ma non si può tralasciare il mercato internazionale. **L'errore da non fare è dimenticare di preservare il posizionamento. Pertanto è necessario generare fiducia nei mercati con una strategia di comunicazione adeguata al momento e nelle modalità.**

Nella sostanza, la nuova normalità post Covid-19 non sarà uguale a quella preesistente: il “new normal” presupporrà per il turismo la necessità di trovare un nuovo equilibrio. Per questo è fondamentale che le destinazioni procedano al reset, poiché non è possibile affrontare la ripresa sulla base delle premesse del passato. Cosa si deve fare nella destinazione? È necessario adattarsi ad un periodo di incertezza, reinventarsi, cercare fonti alternative di finanziamento, riposizionare la destinazione e diversificare mercati, prodotti e servizi. È cambiato tutto e, per questo motivo, la fase del reset implica una rifocalizzazione che si estende a mercati, prodotti, servizi, ecc., per allinearsi alle nuove condizioni del mercato e della domanda.

In tal senso, la crisi del Covid-19 può essere vista anche come un'opportunità, in quanto anche se il prezzo che il mondo sta pagando è enorme, il temporaneo processo di “de-globalizzazione” offre all'industria del turismo un'opportunità senza precedenti per un riavvio, un'irripetibile possibilità di riprogettarsi in linea con i principi di sostenibilità e per eliminare vari “lati oscuri” della crescita del turismo come degrado ambientale, sfruttamento economico o sovraffollamento (Niewiadomski, 2020).

3.2 La fase restart

Nella fase della riapertura, del restart, la destinazione deve lavorare sulla dimensione interna, cioè sul Destination Management. Ovvero, approfittarne per creare o riorganizzare il sistema-destinazione e migliorare il prodotto-destinazione. In sostanza, si tratta di creare la rete interna alla destinazione e, a tal fine, coinvolgere l'intero settore, informarlo ed ascoltarlo, trasmettendo informazioni e supporto.

Ma anche in questa fase è necessario lavorare sulla dimensione esterna, nel Destination Marketing per il post Covid-19. È da considerare che in questa fase non ci sono turisti, e neanche si pensa a prenotare perché ci sono troppe incertezze. Per questo motivo, la comunicazione e il marketing devono avere una logica Pull che abbia come obiettivo quello di ispirare, coinvolgere, far sognare.

La ripresa dell'attività, l'apertura, implica una fase importante, quella del reshape (rimodellare). L'intera destinazione va riorganizzata e rimodellata per adattare gli spazi pubblici e le attrattive in modo tale da

consentire alle persone di sentirsi al sicuro, introducendo misure per organizzare i flussi nella destinazione, includendo soluzioni digitali, considerare salute e qualità della vita della popolazione locale come attrattiva della destinazione, supportare le attività locali e organizzare degli itinerari per distribuire flussi.

La ripresa turistica nei territori implica necessariamente un cambio di visione da parte della destinazione, che deve avere un focus sulla crescita in modo sostenibile, ma anche sulla comunità locale affinché contribuisca al local well-being. Si arriva, in tal senso, a configurare un nuovo modello di “community-centred tourism” che pone al centro i diritti e gli interessi dei residenti attraverso una vera e propria “socializzazione” del fenomeno turistico (Higgins-Desbiolles, 2020). Questi, peraltro, costituisce una condizione per garantire al visitatore un’esperienza di autenticità che sfugga ai luoghi comuni del turismo di massa (MacLeod, 2006; Paulauskaite *et al.*, 2017; Pookhao *et al.*, 2018).

La DMO deve diventare il nucleo di un network con il compito di connettere i partner, creare opportunità, formare, condividere informazioni, ecc. In questo senso, deve riscoprire la complessità del proprio ruolo che non può più essere ridotto a mera “rappresentazione” del territorio verso l’esterno, ma si costituisce nella sua capacità di promuovere e alimentare un ecosistema locale dove tutte le risorse potenzialmente utili devono essere mobilitate, potenziate e coordinate per favorire la competitività turistica della destinazione (Dredge, 2006; Baggio & Cooper, 2010; Gretzel *et al.*, 2016).

3.3 *La fase reshape*

Riorganizzare significa creare le condizioni per generare fiducia della destinazione verso il mercato e la domanda, ma anche verso il sistema locale e gli operatori della destinazione.

Creare le condizioni per generare fiducia verso gli operatori della destinazione comporta l’onere di costituire delle partnership per stilare in modo condiviso le misure di sicurezza della destinazione e monitorare il sentiment degli operatori per capire su cosa lavorare nel breve periodo, lavorando congiuntamente su nuove proposte per la ripartenza.

Costruire una destinazione sicura implica la necessità che l’offerta incorpori le misure che permettano di garantire un’efficace percezione di sicurezza e sanità.

La costruzione di fiducia della destinazione verso il mercato è un aspetto fondamentale che richiede una comunicazione personalizzata e il mantenimento dell’immagine in modo da ispirare, promuovere e segnalare che la destinazione è sicura e aspetta i turisti.

La riorganizzazione della destinazione comporta uno specifico piano di riapertura integrato per applicare linee guida e misure di sicurezza e sanità in tutta la destinazione stessa, che includa la preparazione della destinazione (gestione spazi, misure per le destinazioni e per attrattive turistiche e, infine, gli operatori) così come la formazione specifica per tipologie di operatori e l’implementazione delle misure.

Ai fini del ridisegno del prodotto-destinazione, come già evidenziato in precedenza, è fondamentale coinvolgere il tessuto locale, rafforzando e mettendo bene in evidenza la vera esperienza e autenticità dei luoghi. Reinventare la destinazione e promuoverla rappresentano quindi condizioni essenziali per restare competitivi.

E, soprattutto, è necessario acquisire nuovi turisti, perché non tutti riprenderanno a viaggiare subito. Diventerà più importante comprendere bisogni, motivazioni e preoccupazioni dei target per proporre prodotti e servizi adeguati. Di conseguenza, il Destination Marketing nel post Covid-19 deve essere focalizzato sui mercati/target in modo che la comunicazione sia opportunamente personalizzata e abbia una logica di promozione soft selling. L’obiettivo per la destinazione deve essere quello di restare *top of mind*.

3.4 *La fase recovery*

Riorganizzata la destinazione, si dovrà passare al terzo stadio della strategia, quello della recovery o recupero. Le destinazioni e le DMO dovranno operare in diversi ambiti. In primis, disegnando ed applicando politiche e misure interne definendo le priorità e obiettivi per il recupero (mercati, target, flussi, ecc.). Poi

si procederà identificando policy e strumenti che permettano di accelerare il recupero del settore turistico. Ovviamente si devono definire e comunicare nuovi Key Performance Indicators, organizzando programmi di supporto al settore locale e coordinandosi con le autorità locali e sanitarie per introdurre e far garantire misure di sicurezza senza dimenticare di fornire costante informazione al settore sulle azioni di recupero.

I dati e l'intelligence turistica diventano essenziali e perciò si devono valutare l'offerta della destinazione e gli effetti del Covid-19, monitorando la domanda e i suoi modelli di comportamento, così come si dovranno monitorare i flussi ed il comportamento del turista all'interno della destinazione. Un ruolo fondamentale potrà essere svolto dalle tecnologie digitali, che potranno supportare le DMO nella attività di marketing intelligence e, al tempo stesso, diventare un'opportunità per favorire una fruizione più intelligente e sostenibile del territorio secondo il modello della "Smart Destination" (Buhalis & Amaranggana, 2013; Boes *et al.*, 2015; Lamsfus *et al.*, 2015; Gretzel *et al.*, 2016; Femenia-Serra, 2019), che proprio nell'emergenza Covid-19 può trovare un'occasione di stimolo e accelerazione (Lee & Chung, 2020).

Ambito fondamentale nella fase della recovery è il Product development che comporta l'introduzione di iniziative, offerte e proposte per stimolare la domanda di imprese locali, lavorare a misure di sicurezza e distanziamento nelle attrattive, servizi, strutture, ecc. e facilitare le connessioni tra imprese locali. Esso serve per garantire il posizionamento o il riposizionamento attraverso la promozione di un'immagine di sensibilità, stabilendo una campagna per la propria comunità evidenziando i benefici del turismo, supportare le iniziative delle attrattive locali per attrarre visitatori. Per quanto riguarda il marketing, esso dovrà essere focalizzato sul mercato che meglio può rispondere alle sollecitazioni.

3.5 La fase relaunch

È evidente che il Covid-19 sia stato uno shock asimmetrico per l'intero turismo, ma anche per tutti gli individui. Le crisi anteriori, seppur molto meno gravi, hanno determinato dei cambiamenti e l'introduzione di nuovi modelli di business. Ad esempio, la crisi provocata dagli attentati alle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001 provocò un inasprimento delle misure di sicurezza che si sono poi consolidate fino ad oggi. La crisi finanziaria del 2008 ha portato alla nascita della *sharing economy* e di nuovi operatori turistici con modelli di prodotto e business prima inesistenti (Uber, AirBnB, ecc.). È ancora presto per capire la magnitudo e la profondità dei cambiamenti che ci saranno nel consumo e nelle priorità dei turisti post-Covid, ma ci sarà sicuramente una trasformazione.

Se in essenza il Piano di Battaglia di una destinazione deve concentrarsi sul brevissimo e breve termine nel mitigare gli effetti negativi della crisi Covid-19, è anche necessario procedere a pianificare per preparare il futuro.

Seppur ancora presto, è tuttavia già possibile immaginare alcune delle nuove tendenze nella domanda turistica:

- La trasformazione del turismo di massa: se il turismo di massa ha saputo dimostrare qualcosa è la sua capacità di trasformazione. Con la caduta di Thomas Cook (settembre 2019) molti hanno previsto la morte del turismo di massa, ma ciò non è accaduto, come dimostrano le problematiche che fino a poco tempo fa avevamo con l'overtourism. Sicuramente gli operatori turistici, le catene alberghiere, le compagnie low cost e i tour operator sapranno rimodellare il proprio business incentrato sui volumi, alle nuove domande dei turisti;
- Crescita dell'undertourism: la ricerca e domanda di destinazioni e di proposte turistiche non affollate e personalizzate era già una tendenza prima del Covid-19, seppur ancora in fase embrionale. L'impatto emotivo e psicologico del Coronavirus ha accelerato la crescita della volontà e del desiderio personale per il well-being fisico e psicologico. Come conseguenza, aumenterà e si consoliderà la domanda di turismo verso destinazioni poco frequentate e luoghi naturali preservati, ma anche una domanda di maggiore qualità nel servizio, così come la possibilità che i turisti stabiliscano una relazione umana forte con il territorio e le popolazioni locali. In sostanza, si accelererà la domanda di "slow tourism";

- L'importanza dell'esperienza del cliente: nel turismo italiano, le discrepanze fra i livelli di qualità nella prestazione dei servizi fra diversi operatori sono una realtà innegabile. Per i turisti l'esperienza di vacanza è un "continuum" dalla prospettiva del Prodotto Turistico Globale (PTG). Ovvero, il turista valuta tutta la sua esperienza turistica, indipendentemente dalla circostanza che essa sia prodotta da diversi operatori (hotel, guida, attività, tour, stabilimenti balneari, ecc.). Contrariamente, la prospettiva degli operatori è individuale (il loro servizio), cioè del Prodotto Turistico Singolare (PTS). Sicuramente, nel post-Covid si accentuerà l'importanza dell'esperienza complessiva nella destinazione. Essa richiederà la gestione dei flussi e le problematiche "dell'ultimo miglio", l'apparizione di marchi che rassicurino e garantiscano sanità, qualità, ecc., così come il pagamento mediante modalità contactless e destinazioni "cashless". Sicuramente sarà necessario ripensare servizi ed attrattive turistiche, così come l'urbanismo turistico, in modo da garantire ai turisti un'esperienza senza frizioni;
- L'iperturismo: una delle caratteristiche della società post-moderna è la bipolarità. Una delle caratteristiche della domanda pre-Covid-19 era il turista FOMO (*Fear of missing out*), ovvero l'ansia sociale caratterizzata dal desiderio di rimanere continuamente in contatto con le attività che fanno le altre persone e dalla paura di essere esclusi da eventi, esperienze, o contesti sociali gratificanti. Nella pratica turistica ciò significava una messa in scena massimale dell'esperienza. Il Covid-19 ha generato un incremento di ansie e stress come conseguenza della costante connessione e del flusso informativo. Dal turismo iperconnesso (FOMO), si passerà al turismo JOMO (*Joy of missing out*), la gioia di perdersi qualcosa. Probabilmente, assisteremo a una crescita della iperdisconnessione; della domanda per l'esperienza intima, il ritrovamento, la scoperta di luoghi, culture, popolazioni. Ovvero per un turismo meno scenico e più autentico;
- Del turismo "commodity" al turismo "anytime & anywhere": il bisogno di libertà e di disconnessione comporterà nel prossimo futuro una maggiore domanda di attività turistiche pensate per l'evasione e per il benessere personale. Tuttavia, ciò non significherà vacanze come le intendiamo oggi. Crescerà il fenomeno delle "staycation" o "holistay", cioè la volontà di effettuare attività turistiche nei pressi della propria abitazione e senza pernottamento. Aumenteranno anche le "micro avventure" (attività o esperienze turistiche emozionanti o rilassanti) e le "micro vacanze" di pochi giorni. Il bleisure vedrà probabilmente un incremento, così come la tendenza al workliday, cioè lavorare qualche ora al giorno durante la vacanza, quale conseguenza dell'incremento delle possibilità dello smart working. Evidentemente le destinazioni e le proposte turistiche dovranno adeguare le proprie proposte a queste nuove realtà, caratterizzate dalla breve durata della vacanza. Tuttavia, assisteremo anche a un incremento del numero di periodi di vacanza (seppur brevi) che i turisti faranno;
- Il well-being come tendenza turistica: ciò non si riferisce solo al wellness, ma al concetto di well-being a 360°, ovvero il fare turismo per soddisfare la ricerca dei sensi, lo stare bene fisicamente, psicologicamente ed emozionalmente.

La fase del rilancio implica la resilienza, considerando che i sistemi turistici locali ne usciranno provati e sicuramente indeboliti. Il mercato sta cambiando e continuerà a cambiare, così come la domanda. La fase del rilancio dovrà essere gestita dalle DMO con una grande capacità di flessibilità, per adeguarsi alle evoluzioni della domanda e dell'offerta.

Di conseguenza, si dovrà continuare a lavorare almeno in quattro ambiti diversi: **Politiche e misure interne, Intelligence turistica, Sviluppo del prodotto, Posizionamento, marketing e comunicazione.**

In particolare, la fase del rilancio dovrà essere orientata a minimizzare gli effetti negativi sul settore turistico e sul mercato, generando fiducia nel settore turistico locale e rafforzando l'immagine della destinazione come sicura, aperta, ospitale e rassicurante.

Gli obiettivi nella fase della resilienza dovranno fare leva sulla sostenibilità della destinazione e sull'incremento della competitività e del valore differenziale della destinazione.

La sicurezza sarà sicuramente alla base della scelta della destinazione e del consumo da parte dei turisti. Di conseguenza, si dovranno coordinare tutti gli attori coinvolti nell'implementazione delle misure sanitarie legate al turismo. Sarà necessario quindi un lavoro interno alla destinazione, fondamentale per poter comunicare la sicurezza verso l'esterno.

Un grande cambiamento avverrà nel modo di operare e nelle attività delle DMOs. Non è più tempo di improvvisare e non si può pensare di continuare a lavorare come se nulla fosse accaduto. Per il rilancio della destinazione sarà necessario agire considerando gli scenari di apertura dei mercati europei e di lungo raggio, l'apertura e la crescita dei collegamenti e il traffico aereo. Inoltre non si potrà continuare ad operare in chiave di mercato indifferenziato. La segmentazione per mercati e target sarà assolutamente necessaria, poiché il Covid-19 ha acuito ulteriormente le differenze sociali ed economiche. Inoltre, la richiesta di personalizzazione e di offerte tailor-made da parte dei turisti sarà impellente.

La generazione di domanda turistica in ottica di territorio per le destinazioni non avrà più senso. Al contrario, bisognerà lavorare in ottica di prodotto-destinazione. Pertanto sarà necessario rafforzare la strategia di prodotti in modo che essi siano la base per il riposizionamento futuro della destinazione.

La creazione e generazione di valore (da determinare mediante il Destination business concept e Destination Business Model) (Ejarque, 2020) dovrà essere improntata all'ascolto del mercato e del sentiment, così come all'indice di fiducia della domanda verso la destinazione. Più che mai i dati e la tourism intelligence saranno fondamentali.

La comunicazione e la promozione avranno ancora un ruolo fondamentale. Ovviamente i vecchi cliché e i messaggi standardizzati sono da archiviare. La strategia di comunicazione dovrà essere adattata, con messaggi ed immagini in linea con il sentire della domanda, con le sue nuove aspettative, motivazioni, interessi e bisogni. Le campagne dovranno essere adeguate e adattate agli scenari e ai mercati. La comunicazione dovrà servire per far crescere la fiducia del mercato e trasmettere l'immagine di destinazione preoccupata per la sostenibilità e la sicurezza dei suoi turisti.

Con questa prospettiva, la sostenibilità diventa un valore prioritario e un asse trasversale per lo sviluppo turistico della destinazione. Per sostenibilità si intende un argomento di consumo associato ai prodotti turistici della destinazione, anche vincolato alla sicurezza sanitaria e alla salubrità dell'ambiente turistico.

L'empatia con i turisti diviene un altro valore differenziale da considerare e sottolineare. Accogliere in modo sicuro e rassicurante, assicurando un consumo e un'esperienza turistica a contatto con il territorio e la sua autenticità, comporta l'incremento del grado di ospitalità ed accoglienza della destinazione.

In tutto questo contesto, la collaborazione e la cooperazione tra le amministrazioni e con gli operatori diventa strategica, al fine di massimizzare gli sforzi nel riposizionamento della destinazione e nella creazione o rimodulazione del prodotto.

Aspetti come il ripensamento delle modalità di impiego dei proventi delle tasse di soggiorno per supportare la trasformazione e il miglioramento della destinazione in ottica di sostenibilità e sviluppare nuove competenze professionali fra gli operatori e all'interno della DMO stessa, sono da considerare a fondo nella strategia per il rilancio della destinazione post-Covid.

Se, come abbiamo visto, i primi trend segnalano un incremento delle micro-vacanze, dello slow tourism, del bleisure e della worlday, le proposte e i prodotti turistici, così come la proposta di valore della destinazione, dovranno essere modificati ed adattati.

Inoltre, la DMO dovrà lavorare sullo sviluppo di digital market place per connettere l'offerta con la domanda, fornendo agli operatori turistici programmi e supporto per raggiungere il mercato, in modo tale da accelerare la reintroduzione della destinazione.

Evidentemente la fase del rilancio dovrà fare i conti con il fatto che il turismo che conoscevamo e con il quale siamo cresciuti non esiste più. Una delle eredità che ci lascia il Covid 19 è il fatto che la gestione del turismo nella destinazione da parte delle amministrazioni o delle DMOs non potrà più limitarsi alla sola promozione. Il compito fondamentale nel turismo diventerà la gestione integrale della destinazione, con-

siderando la gestione e il marketing come un unicum, ma anche considerando che il valore di una destinazione dipenderà sempre più dall'autenticità, i valori e la popolazione del territorio e meno dalle attrattive e le bellezze del territorio.

4. Conclusioni

Il presente contributo ha fornito una puntuale ed articolata analisi del percorso di sviluppo possibile per le destinazioni turistiche italiane durante e dopo l'emergenza Covid- 19. A valle di una fase di Reset, sono state identificate 4 fasi evolutive (Restart, Reshape, Recovery e Relaunch) ciascuna delle quali caratterizzata da specifici range temporali relativi al brevissimo, breve e medio termine. Tali fasi vanno lette come elementi di un processo evolutivo propedeutici rispetto alla fase finale di ripresa vera e propria che dovrebbe esplicitarsi in un periodo ancora successivo, compreso tra aprile e dicembre 2021.

In sintesi, nell'ambito del percorso delineato, le DMOs dovrebbero ridefinire e reinterpretare il proprio ruolo in funzione delle seguenti direttrici:

- concentrarsi completamente su tutte le attività che afferiscono alla gestione della destinazione, non solo sul marketing;
- coinvolgere e guidare gli stakeholder in un percorso strategico di sviluppo teso a ripensare e ridisegnare il futuro della destinazione;
- non affrettarsi a tornare alla "comfort zone", pensando di poter ripercorre le vecchie logiche del passato, ma riflettere e reimmaginare il nuovo scenario caratterizzato da sensibili cambiamenti della domanda e dell'offerta;
- ricostruire un'economia turistica e di eventi rigenerativa e resiliente che crei valore per tutti.

Con la definizione delle regole per il riavvio delle attività e la graduale riapertura delle frontiere, al di là delle sfide e delle criticità evidenziate, si ritiene opportuno sottolineare anche una ulteriore opportunità che, se ben interpretata, può influenzare positivamente la ripresa.

Ci si riferisce, in particolare, alla scoperta di destinazioni esterne alle traiettorie turistiche consolidate dove la bassa densità abitativa e la ridotta pressione antropica stagionale garantiscono un turismo più "sicuro" e agevole rispetto ai rischi di contagio. Non è un caso che alcune istituzioni nazionali e locali abbiano focalizzato l'attenzione su territori potenzialmente attrattivi ma non ancora attraenti, per mettere in campo politiche a sostegno della valorizzazione turistica nel breve periodo. In Italia, queste aree turisticamente marginali coincidono con le c.d. "aree interne" che, pur presentando risorse ambientali, culturali e paesaggistiche notevoli, non sono state oggetto di attenzione da parte di operatori ed organizzatori dell'industria turistica per questioni legate alla scarsa infrastrutturazione, accessibilità e potenziale ricettività e, soprattutto, per l'assenza di una domanda già matura. In un momento nel quale il distanziamento sociale può condurre a disertare le abituali mete turistiche sovraffollate, se si metteranno in campo politiche adeguate nel breve periodo (incentivi fiscali, contributi a fondo perduto ed investimenti nella comunicazione e nella gestione) si può creare la massa critica indispensabile ad avviare un processo che potrebbe proseguire anche dopo la crisi sanitaria. Il caso delle aree interne italiane, che presenta similitudini con altre realtà internazionali in termini di marginalizzazione anche se con diverse condizioni localizzative ed ambientali, può rappresentare un'interessante opportunità o una promessa mancata se non si metteranno in campo politiche straordinarie per il potenziamento dell'offerta (fruibilità dei siti d'interesse, protocolli di sicurezza, ricettività diffusa e itinerari appetibili) e per la promozione della domanda (campagne di comunicazione ed incentivi per gli operatori). Una volta costruiti e promossi i nuovi itinerari, politiche di medio e lungo periodo dovranno essere messe in campo per consolidare il processo dopo la fine della fase emergenziale.

In tale prospettiva, le piattaforme digitali territoriali possono rappresentare un valido supporto per sostenere strategie di promozione di questi contesti perché capaci, a differenza dei tradizionali siti web, di

fornire in maniera integrata informazioni sull'offerta territoriale, alimentando e supportando le attività degli operatori economici, sociali e culturali locali, valorizzando risorse e competenze territoriali attraverso la loro messa a sistema. I nuovi modelli tecnologici applicati ai territori possono, infatti, costituire un efficace strumento per creare o consolidare reti territoriali di stakeholder locali e offrire opportunità di inclusione in network nazionali ed internazionali (Lotito, 2018).

In questa direzione si orientano le nuove risorse economiche messe in campo dal Governo Italiano per la ripresa post Covid-19 anche attraverso il rilancio della Strategia Nazionale per le Aree Interne, incrementando i 90 milioni a sostegno delle attività economiche, commerciali e artigianali nelle aree interne previsti dalla legge di Bilancio nel triennio 2020-22 con un fondo di altri 120 milioni per fronteggiare l'emergenza. La convergenza di tali obiettivi con la nuova programmazione e le iniziative del MiBAC potrà rappresentare un'interessante occasione per la riscoperta di questi luoghi.

Bibliografia

- Alcázar, M. D. C. H., Piñero, M. S., & Maya, S. R. D. (2014). The effect of user-generated content on tourist behavior: the mediating role of destination image. In *Tourism & Management Studies*, 10(ESPECIAL), pp. 158-164.
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. In *The Service Industries Journal*, 30(10), pp. 1757-1771.
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). Conceptualising smart tourism destination dimensions. In *Information and communication technologies in tourism 2015*, pp. 391-403.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). Smart tourism destinations. In *Information and communication technologies in tourism 2014*, pp. 553-564.
- Buonincontri, P., Morvillo, A., Okumus, F., & van Niekerk, M. (2017). Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. In *Tourism Management*, 62, pp. 264-277.
- Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O. D., & Scott, N. (2018). Co-creation of tourist experiences: A literature review. In *Current Issues in Tourism*, 21(4), pp. 369-400.
- Daldanise G. & Esposito De Vita, G. (2019). The Impacts of Sharing Platforms for Tourism on Spaces and Communities: the Possible role of Place-based Regeneration Processes in AESOP 2019 Conference Planning for Transition Book of Papers, IUAV Venezia, pp. 3103-3120. ISBN 978-88-99243-93-7.
- Dodds, R., & Butler, R. (Eds.) (2019). *Overtourism: Issues, realities and solutions (Vol. 1)*. Oldenbourg: De Gruyter Oldenbourg.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. In *Tourism management*, 27(2), pp. 269-280.
- Eglier, P., & Langeard, E. (1988). *Marketing strategico dei servizi*. Milano: McGraw Hill.
- Ejarque, J. (2009). *Destination Marketing. La nuova frontiera della procommercializzazione turistica*. Hoepli.
- Ejarque, J. (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos: Nuevos modelos y estrategias 2.0*. Ediciones Piramide.
- Ejarque J. (2020). *Destination Management*. Ed. Le Bussole, Confcommercio.
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B., & Ivars-Baidal, J. A. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. In *The Service Industries Journal*, 39(2), pp. 109-133.
- Gretzel, U., Zhong, L., Koo, C., Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. In *International Journal of Tourism Cities*.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. In *Tourism Geographies*, pp. 1-14.

- Huerta-Álvarez, R., Cambra-Fierro, J. J., & Fuentes-Blasco, M. (2020). The interplay between social media communication, brand equity and brand engagement in tourist destinations: An analysis in an emerging economy. In *Journal of Destination Marketing & Management*, 16.
- Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., & Perles-Ivars, Á. F. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? In *Current Issues in Tourism*, 22(13), pp. 1581-1600.
- Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context. In *Sustainability*, 10.
- Lamsfus, C., Martín, D., Alzua-Sorzabal, A., & Torres-Manzanera, E. (2015). Smart Tourism Destinations: An Extended Conception of Smart Cities Focusing on Human Mobility. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Cham: Springer.
- Lee, P., Hunter, W. C., & Chung, N. (2020). Smart Tourism City: Developments and Transformations. In *Sustainability* 12.
- Lotito G. (2018). *I nuovi territori digitali*. In *Impresa cultura. Comunità, territori, sviluppo 14° Rapporto Annuale Federculture*. Roma: Gangemi Editore.
- MacLeod, N. (2006). Cultural tourism: Aspects of authenticity and commodification. In *Cultural tourism in a changing world: Politics, participation and (Re) presentation*, pp. 177-190.
- Martini, U. (2000). *Le politiche di marketing delle meta-organizzazioni. Riflessioni teoriche ed alcune evidenze empiriche*. Atti del Convegno Le tendenze del marketing in Europa.
- McKercher, B. (2020). *Tourism Crisis Recovery Checklist*. Initial TRINET Responses to COVID-19 Tourism.
- Morrison, A. M. (2018). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.
- Niewiadomski, P. (2020). COVID-19: from temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism?. In *Tourism Geographies*, pp. 1-6.
- Paulauskaite, D., Powell, R., Coca-Stefaniak, J. A., & Morrison, A. M. (2017). Living like a local: Authentic tourism experiences and the sharing economy. In *International Journal of Tourism Research*, 19(6), pp. 619-628.
- Pookhao Sonjai, N., Bushell, R., Hawkins, M., & Staiff, R. (2018). Community-based ecotourism: beyond authenticity and the commodification of local people. In *Journal of Ecotourism*, 17(3), 252-267.
- Prebensen, N. K., Vittersø, J., & Dahl, T. I. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. In *Annals of Tourism Research*, 42, pp. 240-261.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. In *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), pp. 1-16.
- Schmallegger, D., & Carson, D. (2009). Destination image projection on consumer-generated content websites: A case study of the Flinders Ranges. In *Information Technology & Tourism*, 11(2), pp. 111-127.
- World Tourism Organization (2019). UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, UNWTO, Madrid. Disponibile su: DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420841>.
- World Tourism Organization (2020). *Global Guidelines to restart tourism*, UNWTO, Madrid.

6. LA COMUNICAZIONE E LA PROMOZIONE NEL TURISMO (IL CASO ENIT): AZIONI CONDOTTE DI ROUTINE E IN REGIME DI CRISIS MANAGEMENT*

1. Introduzione

Il settore del turismo, più di altri comparti, è stato duramente colpito da un evento inatteso e di impatto globale che ha impattato l'economia mondiale a partire dall'inizio del 2020, noto come "crisi Covid-19". Un'industria contraddistinta da una molteplicità di filiere, a partire dai trasporti, che ha visto di colpo crollare a tutto tondo, spesso azzerando totalmente i valori, i propri mercati; una crisi epocale che ha colpito tutti i prodotti e in particolare l'economia italiana, coinvolgendone l'intero territorio.

Una crisi ancor più grave in quanto sistemica o strutturale – vale a dire che ha coinvolto allo stesso tempo sia il lato della domanda che quello dell'offerta – e a livello mondiale (14a pandemia in 3000 anni), solo paragonabile alla recessione del '29-30, e per nulla simile alle due crisi precedenti, dell'11 settembre 2001 e di quella più finanziaria del 2007-2008, che avevano riguardato essenzialmente il solo versante della domanda.

A causa del manifestarsi della pandemia con tempi diversi per le diverse economie, oltre che per l'estensione degli effetti devastanti, la ripresa e un ritorno alla normalità imporranno sicuramente tempi molto lunghi, impegnando i *policy makers* e coinvolgendo tutti gli *stakeholders*. A questo proposito, risulta inoltre evidente che il costo finale al momento del rientro non sarà soltanto legato alla intensità del contagio, bensì anche alla capacità che gli Stati sapranno esercitare nel sostenere la ripresa dell'attività economica, una volta che le misure di contenimento saranno rimosse: se un Paese chiude per diverse settimane, non è detto che quando riapre il numero di imprese sopravvissute, nonché il numero dei lavoratori con occupazione stabile, resti invariato. In altri termini, senza misure di sostegno all'attività economica, le conseguenze negative del contenimento sanitario potrebbero essere molto più ampie, e di più lunga durata, rispetto a quelle strettamente legate alle misure nel periodo di *lockdown*.

In questa sede, senza voler minimamente entrare né negli aspetti di gestione sanitaria – protocolli inclusi – e nella tempistica delle azioni, né tanto meno negli interventi in termini di liquidità che impongono ai *policy makers* le fasi iniziali di una emergenza di questo tipo¹, si intende concentrarsi su come un'agenzia nazionale per il turismo, nelle fasi di crisis management iniziale, possa affrontare la situazione. In altri ter-

* A cura di Magda Antonioli Corigliano, *Università Bocconi di Milano* e Giorgio Palmucci, *ENIT*.

¹ In questa sede, saranno trascurati alcuni argomenti che tuttavia anche per aspetti di comunicazione assumono comunque un rilievo portante, quali quelli inerenti a: salute (protocolli, garanzie sanità in loco...), sicurezza (da declinarsi anche come fiducia che rassicura il turista soprattutto se proveniente da lontano), spazio-libertà (come ambito di acquisire respiro e orizzonti ampi, dopo un periodo di quarantene, costrizioni, spazi ristretti, solitudine), ecc.

mini, in attesa di riprendere la propria normale attività di comunicazione e di promozione, si vuole qui vedere quali tipologie di informazioni, coi relativi effetti immediati, possono essere forniti agli attori del turismo nelle fasi iniziali dell'emergenza, finalizzate soprattutto a valutare le strategie aziendali da mettere in atto autonomamente in un contesto di estrema incertezza e asimmetria.

Senza dimenticare, inoltre, come in momenti di grossi impatti, il riallineamento, o se si preferisce la ripresa, si lega comunque ad una nuova concezione di valori a tutto tondo, che divengono prioritari nel riaffermare alcuni principi di fondo e quindi deve estendersi a monitorare per quanto possibile sensazioni e andamenti ben specifici anche in questa direzione. Buona parte di questi valori affondano le proprie radici nell'andamento che già negli ultimi anni aveva contraddistinto l'evoluzione delle attitudini della domanda turistica e l'immagine del nostro paese, quali l'ambiente, la sensibilità a variabili legate al benessere e all'autenticità dei luoghi e dei prodotti turistici, le condizioni sociodemografiche e così via.

2. La comunicazione e la promozione del territorio quale fattore di politica del turismo per un'Agenzia Nazionale

Comunicare un territorio si rivela un processo ben più complicato che comunicare dei singoli prodotti, sia per la ricchezza di risorse, attrattive e opportunità che esso offre, sia per l'insieme di stakeholder che sul territorio vivono e lavorano. Il processo è ancora più complesso perché la comunicazione si deve confrontare con le percezioni (anche pregresse) dei diversi interlocutori della destinazione, in primis i terminali finali ai quali si rivolge, ovvero i turisti!²

L'immagine di una destinazione è infatti un costrutto complesso che si compone di due elementi: l'immagine comunicata, ovvero l'insieme di quegli elementi tangibili ed intangibili della *brand identity* del territorio, così come veicolati attraverso i diversi canali e dalle diverse fonti di informazione (inclusi gli enti di promozione turistica), e l'immagine percepita, ovvero quell'insieme di associazioni e informazioni connesse ad un certo luogo, su cui influiscono fattori personali come l'esperienza diretta e fattori di stimolo esterni all'individuo, tra cui ciò che viene appunto comunicato dalla destinazione stessa. Il tutto supportato e ingrandito dal ricorso massiccio agli strumenti tecnologici e mediatici che sempre più ne contraddistinguono le azioni.

L'impossibilità di controllare tutti gli agenti e le fonti di comunicazione esterni limita la precisione con cui un ente di promozione può gestire l'immagine di una destinazione e, talvolta, crea un gap tra ciò che viene comunicato e ciò che viene percepito. Stereotipi e clichè sono un rischio concreto e per evitarli è necessario un importante lavoro di programmazione. Per quanto si dica, infatti, non vi è nessuna destinazione che possa dirsi completamente unica e vi saranno sempre concorrenti con *asset* in qualche misura comparabili, che si rivolgono agli stessi segmenti di domanda, ancor più alla luce del manifestarsi di un'emergenza che, sul breve periodo, limita la mobilità e la possibilità di scelta del turista/consumatore. L'immagine diviene quindi, per le destinazioni turistiche, anche un elemento strategico per accrescere la propria attrattività e per differenziarsi in un panorama sempre più affollato, a maggior ragione in un contesto sempre più allargato a livello planetario.

Diversi sono gli studi che considerano il brand di destinazione quale strumento chiave per la gestione dell'immagine delle aree turistiche, evidenziandone le molteplici funzioni: dalla costruzione e dal consolidamento dell'identità propria di un territorio, a volano di promozione e di internazionalizzazione (anche in accordo, più in generale, con la politica estera nazionale), a elemento di qualificazione e garanzia dell'offerta territoriale complessiva di un'area. Questo a tutto vantaggio anche degli operatori turistici che sul quel territorio vi operano.

² Per un'analisi dettagliata delle policy nelle relazioni turismo-territorio, si rimanda a M. Antonioli, C. Mottironi, *Turismo*, Edizioni EGEA, Bocconi University Press, 2016, Milano.

Bisogna inoltre ricordare come l'immagine di una destinazione turistica sia da considerarsi come un bene pubblico, in quanto coinvolge l'intera comunità locale e quindi risulta compito fondamentale delle istituzioni pubbliche, agenzie nazionali del turismo in primis, non solo la sua tutela, ma anche la crescita del suo valore. Infatti, come avere un buon prodotto che però il mercato non conosce, o di cui non percepisce la qualità, è di scarsa utilità, così nel turismo avere una destinazione dotata di risorse naturali e culturali, anche estremamente attrattive, come può essere l'Italia, non è sufficiente se la domanda (si pensi ai nuovi bacini di provenienza) non le conosce o non è messa nella condizione di scegliere ed esperirle in maniera soddisfacente.

È chiaro che, nel contesto competitivo odierno ed ancor più a seguito dell'emergenza Covid, non è certo solo la comunicazione a mettere una destinazione in una posizione vincente, ma è in generale la capacità di adottare logiche e strumenti adeguati in termini di accessi, infrastrutture e strutture turistiche, e sempre e comunque di sviluppo territoriale e di *destination management*.

Rimane però vero l'assunto che nel turismo la comunicazione e la promozione restano funzioni strategiche. In poche parole, gli enti di promozione turistica sia a livello locale, che soprattutto nazionale, hanno il compito di guidare gli attori – turista in primis – da uno stadio di non conoscenza (o di conoscenza superficiale) di un luogo ad uno di conoscenza che lo predisponga positivamente e lo inviti alla scelta, anche ottenendo credibilità e fiducia ma principalmente suscitando quell'adesione emozionale, prerequisito allo stesso tempo essenziale per mettere poi in moto un processo di fidelizzazione o, data la nota infedeltà dei turisti, perlomeno la volontà di raccomandare un luogo o un'esperienza.

Da queste premesse si comprende non solo il ruolo importante che la comunicazione svolge a supporto della crescita turistica di un territorio, ma anche la complessità sottostante l'impostazione di strategie di comunicazione efficaci. Questo a partire dalla complessità del contesto in cui la destinazione si colloca, sia in termini di evoluzione del mercato che di altri territori concorrenti rispetto ai quali ci si deve posizionare, che di obiettivi perseguibili e di potenziali interlocutori. (E questo a prescindere dalla situazione contingente e dal momento storico che ci troviamo a vivere!) Se anche ci fermiamo ai soli consumatori esterni, ovvero ai turisti, è necessario sottolineare come non ci si rivolga, soprattutto se si considera l'intera destinazione-paese, ad un pubblico omogeneo. Al contrario esso risulta essere estremamente diversificato e segmentato. Tutto ciò rende evidente l'importanza di collocare le scelte di comunicazione in una logica di programmazione strategica (piani annuali e pluriennali). Non quindi azioni spot, ma un insieme di scelte mirate e condivise che guardino ai risultati di breve e al contempo di medio-lungo termine.

La programmazione strategica della comunicazione è pertanto un processo complesso, un sistema articolato e coordinato di elementi di analisi, scelte specifiche, individuazione di messaggi e canali appropriati e si fonda su piani strategici nazionali. Tant'è che quando si parla di programmazione è opportuno distinguere principalmente tra analisi strategica e definizione delle strategie. L'obiettivo principale della fase di analisi è quello di indagare, dal punto di vista della comunicazione, lo scenario in cui si dovrà inserire la campagna da pianificare, l'analisi dovrà quindi individuare le opportunità che la destinazione può cogliere e identificare gli elementi chiave su cui basare la strategia di comunicazione.

La successiva elaborazione della strategia di comunicazione implica un insieme di scelte riguardo agli elementi fondamentali delle azioni, che si possono appunto definire come strategiche in quanto prevedono un orizzonte temporale di medio-lungo termine. Una volta prese queste decisioni, il loro contenuto dovrà trovare espressione attraverso tutte le varie iniziative di comunicazione messe in atto dalla destinazione.

Perché la comunicazione sia efficace, è necessario che l'emittente della campagna, nel nostro caso l'ente nazionale del turismo, rappresenti la destinazione nel suo insieme, presentandola come una realtà coesa e dotata di un'identità riconoscibile. Il messaggio deve evidenziarne i fattori di unicità che la differenziano dai competitor in rapporto alle motivazioni e ai desideri dei potenziali viaggiatori. Soprattutto in una fase come questa, tali fattori devono fare appello non solo ai processi cognitivi dei destinatari, ma anche alle loro emozioni. La sfida principale è quella di condensare la promessa e la varietà delle sue im-

plicazioni in un messaggio sintetico, un'immagine chiara e distintiva, che sia capace di catturare l'attenzione e di essere ricordato a lungo³.

Altro errore da evitare in fase di programmazione è stabilire obiettivi eccessivamente generici concepire campagne, che ambiscano a raggiungere un insieme troppo ampio di sotto-obiettivi. Scelte di questo tipo conducono spesso ad una dispersione delle iniziative, diminuendone significativamente l'efficacia.

Come visto, comunicare un territorio è un'attività tutt'altro che semplice o scontata, per la ricchezza dello stesso, ma anche per la pluralità di attori che vi gravitano attorno. Allo stesso modo, programmare in maniera efficace le scelte di comunicazione, non risulta rilevante solamente per accrescerne l'efficacia, ma anche perché solo mettendo a fuoco quelli che sono gli elementi distintivi del territorio e condividendo obiettivi, attività e processi con i principali stakeholder – principalmente Regioni e categorie dei diversi attori – è possibile agire sulla percezione e l'immagine della destinazione, soprattutto sui mercati esteri.

Nel momento in cui si manifesta un'emergenza epocale, quale quella descritta al punto 1 di blocco totale, va da sé che azioni "tradizionali" o di ordinaria gestione, nel brevissimo termine perdono qualsiasi efficacia, mentre se ne impongono altre. Ricordiamo ad esempio quella di rinnovare il desiderio, mantenendo viva nella memoria del potenziale visitatore l'immagine e le caratteristiche della destinazione, andando ad agire sulla sua brand *awareness*, così da "trasformarlo" in turista reale non appena si tornerà a viaggiare senza limitazioni, scelta peraltro effettuata anche da molti operatori di diverse categorie del comparto, e quella di fornire informazioni in tempo reale utili agli *stakeholders* per interpretare la situazione e assumere eventuali decisioni in materia. Di queste ultime ci occuperemo in seguito.

3. Le scelte effettuate da ENIT alla luce dei dati di fine 2019 e il crisis management del periodo Marzo-Maggio 2020

La normale programmazione contenuta nel Piano Triennale 2019/2021 di ENIT, sulla base delle osservazioni sopra esposte, si poneva come obiettivo la crescita a valore, indicando un +10% sulla bilancia commerciale del turismo. Nel Piano, veniva anche posta in evidenza l'esigenza di perseguire scelte chiare in materia di sostenibilità economica, sociale e ambientale⁴.

I risultati perseguiti nel 2019, in linea con i dettati del Piano, hanno evidenziato una crescita di oltre il 4% sia in termini di volumi, che di avanzo della bilancia turistica, grazie anche e soprattutto alla crescita (costante) del turismo internazionale. A chiusura del 2019, e alle soglie dell'emergenza del Covid-19, il turismo internazionale contava in Italia 96,2 milioni di viaggiatori stranieri alle frontiere, che hanno trascorso nelle nostre destinazioni 405,9 milioni di pernottamenti ed hanno speso nel Paese 44,5 miliardi di euro. Si tratta di movimenti importanti per volume e tutti in tendenza positiva rispetto al 2018, con una crescita del +2,3% del numero dei viaggiatori, del +4,8% dei pernottamenti e addirittura del +6,6% dei consumi turistici effettuati in Italia.

Di questi volumi, la quota principale è dovuta al turismo europeo, sia interno all'Unione Europea che extra UE. I viaggiatori UE costituivano il 70,6% del totale stranieri a cui si aggiungeva il 17,6% di quelli europei extra UE. Anche in termini di notti, i pernottamenti UE pesavano per il 68% a cui si aggiungeva il 7,8% di quelli dall'Europa extra UE. La spesa turistica vedeva il contributo dei turisti dall'Unione Europea pari al 58,9% del totale e dagli altri Paesi europei giungeva un ulteriore 10,4% dei consumi totali degli

³ La varietà di toni di voce, ovvero di linguaggio e di mezzi espressivi attraverso cui trasmettere i propri messaggi, che le destinazioni turistiche possono utilizzare è pressoché illimitata. Il criterio che deve guidare la scelta in questo caso deve essere quello della coerenza: coerenza con la personalità della destinazione, coerenza con la sua immagine e coerenza con il pubblico che desidera raggiungere.

⁴ Si ringrazia parte relativa ai dati e alle azioni implementate da ENIT, qui riportate, Maria Elena Rossi, Direttore Marketing e Promozione dell'Agenzia.

stranieri in Italia. Tra gli Europei – UE era ormai consolidata l'incidenza del turismo tedesco pari a 16,2 milioni di viaggiatori e 82 milioni di pernottamenti con una spesa in Italia di 7,6 miliardi di euro. Seguiva per importanza di impatto economico il mercato statunitense che ha speso nel 2019 circa 5,6 miliardi di euro con una crescita del +10,6% rispetto all'anno precedente ma che oggi, a seguito della pandemia non rispecchia ancora un target che si riavvicinerà rapidamente alle tendenze del 2019, diversamente da altri importanti mercati europei di prossimità come quello francese e britannico che hanno speso nel 2019 rispettivamente 4,4 miliardi di euro e 3,8 miliardi di euro per le loro vacanze in Italia.

Con l'inizio del 2020, la situazione precipita: dopo pochi mesi soltanto dai dati di consuntivo riportati, lo scenario muta radicalmente. In seguito all'emergenza sanitaria dovuta al Covid-19, che ha costretto un mondo fortemente interconnesso, per la prima volta nella storia, a interrompere collegamenti e a chiudere le frontiere ed i Governi a imporre regole sanitarie e di distanziamento sociale, si perviene ad una situazione in cui in molti paesi, tra cui l'Italia, attuano un *lockdown* totale, il turismo internazionale si azzerà di colpo e impone drasticamente ad ENIT di operare in regime di emergenza.

Da Marzo a Maggio, al pari di altri enti ed aziende, si trova a garantire l'operatività della sede centrale e delle proprie sedi estere attraverso strumenti di *smart working* e condivisione delle informazioni. Senza entrare nei dettagli di vari aspetti emergenziali che hanno contraddistinto le implicazioni di azioni operative e gestionali della fase di crisi management, quello che interessa qui evidenziare, in contrapposizione con l'attività di comunicazione più tradizionale dell'Agenzia, come sopra descritta, inerisce alla creazione di un cruscotto conoscitivo (*dashboard*) sulla crisi del settore turistico, per supportarne la ripartenza e per fornire un supporto immediato, ponendo gli operatori in grado di leggere alcuni indicatori di scenario, quali primi elementi utili al fine di avere informazioni conoscitive sulla situazione dei mercati internazionali. Va da sé che in parallelo, e con crescente attenzione, si procede alla Revisione del Piano Annuale 2020, per adattarlo all'evolversi delle nuove esigenze in corso.

Il cruscotto implementato si rifà a diverse tipologie di dati, in primis i flussi aerei aeroportuali verso l'Italia, attraverso un loro monitoraggio settimanale. Il servizio permette di verificare concretamente l'andamento delle prenotazioni aeree in tempo reale e di controllare i trend sui diversi mercati europei ed extraeuropei (oltre che nel loro complesso) includendo, tanto gli arrivi passati, quanto le prenotazioni future verso l'Italia per un periodo di 6 settimane, su quelli che rappresentano storicamente i principali mercati di origine.

L'impatto economico potenziale del coronavirus è stimato inoltre su arrivi, notti e spese e quantificato in base a ipotesi di scenari diversi. In particolare sono stati presi in considerazione tre scenari alternativi, da confrontarsi con un altro caso controfattuale. Gli scenari e le analisi sono regolarmente aggiornati, per riflettere la situazione e le ipotesi in divenire.

È stata inoltre prevista un'indagine per il monitoraggio dell'evoluzione degli atteggiamenti dei turisti stranieri ed in particolare di quelli provenienti da Germania, Gran Bretagna, Francia e Stati Uniti, ovviamente oltre agli Italiani. Questo in due wave successive.

A questa attività si è deciso di affiancare un servizio di ascolto dei social media e dei trends che permette di effettuare un monitoraggio sul tema coronavirus/Italia su fonti non italiane, con report a cadenza settimanale così da poter tenere costantemente sotto controllo la percezione dell'immagine turistica dell'Italia, datane la rilevanza evidenziata nelle pagine precedenti, sui bacini di domanda estera più importanti. Questa attività di monitoraggio prevede un'analisi di dettaglio ed in particolare, un'analisi qualitativa del *sentiment* e temi ricorrenti sul *main stream* internazionale (quotidiani nazionali internazionali) ed un'analisi quantitativa, con relativi KPI, su web e social network.

Altra attività portata avanti nel corso del trimestre Marzo-Maggio 2020 è un servizio di monitoraggio delle vendite del prodotto Italia sulle principali Online Travel Agency, attraverso la misurazione in tempo reale di tutti gli indici di appeal digitale, nonché la rilevazione dei prezzi e della pressione turistica di una destinazione, grazie alla raccolta dati per un campione verificato di *point of interest* per provincia riferibili al settore ospitalità, pesati per categoria e tipologia. Questo dato, che fornisce volumi, stagionalità, sentimenti e prezzi, consente

quindi di monitorare sui canali digitali l'andamento delle prenotazioni nelle diverse destinazioni italiane. Oltre alle OTA si è proceduto anche ad un monitoraggio delle vendite presso i tour operator stranieri, grazie all'analisi di tendenza longitudinale di tali andamenti nell'ultimo decennio effettuato dalle sedi estere. A tale proposito, attraverso un focus specifico si è indagato altresì come i diversi Paesi stranieri stessero reagendo, col passare dei mesi, alla pandemia, con particolare riferimento a chiusura dei voli, annullamento cataloghi ecc.

Proseguendo le attività in corso dell'Ufficio Studi ENIT prima della pandemia, non è stato abbandonato il servizio di *global market analysis*, utile ad indagare i molteplici aspetti del turismo in maniera innovativa e di dare risposte puntuali agli operatori ed alle amministrazioni del settore, con l'obiettivo di:

- profilare l'offerta al consumatore a livello di singolo paese estero, tenendo in considerazione differenze culturali e comunicative;
- studiare i diversi profili di viaggiatori per adattare la strategia di marketing e promozione delle destinazioni italiane;
- approfondire l'analisi della domanda attuale e potenziale;
- approfondire l'analisi dell'attrattività dell'Italia, delle regioni e città italiane;
- realizzare studi previsionali su scenari socioeconomici differenti: oltre all'attuale pandemia, recessioni o boom economici, disastri naturali, eventi terroristici, ecc.

Questo grazie alla possibilità di reperire informazioni su:

- analisi globali e regionali per settore economico e dati macro economici per paese e per città;
- trend di settore;
- aspetti socioeconomici e relativo impatto sul settore turistico;
- analisi della popolazione, dello stile di vita, del reddito e della spesa ecc.

Durante il periodo in analisi, comunque è proseguito anche il monitoraggio delle uscite sulla stampa nazionale e internazionale, con riferimento all'ENIT ed al suo operato, ma anche all'Italia intesa come destinazione turistica, con l'obiettivo di comprendere il posizionamento e l'evoluzione nel tempo del brand Italia (inteso nella sua accezione turistica) e di quelli ad esso collegati, in primis a quelli regionali, col duplice obiettivo di una misurazione quantitativa e qualitativa delle azioni strategiche intraprese da ENIT, e di gestione dell'andamento dell'immagine turistica dell'Italia.

In sintesi, a crisi causata dalla pandemia ha portato ENIT a gestire le diverse fasi del *crisis management* – *reduction, readiness, response, recovery* – ragionando su alcune priorità:

- porre il turista al centro della comunicazione, ove la sicurezza e la certezza della fonte ha un ruolo centrale nella programmazione e nell'attuazione del viaggio, comportamento che ci si aspetta resterà anche dopo l'emergenza;
- avvalersi dell'innovazione tecnologica e di processo per essere più efficaci nel rapporto con i turisti, le imprese dell'offerta e della domanda e i territori. L'emergenza Covid-19 ha accelerato processi di ibridazione tra virtuale e reale già in corso in precedenza e che resteranno nelle vite delle persone;
- fornire il massimo supporto alla ripartenza delle imprese del turismo in Italia. I dati di scenario mostrano infatti come un recupero ai flussi turistici pre-Covid-19 sia previsto non prima del 2023;
- valorizzare il sistema di relazioni con media, stakeholder e influencer sui mercati quali partner fondamentali per la gestione della crisi e per la ripartenza. Progetti come quelli illustrati precedentemente, di ufficio stampa internazionale, ascolto dell'ecosistema digitale e di digital PR risultano in questo senso di estrema importanza.

4. Conclusioni: verso le fasi di rilancio post *lockdown* anche in ottica di confronto internazionale

Con la riapertura delle frontiere italiane, il 3 giugno 2020, anche ENIT, come tutti gli attori del comparto, ha predisposto le azioni necessarie al *response*, cioè alla fase di ripartenza. Dal punto di vista valoriale,

la ripartenza vuole e deve però anche essere sinonimo di cambiamento, per intercettare le tendenze sui mercati e la trasformazione dei comportamenti e delle sensibilità delle persone, dei processi di ispirazione e di acquisto, che la pandemia ha accelerato o messo in luce, e che comunque va a posizionarsi in quel percorso dinamico e continuo che ha contraddistinto negli ultimi anni l'evoluzione della domanda turistica rivolta verso le nostre destinazioni.

L'attività di marketing turistico per il brand Italia deve prevedere, come non mai, elementi di grande flessibilità e di tempi e geometrie variabili, sulla base delle priorità individuate. L'attuale situazione di incertezza sulle tempistiche e sulle modalità di ripresa dei flussi turistici nazionali e internazionali, ha imposto l'individuazione delle diverse fasi di comunicazione per il riposizionamento dell'immagine turistica dell'Italia, sviluppando una visione del turismo nuova ed equilibrata, che consenta una vera e propria ripartenza del sistema turistico nazionale sulla base di valori legati alla sostenibilità economica, in equilibrio con l'ambiente e la società. La crisi è anche un'opportunità per dare valore all'identità, recuperando la dimensione umana, in una fase che potrebbe definirsi di nuovo umanesimo. Un ragionamento analogo vale anche dal lato dell'offerta, in tutte le proprie segmentate componenti, allargandosi ad includere elementi e relative considerazioni in termini di risorse finanziarie, di investimenti, di riqualificazione delle strutture, di risorse umane e tecnologiche.

Va inoltre sottolineato come "Italia che riparte" ha un grande potenziale per la crescita dei viaggi domestici da parte degli Italiani, che passeranno in gran parte dai viaggi *outgoing* ai viaggi interni. Anzi proprio su questo segmento, esteso ad aree limitrofe, così da definirsi "di prossimità" si concentra la promozione per la prossima estate. Il 40 per cento dei viaggiatori italiani, infatti, che preferiva in passato fare i viaggi all'estero, quest'anno sicuramente dovrà almeno in parte optare per una vacanza tricolore in patria. La prospettiva per i prossimi mesi – da Giugno ad Agosto – è quindi quella di recuperare con il turismo domestico il calo delle prenotazioni internazionali relative all'estate 2020, che sembra essere anche maggiore rispetto ai nostri storici competitor diretti, quali Spagna e Francia: l'Italia, infatti, pur avendo il maggior numero di prenotazioni in corso per l'estate, realizza anche il calo maggiore, rispetto allo scorso anno, pari a -81,4%, versus un -80,1% della Francia e un -77,5% della Spagna. L'Italia quindi ha un potenziale maggiore per la sostituzione dei viaggi interni rispetto alla Spagna (28% in uscita) e alla Francia (25%), ma inferiore all'Europa occidentale nel suo complesso (45%).

D'altronde, come in precedenza evidenziato, la Penisola ha sempre registrato presenze massicce di flussi turistici stranieri e quindi risente di più delle perdite. Nei primi 4 mesi del 2020 il traffico aeroportuale internazionale verso l'Italia è diminuito del -64,8%, per un totale di 655 mila arrivi stranieri negli aeroporti italiani. Nel monitoraggio settimanale sull'Italia, alla nona settimana di osservazione sull'andamento degli arrivi aeroportuali nel 2020, le perdite indicano fino al 17 maggio, un dato complessivo del -70,7% rispetto allo stesso periodo del 2019, con una tendenza discendente costante nella diminuzione della domanda internazionale fermata dalle restrizioni dei viaggi. Si avverte la mancanza di Paesi *long haul* con una diminuzione più evidente delle provenienze dalla Cina che cala del -82% (valore massimo) e dagli USA (-78,1%), mentre il calo inferiore del -63,3% si registra dalla Russia.

Quanto ai pernottamenti internazionali nel 2020 si stima un calo che si attesta al -49%, pari a 31 milioni di visitatori, con pernottamenti internazionali inferiori di 108 milioni nel 2020 rispetto al 2019.

Si può ben sperare, però, in un recupero a breve degli arrivi a corto raggio a Luglio mentre il lungo raggio (resto del mondo) si riprenderà più lentamente. Si attende, quindi, una maggiore penetrazione sul 56% dei viaggiatori stranieri che provengono dai mercati di prossimità. Una ripresa attesa anche in virtù di una tendenziale stabilità dei prezzi praticati dal sistema ricettivo italiano che nel mese di Giugno, addirittura, si caratterizza come sotto tono, con un valore mediano di 97 euro per camera.

Ma in termini economici totali sempre per il 2020, i consumi di italiani e stranieri potrebbero determinare una perdita di 65 miliardi di euro (di cui 21 miliardi stranieri). Il turismo rappresenta la quarta maggiore categoria di esportazioni dell'UE e produce effetti positivi per l'economia europea nel suo complesso: per

ogni euro di valore aggiunto generato dal turismo si ottiene un effetto indiretto su altre industrie pari a 56 cent supplementari di valore aggiunto (previsioni condotte a fine maggio 2020).

L'Italia turistica nonostante il Covid, comunque, si conferma la più desiderata e ricercata sia come meta internazionale che dal mercato interno. Dall'inizio della pandemia a metà Maggio 2020 si contano un totale di 711,4 mila *mention* relative al Travel Italia durante l'emergenza – di cui 42,8 mila comparse sul web e 669,5 mila dai social – che hanno prodotto 197,3 milioni di interazioni (che equivalgono ad un investimento pari a 421,3 milioni di euro).

7. IL TURISMO TERMALE ALLA PROVA DELLA RESILIENZA URBANA E DELLA PANDEMIA*

1. Introduzione

Con la pandemia da Covid-19 il settore del turismo ha mostrato le sue debolezze alla pari degli altri settori dell'economia globalizzata postcapitalista. I comportamenti che si sono adottati nel periodo dell'emergenza segneranno i cambiamenti che accadranno nel breve-lungo periodo, trasformazioni che dovranno soddisfare nuovi bisogni e ristabilire altre gerarchie di necessità per rispondere con efficacia alle prossime emergenze o rischi. Nel prossimo futuro, quella sanitaria, sarà indubbiamente tra le priorità quella più complessa.

Si dovrà soddisfarla con un'organizzazione diversa dei presidi sanitari, meglio distribuiti sul territorio, con un più adeguato sostegno alla ricerca e una più capillare rete preventiva di azioni di controllo sulla salute pubblica da assegnare alla medicina di base o di comunità. Il turismo termale, che attraverso il comparto del benessere dalla metà degli anni Ottanta aveva compiuto un processo di riposizionamento dell'offerta riducendo progressivamente quella sanitaria, è auspicabile che subirà un nuovo assetto riconsegnando alle località termali storiche una *chance* per tornare a essere spazi della cura non solo per le proprietà terapeutiche delle acque termali, ma quali centri di prevenzione, trattamento, formazione e ricerca della sanità.

“Il disastro verso il quale si sta andando potrebbe essere trasformato – ha dichiarato Massimo Caputi Presidente Federterme Confindustria – in un'opportunità integrando il modello finora perseguito in modo che si possa valorizzare un patrimonio unico al mondo di cui l'Italia dispone” (ItaliaOggi, 8/5/2020).

Si guarda al “termalismo di nuova generazione”, ma su quali contenuti nuovi e su quali modelli si deve fondare? Cosa l'emergenza pandemica insegna perché si trasformi il turismo termale nel settore più avanzato nell'applicazione dei principi di sostenibilità?

È ormai evidente che le realtà urbane a più alta vocazione termale e turistica, dovranno dotarsi, alla pari di tutte le altre, di strategie di resilienza che non possono più essere disattese, quindi, essere con rapidità inserite nell'agenda politica di ogni pubblica amministrazione.

In questa direzione il settore del turismo termale, al quale è possibile associare per estensione delle attività che già vi si svolgono una più articolata estensione del sanitario, dovrà fare corrispondere la propria trasformazione secondo le linee dell'Agenda 2030 per la Sostenibilità¹ della Nazioni Unite, ovvero perse-

* A cura di Maurizio Giufrè, *Esperto in project financing per la valorizzazione del patrimonio immobiliare.*

¹ *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.* Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 Settembre 2015.

quire i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile e i 169 target i quali “integrati e indivisibili” bilanciano le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: economico, sociale e ambientale.

Infatti, ciò che la pandemia da Covid-19 ha confermato in modo inequivocabile è che le cause di una simile tragedia umana, come altre emergenze che continuano a verificarsi sulla Terra, devono essere collegate al cambiamento climatico che rappresenta una delle maggiori sfide del nostro tempo. I suoi impatti negativi minano la capacità di tutti i paesi di raggiungere uno sviluppo sostenibile. Com'è ben noto, l'aumento della temperatura, l'innalzamento del livello del mare, l'acidificazione degli oceani e altri impatti dei cambiamenti climatici stanno influenzando seriamente ogni area del pianeta.

Il turismo termale, quindi, dovrà essere compreso all'interno dei processi per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, altresì costituire una realtà collegata alla vita urbana, interagente con i processi sociali ed economici della città e dei territori nell'organizzazione spaziale e funzionale delle strutture che ne costituiscono le componenti fisiche dove si sviluppa (alberghi, piscine, parchi, ambienti sanitari, ecc.), compresi gli aspetti gestionali di erogazione dei servizi forniti agli utenti e le risorse energetiche utilizzate.

Lo stile di vita urbano moderno è associato a stress cronico, attività fisica insufficiente, ma soprattutto all'esposizione a rischi ambientali antropogenici, che la pandemia ha messo ancora più in evidenza. Per conquistare una nuova dimensione di benessere occorre affrontarli con iniziative non più settoriali, ma interagenti con la realtà urbana.

Nello spazio urbano, infatti, insistono complessi termali già in prevalenza dotati di aree verdi, un cambio di paradigma sarebbe ad esempio quello di considerarli altrettanto rilevanti delle acque terapeutiche al fine di promuovere la salute mentale e fisica non solo dei turisti, ma dei residenti urbani, fornendo rilassamento psicologico e attenuazione dello stress, stimolando la coesione sociale, sostenendo l'attività fisica, riducendo l'esposizione agli inquinanti atmosferici e mitigando il calore eccessivo (Braubach, Egorov, Mudu, Wolf, Ward Thompson & Martuzzi, 2017).

2. Impatto dell'epidemia Covid-19 sul turismo termale

Nel rinviare al quadro generale introduttivo sulle ricadute che anche sul turismo termale avranno sia la drastica riduzione dei flussi turistici, sia gli effetti del *lockdown* sulle aziende termali, è evidente che il settore in questione subirà un impatto economico e aggraverà, nel breve periodo, situazioni già critiche.

Pur in un quadro d'incertezza, infatti, dove le prospettive per l'anno saranno modificate ancora più volte e in considerazione di quanto dichiarato dall'UNWTO, che ritiene che “il turismo internazionale tende a rimbalzare fortemente dagli shock esterni e dalla crisi” (UNWTO, 2020), occorre ribadire che il comparto del turismo termale italiano soffre di pregresse deficienze che l'emergenza pandemica del Covid-19 ha solo inasprito, con conseguenze difficili da valutare in questo preciso momento.

Di là del sentimento espresso dal gruppo di esperti dell'UNWTO che indica l'inizio della ripresa della domanda internazionale soprattutto nel 2021 e che la domanda interna si riprenderà più rapidamente della domanda internazionale, la riflessione da compiere è se nella contingenza delle diverse misure legislative² adottate per fronteggiare la crisi economica causata dal Covid-19, si provvederà a elaborare un piano di interventi idoneo a considerare il turismo termale e lo stato del patrimonio immobiliare (pubblico e privato) che lo sottende, quale occasione strategica di una trasformazione incardinata nei principi della sostenibilità e della resilienza, per la valorizzazione delle molteplici potenzialità che il comparto del termalismo può offrire per contrastare i rischi derivanti in futuro dalle modificazioni ambientali.

² Ci si riferisce ai provvedimenti governativi quali: Decreto legge 19 maggio 2020, n. 34; Decreto legge 8 aprile 2020, n.23; Decreto legge 25 marzo 2020, n.19; Decreto legge 17 marzo 2020, n.18. Si escludono dalla nota l'elenco dei contributi europei. Per un esame di questi si rinvia a: <http://europarl.europa.eu/italy/it/succede-al-pe/cosa-sta-facendo-l'ue-per-rispondere-all'emergenza-covid-19>.

Dal lato economico e sociale, nel favorire in una prima fase la domanda domestica, si tratta di cogliere l'opportunità offerta per riposizionare gli asset del termalismo con la consapevolezza che i rischi che corre la nostra società urbana sono così alti da rendersi necessario con urgenza l'implementazione di quella serie di tecniche e procedure che seppure individuate nei soli centri termali ne possano ricavare vantaggi sia le aree vaste del territorio nelle quali insistono, sia altre realtà urbane.

Già nel Rapporto sul Turismo Italiano, XXIII Edizione 2018/2019 (Giufrè, 2019), è illustrato in dettaglio come attraverso la procedura del partenariato pubblico-privato si possono incanalare le risorse economico-finanziarie necessarie per la riqualificazione degli asset immobiliari del termalismo e di conseguenza ottenere un "prodotto" competitivo perché riqualificato secondo criteri innovativi di gestione, di funzionalità e di qualità urbana, ma soprattutto con una *governance* pubblica, lì dove gli investimenti dovessero essere effettuati con capitale pubblico.

In un contesto rapidamente mutato come quello attuale non mancano strumenti e competenze specifiche. Nel breve periodo le aziende del termalismo dovranno seguire le indicazioni governative e valutare le informazioni, in parte tutte somiglianti, provenienti dalle principali società di audit e consulenza quali Deloitte (Deloitte, 2020)³, McKinsey (Craven, Mysore & Wilson, 2020; Sneider & Singhal, 2020) o Ernst&Young.

La sfida più complessa riguarderà il medio-lungo periodo che si apre con nuovi scenari dati dalla disponibilità finanziaria aggiuntiva di provvedimenti nazionali ed europei, di natura sia fiscale sia monetari. Prima dell'emergenza pandemica Covid-19 queste risorse erano ancora inimmaginabili e potrebbero configurare interessanti opportunità per il turismo termale, in altre parole comportare quel concreto rilancio e riposizionamento sul mercato che seppure atteso da qualche tempo, oggi assume altri significati.

3. La sfida della sostenibilità e del termalismo sociale

In previsione di conoscere quale direzione e distribuzione avranno gli investimenti pubblici, è chiaro che l'evento pandemico riporta alla ribalta alcune questioni trascurate nel dibattito riguardante il rilancio e lo sviluppo del turismo termale, e che adesso emergono con tutta la loro rilevanza auspicando che possano avere una diversa considerazione.

L'orientamento, infatti, seguito fino a oggi dai principali attori del termalismo, sia pubblici sia privati, è stato quello di scommettere sull'intervento del mercato secondo le logiche neoliberiste della privatizzazione, senza accorgersi che come per altri settori economici – adesso in modo più evidente – la crisi di cui soffre il termalismo non è di domanda, ma di offerta.

Crederne che il mercato sanasse ritardi e abbandoni di centri termali anche aventi una rilevante tradizione poiché localizzati in città storiche, ha voluto dire attendere soluzioni che non sono mai giunte, continuare a perdere competitività, accumulare debito, ma soprattutto disattendere la domanda sociale di comunità e territori che nel termalismo hanno sempre visto non solo l'opportunità di cura e benessere per tutti, ma il destinatario dei loro commerci e servizi: fonte primaria, quindi, di sostegno e alimento dell'economia locale.

È indubbio che sia necessario inserire il turismo termale tra gli ambiti privilegiati dell'innovazione sociale (Anheier & Krlev, 2020; Brandsen, Cattacin, Evers & Zimmer, 2016) che dovrà ancor più che passato supplire in parte al ridimensionamento dei programmi di welfare intervenuti nel corso degli ultimi decenni, e dove non sarà trascurabile il ruolo che vi potrebbe svolgere il Terzo Settore, anche se fino ad oggi non ha

³ Deloitte distingue tre "macrofasi". Quella di Respond, il lasso di tempo in cui si risponde quotidianamente alle sfide affrontando la gestione dell'operatività contingente in emergenza; di Recover, il periodo durante il quale si identificano i cambiamenti nelle dinamiche operative facendo leva sulle best practice; di Thrive, la fase in cui l'azienda si prepara ad affrontare la nuova normalità, il "new normal", capitalizzando le conoscenze acquisite nelle fasi precedenti.

dimostrato avere un particolarmente interesse per questo settore⁴. Tuttavia, a parte i processi dell'innovazione sociale che dovranno coinvolgere il termalismo, soprattutto per i suoi riflessi anche in ambito sanitario, con il Covid-19 è stata confermata la centralità dello Stato e delle sue politiche (pur malridotte) di welfare. Ha scritto Franciscu Sedda che con il suo intervento lo Stato

“ha reso tangibile non solo quanto sia rischioso lo smantellamento dei sistemi sanitari pubblici, ma anche quanto la salute dipenda dalla presenza di istituzioni ben organizzate e autorevoli, capaci di promuovere un tessuto sociale solidale, coeso, maturo nonché importanti investimenti in materia di ricerca e sviluppo, al fine di prevenire o affrontare efficacemente le crisi” (Sedda, 2020).

Importante è quindi osservare quanto, in conseguenza all'emergenza Covid-19, si sia diffusa nella società la consapevolezza del ruolo del soggetto pubblico nel governare situazioni impreviste e in particolare quelle che hanno al centro la salute e il benessere psico-fisico delle persone.

Nel settore del turismo termale, però, la centralità del pubblico, determinerà le condizioni attese di cambiamento, se gli “approcci responsabili” verso l'ambiente nel quale viviamo saranno da esso stesso indicati e perseguiti, facendosi, quindi, garante di politiche che focalizzino la struttura turistica sulle comunità e le popolazioni locali: le sole a ridefinire e riorientare il turismo in base ai loro diritti e interessi al fine di renderlo sostenibile.

Sul piano teorico, un tale approccio include tecniche, metodi e comportamenti affinché il turismo termale sia “socializzato”, ossia considerato a tutti gli effetti un “bene pubblico”, inserito nelle realtà urbane di riferimento, quindi, in ogni suo aspetto responsabile dei limiti ecologici del pianeta. Di conseguenza l'elaborazione di un qualsiasi futuro programma volto a valorizzare il termalismo dovrà evidenziare il suo aspetto sociale. In altri termini il raggiungimento del suo rilancio, sarà positivo quanto più progressivamente saprà contribuire a eliminare le contraddizioni e le disuguaglianze esistenti derivanti per massima parte da una concezione privatistica indirizzata ad accrescere i profitti in un'ipotesi di sviluppo continuo e crescente della produzione dei servizi turistici.

Tra le contraddizioni, solo a titolo di esempio, c'è l'idea che sopravvive da lungo tempo con l'ideologia del consumo diffuso del termalismo, e che consiste nella disparità di offerta tra quella proveniente dai centri termali delle regioni del centro-nord (Toscana, Emilia-Romagna, Veneto) e le altre realtà localizzate un po' a macchie sia nelle regioni meridionali sia all'interno delle stesse regioni prime citate. Se adeguatamente integrate in una “rete del termalismo italiano” si avrebbe la possibilità di ampliare e consolidare l'offerta turistica termale e al contempo consentire il miglioramento economico e sociale di vaste aree geografiche indebolite da decenni di scelte che si è dovuto constatare profondamente sbagliate.

Tuttavia, finché non s'impongono serie politiche d'investimenti nell'ambito del welfare e dell'innovazione sociale sarà arduo trasformare il turismo termale e il suo sotteso patrimonio immobiliare, storico e culturale presente nei luoghi nei quali si pratica, in un'opportunità di miglioramento della qualità di vita di chi in quei centri termali vi abita, oltre che per il turista che periodicamente vi soggiorna o transita.

Come sostiene Freya Higgins-Desbiolles, c'è la necessità di un più generale “ripensamento sul turismo”⁵ che con l'emergenza Covid-19 ha solo avuto una improvvisa accelerazione. Tuttavia, questo “ripensamento” per essere concreto e produrre i suoi effetti di crescita del “benessere” e non di “consumo”, dovrebbe essere corretto della retorica contenuta in molte posizioni di autorevoli organismi internazionali, e non solo di quelli, che si occupano di turismo.

Il World Tourism Organization (UNWTO) ad esempio si dichiara convinto che “questa crisi può anche offrire un'opportunità unica per plasmare il settore in modo che non solo cresca, ma cresca meglio, con priorità

⁴ Il ruolo del Terzo Settore nel termalismo è inesistente. Si veda a tale proposito ITSSOIN (Impact of the Third Sector as Social Innovation), il programma promosso dall'Unione Europea non comprende i temi del turismo, ma in particolare quello termale nonostante i collegamenti che questo ha con la salute della quale si occupa il programma ITSSON.

⁵ Freya Higgins-Desbiolles è docente presso la School of Management nell'area della gestione del turismo della University of South Australia.

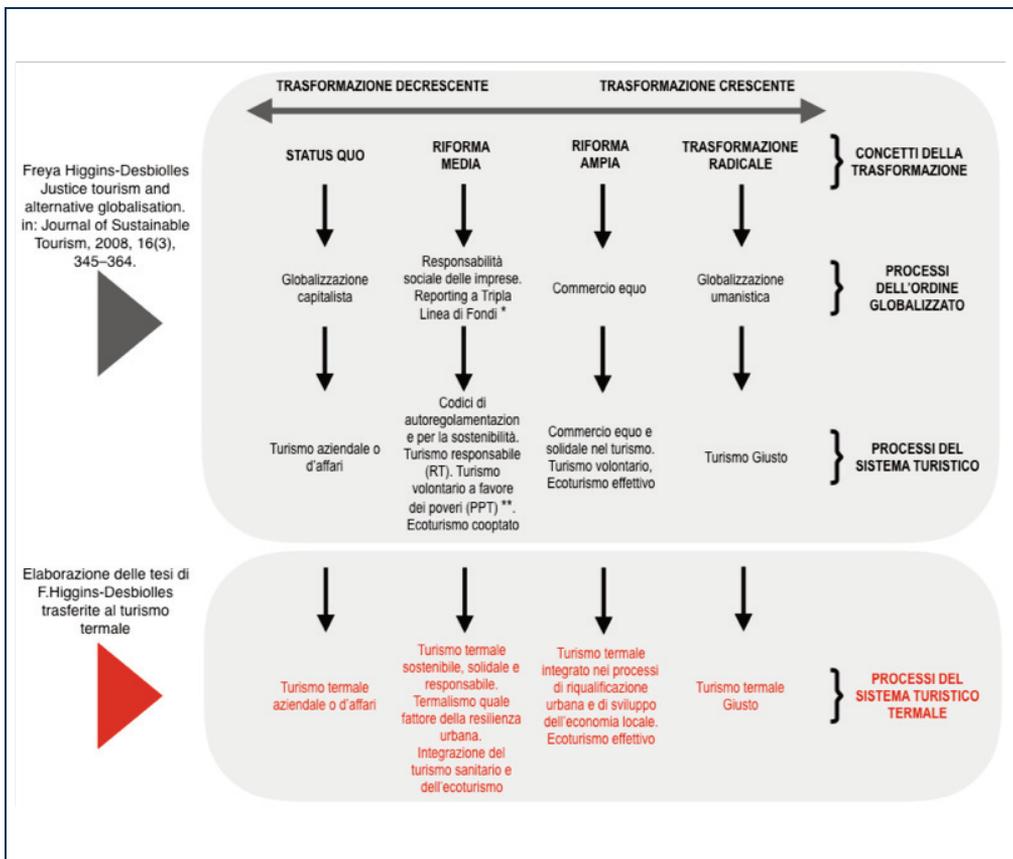
d'inclusione, sostenibilità e responsabilità", aggiungendo che "per il futuro, occorre prestare particolare attenzione alla costruzione della resilienza e alla promozione della sostenibilità a tutti i livelli" (UNWTO, 2020).

Tesi totalmente condivisibile se non accadesse che l'industria del turismo abbia resistito nell'accettare un cambiamento effettivo nonostante le critiche diffuse e i conclamati casi di degenerazione (overturismo). Per il suo "riorientamento" – compreso ovviamente quello termale con le sue peculiarità – si avranno nuove e più qualificate condizioni solo "socializzandolo". Ribadisce Higgins-Desbiolles che

"In questo momento tali sforzi sono importanti in quanto le possibilità di trasformazione sono rese possibili dall'interruzione che la pandemia ha procurato al business turistico" (Higgins-Desbiolles, 2020).

Nella figura 1 è stato esteso ai "Processi del Sistema Turistico Termale" il grafico elaborato dalla studiosa australiana.

Fig. 1 – Elaborazione delle tesi di F. Higgins-Desbiolles trasferite al turismo termale.



(*) La tripla linea di fondo (TBL, Triple Bottom Line) è un concetto che cerca di ampliare l'attenzione sulla linea di fondo finanziaria delle imprese per includere responsabilità sociali e ambientali. Una linea a tre fasi misura il grado di responsabilità sociale, il suo valore economico e il suo impatto ambientale. La frase è stata introdotta nel 1994 da John Elkington e successivamente usata nel suo libro del 1997 "Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business".

(**) RT, Responsible Tourism; PPT, Pro-Poor Tourism.

Fonte: Higgins-Desbiolles, F. (2008).

Sono indicate le trasformazioni in direzione di una crescita sociale e sostenibile che il settore del termale dovrebbe perseguire in linea con gli altri del turismo per giungere a un "Turismo Giusto". La definizione richiama idee, programmi e "atteggiamenti" etici che da Henri Lefebvre (Lefebvre, 1968) a Edward William Soja (Soja, 2009) sono divenuti patrimonio del pensiero critico sulla città e più in generale del rapporto tra la società e la politica con la giustizia nella città (Ischia, 2012).

Per le specifiche caratteristiche possedute dal termalismo italiano, concentrato in realtà urbane di medie e piccole dimensioni, la ricerca di una seria alternativa al sistema del "turismo d'affari", diffuso nel mondo dell'economia globalizzata e basato "sullo sfruttamento e sulla mercificazione di tutti i fattori di produzione, inclusi persone, culture e ambienti" (Higgins-Desbiolles, 2008), sarebbe la sola direzione da intraprendere per salvaguardarne l'identità e l'urbanità dei luoghi, garantire la tutela delle risorse ambientali e naturali, migliorare l'economia e le condizioni sociali.

Aspetti che rivestono una grande importanza poiché premono per essere risolti sia nel contesto globalizzato, sia in quello locale, sia nelle aree geografiche a noi più lontane, sia in quelle più vicine, sia in economie ad alti tassi di crescita del Pil, sia in quelle in fase di stagnazione, quando non in recessione. Si comprende che dal Rapporto Brundtland (1987)⁶, "Il futuro di tutti noi", all'esperienza che stiamo vivendo con il virus Covid-19, la tesi che in sintesi qui si ribadisce sostiene che anche nel settore turistico si dovrà assumere la parola "sostenibilità" senza che subisca altre "manipolazioni".

Perché come ha sostenuto George Monbiot dal 1992 i leader mondiali hanno "manipolato" il concetto di sostenibilità per farlo diventare "sviluppo sostenibile", poi diventato "crescita sostenibile", arrivando oggi a "crescita sostenuta".

"Se la sostenibilità significa qualcosa è sicuramente l'opposto di una crescita sostenuta. La crescita sostenuta su un pianeta finito è l'essenza dell'insostenibilità" (Monbiot, 2012).

I concetti di sostenibilità e di socialità per avanzare e progredire negli ambiti del turismo termale presuppongono una messa in discussione radicale del sistema (ideologico) che ha sorretto il turismo mondiale e di quello nazionale che fino ad oggi anch'esso ha contribuito, con l'incessante produzione di consumo senza regole, danni al nostro *habitat* che l'emergenza pandemica del Covid-19 ne è solo una delle numerose manifestazioni, segnali che occorra un'urgente inversione di rotta.

4. Termalismo e resilienza urbana

La resilienza urbana gioca un ruolo rilevante per accrescere la capacità dei sistemi urbani e territoriali di reagire ai problemi connessi al cambiamento climatico, anche se "i differenti approcci stentano tuttora a trovare un punto di congiunzione e pochi sono gli studi mirati a fornire operatività al concetto" (Galderisi, 2013).

Nel 2013 L'Organizzazione Mondiale della Sanità introduce in un suo documento (WHO, 2013) la definizione di resilienza quale "fattore-chiave" per la promozione della salute e del benessere sia a livello individuale sia di comunità. Gli argomenti trattati riprendono i temi collegati al cambiamento climatico che alla luce della pandemia Covi-19 assumono una particolare importanza. Nel documento del WHO si legge:

"La valutazione sistematica degli effetti sulla salute legati a un rapido cambiamento dell'ambiente – particolarmente in relazione alla tecnologia, al lavoro, alla produzione energetica e all'urbanizzazione – è fonda-

⁶ Il Rapporto della Commissione Brundtland, *Il futuro di tutti noi*, su ambiente e sviluppo, è stato pubblicato nel 1987 dopo che l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 1983 istituì la Commissione mondiale che aveva l'obiettivo di elaborare un'"agenda globale per il cambiamento". La Commissione era presieduta dalla norvegese Gro Harlem Brundtland. Lo studio prende avvio rilevando come il mondo si trovi davanti ad una "sfida globale" alla quale si può rispondere solo mediante l'assunzione di un nuovo modello di sviluppo definito "sostenibile".

mentale e deve essere seguita da azioni al fine di garantire benefici per la salute. Le comunità resilienti reagiscono in modo proattivo a situazioni nuove o avverse, si preparano a cambiamenti economici, sociali e ambientali e affrontano meglio la crisi e le difficoltà. Il movimento delle Città e delle Comunità Sane dell'OMS fornisce molteplici esempi su come si costruisce questo tipo di resilienza, soprattutto coinvolgendo la popolazione locale e generando un senso di appartenenza della comunità rispetto ai temi della salute. Altre reti che partono dal livello locale forniscono esperienze simili – come le scuole o gli ambienti di lavoro che promuovono salute” (WHO, 2013).

Stabilito che il concetto di resilienza ha una stretta relazione con la salute e la cura sanitaria e chiarito che è stata la medicina (nel campo pediatrico, psichiatrico, geriatrico, ecc.) a occuparsene prima che se ne interessassero gli studi sulla realtà urbana (Burayidi, Allen, Twigg & Wamsler, 2019; Kabisch, Korn, Stadler & Bonn, 2017), la resilienza può trovare un'applicazione efficace nell'ambito del turismo termale. In modo più specifico sono le città termali che nell'ambito dei loro strumenti di pianificazione urbanistica e nelle norme amministrative ne dovrebbero adottare metodi e tecniche, com'è avvenuto in altri centri urbani.

Il riferimento obbligato va all'organizzazione internazionale C40 Cities nata nel 2005 per iniziativa del sindaco di Londra, Ken Livingstone, affinché si trovassero, attraverso la partecipazione dei sindaci delle più importanti città e megalopoli del mondo, percorsi più brevi e concreti per ridurre l'inquinamento climatico.

Dalle diciotto amministrazioni comunali che vi aderirono all'inizio, oggi se ne contano novantasei, e tra queste Roma, Milano e Venezia. La rete di *C40 Cities*⁷ ha quale principale soggetto filantropico e animatore la Fondazione Rockefeller. È stata la fondazione statunitense, attraverso la sua organizzazione *100 Resilient Cities* costituita nel 2013, che invitò le nostre città ad aderire alla rete.

In occasione della decima sessione ad Abu Dhabi del World Urban Forum (espressione dell'agenzia delle Nazioni Unite UN-Habitat), l'organizzazione delle “città resilienti” ha preso una nuova denominazione, *Global Resilient Cities Network*, firmando il documento finale (*Declared Actions*) nel quale si dichiara l'impegno, entro il 2030, di rendere fattibile la nuova agenda urbana ripresentando l'impegno perché “il diritto alla città diventi una realtà” e sostenendo “la fornitura di servizi pubblici per garantire standard di vita adeguati per tutti”.

Un decennio è certo un periodo breve per cogliere i risultati di una “urbanizzazione sostenibile” per le nostre città, già di per sé complessa soprattutto ora che per ottenere i migliori livelli di qualità sociale e ambientale, si è aggiunta l'emergenza sanitaria della pandemia. Se, infatti, il progresso verso la sostenibilità era già critico per le difficoltà che riscontra la messa in discussione di modelli e strategie urbane seguite fino ad oggi, il contagio planetario al quale stiamo assistendo ha ancora più messo in risalto la necessità di accelerare i tempi d'intervento, inoltre si sono presentati nuovi problemi da risolvere, come appunto l'emergenza Covid-19, anch'essi da collocare nei cambiamenti della nostra epoca: l'Antropocene.

Non si tratta solo di avere scoperto l'inadeguatezza delle nostre infrastrutture sanitarie anche lì dove se ne dichiara l'“eccellenza”, la gravità dello squilibrio demografico tra città metropoli e il resto dei nostri territori oppure la superata concezione dei nostri spazi del lavoro, dell'abitare e del soggiorno turistico, ma che i problemi che intendiamo affrontare non possono essere isolati dalla complessità che ci sta intorno”. Piuttosto, per tornarvi, si tratta di esaminare i contenuti delle politiche di “resilienza” che i nostri governi locali dichiarano di volere attuare con il sostegno e la visibilità che gli offre una rete internazionale di organizzazioni. Perché è indubbio che la resilienza urbana sia l'argomento che deve essere al centro della nostra riflessione futura della città vista anche in previsione del benessere e della cura termale.

Allora dobbiamo chiederci se queste adesioni sono solo operazioni di facciata o se al contrario sono sostenute da regole e azioni concrete e radicali. C'è da intendersi se per contrastare i pericoli ai quali stiamo andando incontro perseguono modelli di trasformazione e crescita urbana misurate sul metro dei numeri finanziari, della sola rendita immobiliare, del profitto prodotto da servizi, viaggi e soggiorni oppure sul soddisfare gli interessi pubblici e del cittadino.

⁷ Per una conoscenza diretta della rete C40 si rimanda al sito web: <https://www.c40.org>.

Un facile esempio per comprendere cos'è un'iniziativa radicale c'è dato dalla delibera del consiglio municipale di New York. Con l'approvazione di una serie di norme (*Climate Mobilization Act*), la metropoli statunitense, ha deciso con rigore di mitigare il riscaldamento globale imponendo ai più grandi edifici di ridurre le loro emissioni di carbonio dell'80% nei prossimi trenta anni. È la legge più severa al mondo che sanziona pesantemente chi non la rispetterà ed è la ragione per la quale si è opposta, e non da ora, la lobby delle società del real estate.

La determinazione newyorkese messa a confronto ad esempio con il "Piano Area Clima" promosso dal Comune di Milano mostra la distanza che separa le strategie tra le due municipalità. Di là dei buoni propositi di Milano per diventare nel 2050 una "città carbon neutral" è impensabile che per ridurre gli inquinanti atmosferici si rimandi "all'azione individuale di ogni singolo cittadino" con l'alibi che si attende una legislazione nazionale *ad hoc* sulla resilienza urbana. Si resta così con gli indirizzi dati dalla pianificazione comunale che prevede un elenco d'interventi sulla mobilità, la rigenerazione urbana, l'aumento delle aree a verde, ecc. che per realizzarli necessitano di importanti risorse economiche, ma che sono rimedi momentanei rispetto al miglioramento della qualità ambientale di una città come Milano.

Qui arriviamo a uno dei nodi centrali della questione. Il network delle "città resilienti" sostiene quegli strumenti di politica ambientale denominati *Green Public Procurement* (GPP) con i quali favorire lo sviluppo di un mercato di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale attraverso la leva della domanda pubblica.

Si tratta di forme del partenariato pubblico-privato previste anche dal nostro "Codice Appalti"⁸. Tuttavia a questi non vi ricorre la nostra amministrazione pubblica. Si rinuncia così, a parte il settore limitato dell'housing sociale, a impiegare, pur essendo disponibili, strumenti di finanza diretti con una *governance* pubblica e partecipati da investitori istituzionali.

Un tiepido tentativo ci fu alla nascita di Invimit Sgr, società del Ministero delle Economie e delle Finanze, arenatosi, però, nelle secche della burocrazia comunale e dall'avvicinarsi degli ultimi due governi che non ne compresero l'importanza strategica e men che meno l'attuale. Eppure una *partnership* tra sindaci e Stato sarebbe la sola a garantire un controllo effettivo degli interessi pubblici, senza che questi dipendano dalle decisioni di un soggetto privato che ha altri interessi, pur legittimi, da soddisfare.

Così ci si muove tra sottoscrizioni di protocolli d'intesa (l'ultimo in ordine di tempo quello firmato tra Genova, Milano e Torino nell'ambito del Forum Ambiente della rete *Eurocities*)⁹ e la pubblicazione di bandi sul modello indicato da *C40 Cities* e che dopo Milano si appresta a sperimentare anche Roma.

Questa digressione sullo scenario della rete delle organizzazioni internazionali che si autopromuovono a sostegno delle politiche urbane delle nostre pubbliche amministrazioni, investe il turismo termale, come si è già indicato all'inizio, perché i suoi centri sono inseriti in contesti urbani. Il loro grado di resilienza sarebbe efficace quando fossero ratificati i provvedimenti programmatori di piano per contenere i consumi energetici, rinnovarne la produzione da fonti alternative, mitigare gli impatti ambientali con particolare cura alle risorse naturali, idriche, all'aria. Nello stesso tempo le infrastrutture del termalismo, adeguatamente integrate alla realtà urbana, assumerebbero una diversa configurazione quali autentici presidi del benessere e non solo come mete turistiche fruite per lo più nella loro dimensione ludica e di svago.

Se c'è una verità che la pandemia del Covid-19 ha tragicamente messo in luce, è che le città che non riescono a costruire la loro resilienza a catastrofi, shock e stress, ai cambiamenti climatici e naturali, non sono solo quelle dei paesi asiatici, africani o latino-americani, ma anche dei paesi occidentali, europei e nordamericani.

Insomma i rischi in un pianeta che aumenta esponenzialmente la popolazione e di conseguenza i fabbisogni, ma anche i consumi come quelli turistici, non si tratta di guardare solo agli "881 milioni di

⁸ Il partenariato pubblico privato (PPP), introdotto dalla legislazione di settore sin dagli anni Novanta, costituisce uno strumento alternativo per la realizzazione di infrastrutture pubbliche. È disciplinato dagli articoli 180 e 183 dal Dlgs 50/2016 e ss.mm.ii..

⁹ Il Forum di Eurocities, Building Resilient Cities: from Challenges to Opportunities, si è tenuto a Genova dal 3 al 5 aprile 2019.

residenti urbani che vivono nei bassifondi” e confidare con “ottimismo” al quel “60% delle aree che saranno urbanizzate entro il 2030 e che non sono state ancora sviluppate, il che significa che il mondo ha una breve finestra di opportunità di investimento” così da evitare che possano essere costruiti “insediamenti informali e non pianificati, spesso costruiti in luoghi ad alto rischio, come pendii o pianure alluvionali” (GFDRR, 2015).

Le considerazioni fiduciose della Banca Mondiale che finanzia importanti progetti concentrati per lo più nei paesi in via di sviluppo, con l'emergenza Covid-19 dovranno essere riviste e riesaminati i suoi programmi di intervento per la resilienza urbana anche in aree e paesi che ci si illudeva fossero meglio protetti, ma non contro una pandemia mondiale come abbiamo avuto modo di constatare.

Anche l'organizzazione mondiale Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR), della quale l'Italia è membro fondatore, denuncia ostacoli quando si tratta di investire in resilienza.

Tuttavia rimane importante avere oggi la coscienza che ogni ritardo nell'intervenire per attuare programmi di resilienza contribuirà ad aumentare i rischi per la gente e il nostro patrimonio urbano e ambientale.

5. Conclusioni

Abbiamo esposto come il turismo termale è percorso da dinamiche proprie e in stretta relazione con le realtà economiche locali. Per questa sua peculiarità non è escluso dai temi della sostenibilità ambientale, gli stessi che seriamente applicati potrebbero mitigare i perversi meccanismi che ad esempio interessano l'"overturismo" che si dispiega in molteplici forme e in diverse parti del nostro paese.

Il nostro termalismo, appare un dato consolidato, risente da decenni di una crisi che si riversa nella qualità delle condizioni economiche e sociali di diversi centri termali, una crisi acuita con l'emergenza pandemica Covid-19. Eppure il termalismo se esaminato in modo critico proprio in rapporto ai principi di sostenibilità ambientale, in altre parole collegato agli aspetti di equità, anch'esso risente, anche se da noi con molte contraddizioni, dello sviluppo dell'industria turista "corporativizzata" dell'attuale fase postcapitalista.

Di conseguenza anche nel turismo termale, se non dovessero modificarsi i modelli imprenditoriali di riferimento, continueranno a espandersi i già egemoni processi di "integrazione verticale" che attraverso la proprietà di diversi settori del turismo e dell'industria dei viaggi, consente di manipolare il turismo per la massimizzarne i profitti. Nella situazione attuale che ormai vede non più rinviabile la ricerca di alternative al "turismo d'affari", i percorsi indicati dall'ecoturismo (Fennell, 1999), dall'innovazione sociale e tecnologica, dalle pratiche della resilienza urbana, dalla finanza etica con le forme di partenariato pubblico-privato a *governance* pubblica, sono quelli da intraprendere per espandere ulteriormente i livelli di benessere umano, ma soprattutto di accrescerli e distribuirli a più vaste fasce di persone e di turisti.

Bibliografia e sitografia

AA.VV. (2015). *Architecture and Resilience on the Human Scale*. The School of Architecture University of Sheffield.

Anheier, H., & Krlev, G. (2020). *Social Innovation Comparative Perspectives*. Londra: Routledge.

Boluk, K., Cavaliere, C., & Higgins-Desbiolles, F. (2019). A critical framework for interrogating the United Nations Sustainable Development Goals 2030 Agenda in tourism. In *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), pp. 847-864.

Branden, T., Cattacin, S., Evers, A., & Zimmer, A. (2016). *Social Innovations in the Urban Context*. Berlino: Springer.

Braubach, M., Egorov, A., Mudu, P., Wolf, T., Ward Thompson, C., & Martuzzi, M. (2017). *Effects of Urban Green Space on Environmental Health, Equity and Resilience*. In N. Kabisch, H. Korn, J. Stadler & A.

- Bonn (Eds.), *Nature based Solutions to Climate Change Adaptation in Urban Areas Linkages between Science, Policy and Practice*, (p. 189). Berlino: Springer.
- Burayidi, M. A., Allen, A., Twigg, J., & Wamsler, C. (2019). *The Routledge Handbook of Urban Resilience*. Londra: Routledge.
- Chelleri, L. (2012). From the «Resilient City» to Urban Resilience. A review essay on understanding and integrating the resilience perspective for urban systems. In *Documents d'anàlisi geogràfica*, 58(2), pp. 287-306.
- Close, J. P. (2016). *AiREAS: Sustainocracy for a Healthy City*. Berlino: Springer.
- Craven, M., Mysore, M., & Wilson, M. (2020). *COVID-19 briefing note: May 13, 2020*. McKinsey & Company.
- Deloitte (2020). *COVID-19 Il cambio di paradigma per le aziende Private*. Deloitte Italy.
- EY (2020), *How private companies can reshape results and plan for a COVID-19 recovery*. Ernst&Young.
- Higgins-Desbiolles, F. (2008). Justice Tourism and Alternative Globalisation. In *Journal of Sustainable Tourism*, 16, pp. 345-364. Pubblicato online il 30 gen 2009. Disponibile su: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580802154132>.
- Fennell, D. (1999). *Ecotourism*. Londra: Routledge.
- Galderisi, A. (2013). *Un modello interpretativo della resilienza urbana*. Planum The Journal of Urbanisme. Roma-Milano.
- Giufrè, M. (2019). Strumenti e procedure per la valorizzazione delle terme storiche in Italia. In E. Becheri & A. Morvillo (Eds.), *XXIII Rapporto sul Turismo Italiano*, (pp.799-812). Napoli: Rogiosi Editore.
- Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR) – World Bank Group (2015). *Investing in Urban Resilience, Protecting and Promoting Development in a Changing World*. Disponibile su: <http://documents.worldbank.org/curated/en/739421477305141142/pdf/109431-WP-P158937-PUBLIC-ABSTRACT-SENT-INVESTINGINURBANRESILIENCEProtectingandPromotingDevelopmentinaChangingWorld>
- Higgins-Desbiolles, F. (2006). More than an “industry”: The forgotten power of tourism as a social force. In *Tourism management*, 27(6), pp. 1192-1208.
- Higgins-Desbiolles, F. (2008). Justice tourism and alternative globalization. In *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3), pp. 345-364.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. In *Tourism Geographies*, Apr., pp.1-14. Disponibile su: <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>.
- Higgins-Desbiolles, F., Carnicelli, S., Krolikowski, C., Wijesinghe, G., & Boluk, K. (2019). Degrowing tourism: rethinking tourism. In *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), pp. 1926-1944.
- Ischia, U. (2012). *La città giuste, idee di piano e atteggiamenti etici*. Roma: Donzelli Editore.
- James, K. M. (1999). *Crucibles of Hazard: Mega-Cities and Disasters in Transition*. The United Nations University.
- Kabisch, N., Korn, H., Stadler, J., & Bonn, A. (2017). *Nature based Solutions to Climate Change Adaptation in Urban Areas*. Berlino: Springer.
- Kevin, S., & Shubham, S. (2020). *The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal*. McKinsey & Company.
- Lefebvre, H. (1968). *Le Droit à la ville*, Anthropos, trad. it: *Il diritto alla città*. Verona: Ombre Corte, 2014.
- Monbiot, G. (2012). *How sustainability became sustained growth*. Disponibile su: <https://www.monbiot.com/2012/06/22/how-sustainability-became-sustained-growth/>
- Sedda, F. (2020). Le impreviste rivoluzioni del Covid-19. In A. Guigoni & R. Ferrari (Eds.), *Pandemia 2020, la vita quotidiana in Italia con il Covid-19* (p. 116). Beongil, Majang-Myeon, Icheon-si, South Korea: M&J Publishing House.
- Soja, E. W. (2009). The City and Spatial Justice. In *Justice Spatiale/Spatial Justice*. Disponibile su: <http://www.jssj.org/article/la-ville-et-la-justice-spatiale/>.

World Health Organization (WHO) (2013). *Health 2020: a European policy framework supporting action across government and society for health and well-being*. Trad.it.: *Salute 2020: Un modello di politica europea a sostegno di un'azione trasversale al governo e alla società a favore della salute e del benessere*, Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute (DoRS), pag.10. Disponibile su: www.dors.it e www.salute.gov.it.

World Tourism Organization (UNWTO) (2020). Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism. 5 mar. 2020. Disponibile su: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/UNWTO-Impact-Assessment-COVID19.pdf>. Si rimanda anche a: World Tourism Organization UNWTO (2020), Supporting jobs and economies through travel and tourism. Disponibile su: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/202004/COVID19_Recommendations_English_1.pdf.

www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/covid-19-il-cambio-di-paradigma-perle-aziende-private---deloitte-ita.html

www.italiaoggi.it/news/turismo-federterme-riqualificare-terme-hotel-e-ristoranti-per-uscire-dall-emergenza-covid-202005082019129374.

sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld.

wuf.unhabitat.org/sites/default/files/2020-02/WUF10_final_declared_actions.pdf.

8. ESPERIENZE E MODELLI DI SERVIZIO PER L'INNOVAZIONE DIGITALE NEL TURISMO CULTURALE*

1. Introduzione

Il mercato del turismo digitale, le cui previsioni denotavano una crescita inarrestabile, si caratterizza ora per uno scenario notevolmente mutato in cui il ruolo delle tecnologie assume una rilevanza ancora più strategica. La trasformazione digitale da evoluzione è diventata una pratica connessa all'adozione di massa delle nuove tecnologie, che ha visto diffondersi nuovi comportamenti di contatto a distanza, moltiplicando le opportunità di accesso a contenuti culturali e turistici prodotti con tecniche di realtà virtuale ed aumentata (Colombo, 2020).

Secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo della School of Management del Politecnico di Milano (2019), i servizi digitali legati alle attività esperienziali presso la destinazione, tra cui quelle relative alla cultura, rappresentano la componente più dinamica di questo mercato, e questo non stupisce considerando che quella culturale rappresenta la motivazione principale che spinge i turisti a viaggiare in Italia, come evidenziano i dati dell'ultimo Rapporto sul Turismo Italiano (Becheri & Morvillo, 2019). Peraltro, proprio un'analisi di quest'ultima edizione del Rapporto mostra l'impegno sia delle grandi città d'arte sia di quelle più piccole nell'offerta di una varietà di applicazioni e servizi digitali per i turisti attraverso i loro siti ufficiali (Apicerni & Marasco, 2019).

Le condizioni di *lockdown* determinate dallo scoppio della crisi sanitaria accendono i riflettori sulle tecnologie digitali come opportunità per vivere esperienze culturali sostitutive *offsite*. Ora che una distinzione tra spazi fisici e virtuali della cultura non è più possibile, e che accedere ai luoghi della cultura è diventato per tutti un esercizio di libertà, è anche più evidente il ruolo centrale dell'innovazione digitale per la competitività e la sostenibilità delle istituzioni e delle destinazioni culturali.

Alla luce di questo scenario l'obiettivo del presente contributo è quello di cercare di comprendere quali *value proposition* e modelli di servizio possano assicurare lo sviluppo e la sostenibilità economica di queste innovazioni, che ancora molto dipendono dai finanziamenti pubblici nell'ambito di progetti sperimentali. Con questo obiettivo si coglie l'occasione di sviluppare qualche riflessione indotta dalla crisi connessa all'emergenza pandemica, che parallelamente alla riduzione dei flussi turistici ha determinato un aumento delle opportunità di fruizione virtuale, per approfondire un tema centrale del dibattito sulla trasformazione digitale nel turismo e nella cultura.

La prima parte del contributo mostra come le applicazioni della tecnologia possano dar vita a una grande varietà di nuove esperienze in grado di assicurare il coinvolgimento emozionale dei visitatori e a

* A cura di Edoardo Colombo, *Osservatorio turismo Associazione Italian Digital Revolution* e Alessandra Marasco, *CNR-IRISS*.

volte cambiare il modo di guardare alla cultura e di fare turismo. Sono esperienze che ad esempio intrecciano patrimonio culturale e linguaggi cinematografici oppure che sfruttano i modelli della gamification per avvicinare il pubblico dei più giovani. Spesso queste esperienze digitali mostrano un riscontro di pubblico inaspettatamente ampio e globale, con numeri impressionanti che superano anche di molto quelli dell'audience dei contesti "materiali". Il contributo successivamente presenta alcune case histories significative per esemplificare strategie e modelli di servizio in grado di garantire la sostenibilità e il successo dell'innovazione. Nelle conclusioni sono delineati alcuni temi e fattori rilevanti per le prospettive future di sviluppo.

2. Nuove esperienze digitali per un turismo culturale "emozionale"

La rapida espansione dell'offerta culturale sul web durante il *lockdown* – forse l'unico effetto positivo delle misure di contenimento del coronavirus sui settori della cultura e del turismo – ha mostrato al grande pubblico come mai prima la gamma delle possibilità per la fruizione *offsite* e per viaggiare da remoto attraverso le destinazioni culturali.

Molte istituzioni museali, siti archeologici e monumenti di tutto il mondo hanno offerto esperienze digitali con video, fotografie a 360° o ricostruzioni 3D sui propri siti web, sulle piattaforme social (Facebook, Instagram, YouTube e Twitter) e su Google Arts & Culture. Con l'iniziativa #museichiusimuseiaperti, l'Italia ha messo in campo una ricca offerta virtuale, che, secondo i dati rilevati dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, ha registrato un riscontro molto positivo da parte del pubblico in termini di numero di post, visualizzazioni, follower sui social (Pirrelli, 2020). Di questa offerta digitale in tempo di crisi rileva non solo l'ampiezza, grazie alla partecipazione di istituzioni culturali grandi e piccole su tutto il territorio, ma anche la capacità di proporre nuovi format per il digitale, oltre alla visita per immagini o il tour in 360°. Come ad esempio nei casi delle *Ipervisioni*, una serie di itinerari a tema per girare virtualmente il polo degli Uffizi di Firenze, e delle *Passeggiate del direttore* realizzate dal Museo Egizio di Torino, che accompagna i visitatori del canale YouTube tra le sale del museo, raccontando la storia della collezione e illustrando i reperti più importanti. Tra le iniziative inaugurate in questo periodo spicca anche la web tv del Teatro San Carlo di Napoli per trasmettere h24 opere integrali, balletti, contenuti didattici per avvicinare i più piccoli al mondo dell'opera e anche proporre nuove rubriche come *i Dialoghi fuori scena* con i protagonisti del mondo della Lirica in onda il sabato sera a cura del Sovrintendente Stéphane Lissner.

Proprio questo è uno degli aspetti che merita particolare attenzione nel dibattito sulla trasformazione digitale della cultura e del turismo, ossia la capacità di innovare la fruizione attraverso un uso delle tecnologie orientato a proporre esperienze innovative ed emozionanti in grado di coinvolgere il pubblico oltre alla mera possibilità di accedere da remoto a riproduzioni ad alta fedeltà della realtà (Marasco, 2017; Champion, 2019). A ben vedere la crisi ha contribuito a svelare proprio questo tipo di innovazioni – ad esempio attraverso le selezioni e classifiche proposte dalle principali testate online – e a imprimere una spinta alle sperimentazioni in corso, come nel caso di Virtual Helsinki. Lanciata nel 2018 e candidata a diventare la capitale virtuale del mondo, la piattaforma è stata usata durante il blocco del Covid-19, accelerando lo sviluppo delle funzionalità, per realizzare un concerto in piazza con quasi 150.000 avatar partecipanti e non rinunciare così alla tradizionale festa della notte della Valpurga. Come sostengono i creatori di questo progetto, la possibilità di garantire la dimensione sociale della fruizione, in questo caso attraverso le funzioni multi-giocatore, è tra gli elementi di maggiore impatto sull'interesse per le esperienze di turismo virtuale accanto all'offerta di modalità alternative per vivere i luoghi della cultura, per esempio attraverso esperienze che sarebbero impossibili nei siti culturali e nelle città "reali" (Baxter, 2020).

Sia i sistemi operativi Apple con AR Kit che Android con Google Core hanno introdotto tecnologie che renderanno sempre più popolari le applicazioni che integrano l'esperienza attraverso la Realtà virtuale

(RV) e la Realtà aumentata (RA). Questo tipo di visione 3D è stata utilizzata una delle prime volte dai Carraro LAB per l'APP Roma Virtual History che grazie a una famosissima presentazione di Steve Jobs entrò nella Top Ten delle vendite dell'App Store negli Stati Uniti.

Nel turismo, in particolare, le soluzioni sul modello Street View che rendono immersiva una consultazione cartografica tradizionale sono sempre più utilizzate e di recente si sono evolute con AIR VIEW, dove lo stesso tipo di usabilità viene realizzata con droni e quindi non dal punto di vista "sul terreno" ma dall'alto, con la rotazione a 360 gradi.

La gamification turistica ha visto il progetto "La Cultura si Fa Strada" dove l'utilizzatore è all'interno di riprese a 360 gradi della destinazione turistica; è stato realizzato da Regione Puglia ed è basato su immagini reali immersive del territorio, integrate con funzionalità 3D.

Oltre a queste esperienze, nate con obiettivi di promozione, si registrano anche attività immersive museali in destinazione come il più grande museo immersivo europeo M9 di Mestre, dedicato alla storia del '900, realizzato dalla Fondazione di Venezia e aperto a fine 2018, o quelle sviluppate per esempio da Parco dello Stelvio, Via di Francesco o il Porto Grande di Siracusa che propongono Oculus Point rivolti ai turisti che diventano attrazioni a pagamento.

Stiamo andando verso lo spatial web, in grado di offrire esperienze sia in mondi fisici mappati digitalmente che in mondi virtuali di nuova creazione. Con l'affermarsi di wearables, occhiali intelligenti, interfacce RA/RV e Internet of Things, lo spatial web si integrerà perfettamente nel nostro ambiente fisico, sovrapponendo ad ogni oggetto reale copie digitalmente avanzate (digital twins) e mondi virtuali completamente immaginari. Facebook ha già cominciato a offrire ai propri utenti la possibilità di progettare i propri avatar, personaggi di cartoni animati personalizzabili che ci rappresentano, e già ora è possibile utilizzarli come emoji per interagire con altri utenti. Solo un'anticipazione della grande novità che si accinge a lanciare: il tanto atteso Horizon, un spazio virtuale 3D accessibile con gli occhiali Oculus, la cui tecnologia era già stata acquisita qualche anno fa, in cui incontrarsi "di persona" e che si può paragonare all'evoluzione di Second Life, con la differenza che l'identità sarà riconoscibile in quanto associata ai profili reali di Facebook. Horizon combinerà la possibilità di relazionarsi con il proprio network di amicizie con gli aspetti immersivi della RV, offrendo nuovi spazi digitali per connettersi con gli amici del social network per giocare, guardare film, apprendere nuove competenze stimolando la curiosità umana e visitare luoghi in compagnia trovando un senso di comunità come già accaduto per Fortnite.

Uno degli eventi di maggior successo durante il *lockdown* è stato un concerto live di Travis Scott, noto rapper americano, che da sempre ha molto ben compreso le dinamiche commerciali dei videogame. Il concerto si è tenuto il 25 aprile all'interno di Fortnite, uno dei videogiochi più frequentati sulla piattaforma Twitch. In qualche modo si è trattata di un'esperienza turistica, in quanto per raggiungere il palcoscenico si doveva superare alcune sfide fino a pervenire "a Nord di Sabbie Sudate" dove era previsto l'evento Astronomical. Il luogo è stato trovato da 12 milioni di giocatori del Battle Royale di Epic Games che hanno potuto partecipare al concerto tenuto da un gigantesco avatar del cantante il quale ha presentato un brano in anteprima mondiale. L'aspetto molto interessante di questa esperienza riguarda la gestione dell'accesso agli spettatori presenti, distribuiti su migliaia di sessioni contemporanee e l'invenzione di un'esperienza del tutto nuova in cui è stata introdotta anche la vendita di merchandising. L'avatar di chi partecipava poteva muoversi e saltare, ricevendo scosse sul joypad e quindi vivendo l'esperienza immersiva in modo ben superiore alla visione registrata su Youtube che non garantisce la possibilità di interagire con la propria presenza in diretta.

Il dibattito sull'innovazione digitale per la fruizione culturale enfatizza proprio la necessità di adottare una prospettiva *experience-centric*, spostando il focus dal servizio all'esperienza del pubblico (Bakshi & Throsby, 2012) e andando oltre la contrapposizione tra reale e digitale – che non ha più senso per le nuove generazioni – per considerare lo spazio online non solo in funzione di quello fisico ma, piuttosto, come l'opportunità di offrire un altro tipo di esperienza (King, Stark & Cooke, 2016).

Casi interessanti al riguardo non mancano e includono ad esempio le esperienze digitali in grado di trasportare il visitatore virtuale indietro nel tempo e immergerlo all'interno di storie inedite che svelano aspetti invisibili del patrimonio. È il caso delle serie web *Shelf life* prodotta dall'American Museum of Natural History di New York per mostrare al pubblico alcuni dei più incredibili esemplari della sua vasta collezione che non sono esposti nel museo. Il primo episodio lanciato nel 2016 – *Fossil Hunting in the Gobi 360°* – sfrutta il potenziale cinematografico della realtà virtuale per trasportare gli spettatori ai tempi della spedizione del leggendario paleontologo Roy Chapman Andrews, che ha ispirato il personaggio di Indiana Jones. Il viaggio immersivo inizia nel deserto mongolo, riprodotto con un montaggio tridimensionale dei filmati originali del 1920, dove lo spettatore può seguire l'esploratore alla ricerca di fossili e termina all'interno del museo in cui il curatore della divisione di paleontologia spiega come ancora oggi sono studiati i reperti scoperti da Andrews. Anche *Meeting Rembrandt* è un'esperienza di realtà virtuale creata per la piattaforma Oculus in collaborazione con il Rijksmuseum, che trasporta gli spettatori nell'Amsterdam del 1642 per incontrare l'artista nella sua casa mentre sta lavorando al famoso dipinto "Ronda di notte" e comprendere perché questo suo lavoro è stato così controverso per quell'epoca.

Questi casi esemplificano molto bene un altro ingrediente per il successo dell'innovazione della fruizione in una prospettiva esperienziale: la capacità di dare vita alle voci e alle storie legate al patrimonio culturale al fine di stimolare l'immaginazione oltre alla percezione sensoriale e suscitare emozioni attraverso una narrazione capace di innescare la sospensione dell'incredulità (Roussou, 2008). Come ha recentemente sottolineato in un'intervista ad *Artribune* Emilio Casalini¹, c'è davvero bisogno della capacità di narrare con vari linguaggi la nostra bellezza, di cui siamo troppo spesso passivi, viziati, eredi, affinché il patrimonio culturale possa essere vero e proprio apparato "produttore di cultura", non più elemento statico. In questa direzione, le tecnologie digitali offrono opportunità inimmaginabili per raccontare con nuovi linguaggi i nostri territori e miti, la nostra identità, storia e l'arte da cui il mondo è affascinato (Zane, 2020). Si moltiplicano così le applicazioni digitali che impiegano i meccanismi e i linguaggi del game design, del cinema e del teatro per creare esperienze capaci di immergere i visitatori di musei, centri storici e itinerari culturali in *storyworld* coinvolgenti.

Molti sono, per esempio, i progetti che utilizzano il linguaggio video ludico per raggiungere nuovi pubblici, migliorare l'esperienza turistica e realizzare offerte integrate di destinazione. L'Italia offre sicuramente un humus unico e ideale, unendo bellezza dei luoghi della cultura e saperi creativi, per lo sviluppo del fenomeno del turismo videoludico, nella doppia accezione di esser ambientato ed esser sviluppato in loco per valorizzarne il patrimonio culturale. Casi recenti includono il Marta di Taranto con *Past for Future* volto a valorizzare Taranto e provincia, il Comune di Firenze con Firenze Game per de-localizzare i flussi turistici fuori dal centro storico, il progetto di Toscana Promozione Turistica con *Beyond our Lives* per aggregare una area territoriale vasta attorno al tema degli Etruschi e il Teatro Regio di Parma, primo teatro lirico al mondo a sperimentare questa nuova modalità di engagement del pubblico.

La sfida attuale è dunque quella di amplificare il potere dello storytelling per valorizzare la risonanza emotiva dei luoghi e degli oggetti della cultura in modo da creare un legame personale e memorabile con il visitatore che perduri nel tempo e attraverso i diversi momenti di "incontro" onsite e online con il patrimonio culturale (Katifori *et al.*, 2018). In tal senso, cresce anche l'attenzione per l'analisi della risposta del pubblico in termini di emozioni per comprendere gli elementi di valore e orientare il design delle esperienze, con sempre più musei impegnati a utilizzare l'intelligenza artificiale per rilevare il sentiment dei loro visitatori online ma anche durante la fruizione on site attraverso indagini mirate (Murphy & Villaespesa, 2020).

¹ Giornalista, autore del libro *Rifondata sulla bellezza* (Spino Editore, 2016), che raccoglie viaggi, racconti e visioni della grande bellezza dei territori italiani, e conduttore televisivo del programma RAI *Generazione Bellezza*, ideato "per raccontare il valore della bellezza che impregna ogni centimetro quadrato del nostro Paese e le azioni delle persone che hanno trasformato questo immenso potenziale in realtà, creando tutela, valorizzazione, sviluppo, democrazia, benessere".

3. **Phygital, Digital first, #Digitalonly: modelli di servizio in evoluzione da alcune *case histories* di successo**

Il dibattito che esplora le possibilità offerte dalle tecnologie digitali per innovare i servizi legati alla cultura e al turismo va crescendo e sono sempre più numerosi studi e casi di successo che mostrano come sia possibile tradurre innovazioni digitali anche molto “sperimentali” rispetto allo sviluppo sul mercato in soluzioni in grado di generare valore in modo sostenibile, con ricadute importanti per le istituzioni culturali e i territori di riferimento.

Osservando la ricerca e la progettualità recente in quest’ambito, i modelli di servizio per l’innovazione digitale nel turismo culturale possono essere ricondotti a tre principali tipologie: “phygital”, digital first, #digitalonly. Negli ultimi anni l’attenzione si è soprattutto concentrata sulle opportunità legate allo sviluppo di offerte phygital, quando la fruizione fisica è integrata con contenuti illustrativi digitali. Servizi aggiuntivi che migliorando l’esperienza di visita on site, possono rappresentare un vero e proprio volano per il rilancio dei siti culturali e la creazione di nuovi servizi per la filiera turistica.

Esempi di successo *phygital* sono offerti dai tour in realtà aumentata per musei e turismo realizzati dall’italiana ArtGlass, fondata a Monza nel 2013 e diventata in breve pioniera nel settore, brevettando soluzioni che rendono gli occhiali multimediali veri e propri “occhi”, capaci di riconoscere ciò che l’utente sta guardando e proponendo contenuti immersivi in perfetta sovrapposizione al mondo reale. Così, il tour in realtà aumentata del Parco Archeologico di Brixia Romana lanciato nel 2015 in collaborazione con la Fondazione Brescia Musei ha per esempio portato in pochi mesi ad una crescita inaspettata e significativa del pubblico in un sito che era ampiamente dimenticato anche dai visitatori locali, sviluppando una strategia integrata, che completava l’innovazione del tour con mostre, eventi, altre installazioni multimediali e un piano di comunicazione e branding dell’offerta (Brixia Time Machine). Questa esperienza è stata successivamente estesa a ricomprendere anche il vicino museo di Santa Giulia, con le Domus Romane dell’Ortaglia (2018) e la Basilica Longobarda di San Salvatore (2019), cuore del sito Unesco. Questi sono esempi di una vera e propria offerta turistica integrata basata sulla realtà aumentata, che, negli ultimi anni, viene sperimentata da una fetta significativa sul totale dei visitatori dei musei, con un tasso di crescita tra il 10 e il 15%, superiore alla media registrata per l’uso di supporti più tradizionali, quali le audioguide. Emblematica è anche l’esperienza avviata dalla consociata americana di ArtGlass presso il sito storico di Mount Vernon (Washington DC), già casa e azienda di George Washington e meta di pellegrinaggi storici per circa 2 milioni di turisti all’anno. Qui la realtà aumentata è stata introdotta per consentire ai visitatori di rivivere le scene di vita di questo luogo nell’ambito di una strategia di sviluppo dell’offerta che ha portato al lancio di un vero e proprio pacchetto di servizi “aumentato”, attraverso un biglietto ad hoc, a prezzo maggiorato e proposto come esperienza “top di gamma” su tutti i canali di promozione e vendita. In questa occasione, è stata sperimentata per la prima volta anche una suite di funzionalità della piattaforma ArtGlass che rende l’esperienza accessibile anche agli utenti sordi e ipo-udenti.

Altro esempio interessante in cui la Realtà Virtuale è protagonista è lo street tour tra reale e virtuale *You Are Leo* inaugurato l’anno scorso a Milano in occasione delle celebrazioni per i 500 anni della morte di Leonardo da Vinci. Nato dalla felice sinergia tra le competenze di una start up innovativa che opera in ambito culturale e turistico utilizzando la realtà aumentata e virtuale quelle di una società attiva da venticinque anni nell’ambito della didattica e nella divulgazione dell’arte. Questo *virtual reality street tour* offre due viaggi con un solo biglietto: una passeggiata culturale nel centro di Milano per ripercorrere i passi di Leonardo e un viaggio nel tempo che consente di vivere l’emozione di immergersi a 360 gradi nella Milano rinascimentale, per ammirare incredibili scorci e opere e ascoltare lo scorrere dei pensieri del maestro. I visitatori sono muniti di un visore RV, che offre loro occhi di Leonardo per immergersi nei suoi luoghi e vedere ciò che lui stesso vedeva lungo un percorso di circa due chilometri, dalla Fabbrica del Duomo passando poi per Palazzo Reale – Corte Vecchia dove Leonardo aveva la sua bottega – fino alla Pinacoteca Am-

brosiana, proseguendo verso Porta Vercellina per arrivare infine al complesso di Santa Maria delle Grazie. Nel percorso, i visitatori sono accompagnati sempre da una guida "in carne ossa", un esperto storico dell'arte, che accoglie e guida il visitatore nel percorso e gestisce l'attivazione delle esperienze in realtà virtuale. Il caso è emblematico di quello che ci si aspetta possa diventare in breve un modello di servizio diffuso di turismo *VR-enabled*, in cui la tecnologia fa da complemento e non da sostituto rispetto alle conoscenze e alle competenze tutte umane nella comunicazione e nella relazione interpersonale con il turista delle guide turistiche, che anzi possono rivestire un ruolo di *content provider* per queste applicazioni trovando fonti aggiuntive di revenue (Ramachandran *et al.*, 2020). Ciò a maggior ragione se si considerano le stime relative al mercato consumer della realtà virtuale, che si aspetta raggiungerà un valore 16 miliardi di dollari nel 2022 (Statista, 2019).

Con lo sviluppo delle opportunità strategiche legate al digitale, soprattutto per l'audience engagement e development, molta enfasi è stata attribuita alla necessità di considerare l'offerta digitale sul web con la stessa importanza di quella "fisica", alla luce del fatto che sempre più frequentemente il primo contatto con un museo, un sito archeologico, un monumento avviene online – *Digital first*. La sfida è quindi quella di riuscire a integrare perfettamente le esperienze online e quelle on site nell'ambito di un ecosistema di contenuti e servizi che collegano i *touchpoint* sul web con quelli sul territorio in cui esiste realmente l'offerta culturale, tenendo ben in conto le significative implicazioni di marketing dell'engagement online (Hartig, 2020). Se le esperienze di tour virtuale possono sicuramente rappresentare "un'anticamera" alla visita vera e propria, creando curiosità e interesse verso l'offerta riprodotta virtualmente sul web, il digitale può rappresentare un vero e proprio "gancio" per incentivare la visita. È questo il caso di grande successo di *Father and Son*, il primo videogioco destinato al mercato mondiale ideato da Fabio Viola e prodotto dal Museo Archeologico Nazionale di Napoli, che dal suo rilascio nel 2017 ha avvicinato oltre 4 milioni le persone nel mondo a Napoli, al Museo e alla cultura italiana. Sviluppato dal collettivo internazionale TuoMuseo, l'opera interattiva segue la storia di Michael, giunto a Napoli per esaudire gli ultimi desiderata del suo padre archeologo che non vede da anni. Con lui nella casa del padre defunto nell'atto di leggere la sua ultima lettera, inizia un viaggio tra le bellezze della città partenopea e del suo Museo in cui la linea temporale del presente si interseca con storie provenienti dall'Antico Egitto, epoca borbonica e Pompei per rimarcare l'universalità di sentimenti e comportamenti. Numerose ambientazioni napoletane sono state reinterpretate artisticamente ed inserite nel gioco per dispositivi mobili scaricabile gratuitamente sugli store Apple e Google in sette differenti lingue. In questo progetto digitale ed analogico si saldano per creare un ponte tra la fase pre-visita e l'esperienza on-site: visitatori dalla Cina, Usa, Russia, Brasile, Sud Est Asiatico si sono avvicinati alla storia italiana grazie al progetto digitale per poi recarsi fisicamente nel Museo anche incentivati dalla inedita modalità *check-in* che consente ai giocatori di geo-localizzarsi nel museo per sbloccare contenuti aggiuntivi.

Il dibattito di questi giorni ai tempi del Covid-19 ha inevitabilmente spostato l'attenzione sulla necessità/opportunità di modelli di servizio *#digitalonly*, in cui l'esperienza attraverso i canali digitali può essere anche totalmente sostitutiva di quella fisica, alla luce delle molte iniziative avviate proprio in questi giorni. Già da prima che la crisi "imponesse" questa tipologia di fruizione, la ricerca si è interrogata sulle modalità per catturare il valore sociale ed economico del pubblico digitale, a partire dalla constatazione che molte persone che interagiscono con il patrimonio mondiale sui canali digitali non viaggeranno mai fisicamente sul sito reale (Freeman, 2018).

Tra i modelli di riferimento per sfruttare le straordinarie potenzialità della distribuzione digitale va richiamato il caso della *Digital Concert Hall* dei Berliner Philamoniker, la prima sala da concerto virtuale al mondo, che ha aperto i battenti nel 2009, con lo slogan "Ovunque, In qualsiasi momento". Questa piattaforma streaming, realizzata in collaborazione con Sony e con il supporto del suo principale sponsor, Deutsche Bank, consente al pubblico da casa di seguire oltre 40 concerti dal vivo all'anno in altissima definizione, accedere all'archivio dei concerti, interviste e documentari attraverso quattro tipi di abbona-

mento. A cinque anni dalla sua istituzione, la Digital Concert Hall aveva registrato oltre 9 milioni di accessi e trasmesso in streaming circa 2,5 milioni di ore di musica classica, corrispondenti a circa 600 concerti con tutto esaurito nella sala della Filarmonica di Berlino. Il 50 % delle entrate è generato da spettatori che vivono al di fuori dell'Unione Europea e con un'età media è inferiore rispetto al pubblico tradizionale (Uhl *et al.*, 2013). L'obiettivo di raggiungere il pubblico di domani attraverso il digitale è stato perseguito attraverso la perfetta integrazione del progetto nelle piattaforme di social media come Facebook e YouTube, che sono utilizzate per promuovere i contenuti della *Digital Concert Hall* e mantenere uno stretto contatto con il pubblico più giovane. Il caso esemplifica la capacità di utilizzare l'innovazione come base per sviluppare un vero e proprio portafoglio digitale da promuovere attraverso campagne di marketing mirate e proporre a una base di utenti sufficientemente motivati da attivare un abbonamento che consenta una maggiore l'accessibilità dell'esperienza culturale in termini di: tempi, canali, modalità di accesso e opzioni di servizio (componenti gratuite, diverse fasce di abbonamento, ecc.). Questo modello potrebbe ben essere adattato a molti musei e siti culturali che, a fronte di un iniziale investimento per realizzare l'infrastruttura digitale, potrebbero sviluppare un pacchetto di servizi anche molto ampio, con anteprime delle mostre, mostre interamente digitali con video 360, virtual tour tematici, corsi e servizi educativi, visioni inedite del patrimonio (come possono esserlo per esempio le sale completamente vuote e silenziose di uno dei musei più affollati del mondo nel The MET 360 project), streaming degli eventi culturali (convegni, concerti ecc.) e persino delle visite guidate on site. A tal riguardo vale la pena richiamare per esempio l'interessante esperimento di esperienza collettiva e interattiva in streaming per il pubblico da casa realizzata dal Teatro Lirico di Cagliari, che nel 2014 ha utilizzato per la prima volta al mondo i Google Glass per realizzare una Turandot social e avvicinare così alla lirica il pubblico del mobile, del web e dei social network. Indossati da attori, musicisti, cantanti e macchinisti, gli occhiali consentivano di trasmettere quasi simultaneamente le foto e i video ripresi durante lo svolgimento dell'opera sui canali social del Teatro offrendo alla platea web la possibilità di partecipare allo spettacolo godendo di un punto di vista assolutamente innovativo. I risultati dell'esperimento sono stati molto positivi, registrando circa 300 mila persone collegate in rete contro i 1.200 posti della sala.

4. Conclusioni

Secondo l'economista di Stanford Paul Romer, "a crisis is a terrible thing to waste". Al netto delle pesanti implicazioni economiche e sociali derivanti dalla chiusura dei siti culturali, l'attuale crisi può essere considerata un'occasione unica per sperimentare nuove proposizioni di valore per un pubblico che appare più interessato e incline a considerare le nuove possibilità offerte dalla tecnologia. Come titolava un recente articolo pubblicato da *The Guardian*, la crisi ha inaugurato l'inizio di una nuova era per la cultura, l'età d'oro dei media virtuali con implicazioni significative in termini di accessibilità culturale, fisica, economica e sociale (Feinstein, 2020).

La crisi dischiude nuove opportunità per spingere in avanti le frontiere della creatività nella comunicazione e interpretazione culturale alla luce della inaspettata "libertà di azione" che offre alle istituzioni culturali. Esattamente come l'avvento della fotografia contribuì a liberare la pittura dalla necessità di imitazione della realtà, aprendo la strada allo sviluppo dei movimenti di avanguardia, così oggi le tecnologie digitali danno un'enorme libertà di comunicazione a musei, monumenti e centri storici assicurando al tempo stesso la possibilità di riprodurre digitalmente il patrimonio in modo "fedele" e sostenibile. Il digitale diviene tanto uno strumento di amplificazione dell'autentico grazie alle repliche virtuali quanto un dominio della creatività, dove sperimentare nuove riproduzioni emozionanti della realtà anche nella prospettiva di maggiore accessibilità culturale, che sia non solo fisica ma anche cognitiva.

Occorre chiedersi quali siano i temi principali su cui lavorare nell'immediato futuro per cogliere il potenziale di innovazione offerto da questa crisi-opportunità.

L'adozione di massa delle tecnologie abbatte le barriere e offre la possibilità di accedere più facilmente a risorse e competenze diffuse, consentendo anche alle istituzioni più piccole, che non sono in grado di sostenere autonomamente i costi per progetti di questo genere, di poter partecipare allo sviluppo di un'offerta digitale innovativa attraverso reti di che possono estendersi ben oltre i confini territoriali locali. Recentemente alcune ricerche, come quella realizzata nel progetto Europeo CrossCult, hanno affrontato il tema della sostenibilità delle narrazioni digitali, mostrando come siti diversi – con differenti dimensioni e numero di visitatori – possano essere efficacemente interconnessi attraverso uno storytelling costruito con elementi modulari tali da poter essere ricombinati in relazione a vari contesti, al fine di creare un beneficio per i siti minori attraverso il collegamento con quelli più noti (Kontiza *et al.*, 2020).

In conclusione è rilevante esplorare le possibilità offerte dalle tecnologie digitali, soprattutto dalla realtà virtuale, per la promozione delle destinazioni culturali, creando anticipazione, interesse e intenzioni di visita nella fase precedente, come potenti strumenti di marketing esperienziale, particolarmente utili per quelle cosiddette "invisibili" in quanto poco conosciute e visitate, che costituiscono la stragrande maggioranza del patrimonio nazionale (Marasco *et al.*, 2018).

Inoltre, è questa l'occasione per portare avanti l'analisi delle modalità indirette di generazione del valore economico della cultura digitale e dei loro effetti sul settore del turismo e del territorio. Come illustrato da Sacco e Teti (2017), il nuovo paradigma di creazione del valore basato sulle piattaforme digitali può produrre impatti indiretti significativi attraverso una partecipazione culturale attiva, tra cui per esempio l'effetto positivo in termini di accrescimento di visibilità, di credibilità, di reputazione, di autorevolezza di un territorio o delle istituzioni che promuovano tali forme di creazione del valore.

Infine, merita attenzione l'apparato metodologico multidisciplinare che lega tecnologie, turismo e valorizzazione culturale. Le organizzazioni alla ricerca di un modo per creare servizi digitali coinvolgenti devono esplorare e attingere agli elementi di valore che possono rendere significativa l'esperienza per gli utenti (Nylén & Holmström, 2015). E in tal senso è fondamentale non solo lo studio della *User eXperience* per assicurare che le soluzioni sviluppate siano efficaci, usabili e accessibili, ma anche l'impiego delle metodologie di co-design, che mettono l'utente finale al centro della progettazione e dello sviluppo tecnologico (Marasco & Balbi, 2019; Pescarin *et al.*, 2018). Si può affermare quindi che lo sviluppo di esperienze mediate dalle tecnologie per il turismo culturale può fare la differenza quando interpretando a priori i bisogni dei visitatori-utenti nelle loro diverse dimensioni cognitive, sensoriali, di socializzazione, produce soluzioni efficaci, e misurabili, in tutti i diversi momenti della sua fruizione prima, durante e dopo il *journey* del visitatore.

Bibliografia e sitografia

- Apicerni, V., Marasco, A. (2019). Dalla competitività delle città d'arte italiane alla sfida dell'innovazione smart per il turismo culturale. In E. Becheri & A. Morvillo (Eds.), *XXIII Rapporto sul Turismo Italiano*, pp. 341-360. Napoli: Rogiosi Editore.
- Brözel, C. (2020). What if the Crisis is a Chance? Discussion with Philip Wolf and Prof. Dr. Rodolfo Baggio, 1 Maggio. Disponibile su: www.youtube.com/watch?time_continue=24&v=c78zSkRImO4&feature=emb_logo&fbclid=IwAR3Cl7al-93jOnAOFDnDPTtnzvxEHQAC8N370K1xNY2vwzcZLPh-5rYJs
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2012). New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications. In *International journal of cultural policy*, 18(2), pp. 205-222.
- Baxter, S. (2020). Helsinki's huge VR gig hints at the potential of virtual tourism. *The Guardian*, 5 Maggio.
- Becheri, E., & Morvillo, A. (2019). *XXIII Rapporto sul Turismo Italiano*. Napoli: Rogiosi Editore.
- Colombo, E. (2020). *Turismo mega trend. Smart destination e turismo digitale: AI, Blockchain, Cyber, IoT e 5G*. Milano: Hoepli (In press). Disponibile su: www.turismomegatrend.it.
- Champion, E. M. (2019). Virtual reality adds to tourism through touch, smell and real people's experiences. *The Conversation*, 4 Marzo.

- Feinstein, L. (2020). 'Beginning of a new era': how culture went virtual in the face of crisis, *The Guardian*, 8 aprile.
- Freeman, C. G. (2018). How the internet is reshaping World Heritage and our experience of it. *The Conversation*, 28 Marzo.
- Giambarresi, F. (2014). Turandot coi Google Glass al teatro di Cagliari. Webnews, 1 agosto. Disponibile su: <https://www.webnews.it/2014/08/01/turandot-google-glass-teatro-cagliari/>
- Hartig, K. (2018). The Museum Experience as Digital First – Strategic approaches to content, conversation and audience engagement, Medium 29 Aprile. Disponibile su: <https://medium.com>.
- Katifori, A., Roussou, M., Perry, S., Drettakis, G., Vizcay, S., & Philip, J. (2018). The EMOTIVE Project- Emotive Virtual Cultural Experiences through Personalized Storytelling. In CIRA@ EuroMed (pp. 11-20).
- King, L., Stark, J.F., & Cooke, P. (2016). Experiencing the Digital World: The Cultural Value of Digital Engagement with Heritage. In *Heritage & Society*, 9(1), pp. 76-101.
- Kontiza, K., Antoniou, A., Daif, A., Reboreda-Morillo, S., Bassani, M., González-Soutelo, S., & López-Nores, M. (2020). On How Technology-Powered Storytelling Can Contribute to Cultural Heritage Sustainability across Multiple Venues – Evidence from the CrossCult H2020 Project. In *Sustainability*, 12(4), p. 1666.
- Marasco, A. (2017). Innovare l'esperienza di fruizione del patrimonio culturale: il modello #VIAGGIARTE. In L. Arrigo & L. Del Verme (Eds.). *Innovazione della fruizione: le nuove frontiere della digitalizzazione. Atti della Giornata di studio (Caiazzo)* (pp. 59-63), Edizioni San Bonaventura Onlus.
- Marasco, A., & Balbi, B. (2019). Designing Accessible Experiences for Heritage Visitors Through Virtual Reality. In *E-review of Tourism Research*, 17(3).
- Marasco, A., Buonincontri, P., van Niekerk, M., Orłowski, M., & Okumus, F. (2018). Exploring the role of next-generation virtual technologies in destination marketing. In *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, pp. 138-148.
- Murphy, O., & Villaespesa, E. (2020). *AI: A Museum Planning Toolkit. Museums + AI network*. Goldsmiths: University of London.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. In *Business Horizons*, 58(1), pp. 57-67.
- Passaggiate del direttore – Museo Egizio. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=I-QxzdwQnQo&list=PLg2dFdDRRCIGtp33i7xqUwFO82TEVnMz2>
- Pescarin, S., D'Annibale, E., Fanini, B., & Ferdani, D. (2018). Prototyping on site Virtual Museums: the case study of the co-design approach to the Palatine hill in Rome (Barberini Vineyard) exhibition. In 3rd Digital Heritage International Congress (DigitalHERITAGE) held jointly with 2018 24th International Conference on Virtual Systems & Multimedia (VSMM 2018) (pp. 1-8). IEEE.
- Pirrelli, M. (2020). Mostra o museo, la visita virtuale buca lo schermo. *Ilsole24ore*, Arteconomy, 26 Aprile.
- Ramachandran, S., Subramani, V., & Ambrose, I. (2020). COVID-19 and opportunities for VR based tourism economy. Disponibile su: <https://www.accessibletourism.org/>
- Roussou, M. (2008). The components of engagement in virtual heritage environments. In *New Heritage: New media and cultural heritage*, pp. 225-241.
- Sacco, P. L., & Teti, E. (2017). Cultura 3.0: un nuovo paradigma di creazione del valore. In *Economia & management*, (1), pp. 79-95.
- School of Management del Politecnico di Milano (2019). Turismo in Italia: il futuro è digitale. Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo. Disponibile su: <https://www.osservatori.net/>
- Statista (2019). Virtual Reality (VR) – Statistics & Facts. Disponibile su: <http://www.statista.com>.
- Uhl, A., Schmid, A., & Zimmermann, R. (2013). From the Concert Hall to the Web: How the Berliner Philharmoniker Transformed their Business Model. *360-The Business Transformation Journal*, pp. 46-55.
- Zane, M. (2020). Generazione Bellezza, il nuovo programma RAI dedicato al patrimonio culturale nostrano. *Artribune*, 2 Gennaio.

www.amnh.org/shelf-life.
www.carraro-lab.com/home/
www.digitalconcerthall.com/.
www.m9museum.it/il-museo/.
www.metmuseum.org/art/online-features/met-360-project.
www.oculus.com/experiences/gear-vr/1297352360374984/?locale=it_IT.
www.uffizi.it/mostre-virtuali.
www.teatrosancarlo.it/it/pages/il-teatro-di-san-carlo-online-con-la-web-tv-h-24.html.
www.virtualhelsinki.fi.
youareleo.com/ita/.

9. TURISMO E TRASPORTI: GLI STRAVOLGIMENTI DEL TRASPORTO AEREO*

1. Introduzione

Turismo e trasporti è un binomio inscindibile e sebbene per definizione¹, sia abbastanza evidente che tra di essi ci sia una stretta correlazione è importante evidenziarlo continuamente, in quanto, spesso, le decisioni politiche in questi due settori non sono coordinate, inoltre alcuni soggetti, pubblici o privati, che gestiscono servizi di trasporto pubblici non conoscono quale sia l'incidenza dei loro passeggeri che si spostano per motivi turistici.

Per organizzare gli spostamenti verso le destinazioni turistiche e all'interno di esse, i turisti possono utilizzare una o più modalità di trasporto: taxi, auto privata, auto a noleggio, autobus privati o pubblici, metropolitana, jet privato, nave, bici, ecc. La scelta o la combinazione tra più modalità di trasporto dipende da numerosi fattori come, le distanze da percorrere, la lunghezza della vacanza, il tipo di vacanza (individuale/gruppo, *business/leisure*, coppia/famiglia), la disponibilità a pagare, le preferenze personali e la disponibilità nelle diverse destinazioni di determinati servizi e infrastrutture per i trasporti. La correlazione tra turismo e trasporto è tanto più elevata quanto più il tempo trascorso nel mezzo di locomozione coincide con l'esperienza turistica stessa. In alcuni segmenti turistici la modalità di trasporto è parte integrante dell'esperienza turistica stessa e la caratterizza, in quanto, il mezzo di trasporto coincide con la destinazione turistica o rappresenta l'elemento di attrazione (navi da crociera, vacanze in barca a vela o in mongolfiera, treni o bus turistici panoramici, tour in elicottero, classe business/magnifica a bordo degli aerei, rappresentano alcuni esempi).

Nell'ultimo ventennio, i volumi di trasporto dei passeggeri-km e dei flussi turistici sono cresciuti parallelamente e costantemente, in alcuni casi, le loro *performances* sono state migliori e più resilienti rispetto a quelle registrate in altri settori economici. Le principali organizzazioni del turismo e dei trasporti hanno stimato che, a livello mondiale, dal 2010 al 2030 i flussi turistici e dei passeggeri in determinate modalità di trasporto sarebbero cresciuti mediamente tra il 3,5% e il 4,5% all'anno. Fino al 2019, queste stime positive sono state ampiamente confermate e addirittura, in alcuni casi, i risultati hanno superato le aspettative (Palmas, 2017, 2018, 2019). Anche per il 2020, coerentemente con questo *trend* di crescita, si prevedeva un nuovo anno record e purtroppo, nonostante ci siano ancora circa 8 mesi prima della fine dell'anno, si può già affermare che queste stime non saranno confermate. I servizi di trasporto e di turismo, non venduti nei mesi di *lockdown*, non potranno essere recuperati, come è noto, sono tipologie di prodotti/servizi che non possono essere immagazzinati e venduti in altri periodi.

* A cura di Francesca Palmas, *Università degli Studi di Sassari*.

¹ Lo spostamento nel territorio, è uno dei tre elementi essenziali (spostamento, tempo e motivazione) che definiscono e caratterizzano il turista (Palmas, 2017).

Con modalità e tempistiche diverse, una delle principali strategie adottate in tutte le parti del mondo per contrastare la diffusione del virus Covid-19, è stata quella di tenere chiuse la maggior parte delle attività economiche e limitare o vietare gli spostamenti delle persone per motivi non essenziali, tra questi, anche quelli per finalità turistiche.

Gli stravolgimenti determinati da queste limitazioni hanno spiazzato le previsioni di crescita di diversi settori economici. La domanda di turismo e di trasporto, inevitabilmente, nei primi cinque mesi del 2020 è stata praticamente azzerata, causando danni economici rilevanti in entrambe le filiere produttive².

Tra tutte le imprese danneggiate, quelle del trasporto aereo, potrebbero essere quelle con maggiori difficoltà a risollevarsi e ritornare alla normalità. Le loro principali difficoltà sono determinate dai rilevanti problemi finanziari a causa della lunga sospensione delle attività operative, sia perché la maggior parte di esse collegano destinazioni internazionali dove la maggior parte degli Stati hanno praticamente chiuso le frontiere e introdotto regolamenti straordinari per limitare gli spostamenti e contrastare la diffusione del virus. Per ora la mobilità delle persone rappresenta un rischio per la maggior parte degli Stati. A livello internazionale non sono stati ancora predisposti e sperimentati standard di sicurezza uniformi efficaci per garantire gli spostamenti delle persone in sicurezza. Inoltre la diffusione dell'epidemia tra gli Stati si è sviluppata con intensità e tempi diversi (in alcuni di essi la fase acuta si è attenuata, in altri è ancora in corso). Tutte le principali organizzazioni internazionali stanno collaborando per trovare soluzioni, tuttavia l'incertezza sui tempi della rimozione delle restrizioni che limitano la libertà di circolazione delle persone nel mondo è ancora elevata. Alle barriere imposte dai governi bisogna considerare anche quelle emotive personali. Probabilmente come accadde subito dopo l'11 settembre del 2001 (attentato terroristico alle Torri Gemelle di New York), le persone attenderanno di sentirsi sicure prima di riprendere a viaggiare in maniera disinvolta.

Questo contesto di incertezza incide fortemente sul trasporto aereo e conseguentemente condiziona la ripresa del turismo, soprattutto di quello internazionale. Come è noto, infatti, l'UNWTO ha stimato che (Palmas, 2019), negli ultimi anni, circa il 60% dei turisti internazionali utilizzano il trasporto aereo per raggiungere la destinazione turistica finale. Inoltre alcune tipologie di turismo che caratterizzano quello contemporaneo, come vacanze brevi e più frequenti, che sono state favorite dall'incremento della connettività aerea, probabilmente cambieranno. Anche in Italia, una delle prime destinazioni europee coinvolte dall'epidemia sanitaria dopo la Cina, nonostante la graduale riapertura di tutte le attività economiche e le recenti linee guida pubblicate dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2020a, 2020b, 2020c) e le raccomandazioni dell'Unione Europea (CE, 2020a, 2020b, 2020c), sono presenti ancora numerosi elementi di incertezza che caratterizzano, sia la domanda che l'offerta.

Non è ancora possibile sapere quando e come si potrà ritornare a viaggiare in libertà e sebbene sia ancora presto per fare previsioni di lungo periodo, si può già intuire che raggiungere determinate destinazioni sarà nuovamente un privilegio riservato solo a chi avrà maggiori possibilità economiche.

Il presente contributo è organizzato in due parti principali. La prima è una breve panoramica delle principali criticità che caratterizzano le singole modalità di trasporto utilizzate per gli spostamenti turistici, distinte tra quelle collettive e quelle individuali. La seconda parte è l'approfondimento di una specifica modalità di trasporto, quella del trasporto aereo, che per molte destinazioni rappresenta uno dei principali *drivers* per lo sviluppo del turismo.

² Per esempio rispetto all'anno precedente sono state registrate riduzioni di circa il 90 % del traffico aereo dei passeggeri (fonte: Eurocontrol e ICAO), l'85 % per quanto riguarda i servizi ferroviari a lunga percorrenza per passeggeri, l'80 % per nei servizi ferroviari regionali per passeggeri, oltre il 90 % per quanto riguarda le navi da crociera e passeggeri.

2. Trasporti turistici ed emergenza sanitaria Covid-19

Alle incognite comuni, legate alle ridotte conoscenze scientifiche sul virus Covid-19, sulle terapie sanitarie più efficaci per contrastarlo e sulla sua evoluzione, che condizionano tutti i settori produttivi, in quelle nei trasporti si aggiungono le difficoltà di garantire il distanziamento interpersonale in determinate modalità di trasporto, soprattutto in quelle di tipo collettivo e la mancanza di standard uniformi nazionali, europei ed internazionali.

I criteri di scelta dei mezzi di trasporto per gli spostamenti, sia per motivi di vacanza, sia per altre attività legate alla vita quotidiana (lavorare, studiare, fare la spesa, vedere gli amici, ecc.), sono simili, dipendono dal reddito, età, istruzione, occupazione, distanza da percorrere, motivazione di viaggio, velocità, tipo di viaggio individuale/di gruppo, sicurezza del mezzo di trasporto, ecc. Nei prossimi mesi tra questi criteri di scelta, quelli legati alla sicurezza sanitaria saranno determinanti. Il rischio di esposizione al contagio del virus Covid-19, inciderà moltissimo nella scelta della modalità di trasporto da utilizzare, soprattutto per gli spostamenti non essenziali come quelli turistici. Si presume che il consumatore/passeggero/turista sarà più propenso a scegliere soluzioni di viaggio in cui possa essere garantita la distanza minima di sicurezza o in alternativa misure altrettanto efficaci che limitino il rischio di essere contagiati dal virus.

Uno dei problemi ancora da risolvere è rappresentato dal fatto che spesso, proprio il distanziamento minimo, nella maggior parte delle modalità di trasporto collettive non è attuabile oppure è difficile da monitorare, inoltre gli spazi disponibili sono molto ridotti e la loro non occupazione rende la modalità di trasporto poco sostenibile dal punto di vista economico. In pratica per queste modalità di trasporto il distanziamento interpersonale non rappresenta una soluzione. Se nei mezzi di trasporto collettivi, i tempi e gli spazi non saranno ottimizzati, si rischierà di eliminare la maggior parte dei vantaggi che gli consentono di essere considerati modalità di trasporto più efficienti rispetto a quelle individuali. La realizzazione del distanziamento minimo, infatti, determina una riduzione in termini di capacità di passeggeri trasportabili per ogni mezzo di trasporto e conseguentemente un aumento dei costi medi unitari per passeggero trasportato. Questo significa che se sarà indispensabile garantire il distanziamento minimo, in tutte le modalità di trasporto collettive, dove i margini di ricavo per passeggero erano già molto bassi prima dell'inizio dell'emergenza sanitaria, i prezzi per i servizi di trasporto offerti (in aereo, autobus, treno, metropolitana, ecc.) dovranno essere più elevati. I benefici e gli equilibri sociali, economici e ambientali che caratterizzano le modalità di trasporto collettive, conquistati attraverso strategie per sfruttare al meglio i meccanismi di economia di scala, sarebbero da riformulare. Se non si dovessero trovare alternative efficaci al distanziamento interpersonale, nei modelli di business delle imprese collettive di trasporto, sarà necessario un vero e proprio stravolgimento, con la differenza che nel caso di quelle pubbliche, la compensazione per sostenere l'incremento dei costi unitari maggiori sarà a carico della collettività, mentre nel caso di quelle private, direttamente sui consumatori/passeggeri/turisti.

2.1 Modalità di trasporto turistiche collettive

Le modalità di trasporto collettive utilizzate dai turisti comprendono tutte le modalità di trasporto che si utilizzano per gli spostamenti anche per altre motivazioni e che possono essere: terrestri (autobus, tram, treno, filobus, metropolitana), per vie navigabili (navi passeggeri) e aeree (aerei di linea o charter). Durante il periodo di *lockdown* alcune di queste modalità di trasporto hanno continuato a viaggiare, seppur con un numero di frequenze dei servizi ridotte, in quanto rientravano tra i servizi essenziali. Probabilmente proprio in alcune di queste modalità di trasporto, nelle fasi iniziali dell'epidemia, quando non era ancora prevista nessuna precauzione di sicurezza, sono state le sedi di maggior diffusione del virus, soprattutto in quelle in prossimità dei centri urbani con elevata densità di popolazione elevata. A queste modalità di trasporto ad utilizzo promiscuo, tra quelle collettive, bisogna integrare quelle che offrono servizi di trasporto specifici per i turisti come navi da crociera, bus turistici, treni turistici. Tutte queste ultime categorie hanno risentito

moltissimo della pandemia, hanno registrato riduzioni per oltre il 90% e si riprenderanno più lentamente rispetto alle precedenti.

2.2 Modalità di trasporto turistiche individuali

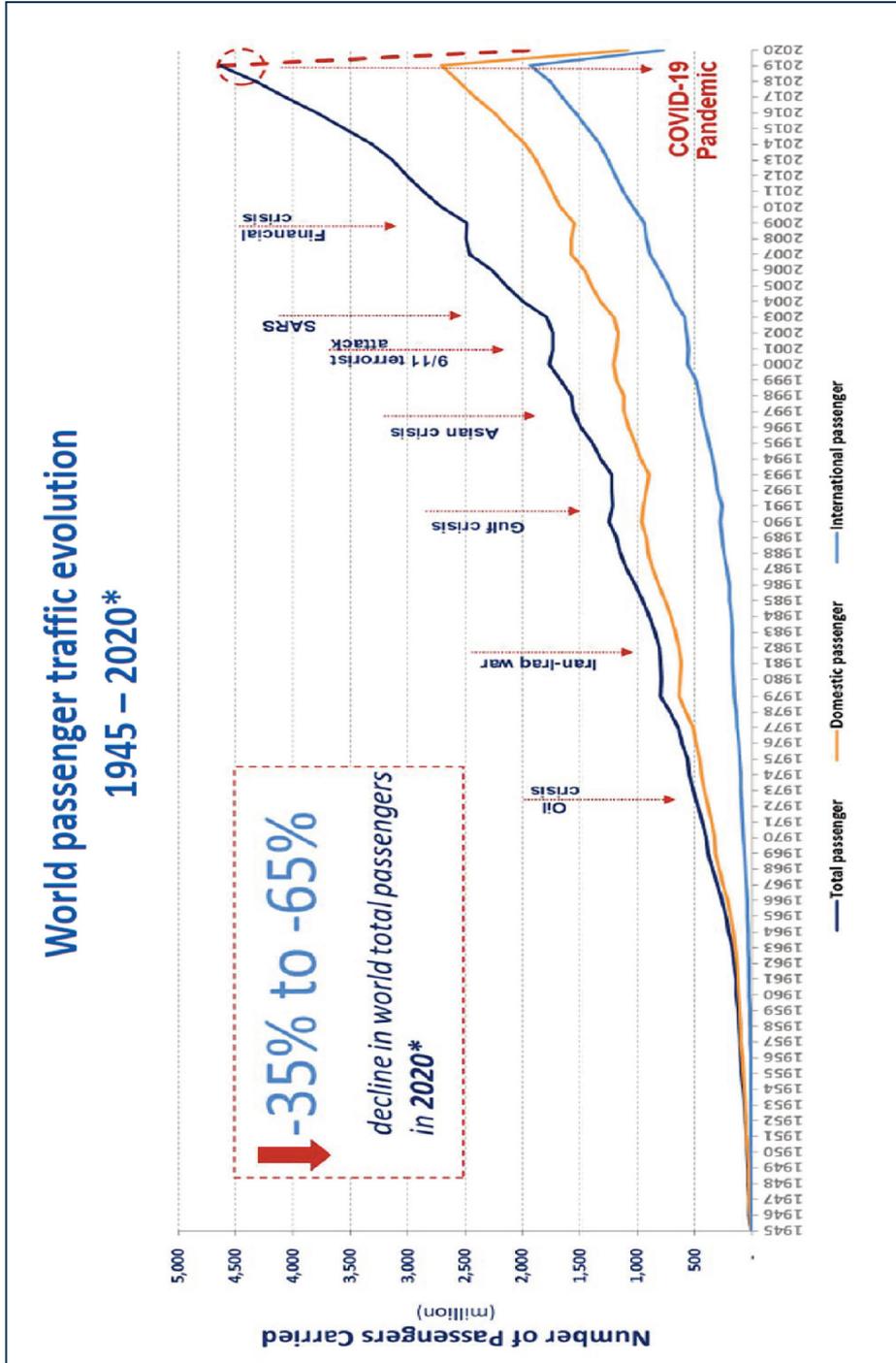
Anche tra le modalità di trasporto turistiche individuali sono presenti sia tipologie di trasporto utilizzate promiscuamente per spostamenti per altri motivi non turistici, come auto private, auto a noleggio, bici, moto, jet privati, imbarcazioni private, ecc., sia quelle specifiche per il turismo come camper, charter nautico, ecc. Il vantaggio di queste modalità di trasporto è che l'itinerario può essere personalizzato prima della partenza e in tutte le fasi successive del viaggio. Inoltre in esse è molto più semplice adottare e monitorare le misure di precauzione anti-Covid-19.

L'auto è il mezzo di trasporto più utilizzato in assoluto per gli spostamenti, sia per motivi turistici che per le attività quotidiane (Palmas, 2017, 2018, 2019). La circolazione di questi mezzi di trasporto, di proprietà privata o a noleggio, hanno subito riduzioni rilevanti negli ultimi mesi, determinati dai limiti alla circolazione delle persone. Per chi può scegliere, rispetto alle modalità collettive, l'auto rappresenta una soluzione per gli spostamenti in sicurezza. Infatti, durante le settimane di *lockdown*, sebbene anche le società di autonoleggio abbiano registrato un calo drastico, soprattutto nelle loro sedi in prossimità degli aeroporti, hanno noleggiando auto a nuovi utenti, come i viaggiatori che generalmente utilizzavano i mezzi di trasporto collettivi per gli spostamenti quotidiani. Il bisogno di avere maggiore sicurezza negli spostamenti farà crescere ulteriormente l'incidenza dell'utilizzo dell'auto per motivi turistici. In generale tutte le modalità di trasporto individuali avranno un'incidenza maggiore rispetto alle modalità di trasporto collettive utilizzate per finalità turistiche. Alcune modalità di trasporto individuali, come jet privati e imbarcazioni da diporto, sono ideali per chi vorrà trascorrere le vacanze serenamente, si diffonderanno tra chi ha maggiore capacità economica.

3. Trasporto aereo ed emergenza sanitaria Covid-19

Il trasporto aereo dei passeggeri più rilevante, è quello di tipo commerciale che si configura come una modalità di trasporto di tipo collettivo. Nonostante questo segmento di trasporto fosse tra quelli a supporto della mobilità turistica costantemente in crescita, ha dovuto registrare una brusca frenata. Come evidenziano le principali organizzazioni internazionali del trasporto aereo (ACI, 2020; IATA, 2020, ICAO, 2020a, 2020b), questa situazione di stallo, rappresenta una crisi senza precedenti per il trasporto aereo, una delle peggiori da contrastare. L'impatto di questa epidemia è drammatico, come evidenziato nella figura 1, nel traffico aereo è stato registrato un crollo verticale che nessuno aveva previsto. Nel 2020, a livello globale, l'International Civil Aviation Organization (ICAO, 2020a, 2020b), stima che la riduzione del traffico passeggeri oscillerà tra -35% e -65%; l'Airport Council International (ACI), stima che complessivamente gli aeroporti mondiali perderanno tra il 50% e il 57% dei passeggeri e 97 miliardi di dollari; le compagnie aeree dovrebbero perdere circa il 48% dei loro ricavi per passeggero-kilometro (IATA, 2020). Eurocontrol (2020) ha confermato che nelle statistiche di traffico aereo europeo, nel mese di aprile è stata registrata una riduzione del 90%. Tutte le organizzazioni internazionali del trasporto aereo stanno collaborando per trovare soluzioni efficaci da suggerire ai diversi paesi, in maniera tale che si possa riprendere a volare con serenità. Il trasporto aereo dall'anno di costituzione dell'ICAO, nel 1945, ha attraversato diverse crisi (Fig. 1), alcune legate a instabilità politiche e attentati terroristici, altre determinate da motivi economici e in alcuni casi a problemi di tipo sanitario, come la SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) nel 2003. La sindrome respiratoria acuta grave (SARS) causò riduzioni nel traffico aereo che tuttavia furono meno elevate in quanto a differenza di questa pandemia, l'emergenza interessò prevalentemente i paesi asiatici e non tutto il mondo. Le stime delle organizzazioni internazionali sugli scenari futuri sono in continua evoluzione e si aggiornano progressivamente con le notizie sull'evoluzione dell'epidemia e le misure adottate dai paesi per contrastarla.

Fig. 1 – Evoluzione del traffico aereo globale – Numero dei voli: variazioni % mensili e settimanali rispetto all'anno precedente. Periodo 2019-2020.



Fonte: ICAO, 2020b.

3.1 *Trasporto aereo internazionale*

Per avere un'idea della situazione che caratterizza il trasporto aereo internazionale nella tabella 1 sono state riepilogate le variazioni percentuali tra il numero di voli nel 2020 e nel 2019. Nel mese di gennaio, nei paesi elencati non sono state rilevate variazioni rilevanti, complessivamente è stata registrato un tasso di variazione positivo pari a 0,8%. Nel mese di febbraio, con la diffusione del virus nei paesi asiatici si è registrata una riduzione del traffico aereo, in termini di numero di voli, pari per esempio al -46,5% a Hong Kong, e -55,1% in Cina. Nel mese di marzo, come è noto, il virus ha iniziato a diffondersi anche in Europa, a partire dall'Italia dove è stato registrato una riduzione del numero dei voli del -48%. Il mese peggiore è stato quello di aprile, complessivamente i voli si sono ridotti del -64,5% e nei paesi Europei tra l'80% e il 92%. Nell'ultima settimana di dati disponibili più aggiornati (19-25 maggio), le riduzioni in Europa, sono ancora molto rilevanti (oltre l'80%), mentre si intravede qualche "segnale di ripresa" in Cina, dove, la riduzione rispetto all'anno precedente è più contenuta (-27%). Nella tabella 2 e 3 sono stati evidenziati i valori assoluti del numero dei voli aerei per i paesi considerati, nel 2020 e nel 2019.

Fino a quando l'epidemia non si arresterà in tutto il mondo, il trasporto aereo non potrà recuperare i volumi di traffico pre-Covid-19, si stima che si potrà tornare alla "normalità" nel 2023.

Le principali incognite del trasporto aereo nel periodo di ripresa al termine dell'epidemia, oltre a quelle legate agli standard di sicurezza, sono rappresentate dalle tariffe che saranno proposte dalle compagnie aeree.

Il trasporto aereo, potrà esser ancora definito come il business della libertà³?

Tab. 1 – Evoluzione del numero di voli: variazioni % mensili e settimanali rispetto all'anno precedente. Periodo 2019-2020.

Paese	Variazioni % – Mensili				Variazioni % – Settimanali			
	Gen	Feb	Mar	Apr	04-mag	11-mag	18-mag	25-mag
Totale paesi	0,8%	-8,6%	-14,8%	-64,5%	-69,9%	-68,4%	-67,6%	-68,6%
Spagna	-3,7%	-1,8%	-23,2%	-94,0%	-92,3%	-92,1%	-94,4%	-94,5%
Hong Kong	-9,7%	-46,5%	-77,6%	-93,5%	-93,6%	-89,7%	-89,3%	-89,1%
Germania	-8,5%	-6,9%	-30,7%	-92,9%	-90,5%	-91,2%	-91,4%	-92,1%
Singapore	-0,1%	-16,1%	-43,1%	-93,8%	-97,0%	-96,9%	-95,7%	-96,7%
Italia	-3,3%	-4,2%	-48,0%	-85,6%	-78,1%	-78,3%	-84,2%	-92,4%
Francia	-0,8%	0,4%	-15,3%	-90,6%	-91,9%	-91,1%	-91,9%	-92,1%
UK	-3,8%	-3,3%	-22,8%	-92,3%	-92,5%	-92,3%	-93,9%	-94,6%
Australia	-3,5%	-3,2%	-5,7%	-82,6%	-83,0%	-83,6%	-84,0%	-82,2%
Svezia	-9,2%	-5,6%	-22,7%	-87,0%	-88,5%	-88,5%	-89,4%	-87,9%
UAE	-1,9%	-3,0%	-23,1%	-81,1%	-78,1%	-77,4%	-78,8%	-82,0%
Sud Corea	2,2%	-11,6%	-49,5%	-56,7%	-49,5%	-50,7%	-49,1%	-48,7%
USA	1,7%	1,2%	-2,2%	-56,9%	-74,5%	-74,7%	-73,5%	-73,9%
India	2,1%	6,3%	7,6%	-83,3%	-90,9%	-66,8%	-24,6%	-44,9%
Cina	4,3%	-55,1%	-40,2%	-42,6%	-32,0%	-27,4%	-28,8%	-27,0%
Giappone	2,4%	-3,5%	-16,5%	-40,3%	-47,0%	-47,9%	-44,9%	-48,8%

Fonte: OAG, 2020.

³ In diversi articoli e dichiarazioni, l'amministratore delegato della IATA, Alexander Alexandre de Juniac, ha definito il trasporto aereo il business della libertà (IATA, 2019).

Tab. 2 – Il numero dei voli programmati (*valori assoluti*). Anno 2020.

Paesi	Valori assoluti – Mensili				Valori assoluti – Settimanali			
	Gen	Feb	Mar	Apr	04-mag	11-mag	18-mag	25-mag
Totale paesi	3.233.935	2.970.596	3.242.173	1.192.568	253.691	267.272	273.284	268.035
Spagna	56.381	58.487	50.941	4.599	1.506	1.542	1.104	1.108
Hong Kong	13.584	10.208	3.778	977	240	383	397	401
Germania	61.437	63.928	51.093	5.376	1.886	1.761	1.737	1.546
Singapore	15.652	14.242	9.001	923	110	113	156	121
Italia	43.028	43.673	25.470	7.990	3.112	3.102	2.232	1.125
Francia	48.046	49.621	46.692	5.688	1.204	1.352	1.243	1.188
UK	68.968	72.728	65.611	6.705	1.700	1.768	1.415	1.274
Australia	56.332	57.631	61.963	10.355	2.529	2.457	2.395	2.640
Svezia	15.722	16.828	15.770	2.297	565	569	523	525
UAE	23.271	22.746	18.685	3.925	1.068	1.088	1.014	940
Sud Corea	34.754	31.872	20.547	14.795	4.380	4.284	4.429	4.462
USA	877.029	888.735	1.116.304	408.780	61.006	61.131	61.916	62.393
India	122.123	122.171	127.726	18.156	2.491	9.319	21.060	15.459
Cina	464.522	276.856	315.612	253.621	74.459	79.823	78.554	80.177
Giappone	90.059	87.093	91.127	54.758	11.950	11.692	12.383	11.727

Fonte: OAG, 2020.

Tab. 3 – Il numero dei voli programmati (*valori assoluti*). Anno 2019.

Paesi	Valori assoluti – Mensili				Valori assoluti – Settimanali			
	Gen	Feb	Mar	Apr	04-mag	11-mag	18-mag	25-mag
Totale paesi	3.206.851	3.250.430	4.126.402	3.362.386	843.421	845.209	842.531	853.978
Spagna	58.577	61.257	82.016	76.825	19.519	19.536	19.800	20.198
Hong Kong	15.040	15.143	18.653	15.094	3.725	3.731	3.712	3.693
Germania	67.179	69.859	89.598	75.772	19.804	20.040	20.174	19.633
Singapore	15.663	15.860	18.934	14.991	3.674	3.657	3.670	3.704
Italia	44.483	45.923	59.724	55.589	14.205	14.315	14.090	14.721
Francia	48.438	49.883	66.653	60.705	14.876	15.159	15.283	15.039
UK	71.683	76.984	99.760	87.591	22.661	23.014	23.366	23.688
Australia	58.345	60.040	74.887	59.610	14.881	15.006	14.962	14.858
Svezia	17.318	17.866	23.855	17.731	4.921	4.931	4.951	4.321
UAE	23.730	23.373	28.923	20.758	4.872	4.805	4.787	5.223
Sud Corea	34.021	34.155	41.847	34.191	8.668	8.688	8.697	8.698
USA	862.687	887.407	1.191.752	948.084	239.612	241.516	233.854	239.253
India	119.606	115.334	137.622	108.564	27.358	28.033	27.932	28.073
Cina	445.339	452.406	534.631	441.818	109.471	109.950	110.282	109.784
Giappone	87.968	88.607	112.312	91.741	22.559	22.446	22.460	22.882

Fonte: OAG, 2020.

Gli adeguamenti alle nuove norme di sicurezza, comporteranno sicuramente costi aggiuntivi per le compagnie aeree che contemporaneamente dovranno ideare nuove strategie per raggiungere livelli di load factor ottimali. Probabilmente nei primi mesi di ripresa le compagnie aeree, in diverse rotte dovranno operare in perdita, pur di stimolare i passeggeri a viaggiare.

3.2 *La ri-nazionalizzazione delle compagnie aeree*

Questa situazione di emergenza ha stravolto il mercato del trasporto aereo, le normative che hanno determinato la liberalizzazione di questo settore sono state derogate e tra queste anche quelle che vietano gli aiuti di Stato: Le Compagnie aeree sono tutte in crisi finanziaria, i loro aerei sono praticamente tutti a terra, devono sostenere molti costi fissi e senza gli aiuti pubblici rischiano di fallire. Nonostante le compagnie aeree stiano cercando di movimentare la domanda concedendo maggiore flessibilità alle prenotazioni con spostamenti gratuite delle date dei voli o rimborsi senza penali in caso di cancellazione dei voli, le nuove prenotazioni sono ancora basse e non garantiscono un flusso di liquidità adeguato per compensare gli squilibri finanziari. Molte Compagnie aeree europee (British Airways, Air France, Lufthansa, ecc.) riceveranno aiuti di Stato, tra queste anche Alitalia. In controtendenza alle dinamiche che hanno caratterizzato il mercato negli ultimi anni si assisterà a una ri-nazionalizzazione delle Compagnie aeree. La situazione italiana, relativa al caso Alitalia, che rappresentava un' anomalia, in breve tempo, nel mercato è diventata una normalità. Per la nuova Alitalia in fase di costituzione, questa potrebbe essere un'opportunità dal momento che senza nessuno sforzo si ritrova nello stesso punto di partenza dei suoi concorrenti, con il vantaggio che nel mercato i costi per alcune materie prime e servizi essenziali sono più bassi. Per Alitalia, la crisi in questo settore rappresenta una *chance* di rilancio imprevista e se non saprà coglierla potrebbe essere l'ultima.

3.3 *Trasporto aereo nazionale*

L'Unione Europea (CE, 2020a, 2020b, 2020c) recentemente ha divulgato alcuni orientamenti per sollecitare i paesi membri ad adottare misure che consentano gradatamente di ritornare a viaggiare, recuperare la fiducia dei passeggeri e contenere la crisi di liquidità che stanno attraversando tutte le compagnie aeree e le imprese di turismo e di trasporti. Sempre recentemente si sono espressi due organismi Europei specifici del trasporto aereo, l'Agenzia della Sicurezza in Aviazione (EASA) e il Centro Europeo per la Prevenzione e il Controllo delle Malattie (ECDC), con la pubblicazione di alcune linee guida per limitare i rischi sanitari di passeggeri e lavoratori durante tutte le fasi di viaggio. Nelle linee guida è stato evidenziato che la tutela sanitaria ha priorità assoluta e per garantirla sono stati indicati i dispositivi di protezione individuale, l'osservanza di una scrupolosa igiene personale, l'impiego di sofisticate tecniche di ventilazione e filtraggio, il distanziamento interpersonale laddove possibile. È stato chiarito che il distanziamento interpersonale, non sarà un obbligo da rispettare a bordo degli aeromobili, mentre sarà indispensabile indossare una mascherina dall'ingresso in aeroporto.

In Italia le indicazioni del MIT richiedono il distanziamento interpersonale di almeno un metro, per ora questo potrebbe essere un problema per le compagnie aeree che vorranno offrire servizi di trasporto aereo. Il contesto è ancora tanto incerto, in quanto non è ancora sicuro quando si potrà circolare liberamente tra regioni italiane e internazionali. Ci sono alcune ipotesi per una ripresa a giugno, anche se chiaramente i flussi dei passeggeri non saranno automatici. Chi desidererà viaggiare probabilmente opterà per vacanze di prossimità, in modo che se si dovessero verificare ulteriori emergenze sarà meno complicato poter rientrare presso la propria residenza.

Alcuni vettori che operano in Italia hanno annunciato la nascita di "Voliamo per l'Italia", un'associazione che avrà come principale obiettivo quello di ripristinare la competitività del trasporto aereo italiano.

4. Conclusioni

I tempi di ripresa del turismo e dei trasporti sono subordinato all'evoluzione dell'epidemia e alle restrizioni di viaggio imposte dagli Stati. Anche i recenti orientamenti dell'UE per il ripristino graduale del turismo, dei servizi di trasporto e della connettività evidenziano che la salute e la sicurezza siano gli obiettivi prioritari a tutto il resto. Sebbene non sia possibile garantire che durante il periodo di vacanza non ci siano rischi di contagio è molto importante ridurli al minimo fino a quando l'emergenza sanitaria sarà sotto controllo. Il turismo è un'importante fonte di reddito per molte famiglie e si può realizzare solo se possono essere utilizzati mezzi di trasporto adeguati è pertanto indispensabile il ripristino tempestivo della connettività tra destinazioni.

Bibliografia

- ACI, Airport Council International, (2020). Information on the COVID-19 pandemic. Disponibile su: <https://aci.aero/about-aci/priorities/health/covid-19/> [ultimo accesso maggio 2020].
- CE, Commissione Europea, (2020a). Comunicazione della Commissione, "Covid-19: orientamenti relativi al ripristino graduale dei servizi di trasporto e della connettività", Bruxelles, 13.5.2020, C(2020) 3139 final Disponibile su: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication_transportservices_it.pdf [ultimo accesso maggio 2020]. <https://www.iata.org/en/programs/safety/health/diseases/>.
- CE, Commissione Europea, (2020b). Comunicazione della Commissione, "Covid-19 – Verso un approccio graduale e coordinato per il ripristino della libera circolazione e la revoca dei controlli alle frontiere interne", Bruxelles, 13.5.2020, C(2020) 3250 final. Disponibile su: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication_freemovement_it.pdf [ultimo accesso maggio 2020].
- CE, Commissione Europea, (2020c). Viaggi e trasporti durante la pandemia di coronavirus, Orientamenti e linee guida accessibili su internet: https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/travel-and-transportation-during-coronavirus-pandemic_it [ultimo accesso maggio 2020].
- Eurocontrol (2020), daily variation of Traffic per State compared to 2019, Stime sulle statistiche del traffico aereo accessibili su internet: <https://www.eurocontrol.int/Economics/DailyTrafficVariation-States.html> [ultimo accesso maggio 2020].
- IATA, International Air Transport Association, (2019), Calls on US Government, Industry, to Work Together to Grow Aviation's Benefits, Press Release No: 6, 13 February 2019. Documento accessibile su internet: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2019-02-13-01/> [ultimo accesso maggio 2020].
- IATA, International Air Transport Association, (2020), Air Transport & COVID-19 Coronavirus, vari documenti accessibili su internet: <https://www.iata.org/en/programs/safety/health/diseases/> [ultimo accesso maggio 2020].
- ICAO, International Civil Aviation Organization, (2020a), Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation, vari documenti accessibili su internet: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx> [ultimo accesso maggio 2020].
- ICAO, International Civil Aviation Organization, (2020b), Effects of Novel Coronavirus (COVID 19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis, Montréal, Canada, 26 May 2020. Disponibile su: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO%20COVID%202020%2005%2026%20Economic%20Impact.pdf> [ultimo accesso maggio 2020].
- MIT, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, (2020a). Coronavirus, online le linee guida per il trasporto pubblico. Disponibile su: <http://www.mit.gov.it/comunicazione/news/coronavirus/coronavirus-online-le-linee-guida-per-il-trasporto-pubblico> [ultimo accesso maggio 2020].
- MIT, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, (2020b), Decreto Rilancio. 14 maggio 2020 Documento accessibile su internet: <http://www.mit.gov.it/comunicazione/news/le-misure-del-mit-nel-decreto-rilancio> [ultimo accesso maggio 2020].

- MIT, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (2020c). Le regole nel settore dei trasporti e delle infrastrutture. Disponibile su: <http://www.mit.gov.it/comunicazione/news/nuovo-coronavirus/le-misure-del-mit-per-il-covid-19> [ultimo accesso maggio 2020].
- OAG, Statistiche del traffico aereo accessibili su internet: Disponibile su: <https://www.oag.com/coronavirus-airline-schedules-data> [ultimo accesso maggio 2020].
- Palmas, F. (2017). Turismo e trasporti: un binomio inscindibile. In E. Becheri, R. Micera & A. Morvillo (Eds.), *XXI Rapporto sul Turismo Italiano 2016/2017* (pp. 233-256). Napoli: Rogiosi Editore.
- Palmas, F. (2018). Il turismo e i trasporti continuano a crescere insieme In E. Becheri, R. Micera & A. Morvillo (Eds.), *XXII Rapporto sul Turismo Italiano 2017/2018* (pp. 265-289). Napoli: Rogiosi Editore.
- Palmas, F. (2019). Il trasporto aereo e il turismo. In E. Becheri & A. Morvillo (Eds.), *XXIII Rapporto sul Turismo italiano 2018/2019* (pp. 217-255). Napoli: Rogiosi Editore.

10. NUOVE COMPETENZE E FABBISOGNI FORMATIVI DALL'EMERGENZA*

1. Introduzione

Il tema delle competenze nel turismo e della relativa formazione è da decenni oggetto di ampio dibattito accademico tra studiosi e tra operatori del settore. Il processo di articolazione e qualificazione della professionalità nel settore ha subito, se pur con qualche ritardo, la traiettoria di sviluppo del settore dei servizi. Tre sono le principali fasi che si sono succedute. Alla prima fase della industrializzazione (a partire dagli anni '60), incentrata su specializzazione, produttività, caratterizzata per un'offerta standardizzata, con la prevalente richiesta di competenze tecniche, è seguita la fase della nascita dei grandi complessi turistici italiani. In questa seconda fase, partita dalla metà degli anni '70, i principi teorici del *Service Management* spingono le aziende di servizi a "sedurre" i clienti, spostando la componente critica dalla produzione al marketing, alla relazione. Il turismo rispetto agli altri settori si è adattato più lentamente a tale fase, forte di un prodotto che non aveva bisogno di tecniche di seduzione e di un orientamento culturale all'ospitalità che rendeva quasi pleonastica ogni riflessione sul tema. Ma i cambiamenti della domanda, la perdita da parte dell'Italia della supremazia di meta più visitata e la conseguente forte competizione tra turismi e tipologie ricettive fanno gradualmente nascere un'offerta organizzata, che insegue i concetti di fedeltà, soddisfazione del cliente, fiducia, ecc. La terza fase, degli anni 2000, nasce all'insegna della tecnologia che ha comportato due fenomeni:

- 1) il nuovo ruolo del cliente divenuto *progettista di un output che definisce e costruisce in gran parte da sé* per vivere appieno emozioni e ed esperienze indimenticabili;
- 2) *la conseguente esplosione della catena del valore* tra vari attori (tra cui il cliente e gruppi di clienti) grazie all'*allentamento, concesso dalla tecnologia*, di una serie di *vincoli* progettuali e operativi, relativi a *tempo* (quando si possono erogare i servizi), *luogo* (dove si possono offrire), *rigidi criteri di divisione del lavoro* (chi fa che cosa). (Varra, 2005).

In questo contesto la presenza di competenze manageriali nella individuazione di nuovi pacchetti d'esperienza e di nuovi processi di realizzazione dell'output, nonché le capacità di chi eroga il servizio di trasformarlo in evento memorabile hanno segnato la linea di demarcazione tra essere dentro o fuori il mercato.

All'arrivo della pandemia Covid-19 erano molte le aziende turistiche ancora nel guado, nel tentativo affannoso e spesso frammentario di trovare una via per includere il cliente nei processi, per trasferire su di lui alcune attività non efficienti, per individuare nuovi pacchetti più personalizzati e più "pesanti" in termini di vissuti e di valori. In un momento in cui si stavano ancora mettendo a punto o testando esperimenti di allineamento organizzazione-contesto-professionalità, l'epidemia Covid-19 ha creato uno choc senza precedenti, che ha interrotto bruscamente sia percorsi di sviluppo strategico speditamente e consapevolmente intrapresi sia ogni cauto tentativo da parte delle imprese di incedere a vista.

* A cura di Antonio Giusti, Laura Grassini e Lucia Varra, *Università degli Studi di Firenze*.

Come ogni evento brusco e repentino che comporta il passaggio forzoso da uno stato ad un altro, in una apparente sensazione di inevitabile salto nel buio, le domande che si pongono sono tante: come ci si può attrezzare per affrontare il vortice in cui le organizzazioni si sono trovate inserite o per attenuarne le conseguenze, con quali competenze? Quali skill si rendono necessarie e quali di colpo sono diventate obsolete? Il sistema universitario e della formazione professionale come può supportare il processo di qualificazione mirata delle risorse umane?

Nella letteratura si riscontra un deficit di attenzione sul tema delle risorse umane nel turismo, almeno fino ad un recente passato affrontato in termini di basse skill nel settore e solo recentemente oggetto di ampi dibattiti tra competenze generiche e competenze specialistiche, tra competenze tecniche e *soft skills*, tra formazione generalista o specialistica, ecc. Nella prassi operativa, la consapevolezza dell'importanza delle competenze, anche laddove presente, si è spesso scontrata sia con le dimensioni aziendali e la relativa difficoltà di effettuare interventi formativi e adeguati processi di selezione delle competenze necessarie, sia con i caratteri e l'organizzazione delle attività lavorative (turni, lavoro stressante) e del sistema di retribuzione che, generando un elevato turnover nelle imprese, non hanno facilitato il consolidamento delle competenze su cui si era investito.

Tutto questo, pur restando in gran parte il contesto attuale, ha trovato una nuova cornice nell'emergenza Covid-19, che impone nuove modalità di lavoro per supportare scelte coraggiose da parte delle aziende in termini di servizi e mercati.

I cambiamenti nel settore saranno duraturi e in parte irreversibili; la nuova fase di sviluppo richiederà attenti processi di riposizionamento e di riorganizzazione delle strutture, con l'acquisizione e lo sviluppo di una serie di nuove conoscenze, skill e competenze del management e del personale, che risulteranno necessarie quando non costituiranno una fonte di vantaggio competitivo. Tutto ciò non potrà avvenire al di fuori di interventi a livello macro, mirati in particolare a sostenere la reputazione del Paese o di singole regioni che, almeno in Italia, hanno avuto differenti conseguenze dall'evoluzione dell'epidemia (il Nord è stato maggiormente colpito e quindi appare ancora, anche a seguito dei bollettini giornalieri della Protezione Civile, un luogo meno sicuro del Sud).

Il presente lavoro intende soffermarsi sulle nuove competenze che si delineano a seguito della pandemia con riferimento alle diverse tipologie di posizioni presenti nelle organizzazioni. Pertanto oltre alle competenze necessarie per svolgere il lavoro di produzione ed erogazione del servizio, saranno considerate quelle di management e di leadership necessarie a progettare, presidiare i processi in cui le prime sono inserite e a garantirne l'efficace realizzazione, attraverso il coinvolgimento e il benessere del personale. Collegato a questi temi, si pone il problema della formazione universitaria e professionale, stretta tra le alte aspettative dei laureati e le esigenze aziendali ancora spesso di natura professionalizzante.

Il contributo dopo un breve richiamo ai concetti di skill e competenze e alle principali tematiche presenti in letteratura e inquadrato nella più ampia problematica dello studio delle risorse umane nel turismo, presenta delle riflessioni sulle nuove competenze tecniche e le *soft skills* che la pandemia ha reso necessarie per la sopravvivenza e la ripresa delle organizzazioni.

2. La letteratura sulle competenze nel turismo

L'importanza e i contenuti della professionalità nel settore turistico vanno di pari passo con l'evoluzione del sistema del servizio e con crescente riconoscimento del ruolo delle risorse umane nello stesso. Nella letteratura sul turismo il tema delle risorse umane risulta meno indagato rispetto ad altri (Ballantyne, Packer & Axelsen, 2009; Baum, Kralj, Robinson & Solnet, 2016; Baum & Szivas, 2008), tant'è che in un'esamina di scritti relativa al periodo 2005-2014, solo il 7% di 6500 articoli riguardavano la forza lavoro (Baum *et al.*, 2016). Solo di recente, e con un forte recupero, il dibattito sulle competenze nel turismo si è arricchito, dando luogo a numerose articolazioni di skill e competenze necessarie al settore, spesso con sovrappo-

sizioni tra categorie (skill vs competenze, skill tecniche vs trasversali e/o *soft skills*, skill generiche vs competenze specialistiche, ecc.).

Per skill si intende una capacità, una caratteristica personale che, in adeguate condizioni motivazionali e contestuali, si espleta in competenza, ovvero in comportamenti e prestazioni efficaci, di successo (Boyatzis, 1982). La competenza è dunque una comprovata capacità di utilizzo di conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e / o metodologiche; essa include un risultato (Rowe, 1995) e può essere sviluppata (McClelland, 1973), laddove la skill è un elemento più stabile.

In molta letteratura sul turismo si parla di basse skill nel lavoro (Shaw & Williams, 1994; Westwood, 2002; Wood, 1997; Baum, 2006), con un non sempre chiaro parallelismo con le competenze tecniche, ora intese in senso più ristretto come capacità di utilizzare nel lavoro attrezzature, strumenti e dati (Laker & Powel, 2011), ora in senso più ampio come utilizzo di qualsiasi forma di tecnologia (ovvero di principi e norme che consentano la trasformazione di input in output) e dunque comprendenti anche la capacità di gestire il cliente, la capacità di comunicazione scritta e telefonica, la capacità di gestione del tempo, ecc. (Ruetzler *et al.*, 2014). Tra le varie skill non tecniche la comunicazione è senz'altro quella più considerata, e forse quella che assomma le maggiori difficoltà di categorizzazione, essendo in parte intrisa di competenze tecniche (comunicazione telefonica, scritta), nonché di contenuti motivazionali, in quanto attraverso le capacità di comunicazione si possono influenzare i risultati aziendali e in generale si possono motivare i soggetti (Cloukie & Fourier, 2016).

Man mano quindi che la professionalità nel turismo si è intesa in senso più ampio e qualificato, essa è stata articolata in un set variegato di *skills* e competenze.

Si deve però al concetto di turismo esperienziale, nel più ampio filone dell'economia dell'esperienza, il consolidamento e la sistematizzazione delle riflessioni sul ruolo delle risorse umane nel turismo e dunque l'individuazione di nuove combinazioni di competenze, specie con riferimento alle *soft skills* che si sono arricchite di contenuti sia nella dimensione personale (autocontrollo, motivazione all'apprendimento, curiosità, ecc.) sia nella dimensione relazionale (Baum, 2006; Bharwani & Jauhari, 2013).

Le competenze tecniche nel turismo si ampliano con quelle emozionali, estetiche, culturali, ecc. Il lavoro emotivo (Hochschild, 1983) riguarda la gestione del sentimento umano, dell'intelligenza emotiva (Goleman, 1995) durante l'interazione sociale nel processo del lavoro (Bailly & Léné, 2013); l'approccio pone l'accento sulla capacità dei lavoratori di gestire le proprie emozioni e di cogliere e gestire quelle dei clienti; comprende altresì la capacità di emozionarsi ed emozionare, di mostrare empatia, di essere parte assieme al cliente di una "analogia drammatica" (Ritzer, 2004).

Tutto questo ha portato a una definizione concettuale di *hospitality intelligence* (Bharwani & Jauhari, 2013), come un set di competenze articolato in:

- a) *emotional intelligence* (Goleman 1995), comprendenti competenze emozionali personali e competenze emozionali sociali, ovvero intrapersonali e interpersonali (Aydin *et al.*, 2005);
- b) *cultural intelligence*, comprendente una dimensione cognitiva (conoscenza delle diverse culture), una componente motivazionale, inteso come desiderio intrinseco di avere a che fare con culture diverse;
- c) *experience intelligence*, come attenzione al cliente, creatività e innovazione nell'interpretare i bisogni e creare delle sorprese, generosità, comportamento professionale (cortesia, rispetto, ecc.).

Con riferimento alle situazioni di crisi, le competenze del personale sono solo marginalmente esaminate in letteratura, essendo più direttamente studiati gli impatti della crisi sulla forza lavoro nell'ambito delle interazioni tra turismo e variabili macroeconomiche (Lee, 1995; Lim & McAleer, 2001; Ryan, 1993; Wang, 2009). Un nucleo importante di contributi riguarda il *crisis management*-CM (Pearson & Mitroff, 1997; Premeaux & Breaux, 2007); ovvero i processi e le competenze gestionali nel prevenire e, soprattutto gestire, i momenti difficili, traendo insegnamento per il futuro. Lo studio della gestione della crisi, intesa come sfida improvvisa che porta l'organizzazione a verificare la sua capacità di ripresa ed è spesso collegato agli

aspetti di apprendimento (Faulkner, 2001; Kooor-Misra & Nathan, 2000), che nasce a seguito della messa in discussione delle ipotesi di fondo, affronta il problema delle debolezze organizzative e prepara l'organizzazione a pensare in modo creativo per individuare le migliori decisioni possibili (Kooor-Misra & Nathan, 2000; Premeaux & Breaux, 2007).

Sempre indirettamente rispetto alle competenze, la relazione tra crisi e personale è studiata attraverso i processi e i responsabili delle risorse umane nei momenti di crisi, sebbene non sempre gli HR manager siano coinvolti nei piani di gestione (Premeaux & Breaux, 2007). Al responsabile delle risorse umane spetta il compito di ridurre al minimo l'effetto negativo sui dipendenti, di sviluppare strategie che affrontino la sicurezza, la salute e il benessere dei dipendenti prima, durante e dopo un'emergenza, nonché il compito di illustrare chiaramente l'importanza dei piani di gestione della crisi, collegandoli agli obiettivi, alla missione, visione e valori di fondo dell'organizzazione (Lockwood, 2005; Premeaux & Breaux, 2007). La gestione della crisi richiede dunque attenzione alle persone, all'interno delle variabili di sistema, ovvero struttura, tecnologia e compito (Hickman & Crandall, 1997; Kim *et al.*, 2012). Il cambiamento va pensato con le persone, vanno coinvolte, rassicurate; vanno gestiti i livelli di stress (Anderson, 2006) puntando soprattutto sulla comunicazione (Heath, 1998), tenendo presente che le crisi possono anche rafforzare la relazione tra management e dipendenti (Hickman & Crandall, 1997); al contempo va gestita la carenza di manodopera e di performance, vanno individuati incentivi per attrarre nuove risorse e motivare quelle rimaste, all'interno di nuove modalità di organizzazione dei processi e di riprogettazione delle attività nella loro dimensione di specializzazione orizzontale e verticale (Minzberg, 1983), di gestione del tempo e dello spazio (Anderson, 2006; Barrow & Darrow, 2005), di flessibilità nelle procedure e nelle condizioni di acquisizione e ricompensa delle risorse. Fondamentale risulta essere la capacità di leadership, intesa come capacità di guida e di coordinamento dei collaboratori. Tra i vari concetti e stili di leadership, la leadership situazionale è quella che più è efficace nei diversi momenti, spesso convulsi, che comprendono un periodo di crisi e ai quali occorre adattarsi repentinamente (Wisittigaris & Siengthai, 2019). La *crisis leadership* include un ampio insieme di *soft skills* che supportano la gestione di sé, della situazione aziendale e delle persone (Wisittigaris & Siengthai, 2019), in uno spirito di forte attenzione all'altro che richiama i caratteri della Servant Leadership (Greenleaf, 1977; Spears, 2005; Varra, 2005, 2012).

3. Riorganizzazione delle attività, caratteri di ruoli e competenze a fronte del Covid-19

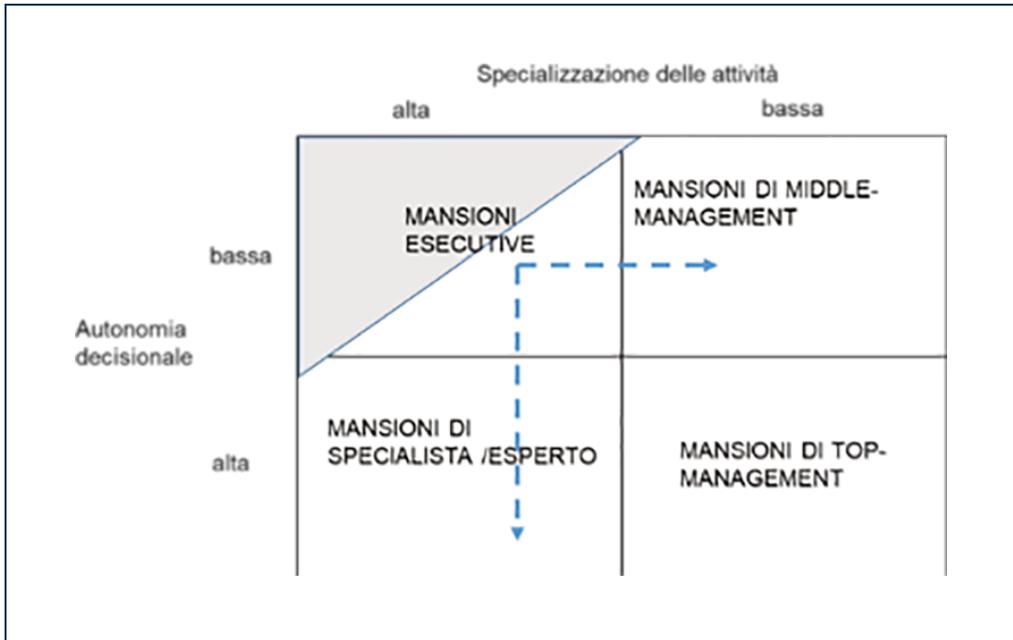
Il Covid-19 si è abbattuto nel turismo a livello mondiale come mai nessuna catastrofe aveva fatto, comportando un crollo vertiginoso di arrivi, presenze, numero di imprese e posti di lavoro. Le aziende del settore si troveranno ad affrontare importanti processi di riorganizzazione delle attività in funzione di due aspetti: i cambiamenti irreversibili che la pandemia ha già generato; i cambiamenti che devono essere deliberatamente definiti e apportati per affrontare le sfide che esso pone, in primis affrontare il recupero del numero di arrivi e pernottamenti, che comporterà individuare obiettivi e strategie di lungo periodo, nell'ipotesi che il rischio epidemico, ancorché limitato, possa rimanere.

Tutto ciò impatterà sia sulle competenze tecniche che sulle *soft skills*, nei diversi livelli e tipologie di mansioni, esaminate secondo la distinzione effettuata da Mintzberg (1983) sulla base della specializzazione orizzontale e verticale¹, ovvero dell'ampiezza (il numero e l'estensione dei compiti previsti nella posizione) e della profondità (il controllo che la persona ha sul compito che svolge). Ne derivano quattro tipologie di posizioni, su cui il Covid-19 ha un diverso impatto in termini di ruoli e di competenze: le posizioni esecutive caratterizzate da alta specializzazione orizzontale e alta verticale (pochi compiti e monotoni, su

¹ Pertanto sono molto specializzate in ampiezza le posizioni in cui si svolgono pochi compiti e molto limitati, sono molto specializzate verticalmente le posizioni in cui si opera con bassa autonomia decisionale, che è riservata agli organi superiori. All'estremo opposto posizioni in cui si svolgono tanti compiti, ciascuno molto ampio e si effettua un ampio o completo controllo su di essi.

cui non si ha il controllo); posizioni specialistiche o di esperto, con alta specializzazione orizzontale e bassa verticale (compiti specifici su cui si ha elevato controllo); posizioni di *middle management* con bassa specializzazione orizzontale e alta verticale (molti compiti e vari, su cui non si ha pieno controllo); posizioni di top management (molti compiti e vari, su cui si esercita il pieno elevato controllo).

Fig. 1 – La riorganizzazione delle mansioni.



Fonte: Varra (2019).

Con riferimento alle diverse tipologie di mansioni, nel settore del turismo è preponderante la presenza posizioni operative: nel comparto della ricettività, dall'VIII Rapporto di Federalberghi (Federalberghi, 2020), evidenza che in Italia, a fronte di oltre 208.000 fra operai e apprendisti (79%), i quadri risultano essere 2.089, 53.069 gli impiegati, 274 i dirigenti. Dirigenti, quadri e impiegati rappresentano circa l'87% dei dipendenti nel comparto dell'intermediazione mentre sono solo il 21% nell'industria ricettiva.

3.1 L'impatto della pandemia sulle competenze tecniche

In questo paragrafo, facciamo una riflessione sulle conseguenze della pandemia Covid-19 per quanto concerne le competenze tecniche distinguendo in posizioni esecutive, di *middle management*, di esperti e di *top management*.

Le posizioni esecutive (operative). Come è immaginabile che impatti l'emergenza sulle posizioni esecutive? Si tratta di posizioni molto rilevanti nel settore, considerando che, come abbiamo detto, oltre l'82.5% della forza lavoro è inquadrato come operaio e il 7.5% come apprendista (Federalberghi, 2020). Si tratta di posizioni lavorative già coinvolte in un duplice processo di trasformazione avviatosi per effetto dei cambiamenti di mercato e tecnologici: l'innalzamento del livello di professionalità nei ruoli e la spinta meccanizzazione e automazione in atto in molti comparti e attività, che ha portato alla sostituzione di per-

sonale con tecnologia (si pensi ai sistemi di check-in e check-out automatici, ai servizi ai piani automatizzati, ma anche ai camerieri-robot, ecc.) (Varra, 2019).

È pensabile che il processo di sostituzione uomo-tecnologia incontri una accelerazione, sia per le più stringenti esigenze di efficienza, sia per una cultura tecnologica che il coronavirus ha fatto emergere come imprescindibile per la sopravvivenza delle imprese. Uno scenario plausibile è una contrazione di queste posizioni nelle singole imprese, come effetto della riduzione dell'attività di impresa più che come conseguenza della tecnologia; come è stato ribadito, infatti, anche dal WTO nei numerosi interventi e webinar organizzati durante il periodo della pandemia, la sostituzione uomo-macchina potrà avere un differente successo a seconda delle varie branche dell'attività turistica (ad esempio meno nel settore dell'entertainment e della convegnistica) ma non potrà essere dirimponte perché il turismo è fatto di "people for people".

È altresì ipotizzabile, a livello di settore un'espansione di tali posizioni, dovute a probabili strategie aziendali di focalizzazione su alcuni nuclei di attività di business, che porteranno le aziende meno attrezzate in termini di risorse e di competenze ad abbandonare ambiti ritenuti più complessi da gestire e meno performanti. Si potrà trattare di personale di delivery, ma anche di figure preposte al controllo/supporto dispositivi, all'igienizzazione di oggetti e strumenti, profili racchiusi in un'unica mansione o in più di una. In ogni caso si tratterà sempre più di figure operative cui saranno demandate competenze sempre più qualificate e di *middle management* o specialistiche, come conseguenza di attività svolte con una maggiore autonomia e controllo sulle stesse.

Riferite a figure professionali vecchie e nuove di tipo operativo, saranno presenti competenze tecniche relative alle conoscenze di base di igiene ed epidemiologia, le capacità di applicare e far applicare i protocolli, di utilizzare i dispositivi medico-sanitari, ecc.

Le posizioni di middle management. I necessari processi di ridefinizione dei contenuti delle attività impatteranno più direttamente sulle posizioni di coordinamento, quale può essere quella di responsabile di ricevimento, di responsabile ai piani, di responsabile sala, anch'esse da anni investite da un ampliamento delle mansioni e competenze (Varra, 2019), come conseguenza sia di dover gestire collaboratori via via più qualificati, specie, come vedremo, sotto il profilo delle *soft skills*, sia di dover presidiare servizi sempre più personalizzati e padroneggiare una maggiore tecnologia. Uno scenario ipotizzabili è quello di una riduzione di tali figure all'interno delle aziende per fisiologica contrazione dei posti di lavoro, con conseguente redistribuzione, come si è detto, di parte di competenze di controllo delle attività nelle posizioni esecutive (Varra, 2019); possibile immaginare anche una necessaria espansione dei ruoli di coordinamento per incremento quali-quantitativo delle persone da coordinare. In entrambi i casi si tratterà di figure sempre più gestionali, che devono sviluppare capacità di programmazione e controllo delle attività loro affidate, con una crescente attenzione all'efficienza, alla rendicontazione, ma anche alla gestione del personale loro affidato, con strumenti e tecniche adeguate, che tengano conto del maggiore stress, ansia e incertezza lavorativa che le persone vivono. I middle manager sono figure chiave nei processi di cambiamento aziendale (Bantel & Jackson, 1989; Hoffman & Hegarty, 1993), perché sono un nodo cruciale nei processi di traduzione top-down degli obiettivi aziendali e di presidio delle azioni. Si tratta di competenze sempre più complesse che, specie in fase di innovazione, si avvicinano fortemente a quelle di top management (Heyden, Sidhu & Volberda, 2018). La ripresa delle attività e del cammino verso le nuove direttrici di sviluppo aziendali renderanno necessarie le capacità di applicazione delle conoscenze di statistica, marketing, psicologia, cultura generale, programmazione e controllo, gestione del personale.

Le posizioni di esperti. Con riferimento alle figure specialistiche (esperti) nell'ultimo decennio è cresciuto decisamente il fabbisogno con riferimento a tre nuclei di attività, strettamente interconnessi e racchiusi entro la cornice della sostenibilità economica, sociale e ambientale: l'ICT, il marketing, il controllo di gestione. Pertanto, le strutture turistiche hanno maturato la consapevolezza dell'importanza di esperti di *web marketing*, *revenue manager*, SEO, esperti di analisi di dati, esperti di *storytelling*, esperti di sostenibilità (Varra, 2019).

Con riferimento a queste figure è difficile immaginare che le organizzazioni possano farne a meno e potrebbe essere fortemente miope una simile scelta, effettuata nella sola ottica di contrarre i costi. Un sempre maggiore controllo del mercato in tutte le sue manifestazioni quali-quantitative, nonché delle performance organizzative e individuali sarà il presupposto per una gestione professionale. Nel momento immediatamente successivo alla riapertura delle attività, infatti, le aree del marketing (e web marketing) e *revenue management* rivestono un ruolo sicuramente strategico. L'esperienza dell'epidemia SARS ha visto proprio nelle comunicazioni mirate a rassicurare e dare fiducia, e nella pianificazione di campagne promozionali la via per un rapido recupero dei clienti (Chi-Kuo, *et al.*, 2010). In merito al recupero dei clienti stranieri, l'esperienza SARS mostra la necessità di una attenta segmentazione di mercato in relazione soprattutto alle distanze e specificità culturali.

Alle suddette figure è pensabile che seguiranno altre tipologie di esperti, nati a seguito del coronavirus: esperti medico-sanitari, consulenti in grado di offrire consulenza tecnico-scientifica a questioni sanitarie che devono trovare una soluzione organizzativa e di servizio al cliente; esperti legali, per gli impatti che i comportamenti organizzativi e personali connessi al coronavirus possono avere su terzi; esperti di standard (linee guida, protocolli, certificazioni) di prodotto e di processo, per offrire certezze a soggetti terzi attraverso prassi riconosciute a livello nazionale e internazionale; esperti di gestione risorse umane, la cui importanza sarà conseguenza dell'attento investimento che dovrà essere effettuato in termini di personale, specie con riferimento alla selezione, alla formazione, alla incentivazione, affidate a specialisti che affiancheranno o sostituiranno le figure interne su aspetti specifici.

Una figura che ha evidenziato il proprio peso nelle organizzazioni è quella del *risk manager*, ovvero l'esperto (interno o esterno all'impresa) che identifica i rischi d'impresa, li anticipa con decisioni e relativi strumenti finanziari e di sicurezza e risolve le criticità che possono danneggiare un'azienda o un'organizzazione. Le aziende del turismo si sono scoperte molto vulnerabili, per mancanza di competenze, su questi aspetti, che sono presidiati da professionisti o da figure manageriali vere e proprie, laddove le dimensioni e le attività d'impresa supportano la rilevanza strategica di queste attività. Recentemente è stata rilevata una diffusa impreparazione ad affrontare crisi sanitarie o conseguenze di disastri ambientali fra i manager del turismo (Santana, 2012). Tuttavia, quella del *risk manager* appare ancora una specializzazione che sta molto al di fuori del settore turistico. Nella classificazione ESCO (*European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*) la skill "risk management" non viene mai associata a occupazioni collegate al turismo.

Le posizioni di top management. A livello di direzione generale, la complessità della situazione di gestire post Covid-19 comporterà la necessaria trasformazione di qualsiasi figura di vertice, anche nelle imprese di piccole dimensioni, in figure di *general management*. Le organizzazioni per vincere le sfide dovranno abbandonare una gestione che in molte strutture è stata caratterizzata da tatticismo se non da mera operatività per diventare dei general manager che diano alla struttura una *vision*, individuino una missione, delle strategie competitive o, sempre più spesso, collaborative con altre strutture, nonché strumenti di valutazione di performance economico-finanziarie di tipo globale. Il ruolo di top manager è particolarmente rilevante nei processi di cambiamento radicale (Varra, 2001), come quelli che dovranno repentinamente intraprendere le imprese del turismo che non avevano ancora avviato significativi cambiamenti nella cultura e nei processi organizzativi: in questi casi è fondamentale la capacità del top management, in un processo decisionale top-down, di impostare un progetto di medio-lungo periodo, anche comprendendo un piano preventivo di *crisis management*; sarà importante conoscere le tecniche di programmazione strategica, di marketing strategico, di pianificazione finanziaria, di analisi dei dati, oltre che delle competenze di leadership di cui tratteremo nel paragrafo 3.

Con riferimento alle quattro tipologie di figure esaminate, i nuclei di competenze comuni (trasversali) possono ricondursi a: le conoscenze medico-sanitarie per le pandemie; le conoscenze dei protocolli covid, nonché la normativa di base sulla pandemia; l'ICT che, a qualsiasi livello sarà sempre più pervasiva delle attività che saranno riorganizzate a seguito dell'emergenza Covid-19; la conoscenza delle lingue straniere, di cui il settore non può fare a meno.

La tabella che segue fornisce una panoramica delle riflessioni effettuate.

Tab. 1 – Competenze tecniche, di ruolo e trasversali.

Tipologia di mansione	Scenari	Figure professionali	Competenze tecniche di ruolo	Competenze tecniche trasversali
Operative	Riduzione di alcune figure tradizionali e aumento di nuove	<i>Delivery experts</i> Figure di vigilanza e controllo	Conoscenze di base di igiene ed epidemiologia	
	Incremento di figure tradizionali e nuove	Supporto dispositivi Igienizzazione	Capacità di applicare e far applicare i protocolli nella propria attività	
Specialisti	Riduzione del numero di specialisti già noti al settore	Esperti ICT <i>Risk manager</i> Esperti medico-sanitari	Competenze specialistiche della professione	Conoscenze medico-sanitarie sul Covid-19
	Incremento del numero di specialisti con nuovi esperti	Esperti legali Esperti di sostenibilità Esperti di certificazioni e standard Esperti di alcuni aspetti della gestione risorse umane (selezione, formazione, incentivi)		Conoscenze dei protocolli Covid
Middle management	Riduzione del numero di livelli intermedi	Capi coordinatori, motivatori, esperti di programmazione e controllo delle attività, gestione personale, di <i>risk manager</i>	Competenze gestionali- Competenze di ICT Competenze programmazione e controllo (<i>budgeting e reporting</i>)	Lingue straniere
	Incremento di ruoli gestionali			
Top manager	Ruoli direzionali, <i>general manager</i>	Strateghi, esperti di pianificazione e controllo Esperti di marketing strategico Esperti di finanza	Competenze top management (strategico-finanziarie) Competenze di ICT	

Fonte: Ns. elaborazione.

3.2 *L'impatto della pandemia sulle soft skills*

L'emergenza in atto avrà verosimilmente un più ampio impatto a livello di *soft skills*. In questo contributo, nell'esaminare le *soft skills* necessarie in fase di pandemia e di post pandemia, si fa riferimento alle figure che sono a contatto con i clienti e alle figure gestionali. L'individuazione delle *soft skills* è guidata dalla classificazione di Bharwani & Jauhari (2013).

Le figure a contatto con il cliente sono fortemente interessate all'adeguamento delle conoscenze post coronavirus.

Molto importanti le skill emozionali per le scie che il dolore, anche quando indiretto, lascia nei vissuti delle persone e che si cerca di rimuovere, talvolta con effetto boomerang, nelle situazioni di svago (come può essere una qualsiasi esperienza turistica), quando le attività tipicamente turistiche non sono addirittura dovute alla vicinanza, almeno geografica, a persone malate.

Pertanto al personale di contatto è richiesta la capacità di gestire le proprie emozioni, di mantenere l'equilibrio, di non restare vittima delle sensazioni negative proprie o altrui. Si pensi ad esempio alla necessità di conservare l'equilibrio motivazionale dinanzi a clienti che fanno presenti situazioni personali,

per le quali il transfert comporterebbe un comportamento non equo rispetto ad altri clienti o non corretto rispetto alle disposizioni normative o aziendali. Allo stesso modo, occorre saper sviluppare le competenze emozionali di tipo sociale, interpersonale, ovvero la capacità di cogliere le emozioni negative, le paure dei clienti, nonché le capacità di trasferire emozioni di rassicurazione, di fiducia, di conforto.

L'emergenza ha fatto emergere le differenze di approccio tra diversi paesi e culture, come anche registrato anche nell'esperienza post-SARS (Chi-Kuo, *et al.*, 2010). Al personale di contatto sono richieste skill culturali con riferimento alla componente cognitiva, ovvero relative alla conoscenza delle altre culture e delle informazioni e percezioni sulla pandemia che sono sviluppate in altri contesti, in modo da sapersi rapportare con i diversi atteggiamenti e aspettative dei clienti. Per quanto infatti sia ipotizzabile che il flusso dei clienti stranieri possa diminuire, almeno nel breve periodo, si tratta di un aspetto non trascurabile, per il fatto che anche nel turismo domestico sono presenti una pluralità di culture fortemente interconnesse con quelle delle comunità territoriali di appartenenza, con le quali su deve saper interagire. Sarà indispensabile una componente motivazionale relativa alla volontà di rapportarsi con le diverse culture, anche quando ad esse possano essere associate percezioni di minore rigore rispetto alla propria o altre fallaci impressioni negative.

Ma la motivazione di viaggio che caratterizzerà il post coronavirus è sicuramente la voglia di immergersi in esperienze positive, per cui le *experience skills* saranno sempre più fonte di vantaggio competitivo tra le organizzazioni. Si tratterà di individuare nuove forme di attenzione al cliente, di sviluppare creatività e innovazione nell'interpretare i bisogni e nel soddisfarli nel rispetto divincoli normativi, strutturali e organizzativi dovuti al Covid-19. Sarà fondamentale la capacità di creare delle sorprese, l'attenzione alla valorizzazione dell'autenticità, ma anche l'empatia con il cliente e la condivisione dell'esperienza secondo una nuova dimensione spazio-temporale, intima, spirituale, ecc.

Approcci differenti da parte dell'operatore di front-office possono essere assunti, ad esempio, a seconda della percezione del rischio Covid-19, oltre che delle aspettative da parte del cliente circa il servizio che gli verrà offerto. La percezione del rischio è dovuta ad una mancanza di informazioni sulle procedure di sicurezza sanitaria o, a queste collegata, ad una scarsa possibilità di controllo del processo di erogazione del servizio. Dalla combinazione delle due dimensioni (rischio percepito dal cliente circa il servizio, e aspettative sulla qualità dello stesso) emergono quattro comportamenti potenzialmente efficaci.

Fig. 2 – Le competenze nell'approccio al cliente.

		Rischio percepito (COVID-19)	
		Basso	Alto
Aspettative servizio	Basse	1 APPROCCIO EFFICIENTE	2 APPROCCIO COGNITIVO
	Alte	3 APPROCCIO EMOTIVO	4 APPROCCIO COGNITIVO/EMOTIVO

Fonte: Adattamento da Varra (2005).

Di fronte ad un cliente (1) con basse aspettative nei confronti del servizio e basso rischio percepito circa il Covid-19, la comunicazione, semplice ed efficiente, strettamente funzionale ai criteri di produttività. Il cliente con un basso rischio percepito ma con elevate aspettative (2) richiede un approccio di coinvolgimento emotivo, come chi, nel momento della relazione con il personale di front-office, cerchi il senso del viaggio; di fronte ad un cliente diffidente, ma con aspettative di servizio non particolarmente elevate (3), la capacità di comunicazione tenderà a privilegiare il livello cognitivo, in modo da fornire tutte le informazioni, le spiegazioni alle domande, che possano fugare il più possibile i dubbi e il rischio percepito dalla controparte circa la sicurezza da coronavirus.

La situazione più critica è rappresentata dalla situazione in cui cliente è diffidente e circospetto circa il livello di sicurezza di risorse e processi e dimostra delle elevate aspettative nei confronti dell'offerta (4). Il personale di contatto dovrà possedere la capacità di sviluppare una comunicazione tendente a raggiungere sia il livello cognitivo, che quello emotivo. L'approccio razionale, in cui si forniscono informazioni tecniche sui protocolli, sulla sicurezza dei processi interni, sui materiali abbassa l'incertezza e crea sintonia. Al contempo le elevate aspettative del cliente richiedono che si stabilisca un forte rapporto interpersonale, emotivo, all'insegna di una esperienza condivisa.

4. La competenza di leadership nei ruoli gestionali: verso una “*potential emergency culture*”

La percezione di rischio sanitario, economico e professionale è molto elevata non solo tra i clienti, ma anche tra i collaboratori. La capacità di gestire le ansie, i momenti di difficoltà dei collaboratori, le resistenze al cambiamento costituirà un potente *driver* per la ripartenza e il successo delle imprese.

L'emergenza in corso avrà dunque un impatto sulle competenze di leadership, ovvero quelle competenze di guida, di coinvolgimento, di responsabilizzazione dei collaboratori di cui più che mai emerge forte il bisogno. Competenze di management e di leadership devono fortemente intrecciarsi all'interno delle figure di capo, di responsabili di *middle* e *top level*: in tal modo, mediante le competenze di management, egli esercita le funzioni gestionali di programmazione, organizzazione e controllo dei processi e delle attività, e attraverso le competenze di leadership fa funzione e dà anima a quelle azioni programmate, organizzate, gestite e controllate (Varra, 2005). Lo smarrimento che caratterizza le situazioni di gestione dell'emergenza e di fase post emergenza, lo stress fisico ed emotivo cui il personale è sottoposto, richiedono uno stile di conduzione dei collaboratori che sia partecipativo, di confronto, rassicurante, di fiducia, supportata da programmi, processi e procedure ben definiti e rigorosi che creino un clima sereno e motivante.

Efficace risulta essere un approccio situazionale, in base al quale il capo è in grado di modulare il proprio stile alle caratteristiche delle persone in quel momento e alle condizioni contingenti, oscillando tra uno stile più ego-centrico in situazioni di urgenza a uno stile di completa delega anche su questioni chiave.

Una *emergency leadership* (EL) è un approccio di guida e coinvolgimento dei collaboratori per convivere con l'emergenza e con le situazioni soggettive e organizzative che ad essa sono associate. È uno stile di leadership molto vicina a quella di *servant leadership*, di chi è al servizio del gruppo che coordina. La *emergency leadership* comprende una serie di *soft skills*, tra cui: motivazione, gestione dello stress, consapevolezza dell'importanza della sicurezza, comunicazione con l'interno e gli stakeholders, coraggio, team leadership, ecc.

Le competenze di leadership non servono solo gestire l'emergenza ma anche di sviluppare una mentalità in grado di convivere con potenziali situazioni di emergenza, sempre più probabili e frequenti, ovvero sviluppare un orientamento di *culture of potential emergency*, che potrebbe espletarsi nelle seguenti fasi:

- sensibilizzazione sull'incertezza come variabile contingente e supporto ai collaboratori nel passaggio da una visione di paralisi dell'emergenza a una visione di accettazione dell'avvento di un'emergenza;

- supporto nello sviluppo da parte dei collaboratori di comportamenti di correttezza, di sicurezza nei confronti dell'organizzazione e dei clienti;
- supporto nello sviluppo da parte dei collaboratori di atteggiamenti e comportamenti rassicuranti, di fiducia, di superamento di diffidenze;
- immissione continua di energia al sistema di *emergency management*, per mantenere alto nel tempo il livello di attenzione verso il tema;
- gestione delle situazioni emotive e dei conflitti che l'emergenza genera.

5. L'impatto del Coronavirus sulla formazione professionale e accademica

Le competenze nel settore del turismo legate al tema dell'emergenza coronavirus e, ancor più, alla cultura dell'emergenza, chiamano in causa il modo in si possono sviluppare, ovvero quanto sia rilevante la formazione rispetto all'esperienza sul campo e, con riferimento alla formazione, quale il livello e il tipo di istruzione necessaria. Restando nella distinzione che è stata effettuata, le competenze tecniche sembrano doversi polarizzare su competenze specifiche relative ad alcune nuove figure professionali, che a quelle dell'ICT si aggiungono quelle sanitarie, o di altri professionisti (*risk manager*, avvocati, consulenti del lavoro, ecc.), per le quali si tratta di intervenire nei percorsi di studio con tematiche specifiche relative alle emergenze pandemiche. Allo stesso modo, conoscenze di base relative alle norme igienico-sanitarie per affrontare le emergenze pandemiche dovrebbero probabilmente essere oggetto di studio nella scuola, all'interno dell'educazione civica, perché ad essa sono riconducibili. Non solo competenze operative, tecniche, ma anche sensibilizzazione al rispetto delle norme, al valore, al rispetto per gli altri. Le competenze di cultura generale, comprensive degli usi, della normativa, degli approcci culturali, delle soluzioni organizzative, delle buone pratiche messe a frutto in altre aree geografiche diverse, le esigenze dei diversi target di clienti in funzione delle emergenze sono conoscenze che dovranno essere impartite.

Il coronavirus conferma l'esigenza di un processo di managerializzazione che è in atto e che deve sempre più coniugare conoscenze, tecniche, strumenti di management con capacità di guida e di gestione delle persone. La formazione aziendale e quella accademica, in un adattamento dei contenuti ai problemi della pandemia, deve includere aspetti di *risk management*, di *crisis management*, di HR management e di comportamento organizzativo che sappiano gestire le situazioni, nonché supportare e valorizzare le persone, ovvero le risorse che in piena emergenza hanno messo in evidenza i vantaggi della professionalità, delle competenze tecniche e comportamentali, specie la dedizione e la flessibilità oltre misura. Potrebbero rappresentare dei corsi di alta formazione (master) che completano una formazione di base più di cultura generale o più tecnico-economica o scientifica, in modo da finalizzare in modo altamente professionalizzante un insieme di conoscenze composite ad un contesto specifico.

Attualmente, consultando il sito web www.universitaly.it, che riporta anche informazioni sui master organizzati degli Atenei italiani, risultano numerosi corsi di primo e secondo livello correlati al rischio clinico, rischio idrogeologico-ambientale, rischio finanziario, in buona parte riservati a laureati in materie attuariali. Solo l'Università degli Studi di Padova propone un master in *Valutazione, formazione e sviluppo delle risorse umane. Analisi organizzativa e interventi, prevenzione del rischio* e l'Università di Napoli Parthenope propone un corso più generalistico sul *Governo dei Rischi Assicurativi*.

Ancora una volta sembra che la diaframma tra formazione specialistica o generica nel turismo è superata dall'esigenza di formazione, ovvero dall'esigenza di qualificare in modo altamente professionale, sia figure più specialistiche che figure con una cultura più generale e ampia.

Riportando queste nostre riflessioni nell'ambito degli obiettivi formativi della classe magistrale LM49 Progettazione e gestione dei sistemi turistici, che rappresenta, nel nostro sistema di formazione universitaria, la laurea di secondo livello specifica del settore, trova conferma l'importanza delle conoscenze e

competenze previste dal Corso, pur integrabili sulla base dell'attuale emergenza Covid-19. Come di fatto validato dalle esperienze post-SARS e successive ad altri disastri sanitari nonché naturali, un ruolo importante alla riapertura delle attività e al recupero post-epidemia è rivestito al DMO locale che dovrebbe favorire la percezione positiva da parte del turista e riportare la reputazione al livello acquisito pre-crisi.

Risulta essenziale, dopo lo scoppio di un disastro naturale o umano, un intervento strutturato di monitoraggio dell'impatto turistico dell'evento e di sviluppo strategico della destinazione. In altre parole, le autorità o le agenzie responsabili del paese di destinazione dovrebbero impegnarsi al controllo e al ripristino della situazione, in un approccio integrato con le organizzazioni preposte alla promozione del sistema turistici. In questa prospettiva sarebbe auspicabile che il tema della gestione del rischio trovasse collocazione all'interno dei corsi di laurea del turismo, anche trasversalmente nell'ambito degli insegnamenti giuridici, di marketing e *destination management* e nei corsi di HR management.

6. Conclusioni

Turismo e coronavirus sono da mesi dei termini in antitesi e al contempo inscindibili: la presenza del coronavirus ha distrutto il settore del turismo, la ripresa del turismo può comportare la ripresa del coronavirus. Entrambi evocano sensazioni negative e immagini di macerie. Eppure, ancora per un po', devono convivere e forse dovranno farlo in futuro, se pur sotto sembianze in parte diverse.

Cosa hanno in comune? Una risorsa, la stessa che ha permesso di fronteggiare, e magari vincere, l'emergenza sanitaria e che può dare una nuova marcia allo sviluppo del turismo: la professionalità, le competenze.

La popolazione mondiale si è affidata al personale di scienza, medico, infermieristico, che con le sue conoscenze, le competenze professionali, la passione, la dedizione e l'attenzione agli altri ha permesso al mondo intero di andare avanti. Il turismo deve partire dalle conoscenze, esperienze, amore che imprenditori, manager e personale tutto hanno per i clienti e per le loro imprese. Nella consapevolezza, però, che c'è stato un momento di forte rottura rispetto al passato e che alcuni problemi sono stati solo accentuati dalla pandemia, ma erano strutturali, di un comparto che ancora in molte realtà non era stato in grado di inglobare l'innovazione organizzativa e i processi di sviluppo della conoscenza. Nuovi profili saranno necessari nel settore, ma soprattutto nuove competenze sia di carattere operativo che manageriale. Ma si tratta, però, definire attentamente i profili di professionalità, i relativi fabbisogni, acquisirli professionalmente sul mercato o svilupparli altrettanto professionalmente all'interno. Per ripartire il turismo ha bisogno di sviluppare consapevolezza strategica, capacità organizzativa e il culto della competenza, non solo in termini di valorizzazione dell'esperienza, ma anche delle skill tecniche e delle *soft skills*, nelle declinazioni che i cambiamenti del settore e la pandemia hanno reso necessarie. Le competenze di leadership dovranno guidare, rincuorare e supportare i comportamenti dei collaboratori, affinché siano in grado a loro volta di supportare emotivamente e operativamente i clienti. Nuovi valori e atteggiamenti dovranno caratterizzare il settore, tra cui un orientamento culturale all'emergenza, con cui in generale, per eventi naturali o epidemiologici, bisogna imparare a convivere.

Bibliografia

- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. In *Tourism Management*, 27, pp. 1290-1297.
- Aydin, M. D., Leblebici, N. D., Arslan, M., Kilic, M., & Oktem, M. K. (2005). The impact of IQ and EQ on pre-eminent achievement in organizations: implications for the hiring decisions of HRM specialists. In *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp. 701-719.
- Bailly, F., & Léné, A. (2013). The personification of the service labour process and the rise of soft skills: a French case study. In *Employee Relations*, 35(1), pp. 79-97.

- Ballantyne, R., Packer, J., & Axelsen, M. (2009). Trends in tourism research. In *Annals of Tourism Research*, 36, pp. 149-152.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? In *Strategic Management Journal*, 10, pp. 107-124.
- Baum, T. (2006). Reflections on the nature of skills in the experience economy: challenging traditional skills models in hospitality. In *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), pp. 124-135.
- Baum, T., Kralj A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. In *Annals of Tourism Research*, 60, pp. 1-22.
- Baum, T., & Szivas, E. (2008). HRD in tourism: A role for government? In *Tourism Management*, 29(4), pp. 783-794.
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), pp. 823-843.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. In *Marketing Management*, 3(8), pp. 1-10.
- Chi-Kuo, M., Cherng G. D., & Hsiu-Yu, L. (2010). Post-SARS tourist arrival recovery patterns: An analysis based on a catastrophe theory. In *Tourism Management*, 31(6), pp. 855-861.
- Cloukie, T. L. (2016). Graduate Employability and Communication Competence: Are Undergraduates Taught Relevant Skills? In *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(4), pp. 442-463.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. In *Tourism Management*, 22, pp. 135-147.
- Federalberghi (2020). DATATUR. Dati e statistiche sull'economia del turismo Federalberghi. Disponibile su: <https://www.federalberghi.it/download/view.aspx?pdf=https://intranet.federalberghi.it/pubblicazioni/Pub/Datatur%20-%20Trend%20e%20statistiche%20sull%27economia%20del%20turismo%20-%20edizione%20maggio%202020/DATATUR%202020%20ridotto%20per%20web.pdf#page=2>.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. New York: Bantam Books.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journal into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Heath, R. (1998). *Crisis management for managers and executives*. London: Financial Times Management.
- Heyden, L. M. N., Sidhu J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. In *Journal of Management*, 44(4), pp. 1505-1529.
- Hickman, J. R., & Crandall, W. (1997). Before disaster hits: A multifaceted approach to crisis management. In *Business Horizons* (March–April), pp. 75-79.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialisation of human feeling*. Berkley: University of California Press.
- Hoffman, R. C., & Hegarty, W. H. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. In *Journal of Management*, 19, pp. 549-574
- Kim, M., Sharman, R., Cook-Cottone, C. P., Rao, H. R., & Upadhyaya, S. J. (2012). Assessing roles of people, technology and structure in emergency management systems: a public sector perspective. In *Behaviour & Information Technology*, 31(12), pp. 1147-1160.
- Kovoor-Misra, S., & Nathan, M. (2000). Timing is everything: The optimal time to learn from crises. In *Review of Business* (Fall), pp. 31-36.
- Laker, D. R., & Powell, J. L., (2011). The differences between hard and soft skills and the irrelative impact on training transfer. In *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), pp. 111-122.

- Lee, C. K. (1995). Importance of secondary impact of foreign tourism receipts on the South Korea Economy. In *Journal of Travel Research*, 34(2), pp. 50-54.
- Lim, C., & McAleer, M. (2001). Cointegration analysis of quarterly tourism demand by Hong Kong and Singapore for Australia. In *Applied Economics*, 33(12), pp. 1599-1619.
- Lockwood, N. R. (2005). Crisis management in today's business environment: HR's strategic role. 2005 SHRM research Quarterly, Nov, 27. Disponibile su: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/1205RQuartpdf.pdf>.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. In *American Psychologist*, 28(1), pp. 1-14.
- Mintzberg, H. (1983). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. In *Academy of Management Executive*, 7(1), pp. 48-59.
- Pine, B., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Premeaux, S. F., & Breaux, D. (2007). Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita. In *Human Resource Planning*, 30(3), pp. 39-47.
- Ritzer, G. (2004). *The McDonaldization of society (Rev. ed.)*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. In *Industrial and Commercial Training*, 27(11), pp. 12-17.
- Ruetzler, T., Baker, W., Reynolds, D., Taylor, J., & Allen, B. (2014). Perceptions of technical skills required for successful management in the hospitality industry-An exploratory study using conjoint analysis. In *International Journal of Hospitality Management*, 39, pp. 157-164.
- Ryan, C. (1993). Crime, violence, terrorism and tourism: an accidental or intrinsic relationship? In *Tourism Management*, 14, pp. 173-183.
- Santana, G. (2012). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. In M. C. Hall, D. J. Timothy & D. T. Duval (Eds.). *Safety and Security in Tourism Relationships, Management, and Marketing*, (pp. 299-321).
- Shaw, G., & Williams, A. (1994). *Critical Issues in Tourism: A geographical perspective*. Oxford: Blackwell.
- Spears, L. C. (2005). Introduction. Servant-Leadership and the Greenleaf Legacy. In L. C. Spears (Ed.). *Reflections on Leadership. How Robert Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons.
- Varra, L. (2001). *L'intensità dell'innovazione e i suoi riflessi sull'organizzazione d'impresa*. Padova: CEDAM.
- Varra, L. (2005). *Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche*. Milano: Franco Angeli.
- Varra, L. (2019). *L'insostenibile leggerezza delle competenze nel settore turistico*. Paper presentato a Fareturismo alla V Riunione Presidenti CdS nel turismo, Roma, Università Europea, 13 marzo 2019.
- Varra, L., Buzzigoli, C., & Loro, R. (2012). Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the Tourism Destination Observatories. In *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 41, pp. 375-385.
- Wang, Y.-S. (2009). The impact of crisis events and macroeconomic activity on Taiwan's international inbound, tourism demand. In *Tourism Management*, 30, pp. 75-82.
- Westwood, A. (2002). *Is new work good work?* London: The Work Foundation.
- Wisittigarts, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailandia. In *Facilities*, 37(13-14), pp. 881-896.
- Wood, R. (1997). *Working in Hotels and Catering*, 2nd edn. London: Routledge.

11. L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLA NORMATIVA VIGENTE IN MATERIA DI TURISMO*

1. Introduzione

Nel corso dell'emergenza Covid-19 è stata fortemente limitata la libertà di movimento sancita dall'art. 16 della nostra Costituzione che consente all'individuo di «*circolare e soggiornare liberamente in qualsiasi parte del territorio nazionale*», comprimibile, secondo la norma, «*per motivi di sanità*» che, nella situazione della pandemia vissuta, si sono tradotti nella formula dello "stare a casa", imposta, sotto i colpi di D.L. e di D.C.P.M., a tutti i cittadini di una unica "zona rossa" corrispondente all'intero territorio nazionale.

Sono varie le riflessioni che, dal punto di vista giuridico, possono essere fatte relativamente alle ripercussioni che il *lockdown* ha avuto sul settore del Turismo, in quanto, a fronte dell'inevitabile e complessa situazione da affrontare, il sistema attualmente vigente in materia ha dimostrato di non reggere nella maniera adeguata al terremoto che l'emergenza sanitaria ha causato, lasciando emergere delle vere e proprie falle oltre che delle inadeguatezze che inducono ad interrogarsi sulla opportunità di intervenire sulla disciplina al fine di renderla ancora più moderna e sicuramente più adeguata alla realtà in continua evoluzione.

Come è noto essa è contenuta nel Codice del Turismo emanato con il D.Lgs. 79/2011 il quale è stato recentemente modificato tramite il D. Lgs. 62/2018 di recepimento della Direttiva UE 2015/2302.

Quest'ultima – la cui entrata in vigore ha determinato l'abrogazione della precedente Direttiva 90/314/CEE – è intervenuta nel settore del Turismo per dare una serie di risposte oltre che delle nuove garanzie di disciplina ad un settore che sempre più aveva subito le conseguenze della cd. "era digitale", a seguito della quale è cambiata la modalità di organizzazione delle vacanze. Infatti, sui tradizionali pacchetti turistici organizzati dall'operatore specializzato secondo lo schema predisposto dal Legislatore del '90 – *package travel* – hanno preso il sopravvento le vacanze cd. "dinamiche" – *dynamic package* – ovvero quelle che è lo stesso Viaggiatore ad organizzare autonomamente navigando su Internet e rivolgendosi direttamente ai fornitori, uscendo, così, dagli schemi preesistenti.

Con tale Direttiva, il Legislatore comunitario ha innanzitutto dato attuazione a quanto richiesto dall'art. 114 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), ovvero porre in essere una disciplina uniforme per tutti gli Stati membri che non era stata ancora realizzata a causa dell'ampia discrezionalità concessa loro nel recepire la stessa Direttiva del 1990. La mancanza di uniformità aveva determinato grandi divergenze tra le varie legislazioni, con una conseguente frammentazione giuridica divenuta, nel tempo, un limite per le imprese del settore a causa dei costi maggiori che si determinavano e che limitavano, di fatto, la scelta dei Consumatori in un mercato che, al contrario, deve essere caratterizzato dall'assenza di barriere interne ed in cui sia assicurata la libera circolazione delle merci e dei servizi.

* A cura di Carmine Criscione, *Studio Legale Criscione*.

Dunque, scopo primario del Legislatore comunitario del 2015 è stato quello dell'armonizzazione delle discipline relative ai diritti e dagli obblighi derivanti dai contratti di pacchetti turistici e dei servizi turistici collegati, per conseguire nel mercato interno dei Consumatori/Viaggiatori il giusto equilibrio tra un elevato livello di tutela per questi ultimi e la competitività delle imprese da cui deriva, di conseguenza, un migliore livello di protezione sia per i Viaggiatori/Consumatori che per gli stessi Professionisti.

La Direttiva del 2015 ha introdotto un livello di tutela maggiore ed uniforme in tutto il territorio europeo, predisponendo strumenti più adeguati affinché i fenomeni sorti grazie alla prassi commerciale del settore turistico – soprattutto con la modalità on line – potessero avere un degno riconoscimento, finendo di esistere solo di fatto. Essa definisce puntualmente i soggetti operatori del settore (Professionisti) e differenzia i rispettivi livelli di responsabilità riuscendo, in tal modo, a superare quella commistione dei ruoli di Organizzatore e Venditore cui la precedente disciplina (art. 43 del Codice del Turismo ante Riforma del 2018) aveva dato vita e che non consentiva di apprestare un elevato e preciso livello di tutela al Consumatore. Proprio per questo fine, la Direttiva del 2015 dà ampio spazio alla trasparenza, elemento obbligatorio di qualsiasi rapporto con il Viaggiatore al quale, in ragione di essa, devono essere forniti tutti gli strumenti possibili di conoscenza del prodotto che acquista e dei rimedi ai quali ha diritto per soddisfare le sue esigenze.

La Direttiva (art. 12) perfeziona, inoltre, la disciplina relativa al recesso dal contratto di pacchetto turistico, grazie alla quale il Viaggiatore può cancellare la vacanza prenotata in ogni momento prima dell'inizio del pacchetto, gratuitamente e senza alcuna penale, qualora *nel Paese di destinazione o nelle immediate vicinanze si siano verificate circostanze eccezionali ed inevitabili che abbiano un'incidenza sostanziale sull'esecuzione del viaggio. In questi casi, il Viaggiatore ha diritto al rimborso integrale dei pagamenti effettuati per il pacchetto, ma non anche ad un indennizzo supplementare.* Così come introduce garanzie molto più puntuali e dettagliate in merito alla protezione in caso di insolvenza e fallimento, attraverso obblighi assicurativi in capo sia all'Organizzatore che al Venditore ed a favore del Viaggiatore (artt. 17 e 18), al fine di armonizzare il comparto in tutti gli Stati membri attraverso l'eliminazione di eventuali barriere rilevabili proprio nella scelta della copertura assicurativa. In capo a questi ultimi è stata, inoltre, prevista la predisposizione di un sistema sanzionatorio applicabile a violazioni di disposizioni nazionali, adottando tutte le misure necessarie per assicurarne l'attuazione.

La Direttiva UE 2015/2302 è stata recepita in Italia con il D. Lgs. 62/2018 che ha modificato il Codice del Turismo del 2011, introducendo, in particolare: la disciplina relativa alle informazioni precontrattuali ed alla loro vincolatività negli artt. 34 e 35; quella relativa al recesso prima dell'inizio del pacchetto, esercitabile sia da parte del Viaggiatore che da parte dell'Organizzatore, nell'art. 41 e quella relativa alla efficacia e portata della protezione in caso d'insolvenza o fallimento nell'art. 47; mentre il sistema di sanzioni per tutti i casi di mancato rispetto della disciplina è contenuto nell'art. 51 *septies*. Ed è proprio su alcuni fra questi istituti sembra opportuno sviluppare alcune considerazioni al fine di evidenziare le criticità che sono emerse proprio a seguito dell'emergenza da Covid-19.

2. L'impatto del Covid-19 su alcuni istituti giuridici e su contratti non tipici

2.1 Il sistema di "recesso prima della partenza" e lo strumento del voucher

La disciplina puntuale e specifica contenuta nel Codice del Turismo così come modificato nel 2018, è la conseguenza dell'acquisita consapevolezza da parte del Legislatore che tale materia non potesse continuare ad essere una parte del Codice del Consumo, di cui era divenuta quasi una "costola", rilevando, dunque, solo in quanto ad esso ricollegata. Infatti, gli interessi coinvolti dal Turismo sono molteplici e tutti necessitano di una specifica tutela.

Pur nella sua apparente precisione e puntualità, però, il sistema di tutele contenuto nel Codice del Turismo ha dimostrato di non essere in grado di supportare adeguatamente il settore rispetto alle conseguenze determinate dal Covid-19 palesando, nei fatti, un'estrema "debolezza" rispetto ad alcuni istituti più che ad altri, e specificamente a quello del recesso prima della partenza per impossibilità sopravvenuta (art. 41) e a quello delle polizze per annullamento (art. 47).

Infatti, già da quando, con il D.P.C.M. del 1 marzo 2020, il Governo ha adottato le prime inevitabili misure urgenti di contenimento del contagio in alcuni comuni della Lombardia e del Veneto, vietando l'accesso e l'allontanamento da essi, oltre che la sospensione di tutte le attività che non fossero di stretta necessità, impedendo, di fatto, ogni spostamento ai cittadini di tali comuni che, dunque, non avrebbero potuto utilizzare eventuali viaggi o vacanze acquistati (o anche semplicemente titoli di viaggio), l'art. 41 del Codice del Turismo ha dimostrato la sua incompletezza, dal momento che il comma 4 – che è quello che consente di recedere dal contratto di pacchetto turistico per cause di impossibilità sopravvenuta senza corrispondere spese di recesso – si limita a prevedere questa possibilità solo se le circostanze sopravvenute si siano verificate nel luogo di destinazione, non facendo alcun riferimento, invece, al luogo di partenza. Da tale norma, inoltre, è emerso l'ulteriore limite per cui, a fronte del recesso per tali motivi, è possibile solo il rimborso dell'importo pagato al Viaggiatore.

Si tratta di due palesi falle nel sistema che hanno evidenziato quanto l'art. 41 fosse claudicante e che sono emerse non solo perché, nella situazione di emergenza Covid-19, la circostanza di impossibilità sopravvenuta ha riguardato, invece, il luogo di partenza del Viaggiatore – essendo stata imposta la quarantena con la conseguenziale impossibilità di lasciare finanche la propria abitazione – ma anche perché, data la assoluta generalizzazione del problema, l'operatore turistico che avesse dovuto rimborsare *cash* i soldi a tutti i Viaggiatori che hanno dovuto recedere dai propri contratti avrebbe, inevitabilmente, aggravato e peggiorato la propria situazione economica già resa molto difficile dalla impossibilità di proseguire a fare il proprio lavoro di organizzazione di viaggi. Inoltre, tale norma non contiene alcun riferimento alla imprevedibilità, elemento fondamentale per la forza maggiore e che si concentra sull'aspetto soggettivo.

Il Legislatore è dovuto velocemente intervenire a porre rimedio a questa disciplina incompleta con il Decreto-Legge n. 9 del 2 marzo 2020 che, all'art. 28¹, ha affrontato il problema dei rimborsi dei titoli di viaggio e dei pacchetti, integrando e derogando le previsioni dell'art. 41. Infatti, è stato innanzitutto legittimato il recesso dai contratti di pacchetti turistici per il verificarsi della situazione di impossibilità sopravvenuta² «*ai sensi e per gli effetti dell'articolo 1463 del codice civile, comma 1*» determinata dall'epidemia, che nel frattempo si accingeva ad essere considerata pandemia, (estendendola, dunque, anche ai casi in cui l'impossibilità si sia verificata nei luoghi di partenza); è stato, inoltre, previsto che, ai soggetti che in tale situazione di impossibilità abbiano esercitato il diritto di recesso, l'Organizzatore «*può offrire un pacchetto sostitutivo di qualità equivalente o superiore, può procedere al rimborso nei termini previsti dai commi 4 e 6 dell'articolo 41 del citato decreto legislativo 23 maggio 2011, n. 79, oppure può emettere un voucher, da utilizzare entro un anno dalla sua emissione, di importo pari al rimborso spettante*».

In pratica, l'art. 28 (ora 88 *bis*) non solo ha evitato che la falla del comma 4 dell'art. 41 impedisse il recesso ai Viaggiatori impossibilitati a partire, ma ha fatto anche di più, in quanto ha introdotto una deroga al comma

¹ Che poi è stato trasfuso nell'art. 88 del D.L. 18/2020, divenendo, infine, l'art. 88 *bis* della legge n. 27 del 2020 di conversione di quest'ultimo (che ha abrogato il D.L. 9/2020).

² In merito alla impossibilità sopravvenuta nell'ambito di un contratto turistico sono note le posizioni della Corte di Cassazione civile, espresse nelle due sentenze nn. n. 16315 del 2007 e 18047 del 2018. Con quest'ultima sentenza, in particolare, il Supremo Giudice ha affermato che «*La risoluzione del contratto per impossibilità sopravvenuta della prestazione, con la conseguente possibilità di attivare i rimedi restitutori, ai sensi dell'art. 1463 cod. civ., può essere invocata da entrambe le parti del rapporto obbligatorio sinalagmatico, e cioè sia dalla parte la cui prestazione sia divenuta impossibile sia da quella la cui prestazione sia rimasta possibile. In particolare, l'impossibilità sopravvenuta della prestazione si ha non solo nel caso in cui sia divenuta impossibile l'esecuzione della prestazione del debitore, ma anche nel caso in cui sia divenuta impossibile l'utilizzazione della prestazione della controparte*».

4 dell'art. 41 del Codice del Turismo, aggiungendo alla unica possibilità prevista dalla norma – e cioè il rimborso per intero da parte dell'Organizzatore – la possibilità di scegliere fra altre opzioni come un pacchetto sostitutivo di qualità equivalente o superiore oppure un *voucher*³, *che rappresenta una novità nel comparto turistico* cui ora l'Organizzatore può ricorrere per lo stesso importo della somma da rimborsare e da utilizzarsi nell'arco di tempo di un anno. Con questa deroga il Legislatore ha preso atto espressamente dell'inadeguatezza dell'art. 41, comma 4, a disciplinare il fenomeno dell'impossibilità sopravvenuta e, al contempo, ha ottenuto il risultato di rendere comunque possibile un "rimborso", senza dovere necessariamente restituire il prezzo, attraverso uno strumento che, proprio per questo motivo, non è contrario alla Direttiva UE 2015/2302. Infatti, esso consente, allo stato attuale ed in prospettiva, di contemperare non solo l'interesse delle parti a trovare un accordo nel contratto risolto per impossibilità sopravvenuta, ma anche l'interesse pubblico a tutelare, in virtù del diritto costituzionale di solidarietà sociale (art. 2), un settore in evidente crisi; contemporaneamente, il voucher ha reso possibile anche la tutela degli interessi dei Consumatori che, senza questo strumento innovativo, sarebbero stati costretti, in molte situazioni, a misurarsi, in futuri non molto remoti, con problemi di insolvenza o fallimento di imprenditori del settore turistico.

2.2 *Il sistema delle polizze (non obbligatorie) per annullamento*

In realtà anche quello dell'insolvenza o fallimento è un altro punto debole della disciplina attuale su cui è necessario riflettere e che era già emerso a seguito della nota vicenda del fallimento del grande *Tour Operator* "Thomas Cook Group", verificatosi qualche mese prima del Covid-19, dopo circa duecento anni di attività ed esperienza e permanenza consolidata nel settore turistico.

Come è stato evidenziato dal Parlamento Europeo nella Risoluzione del 22 ottobre 2019, tale fallimento è stato la conseguenza della incapacità del *Tour Operator* di modificare ed innovare il proprio modello commerciale per riuscire a competere nell'economia digitale, ed il suo verificarsi (apparentemente inatteso ma, nei fatti, prevedibile, data la nota situazione economica in cui versava il Gruppo già da un po' di tempo) ha consentito che emergesse la carenza del sistema normativo in merito alla protezione di cui i Turisti/Viaggiatori realmente godono in caso di insolvenza e fallimento. Infatti, la disciplina attualmente in vigore tutela solo i contratti di pacchetto turistico ed i servizi turistici collegati, che sono gli unici "prodotti" per i quali è previsto l'obbligo delle polizze con coperture in caso di insolvenza e fallimento (art. 47 del Codice del Turismo 2018). Questa, in realtà, non è una falla del solo sistema giuridico italiano, ma una vera e propria *vacatio* della quale si deve prendere atto per porvi rimedio in tutti i Paesi dell'Unione Europea che hanno recepito la Direttiva UE 2015/2302 la quale, a sua volta, nulla aveva previsto in merito. La conseguenza di una tale omissione è che, oggi, chi acquista un singolo servizio turistico non ha la certezza di avere la protezione in caso di insolvenza o fallimento del Fornitore e questa disparità, che si manifesta anche sotto altri profili già evidenziati, determina una ingiustificata disparità di trattamento – non ammissibile ai sensi dello stesso art. 3 Cost. – in ragione della quale il Viaggiatore⁴ assume due fisionomie diverse a seconda

³ Il *voucher* introdotto nel settore del turismo rientra nella tipologia del buono - corrispettivo (previsto e disciplinato dall'art. 6 *bis* inserito all'interno del DPR 633/72 dal D.Lgs. n. 141/2018 con il quale si è recepita la Direttiva (UE) n. 2016/1065). Dal punto di vista giuridico questo strumento - che è stato tanto contestato – è un titolo improprio o documento di legittimazione ai sensi dell'art. 2002 cod. civ. che sostituisce l'obbligazione principale del Viaggiatore nel contratto di pacchetto turistico risolto. Esso era già stato utilizzato per altri settori del nostro ordinamento, ma la fattispecie disciplinata ora dall'art. 88 *bis* rappresenta un *unicum* nel panorama giuridico italiano in quanto interviene a titolo di buono-corrispettivo rispetto ad un rapporto obbligatorio risolto per impossibilità sopravvenuta e non, invece, come era stato finora, come corrispettivo o parziale corrispettivo a fronte di prestazioni derivanti da contratti ancora esistenti. In pratica, esso viene utilizzato nonostante non possa essere più legato ad un rapporto obbligatorio valido ed efficace (non essendo, questo, più esistente) né, tantomeno, ad un rapporto obbligatorio futuro (vale a dire il pacchetto che verrà stipulato entro un anno dalla sua emissione).

⁴ Come è definito dalla Direttiva UE 2015/2302, e che può essere, pertanto, sia il Turista che semplicemente colui che acquista un biglietto aereo per spostarsi da un luogo all'altro.

del servizio che acquista: se si tratta di un pacchetto, è garantito da ogni forma di tutela, ormai prevista dal Codice del Turismo, e dunque, quella relativa al recesso per motivi di impossibilità sopravvenuta, quella relativa alle garanzie per insolvenza e fallimento, quella relativa anche agli obblighi delle informazioni precontrattuali che lo mettono in condizione di conoscere ciò che sta acquistando da prima di firmare un contratto; se, invece, acquista un biglietto aereo o un soggiorno (sotto forma di servizio singolo e non di pacchetto) presso un hotel, semmai pure costoso, la sua tutela si riduce notevolmente e degrada a quella meno forte del Codice del Turismo, con ulteriori limitazioni per bene di consumo normale.

Sarebbe, dunque, essenziale che si desse seguito a quanto richiesto dal Parlamento nella Risoluzione citata, e cioè che bisogna predisporre una disciplina che equipari i passeggeri che hanno prenotato un servizio indipendente – quale il solo volo – ai passeggeri che hanno acquistato un pacchetto turistico, realizzando un'armonizzazione minima fra gli Stati membri al livello delle norme più rigorose in materia di diritti dei Consumatori nel settore dei trasporti e del turismo, istituendo meccanismi obbligatori per mantenere l'attuale livello di protezione dei passeggeri in caso di insolvenza o fallimento, anche attraverso la creazione di fondi di garanzia o di contratti di assicurazione da parte delle compagnie aeree che garantiscano assistenza, rimborso, risarcimento e riprotezione dei passeggeri.

2.3 I contratti relativi ai viaggi di istruzione

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha, poi, avuto, sul piano normativo, un impatto ancora più forte su alcuni contratti non tipici del settore del turismo, a causa della loro disciplina a volte "mista", date le differenti finalità che li contraddistinguono, determinando non poche incertezze rispetto all'utilizzo dello strumento del *voucher* predisposto dal Legislatore.

Si fa riferimento, in particolare ai contratti per i viaggi di istruzione, che combinano la finalità dell'istruzione con quella turistica, ma che sono dei pacchetti particolari stipulati fra un Organizzatore, solitamente un'Agenzia di Viaggio, e un Istituto Scolastico aventi come disciplina giuridica la medesima contenuta nel Codice del Turismo. Tali viaggi sono stati sospesi già dall'emanazione del primo D.L. n. 6/2020 «*sia sul territorio nazionale sia all'estero*», ed anche ad essi è stata applicata la disciplina relativa alla emissione del *voucher* prevista dall'art. 28 divenuto, poi art. 88 bis.

Lo scioglimento di tali forme contrattuali, però, ha comportato il problema relativo alla modalità attraverso cui emettere il *voucher* visto che, spesso, i contratti stipulati tra Organizzatori e Istituti Scolastici non erano stati ancora formalizzati per iscritto, pur essendo stati organizzati sulla base dell'accordo tra le parti, e non era stato corrisposto ancora alcun acconto. In mancanza di acconto, infatti, l'Organizzatore, pur avendo ricevuto il mandato ad organizzare un viaggio di istruzione, non avrebbe potuto procedere all'emissione del *voucher*, mancando il supporto di una fattura giustificativa dello stesso, ma avendo, al contempo, essa stessa il diritto di recuperare le somme anticipate per la prenotazione dei servizi presso i vari Fornitori chiedendone il pagamento all'Istituto Scolastico. Il comma 8 dell'art. 88 bis ha risolto il problema introducendo un'ulteriore deroga all'art. 41; in questo caso, però, statuendo espressamente al comma 6 che l'Agenzia di Viaggi possa emettere il *voucher* non appena avrà ricevuto i rimborsi o i *voucher* dai singoli fornitori di servizi e, «*comunque non oltre sessanta giorni dalla data prevista di inizio del viaggio*», precisando, altresì, che dovrà essere rimborsato l'importo per intero «*quando il viaggio o l'iniziativa di istruzione riguarda la scuola dell'infanzia o le classi terminali della scuola primaria e della scuola secondaria di primo e secondo grado*».

Quest'ultimo è stato un emendamento dell'art. 88 bis introdotto in sede di conversione del D.L. ma che tuttavia non detta alcuna soluzione per due problemi che si sono già presentati nella prassi e che potrebbero essere forieri di contenziosi: a) il termine di sessanta giorni è a tutela del solo Istituto Scolastico in quanto fissa un termine perentorio massimo a carico dell'Organizzatore che, a questo punto, dovrà emettere *voucher* o restituire gli acconti alle sole classi terminali anche quando i propri fornitori non avessero, a loro volta, emesso *voucher* o restituito acconti; b) non chiarisce che l'acconto dell'Isti-

tuto Scolastico va comunque corrisposto sia per non creare un ingiusto squilibrio nel sinallagma contrattuale fra le parti (in quanto l'Organizzatore per adempiere al proprio dovere ha già, a sua volta, corrisposto acconti ai fornitori, sia perchè il mancato pagamento di un acconto inibisce all'Organizzatore l'emissione del voucher). È vero che la soluzione del problema è già insita nell'ordinamento giuridico (cfr. ad esempio artt. 1219-1221 cod. civ. per eventuali acconti non corrisposti dopo l'accordo su un termine entro il quale corrispondere un acconto), ma la precisazione in una norma per dirimere un naturale dubbio avrebbe evitato incertezze che saranno destinate a naufragare in contenziosi giudiziari con un ulteriore *vulnus* per operatori del settore i quali saranno chiamati ad anticipare spese legali per garantire le proprie difese.

2.4 I pacchetti per i viaggi di nozze

Altra tipologia di contratti non tipici che ha evidenziato la debolezza del sistema per le difficoltà emerse relativamente alla gestione dello strumento del *voucher* è quella dei pacchetti di viaggi di nozze, contratti fra i più complessi ma anche fra i più remunerativi nell'ambito dell'attività svolta dalle Agenzie di Viaggi, relativamente ai quali queste ultime, nella maggior parte dei casi, rivestono il ruolo non di Intermediario ma di Organizzatore, ai sensi dell'art. 42 del Codice del Turismo.

La particolarità di tale tipo di contratto sta nel fatto che, a differenza di un pacchetto ordinario, il pagamento del prezzo è consequenziale, innanzitutto, al verificarsi delle nozze (evento che rappresenta, dunque, una condizione sospensiva rispetto all'efficacia del contratto) e, poi, al pagamento *in progress* del corrispettivo pattuito a mezzo dei vari acconti da parte di familiari o amici dei "nubendi".

Se questo tipo di contratto si scioglie per mancata celebrazione del matrimonio, non verranno restituite le quote ai soggetti che le hanno acquistate, ma l'Agente di Viaggio, al netto di tutte le penali e provvigioni concordate, dovrà restituire la differenza ai nubendi oppure a quello fra i due che ha stipulato il contratto. Ma se il contratto si scioglie per impossibilità sopravvenuta ai sensi dell'art. 1463 cod. civ. (come quella che ha determinato l'emergenza sanitaria da Covid-19) perché sono stati inibiti i viaggi con finalità turistiche o perché la meta del viaggio fosse in un Paese con destinazione chiusa al momento dell'inizio del viaggio, all'Agente di Viaggi – Organizzatore è stata consentita, dallo stesso art. 88 *bis* L. 27/2020, oltre alla restituzione del prezzo, anche la possibilità di emettere un *voucher* della durata di un anno decorrente dalla data di emissione, pari al corrispettivo ricevuto fino a quel momento (bloccando, per correttezza, anche la lista per la vendita delle residue quote) o l'offerta di un pacchetto sostitutivo di qualità equivalente o superiore.

Insomma, trattandosi di un contratto di pacchetto turistico finalizzato ad un evento particolare e potenzialmente irripetibile, anche per i viaggi di nozze è stato previsto che si segua la stessa disciplina già evidenziata per gli altri pacchetti. La difficoltà si è, ovviamente, rilevata a proposito del termine pattuito nel contratto per la partenza: se questo è "essenziale" ai sensi dell'art. 1457 cod. civ., deve essere rimborsato per intero quanto pagato, non essendo possibile né fare ricorso all'opzione del *voucher* da utilizzare entro un anno dalla sua emissione – essendo stata già espressa una specifica volontà relativamente alla data di partenza – né all'ipotesi del pacchetto sostitutivo, che pure andrebbe in conflitto con tale termine. Invece, in mancanza di fissazione del termine essenziale per l'inizio del viaggio di nozze, tale pacchetto può essere procrastinato e, dunque, il *voucher* può essere emesso, senza in questo modo, dare alcun rilievo alle maggiori difficoltà organizzative di un evento complesso come un matrimonio che presuppone una serie di scelte e *step* preliminari che non sono paragonabili alla scelta relativa all'organizzazione di un semplice viaggio avente finalità turistiche. In questo settore, in mancanza di un riferimento normativo adeguato, spesso sono state le policy dei Tour Operator a garantire delle riprotezioni ai nubendi spaesati e spaventati dall'ipotesi di perdere somme importanti. Tuttavia è evidente che la soluzione non può essere sempre lasciata al buon senso di un imprenditore già alle prese con un esercizio quotidiano del proprio istinto di sopravvivenza.

3. L'anacronismo della normativa esistente rispetto ai singoli servizi turistici

Il *voucher* è stato inizialmente previsto solo per Organizzatori/*Tour Operator* e vettori; con l'art. 88 del D.L. n. 18 del 2020 (cd. "Cura Italia"). è stato, poi, esteso anche ai contratti di soggiorno e, come detto, attualmente è disciplinato dall'art. 88 *bis* della legge n. 27 del 2020 di conversione di quest'ultimo⁵. La nuova norma, al comma 12, introduce una sorta di obbligatorietà del *voucher*, del quale sono stati confermati il contenuto, le modalità del recesso che ne determinano l'emissione, la durata ed i casi in cui si può ricorrere ad esso. Rispetto alla previsione iniziale, inoltre, ne è stato previsto un allargamento dell'utilizzo in quanto è stata estesa anche all'Organizzatore (comma 7 art. 88 *bis*) la possibilità di recedere per causa di forza maggiore senza incorrere nel rimborso totale che gli imponeva l'articolo 41, comma 5, del Codice del Turismo. Allo stesso modo (comma 5 art. 88 *bis*), anche la struttura ricettiva che ha sospeso o cessato l'attività può esercitare il diritto di recesso ed utilizzare il *voucher*. Inoltre, è stata prevista un'ulteriore opzione, sia per la struttura ricettiva che recede che per l'Organizzatore che recede o subisce il recesso, e cioè quella di offrire un pacchetto di valore inferiore rispetto a quello precedente sciolto per forza maggiore con restituzione della differenza di prezzo.

Al fine di contemperare le esigenze di tutti i soggetti, la norma prevede anche che il rimborso o l'emissione del *voucher* siano corrisposti soltanto quando l'Organizzatore avrà, a sua volta, ricevuto il rimborso o il *voucher* dal suo fornitore, entro e non oltre un termine abbastanza congruo di 60 giorni, in modo che sia mantenuto un equilibrio tra le parti senza che nessuna debba rimetterci⁶. Una sorta di diritto di retrocessione con un *timing* che potrebbe essere utilizzato anche per coltivare eventuali ed auspiccate soluzioni transattive.

L'estensione anche agli albergatori della possibilità di ricorrere al *voucher* per rimborsare i Clienti che abbiano esercitato il diritto di recesso ha determinato, di fatto, una equiparazione tra questi e gli Organizzatori ed i vettori e, dunque, dei singoli servizi ai pacchetti turistici. Tale equiparazione evidenzia un'altra falla nel sistema, o forse, più correttamente, una contraddizione, in quanto nell'attuale Codice del Turismo, incomprensibilmente, i pacchetti turistici ed i singoli servizi turistici (come è quello relativo all'acquisto di un soggiorno in albergo) non godono della stessa disciplina dal momento che l'art. 32 comma 3 del Codice del Turismo prevede che i singoli servizi turistici restino disciplinati dal Codice del Consumo, destinandoli, dunque, ad una tutela non solo differenziata, ma anche meno forte. Tale differenziazione appare ormai incomprensibile perché, invece, accade spesso che i soggiorni in determinati alberghi di categorie di lusso o extra lusso abbiano dei costi di gran lunga superiori a quelli di alcuni pacchetti turistici "tutto compreso" collocati secondo tipologie standard nella grande distribuzione e, dunque, non è giustificabile che ai primi sia riservata una tutela inferiore soltanto perché quella più forte è stata prevista per i pacchetti turistici, privilegiando una qualificazione nominale del rapporto piuttosto che la sostanza qualitativa del servizio. Quella di differenziare questi ultimi dai pacchetti è stata una scelta che, oggi, appare ancora più contraddittoria e, alla luce di quanto è accaduto e sta accadendo a seguito della pandemia, addirittura anacroni-

⁵ Si fa presente che la norma in questione non fa alcuna menzione dei contratti agevolati disciplinati dall'art. 33 comma 2.4 lettera "f" del Codice del Turismo. È ragionevole presumere che l'impossibilità sopravvenuta rispetto ad essi non sciogla il contratto unico ma i singoli contratti dei singoli servizi ed i fornitori dovranno scegliere se restituire il corrispettivo o il *voucher*, tenuto conto che la presenza di quest'ultimo ed il titolo di viaggio presuppongono comunque un accordo contrattuale anche se non è stato sottoscritto effettivamente alcun documento.

⁶ Il comma 10 di tale norma prevede, inoltre, che il sistema *voucher* sia utilizzabile anche dai portali di prenotazione, le cui condizioni generali di vendita non potranno mai derogare la disciplina dell'art. 88 *bis*. Infine, al comma 11, la norma introduce una valvola di chiusura del sistema *voucher* prevedendo che i contratti di acquisto di un soggiorno, di un pacchetto o di un trasporto di persone stipulati con effetto dall'11 marzo al 30 settembre 2020 e che non possano trovare esecuzione a causa degli effetti derivanti dallo stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 si risolveranno e la somma nella disponibilità del professionista potrà essere restituita anche mediante *voucher*.

stica, non ravvisandosene una valida *ratio* giustificatrice, dal momento che si tratta, in entrambi i casi, di servizi che vengono forniti al Consumatore/Viaggiatore che, alla fine, è quello che rischia di essere maggiormente danneggiato dalla differenziazione, per cui sarebbe necessario che si predisponesse una modifica che assoggetti alcuni fra i singoli servizi turistici alla stessa disciplina ed alle stesse forme di tutela dei pacchetti.

4. Riflessioni conclusive e prospettive *de iure condendo*

Le lacune fin qui evidenziate relativamente al sistema attualmente vigente nel nostro ordinamento in materia di turismo sono, con forza e drammaticità, emerse a seguito di un evento assolutamente straordinario, senza il quale, probabilmente, non ci si sarebbe resi conto così velocemente di quante incongruenze e debolezze esistano ancora in una disciplina che, invece, è stata puntualmente pensata per riuscire a colmare lacune già esistenti e che ha tenuto nella debita considerazione tutti i soggetti che operano nel settore, dagli operatori ai fruitori. Ma, ovviamente, è proprio quando nei casi limite che ci si rende conto della validità delle previsioni normative, della loro efficienza, della loro tempestività e, soprattutto, della loro completezza.

Ad esempio, pur essendo, attualmente, più definiti gli strumenti di garanzia a tutela del Consumatore a seguito dell'insolvenza e fallimento di *Tour Operator*, è da considerarsi grave che la tutela necessiti ancora di essere messa a punto dal Legislatore perché diventi effettiva, sicura e non gravosa. Occorrono norme che facilitino, anche sul piano temporale, il procedimento di accesso al risarcimento in favore del Consumatore, anche potenziando ed istituzionalizzando la funzione dell'Agente di Viaggio nelle procedure risarcitorie. Occorre, inoltre: che i prodotti assicurativi siano standardizzati con condizioni generali di contratto chiare; che il controllo sulla stipula delle polizze obbligatorie da parte dei *Tour Operator* sia più concreto e costante; che sussista una garanzia definitiva della medesima protezione in caso di insolvenza e fallimento approntata per i pacchetti ed i servizi turistici collegati non solo al singolo biglietto aereo (come richiesto dalla Risoluzione del Parlamento Europeo del 22 ottobre 2019) ma ad ogni altro singolo servizio turistico.

Il sistema di polizze per annullamento nel nostro ordinamento non è obbligatorio e questo aspetto, ovviamente, comporta, come logica conseguenza, che non si riesca ad apportare la tutela più adeguata e concreta al Consumatore finale. Ormai sono numerose le "polizze" nel settore del Turismo alle quali si può fare riferimento, da quella prevista per l'annullamento dei pacchetti, a quella per lo smarrimento dei bagagli, a quella per il caso di malattia che impedisca la partenza, alla più ampia polizza per responsabilità civile, a quelle, infine, cd. "zero pensieri", con le quali vengono coperte tutte le ipotesi di rischio connesse ad un viaggio. Ma non si tratta di polizze che il Legislatore ha previsto come obbligatorie, ed anche tra gli operatori del settore si registra una grande confusione in merito. Inoltre, spesso si verifica che diverse compagnie di assicurazione non accettino le denunce sinistro di un Agente di Viaggi, richiedendo quelle del Viaggiatore, senza prendere in considerazione che questi, conferendo all'Agente un mandato legale con rappresentanza in occasione della sottoscrizione della proposta di acquisto di un pacchetto, lo ha autorizzato ad agire in suo nome e per suo conto. Si è anche verificato che alcune Agenzie, rivoltesi ai propri istituti di credito di fiducia, abbiano constatato che questi non avessero alcun prodotto assicurativo rispondente a tali necessità, nonostante il nuovo Codice del Turismo avesse concesso loro questa possibilità. A ciò si deve aggiungere che le modalità di attivazione della garanzia assicurativa non consentono un tempestivo risarcimento, perché i tempi di liquidazione di un danno non sono compatibili con quelli per un rientro dall'estero, e non si può richiedere al singolo Consumatore l'anticipo di somme, anche ingenti che, qualora venissero rimborsate, lo saranno solo a distanza di molti mesi (senza approfondire, fra l'altro, il fatto che molte compagnie con l'istituzionalizzazione del voucher hanno assunto un atteggiamento attendista – poco condivisibile – che le ha portate a non erogare risarcimenti in caso di recessi per impossibilità

sopravvenuta). Inoltre, come è stato confermato anche dai recenti fallimenti come quello di Thomas Cook, un *Tour Operator* in *default* non garantisce tempestivamente la comunicazione di dati e documenti alla compagnia di assicurazione, tanto è vero che, spesso, la crisi economica dell'imprenditore coincide con quella organizzativa.

La conclusione di questo stato di confusione e di incertezza del sistema è che se il Viaggiatore vuole godere di una tutela maggiore quando acquista un prodotto turistico deve decidere di stipulare autonomamente le polizze.

Ma questo è solo uno degli aspetti su cui il Legislatore deve, evidentemente, tornare per integrare, modificare e rendere ancora più "moderna", nel senso di "attuale", la disciplina del Turismo. Non basta, in pratica, averla resa autonoma rispetto a quella del Consumo; è importante seguirne l'andamento in costante evoluzione ed intervenire tempestivamente per evitare che situazioni della gravità di quella che si è verificata a seguito della pandemia da Covid-19 possano trovare impreparato un settore altamente produttivo e leva rilevante dell'economia nazionale.

Pertanto, sono necessari ulteriori e più adeguati interventi normativi, ad esempio per precisare che il corrispettivo di un pacchetto in caso di risoluzione del contratto per impossibilità sopravvenuta non debba essere completamente restituito, in quanto una parte del prezzo, per alcuni pacchetti in particolare, deve essere considerata come "consulenza", "orientamento", "assistenza" (anche in fase di esecuzione del pacchetto) che le Agenzie di Viaggi, in qualità di Intermediarie, offrono al proprio Cliente anche in virtù del rapporto di mandato ai sensi dell'art. 50 del Codice del Turismo e che consente la creazione di quel rapporto di fiducia tra le due parti in ragione del quale, quando, ad esempio, esse agiscono in qualità di Organizzatori, (come nei casi di viaggi di istruzione o di apprendimento della lingua) si impegnano per il Cliente anche senza avere ricevuto alcun acconto. Pensare che in caso di recesso oneroso, lo strumento criptico delle "spese standard ragionevoli" (cfr. comma II art. 41) possa fungere da valido punto di riferimento per dirimere la naturale contrapposizione fra chi recede e chi il recesso lo subisce, è pura fantasia. Senza adeguati correttivi della normativa attuale, inevitabilmente finisce per subire un'alterazione lo stesso sinallagma contrattuale tra le parti, perché l'operatore del settore assume su di sé un rischio di impresa troppo oneroso a fronte di nessuna tutela in caso di impossibilità sopravvenuta che, invece, è necessaria in ragione proprio del già citato principio di solidarietà sociale. Ed evidentemente è proprio la solidarietà sociale che ha ispirato il Legislatore ad introdurre, attraverso la decretazione d'urgenza, lo strumento del *voucher* che, letto in questa chiave, non ha determinato alcuna disparità fra Professionista e Consumatore sul piano giuridico, perché ha consentito al Legislatore di temperare gli interessi di un settore in totale *default* con quelli dei Consumatori stessi che, senza il *voucher*, sarebbero stati probabilmente costretti a misurarsi con problemi di insolvenza o fallimento di imprenditori del settore turistico.

A tal proposito, va evidenziato che il Legislatore si è limitato a fornire poche notizie giuridiche sul *voucher* omettendo di esprimersi sulla sua natura (molti operatori del settore lo continuano a qualificare erroneamente come "titolo di credito"); sulla natura decadenziale del termine posto per l'esercizio del diritto al quale il *voucher* rinvia; sull'eventuale trasferibilità e divisibilità di tale titolo improprio. Tali omissioni hanno già generato molteplici dubbi alimentati anche dalle diverse politiche commerciali che i vari *Tour Operator* hanno adottato sul *voucher* e che, inevitabilmente, saranno causa di contenzioso.

Il *voucher* in questo modo finirà per essere un valido strumento tipico di una legislazione d'urgenza che, non avendo avuto in sede di legge di conversione, una necessaria declinazione della sua natura giuridica, finirà per sterilizzare la sua valida funzione economica svolta nella fase d'urgenza, quando i dubbi interpretativi costringeranno una delle parti del contratto a ricorrere all'Autorità Giudiziaria. In questo modo risulterà vana la funzione di salvaguardia economica svolta dal *voucher* nel periodo dell'urgenza e si registrerà una frizione fra Professionisti e Consumatori che rallenterà la ripesa del settore Turismo, senza prendere ancora in considerazione le difficoltà interpretative che incontrerà la giurisprudenza per inquadrare in uno schema tipico un istituto giuridico senza precedenti.

Sarebbe, inoltre, importante che il Legislatore comprendesse anche la necessità che il Turismo, proprio in considerazione della sua maggiore autonomia e della sua notevole complessità, sia "trattato" diversamente pure dal punto di vista della tutela giurisprudenziale, apparendo anacronistico con l'evoluzione della disciplina il fatto che le controversie ad esso relative continuino ad essere trattate dal Giudice di Pace il quale, essendo la sua competenza troppo "allargata", non può riuscire a dedicarsi ad esse nella maniera adeguata. La riprova è data dal fatto che, in numerose sentenze, si continua a richiamare nelle motivazioni ad atti come la Convenzione Internazionale sul Contratto di viaggio emanata nel 1970 (ratificata dall'Italia con la L. 27 dicembre 1977, n. 1084) ormai di fatto abrogata, oltre che superata da quanto recentemente introdotto dal Legislatore con le modifiche apportate nel 2018 al Codice del Turismo.

Evidentemente anche da questo punto di vista sarebbe necessaria una riforma: si dovrebbe puntare, infatti, a delle sezioni specializzate, istituzionalizzando una competenza specifica per la materia "turismo", facendola, magari, precedere da un tentativo obbligatorio di mediazione o di negoziazione assistita (forme di ADR) per disincentivare o, quantomeno, creare un filtro preventivo al contenzioso. Al riguardo, si deve segnalare che in passato con la legge quadro del 29 marzo 2011, n. 135 è stato fatto un tentativo per istituire delle Camere di Conciliazione in materia di turismo, ma tale esperimento, in realtà, non è mai decollato. Allora si potrebbe cercare di ripristinarlo, al fine di conferire ulteriore autonomia e specifica tutela al settore o, quanto meno, si dovrebbe fare in modo che, ad esempio, la competenza per materia venga totalmente assorbita dalla Sezione delle Imprese del Tribunale o da altra sezione specializzata del Tribunale, affinché sia garantito un maggior livello di professionalità rispetto a quello che deriva da un giudice non togato che, sovente, viene investito di questo tipo di contenzioso solo in ragione della sua competenza per valore.

La necessità di un'autonomia sottolineata in più punti di queste riflessioni rilancia anche la necessità ulteriore di prevedere nel Governo un Ministero autonomo del Turismo che non può essere più, in virtù di retaggio storico, abbinato a quello della Cultura in una visione ormai anacronistica del Turismo che è *anche* "cultura" ma che è ormai sempre più connesso ad un diritto alla salute minima di ogni cittadino; così come è necessario che un Ministero abbia un insieme di interlocutori molto più ristretto rispetto alla miriade di associazioni di categorie rappresentative dei molteplici, variegati e spesso anche contrastanti, interessi degli operatori del settore. Nella fase di emergenza Covid-19 questi limiti sono balzati agli occhi con molta più evidenza e gli effetti, purtroppo, sono sotto gli occhi di tutti.

Le lacune non sono pertanto soltanto nel sistema del Diritto Civile ma anche in quello del Diritto Pubblico. Dall'abrogazione dell'art. 2 del Codice del Turismo ed all'interpretazione dell'art. 117 commi 2 e 3 della Costituzione in favore del potere legislativo delle Regioni, è innegabile che queste ultime non abbiano messo il Turismo in cima alla lista delle priorità della loro produzione normativa. Tale considerazione non muove da finalità critiche nei confronti delle Regioni che, soprattutto nella fase Covid-19, sono state chiamate a produrre il massimo sforzo per produrre norme a tutela del fondamentale diritto alla salute, ma vuole evidenziare una criticità relativa alla precaria tutela economica e giuridica, in fase di emergenza, di un settore che non può essere sacrificata sull'altare del medesimo diritto alla salute.

Insomma, il Legislatore dovrà impegnarsi a cercare di trasformare sempre più in "Turismo moderno" questo settore in continua evoluzione e le cui politiche commerciali seguono inevitabilmente l'andamento di un mercato molto complesso e peculiare; su di esso incidono molte variabili e quando si verificano situazioni emergenziali come quella determinata dal Covid-19 è necessario che sussista un adeguato sistema che consenta di affrontarle e che sia dotato di tutti gli strumenti necessari, predisposti da un Legislatore attento alle esigenze del comparto.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha lo scopo di fornire una chiave di lettura dei cambiamenti intervenuti nel settore del turismo in Italia, a seguito dello straordinario evento pandemico dovuto a SARS-CoV-2 e, allo stesso tempo, delineare alcune azioni che imprese, destinazioni e istituzioni possano intraprendere nel brevissimo, nel breve e nel medio periodo, fino alla ripresa prevista tra aprile e dicembre 2021.

Ulteriore obiettivo del volume è quello di sensibilizzare l'attenzione di tutti gli stakeholder coinvolti a vario titolo nelle filiere turistiche su un'ipotesi di lavoro secondo cui, se da un lato la pandemia ha fatto chiarezza circa la dimensione del turismo, la sua valenza sociale, le sue molteplici interrelazioni con altri settori ed abbia evidenziato i limiti derivanti dalla sua inefficace gestione, dall'altro questo evento può rappresentare un'opportunità per intraprendere quelle azioni strategiche di rilancio in una prospettiva di lungo termine.

Coerentemente, evitando di riproporre nelle conclusioni i principali risultati conseguiti, si ritiene opportuno sottolineare che il filo rosso che lega tutti i contributi, stia proprio nel continuo richiamo alla necessità di assumere un atteggiamento proattivo che anticipi il cambiamento, evitando di subirlo passivamente come invece è accaduto fino ora, nella convinzione che non sia più possibile contare solamente sul patrimonio storico, archeologico, artistico e naturalista del paese per poter far fronte efficacemente alle dinamiche evolutive che hanno caratterizzato tanto la domanda quanto l'offerta.

Questa dotazione fattoriale, infatti, appare oggi inadeguata ad assicurare il vantaggio competitivo del nostro paese, in assenza di un ruolo guida del governo in grado di spingere sugli altri fattori che influiscono sulla competitività del Paese (Domanda e imprese) con conseguenti benefici sulla dinamicità del mercato interno e sulla concorrenza internazionale del paese.

In realtà, anche per far fronte a questa forte congiuntura negativa, le iniziative politiche a livello nazionale hanno brillato per l'assenza di visione e prospettiva le quali, seppure in minima parte, emergono in alcuni paesi concorrenti. Di fatto, e ciò è stato rilevato in più sedi, l'azione politica si è caratterizzata per la proliferazione di norme di contenimento ed è stata sinora fortemente carente per la fase di rilancio.

Anche il c.d. *Piano Colao, Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022"* presentato ai primi di giugno al Presidente del Consiglio dei Ministri per mitigare gli effetti della pandemia, per accelerare la fase di ripresa *"ma, soprattutto per raggiungere obiettivi di cambiamento profondo e duraturo dell'economia e della società italiana"*¹, in realtà non introduce alcuna novità essenziale, se non sul piano della protezione del settore e dell'occupazione.

Per *Turismo, Arte e Cultura, una delle sei aree di azione proposte*, il Piano afferma che *"devono essere elevati a brand iconico dell'Italia"* in modo da *"rafforzare sistematicamente l'immagine del Paese sia verso chi risiede in Italia, sia verso i cittadini di altri paesi"*.

Sembra opportuno osservare che Turismo, Arte e Cultura siano già, da molto tempo, l'immagine iconica dell'Italia, il suo DNA.

¹ Così come specificato a pagina 7 del documento *Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022"*.

Il trinomio Arte, Cultura e Paesaggio (ambiente) è quello che da secoli identifica l'Italia come *Bel Paese*² ed è il fondamento della sua valorizzazione turistica, il modo in cui queste componenti diventano anche economia e fatto sociale.

La premessa dalla quale partire è dunque che Turismo Arte e Cultura definiscono già l'icona dell'Italia, comprendendo anche parte del Made in Italy che si propone come attualizzazione dell'arte e dell'artigianato rinascimentale: **è un dato di fatto dal quale partire, non un obiettivo da raggiungere.**

Gli obiettivi che il Comitato che ha redatto il Piano per il Presidente del Consiglio dei Ministri si propone sono la difesa della stagione turistica 2020 e della percezione internazionale dell'Italia per il rilancio del 2021; una nuova governance e strategia per la valorizzazione di un comparto molto complesso e frammentato. Tale nuova strategia ipotizza la creazione di un presidio governativo speciale per il rilancio del settore nel prossimo triennio con un piano strategico di medio-lungo termine con un approccio più orientato "al valore/alta qualità" parallelamente all'innalzamento degli standard di sicurezza ed un piano di comunicazione che coinvolga anche le sedi diplomatiche periferiche; la valorizzazione e lo sviluppo dell'offerta del Paese, e comprese le infrastrutture e la formazione; una forte valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, ritenuto il vero DNA del Paese, attraverso la creazione di un piano integrato di attrazione dei capitali privati per rafforzare la dotazione di Arte Cultura e la gestione dei beni artistici e culturali formando anche le competenze adatte.

Le cose che si propongono come innovative sono la creazione di un *Presidio Turismo Italia*, l'attivazione di *Piano turismo Italia* e la realizzazione di un Piano di comunicazione Turismo Italia.

Il *Presidio Turismo Italia* è concepito come "presidio governativo speciale focalizzato sul recupero e il rilancio del settore nel prossimo triennio con l'obiettivo di assicurare coordinamento governativo orizzontale e territoriale verticale nel periodo di rilancio".

Il *Piano Turismo Italia* è un piano strategico di lungo periodo che sembra avere come leve prioritarie tutto lo scibile turistico, cioè: "il portafoglio prodotti, i trasporti, il sistema ricettivo, i canali di vendita distribuzione, la formazione, il branding associato alla strategia di comunicazione e promozione e l'assetto normativo".

Il *Piano comunicazione Turismo Italia* si propone di rafforzare il ruolo delle strutture periferiche coinvolte nel settore, come ad esempio le sedi diplomatiche, al fine di avviare un'attività di Public Relations & Reputation strutturata in coordinamento con Ministero degli Esteri.

Ad una prima valutazione di questi tre piani sembra evidente come sia stata scelta la via più immediata fondata su principi generali sui quali non si può **non essere d'accordo ma che sono difficili da coniugare operativamente.**

Si propongono iniziative che coinvolgono i vari livelli politico-decisionali ma che considerano solo in modo marginale le imprese restando su di un piano esoterico istituzionale.

In altre parole, per riprendere la distinzione fra mercato immaginario e mercato reale più volte teorizzata nei rapporti sul turismo italiano a partire dal 2003, si resta nel mercato immaginato dalle istituzioni, un mercato che non ha riscontro nella realtà.

Questo stacco fra i le due prospettive attraverso cui si percepisce il mercato è la causa delle molte difficoltà presenti nella gestione delle attività turistiche che si traduce in un gap che nel post pandemia si dovrebbe cominciare a ridurre.

Un tentativo in tal senso, condiviso da tutti gli attori delle filiere turistiche, è stato effettuato con l'approvazione del "*Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2021, Italia Paesi per Viaggiatori*", purtroppo,

² La denominazione dell'Italia come "Bel Paese" risale addirittura a Dante Alighieri nella Divina Commedia (anno 1321) ed a Francesco Petrarca nel Canzoniere (anno 1370), ma diventa un'icona già nel XVII secolo per la visita d'istruzione che molti rampolli della nobiltà europea dovevano fare al *Bel Paese* per perfezionare i loro saperi e per completare la loro formazione culturale. Il termine "turismo" nasce e si diffonde proprio durante il periodo del Grand Tour.

accantonato tra la seconda metà del 2018 alla prima metà del 2019, periodo durante il quale si consumato il passaggio delle competenze in materia di turismo dal Ministero dei Beni, delle Attività Culturali e del Turismo (MIBACT) al Ministero delle Politiche Agricole e Alimentari, Forestali e del Turismo (MIPAAFT).

Eppure, le attività turistiche sono comunque proseguite dagli operatori in modo indipendente dalle scelte e dall'inerzia politico-istituzionale, per la loro autonomia forza propulsiva che si manifesta anche in assenza di sintonia fra operatori del comparto e amministratori pubblici, come ad esempio è accaduto nel caso degli airbnb e delle OTA.

Il termine autonomia, richiama anche la necessità di prevedere l'attivazione un autonomo Ministero del Turismo nell'ambito della compagine di Governo (il Presidio Turismo Italia del Piano Colao?) che si ritiene non possa essere più, in virtù di retaggio storico, associato esclusivamente a quello della Cultura in una visione ormai anacronistica del Turismo che è anche "cultura". Si è, infatti, in presenza di un settore estremamente complesso, composto di un ampio e differenziato insieme di filiere che, oltre alla cultura e ai Beni culturali, include: Trasporti, Agricoltura, Formazione, Sport, Salute, ecc.

L'attivazione Ministero autonomo con competenze specifiche ed esclusive è condizione essenziale per il rilancio del settore, richiesta da tutte le associazioni di categoria ed è determinante per fare chiarezza fra gli stakeholders; la sua mancanza è emersa con molta evidenza durante la pandemia e i cui gli effetti, purtroppo, sono sotto gli occhi di tutti.

La Realizzazione di un Piano per lo sviluppo del Mezzogiorno inteso come patto sociale innovativo fra imprese e istituzioni per ridurre il gap che li separa, rappresenta un ulteriore pilastro per il rilancio del settore. A tale riguardo si ricorda che il Covid-19 ha fatto accantonare l'esasperata ricerca di emozioni del cliente turista a favore della sicurezza. Nel contesto attuale il Mezzogiorno (Sud e Isole) è parso, forse per la prima volta, più sicuro del resto dell'Italia e di molte altre destinazioni europee. All'interno del Mezzogiorno l'obiettivo primario dovrebbe essere quello di valorizzare la Sicilia e di farne l'isola pivot di tutto il Mediterraneo.

Basti pensare che se la Sicilia avesse la medesima densità di presenze dell'Emilia-Romagna rispetto ai chilometri di costa, il movimento turistico balneare sarebbe maggiore di almeno una quindicina di volte rispetto a quello attuale.

I condizionamenti ambientali, di tipo economico e sociale, sono molto rilevanti e ovviamente assai diversi, ma tali valutazioni rendono bene l'idea delle potenzialità di sviluppo presenti per il Mezzogiorno a condizione che sia attivato un patto fra imprese e governo per la valutazione reale del comparto e le conseguenti azioni.

Molti sono i condizionamenti che regolano le direzioni dei flussi turistici a cominciare dal modo in cui sono rilevati i dati e dalla percezione di sicurezza che le località offrono.

Per il Mezzogiorno, ad esempio, è vero che vi sono pochi vacanzieri stranieri ma è anche vero che vi sono ancor meno vacanzieri domestici. I residenti in Italia non amano compiere le vacanze nel Mezzogiorno e le quote delle loro presenze sono relativamente inferiori a quelle degli stranieri.

Una prima idea da realizzare potrebbe essere quella di una indagine campionaria europea sull'area e il suo turismo, cosa che non è mai stata fatta fino ad oggi.

Lo scopo dell'indagine dovrebbe essere quello di capire cosa i turisti continentali pensano del Mezzogiorno dell'Italia, arrivando anche a delle stime reali del fenomeno che consideri e rivaluti le presenze dell'extralbergiero; è questa, infatti, una tipologia di offerta che, comparativamente, appare assai sottostimata per il movimento turistico attivato, rispetto a quanto rilevato nelle altre aree del paese e anche di altri Paesi, mentre, anche livello di opinione pubblica, si ha la percezione che nel Mezzogiorno abbia una grande forza.

Sul Mezzogiorno, tuttavia, sembrano di un certo rilievo le tre scelte strategiche del Ministro Dario Franceschini non tanto per la proposta di destinare parte delle risorse del Recovery Fund alla riqualificazione dell'offerta alberghiera per elevare gli standard e puntare su un turismo internazionale di alto livello, quanto

piuttosto proprio per l'idea di valorizzare il Mezzogiorno attraverso interventi sulla mobilità che consentano l'alta velocità fino a Palermo e Catania, **con l'esclusione** della realizzazione del ponte sullo stretto di Messina, e per la proposta di valorizzare i piccoli borghi diffusi sull'intero territorio nazionale.

Questi interventi, che mirano al recupero dei gap esistenti, debbono entrare con forza nel Piano per il rilancio 2020-2022 ma richiedono la realizzazione di una indagine sul campo tesa a comprendere l'atteggiamento dei clienti europei verso le regioni del Sud, anche al fine di creare un **brand per il Mezzogiorno**. *Si è ben consapevoli tuttavia delle difficoltà che caratterizzano quest'area (criminalità organizzata, clientele, eccessiva politicizzazione) che condizionano negativamente la sua immagine che ha portato all'elaborazione del concetto di intermediazione impropria*³. Bisogna quindi che il nuovo brand abbia la capacità di trasformare questa percezione da negativa in positiva.

In termini più generali, un'ipotesi di rilancio del settore richiederebbe ulteriori altre azioni che qui di seguito si richiamano brevemente:

- Attivazione di un coordinamento fra i produttori di statistiche per il turismo (Istat e Banca d'Italia), anche ai fini della realizzazione di un Conto satellite o consolidato del turismo, aggiornato, credibile e completo;
- Conseguentemente attivazione di una Dashboard nazionale del turismo, già avviata, ma da gestire anche nell'ambito della digitalizzazione del turismo;
- Attivazione di una task force composta da operatori ed esponenti delle istituzioni con il compito di interpretare le dinamiche del mercato secondo una visione condivisa tesa a ottenere una maggiore comprensione, una più efficiente gestione e per la valorizzazione del turismo anche attraverso il recupero di alcuni prodotti-territorio trascinati nella crisi proprio per la mancata sincronia fra le azioni del pubblico e del privato, così come è avvenuto, ad esempio, per il comparto termale;
- Sviluppo della capacità documentali e promozionali dell'ENIT, che proprio durante il periodo del Covid-19 sembra avere cambiato rotta ed essersi svegliato dal torpore in cui si trovava da anni. Ha realizzato e prodotto alcuni documenti, alcuni dei quali riportati in precedenza, che sono piaciuti agli addetti ai lavori e che possono essere la base per il coordinamento qualsiasi attività promozionale;
- Introduzione delle valutazioni di sostenibilità ambientale per tutte le attività turistiche unitamente all'attivazione di modelli per la valutazione delle capacità di carico delle destinazioni. In altre parole la sostenibilità ambiente non deve essere un obiettivo specifico da perseguire bensì variabile della quale tenere sempre conto della definizione dei prodotti.

Una ultima riflessione riguardante il digitale e la digitalizzazione del sistema turismo porta a rilevare che questa sia in già atto e proseguirà comunque nei tempi brevi imposti dal mercato, senza il bisogno di una particolare spinta delle istituzioni che possono solo rallentarla o distorcerla. Bisogna evitare riproporre lo stesso atteggiamento di quando, qualche anno fa, si è tentato più volte di creare un portale pubblico nazionale del turismo, destinando invano molte risorse, proprio mentre si sviluppavano molti portali privati e/o territoriali più flessibili e più gestibili perché meno vincolati da regole e da equilibri da rispettare.

Afonso Morvillo e Emio Becheri

³ Cfr. P. Barucci, *Mezzogiorno e intermediazione impropria*, Svimez, Roma, 2008.

ISBN 978-88-6950-428-0