

---

# RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

XXV EDIZIONE  
2020-2022

---

*A cura di:*

*Alessandra Marasco, Giulio Maggiore, Alfonso Morvillo,  
Emilio Becheri*



---

# RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

♦  
XXV EDIZIONE  
2020-2022

---

*A cura di:*

*Alessandra Marasco, Giulio Maggiore, Alfonso Morvillo,  
Emilio Becheri*



**CISET**



**ISNART**

**TuRiStIcA**  
Italian Journal of Tourism



#### COMITATO SCIENTIFICO

Alfonso Morvillo (Presidente) (CNR-IRISS - Regione Basilicata)  
Fabrizio Antolini (Università di Teramo)  
Magda Antonioli (Università Bocconi, European Travel Commission)  
Fabrizio Arosio (ISTAT)  
Emilio Becheri (Turistica)  
Nicola Ciccarelli (CONFINDUSTRIA Alberghi)  
Edoardo Colombo (Advisor Tourism Digital Trasformation)  
Maria Flavia Coccia (ISNART)  
Oriana Cuccu (NUVAP, Dipart. per le politiche di Coesione, Roma)  
Giacomo Del Chiappa (Università di Sassari)  
Luigi Fusco Girard (Università di Napoli Federico II)  
Pietro Genco (Università di Genova)  
Giuseppe Giordano (Università di Salerno)  
Pio Grollo (StudioTREND s.a.s.)  
Francesco Izzo (Università della Campania Luigi Vanvitelli)  
Josep Ejarque (FTOURISM&MARKETING)  
Carlo Lauro (Università di Napoli Federico II)  
Giulio Maggiore (Università Unitelma Sapienza)  
Mara Manente (Università di Venezia Cà Foscari)  
Alessandra Marasco (CNR-ISPC)  
Massimo Marrelli (Università di Napoli Federico II)  
Umberto Martini (Università di Trento)  
Antonio Minguzzi (Università del Molise)  
Cristina Mottironi (Università Bocconi)  
Maria Rosaria Napolitano (Università Parthenope)  
Tonino Pencarelli (Università di Urbino Carlo Bo)  
Riccardo Resciniti (Università del Sannio)  
Santoro Maria Teresa (ISTAT)

#### COMITATO DI REFERAGGIO

##### DEL XXV RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

Valentina Apicerni (CNR-IRISS)  
Barbara Balbi (SABAP Napoli)  
Valentina Castronuovo (CNR-IRISS)  
Marcella De Martino (CNR-IMAA)  
Marco Fasciglione (CNR-IRISS)  
Antonella Garofano (Università della Campania Luigi Vanvitelli)  
Cristina Garzillo (ICLEI – Local Governments for Sustainability)  
Antonia Gravagnuolo (CNR-ISPC)

Letizia Lo Presti (Università LUMSA)  
Valentina Marchi (CNR-IBE)  
Barbara Masiello (Università della Campania Luigi Vanvitelli)  
Francesca Nicolais (Università Suor Orsola Benincasa)  
Roberta Presta (Università Suor Orsola Benincasa)  
Ruba Saleh (ICHEC Business School)  
Immacolata Vellecco (CNR-IRISS)

#### CON LA COLLABORAZIONE DI:

CISET – Università Ca' Foscari, Venezia  
ISNART – Istituto Nazionale Ricerche Turistiche  
NUVAP – Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione,  
Dipartimento per le Politiche di Coesione, Presidenza del  
Consiglio dei Ministri  
SISTUR – Società Italiana di Scienze del Turismo  
Turistica – Italian Journal of Tourism

#### COMITATO DI REDAZIONE

Maria Grazia Spronati (CNR-IRISS): Coordinatrice e rapporti con l'editore  
Antonio Marino (CNR-IRISS): Grafico editoriale  
Angela Petrillo (CNR-IRISS): Progetto grafico

Consiglio Nazionale delle Ricerche  
Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale (CNR-ISPC)  
Via Cardinale Guglielmo Sanfelice, 8 - 80134 Napoli  
[www.ispc.cnr.it](http://www.ispc.cnr.it)

© Cnr Edizioni, 2022  
Piazzale Aldo Moro, 7 - 00185 Roma  
[www.edizioni.cnr.it](http://www.edizioni.cnr.it)  
[bookshop@cnr.it](mailto:bookshop@cnr.it)

ISBN  
978-88-8080-519-9 versione cartacea  
978-88-8080-520-5 versione elettronica



---

# INDICE

---

<b>BIOGRAFIE AUTORI</b> .....	5	<b>PARTE TERZA: COMPETITIVITÀ DELLE DESTINAZIONI</b>	
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	11	<b>Introduzione</b> .....	161
<b>PARTE PRIMA: STATISTICHE ED ECONOMIA</b>		La competitività della destinazione Italia: la sfida della sostenibilità.....	163
<b>Introduzione</b> .....	19	Le destinazioni turistiche diffuse: resilienza e sviluppo.....	171
Il turismo nell'economia italiana.....	21	Smart tourism: la competitività delle città italiane.....	187
Il turismo nelle regioni italiane.....	25	<b>Focus</b>	
Il PNRR: un'opportunità per il turismo e per il territorio.....	43	La valorizzazione turistica delle saline: un'analisi a livello internazionale.....	195
Allegato: identikit delle regioni (anni 2019-2021).....	55	Esperienzialità ed autenticità nel consumo turistico: come migliorare l'offerta dei borghi, anche attraverso l'enogastronomia.....	203
<b>PARTE SECONDA: SERVIZI PER IL TURISMO</b>		La strategia dei piccoli comuni in Basilicata nell'era Covid-19: da problema a risorsa. La co-progettazione del piano turistico integrato della Val d'Agri.....	215
<b>Introduzione</b> .....	99	<b>PARTE QUARTA: TURISMI E MERCATI</b>	
La ricettività in Italia durante la Pandemia.....	101	<b>Introduzione</b> .....	225
Le imprese dei servizi di ristorazione in Italia.....	105	Il turismo crocieristico nel biennio 2020-2021 e le prospettive per i prossimi anni.....	227
I primi segnali di ripresa nel trasporto aereo.....	111	Il turismo congressuale in Italia al tempo della pandemia.....	235
<b>Focus</b>		Verso lo sviluppo di nuove forme di diportismo nautico.....	243
Prospettive di riforma della Direttiva Pacchetti 2015/2302.....	127	Il turismo della montagna.....	251
Covid-19 e guest satisfaction: impatti sulla competitività delle strutture ricettive.		I cammini italiani come motore per lo sviluppo sostenibile.....	267
Il caso Booking.com a Venezia.....	133		
Le isole del golfo di Napoli e le Eolie: una prima analisi congiunta sul turismo e sul trasporto marittimo.....	139		

**Focus**

Il turismo di lusso nella scelta dei consumatori.....	277
Turismo per gli anziani. Turismi per i “diversamente giovani” .....	287

**PARTE QUINTA: POLITICHE PER IL TURISMO**

<b>Introduzione</b> .....	297
Il turismo nelle politiche di coesione comunitarie e nazionali.....	299
Il turismo nelle politiche di sviluppo rurale e della pesca.....	309
Il turismo come opportunità di sviluppo per le aree interne del paese .....	323
La spesa per il turismo: un’analisi dei conti pubblici.....	335

---

## BIOGRAFIE AUTORI

---

**Fabrizio Antolini** è Presidente della Società Italiana di Scienze del Turismo e Professore di Statistica Economica presso l'Università di Teramo. Attualmente è membro del Comitato Tecnico Scientifico del Ministero del Turismo.

**Magda Antonioli Corigliano**, professore di Economia Politica e Politica del Turismo, presso l'Università Bocconi di Milano, Presidente dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, Vice Presidente di European Travel Commission, Consigliere del Ministro del Turismo, già membro di varie commissioni a livello nazionale ed europeo ed autrice di numerose pubblicazioni su tematiche di economia e politica del turismo, economia ambientale ed enogastronomia.

**Valentina Apicerni**, assegnista di ricerca presso il CNR-IRISS nell'ambito del progetto "Be.Cultour - Beyond CULTural TOURism: heritage innovation networks as drivers of Europeanisation towards a human-centred and circular tourism economy". Laureata in Arti Visive presso lo IUAV di Venezia, dal 2013 si occupa di curatela e management dell'arte contemporanea, e di progettazione culturale. Dal 2021 è dottoranda di ricerca in "Imprenditorialità e Innovazione" presso l'Università Parthenope sul tema della Art-Based Initiatives per l'innovazione nelle imprese e lo sviluppo sostenibile dei territori.

**Silvia Baralla**, tecnologo di ricerca del Centro di Politiche e Bioeconomia del CREA, lavora nell'ambito delle politiche europee e nazionali relative alla risorsa idrica e all'uso irriguo, con particolare attenzione alla sua gestione sostenibile.

**Tiziana Battafarano**, laureata in scienze politiche presso l'Università La Sapienza di Roma, con un master in Management e Responsabilità Sociale d'Impresa presso la Lumsa University. Inoltre, ha svolto uno stage presso la University of St Thomas-Minnesota. Nel 2006, inizia la sua esperienza nel settore della comunicazione nella Mediacontech S.p.A., del Bilancio sociale dell'azienda. Dal 2010 al 2015, presso FTG Sicurezza s.r.l. Dal 2014 è stata consulente Formez PA, come supporto all'Autorità di Gestione. Dal 2016 collabora con la Fondazione Eni Enrico Mattei, occupandosi di ricerca e progettazione delle attività relative all'Agenda 2030, turismo sostenibile e stakeholder engagement. I suoi principali interessi di ricerca sono il turismo, l'innovazione sociale e lo sviluppo territoriale.

**Emilio Becheri**, uno dei maggiori esperti di Economia del turismo e dei beni culturali. fondatore e coordinatore del Rapporto sul Turismo Italiano fin dalla prima edizione nel 1984 (Co-coordinatore dal 2011) e Direttore dal 1992 della rivista Turistica. Ha curato ricerche e svolto consulenze per imprese, associazioni di categoria ed enti in Italia e all'estero. Ha organizzato il primo master sul turismo in Italia (1988) presso il Politecnico del commercio e del turismo di Milano; ha svolto attività didattica presso le Università di Firenze e di Catania e presso la IULM di Milano. Ha teorizzato concetti e categorie che hanno contribuito ad alimentare la letteratura ed hanno influito sul modo di pensare il turismo quali: la Sindrome di Hesse, le sindromi dello Zoo, la teoria dei due mercati (immaginario e reale), gli stadi di sviluppo delle terme, la prima critica ai STL e altro.

**Angelo Bencivenga**, laureato in Economia all'università di Salerno, ha conseguito il master in Economia del turismo presso il centro studi sul turismo dell'Università di Perugia ed il master in E-commerce management del sole 24 ore business school. Nel 2009 ha lavorato nel consorzio turistico della città di Siviglia nel settore marketing. Dal 2011 collabora con la Fondazione Eni Enrico Mattei come ricercatore nel campo del turismo sostenibile. I suoi principali interessi di ricerca sono il turismo, l'innovazione digitale, lo sviluppo economico locale.

**Paola Bensi**, senior research analyst nel Laboratorio di Analisi del Mercato Congressuale Internazionale presso l'Alta Scuola in Economia e Relazioni Internazionali dell'Università Cattolica.

**Sara Bricchi**, docente presso il Master in Economia del Turismo ed il corso di laurea triennale CLEACC dell'Università Bocconi. Tra le attività di ricerca in ambito turistico, si dedica in particolare a quelle aventi per oggetto i seguenti argomenti quali, tra gli altri, destination marketing, strategie digitali per il turismo, analytics per l'hospitality, trend e studi di segmento. Autrice di pubblicazioni su enogastronomia e turismo di lusso.

**Valentina Castronuovo**, Postdoctoral Researcher presso il CNR - IRISS. PhD in Geografia del Turismo, i suoi temi di ricerca sono orientati allo sviluppo e alla promozione di itinerari culturali, alla progettazione di percorsi turistici sostenibili, alla valorizzazione sistemica del patrimonio culturale e ambientale diffuso e, più in

generale, allo sviluppo culturale e turistico dei territori. Dal 2014 collabora con la cattedra di Geografia del Turismo del Dipartimento di Beni Culturali dell'Università del Salento. Ha lavorato come progettista culturale per enti pubblici e privati ed è autrice di contributi e articoli in riviste, libri, e rapporti di ricerca, pubblicati sia a livello internazionale che nazionale.

**Anna Ceci**, economista, componente del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) - Dipartimento per le politiche di coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri, dove si occupa di aspetti metodologici riguardanti la costruzione e l'utilizzo di dati e indicatori statistici territoriali per la programmazione e la valutazione delle politiche territoriali. Dal 2000 è ricercatrice presso l'Istituto Nazionale di Statistica, dove fino al 2008 ha coordinato le rilevazioni sulla ricerca scientifica delle Istituzioni pubbliche e private non profit.

**Samuele Cesarini** è dottorando di ricerca in Economic and Social Sciences presso l'Università degli Studi di Teramo. I suoi studi vertono principalmente sulla identificazione degli indicatori e degli strumenti per la valutazione delle politiche territoriali e sulle tecniche di analisi spaziale. Dal 2021 è socio della Società Italiana di Scienze del Turismo (SISTUR) e dell'Associazione per la Statistica Applicata (ASA).

**Antonio Coviello**, ricercatore del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) presso l'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS). Docente di "Marketing per il Turismo" nel CdL di Management delle Imprese Turistiche dell'Università di Napoli "Parthenope" (A.A. 2019/2020) e co-direttore del Master di II livello in "Governare i rischi assicurativi-MagRisk" (patrocinato ANIA ed ANRA) nello stesso Ateneo. I principali interessi scientifici sono riconducibili all'innovazione e al management dei servizi, in particolare quelli assicurativi ed il risk management. Ha pubblicato numerosi scritti in materia economica, tra cui una decina di monografie e diversi articoli pubblicati su riviste scientifiche.

**Carmine Criscione**, avvocato, esercita la professione forense occupandosi di contenzioso in materia di Diritto del Turismo e di franchising come consulente di un importante Network turistico di rilevanza nazionale, nonché di un'Associazione di categoria nel settore turistico e di molti Tour Operator del settore delle vacanze-studio. Inoltre, svolge la sua attività professionale anche in materia di diritti reali, locazioni e recupero del credito.

**Oriana Cuccu**, economista, componente del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) - Dipartimento per le politiche di coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri. Ha condotto valutazioni di progetti e programmi, studi e ricerche principalmente sui temi dell'economia ambientale, dell'economia delle risorse culturali e del turismo nell'ambito delle politiche di sviluppo territoriale. Dal 2001 si occupa di programmazione e valutazione dei fondi europei e nazionali per la coesione economica e sociale.

**Simona De Luca**, matematica, componente del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) - Dipartimento per le politiche di coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri. Esperta di metodi e strumenti per la ricerca economica e sociale, monitoraggio e valutazione di politiche pubbliche, open government e open data. Dal 2001 si occupa di sistemi di monitoraggio, produzione, utilizzo e diffusione di dati e indicatori per pro-

grammazione e attuazione delle politiche di coesione europee e nazionali. Ha prodotto negli anni numerose analisi su strategie e interventi nel settore turistico.

**Giacomo Del Chiappa** è Professore Associato di Economia e gestione delle imprese/Marketing all'Università di Sassari dove insegna "Gestione delle imprese e marketing del turismo" nel Corso di Laurea in Economia e Management del Turismo (Olbia), "Destination and digital marketing lab" nel corso di Laurea Magistrale in Innovation Management for Sustainable Tourism (Double Degree) (Olbia) e "Services & Retail Marketing" nel Corso di Laurea Magistrale in Economia Aziendale indirizzo "Marketing" (Sassari). Inoltre, è Senior Research Fellow alla School of Tourism & Hospitality, University of Johannesburg (South Africa), membro del Consiglio Direttivo della Società Italiana Marketing e co-Editor-in-Chief della rivista scientifica "European Journal of Tourism Research". È autore di più di 200 pubblicazioni scientifiche nazionali e internazionali e pubblica regolarmente sulle principali riviste scientifiche nazionali e internazionali di marketing e di turismo. Inoltre, insegna regolarmente in corsi di dottorato, Master ed EMBA nazionali e internazionali e si occupa di formazione aziendale per gli operatori del settore turistico & hospitality.

**Annalisa Del Prete**, ricercatrice del Centro di Politiche e Bioeconomia del CREA, lavora nell'ambito delle politiche di sviluppo rurale, in particolare Leader e cooperazione territoriale. Si occupa di analisi e supporto metodologico all'attuazione delle politiche di sviluppo locale.

**Francesco di Cesare**, presidente di Risposte Turismo, società di ricerca e consulenza nella macro-industria turistica fondata nel 2001. Coniuga l'impegno nella docenza, ricerca e consulenza sui principali temi della macro industria dei viaggi e del turismo e delle produzioni culturali - pubblicando anche da autore o coautore numerosi articoli e saggi - con interventi operativi nell'organizzazione di grandi eventi. Negli anni ha ricoperto incarichi per diverse realtà scientifiche, organizzazioni pubbliche e imprese private.

**Agostina Fancellu** è laureata presso il Corso di Laurea in "Economia e Management del Turismo" presso il Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali, Università degli Studi di Sassari (sede di Olbia) e attualmente operativa nel mondo del settore "tourism & hospitality". Attualmente frequenta il Corso di Laurea Magistrale in "Economia e gestione delle Arti e delle attività culturali (EGArt)" presso l'Università Cà Foscari di Venezia, Dipartimento di Filosofia e Beni culturali, classe Scienze economiche per l'ambiente e la cultura.

**Vittorio Filippi**, sociologo, si occupa in particolare di famiglia, demografia ed invecchiamento della popolazione. Ha insegnato per diversi anni Sociologia del turismo al corso di Economia del turismo dell'Università di Venezia. Scrive su temi sociali e demografici per il "Corriere del Veneto", per "Neodemos", per "il manifesto" e per "Lavoce.info". La sua ultima ricerca è sui rischi per gli anziani del cambiamento climatico.

**Antonio Giusti**, in servizio presso l'Università degli Studi di Firenze dal 1971 al 2018 (professore ordinario di Statistica 2000-2018), attualmente ne è professore a contratto. Ha ricoperto anche i seguenti incarichi: membro del consiglio di amministrazione dell'Ateneo (2008-2012), presidente del Corso di Laurea Magistrale in "Progettazione dei sistemi turistici" (2008-2012), direttore del

Dipartimento di Statistica (2002-2008). Membro del consiglio direttivo della Società Italiana di Statistica (2004-2008) e presidente SISTUR (2016-2020). È vicepresidente dell'Associazione per la Statistica Applicata.

**Pio Grollo**, presidente di studioTRENDS, ha svolto attività didattica come professore a contratto presso l'Università Ca' Foscari di Venezia e la IULM di Milano nonché attività di ricerca, consulenza e di destination management presso Università di Trieste, Udine, Venezia, Ciset, Doxa, Sviluppo Italia, Mercury, Tolomeo, Dolomiti Turismo ed altri. È direttore della rivista QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo.

**Mihaela Ilie** ha collaborato con il Centro di Politiche e Bioeconomia del CREA per le attività di divulgazione e comunicazione dei risultati di progetti europei e nazionali ed è stata assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università Roma Tre sui temi del turismo e della valorizzazione del patrimonio culturale.

**Enrico Ivaldi**, ricercatore in Statistica Sociale, ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Economia Applicata e Metodi Quantitativi presso l'Università di Genova. Fa parte dell'Editorial Board di *Revista de Estudios Andaluces (REA)*, è membro del Comitato Scientifico dell'Osservatorio Nautico Nazionale e membro del collegio dei docenti del dottorato di ricerca in Security, Risk and Vulnerability, curriculum in Management and Security, Università di Genova. Fa parte di diverse società scientifiche, tra cui la European Association for Evolutionary Political Economy, la Royal Statistical Society.

**Anthony La Salandra**, direttore operativo di Risposte Turismo. Oltre a seguire tutti i progetti di ricerca e consulenza della società, coordinando - tra gli altri - la produzione dell'annuale rapporto di ricerca Italian Cruise Watch e di Adriatic Sea Tourism Report, svolge regolarmente attività di formazione con diverse istituzioni sul territorio nazionale. Per lo specifico ambito crocieristico l'attività di ricerca spazia da indagini field sul comportamento dei crocieristi ad analisi economiche che includono proiezioni sugli effetti indiretti e indotti del comparto frutto di applicazione di matrici input-output.

**Veronica Leoni** è una ricercatrice post-doc presso il Centro per gli Studi Avanzati sul Turismo dell'Università di Bologna e professoressa a contratto del Dipartimento di Economia. I suoi interessi di ricerca includono l'economia del turismo, la gestione delle destinazioni turistiche e metodi quantitativi per il turismo.

**Andrea Macchiavelli**, docente di Economia del Turismo all'Università di Bergamo e di Politiche del Turismo all'Università di Milano Bicocca. È membro attivo dell'AIEST (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme). È membro del Comitato Scientifico della rivista *Turistica*. Si occupa prevalentemente di turismo montano.

**Giulio Maggiore**, professore associato di Economia e gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Roma "Unitelma Sapienza", dove ricopre vari incarichi, fra cui la presidenza del Corso di laurea magistrale in Management delle organizzazioni pubbliche e sanitarie e la direzione del DiMaLab (Laboratorio di digital marketing). Collabora con l'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS) del CNR, da oltre dieci anni, partecipando allo sviluppo di numerosi progetti di ricerca e alla redazione

del Rapporto sul Turismo in Italia. Ha lavorato per anni come consulente nelle aree dello sviluppo imprenditoriale, della pianificazione strategica, del marketing e dei servizi IT.

**Mara Manente** è attualmente Consigliere del Touring Club Italiano, Componente del Comitato Tecnico-Scientifico della Prima Conferenza Programmatica Nazionale del Turismo e Componente del Collegio Docenti del Master in Economia e Gestione del Turismo di Ca' Foscari. Già direttore del Ciset, svolge attività di ricerca sulle tematiche di economia e planning nel turismo e ha al suo attivo diverse pubblicazioni su riviste e testi internazionali e nazionali. È collaboratore dell'Organizzazione Mondiale del Turismo per lo Sviluppo dei Conti Satelliti e del Turismo nell'ambito del "Committee on Statistics and Macroeconomic Analysis of Tourism, e del Working Group on Measuring Sustainable Tourism", di cui è membro. È anche membro dell'Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici di Turismo (AIEST), del Tourist Research Centre (TRC) e dal 2014 Consigliere del Touring Club Italiano. Nel 2017 è stata nominata Pivot Nazionale della Piattaforma Economy nell'ambito del Programma BLUEMED e membro dell'Action Group 2 nell'ambito di "EUSALP EU-Strategy for the Alpine Region".

**Stefania Mangano**, professore associato di Geografia Economico-Politica presso l'Università di Genova, svolge la propria attività di ricerca in particolare su tematiche connesse a turismo, ambiente, aree protette, beni culturali e su alcuni aspetti della coesione territoriale. È membro del Centro di ricerca Smart&Green dell'Università di Genova ed è autore di numerosi articoli scientifici pubblicati su riviste nazionali ed internazionali.

**Alessandra Marasco** è Prima Ricercatrice presso l'Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale (ISPC) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR). È stata ricercatrice presso l'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (già Istituto di Ricerca sulle Attività Terziarie). L'attività di ricerca è focalizzata sul management dell'innovazione nei servizi, con particolare riferimento ai servizi culturali, creativi e al turismo. Gli interessi scientifici riguardano l'innovazione collaborativa, l'impatto delle tecnologie digitali, il design delle esperienze di fruizione per la sostenibilità. Ha coordinato diversi progetti competitivi sull'innovazione della fruizione nel turismo culturale attraverso le tecnologie digitali. Dal 2019 è co-curatrice della sezione del Rapporto sul Turismo Italiano dedicata alla competitività delle destinazioni. È autrice di numerosi articoli su riviste nazionali e internazionali.

**Valentina Marchi** è laureata in Progettazione dei Sistemi Turistici presso la facoltà di Economia e Management dell'Università di Firenze. È attualmente assegnista di ricerca presso l'Istituto per la BioEconomia del CNR a Firenze ed è dottoranda in Economia Aziendale e Management presso l'Università di Pisa. La sua attività di ricerca si focalizza sul turismo e sulla sostenibilità con l'obiettivo di misurarne e monitorarne, anche tramite l'utilizzo di big data e tecniche di text mining, gli impatti ambientali, sociali ed economici.

**Silvia Marini**, statistica, esperta di politiche di sviluppo e coesione, si occupa di analisi e monitoraggio degli investimenti pubblici. Funzionario del Nucleo di Verifica e Controllo - NUVEC, Agenzia per la Coesione Territoriale.

**Francesca Martelli**, tecnologo a tempo indeterminato III livello presso CNR Istituto per la BioEconomia, sede Firenze (CNR-IBE).



Esperienza di supporto alla ricerca ed attività di comunicazione e divulgazione dal 2003 presso il CNR. Referente per progetti di sviluppo, analisi e divulgazione di attività e tematiche correlate al turismo, turismo sostenibile e responsabile, a livello regionale (Regione Toscana), nazionale (LLP ed Erasmus) ed internazionale (Erasmus+ e Med). Responsabile del Grant Office di IBE per tutte le sue sedi dislocate in 4 diverse Regioni.

**Anna Misiani**, esperta in programmazione, progettazione, analisi e valutazione delle politiche pubbliche di sviluppo socio-economico e territoriale con particolare riferimento ai temi della cultura, del patrimonio culturale e del turismo sostenibile. Ha operato presso diverse amministrazioni pubbliche e dal 2016 è Componente del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) - Dipartimento per le politiche di coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri dove si occupa della programmazione e della valutazione degli investimenti su questi temi.

**Anna Moretti**, professoressa associata presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, docente di destination management e gestione dell'innovazione. I suoi interessi di ricerca includono la governance dei network, la gestione delle destinazioni turistiche, i meccanismi di coordinamento inter-organizzativi. È direttrice del centro di ricerca NOIS (Network Organization, Innovation, and Strategy).

**Alfonso Morvillo**, da novembre 2021 è Direttore Generale della Direzione Generale per la Programmazione e la Gestione delle Risorse Strumentali e Finanziarie della Regione Basilicata.

Dal 2003 al 2020 è stato Direttore dell'Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo del Consiglio Nazionale delle Ricerche (già Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie). Durante il suo lungo mandato, grazie anche ad una intensa attività di *fund raising* condotta a livello europeo, nazionale e regionale, la dimensione dell'Istituto è più che raddoppiata e si è caratterizzata per un ampliamento della sua missione originaria, nonché per una spiccata connotazione multidisciplinare, che hanno fornito le basi per la sua ri-costituzione con l'assunzione della sua attuale denominazione.

I principali interessi scientifici, sono riconducibili al Management dei Servizi Turistici e dei Beni Culturali, Imprenditorialità e Innovazione, Logistica e Supply Chain Management e Sviluppo Locale. È autore di una vasta produzione scientifica in termini di volumi, saggi e articoli su riviste nazionali e internazionali ed è stato Direttore della Collana Quaderni CNR-IRISS e e componente dell'Advisory Board di riviste *top tier*; attualmente, è co-curatore del Rapporto sul Turismo Italiano.

È stato Responsabile Scientifico di circa una ventina di progetti di ricerca competitivi, nonché di una trentina di incarichi di consulenza conferiti all'Istituto da Enti Pubblici e Privati; è stato, inoltre, coordinatore o co-coordinatore di progetti finanziati dalla Commissione Europea.

È stato co-fondatore e vicepresidente dell'Associazione internazionale "The Tourism Intelligent Forum - The t-Forum" e componente del Consiglio di Amministrazione di diversi Consorzi partecipati dal CNR-IRISS.

**Ester Napolitano** ha conseguito il Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali presso l'Università degli Studi di Cagliari e l'Università degli Studi di Sassari. Attualmente lavora come consulente marketing. Ha lavorato come esperto junior in marketing territoriale e turistico per il progetto MEDARTSAL ("Sustainable

management model for Mediterranean Artisanal Salinas") curato dal CUEIM. I suoi interessi di ricerca sono relativi alle tematiche di analisi del comportamento del turista e al turismo enogastronomico.

**Roberto Nelli**, docente di Comunicazione e marketing degli eventi presso l'Università Cattolica di Milano e responsabile scientifico dell'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi presso l'Alta Scuola in Economia e Relazioni Internazionali dell'Università Cattolica.

**Francesca Palmas**, dottore di ricerca in scienze del turismo, metodologie, modelli e politiche, si interessa del fenomeno turistico da oltre vent'anni. Dal 2018 è docente a contratto di management del turismo presso l'Università degli Studi di Sassari. Nelle sue ultime attività di studio e ricerca ha approfondito i temi della competitività delle destinazioni turistiche e della relazione tra turismo e trasporti, specializzandosi nel turismo nautico e nel trasporto aereo. È membro attivo delle due principali società scientifiche nazionali per il turismo e i trasporti (Sistur e Siet).

**Angela Pepe**, laureata in Scienze Politiche presso "L'Orientale", l'Università degli Studi di Napoli. Specializzata con il Master MID "Operatori allo Sviluppo" alla STOA' - Istituto di Studi per la direzione e Gestione di Impresa di Napoli e il corso di alta formazione "Pianificazione dei Distretti Turistici Locali". Giornalista Pubblicista ha iniziato a lavorare in FEEM nel luglio 2011 come ricercatrice nell'ambito del progetto "Turismo e Sviluppo Sostenibile in Basilicata".

**Annalisa Percoco**, dottore di ricerca in Geografia dello Sviluppo. Consulente del Centro Studi Sociali e del lavoro della Uil Basilicata su questioni di sviluppo regionale; programmazione 2014-2020; strategia aree interne. Docente di Economia dell'Energia, Università degli Studi della Basilicata. Esperta dell'Osservatorio Scientifico Regionale "E.C. Banfield". Coordinatrice Gruppo di Ricerca FEEM Turismo e referente per relazioni istituzionali.

**Antonio Raschi**, nato a Firenze nel 1955, agronomo. Dipendente del CNR dal 1982 al 2022, Direttore dell'Istituto per la Biometeorologia nel periodo 2009-2019. Dopo aver lavorato inizialmente sulla applicazione del telerilevamento da satellite in agricoltura, si è dedicato alla ecofisiologia vegetale e allo studio degli effetti del cambiamento climatico e dell'aumento della concentrazione di CO<sub>2</sub> in atmosfera. In seguito si è occupato di sviluppo rurale, lavorando in particolare sull'agriturismo, il turismo naturalistico e il turismo letterario come mezzi di integrazione del reddito nelle aree svantaggiate.

**Norina Salamone**, Tecnologo Istat. È project manager del trasporto marittimo dal 2018 e membro del Working Group internazionale Eurostat sulle statistiche del trasporto marittimo. Precedentemente, presso il Ministero dell'economia e finanze, si è occupata di analisi statistiche su aspetti socio-economici a supporto delle scelte delle politiche regionali per lo sviluppo e la coesione territoriale, con contributi presenti nei principali documenti istituzionali comunitari e nazionali.

**Maria Teresa Santoro**, primo tecnologo Istat, dal 2007 è responsabile dell'unità che si occupa di statistiche del turismo, dal lato dell'offerta, nell'ambito della Direzione Centrale per le Statistiche Ambientali e Territoriali. È autrice di molte pubblicazioni nazionali

ed internazionali sul turismo ed è membro del Working Group internazionale Eurostat sulle statistiche del turismo.

**Lucia Tudini**, ricercatrice senior del Centro di Politiche e Bioeconomia del CREA, svolge attività di studio e ricerca in relazione alle politiche comunitarie per il settore agricolo e ittico, con particolare riferimento all'attuazione, al monitoraggio e alla valutazione degli interventi a livello territoriale.

**Gian Marco Ugolini**, già professore ordinario di Geografia economico-politica all'Università di Genova, è direttore di Smart&Green, Centro di ricerca e formazione per la valorizzazione territoriale - Sezione Nautica - Unige. È esperto di turismo nautico e di turismo culturale ed è autore di numerosi articoli scientifici pubblicati su riviste nazionali ed internazionali.

**Raffaella Zucaro**, dirigente di ricerca del Centro di Politiche e Bioeconomia del CREA, svolge attività di ricerca e analisi sul tema delle risorse idriche per l'agricoltura, in particolare sulle politiche agricole e idriche, sulla gestione dell'acqua e sugli investimenti pubblici per l'irrigazione.

**Catia Zumpano**, ricercatrice senior del Centro di Politiche e Bioeconomia del CREA, esperta di politiche di sviluppo locale e rurale. Svolge attività di ricerca e di supporto tecnico su impatto delle politiche, dinamiche e percorsi di sviluppo locale e territoriale, approccio di genere, agricoltura familiare.



---

## EXECUTIVE SUMMARY

---

Per molti anni il Rapporto sul Turismo ha raccontato la storia di un fenomeno in costante sviluppo. Se si eccettua il lieve rallentamento registrato all'inizio del Millennio per le conseguenze dell'attentato alle torri gemelle e nel 2009 in corrispondenza della crisi finanziaria globale, il trend dei flussi turistici internazionali ha fatto segnare un andamento di crescita costante. Nel 2019 gli arrivi turistici su scala globale erano arrivati a più del doppio dei valori fatti registrare appena 20 anni prima e molto vicini alla soglia di 1,5 miliardi: un obiettivo che sembrava destinato ad essere raggiunto e superato nel 2020.

Come tutti sappiamo, invece, il 2020 si è rivelato l'*annus horribilis* del turismo (e non solo) con l'esplosione della pandemia da Covid-19 che ha portato a un crollo verticale dei flussi, calati nell'ultimo biennio a poco più di 400 milioni di arrivi. Data la natura interconnessa del settore, la situazione si è rivelata drammatica anche in Italia, con un calo drastico di arrivi e presenze. Queste ultime, in particolare, si sono dimezzate nel 2020 per riprendersi leggermente nel 2021, restando comunque ben al di sotto dei dati pre-pandemici. In termini economici, questo ha determinato una riduzione di circa 45 miliardi di euro del valore aggiunto attivato della spesa turistica, che è passato dai 119,4 miliardi del 2019 ai 74,9 miliardi del 2021, vedendo la sua incidenza sul PIL nazionale passare dal 7% al 4%. Sono numeri drammatici, che testimoniano la crisi profonda di un settore giunto sull'orlo del tracollo.

In attesa dei dati del 2022, che per fortuna annunciano una radicale inversione di tendenza, con quello che potrebbe essere un anno record, il Rapporto, però, non si limita a fare una fotografia del paesaggio devastato che emerge dallo tsunami della pandemia. Grazie alla ricchezza e alla varietà dei contributi proposti, si prova, infatti, a cogliere l'occasione offerta dalla crisi per un'analisi articolata di alcune tendenze innovative che, prendendo spunto dalle criticità di questi anni, possono contribuire a determinare un salto di qualità in un settore rimasto in molti casi legato ad approcci tradizionali non sempre in grado di cogliere le opportunità del mercato. Come spesso capita in situazioni di crisi, infatti, si creano momenti di discontinuità ed emergono prospettive nuove che, se opportunamente valorizzate, possono aprire scenari di "disruptive innovation" in grado di sconvolgere i precedenti equilibri competitivi e di creare nuovi modelli di consumo.

Mai come in questa edizione, quindi, il Rapporto si caratterizza per un approccio caleidoscopico che, grazie soprattutto al contributo dei focus delle varie sezioni, consente di intercettare i trend più significativi che stanno investendo il settore. Il Rapporto analizza questi trend utilizzando la struttura articolata in cinque parti che lo caratterizza da alcuni anni: Statistiche ed economia; Servizi per il turismo; Competitività delle destinazioni; Turismi e mercati; Politiche per il turismo. Anche questa edizione rappresenta una pubblicazione unica tra quelle che riguardano il settore, coniugando la prospettiva accademica e quella operativa, per un totale di 26 contributi, realizzati con la partecipazione di 50 autori. Alla maggioranza di *contributor* afferenti a università e centri di ricerca si affiancano anche autori appartenenti al mondo delle imprese e delle istituzioni, che apportano l'indispensabile prospettiva dei *practitioner* all'analisi degli specifici aspetti del settore.

Si intende in questo modo partecipare a quel processo di ripensamento del turismo (*Rethinking Tourism*) che dovrebbe consentire quella transizione dalla "crisi" alla "trasformazione" (*From Crisis to Transformation*) su cui la World Tourism Organization (UNWTO) ha richiamato l'attenzione di tutti gli addetti ai lavori. Le parole d'ordine di questo nuovo approccio sono resilienza e sostenibilità, due valori di cui proprio la crisi pandemica ha dimostrato l'importanza e che dovrebbero costituire un punto di riferimento per un movimento in passato più preoccupato di inseguire le convenienze economiche del momento che non di costruire processi di fruizione turistica attenti al territorio e alle risorse locali.

L'attenzione a questi temi si riconosce nella **Prima Parte** del Rapporto, che dedica un approfondimento all'opportunità che il PNRR può rappresentare per il settore turistico. Il settore potrà contare su una dotazione significativa di risorse, pari a 6,68 miliardi di euro destinati alla sub-missione "Turismo e Cultura 4.0", cui si devono aggiungere 1,46 miliardi di euro derivanti dal Fondo Complementare di Investimenti nel Piano Strategico "Grandi Attrattori Culturali". L'importo direttamente imputabile al turismo, affidato alla gestione diretta del Ministero del Turismo (MITUR), è pari a 2,4 miliardi di euro da impiegare entro il 2026, di cui 1,8 miliardi per rafforzare la competitività delle imprese turistiche, 500 milioni per sfruttare le opportunità dei grandi eventi per rilanciare e riprogrammare il turismo nazionale e 114 milioni per la realizzazione di una piattaforma digitale, unica e integrata (*Digital Tourism*

*Hub*). Sono numeri importanti – per quanto inadeguati alle effettive esigenze del settore – che potrebbero contribuire a realizzare le condizioni per quel modello di Turismo 4.0 in cui le imprese e gli altri stakeholder saranno impegnati a riscoprire una vocazione più sostenibile e resiliente. A tal fine, appare però necessaria un'attivazione da parte delle aziende e degli enti locali, che dovranno farsi carico della parte più delicata del processo relativa alla distribuzione delle risorse e all'innesco della progettualità sul territorio. In questo ambito già oggi si stanno registrando le maggiori difficoltà, anche perché nei comuni manca personale dotato delle necessarie competenze.

In attesa che le risorse del PNRR possano garantire la necessaria iniezione di resilienza nel sistema, le imprese devono, però, tentare di reagire alle difficoltà dell'ultimo biennio, che ha messo a dura prova tutti i segmenti operativi del comparto. Come viene rappresentato nella **Seconda Parte**, gli operatori della ricettività, della ristorazione e del trasporto aereo hanno pagato un duro prezzo alla crisi pandemica. Pur non registrandosi, infatti, una contrazione significativa nella struttura dell'offerta, caratterizzata da una fisiologica rigidità, gli operatori del settore hanno cercato di alleggerire i costi operando sull'unico fattore di produzione che garantiva un minimo di flessibilità: il personale. Sono stati tagliati molti posti di lavoro, a partire da quelli dei contratti stagionali, con impatti sociali dolorosi, in attesa di una ripresa che, dopo due anni di attesa, sembra finalmente giunta nel 2022.

Se i dati quantitativi sulla domanda appaiono ora confortanti, appare però necessario che le imprese sappiano dare segnali di resilienza anche sul fronte della qualità del servizio attraverso un diverso approccio agli utenti che tenga conto dei cambiamenti intervenuti nelle aspettative e nei comportamenti di consumo. Altrimenti, si rischia di alimentare un senso di insoddisfazione e di delusione da parte dei turisti, come emerge, ad esempio, dall'analisi di uno dei contributi del Rapporto che rileva un calo della "guest satisfaction" nelle valutazioni dei clienti utilizzatori della piattaforma Booking.com. A parità di condizioni, i clienti delle strutture veneziane (ma analoghe considerazioni valgono probabilmente anche per altre location) sono diventati più esigenti, soprattutto con riferimento ai fattori di sostenibilità dell'esperienza turistica. A Venezia come altrove sono cambiate le preferenze e le modalità di viaggio. Devono cambiare anche le strategie delle imprese se non vogliono correre il rischio di vedere sfumare le proprie condizioni di competitività a vantaggio di altri operatori più capaci di cogliere l'evoluzione delle aspettative della domanda.

La stessa sfida coinvolge, ad un livello di complessità anche maggiore, le destinazioni turistiche. Queste ultime, infatti, sono chiamate a ripensare i propri modelli di offerta proprio alla luce dei fattori di sostenibilità e di resilienza, come si evince con chiarezza dai contributi inclusi nella **Terza Parte** del Rapporto. Si tratta di una sfida a più livelli, che coinvolge vari livelli istituzionali e operativi, a partire dagli Stati nazionali. Di questo aspetto è profondamente consapevole anche la World Tourism Organization, che ha infatti provveduto a elaborare una versione riveduta e corretta del suo tradizionale *Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI), non a caso ribattezzato "Travel & Tourism Development Index" (TTDI). Già dalla denominazione del nuovo indice si evince come la più grande istituzione sovranazionale del settore turistico abbia sposato una logica diversa che mette in primo piano gli obiettivi di uno sviluppo equilibrato rispetto alla mera "competitività". Tale approccio diventa ancora più chiaro andando a vedere la composi-

zione delle metriche che determinano le valutazioni, dove la prima volta la sostenibilità diventa uno dei "pilastri" per la definizione dell'indice e compaiono nuovi indicatori come le "condizioni di resilienza di tipo socio-economico" o la "pressione e impatto della domanda di viaggi e turismo". Grazie a queste metriche appare finalmente chiaro come una destinazione non sia semplicemente coinvolta in una competizione per attrarre il massimo numero possibile di turisti, ma debba curare gli equilibri ambientali, sociali ed economici del proprio territorio. Ciò non solo per motivi etici, ma anche perché altrimenti nel medio periodo rischia di perdere attrattività.

Questa logica vale a livello nazionale, dove il nostro Paese deve tentare di non perdere il "treno del Mediterraneo", un'area già in fase di grande crescita ma che proprio durante la pandemia ha dimostrato una resilienza straordinaria, vedendo la propria quota di mercato passare dal 20,7% del 2019 al 32,5% del 2021. Pur ammettendo che questo incremento relativo di competitività sia dovuto a ragioni congiunturali di natura geo-politica strettamente legate ai processi di sviluppo e di gestione dell'emergenza sanitaria, appare chiaro come le destinazioni affacciate sul bacino del *Mare nostrum* possano affrontare il periodo post-pandemico con maggiore fiducia, forti di un'immagine più solida e di una rinnovata fiducia da parte della domanda. L'Italia può senz'altro cogliere questa opportunità, ma deve trovare una soluzione ai suoi atavici problemi che la vedono incapace di valorizzare appieno le proprie straordinarie risorse culturali, naturali e paesaggistiche a causa di una serie di limiti sul piano delle politiche, della burocrazia, del management e dell'organizzazione, a cui sembra aggiungersi anche una scarsa attenzione ai temi della sostenibilità. Il Governo italiano è chiamato a compiere uno sforzo significativo per superare questi limiti, come sono chiamati a farlo gli amministratori locali e i manager della DMO. Anche a questo livello il Rapporto offre alcuni spunti di interesse, dimostrando come le diverse destinazioni presenti nel territorio nazionale abbiano dato segnali di resilienza molto diversificati: alcune sono letteralmente colpite sotto i colpi della pandemia, arrivando a perdere il 60-70% delle presenze turistiche, mentre altre hanno contenuto i danni, attestandosi su cali più ridotti, come nel caso del Parco Nazionale degli Abruzzi (-2,1%), della Valle del Po (-5,8%) o della Costa Marchigiana (-27,4%).

Al di là dei fattori di contesto, per cui è comprensibile che le destinazioni legate a una fruizione naturalistica abbiano resistito meglio delle altre, appare evidente come proprio in momenti così difficili possano diventare decisive l'efficacia dei processi di destination management e, più in generale, la qualità dei servizi offerti dal territorio. Gli elementi che entrano in gioco sono molteplici. Nel caso delle città turistiche, ad esempio, un ruolo fondamentale viene svolto dalla capacità di offrire una piattaforma di servizi "intelligenti" che valorizzano le potenzialità delle tecnologie digitali, della sharing economy e delle soluzioni di turismo sostenibile per offrire ai visitatori un'esperienza più qualificante. Per i borghi, invece, la sfida si gioca soprattutto sui valori dell'esperienza e dell'autenticità, in quanto il turista appare sempre più diffidente verso proposte palesemente artificiose che si nutrono di luoghi comuni e di rappresentazioni sintetiche poco fedeli alla storia e alle tradizioni dei luoghi. Per costruire condizioni di competitività duratura, quindi, gli enti locali devono essere capaci di coinvolgere tutti gli attori del territorio attraverso processi co-progettazione e di programmazione partecipata perché l'autenticità, per de-

finizione, non si può “costruire”: può nascere solo da dinamiche complesse che superano la contrapposizione fra turisti e residenti per alimentare circoli virtuosi in cui gli uni e gli altri riconoscono il valore di una condivisione delle esperienze.

La necessità di cambiamento si fa sentire in tutti i segmenti del settore turistico, sia in quelli più tradizionali, che muovono le quote più significative della domanda, sia nelle nicchie più innovative, che si stanno sviluppando anche sotto la spinta di questa evoluzione della domanda. Di questo si occupa la **Quarta Parte** del Rapporto, che attraversa alcuni dei principali “turismi e mercati” in cui è possibile articolare il settore.

In alcuni casi l’impatto della pandemia è stato decisamente drammatico, come per il segmento delle crociere, che ha visto una prolungata immobilità delle navi con il sostanziale annullamento dei servizi, o per quello del turismo congressuale, che ha visto emergere nuove forme “virtuali” di offerta capaci di eliminare ogni esigenza di viaggio e di accoglienza. In situazioni simili, i principali operatori sono stati costretti a giocare prevalentemente “in difesa”, cercando di minimizzare i danni e di introdurre qualche innovazione tesa a migliorare le proprie condizioni di competitività. È accaduto, per esempio, nella *meeting industry*, dove la pandemia ha spinto le imprese del settore ad attrezzarsi per ospitare eventi ibridi in cui si concilia la partecipazione in presenza con quella da remoto, con la diffusione di contenuti digitali in streaming o on-demand.

In altri casi, come per i turismi della montagna, si è assistito all’emergere di nuovi modelli di fruizione imposti dalle limitazioni conseguenti all’emergenza sanitaria: il turismo di prossimità ha, infatti, consentito di riavvicinare alla montagna molte persone che la frequentavano poco o che non l’avevano mai frequentata. Molte seconde case sono state riaperte e abitate per periodi prolungati, alberghi e ristoranti popolati in pochi mesi dell’anno hanno visto comparire clienti inattesi anche durante la bassa stagione, le montagne sono diventate una meta ambita da molti cittadini alla ricerca di spazi vitali che altrove gli erano negati dalle misure di emergenza sanitaria. Sono nati nuovi segmenti di utenza e nuove opportunità di mercato, che potrebbero stabilizzarsi nel tempo, anche perché perfettamente in linea con le nuove tendenze che vanno tutte nella direzione della ricerca di una maggiore sostenibilità. A tal fine, però, gli operatori specializzati dovranno mostrarsi proattivi, promuovendo strategie di fidelizzazione per questi “clienti imprevedibili”.

In altri casi, infine, la pandemia potrebbe rappresentare una straordinaria occasione di scoperta e di stimolo allo sviluppo. Il turismo dei “cammini”, ad esempio, potrebbe costituire la risposta ideale per una domanda alla ricerca di spazi liberi e di esperienze non convenzionali, laddove il distanziamento sociale venga a costituire una condizione scelta e non un’imposizione normativa. Spinte dalle motivazioni più varie (sport, curiosità, fede, relax, ecc.), le persone possono trovare nell’offerta di itinerari sempre più strutturati e più noti una risposta ideale per vivere esperienze diverse, all’aria aperta, lontano dallo stress e dall’affollamento dei centri abitati. Si tratta di un’opportunità straordinaria soprattutto per le destinazioni marginali delle aree interne che, da sole, non avrebbero mai la forza di muovere flussi turistici significativi, ma che possono recuperare una forte immagine identitaria se inserite in percorsi complessi. Per ottenere un risultato di questo tipo occorre, però, attivare processi di collaborazione che coinvolgano attori pubblici e privati in uno sforzo congiunto per rendere l’e-

sperienza di fruizione quanto più possibile omogenea lungo tutto il cammino, secondo il modello più celebre, quello del rinomato “Camino de Santiago”. Soprattutto, è fondamentale il ruolo delle istituzioni, che devono assumersi la regia del sistema, superando la logica del campanile per adottare prospettive aperte alla cooperazione con gli enti locali limitrofi e con tutti gli attori della filiera.

In Italia più che altrove, infatti, le istituzioni – quelle nazionali come quelle territoriali – sono inevitabilmente destinate a svolgere una funzione decisiva, nel bene o nel male, per lo sviluppo delle attività turistiche. A questo aspetto è dedicata la **Quinta Parte** del Rapporto, che inizia, come da tradizione, con un’analisi delle politiche di coesione comunitarie e nazionali. Proprio su questo fronte, l’Italia non può più permettersi di sprecare le risorse messe a disposizione attraverso stanziamenti europei e nazionali. Oltre al PNRR, cui si è già avuto modo di accennare, in questi anni è giunto a maturazione il processo di preparazione del nuovo ciclo settennale di programmazione delle politiche di coesione 2021-2027. L’insieme delle risorse messe a disposizione è tale da consentire un serio investimento per il rilancio del settore, ponendo le basi per una strategia volta non solo a sostenere le imprese nel recupero di una condizione di equilibrio economico dopo l’ultimo difficile biennio, ma anche a favorire una riqualificazione del sistema di offerta sul fronte delle infrastrutture, delle tecnologie e dei modelli di erogazione dei servizi. In particolare, sarà fondamentale investire sulla competitività delle regioni meridionali e sulla valorizzazione di alcune nicchie di offerta che consentono di restituire opportunità di sviluppo in territori rimasti fin qui ai margini del fenomeno turistico. Si pensa alle aree interne del Paese, a cui è stata dedicata una linea di intervento specifica, la *Strategia Nazionale per le Aree Interne* (SNAI), focalizzata su 1.060 Comuni (il 13,4% di quelli italiani), con un impegno economico di 1,2 miliardi di euro che si propone di valorizzare le risorse culturali e naturali per migliorare l’attrattività turistica. Nella stessa direzione si muovono le iniziative volte a favorire lo sviluppo del turismo delle aree rurali e costiere, da tempo oggetto di attenzione da parte delle politiche comunitarie, che ancora una volta si propongono di stimolare una nuova cultura del turismo, improntata ai valori della sostenibilità e del rispetto dell’ambiente, capace di rispondere all’evoluzione delle aspettative dei visitatori ma anche di ridare fiato ad aree colpite da drammatici fenomeni di marginalizzazione e di declino demografico.

Sembra, quindi, che anche le istituzioni europee, nazionali e locali abbiano colto l’opportunità connesse alle nuove tendenze di un turismo che esce (si spera definitivamente) da questa fase di crisi senza precedenti con enormi deficit di natura economica, ma anche con una nuova attitudine verso dimensioni finora rimaste confinate in una posizione defilata. Sostenibilità e resilienza non sono più termini da spendersi per alimentare una retorica di facciata, ma possono diventare i pilastri di un nuovo modo di pensare il turismo, dove il rapporto fra visitatori e territori può assumere un profilo più autentico, fondato sul reciproco rispetto e sull’attivazione di sinergie virtuose. Si tratta di un’opportunità importante per l’Italia, che vanta un patrimonio culturale e naturalistico unico al mondo e che può intercettare questa nuova tendenza per orientare i flussi turistici anche verso aree finora poco note e poco frequentate.

Le risorse finanziarie delle politiche di coesione e del PNRR possono svolgere un’importante funzione di leva per sostenere lo

sviluppo e per indirizzarlo in una direzione coerente con le priorità strategiche del Paese, ma le dotazioni economiche, pur fondamentali, da sole non bastano. Occorre compiere un salto di qualità che deve coinvolgere tutti gli attori del sistema: la pubblica amministrazione, che dovrà mettere in campo capacità straordinarie per finalizzare le procedure di spesa nei tempi ridotti disponibili e dovrà assumersi la responsabilità di guidare un processo di pianificazione strategica partecipata in grado di attivare tutte le risorse del territorio; le imprese e le numerose organizzazioni non profit coinvolte nell'erogazione dei servizi, che dovranno riprendere piena operatività e adeguare la propria offerta alle nuove aspettative dei clienti; ogni singolo cittadino, che dovrà contribuire a rendere l'esperienza di visita unica e memorabile, diventando testimone di una cultura nazionale che ha sempre fatto dell'accoglienza un valore fondamentale.

Non sarà facile, perché – come emerge in tutti i report sulla competitività elaborati dalla WTO – l'Italia non è riuscita fin qui a liberarsi degli orpelli di una burocrazia complicata e inefficiente, anche a causa di una storica disattenzione della politica verso un settore che pure ha sempre svolto un ruolo trainante nell'economia nazionale. Si deve sperare, in tal senso, che lo shock dell'emergenza pandemica possa rappresentare quel momento di discontinuità necessario per cambiare prassi e routine consolidate, aprendo finalmente una nuova fase storica in cui il turismo possa diventare una preziosa opportunità di sviluppo sostenibile per tutto il Paese. Secondo l'economista di Stanford Paul Romer, "*a crisis is a terrible thing to waste*". Al netto delle pesanti implicazioni economiche e sociali, la crisi può essere considerata un'occasione unica per sperimentare nuove proposizioni di valore e modelli di fruizione, anche alla luce dell'accelerazione del processo di trasformazione digitale determinato dalla pandemia e delle sue implicazioni per la competitività e la sostenibilità. La lettura del settore realizzata nella presente edizione del Rapporto consente di evidenziare alcuni elementi rilevanti del processo di trasformazione in atto, forieri di uno sviluppo virtuoso: la maggiore sensibilità per la sostenibilità ambientale e per la conservazione del patrimonio naturale e culturale, l'investimento per l'innovazione digitale dei servizi anche da parte delle realtà più piccole, l'orientamento verso l'adozione di approcci di co-progettazione che prevedano il coinvolgimento della popolazione residente. A ben vedere, questi aspetti figurano proprio tra gli elementi cruciali indicati nel *Transition Pathway for Tourism* recentemente pubblicato dalla Commissione Europea (2022) per accelerare la transizione verde e digitale e migliorare la resilienza dell'ecosistema turistico. Il percorso di transizione delineato richiede l'impegno ad investire nelle competenze, nella circolarità, nella condivisione e nella collaborazione, nonché nel miglioramento dei sistemi di raccolta dei dati e di misurazione degli impatti. I ricercatori e gli operatori del settore sono chiamati a progettare, gestire e valutare strategie di sviluppo intelligente e sostenibile del turismo in grado di far fronte alle sfide e alle opportunità che si pongono alle imprese e alle destinazioni, tra cui la mitigazione del clima, la coesione sociale e le nuove frontiere dischiuse dal metaverso.

**1.**  
STATISTICHE ED  
ECONOMIA

**2.**  
SERVIZI PER  
IL TURISMO

**3.**  
COMPETITIVITÀ  
DELLE DESTINAZIONI

**4.**  
TURISMI E  
MERCATI

**5.**  
POLITICHE PER IL  
TURISMO



# FOCUS



---

## COVID-19 E **GUEST SATISFACTION**: IMPATTI SULLA COMPETITIVITÀ DELLE STRUTTURE RICETTIVE. IL CASO BOOKING.COM A VENEZIA

---

Veronica Leoni, Anna Moretti

### 1. INTRODUZIONE

La natura del fenomeno turistico, basato sulla mobilità dei visitatori, rende l'industria turistica particolarmente esposta e vulnerabile alle crisi internazionali. A tal proposito, la pandemia da Covid-19 ha colpito il settore dei viaggi su una scala senza precedenti perché, a differenza di altri shock macroeconomici e sanitari, ha interessato l'intero pianeta. In risposta alla crisi pandemica, dal lato della domanda, i turisti hanno dovuto riadattare le proprie necessità alle nuove circostanze e limitazioni, mostrando un particolare interesse per un turismo di prossimità ed a contatto con la natura (Mackenzie e Goodnow, 2020). Dal lato dell'offerta, l'industria turistica ha dovuto far fronte ad una serie di nuove regole e quindi riadattare la propria offerta e strategia operativa in base alle normative vigenti. La necessità di imporre un distanziamento sociale, in un'attività aggregativa come il turismo, ha messo in pericolo la sopravvivenza stessa degli operatori turistici (Jones e Comfort, 2020) che, per garantire la propria sostenibilità economica, hanno dovuto affrontare la crisi pandemica con capacità di adattamento, cambiamento, e innovazione.

Anche in Italia, l'incertezza e la rapidità che hanno caratterizzato il periodo pandemico hanno posto sfide particolarmente complesse alle imprese dell'industria turistica. Il comparto ricettivo, oggetto del presente contributo, oltre al prolungato periodo di chiusura obbligatoria delle strutture, ha successivamente affrontato un periodo molto complesso: da un lato, di cambiamento ripetuto sul fronte delle normative di sicurezza, dall'altro, di totale incertezza sull'effettiva domanda a causa dell'aggiornamento su base settimanale o quindicinale delle regole di spostamento tra regioni basate sull'andamento dei contagi. In un quadro caratterizzato da dinamiche di mutamento e incertezza, riuscire ad individuare la chiave per il mantenimento e la crescita della competitività della propria impresa è un compito altamente complesso (Schilling e Izzo, 2017). Gli effetti della crisi da Covid-19, quindi, potrebbero non limitarsi agli evidenti effetti immediati sulla performance economico-finanziaria delle imprese turistiche, ma estendersi anche ad una più complessiva perdita di competitività delle imprese che non abbiano saputo reagire ai continui cambiamenti di scenario in modo efficace. Comprendere a fondo se la crisi pandemica abbia avuto anche questo secondo tipo di effetti risulta particolarmente

“**If you read a lot, nothing is as great as you've imagined. Venice is — Venice is better**”. (Fran Lebowitz)

importante in un'ottica di lungo periodo, per innescare eventuali meccanismi di aggiustamento delle strategie al fine di arginare ulteriori potenziali uscite dal mercato.

Il presente lavoro si propone di studiare, attraverso il focus sul sistema di ospitalità veneziano, l'efficacia delle risposte alle sfide pandemiche delle imprese dell'ospitalità, valutando la capacità di mantenere una buona performance in termini di *guest satisfaction*, dimostrando quindi l'attitudine delle imprese ricettive all'adattamento rispetto ai profondi mutamenti del contesto. La letteratura esistente riconosce infatti la soddisfazione del cliente come la metrica più importante per riflettere la qualità effettivamente fornita ai clienti attraverso il prodotto/servizio" (Brady, 2000), nonché come uno dei principali determinanti della competitività di lungo periodo.

I risultati preliminari del lavoro indicano che, *ceteris paribus*, nell'era post-Covid i clienti siano *meno* soddisfatti rispetto al periodo pre-Covid, suggerendo che le scelte strategiche ed organizzative delle imprese ricettive non siano state sufficienti per conservare il livello di soddisfazione del cliente (in termini di non-peggioramento delle *reviews*). I risultati di questo lavoro hanno interessanti implicazioni in termini manageriali, sottolineando l'importanza di acquisire internamente le capacità di rispondere prontamente alle incertezze del contesto (*dynamic capabilities*) ed alle nuove esigenze dei propri clienti.

### 2. GLI EFFETTI DELLA CRISI PANDEMICA SU DOMANDA E OFFERTA TURISTICA

Seguendo una dinamica trasversale alla ricerca scientifica, la letteratura sull'industria turistica ha prontamente reagito alla crisi da Covid-19 con numerosi studi e ricerche volti ad approfondire il fenomeno in atto, e a leggerne i possibili effetti futuri. Il tema specifico degli impatti della crisi sulla competitività delle imprese ricettive non è stato affrontato in modo diretto, ma numerosi contributi sono utili ad inquadrare tale ambito di approfondimento sul fronte della domanda e dell'offerta. In particolare, gli studi sugli impatti sulla domanda hanno raccolto evidenze sulle scelte e le preferenze dei turisti rispetto alle caratteristiche del viaggio, da un lato; sulla scelta e la propensione al viaggio stessa, dall'altro. Gli studi sugli impatti della crisi sanitaria da Covid-19 sul sistema

ricettivo, invece, hanno cercato di investigare le strategie attuate dalle imprese di ospitalità per sopravvivere alla crisi, analizzando le strategie di pricing, l'innovazione, e le diverse strategie in accordo con le fasi di evoluzione della crisi stessa.

### 2.1. L'EFFETTO DELLA PANDEMIA SUL COMPORTAMENTO DEL TURISTA

Se le restrizioni alla mobilità adottate per far fronte alla pandemia da Covid-19 hanno inevitabilmente modificato le *scelte in termini di destinazione e tipologia di attività* intraprese dai turisti durante le vacanze nel breve periodo, meno evidente erano gli eventuali effetti di medio-lungo periodo sul comportamento di acquisto e consumo della domanda turistica. Su questo tema si sono concentrati alcuni tra i primi studi pubblicati, che propongono un iniziale quadro sui cambiamenti culturali e delle attitudini dei turisti in risposta all'insicurezza ed alla paura generate dalla pandemia. In uno studio sulle intenzioni di viaggio dei turisti bulgari a valle dello scoppio della pandemia, Ivanova e colleghi (2020) identificano una preferenza per il turismo domestico, un uso maggioritario di mezzi privati ed una particolare attenzione da parte dei turisti al rispetto delle norme igienico-sanitarie nelle strutture ricettive. Gli stessi risultati sono confermati da uno studio sulle intenzioni di viaggio dei turisti cinesi (Wen et al., 2020), nel quale gli autori evidenziano inoltre la transizione delle preferenze da un turismo di massa ad un turismo più *slow*, caratterizzato da una ricerca di esperienze turistiche più appaganti, privilegiando la qualità alla quantità. Allo stesso modo, Mackenzie e Goodnow (2020) confermano una maggior propensione per il turismo di prossimità (locavism) e per le attività all'aria aperta. Le nuove tendenze emerse a valle della diffusione della crisi sanitaria da Covid-19, quindi, portano le preferenze dei turisti verso forme di turismo a più corto raggio e dove gli aspetti di sicurezza sanitaria possano essere promossi anche attraverso esperienze naturali o paesaggistiche, spostamenti con trasporti individuali, e attività lontane dalla massa. Come discusso da Osti e Nava (2020) nello studio sulle preferenze dei turisti post-Covid, il naturale distanziamento offerto dalla conformazione orografica del territorio e l'aria fresca e pulita, fanno delle montagne un ambiente percepito come meno rischioso dai turisti. Secondo gli autori, questo potrebbe portare complessivamente, nel medio-lungo periodo, ad un graduale abbandono del turismo balneare a favore di quello montano.

Un secondo filone di studi sugli impatti della pandemia sulla domanda turistica si è invece concentrato sulla *propensione al viaggio* dei potenziali turisti, volto ad indagare quali tipi di effetti a medio-lungo termine ci si possano aspettare oltre al drastico calo dei flussi turistici post pandemia. Uno studio sulle intenzioni di viaggio dei turisti spagnoli Boto-García e Leoni (2021) ha messo in luce un collegamento tra la positiva propensione al viaggio e la maggior esposizione al virus da parte del turista. Il risultato suggerisce che l'esperienza turistica possa essere ancora percepita come un passaggio vitale per il benessere dei turisti, alla ricerca di viaggio e relax dopo rigide misure di contenimento, in linea con i numerosi studi che hanno dimostrato come il viaggio possa aiutare le persone a riprendersi dalle esperienze negative, alleviando lo stress e l'ansia (Chen et al., 2014). Il timore dalla pandemia ha portato però molti turisti a cancellare i propri piani, spinti dalla paura di contrarre il virus, o a causa di una riduzione del reddito disponibile per i

piani sono i cosiddetti *turisti resistenti (crisis-resistant tourists)*, ovvero i turisti che dimostrano stabilità, nonostante l'esposizione a crisi di vario tipo (es. economica, naturale o pandemica) (Hajibaba et al., 2015). Questi ultimi sono senz'altro un target importante per gli operatori turistici, in quanto rappresentano una domanda meno incerta e meno esposta agli shock.

Complessivamente, quindi, la letteratura offre un quadro di profondo cambiamento rispetto alle preferenze di viaggio e alla propensione al viaggio stessa dei potenziali turisti, evidenziando come alcune dinamiche attivate dalla crisi pandemica potranno avere effetti concreti sul comportamento di acquisto e di consumo della domanda anche nel medio-lungo termine.

### 2.2. IL SETTORE RICETTIVO E GLI IMPATTI DELLA PANDEMIA

La letteratura che si è occupata dei comportamenti delle imprese ricettive a fronte della profonda crisi pandemica ha enfatizzato particolarmente la dimensione della ripartenza, focalizzando l'attenzione sulla capacità delle imprese di assorbire lo shock e di riorganizzare le proprie attività adattandosi alla situazione emergenziale e relative contingenze. Tali studi possono essere ricondotti al più ampio filone di ricerca sulla *resilienza*, ovvero la capacità di resistere agli e riprendersi dagli shock e il relativo processo di adattamento, un elemento chiave in settori ad alta esposizione, come quello dei servizi e della ricettività. Secondo Brown e colleghi (2018), la *resilienza ai disastri* descrive appunto *"la capacità di un hotel di valutare, innovare, adattare e superare le possibili interruzioni che possono essere innescate da un disastro, riducendo così le conseguenze negative"*. Gli autori propongono un quadro concettuale secondo il quale la resilienza, intesa come capacità di adattamento, è guidata da sei capitali: *economico, sociale, umano, culturale, naturale e fisico*. Secondo questa teoria, l'accesso a determinate risorse (capitali) può aiutare sia nella fase attiva dello shock, ossia "nell'attutire il colpo", sia nel processo di ricostruzione *ex-post*. La costruzione di tale capacità di adattamento è però un processo lungo e che richiede una continua valutazione dei rischi da parte degli hotel. Nella visione di Brown e colleghi (2018), la competitività delle imprese ricettive di fronte alle crisi si gioca lungo questo percorso, e trova le radici sia nei diversi "capitali", sia nelle diverse fasi della crisi stessa.

Un primo approccio alla valutazione dei comportamenti strategici delle imprese a fronte della pandemia è legato allo studio delle *decisioni di prezzo*, elemento centrale per la natura stessa del prodotto turistico quale bene deperibile e non conservabile (*experience good*). L'approccio all'analisi della domanda e la gestione della disponibilità (il *Revenue Management*), infatti, rappresenta uno dei pilastri nella gestione delle strutture ricettive, le quali sono caratterizzate da ingenti costi fissi ed una domanda incerta. A seguito della pandemia da Covid-19, gli hotel hanno dovuto far fronte a cancellazioni impreviste e conseguenti cali drastici del tasso di occupazione delle camere. Secondo uno studio fatto sugli hotel dell'area di Milano, in risposta a tale circostanza, gli albergatori hanno dapprima risposto con un abbassamento generalizzato dei prezzi, per incentivare la domanda, e a seguito dell'uscita del mercato di molti operatori (imprese che non sono sopravvissute allo shock) i prezzi hanno riiniziato lentamente a risalire, come conseguenza della minor competizione sul mercato (Arabadzhyan et al., 2021). La scelta del prezzo non ha però solo delle implicazioni di redditività di breve periodo, ma può andare ad impattare anche sul posizionamento dell'hotel, modificando il cosiddetto

prezzo di riferimento (*price reference*) che i consumatori attribuiscono ad un determinato servizio. In quest'ottica, come emerge da uno studio qualitativo sulle strategie messe in atto dai *Revenue Management executives* di diversi hotel, abbassare troppo il prezzo per garantire un'occupazione minima, potrebbe peggiorare la situazione rendendo più complessa la fase di ripresa una volta terminata quella di emergenza (Denizci Guillet e Chu, 2021).

Un secondo approccio si focalizza sull'importanza dell'innovazione, sia di prodotto che di processo, per la competitività dell'impresa ricettiva. La proposta è contenuta in uno studio di Sharma e colleghi (2021), i quali valutano l'impatto delle strategie di innovazione sulla performance degli hotel, tramite l'analisi del valore percepito dagli azionisti (*market value*). A valle delle strategie per far fronte all'emergenza e gestire le strutture da un punto di vista più operativo, gli autori propongono un *framework* concettuale che considera la resilienza come un processo di transizione del turismo verso un modello più sostenibile. In questo senso, il passaggio da una situazione di *overtourism* e una di *under-tourism* mette in luce le criticità del modello turistico pre-Covid, fortemente esposto alle crisi internazionali, puntando invece su uno sviluppo più inclusivo e *locally-oriented*, identificato come uno degli aspetti chiave per la competitività d'impresa e di destinazione.

Infine, con un approccio più *comprensivo*, Le e Phi (2021) propongono un'analisi retrospettiva delle strategie delle imprese ricettive a fronte della crisi in *un'ottica temporale*, analizzando la diversità degli approcci strategici adottati dalle imprese nelle diverse fasi della crisi. Gli autori propongono un'articolazione in cinque fasi: (i) *pre-evento/primi sintomi*, (ii) *emergenza*, (iii) *crisi*, (iv) *ripresa*, (v) *risoluzione*. (i) Nella fase iniziale (pre-evento) il management ha puntato su strategie di risparmio, posticipando gli investimenti, per garantire un adeguato cash flow, in vista di possibili future perdite di *revenue*. La fase di emergenza (ii) è stata invece caratterizzata da un taglio dei costi, specialmente i costi del personale. Tale strategia è proseguita anche nella fase di crisi (iii), insieme ad una spinta alla domanda, tramite offerte promozionali. Secondo gli autori, la fase di ripresa (iv) e risoluzione (v) sono stata caratterizzate da sforzi di diversificazione dell'attività e con una forte spinta all'innovazione. L'analisi temporale aggiunge quindi un importante tassello, evidenziando come l'impresa ricettiva abbia tentato di superare le difficoltà legate alla pandemia con diverse strategie a seconda del momento specifico di evoluzione della crisi.

Un fattore comune evidenziato dagli studi sulle reazioni strategiche delle imprese ricettive alla crisi pandemica è l'importanza dell'innovazione e della flessibilità, con particolare attenzione alla capacità di adattamento. Come anticipato, gli studi ad oggi disponibili si sono focalizzati principalmente sulle performance economiche e sulla sopravvivenza delle imprese stesse nei mesi post-pandemia. Tuttavia, sul fronte della domanda emerge in modo chiaro come i mutamenti imposti dalla crisi sanitaria abbiano cambiato significativamente i consumatori, influenzando le loro preferenze e abitudini di viaggio. Emerge quindi la necessità di comprendere se le imprese della ricettività siano state capaci di cogliere i cambiamenti in atto sul fronte della domanda, e se siano state in grado di essere capaci di soddisfare questi "nuovi consumatori" tenendo alta la loro soddisfazione. Come già sottolineato, infatti, la soddisfazione dei consumatori, in particolare per le imprese della ricettività, è un indicatore importante della

competitività d'impresa, e soprattutto è un fattore chiave per la competitività di medio-lungo periodo.

L'obiettivo del presente lavoro è quindi quello di provare ad esplorare questo tema, focalizzando l'analisi sulla *guest satisfaction* come indicatore di sintesi tra i cambiamenti dei consumatori post-covid e le strategie delle imprese ricettive adottate durante e dopo il periodo pandemico.

### 3. L'ANALISI DEL SISTEMA DI OSPITALITÀ VENEZIANO

#### 3.1. IL TURISMO A VENEZIA

Venezia è senz'altro una tra le mete turistiche più popolari sia a livello nazionale che internazionale. Secondo l'Annuario del Turismo della città di Venezia, il capoluogo ha ricevuto nel 2019 circa 5.5 milioni di turisti, un totale di presenze prossime ai 13 milioni, quindi con una permanenza media di 2,34 giorni<sup>1</sup>. Tale durata è giustificata dall'alto numero di *escursionisti* ossia di quei visitatori che passano meno di 24 ore nella città, non usufruendo dei servizi delle strutture ricettive. Questa è senz'altro una delle criticità del turismo a Venezia, dove il turismo "mordi e fuggi" genera un forte impatto a livello ambientale e di congestione, senza però generare un corrispondente flusso di denaro sul territorio.

Concentrandosi sui *turisti* i.e. quei visitatori che alloggiano sul territorio, gli stranieri rappresentano circa l'86% degli arrivi e presenze. La fortissima componente internazionale della domanda turistica veneziana, rende la destinazione fortemente esposta a crisi internazionali.

La forte domanda turistica, le radicate problematiche legate all'*overtourism* (Seraphin et al., 2018) e la fragilità del territorio, fortemente esposto ai cambiamenti climatici ed in particolare il relativo innalzamento del livello delle maree (Lionello et al., 2021), rendono Venezia un caso emblematico nello studio della gestione dei servizi turistici. A tal proposito, lo studio della resilienza del settore alberghiero alla pandemia risulta particolarmente interessante, in quanto gli operatori, per le peculiari condizioni di contesto, non sono nuovi a situazioni complesse e di gestione critica. Il tessuto imprenditoriale legato al turismo, infatti, opera in una destinazione la cui industria turistica è tra le più longeve a livello internazionale, tra le più sottoposte alle pressioni di ingenti flussi di turisti, e frequentemente esposta ad eventi critici causati principalmente dal fenomeno dell'acqua alta. Tutte queste caratteristiche rendono il contesto veneziano il *setting* ideale per l'esplorazione empirica di questo lavoro.

#### 3.2. I DATI

I dati utilizzati in questo studio sono stati raccolti dalla piattaforma Booking.com, tramite l'utilizzo di un *web crawler*. La raccolta di informazioni ha generato un *dataset* di tipo *panel*. Dal punto di vista *sezionale*, il *dataset* contiene informazioni sulle strutture ricettive veneziane (hotel e locazioni turistiche), la loro ubicazione geografica, la classificazione (*stelle* per gli hotel, *leoni* per i BeB ed un rating attribuito dalla piattaforma a quelle strutture prive di metriche tradizionali, come le locazioni in appartamenti privati), e punteggio medio<sup>2</sup> (score) della struttura. Da un punto di vista *longitudinale*, per ogni struttura ricettiva, sono state raccolte tutte le *recensioni* lasciate dagli ospiti nel periodo tra luglio 2018 e luglio 2021. Ogni recensione offre due tipi informazione: (i) tipo

<sup>1</sup> Annuario del Turismo 2019. <https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/Annuario%20del%20turismo%202019.pdf>

<sup>2</sup> Il punteggio medio è calcolato come media semplice dei vari punteggi attribuiti dagli ospiti.

di turista: informazioni sulla nazionalità, data del viaggio, tipo di viaggiatore (es. turista individuale), durata del soggiorno; (ii) valutazione quantitativa dell'hotel: punteggio attribuito dall'ospite alla struttura.

Grazie alla struttura di questo *dataset* è possibile monitorare longitudinalmente la soddisfazione del cliente; inoltre, il *framing* temporale permette la comparazione di tale soddisfazione nel periodo *pre* e *post* pandemia da Covid-19.

## 4. RISULTATI

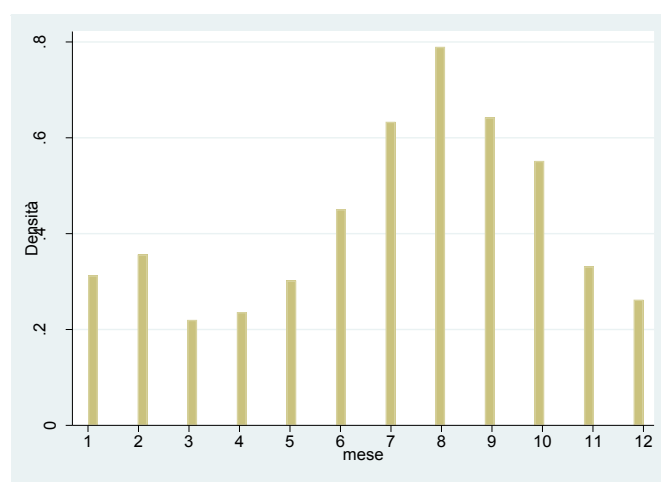
### 4.1. STATISTICHE DESCRITTIVE DEL CAMPIONE

Il campione utilizzato in questo studio è composto da 802 **strutture ricettive**, delle quali il 30% è rappresentato da *hotel*, il 40% da *locazioni turistiche* ed il rimanente 30% da *affittacamere* ed *altri* tipo di strutture. Tale campione può essere considerato sufficientemente rappresentativo della popolazione di strutture ricettive, poiché rappresenta circa il 65% delle strutture riportate dalle statistiche ufficiali della regione Veneto<sup>3</sup>. Inoltre, un ulteriore sostegno alla rappresentatività del campione è stato suggerito durante un'intervista con alcuni interlocutori privilegiati del sistema di ospitalità veneziano (svoltasi a giugno 2021), durante la quale è emerso che circa il 95% delle transazioni (acquisto di soggiorni presso le strutture ricettive) passerebbe proprio attraverso la piattaforma di Booking.com.

Come descritto nella sezione precedente, per ognuna delle 802 strutture sono a disposizione tutte le **recensioni** lasciate dagli ospiti nel quadriennio 2018-2019, per un totale di più di 414000 osservazioni. In media ogni struttura ha ricevuto 1523 recensioni negli ultimi quattro anni, ma con una forte variabilità all'interno del campione (min. 3; max. 6467; dev.st. 1315).

Fig. 1

Distribuzione temporale delle recensioni (aggregate a livello mensile)



Circa il 75% delle strutture si trovano a Venezia centro storico, mentre il restante 25% è distribuito sul territorio di Mestre.

Da un punto di vista **temporale**, il 2019 è l'anno con più recensioni (49%), questo è dovuto dal fatto che il 2018 e 2021 sono incompleti e, ovviamente, il 2020 è stato caratterizzato da un calo drastico dei pernottamenti e quindi nel numero di recensioni. Comparato con il 2019, nel 2020 si è registrato un calo del 57% nel numero di recensioni (203863 nel 2019; 87265 nel 2020). Questo risultato è perfettamente in linea con le statistiche regionali, le quali parlano di una riduzione del 60% negli arrivi e un 54% delle presenze a Venezia<sup>4</sup> in seguito allo scoppio della pandemia.

Il turismo veneziano è caratterizzato da **stagionalità** tipica delle destinazioni culturali, con un picco nei mesi estivi. Questo è confermato anche nei dati raccolti da Booking.com. La figura 2 mostra la distribuzione delle recensioni durante l'anno (i dati dei diversi anni sono stati aggregati a livello mensile). La concentrazione dei flussi è leggermente maggiore per il turismo internazionale che per quello domestico, che presenta un pattern di flussi più omogeneo durante l'anno<sup>5</sup>.

Per quanto riguarda il **punteggio medio** lasciato dagli ospiti delle strutture ricettive, la variabile chiave di questo studio, la variabile punteggio, assume la distribuzione tipica delle *online reviews*, caratterizzata da una forte asimmetria (Indice di *skewness* pari a -1.483625). La tendenza ad attribuire punteggi molto alti, è un tema ampiamente dibattuto in letteratura (Hu et al., 2009). La media dei punteggi durante l'intero periodo considerato è di 8.48 (su una scala da 1 a 10), con un 28% circa di recensioni con un punteggio pari a 10/10.

Le informazioni estratte dalla pagina di Booking.com permettono di effettuare una prima analisi del **profilo del turista** che visita Venezia prenotando attraverso la piattaforma<sup>6</sup>. Analizzando i dati sulla nazionalità dei viaggiatori, possiamo constatare che un 25% degli ospiti delle strutture sono italiani, seguiti da viaggiatori europei provenienti dalla Germania (9%), Francia (8%), Regno Unito (6%), Spagna (5%) ed Austria (4%), seguiti da turisti non-europei quali Russia (4%) e Stati Uniti (3%)<sup>7</sup>.

La permanenza media è di 2.11 giorni, in linea con le statistiche ufficiali, mediamente più alta per i turisti internazionali (2.26 giorni) che per i turisti domestici (1.65).

Per quanto riguarda il tipo di viaggiatore, il 48% del nostro campione è composto da *coppie*, seguite da *famiglie* (26%), *gruppi* (13%) e viaggiatori singoli (13%). Non ci sono particolari differenze disaggregando per nazionalità.

### 4.2. L'ANALISI DELLA GUEST SATISFACTION

Lo scopo principale di questo contributo è quello di offrire un'analisi preliminare delle dinamiche della *guest satisfaction* dopo lo scoppio della pandemia da Covid-19. A tal proposito, abbiamo effettuato un test parametrico per verificare se la media dei punteggi assegnati dagli ospiti delle strutture prima e dopo il Covid-19 presenti delle differenze statisticamente significative. La Tabella 1 mostra il risultato di un t-test, il quale, visto la numerosità del campione, può essere utilizzato nonostante la non-normalità della distribuzione della variabile *punteggio*. Il risultato è robusto

<sup>3</sup> Open data Veneto: [https://dati.veneto.it/opendata/elenco\\_strutture\\_ricettive\\_del\\_veneto](https://dati.veneto.it/opendata/elenco_strutture_ricettive_del_veneto)

<sup>4</sup> Statistiche Regione Veneto: <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=11045375>

<sup>5</sup> L'indice di Gini calcolato per il sotto-campione di recensioni fatte di italiani risulta essere di 0.28, mentre quello internazionale è pari a 0.30.

<sup>6</sup> Le attrici sono consapevoli che nell'analisi delle recensioni potrebbero incorrere in un problema di self-selection tra chi decide di recensire e chi no. Tuttavia, consideriamo che questa selezione sia presente sia nel periodo precedente che successivo allo scoppio della pandemia e quindi non influenzi la nostra domanda di ricerca.

<sup>7</sup> In totale i turisti provengono da 217 paesi, i restanti con percentuali inferiori al 2%.

anche nel caso di varianze non omogenee (approssimazione di Welch).

I risultati indicano una differenza statisticamente significativa nel punteggio medio assegnato dai turisti alle strutture, prima e dopo il Covid-19 ( $t=22.81$ ;  $p\text{-value}=0.00$ ), nello specifico una riduzione di 0.134 punti. La magnitudine potrebbe, a prima vista, sembrare trascurabile, se non fosse che la scala delle valutazioni va da 1 a 10, ma la maggior parte delle *reviews* si concentra in valori molto alti (25° percentile 7.9, 50° percentile 9, 75° percentile 10).

**Tab. 1**

*Differenza tra le medie dei punteggi, pre e post Covid-19*

t-test					
Diff. medie	Err. Std	95% Confidenza		t	p-value
0.135	0.006	0.123	0.147	22.811	0.000

Questa prima evidenza, tuttavia, potrebbe essere il frutto del cambiamento del tipo di turista che visita la città prima e dopo la pandemia e, inoltre, potrebbe essere influenzato dal cambiamento nel sistema di misurazione dei punteggi, adottato da Booking.com a partire da Settembre 2019 (per ulteriori dettagli, rimandiamo il lettore a (Mellinas e Martin-Fuentes, 2021).

Risulta quindi interessante capire se ci sia stata una ricomposizione del campione a seguito della pandemia, ossia se il tipo di viaggiatore che visita Venezia ha delle caratteristiche diverse rispetto al periodo pre-crisi. Per rispondere a questa domanda, è stato fatto un test per verificare l'esistenza di differenze nella media e varianza di alcune variabili indipendenti (caratteristiche del turista). Per le variabili continue (*lengthofstay*) è stato effettuato un classico *t-test* mentre per le variabili discrete (*italian, travelparty*) è stato scelto il test non-parametrico di Wilcoxon-Mann-Whitney. I risultati confermano una differenza significativa delle distribuzioni sottostanti. Il turista post-Covid in media rimane meno tempo nella destinazione ( $-0.6$ ) ( $t=13.92$ ;  $p=0.00$ ), è maggiormente un turista domestico ( $z=-133.342$ ;  $p=0.00$ ), che preferisce soggiornare nel centro storico, piuttosto che sulla terraferma ( $z=-45.81$ ;  $p=0.00$ ), con una partecipazione maggiore delle coppie, rispetto a quanto atteso in assenza di Covid ( $z=-28.29$ ;  $p=0.00$ ) mentre minor partecipazione di famiglie ( $z=5.086$ ;  $p=0.00$ ) e gruppi ( $z=30.43$ ;  $p=0.00$ ) e viaggiatori individuali ( $z=4.85$ ;  $p=0.00$ ).

Alla luce di quanto emerso dall'analisi preliminare, per tenere in considerazione questi possibili effetti confondenti (*counfounding effects*), è stato stimato un modello nel quale sono state inserite delle variabili di controllo, con l'idea di isolare l'effetto di trattamento del Covid-19, sul punteggio medio delle recensioni. Le variabili di controllo riguardano la stagionalità delle recensioni (*summer*), la posizione geografica della struttura ricettiva (set di variabili dummy, per codice postale), un set di variabili che riguardano il profilo del turista (*italian; length of stay; travel party*), il tipo di struttura (*hotels, apartments, guestshouse, etc.*) ed infine tipo di sistema di punteggi adottato da Booking.com (*old\_system*).

**Tab. 2**

*Modello di regressione lineare*

Punteggio	$\beta$	t-stat
Covid-19	-0.0860***	[-10.95]
old_system	-0.00421	[-0.67]
lengthofstay	0.0133***	[6.25]
summer	-0.0917***	[-16.89]
cannaregio	-0.0941***	[-11.65]
castello	0.298***	[32.90]
dorsoduro	0.119***	[11.15]
san_marco	0.172***	[23.10]
san_polo	0.229***	[17.28]
pellestrina	-0.436	[-0.67]
certosa	-0.469***	[-7.26]
giudecca	-0.257***	[-12.98]
santa_croce	0.379***	[34.89]
isole	0.442***	[6.62]
hotel	-0.300***	[-38.84]
apartment	0.116***	[9.67]
affittacamere	-0.197***	[-19.70]
italian	-0.111***	[-18.07]
couple	0.0555***	[6.79]
family	-0.0296***	[-3.35]
group	-0.0410***	[-4.11]
constant	8.647***	[697.51]
N	414310	
R2	0.021	
adj. R2	0.021	

*t statistics in brackets \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$*

La Tabella 2 mostra i risultati del modello lineare, dal quale si evince un effetto negativo sulla variabile *punteggio*, anche controllando per possibili *effetti di selezione e cambio di sistema*, confermando come lo scoppio del Covid-19 abbia portato ad una sistematica e significativa riduzione della *guest satisfaction*. I risultati suggeriscono un effetto di trattamento della variabile *Covid-19* pari a  $-0.08$  (Intervalli di Confidenza al 95%:  $-0.101$ ;  $-0.170$ ).

## 5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Lo scoppio della crisi pandemica da Covid-19 all'inizio del 2020 ha portato con sé numerosi e profondi cambiamenti, e l'industria turistica è stata colpita dalle sue conseguenze come mai prima d'ora. Se la letteratura ha concentrato i propri sforzi degli ultimi mesi a valutare le dimensioni degli impatti subiti dal sistema turistico nel breve periodo (durante e immediatamente dopo la crisi), ancora scarsi sono i contributi che valutano i possibili effetti della pandemia sul medio-lungo periodo. In questo lavoro si è posta l'attenzione ad un aspetto particolare relativo agli effetti di medio-lungo termine, ovvero la capacità delle imprese della ricettività di (almeno) mantenere la propria competitività. A tal fine, è

stata utilizzata una valutazione della *guest satisfaction* dei turisti, comparando *ceteris paribus* gli effetti della pandemia su una variabile chiave per la competitività e il posizionamento delle imprese alberghiere. I risultati dello studio confermano una riduzione del punteggio medio delle recensioni dei clienti della piattaforma Booking.com a seguito della pandemia. Tale risultato suggerisce una scarsa *resilienza* del sistema di ospitalità analizzato, intesa come una mancata capacità di adattamento alle nuove circostanze e di far fronte al cambiamento delle necessità del cliente. Come evidenziato da altri studi, infatti, il turista post-pandemia è cambiato sia nelle preferenze, sia nelle modalità di viaggio. Le imprese che non hanno saputo cogliere questi cambiamenti, o che non avevano le competenze per un rapido ripensamento della propria offerta, sono probabilmente state meno capaci di mantenere alta la soddisfazione dei nuovi clienti. Tuttavia, questi cambiamenti della domanda, ed in particolare la ricerca da parte dei turisti di situazioni a garanzia del distanziamento sociale, e alla conseguente ricerca di un turismo meno massificato, offre a molte imprese la possibilità di valutare il proprio posizionamento, per garantirne il vantaggio sostenibile. Riconoscere questo limite è quindi un passaggio fondamentale: in una fase di riapertura del turismo, risulterà fondamentale per le imprese del settore comprendere le (nuove) percezioni dei turisti e le loro intenzioni, così da avviare efficaci azioni di riposizionamento e rilancio dei propri business.

## BIBLIOGRAFIA

- Arabadzhyan, A., Figini, P., & Zirulia, L. (2021). Hotels, prices and risk premium in exceptional times: The case of Milan hotels during the first COVID-19 outbreak. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.annale.2021.100023>
- Boto-García, D., & Leoni, V. (2021). Exposure to COVID-19 and travel intentions: Evidence from Spain. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/1354816621996554>
- Brady, M. (2000). Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 315.
- Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.004>
- Chen, C.-C., Petrick, J. F., & Shahvali, M. (2014). Tourism Experiences as a Stress Reliever. *Journal of Travel Research*, 55(2), 150-160. <https://doi.org/10.1177/0047287514546223>
- Denizci Guillet, B., & Chu, A. M. C. (2021). Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 604-627. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2020-0623>
- Hajibaba, H., Gretzel, U., Leisch, F., & Dolnicar, S. (2015). Crisis-resistant tourists. *Annals of Tourism Research*, 53, 46-60. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.04.001>
- Hu, N., Zhang, J., & Pavlou, P. A. (2009). Overcoming the J-shaped distribution of product reviews. *Communications of the ACM*, 52(10), 144-147. <https://doi.org/10.1145/1562764.1562800>
- Ivanova, M., Ivanov, I. K., & Ivanov, S. (2020). Travel behaviour after the pandemic: the case of Bulgaria. *Anatolia*, 32(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1818267>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037-3050. <https://doi.org/10.1108/ijchm-04-2020-0357>
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102808>
- Lionello, P., Nicholls, R. J., Umgiesser, G., & Zanchettin, D. (2021). Venice flooding and sea level: past evolution, present issues, and future projections (introduction to the special issue). *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 21(8), 2633-2641. <https://doi.org/10.5194/nhess-21-2633-2021>
- Mackenzie, S. H., & Goodnow, J. (2020). Adventure in the Age of COVID-19: Embracing Microadventures and Locavism in a Post-Pandemic World. *Leisure Sciences*, 43(1-2), 62-69. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1773984>
- Mellinas, J. P., & Martin-Fuentes, E. (2021). Effects of Booking.com's new scoring system. *Tourism Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104280>
- Osti, L., & Nava, C. R. (2020). LOYAL: TO WHAT EXTENT? A shift in destination preference due to the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 1(1). <https://doi.org/10.1016/j.annale.2020.100004>
- Schilling, M. A., & Izzo, F. (2017). *Gestione dell'innovazione*. McGraw-Hill Education.
- Seraphin, H., Sheeran, P., & Pilato, M. (2018). Over-tourism and the fall of Venice as a destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 374-376. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.011>
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, 76(1), 74-87. <https://doi.org/10.1108/tr-03-2020-0110>

**CISET**



| **ISNART**

**TuRiSticA**  
Italian Journal of Tourism

  
**SISTUR**  
Società Italiana di Scienze del Turismo

ISBN  
978-88-8080-519-9 versione cartacea  
978-88-8080-520-5 versione elettronica