



## THE POST COVID SERIES



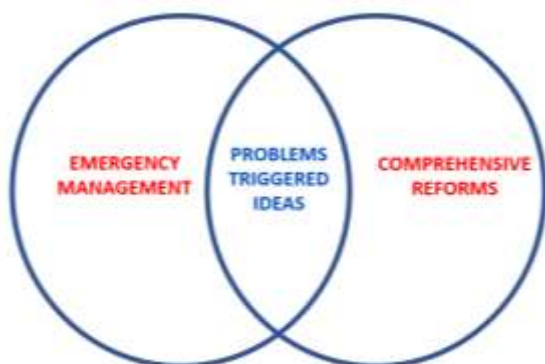
# **“RIPARTENZA” O “RINASCIMENTO”? LE POLITICHE DEL TURISMO OLTRE L’EMERGENZA<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Questo lavoro è stato redatto da Nicola Bellini (Scuola Superiore Sant’Anna, Pisa) con contributi di Stefano Campostrini (Università Ca’ Foscari Venezia), Cecilia Pasquinelli (Università degli Studi di Napoli Parthenope), Mariapina Trunfio (Università degli Studi di Napoli Parthenope).

Questo contributo si aggiunge a quelli prodotti nell'ambito della "Post-Covid Series" del think-tank Vision, condividendone l'impostazione di fondo, ossia quella di identificare uno spazio di policy all'incrocio tra la gestione dell'emergenza ed esigenze di riforma più profonde e globali. Si tratta insomma di vedere nella crisi anche l'opportunità di costruire un futuro diverso da un passato, in cui – come da tutti riconosciuto – non mancavano problemi importanti di sostenibilità (nel senso più ampio del termine).

Figura 1 – Struttura di gestione e risoluzione delle emergenze



Fonte: Vision

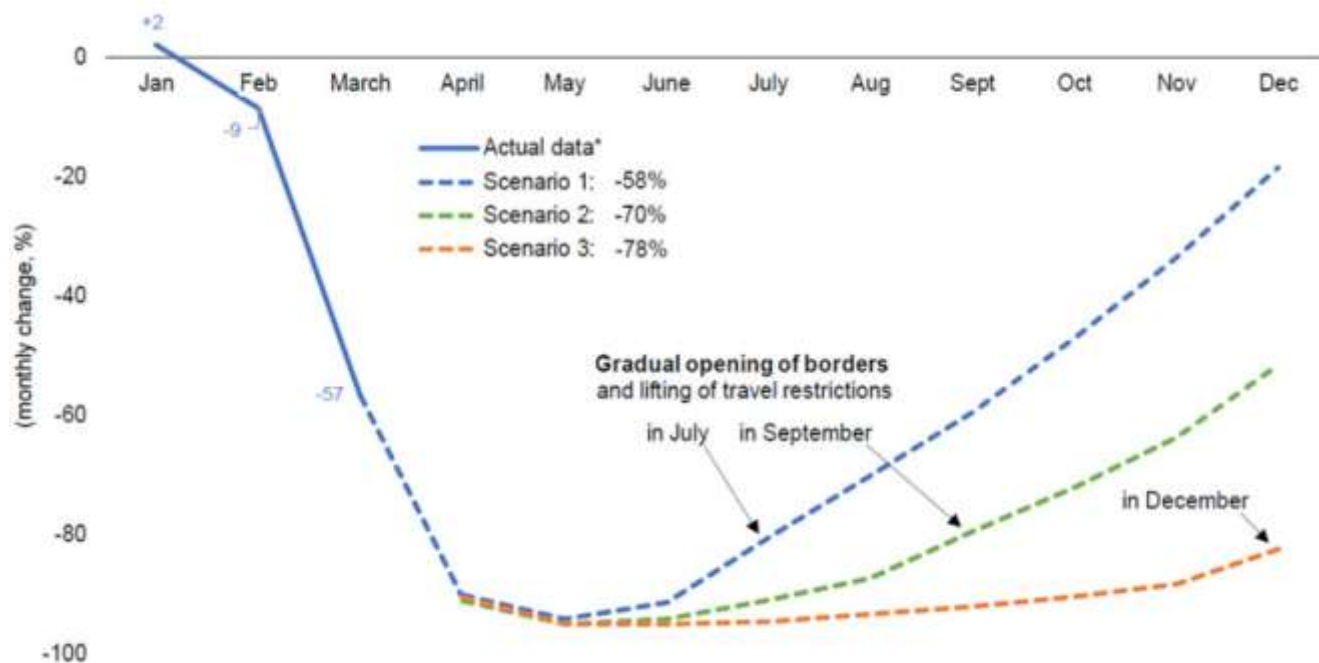
**La questione oggi centrale è se la stagione 2020 possa effettivamente essere “difesa” sino ad ottenere in tempi brevi un recupero significativo, seppur parziale, rispetto ai livelli pre-Covid o se i prossimi mesi non debbano piuttosto essere utilizzati per uno sforzo importante di innovazione e ristrutturazione dell’industria turistica che permetta, a partire dal 2021, ossia dalla riattivazione della mobilità internazionale, di consolidare e magari di rinnovare il posizionamento competitivo delle destinazioni italiane.** Il dilemma è allora se sostenere l’economia turistica nazionale in un passaggio drammatico, ma destinato a chiudersi con un ripristino delle condizioni pre-Covid, oppure se approfittare dello stop per costruire, sin dalla fase dell’emergenza, nuove condizioni di sviluppo per un turismo che non potrà non essere diverso.

In altre parole, bisogna decidere se in gioco c’è la “ripartenza” oppure un vero e proprio “rinascimento” del turismo italiano. La scelta è eminentemente politica.

## La natura della crisi

L'impatto della crisi è sicuramente di proporzioni inedite e difficilmente riconducibile alle esperienze pregresse (2001 dopo l'attacco alle Torri Gemelle; 2003 a causa della SARS e della guerra in Iraq; 2009 per la crisi finanziaria). In tutti quei casi crisi economiche o minacce esogene avevano indebolito la capacità di spesa, frenato la motivazione al viaggio, deviato flussi turistici verso destinazioni percepite come sicure, ma mai come ora avevamo assistito ad un arresto totale su scala globale, ad un "non-turismo" praticamente senza eccezioni. Secondo l'UNWTO (maggio 2020), il calo è stimabile, a seconda degli scenari sulle tempistiche di riapertura, tra il 60 e l'80% (fig. 1).

Grafico 1 – Arrivo di turisti internazionali NEL 2020: 3 scenari (YoY monthly change, %)



Fonte: UNWTO

Il turismo aveva rappresentato uno dei casi più spettacolari di crescita di un settore economico negli ultimi decenni e le prospettive di crescita ulteriore sembravano indiscutibili. Bastava ricordare come l'attore più dinamico del mercato internazionale, la Cina, avesse ancora espresso solo molto parzialmente il suo potenziale. Meno del 9% dei cinesi aveva un passaporto nel 2018 e C-Trip prevedeva un raddoppio di questo dato entro la fine del 2020. Dalla crisi finanziaria, come da quelle precedenti, il turismo aveva poi saputo riprendersi rapidamente innescando un decennio di crescita senza interruzioni. Di questa crescita Paesi come l'Italia, con un eccezionale patrimonio di attrattori turistici, hanno potuto giovare "a mani basse".

**La crisi del turismo è eccezionale non solo per la sua rilevanza quantitativa, ma anche per quella qualitativa.** Non mancavano certo i dubbi sulla qualità della crescita del turismo in Italia, ma all'atto pratico non ci si voleva interrogare seriamente sulla intrinseca e incontrollata (seppur non necessariamente incontrollabile) vulnerabilità di questo settore e sulla conseguente vulnerabilità di sistemi economici in cui il turismo pesa per quote rilevanti. L'Italia guardava a quel 13% del Pil (e 15%

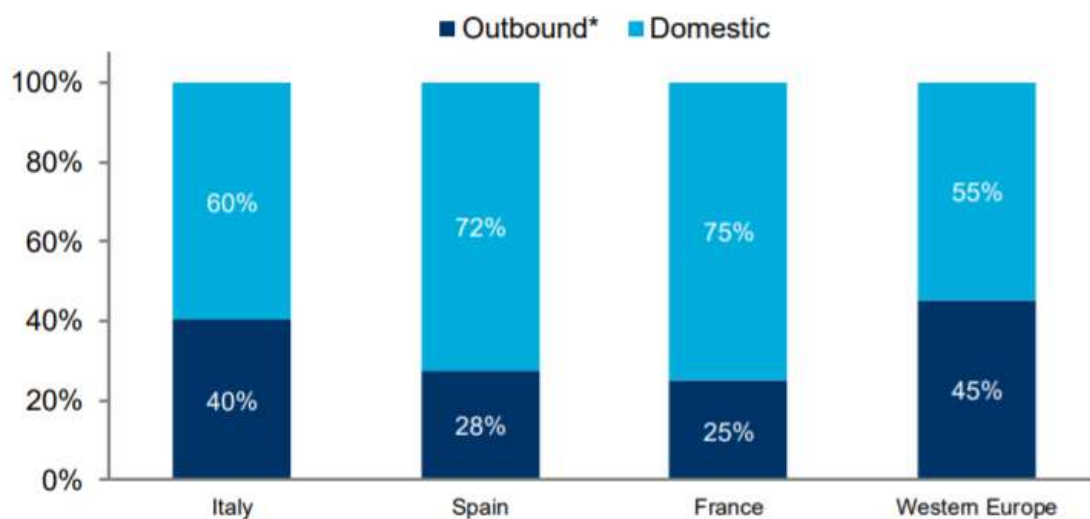
dell'occupazione) attribuito al turismo come ad una rendita affidabile, su cui magari appoggiarsi in fasi di deindustrializzazione, non come ad una componente della ricchezza collettiva suscettibile di disperdersi in poche settimane. Questo vale in particolare per il Mezzogiorno, dove l'industria turistica potrebbe giocare un ruolo importante nell'innescare processi di crescita "tourism-led" e dove alla sua vulnerabilità bisognerebbe guardare con ancor maggiore attenzione.

Ciò è ancora più vero se consideriamo che il turismo non è stato solo la vittima di un evento esogeno (come è avvenuto con il terrorismo o le catastrofi naturali). Il turismo è stato causa ed effetto dell'accelerazione dei processi di globalizzazione cui abbiamo assistito in questi anni e, proprio per gli eccezionali livelli di mobilità essenziali al suo sviluppo, ha contribuito in modo decisivo alla diffusione del virus. Non è stato solo vittima, ma anche complice della pandemia.

La **situazione del turismo in Italia** è resa particolarmente critica dalle stesse ragioni del suo successo. Come ovviamente capita per le economie fortemente esportatrici, il loro dinamismo nelle fasi di crescita si traduce in cadute più rapide e dolorose quando la congiuntura volge al peggio. L'importanza del turismo internazionale (ed ancor più quella del turismo "a lungo raggio") ora rappresenta un ulteriore motivo di preoccupazione, per prospettive di ripresa molto più ritardate nel tempo, oltre che per la difficoltà di sostituirlo con quello interno.

È questa un'ipotesi avanzata da più parti e non senza fondamento. La tendenza dei turisti italiani (relativamente maggiore di quella dei turisti spagnoli o francesi: fig. 2) a preferire destinazioni estere per le proprie vacanze suggerisce un margine significativo di recupero, su cui è saggio lavorare, anche solo sul piano della comunicazione. Esemplare, ad esempio, la campagna "Passione Italia" promossa dal Touring Club Italiano sin dal marzo scorso. Tuttavia, questa scelta deve scontare una minore spesa pro capite del turista nazionale, specie se la fattispecie emergente dovesse rivelarsi quella di un turismo di prossimità. Il contributo all'industria turistica nazionale che potrà venire da una crescita del turismo interno non deve essere sopravvalutato.

Grafico 2 – Viaggi per residenti nel 2019 – Estero o domestico (quota del totale)



Fonte: Tourism Economics

Gli scenari ipotizzati da ENIT<sup>2</sup> per la ripresa, collocano tra il 2022 ed il 2023 il recupero delle posizioni precedenti alla crisi, ovviamente in assenza di altri choc esogeni. I conti veri, tuttavia, si faranno solo alla fine. È impossibile fare previsioni attendibili, non solo per le incognite relative all'andamento dell'epidemia (sia in generale, ossia in funzione di una possibile seconda ondata, sia localmente, in seguito all'emergere di focolai di contagio localizzati) e alle scelte dei turisti. Ci troviamo in una condizione senza precedenti e dobbiamo essere consapevoli di ciò che non sappiamo, sia nel disegno delle politiche sia nei modelli di business e nelle tecniche gestionali, consolidatisi in e per scenari di mercato totalmente diversi.

Concretamente quello che ci aspetta è:

- una stagione turistica 2020 di fatto indifendibile, con un mercato contratto (si ipotizza dai più al 50%<sup>3</sup>), grande incertezza sui flussi (anche per il ritardo delle decisioni di viaggio che tendono al last minute e l'esigenza di garantire flessibilità nelle cancellazioni), minore capacità di spesa, minore capacità di offerta a parità di costi (si pensi ai limiti di compresenza che riguardano molti attori, dagli stabilimenti balneari ai musei) e quindi risultati in perdita per moltissimi operatori;
- un 2021 ancora segnato dall'incertezza sulle condizioni sanitarie, anche nelle ipotesi più ottimistiche (ossia la disponibilità di un vaccino), e sugli andamenti di mercato, specie per quanto riguarda i flussi internazionali;
- un contesto competitivo molto teso: il disallineamento temporale nei percorsi di riapertura e l'eventuale effetto di strategie innovative da parte della concorrenza possono infatti influire sulla possibilità delle destinazioni di mantenere il proprio posizionamento.

### Esigenze nella gestione dell'emergenza

La crisi di liquidità delle imprese di dimensioni minori e soprattutto l'emergenza occupazionale, specie per le mancate attivazioni di lavoro stagionale, costituiscono senza dubbio una priorità assoluta di intervento, al fine di mitigare il più possibile gli impatti della crisi. Nella gestione dei primi mesi di ripartenza vi sono tuttavia anche altre esigenze che meriterebbero l'attenzione dei policy maker.

### Rassicurare il turista

Tutte le analisi concordano nel sottolineare l'ansia e la preoccupazione che accompagna il turista nella scelta e nella realizzazione di un progetto di vacanza. La fig. 3 riassume i risultati più significativi di una delle più accurate rilevazioni svolte in questi mesi in Italia (Università di Sassari<sup>4</sup>) e racconta il peso che alcune caratteristiche della destinazione avranno nelle decisioni di viaggio degli italiani.

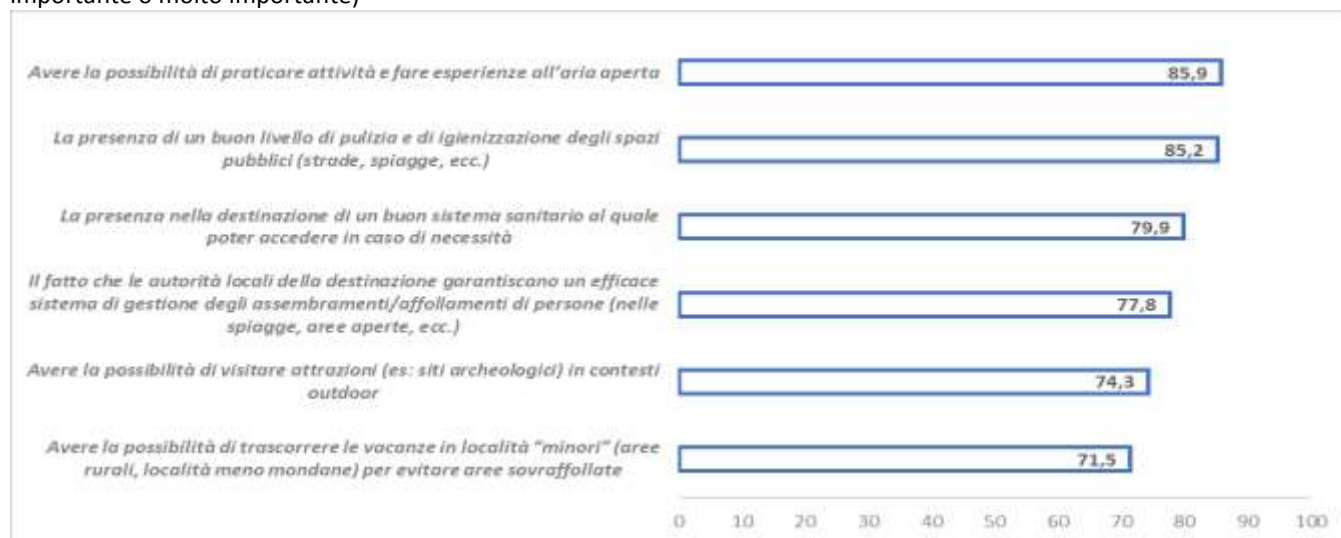
---

<sup>2</sup> Ufficio Studi ENIT, Bollettino n. 2, 19 maggio 2020

<sup>3</sup> L'effettiva reazione del mercato alle "riaperture" sarà funzione di diversi fattori: paura di una ripresa del contagio, incertezza sulle regole, impatto della crisi economica sul reddito delle famiglie, esigenza di recuperare le "ferie forzate" consumate durante il lockdown. Alcune stime (che sono ovviamente da verificare ex post) suggeriscono che la rinuncia alle vacanze nel 2020 potrebbe riguardare più del 50% degli italiani (<https://www.facile.it/news/vacanze-quasi-7-milioni-rinunceranno-per-paura-di-essere-contagiati.html#>).

<sup>4</sup> Del Chiappa, G (2020). Come cambierà il modo di viaggiare degli Italiani dopo l'emergenza COVID-19. Report, DiSea – Università degli Studi di Sassari

Figura 2 - Caratteristiche rilevanti nell'organizzazione di una vacanza (2020/2021; % del campione per cui la caratteristica è importante o molto importante)



Fonte: Del Chiappa 2020

Un elemento essenziale delle strategie, sia di impresa che di destinazione, diventa allora:

- la messa in campo di procedure di sanificazione efficaci ed accessibili anche ad imprese di piccole dimensioni;
- la certificazione di queste procedure (e la valorizzazione di tali certificazioni per il loro effetto di branding);
- l'accessibilità di strutture sanitarie qualificate (ad esempio, con reparti di terapia intensiva) nelle destinazioni;
- l'esistenza di procedure (e di personale formato) all'interno delle strutture turistiche per gestire eventuali problematiche sanitarie dei clienti;
- una comunicazione puntuale e credibile su quanto sopra.

È anche necessario riflettere sull'impatto che questa esigenza ha sull'operatività delle imprese turistiche, ad esempio in materia di responsabilità giuridiche oppure nella prospettiva di una migliore copertura assicurativa.

### La formazione

L'emergenza drammatizza la questione della formazione, tradizionale punto di debolezza dell'industria turistica italiana, specialmente nelle sue componenti più caratterizzate dalla minore dimensione di impresa. Il turismo continua ad attingere ad un mercato del lavoro scarsamente qualificato, a cui offre posizioni precarie, spesso stagionali, con condizioni di lavoro pesanti e con livelli di remunerazione inferiore a quelli di altri settori produttivi. È una situazione che trova la propria giustificazione sulla base



dell'aspettativa che si tratti di professionalità che non richiedono significativi livelli di conoscenza e di specializzazione, da inserire in strutture organizzative dove gli spazi per profili formati al di fuori della "gavetta" sono minimi o nulli.

**Un effetto immediato della crisi sanitaria è invece quello di riversare su lavoratori scarsamente qualificati il compito di concretizzare il rispetto di norme e prassi essenziali alla sicurezza del cliente e di farlo in modo corretto e credibile**, considerando che in gioco sono, oltre la salute, anche la reputazione e la competitività dell'impresa. È pensabile lasciare la realizzazione dei protocolli sanitari alle singole imprese senza offrire loro l'opportunità di compiere rapidi, ma strutturati processi di apprendimento, eventualmente integrando anche nuovi profili professionali?

### *L'informazione*

A fronte di una situazione radicalmente nuova, le imprese (specie quelle di dimensioni minori) hanno un estremo bisogno di informazioni di carattere sanitario e legale (le regole, i protocolli), ma anche di condividere nel modo più rapido e qualificato possibile le migliori pratiche che imprese e destinazioni stanno sperimentando su scala globale. Hanno bisogno di conoscere (e filtrare) informazioni relative a soluzioni tecnologiche. E hanno bisogno di **"market intelligence"** per comprendere l'evoluzione – che è estremamente rapida – dei comportamenti dei consumatori e delle strategie della concorrenza. Basti a testimoniare il successo dei numerosi webinar che si sono svolti sulla rete a partire dall'inizio dell'epidemia, nei quali ci si confronta su una gamma vastissima di temi, sino ai dettagli più operativi, e che contrasta con un'informazione sui media assai generica, piena di luoghi comuni, quando non indirizzata dalla capacità di lobby di alcune specifiche categorie di operatori.

### *Gestire il rischio*

La ripresa delle attività non può aspettare la conferma della "scomparsa" del virus o la disponibilità e diffusione di un vaccino efficace. Più volte si è evocata la necessità di gestire un "rischio calcolato". Ma quale è il rischio per il turismo? In questa fase di riaperture è importante non scordarci della peculiare vulnerabilità di un'economia turistica.

Anche a prescindere dall'ipotesi di una ripresa importante dell'epidemia (la cosiddetta "seconda ondata"), è realistica la possibilità di focolai localizzati che portino ad istituire "zone rosse". È realistico poi ipotizzare che ciò possa succedere in destinazioni turistiche, anche in ragione della ripresa della mobilità interregionale e internazionale. Il possibile impatto sulla reputazione di una destinazione (ma probabilmente anche del territorio circostante e del Paese) di un focolaio sarebbe gravissimo, specie se nell'insorgenza del focolaio avessero giocato un ruolo comportamenti irregolari di singoli operatori, inefficienze del sistema sanitario locale etc. Per di più, in un contesto di pandemia controllata su scala nazionale o continentale, la reazione sarebbe quella di un istantaneo reindirizzamento dei flussi verso località concorrenti percepite come "sicure" e quindi di un danno al posizionamento competitivo della destinazione che si prolungherebbe nel tempo.

Non aiuta un'accelerazione delle riaperture che non sia accompagnata da un'adeguata preparazione. Il rischio può essere limitato da un monitoraggio dei flussi in entrata e da un filtraggio degli ingressi (certificazioni alla partenza, test di ingresso etc.), che però non sono né risolutivi (per la nota questione degli asintomatici) né di facile gestione. Oggi le destinazioni hanno tuttavia bisogno soprattutto di **un contingency plan a cui fare riferimento nel caso di un focolaio**:

- per quanto riguarda i comportamenti da adottare - in modo coordinato - nei confronti della popolazione turistica, a partire dalle esperienze internazionali della prima ondata dell'epidemia (ad esempio, non sono replicabili vicende come quelle di turisti "prigionieri" di alberghi o navi da crociera);
- per quanto riguarda la gestione della comunicazione di crisi, una dimensione essenziale ma spesso gestita in modo inefficace, poco credibile e sicuramente dannoso.

---

### **Che fare per gestire l'emergenza?**

- mitigare la crisi di liquidità delle imprese e l'emergenza occupazionale (credito, ammortizzatori sociali)
- sostenere con risorse pubbliche le attività volte a rassicurare il cliente (servizi di sanificazione; certificazioni; formazione; comunicazione)
- formazione dei lavoratori sui protocolli sanitari
- fornire market intelligence
- aiutare le destinazioni a preparare un contingency plan per eventuali focolai

---

### **Quale "new normal"?**

Il turismo riparte da "ground zero", è stato detto<sup>5</sup>. Dobbiamo dunque essere consapevoli che **nei prossimi mesi non si gestisce solo una ripartenza, ma si disegna il turismo del futuro**. Restaurazione o rinascimento? È questo il momento di chiedersi quale (e quanto) turismo vogliamo.

Eppure, molte delle azioni messe in campo sinora denunciano un'assenza di riflessione in tal senso o – forse meglio – la non volontà di riflettere criticamente sul turismo pre- e post-Covid. Così, ad esempio, il sostegno alla domanda con "voucher vacanze" alle famiglie (che si stima rappresentare addirittura il 76% degli aiuti al turismo!<sup>6</sup>) non si interroga su *quali* vacanze si sovvenzionino. E, confortati dalle indagini sul web che confermano il "sentiment" favorevole alla vacanza in Italia, viene riproposta l'idea di una politica turistica che si esaurisce in un "marketing" inteso come campagne promozionali, per quanto "mirate" (ad esempio, ai borghi).

Proviamo a ragionare diversamente. Il turismo italiano pre-Covid si fondava in misura importante (e spesso prevalente) su modelli di sviluppo turistico che erano già in-sostenibili, nel senso più ampio del termine, con seri problemi sia di sostenibilità ambientale, sia di congestione (il cosiddetto overtourism). Venezia era ormai il benchmark globale della degenerazione estrema del fenomeno turistico, della "trappola del turismo" (come diceva una celebre copertina di Time nell'estate 2018). In molte parti

---

<sup>5</sup> <https://buhalis.blogspot.com/2020/04/TourismGroundZero1April20.html>

<sup>6</sup> Fondazione RUR, *L'economia del turismo nelle mani dei viaggiatori italiani*, Roma, giugno 2020



d'Italia cresceva tra i locali un sentimento di ostilità rispetto alla "invasione" incontrollata di turisti ed alle conseguenze sull'immagine, l'identità, la cultura e la qualità del vivere dei luoghi e persino sulla loro fruibilità fisica, oggetto di un'ineguale competizione tra locali e turisti. Si è parlato addirittura di "anti-turismo". In alcuni casi è sfociato in protesta palese, ma in moltissimi altri si è tradotto nel silente abbandono di porzioni di centro storico, nella rassegnata accettazione di identità snaturate e quindi in disagio, malcontento, ostilità. Si tratta di un conflitto che oggi potrebbe persino aggravarsi, nella misura in cui alcuni territori (come quelli del Sud d'Italia) possano sentirsi minacciati dal contagio portato dai flussi di turisti, novelli "untori", provenienti dalle Regioni più colpite.

Se è vero che il "sentiment" globale guarda con nostalgia e desiderio all'Italia, in misura crescente i turisti ritornano da alcune esperienze di viaggio con sentimenti di delusione, disturbati dalla congestione, non meno che dalla mercificazione e dalla perdita di identità dei luoghi visitati. Prestigiosi media internazionali da anni invitano a visitare l'Italia ricercando luoghi alternativi a quelli più celebrati e ormai "da dimenticare". La minaccia era ormai anche competitiva.

**Oggi, nel momento in cui ricostruiamo il turismo italiano, sarebbe doverosa una parola chiara, che escluda il ritorno a modelli di sviluppo turistico per i quali il "come prima" è, intanto, impraticabile nel breve termine (si pensi alla congestione nelle città d'arte o agli assembramenti connaturati al divertimentoificio romagnolo), ma non auspicabile nemmeno nel lungo.** Lo stesso silenzio di molte mete culturali e/o paesaggistiche, a volte malinconico, persino angosciante, ma spesso anche affascinante, invita a pensare che il turismo del prossimo decennio o sarà sostenibile o non sarà.

Tra le diverse definizioni di sostenibilità potremmo rifarci a quella proposta dall'Organizzazione Mondiale del Turismo che va in due direzioni diverse ma fortemente legate tra loro: la non alterazione dell'ambiente (sociale-naturale-artistico) e il non contrapporsi ad altre attività economiche. Bisognerà insomma fare di necessità virtù e andare anche oltre al semplice contenimento dell'overtourism (ossia il controllo degli accessi delle mete congestionate), favorendo concretamente quelle attività che non solo assicurino di non "consumare" il patrimonio artistico, naturale e sociale, ma che mantengano e, anzi, sinergicamente favoriscano altre attività produttive. Anche nel pre-pandemia vi erano esempi virtuosi di come (anche) il turismo abbia rivitalizzato qui la pastorizia, là la coltivazione di specie dimenticate, favorendo ora il mantenimento di tradizioni culturali, ora attività produttive, ora la biodiversità.

Il brusco passaggio dall'overtourism al non-tourism e l'esigenza di recupero dei livelli di attività potrebbero oggi suggerire un allentamento delle azioni che (per altro in modo molto cauto) erano state intraprese per regolare i flussi e disperderli su territori più ampi. In alcuni casi (ad esempio nel turismo balneare o in città col proliferare dei dehors) si possono temere anzi spinte a consolidare nel tempo l'occupazione di nuovi spazi da parte delle attività turistiche. È un rischio da considerare con attenzione. In sintesi, bisogna evitare che la ripresa dell'economia turismo avvenga riproponendo i problemi del passato e dimenticando l'urgenza di quelle politiche che erano già in fase di realizzazione o almeno di progettazione. Il turismo italiano aveva già una sua strategia, un piano strategico 2017-2022<sup>7</sup>, che è certamente suscettibile di aggiornamenti importanti e di un'accelerazione delle realizzazioni. Il "ground zero" del turismo non è anche il "ground zero" delle politiche per il turismo. **La questione non è quella**

---

<sup>7</sup> [https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1481892223634\\_PST\\_2017\\_IT.pdf](https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1481892223634_PST_2017_IT.pdf)

**oggi di riscrivere da capo una nuova strategia, ma di focalizzare l'attenzione su quelle variabili che la pandemia ha messo in evidenza, come sfide e anche come opportunità.**

### *Rispondere ai mutamenti della domanda*

Sfide e opportunità stanno innanzi tutto nelle tendenze emergenti nei comportamenti dei consumatori, quali emergono dalle prime analisi svolte in questi mesi così come da riscontri importanti (in particolare quelli che ci vengono dal mercato cinese, dove la ripresa dei flussi è avvenuta in anticipo).

Non si tratta di tendenze radicalmente nuove. Uno dei più importanti attori del turismo globale, Amadeus, aveva segnalato già alla fine del 2019 che l'anno a venire sarebbe stato quello del “**conscious travel**”. Era una percezione condivisa da molti: i turisti mostravano un'attenzione crescente per l'impatto del loro viaggio, privilegiavano anche nelle loro scelte offerte turistiche improntate a criteri di sostenibilità e mostravano una netta preferenza per modalità di vacanza più “lente”. Ciò portava all'emergere di nicchie importanti di mercato, sempre meno elitarie, attratte da esperienze di viaggio più coerenti con le proprie esigenze di benessere fisico e psicologico o, come sono state definite, “trasformative”<sup>8</sup>. Molti esperti e operatori condividono l'aspettativa che nel “new normal” che seguirà alla fine dell'epidemia si realizzerà una redistribuzione dei flussi accelerata, che in altri tempi avrebbe richiesto due o tre decenni<sup>9</sup>, specialmente a favore di destinazioni alternative.

I segnali che vengono dai primi studi sulle intenzioni di viaggio post-Covid convergono nell'identificare **le nuove priorità del turista** in una rinnovata attenzione alla natura con un relativo ridimensionamento del turismo urbano (come conseguenza dell'esperienza di lockdown urbano, ma anche per la diffusa convinzione delle possibili relazioni tra pandemia e inquinamento e per la diffidenza verso contesti sovraffollati) e da una quasi ossessiva attenzione alla salute (il virus si è rivelato letale soprattutto per persone in condizioni fisiche più fragili a causa dell'età e di malattie pregresse). Potrà durare nel tempo l'esigenza di fuga dalla condizione di forte stress legata sia all'ansia e alla paura del contagio, sia ai nuovi modelli di vita sociale (distanziamento, mascherine etc.), sia a condizioni lavorative diverse e non necessariamente rilassanti (smart working, lavoro a distanza etc.). Già durante l'epidemia si sono viste diffondere una maggiore attenzione alle pratiche salutistiche e forme di relativo auto-isolamento finalizzate ad un maggiore benessere fisico e psicologico ed allo stress management (yoga etc.).

Rimarrà d'altronde l'esigenza di assicurare un turista che vivrà con maggiore ansia che nel passato le proprie percezioni di rischio. Gli esperti del settore si attendono che tali percezioni saranno particolarmente acute per le generazioni più anziane (un target di importanza strategica per il turismo già da molti anni), ma che in generale sarà molto maggiore la consapevolezza ed anche la conoscenza delle condizioni di igiene e sicurezza. Ne consegue l'esigenza di ricostruire un dialogo con il cliente di maggiore qualità, consapevoli che la reputazione di affidabilità costruita in questa fase difficile sarà un fattore di competitività destinato a valere nel tempo. Questo riguarda in primo luogo le imprese ed i servizi locali di assistenza ai turisti, ma implica anche una riflessione sugli intermediari, dalle agenzie di viaggio alle piattaforme globali. A questi operatori si chiederà un'intermediazione più puntuale, competente e personalizzata.

---

<sup>8</sup> Horwath HTL, *The Complexities of Delivering Transformational Travel Experiences*, June 2018

<sup>9</sup> What awaits tourists when they re-emerge from lockdown?, *The Economist*, May 30, 2020

Quanto all'importante mercato del **turismo d'affari**, da tempo si ipotizzava la minaccia posta dalle tecnologie di videoconferenza. Si ipotizzava un impatto positivo sui costi aziendali, ma era difficile sostituire prassi radicate e stili di lavoro. Ora invece peserà l'esperienza di questi mesi e la nuova familiarità con le piattaforme di videoconferenza, inducendo a livello individuale e di impresa una molto maggiore selettività nelle decisioni di viaggio.

In questo contesto anche la comunicazione richiede di essere fatta evolvere oltre il confezionamento di spot accattivanti e payoff fantasiosi. Come sta avvenendo in molti altri Paesi, la comunicazione turistica dovrebbe essere integrata in una visione più ampia del Paese, oggetto di una vera e propria **"diplomazia culturale"**, che per sua natura è multisettoriale (oltre che multilivello). Collegare l'esperienza turistica all'agricoltura di qualità o ad alcune manifatture iconiche (dalla moda all'automobile) significa valorizzare un'immagine complessiva in cui la "bellezza" non è ridotta a oggetto di consumo turistico, ma si integra con le pratiche sociali, culturali ed economiche di un territorio. Significa indirizzarsi quindi ad un viaggiatore più attento, più responsabile, più empatico nei confronti dei residenti ed anche più disposto a dare valore economico alla propria esperienza.

### *Ri-orientare l'offerta*

Per preparare il turismo del futuro e rispondere efficacemente ai trend emergenti nella domanda, le risorse disponibili per gli interventi di policy dovrebbero potersi concentrare, piuttosto che in un sostegno occasionale della domanda interna, verso **investimenti coerenti con una logica di riconversione** del sistema turistico nazionale. Questa riconversione ha necessariamente anche una pars destruens, che si realizza in un netto ridimensionamento dei flussi turistici verso le aree congestionate, riducendo le quantità e aumentando la qualità dell'offerta turistica (il che ovviamente richiede un temporaneo accompagnamento con ammortizzatori sociali).

Lo stop (o la ripresa parziale) delle attività turistiche possono oggi configurare una finestra di opportunità per un importante **ammodernamento delle strutture**, a cominciare da quelle alberghiere e della ristorazione, con ristrutturazioni edilizie che le riqualifichino in funzione delle esigenze sanitarie contingenti, ma anche di nuovi servizi qualificanti. Inoltre, non tutte le strutture potranno essere ammodernate, il che richiede di facilitare la loro "rottamazione". È evidente, data la crisi di liquidità della grande maggioranza degli operatori del settore, che ciò può avvenire solo con un generoso sostegno pubblico, urgente e concentrato nel tempo.

Per il resto, **la scommessa è quella dell'innovazione**, che nel settore turistico non è meno importante né meno sfidante di quella del settore manifatturiero. Le dinamiche innovative dell'industria turistica (pur con ritardi evidenti nel caso italiano) erano già in atto prima dell'epidemia e molte di esse possono essere rilette in modo funzionale alla costruzione del nuovo turismo. Ci riferiamo sia ai modelli di business (piattaforme di intermediazione, sharing economy etc.), sia ai prodotti ed alle esperienze (ad esempio, formule innovative di ristorazione, alberghi diffusi, sviluppo turistico delle aree interne e dei borghi etc.), sia infine alle tecnologie (digitalizzazione, realtà virtuale, realtà aumentata, IA e machine learning, robotica etc.). Si tratta di innovazioni che richiedono risorse finanziarie importanti, anche per

attenuare il livello di rischio che comportano, risorse che – ancora una volta – non si possono chiedere ad attori in crisi di liquidità.

### *Innovazione e nuove tecnologie*

Il ruolo dell'innovazione tecnologica è centrale e riveste particolare ed urgente rilevanza in almeno tre ambiti:

- quello dell'ospitalità, in cui le nuove tecnologie possono contribuire a ridisegnare le interazioni tra clientela e frontline, oltre che a migliorare l'accessibilità e l'esperienza (attraverso, ad esempio, le applicazioni IoT);
- quello dei beni culturali, per il quale c'è da colmare un ritardo sia per quanto riguarda le strategie digitali<sup>10</sup> sia relativamente alla questione, oggi divenuta critica, della gestione degli accessi (a fronte di esperienza d'avanguardia, già elaborate prima della pandemica, come quella degli Uffici);
- quello delle destinazioni, con l'integrazione delle strategie di "smart city" in una prospettiva di "smart destination".

In questa transizione non ci si potrà affidare alle sole forze di mercato. Il "new normal" del turismo deve essere l'oggetto di una strategia a più livelli che realizzi una transizione accelerata, attraverso una re-ingegnerizzazione, e talora una vera propria reinvenzione, della nostra offerta turistica. E quindi dovrebbe essere questo il momento in cui attivare rapidamente risorse ed azioni, per altro su linee già da tempo definite, a cominciare dal Piano Strategico 2017-2022. Al tempo stesso è giunto il momento di **"prendere il turismo sul serio"** e di considerarlo non una rendita del "Bel Paese", ma un settore pienamente integrato nelle catene del valore dell'economia italiana (e non solo italiana) e pienamente partecipe delle sfide e delle opportunità dei nostri tempi, a cominciare da quelle legate alla tecnologia. Innovazione nel turismo, non meno che nella manifattura o in altri servizi, significa oggi **ragionare in termini di nuova imprenditorialità e di trasferimento tecnologico**. Per quanto riguarda la prima, vi è stata negli ultimi anni un'attenzione crescente a questo tema anche in Italia, che è culminata in almeno un'esperienza di valore, ossia quella del programma Mibact – Invitalia "FactorYmpresa Turismo"<sup>11</sup>. Siamo tuttavia ancora lontani da un impegno più robusto, paragonabile ad esempio a quello francese, dove si sta costruendo una rete di incubatori / acceleratori specializzati (France Tourisme Lab).

Alla base dev'essere poi **un impegno del sistema educativo e della ricerca**. Finora la principale risposta si è avuta sul piano dei programmi formativi, con il proliferare di corsi "master" di qualità assai eterogenea. Probabilmente la vera sfida non è tanto quella di costruire una formazione avanzata ed una ricerca *per* il turismo, ma di integrare il turismo nelle priorità dei programmi esistenti della formazione e della ricerca. Questo vale in molti ambiti disciplinari che si sono "accorti del turismo" in

---

<sup>10</sup> vedi Rossi, G.P. (ed.), *Turismo 4.0: la nuova frontiera del turismo culturale*, Milano: Laboratorio Nazionale Smart Cities & Communities – CINI, 2020

<sup>11</sup> <http://www.factorympresa.invitalia.it/factory-turismo/>

anni recenti ed in particolare per le discipline STEM, che hanno visto le applicazioni al turismo come un'opportunità molto marginale.

### *Ripensare la governance*

C'è dunque bisogno di **una vera e propria politica industriale del turismo**. Anche la strategia comunitaria di risposta alla crisi enuncia, almeno nelle intenzioni della Commissione, un'esplicita integrazione di "turismo e cultura" tra i settori economici oggetto del "recovery plan". Questo non avviene in Italia. Si consideri ad esempio l'esperienza sterile ed assai deludente dei casi in cui, nell'attuale fase di programmazione dei fondi strutturali, (poche) Regioni e il governo nazionale hanno ritenuto di indicare il turismo come "ambito di specializzazione intelligente". In questo ambito si è mancata un'occasione storica per fare del turismo un ambito di innovazione, anche tecnologica, di rilevanza strategica per tutto il sistema economico.

Alla base c'è un problema di architettura istituzionale. Continuare ad affidare la politica del turismo a ministeri competenti sui beni culturali o sulle politiche agricole non è privo di significato né di conseguenze pratiche. Di fatto oggi l'industria turistica è per lo più trattata come un ambito a sé stante e le sue politiche non sono integrate nelle strategie di sviluppo economico del Paese. È esattamente il contrario di ciò di cui avremmo bisogno. Nel Paese in cui il turismo conta per il 13% del PIL ha senso, ad esempio, che si parli di una strategia della "transizione 4.0", "nuova politica industriale del Paese, più inclusiva e attenta alla sostenibilità", senza domandarsi quale contributo il turismo può dare a questa transizione e quale ne può ricevere?

Infine, il nuovo turismo richiede **una riflessione sulla governance**. Nei decenni scorsi abbiamo assistito a contrapposizioni sterili tra governo nazionale e regioni, oltre che ad una varietà di dinamiche tra i centralismi regionali e le spinte localistiche. Non esistono tuttavia soluzioni univoche e semplificabili nei soliti riferimenti alle esigenze di coordinamento: il pluralismo delle situazioni richiede pluralismo di strategie, di approcci e di sperimentazioni innovative. La ricentralizzazione non è un'alternativa credibile ad una governance multi-livello, per quanto complessa sia la sua gestione concreta. Oggi, anche alla luce dell'esperienza che stiamo vivendo, tre questioni appaiono da affrontare con urgenza:

- quella della **gestione delle destinazioni** (quale che sia la dimensione più corretta nei vari contesti: locale, di ambito o regionale): l'idea di una funzione e di un'organizzazione professionale per il "destination management" è venuta evolvendosi dal ruolo tradizionale di agenzia di promozione a vero e proprio organizzatore di sistema. Per i motivi sopra esposti, è questa la funzione strategica che oggi si rivela vitale, che si tratti di predisporre un contingency plan o di realizzare programmi di formazione o di costruire strategie di prodotto per una destinazione. Le "DMO" di nuova generazione sono uno strumento essenziale per un settore in cui nessun attore può operare in isolamento dal contesto;
- quella del **governo dei sistemi turistici territoriali**: qui si richiede un salto di qualità delle politiche regionali e locali nell'integrare il turismo in strategie di sviluppo territoriale più ampie e con il coinvolgimento di una pluralità di attori. Pensiamo a temi come quelli dello sviluppo delle aree interne, della nuova ruralità, delle città creative etc.;

- quella delle **funzioni strategiche di livello nazionale**, che non si possono ridurre ad un ulteriore livello di attività promozionale (che non necessariamente è il migliore e più efficace). Rispetto alla situazione attuale si può fare di più, ad esempio, per quanto riguarda la market intelligence, ma un aiuto reale potrebbe essere fornito anche nell'ingegnerizzazione, accelerazione e integrazione dei progetti di investimento di maggiore complessità<sup>12</sup>. Spetta poi (anche) al livello nazionale integrare il turismo nelle politiche dell'innovazione del trasferimento tecnologico, come potremo verificare assai presto (ad esempio, con il nuovo fondo affidato all'ENEA per il trasferimento tecnologico). Spetta al governo nazionale infine affrontare le questioni della mobilità e dell'accessibilità dei territori, anche quelli più urgenti, come il ruolo (oggi insostituibile) delle compagnie low-cost, che è stato sinora pesantemente, ma disordinatamente sovvenzionato da Regioni ed enti locali.

---

### *Che fare per il nuovo turismo?*

- revisione del piano strategico 2017-2022: riconsiderazione delle priorità e dei tempi di realizzazione
  - riapertura controllata e strategia di decrescita delle destinazioni a rischio overtourism
  - sostegno finanziario e fiscale alle ristrutturazioni edilizie (incluso interventi funzionali alla riqualificazione dei servizi offerti)
  - sostegno finanziario e fiscale alle innovazioni tecnologiche nel turismo (eventuale integrazione nel Piano Transizione 4.0)
  - sostegno finanziario e fiscale alle iniziative di innovazione di prodotto (per singole imprese o reti di imprese; con possibile focalizzazione territoriale su aree interne, borghi etc.)
  - attivazione degli strumenti previsti nelle strategie di smart specialisation delle Regioni e nazionale per il periodo 2014-2020; avvio di una revisione di queste strategie per la fase di programmazione 2021-2027
  - iniziative per la nuova imprenditorialità nel turismo; avvio di almeno due incubatori / acceleratori di impresa specializzati
  - integrazione del turismo nelle politiche a favore del trasferimento tecnologico (Decreto Rilancio)
  - sostegno statale alla costituzione di DMO "di nuova generazione"
  - strategia nazionale sul trasporto aereo low-cost
  - un progetto nazionale di "diplomazia culturale"
- 

<sup>12</sup> È una funzione svolta, ad esempio, da "France Tourisme ingénierie", una sezione specializzata dell'agenzia di sviluppo turistico Atout France.