

# L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro

Silvia Angeloni\*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Passato: la forte discontinuità creata dal Covid-19 nei sistemi turistici – 3. Presente: i nuovi paradigmi di viaggio – 4. Presente: il turismo come il settore più colpito dalla crisi pandemica – 5. Futuro: possibili scenari, nuove sfide ed eque opportunità di crescita – 6. Conclusioni - Bibliografia

## Abstract

The research intends to quantify and qualify the severity of the impact of Covid-19 on the Italian tourist destination. The current context is depicted on the base of recent international and national surveys, and it is the starting point for thinking about the future of tourism, without ignoring the past. Therefore, desirable paths of resilience are proposed to secure not only travellers, but also tourism businesses and territories, which constitute a great economic, social, historical, and cultural heritage of Italy

## 1. Introduzione

La pandemia del Covid-19 è la causa di un'emergenza sanitaria, sociale ed economica senza precedenti, con pesanti conseguenze sulle prospettive di crescita di molti Paesi e di molteplici settori. Uno dei comparti più in sofferenza è il macro-settore del turismo, che è un'industria fortemente connessa con i processi di globalizzazione. L'evento pandemico ha mostrato la vulnerabilità dei sistemi turistici a livello mondiale, nazionale e locale, generando uno scenario caratterizzato da forti incertezze, prospettive sfavorevoli e fragilità diffuse. Dopo anni in cui si è registrata una notevole espansione del comparto turistico, confermata anche all'inizio del 2020, le limitazioni alla libertà di movimento delle persone e la sospensione di molte attività economiche hanno fortemente inciso sulle condizioni di operatività e di economicità delle aziende turistiche, con conseguente indebolimento e impoverimento dei territori.

---

\* **Silvia Angeloni** è professore associato di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Economia, Università degli Studi del Molise. E-mail: [silvia.angeloni@unimol.it](mailto:silvia.angeloni@unimol.it)

Lo scenario mondiale è drasticamente cambiato, con impatti rilevanti soprattutto in quei Paesi che, come l'Italia, hanno sempre avuto una forte vocazione turistica. La crisi ha attraversato tutta la filiera italiana del turismo, con perdite molto pronunciate per le attività delle agenzie di viaggio, dei tour operator, del trasporto aereo, degli operatori fieristico-congressuali, delle strutture ricettive e ristorative. La sofferenza è stata maggiore nelle metropoli e nelle città d'arte, e più contenuta nelle destinazioni *open air*.

Le domande cruciali che, in questo momento critico, è legittimo porsi sono molte. Cosa resterà della generosa filiera turistica, all'indomani della fine dell'emergenza sanitaria? Una volta cessate le misure straordinarie di sostegno, quante imprese saranno ancora esistenti e quante saranno, invece, quelle scomparse? Quanti posti di lavoro saranno stati preservati e quanti, invece, sacrificati? Quando vi sarà la ripresa? Il contributo cerca di rispondere a queste domande, per poi suggerire nuovi assetti aziendali e territoriali.

Più in dettaglio, la ricerca ha il fine di quantificare e qualificare la gravità dell'impatto del fenomeno pandemico per il turismo, con uno specifico *focus* sulla destinazione italiana. Dopo una ricognizione dei principali indicatori turistici mondiali e nazionali nelle fasi pre- e post-Covid-19, si procede ad analizzare i maggiori cambiamenti intervenuti sul fronte della domanda e dell'offerta, evidenziando i mutamenti strutturali che potrebbero trasformare la morfologia e la geografia del sistema turistico italiano nel medio termine. Infine, sono proposti alcuni possibili percorsi di resilienza per mettere in sicurezza non solo i viaggiatori, ma anche le imprese turistiche e i territori, che costituiscono un grande patrimonio economico, sociale, storico e culturale del Bel Paese.

## **2. Passato: la forte discontinuità creata dal Covid-19 nei sistemi turistici**

Il 2019 è un anno destinato a diventare nella storia del turismo (e non solo) una data spartiacque, avendo creato una forte discontinuità tra ciò che prima era la "normalità" e ciò che di questa normalità è andato distrutto. Il cambiamento è così radicale che la fase attuale è stata definita come l'era della "nuova normalità", a dimostrazione del fatto che "nulla sarà più come prima". Il turismo *in primis* testimonia un forte elemento di rottura con il passato.

Per documentare l'impatto rivoluzionario della pandemia sul turismo, è sufficiente confrontare alcuni dati relativi al contesto turistico mondiale e italiano nella fase precedente e successiva alla pandemia del Covid-19, anche se per il 2020 si è ancora in attesa dei dati ufficiali. Si precisa che, nel momento in cui si scrive, l'anno 2020 è ancora in corso, motivo per cui si dispone solo di previsioni, peraltro riaggiorate più volte dai vari centri di studio internazionali e nazionali, stante il clima di estrema incertezza. Le proiezioni per l'anno 2020 sono tuttora oggetto di rivisitazioni al ribasso, per via della seconda ondata pandemica che, dopo un periodo di tregua e di mini-ripresa, ha obbligato molti Paesi a ripristinare misure di restrizione alla mobilità e al libero esercizio delle attività economiche.

Secondo le stime dell'*United Nations World Tourism Organization* (UNWTO), nella fase pre-Covid-19, e cioè nel 2019, il turismo nel mondo ha generato 1.460 milioni di arrivi internazionali, facendo registrare un tasso di crescita media annua del 3,7%, con entrate per il turismo internazionale pari a circa 1.480 miliardi di dollari (UNWTO, 2020c). Inoltre, secondo le stime del *World Tourism & Travel Council* (WTTC), il macro-settore Viaggi e Turismo, considerato nella sua totalità (impatto diretto, indiretto e indotto), ha contribuito a generare nel mondo il 10,3% del PIL e il 10,4% dell'occupazione, con 330 milioni di occupati nel 2019 (WTTC, 2020c).

Tale favorevole scenario è stato profondamente sconvolto dalla recente pandemia, come si evince dalle previsioni dell'UNWTO e del WTTC per l'anno 2020. In particolare, nei primi otto mesi del 2020, gli arrivi turistici internazionali si sarebbero ridotti del -70% rispetto ai valori dello stesso periodo dell'anno precedente (UNWTO, 2020c). Con riferimento all'intera annualità del 2020, l'UNWTO (2020a) ha previsto una riduzione degli arrivi turistici internazionali compresa tra -850 milioni e -1.140 milioni, con una perdita compresa tra -910 miliardi e -1.170 miliardi di dollari delle entrate dal turismo internazionale rispetto al 2019. Inoltre, il WTTC (2020a) ha stimato che nel 2020 il comparto Viaggi e Turismo potrebbe subire una riduzione del contributo totale al PIL compresa tra il -30% (nello scenario migliore) o il -62% (nello scenario peggiore) del valore rilevato nel 2019, con una perdita di posti di lavoro che nel 2020 oscillerebbe tra il -30% (nello scenario migliore) e il -62% (nello scenario peggiore) degli occupati registrati nel 2019<sup>1</sup>.

Analogamente, è possibile delineare le prospettive del turismo italiano nell'era pre- e post-Covid-19. In base alle rilevazioni ("Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi") dell'ISTAT<sup>2</sup>, nel 2019, gli arrivi negli esercizi ricettivi italiani (alberghieri ed extra-alberghieri) sono stati 131,3 milioni, composti per 65 milioni dagli arrivi dei residenti all'estero (49,5%) e per 66,3 milioni dagli arrivi dei residenti in Italia (50,5%). Inoltre, si è registrato un totale di 436,7 milioni presenze, pari alla somma di 220,6 milioni di presenze dei residenti all'estero (50,5%) e di 216 milioni di presenze dei residenti in Italia (49,5%).

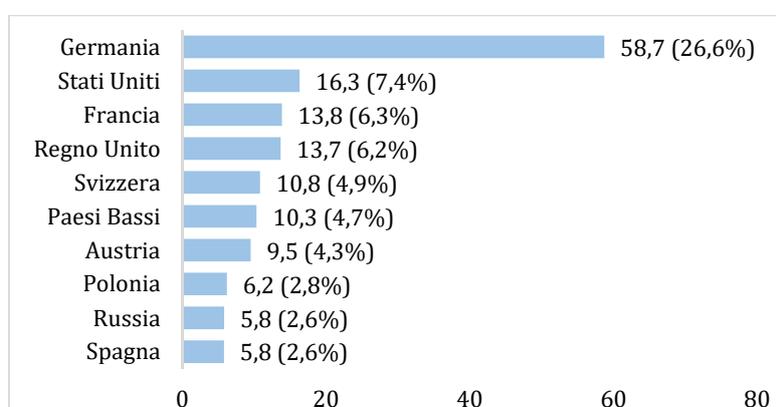
Per maggiore chiarezza, è importante fornire ulteriori dettagli sull'articolazione dei due mercati di origine che hanno generato le presenze del 2019 in Italia. La Figura 1 e la Figura 2 elencano, rispettivamente, i principali 10 Paesi e le principali 10 Regioni italiane da cui provengono i turisti che, nel 2019, hanno contribuito ai volumi delle presenze internazionali (220,6 milioni) e delle presenze domestiche (216

<sup>1</sup> Nelle analisi del WTTC (2020a), lo "scenario migliore" è riconducibile alla coesistenza delle seguenti ipotesi: progressiva riduzione dei tassi di contagio; ampi e coerenti sistemi di test e di tracciamento; creazione di corridoi di viaggio funzionali ad un'apertura più rapida delle frontiere; approccio coordinato tra i Paesi e tra il settore pubblico e il settore privato; adozione di protocolli globali di sanità e sicurezza; presenza di misure governative di sostegno continuativo per il settore Viaggi e Turismo; rimozione dei divieti non essenziali sui viaggi internazionali; assenza di quarantena. Lo "scenario peggiore" è, invece, basato sulle seguenti ipotesi: insorgenza di una seconda ondata di contagi; inadeguatezza dei sistemi di test e di tracciamento; chiusura delle frontiere; limitato coordinamento tra i governi e tra il settore pubblico e privato; limitata adozione di protocolli globali di salute e sicurezza; assenza di misure di sostegno governativo per il settore Viaggi e Turismo; divieti generalizzati per i viaggi; esistenza di periodi di quarantena di 14 giorni.

<sup>2</sup> ISTAT, datawarehouse I.Stat (dati estratti l'8 Novembre 2020).

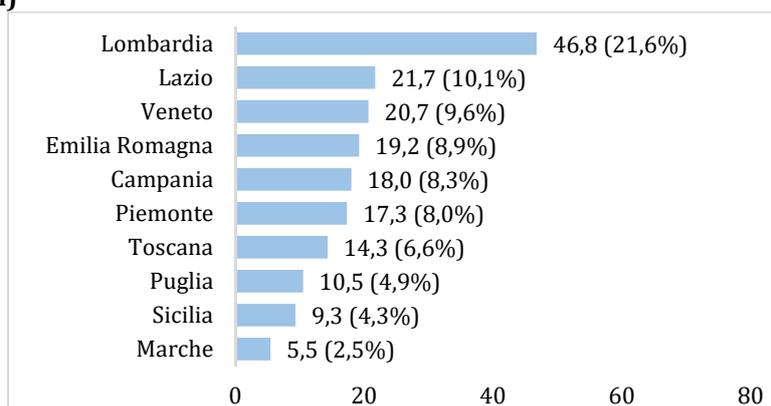
milioni). Come si può osservare, il principale Paese che ha alimentato i flussi incoming in Italia è la Germania (con 58,7 milioni di presenze, cioè con una quota del 26,6%), seguita a grande distanza dagli Stati Uniti (7,4%) e dalla Francia (6,3%)<sup>3</sup>. Invece, la Regione italiana di provenienza che ha generato il maggior numero di presenze domestiche è la Lombardia (con 46,8 milioni di presenze, corrispondenti al 21,6% del totale delle presenze domestiche), seguita dal Lazio (10,1%) e dal Veneto (9,6%).

**Figura n. 1 - Top 10 Paesi di origine per presenze incoming nel 2019 (milioni, percentuali)**



Fonte: elaborazione su dati ISTAT, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi

**Figura n. 2 - Top 10 Regioni di origine per presenze domestiche nel 2019 (milioni, percentuali)**



Fonte: elaborazione su dati ISTAT, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi

<sup>3</sup> Si noti che nella *top ten* della Figura 1 non compare la Cina, che occupa tuttavia l'undicesima posizione, con un numero di presenze pari a 5,3 milioni (2,4%). In ragione della potenza economica e della grande popolazione della Cina, sarà importante trasformare i cinesi in uno dei principali clienti del mercato turistico incoming per l'Italia.

Inoltre, il WTTC ha stimato che, nel 2019, il contributo totale del settore Viaggi e Turismo al PIL è stato per l'Italia del 13%, mentre il contributo all'occupazione è risultato del 14,9%, con 3,476 milioni di occupati nel comparto (WTTC, 2020b). Nel 2019, le entrate per viaggi internazionali in Italia hanno raggiunto l'importo di 44,3 miliardi di euro (Banca d'Italia, 2020). Infine, sempre nel 2019, l'Italia si è posizionata al quinto posto della classifica mondiale dell'UNWTO (2020c) per il numero degli arrivi turistici internazionali (dopo la Francia, la Spagna, gli Stati Uniti, la Cina), ma al sesto posto per il valore (in dollari) delle entrate dal turismo internazionale (dopo gli Stati Uniti, la Spagna, la Francia, la Thailandia, il Regno Unito).

Anche le *performance* italiane nel turismo hanno subito e subiranno una notevole battuta di arresto per via della pandemia. Secondo l'Ufficio Studi dell'ENIT (2020b), i visitatori totali internazionali e nazionali potrebbero diminuire nel 2020, rispetto al 2019, di quasi -57 milioni. In particolare, il 2020 potrebbe registrare una riduzione di -40 milioni di turisti internazionali e un calo di -16 milioni di turisti italiani. Inoltre, nel 2020, rispetto al 2019, i pernottamenti turistici totali potrebbero ridimensionarsi di -186 milioni (derivanti da una riduzione di -140 milioni nei pernottamenti dei turisti internazionali e da una riduzione di -46 milioni nei pernottamenti dei turisti italiani), con una contrazione della spesa turistica di quasi -71 miliardi di euro (derivanti da un decremento di -27,3 miliardi nella spesa dei turisti stranieri e da un decremento di -43,6 miliardi nella spesa dei turisti italiani). Infine, il contributo totale del comparto Viaggi e Turismo potrebbe diminuire di -5,8 punti percentuali (dal 13% del PIL nel 2019 al 7,2% del PIL nel 2020).

Si può, quindi, convenire che il Covid-19 sia una crisi senza precedenti, soprattutto se paragonata ad altri eventi pandemici o straordinari. Ad esempio, la SARS nel 2003 ha comportato un decremento di -3 milioni di arrivi turistici internazionali a livello globale, cioè una riduzione di appena -0,4% rispetto agli arrivi turistici internazionali dell'anno precedente, mentre la crisi economico-finanziaria esplosa nel 2008 ha provocato una flessione di -37 milioni di arrivi turistici internazionali nel 2009, cioè una contrazione di -4% rispetto agli arrivi turistici internazionali del 2008 (UNWTO, 2020a).

Con riferimento all'impatto del Covid-19, l'UNWTO (2020a) ha invece stimato un crollo degli arrivi turistici internazionali dell'ordine di -58%, -70% o -78%, con la conseguenza che il 2020 potrebbe registrare solo 610, 440, o 320 milioni di arrivi turistici internazionali a livello globale. Le diverse percentuali corrispondono alle ipotesi di una riapertura delle frontiere e di un allentamento delle misure restrittive a decorrere, rispettivamente, da luglio, settembre o dicembre 2020.

La maggiore gravità dell'impatto del Covid-19 ha varie spiegazioni. Il Covid-19 (noto anche come SARS-CoV-2) è una pandemia virale che, per quanto meno letale della SARS-CoV-1 del 2003, ha livelli di contagiosità e, quindi, di diffusione maggiori. Inoltre, la crisi finanziaria del 2007-2009, per quanto dirompente sotto il profilo economico, non ha analogie con le infezioni virali, perché non ha messo in crisi la mobilità, che è uno dei presupposti essenziali del turismo.

### 3. Presente: i nuovi paradigmi di viaggio

In attesa delle coperture vaccinali per il Covid-19, la strategia di difesa adottata da molti governi per il contenimento del contagio ha previsto l'introduzione di misure restrittive alla libertà di assembramento e di movimento, con periodi di *lockdown* più o meno estesi dal punto di vista spaziale e temporale, e più o meno mirati dal punto di vista economico. Le misure più stringenti hanno imposto la sospensione delle attività produttive ritenute non essenziali per la vita dei cittadini nella situazione contingente. La filiera del turismo italiano è stata profondamente interessata dai provvedimenti restrittivi, essendo prevalsa l'interpretazione del turismo come un'attività di carattere voluttuario e non essenziale.

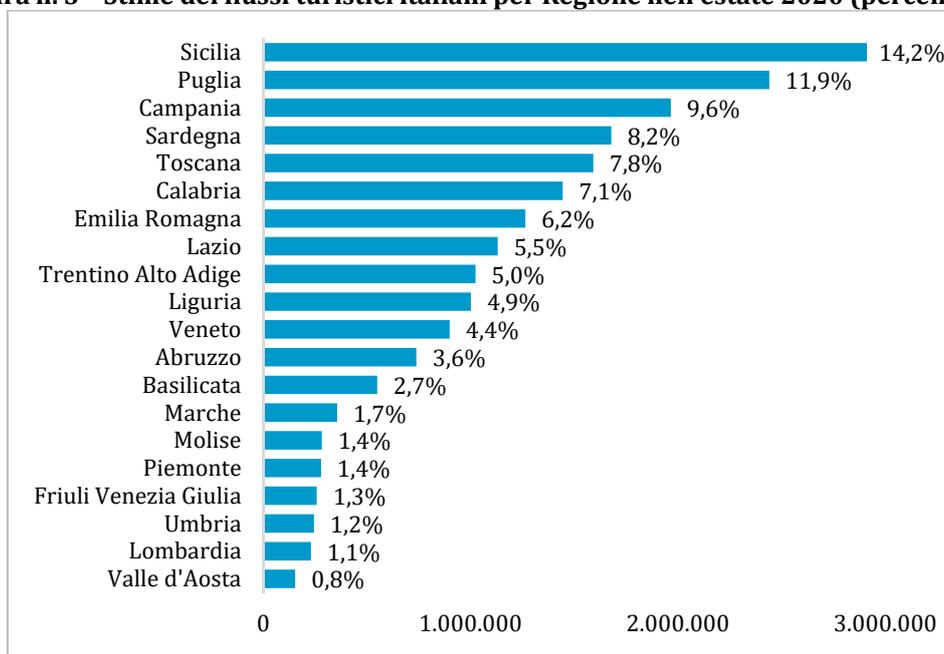
Nonostante i disagi psicologici, economici e sociali, l'emergenza sanitaria non sembra aver spento il desiderio di viaggiare dei turisti durante l'estate 2020, anche se ne ha profondamente modificato le attitudini, le esigenze e i comportamenti. Non essendosi ancora concluso l'anno nel momento in cui si scrive, mancano i dati ufficiali per monitorare l'effettivo cambiamento intervenuto sul fronte della domanda turistica nel 2020. Tuttavia, alcune importanti tendenze sono desumibili dai risultati emersi nelle indagini condotte dai principali enti che si occupano di turismo in Italia. Le diverse indagini, qui di seguito illustrate, dimostrano un cambio di paradigma nella domanda turistica, e cioè l'insorgenza di un nuovo modo di trascorrere la vacanza.

Mediante una rilevazione realizzata tra il 24 ed il 30 agosto 2020, l'Ufficio Studi dell'ENIT (2020a) ha fotografato le vacanze degli italiani attraverso interviste rivolte a circa 4 mila turisti. L'indagine ha rivelato che il 41% del campione di italiani non ha potuto svolgere una vacanza nell'estate 2020, mentre il 59% dei rispondenti ha effettuato almeno un periodo di vacanza al di fuori dalla propria residenza. Nel 97% dei casi, gli intervistati hanno scelto l'Italia come luogo per la vacanza estiva. In media, il soggiorno è durato 7 notti e il budget di spesa è stato di 850 euro.

Se la destinazione balneare è risultata la meta preferita dai turisti anche nell'estate 2020, la vacanza in montagna avrebbe, però, subito una minore riduzione rispetto al 2019. Secondo le ultime proiezioni dell'Ufficio Studi ENIT (2020b), le destinazioni montane sono le aree che, in termini di viaggi (sia internazionali che domestici), avrebbero registrato nel 2020 una minore contrazione (-43%) rispetto al 2019, mentre le località costiere (-57%) e cittadine (-55%) avrebbero rilevato riduzioni maggiori. Nel 2020, e sempre rispetto al 2019, il Sud sarebbe stato leggermente meno penalizzato (-50%), se paragonato alle Regioni del Nord (-53%) e del Centro (-56%).

Un'altra interessante ricognizione della domanda turistica è fornita dall'Istituto Nazionale Ricerche Turistiche (ISNART) tramite l'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio. Secondo le previsioni dell'ISNART (2020), le principali Regioni di destinazione degli italiani sarebbero rimaste sostanzialmente invariate nell'estate 2020. Come illustrato dalla Figura 3, Sicilia, Puglia, Campania, Sardegna avrebbero accolto oltre il 40% del totale dei turisti italiani.

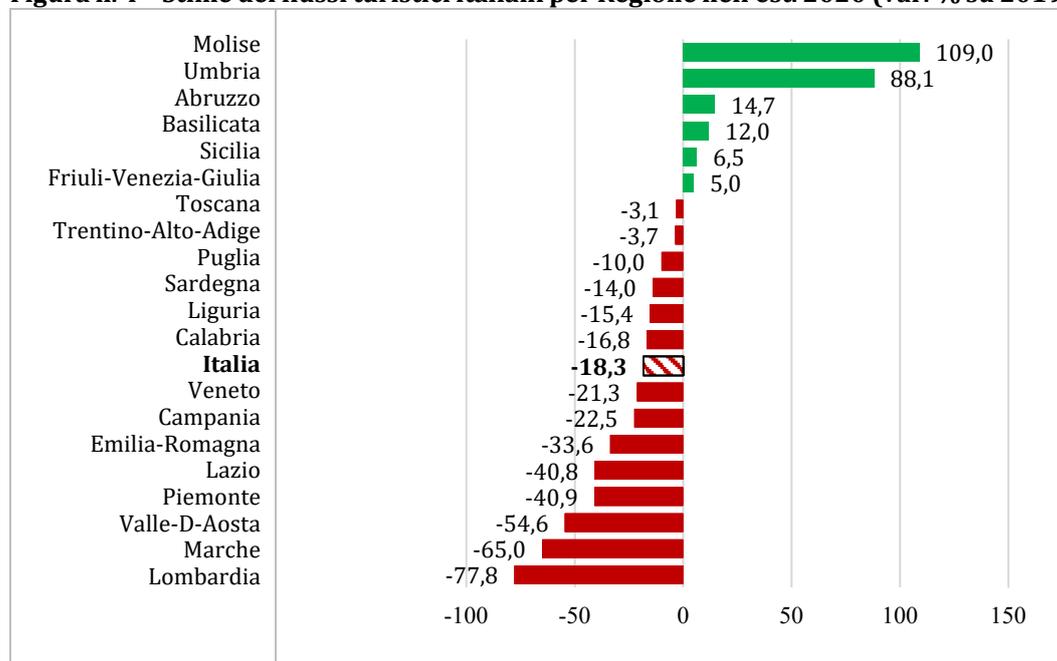
**Figura n. 3 – Stime dei flussi turistici italiani per Regione nell'estate 2020 (percentuali)**



Fonte: Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio ISNART-Unioncamere (2020)

Ciò che, invece, è mutato in maniera significativa è il peso relativo di alcune località di vacanza, come mostrato nella Figura 4. In particolare, sebbene la Puglia e la Campania continuino ad essere le principali Regioni di riferimento per il turismo estivo, le stime ne rilevano, in entrambi i casi, un saldo negativo per il 2020, con rispettivamente -10% e -22,5% di vacanzieri in meno rispetto ai volumi del 2019. A mostrare un bilancio negativo è anche la Sardegna, con -14% di turisti. Tra i cali più significativi, si segnala il caso della Lombardia che, nell'estate 2020, avrebbe maturato una perdita di quasi -78% di visitatori rispetto ai numeri dell'estate 2019.

Per contro, la Figura 4 suggerisce che i turisti domestici sembrano premiare, rispetto al passato, quelle aree geografiche dove il virus ha avuto una minore circolazione, perché le garanzie in termini di distanziamento sono risultate maggiori. È il caso di Molise, Umbria, Abruzzo, Basilicata, Friuli Venezia Giulia, che hanno visto aumentare la propria attrattività turistica per il maggior isolamento e/o integrità ambientale delle aree interne. Si tratta, per lo più, di Regioni di modeste dimensioni dal punto di vista demografico, ma con forti caratterizzazioni in termini territoriali, ambientali e naturalistici.

**Figura n. 4 – Stime dei flussi turistici italiani per Regione nell'est. 2020 (var. % su 2019)**

Fonte: Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio ISNART-Unioncamere (2020)

Altre importanti informazioni sulle dinamiche della domanda turistica sono fornite dalla *survey* condotta *online* dal Centro Studi del Touring Club Italiano (TCI, 2020) tra l'8 e il 10 settembre 2020. L'indagine ha coinvolto la *community* Touring (che comprende oltre 300.000 iscritti) e i questionari compilati sono stati oltre 4.700. Il 90% degli intervistati ha dichiarato di aver effettuato almeno una vacanza tra giugno e inizi settembre 2020. Nel 48% dei casi, la questione della sicurezza sanitaria è stata la principale motivazione addotta da coloro che hanno deciso di non effettuare una vacanza.

L'indagine del TCI ha rilevato inequivocabilmente come il modo di fare turismo sia cambiato, essendo stato pianificato all'insegna della prudenza. In particolare, il Covid-19 avrebbe modificato la modalità della vacanza per il 69% dei rispondenti. Inoltre, il 72% del campione ha optato per mete di viaggio più vicine al luogo di residenza, preferendo il c.d. "turismo di prossimità". Ma i soggetti coinvolti nel sondaggio hanno adottato anche altri comportamenti prudenziali per limitare il rischio di contagio. In particolare, rispetto al passato, il 67% degli intervistati ha ridotto la partecipazione agli eventi o le visite ai musei; il 59% dei partecipanti ha scelto destinazioni meno note perché, presumibilmente, meno affollate; il 58% dei rispondenti ha contenuto la frequentazione di bar e ristoranti. Infine, il 42% del campione ha ammesso di aver ridimensionato la componente relazionale, evitando di fare nuove conoscenze e di stringere amicizie. Tale ultimo aspetto rappresenta un'ennesima anomalia rispetto alle classiche abitudini del turista, perché la vacanza sembra spogliarsi di quella componente relazionale che tipicamente caratterizza il comportamento del visitatore,

mediamente incline a sfruttare le occasioni di viaggio per conoscere nuove persone. Probabilmente, il rispetto delle regole del distanziamento e il timore del contagio spiegano il ridimensionamento dei desideri di socializzazione.

Anche nell'indagine del TCI, è emerso che la stragrande maggioranza dei vacanzieri abbia scelto l'Italia come meta di viaggio (94%, contro il 63% nella *survey* del 2019), mentre in pochi hanno optato per l'Europa (6%, contro il 30% nella *survey* del 2019). Per quanto riguarda la tipologia di esperienza, la vacanza balneare è risultata la formula preferita anche nell'estate 2020 (44%, rispetto al 42% nel 2019). Al secondo posto c'è la montagna, che ha registrato un forte incremento rispetto al passato (26% nel 2020, contro il dato del 15% rilevato nella *survey* del 2019). Nel 2020, i rispondenti hanno segnalato un maggior gradimento anche per i borghi e l'entroterra (7%, rispetto all'1% del 2019), e per le destinazioni lacuali (3%, rispetto all'1% del 2019). Ne sono uscite perdenti le città d'arte (scelte dal 4% del campione nel 2020, contro il 10% del precedente anno). Probabilmente la paura del contagio ha indotto a privilegiare mete più naturalistiche, che offrono maggiori opportunità per lo svolgimento di attività all'aria aperta.

Inoltre, secondo l'indagine del TCI, le tipologie di alloggio più utilizzate nell'estate 2020 hanno confermato il primato degli hotel e dei villaggi (che totalizzano il 35% delle preferenze, anche se si è rilevata una forte riduzione rispetto all'estate 2019, quando gli hotel e i villaggi erano stati scelti dal 49% della *community* intervistata). Gli appartamenti in affitto (21%), i campeggi (9%) e gli agriturismi (5%) hanno registrato percentuali sostanzialmente in linea con i dati degli anni precedenti. Sempre in termini relativi, importanti incrementi si sono ravvisati, invece, per le seconde case di proprietà (17%, rispetto al 6% del 2019) e per le case di parenti e amici (7%, rispetto al 3% dell'anno scorso). Questioni di sicurezza e di convenienza economica spiegano la preferenza per queste due ultime soluzioni di alloggio.

Il Covid-19 ha condizionato anche la scelta dei mezzi di trasporto per raggiungere le destinazioni. Secondo l'indagine del TCI, il mezzo largamente più utilizzato è stato l'auto di proprietà o in noleggio (71%, contro il 44% nel 2019), a discapito del mezzo di trasporto aereo (8%, contro il 33% nel 2019). Il maggior utilizzo dell'automobile è riconducibile a diverse ragioni: l'incremento dei viaggi a corto raggio; la maggiore flessibilità e libertà negli spostamenti; la maggiore facilità nel raggiungere località "minori" non adeguatamente servite dai mezzi di trasporto collettivo; i maggiori livelli di sicurezza garantiti dall'auto che, rispetto ai mezzi pubblici, consente un più elevato controllo degli aspetti igienici e minori rischi di assembramento.

Anche se si è in attesa di conoscere i dati ufficiali per intercettare a pieno le dinamiche della domanda, le stime sopra illustrate lasciano trapelare il problema della forte diminuzione del flusso turistico dei visitatori stranieri. Sostanzialmente, nel breve periodo, il sistema turistico italiano si dovrà appoggiare, in modo comunque limitato, sui soli flussi domestici che, come sopra menzionato, rappresentano (per numero di arrivi e di presenze) circa la metà del mercato turistico in Italia.

Tuttavia, il problema della perdita dei visitatori d'oltre frontiera potrebbe essere parzialmente mitigato dal fatto che, tra i principali contributori del flusso delle presenze incoming (Figura 1), si annoverino la Germania, la Francia e la Svizzera, e cioè Paesi geograficamente vicini o limitrofi all'Italia. L'attenuante deriva dal fatto che

i residenti di tali Paesi potrebbero raggiungere l'Italia utilizzando l'auto o il treno. Per contro, nel breve periodo, le presenze di altri importanti turisti internazionali (statunitensi e inglesi) dovrebbero essere ostacolate dalla necessità di percorrere grandi distanze e/o dalla sostanziale indispensabilità del mezzo di trasporto aereo. Nel breve periodo, quindi, sarà, importante veicolare la comunicazione promozionale verso quei turisti europei che, per vicinanza geografica, hanno maggiore facilità di accesso alla destinazione italiana.

Per quanto riguarda, invece, i viaggi dei residenti in Italia (Figura 2), la loro principale provenienza da Regioni, come la Lombardia o il Veneto, che nella prima fase pandemica si sono caratterizzate per l'elevato numero di contagi, potrebbe aver depotenziato il dato definitivo del numero delle presenze domestiche nel 2020.

Occorre, tuttavia, precisare che il turismo domestico generato dai residenti italiani, se anche svolgerà nel prossimo futuro un'importante funzione di cuscinetto economico, non potrà mai compensare la perdita di entrate causata dalla riduzione del turismo incoming, ossia dei viaggiatori che provengono da oltre frontiera. Al riguardo, è importante rammentare che il turismo è uno dei principali fattori di traino dell'economia internazionale, rappresentando la terza più grande categoria nel mondo per valore delle esportazioni, preceduta solo dai prodotti chimici e dai combustibili (UNWTO, 2019).

La forte flessione del turismo incoming spiega il crollo del fatturato turistico nelle città d'arte italiane, che sono sempre state uno degli itinerari preferiti dai turisti stranieri. I visitatori internazionali rappresentano un segmento molto remunerativo per la destinazione italiana per la loro maggiore capacità di spesa e per la maggiore durata del soggiorno. Il turismo urbano, che già non trova più il suo naturale pubblico di riferimento nei turisti internazionali, è stato ulteriormente indebolito dalle criticità dei mezzi di trasporto pubblico nel garantire il distanziamento fisico e dai recenti provvedimenti che, in occasione della seconda ondata pandemica, hanno disposto, tra l'altro, la chiusura dei musei, dei teatri, delle sale da concerto, dei cinema, nonché la sospensione di fiere, convegni, congressi ed altri eventi (D.P.C.M. 3 novembre 2020).

#### **4. Presente: il turismo come il settore più colpito dalla crisi pandemica**

Il Covid-19 rappresenta uno shock economico senza precedenti, con ripercussioni attuali e potenziali molto pericolose per la vita dei lavoratori e delle imprese. Nel tentativo di salvaguardare lo *status* occupazionale delle persone e la continuità aziendale delle imprese più penalizzate dal *lockdown*, il governo italiano ha emanato, nel 2020, una serie di provvedimenti normativi, tra cui i decreti datati 17 marzo (Decreto Cura Italia), 8 aprile (Decreto Liquidità), 19 maggio (Decreto Rilancio), 28 ottobre (Decreto Ristori).

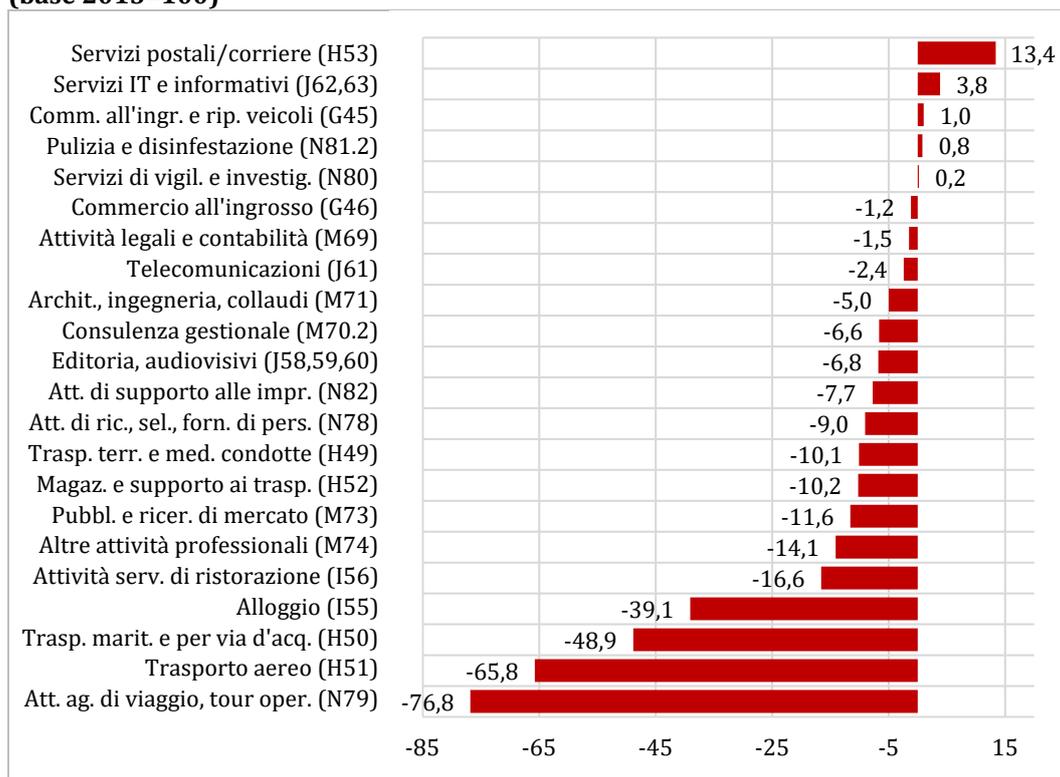
I provvedimenti normativi hanno introdotto varie misure di sostegno, tra cui: accesso ai finanziamenti garantiti dal Fondo Centrale di Garanzia, estensione della Cassa Integrazione, blocco dei licenziamenti, improcedibilità dei ricorsi per le dichiarazioni di fallimento, agevolazioni e sospensioni fiscali, moratoria sui debiti, contributi a fondo perduto. Tuttavia, l'efficacia dei tali interventi si è rivelata alquanto

inadeguata sotto il profilo della tempistica, delle procedure amministrative, della reperibilità delle informazioni e dell'entità delle compensazioni monetarie legate al calo del fatturato.

Per quanto riguarda l'offerta turistica italiana, valgono le stesse considerazioni precedentemente formulate per la domanda turistica. In particolare, non sono ancora disponibili i dati ufficiali che permettono di quantificare quale sarà l'impatto effettivo del Covid-19 sull'offerta del 2020, soprattutto in termini di perdite di fatturato e di tassi di mortalità delle imprese turistiche. Tuttavia, importanti indicazioni possono essere desunte dall'analisi di alcuni dati di periodo, pubblicati dall'ISTAT, nonché dalle stime del Cerved.

La Figura 5 riporta la graduatoria dei servizi, ordinati secondo la variazione percentuale tendenziale (positiva o negativa) degli indici grezzi di fatturato del III trimestre 2020 rispetto al III trimestre 2019 (ISTAT, 2020b).

**Figura n. 5 - Fatturato dei servizi, graduatoria dei settori secondo le variazioni tendenziali: III trimestre 2020, variazioni percentuali tendenziali degli indici grezzi (base 2015=100)**



Fonte: ISTAT (2020b), p. 4

Si nota che la maggiore variazione percentuale tendenziale negativa ha riguardato le agenzie di viaggio e i tour operator (-76,8%), il trasporto aereo (-65,8%), il

trasporto marittimo e per via d'acqua (-48,9), le strutture che offrono i servizi di alloggio<sup>4</sup> (-39,1%) e di ristorazione (-16,6%), e cioè tutte quelle imprese che formano il *core business* caratteristico dell'industria turistica.

Comunque, nonostante i valori negativi per le imprese turistiche, le stime delle variazioni percentuali tendenziali del III trimestre 2020 sono risultate molto meno gravi rispetto alle variazioni percentuali tendenziali del II trimestre 2020, dove invece si sono concentrati gli effetti dei provvedimenti restrittivi del *lockdown* primaverile.

Ad integrazione delle rilevazioni dell'ISTAT, si rammenta che l'*annus horribilis* del Covid-19 ha profondamente travolto anche l'*event industry*, cioè il macro-segmento che comprende festival, convegni, fiere ed eventi. Secondo le stime dell'associazione di categoria Club degli Eventi e della Live Communication, le aziende di tale macro-segmento potrebbero aver subito nel 2020 una riduzione di fatturato di -80% rispetto ai valori dell'anno precedente (Prisco, 2020).

La dinamica stagnante dell'economia per le imprese della filiera turistica è confermata dal recente Rapporto del Cerved, che è un operatore primario in Italia per l'analisi del rischio del credito, nonché una delle principali agenzie di rating in Europa. Il Cerved (2020) ha elaborato accurate previsioni sull'impatto della pandemia per 230 settori economici<sup>5</sup>. Secondo tali stime, i ricavi delle società di capitale italiane, nel 2020, potrebbero ridursi, in media, del -13,4% in termini nominali, ma con forti differenze settoriali.

In particolare, dal Rapporto del Cerved si evince che la pandemia avrebbe colpito l'economia nazionale in modo asimmetrico, risparmiando solo poche nicchie di mercato (tra cui, le attività farmaceutiche e la grande distribuzione), dominate per lo più dalle grandi imprese. Per le società di capitale, la Tabella 1 cattura questa asimmetria di impatto, elencando i 10 settori con le *performance* peggiori e i 10 settori con le *performance* migliori, sulla base delle stime del fatturato del 2020 rispetto al 2019.

È facile appurare come i settori più penalizzati siano quelli delle agenzie di viaggio e dei tour operator, delle compagnie del trasporto aereo e degli alberghi, con una contrazione media del fatturato nel 2020 pari a circa -50% rispetto ai valori del 2019. Ma la flessione dei ricavi intercetta solo una parte del problema nella formazione del risultato economico, negativamente influenzato anche dall'incremento dei costi.

In particolare, molte imprese turistiche, al fine di garantire il rispetto delle regole del distanziamento sociale e la minimizzazione del rischio di contagi, hanno sostenuto nel 2020 i costi straordinari per espletare le procedure di sanificazione, per dotare i propri clienti e lavoratori dei necessari materiali igienico-sanitari, per riorganizzare i locali e le mansioni del personale, per ridurre i contatti fisici tra il personale e i clienti (per esempio, con l'acquisto di tablet), per realizzare eventuali campagne di comunicazione rassicuranti sulla *safety* dei propri ambienti (ISNART, 2020).

---

<sup>4</sup> La voce "alloggio" (codice Ateco 55), che fa parte della sezione "I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione", comprende "alberghi e strutture simili" (codice Ateco 55.1), "alloggi per vacanze e altre strutture per brevi soggiorni" (codice Ateco 55.2), "aree di campeggio e aree attrezzate per camper e roulotte" (codice Ateco 55.3) e "altri alloggi" (codice Ateco 55.9).

<sup>5</sup> I 230 settori economici derivano da una classificazione proprietaria di Cerved, basata sui codici Ateco.

**Tabella n. 1 – Previsioni dei ricavi 2020/2019: settori con i maggiori decrementi e incrementi di fatturato**

DECREMENTI MAGGIORI DI FATTURATO		INCREMENTI MAGGIORI DI FATTURATO	
Settori	2020/2019	Settori	2020/2019
Agenzie di viaggio e tour operator	-51,3%	Commercio <i>online</i>	23,8%
Trasporti aerei	-50,8%	Tessuti e tessili tecnici e industriali	11,3%
Alberghi	-47,1%	Materie prime farmaceutiche	7,9%
Gestione trasporti	-46,7%	Specialità farmaceutiche	7,3%
Trasporto pubblico locale	-44,2%	Distribuzione alimentare moderna	6,6%
Organizzazione fiere e convegni	-40,0%	Gas industriali e medicali	5,2%
Gestione parcheggi	-38,8%	Pasta	4,8%
Strutture ricettive extra alberghiere	-37,9%	Apparecchi e dispositivi medicali	4,5%
Ristorazione	-33,8%	Ingrosso pharma e medicali	3,4%
Industria cinematografica	-32,9%	Prodotti per la detergenza	3,0%

Fonte: Cerved (2020), p. 26

Inoltre, mediante varie tecniche di proiezione, il Cerved (2020) ha quantificato il possibile impatto del Covid-19 sull'occupazione per l'aggregato delle società di capitale, delle società di persone e delle imprese individuali nell'annualità 2021, quando, cioè, si ipotizza che l'emergenza sanitaria potrebbe essere terminata. Un estratto di tali dati è contenuto nella Tabella 2, che riporta il numero degli occupati nel 2019 e la riduzione stimata degli organici aziendali (in valore assoluto e in percentuale) per alcuni settori turistici e per il totale dei settori, nelle ipotesi di scenario base e di scenario *worst* (cioè, nello scenario più severo di nuovi *lockdown* generalizzati, dopo quello del periodo primaverile). Con riferimento al totale dei settori, il Cerved ha previsto che, per effetto della somma dei licenziamenti lavorativi e dell'uscita dal mercato delle imprese più fragili, si potrebbe registrare nello scenario base una perdita di quasi -1,4 milioni di lavoratori (-8,3% del totale degli occupati del 2019), mentre nello scenario *worst* il 2021 potrebbe chiudersi con una perdita di -1,9 milioni di lavoratori (-11,7% del totale degli occupati del 2019)<sup>6</sup>.

Ma, come si evince dalla Tabella 2, la filiera del turismo sarebbe, nuovamente, il comparto più penalizzato, potendo arrivare a perdere un terzo o più del personale. In particolare, le agenzie di viaggio potrebbero riscontrare una riduzione molto elevata degli occupati in conseguenza del Covid-19, con un calo a regime (cioè, nel 2021) compreso tra le -29 mila (-33,9% degli occupati del 2019) e le -37 mila unità (-43% degli occupati del 2019). In termini assoluti, invece, le maggiori perdite occupazionali dovrebbero riguardare la ristorazione (con una perdita compresa tra -432 mila e -667 mila posti di lavoro) e gli alberghi (con una perdita stimata tra -115 mila e -152 mila unità lavorative).

<sup>6</sup> I menzionati dati sulla riduzione degli organici aziendali non includono gli effetti occupazionali del Covid-19 per la pubblica amministrazione, per il terzo settore e per i liberi professionisti.

**Tabella n. 2 - Impatti del Covid-19 sugli organici aziendali: proiezione su società di capitale, società di persone, imprese individuali (scenario base, scenario worst)**

Settori	Occupati 2019	SCENARIO BASE		SCENARIO <i>WORST</i>	
		Totale riduzione organico	% sugli occupati 2019	Totale riduzione organico	% sugli occupati 2019
...	...	...	...	...	...
Agenzie di viaggio	86.347	-29.263	-33,9%	-37.109	-43,0%
Alberghi	416.786	-115.537	-27,7%	-152.151	-36,5%
Ristorazione	1.948.298	-431.966	-22,2%	-667.408	-34,3%
Ricettività extra-alberghiera	109.216	-25.293	-23,2%	-31.113	-28,5%
Fiere e convegni	34.862	-8.888	-25,5%	-11.250	-32,3%
...	...	...	...	...	...
<b>Totale</b>	<b>16.563.155</b>	<b>-1.381.445</b>	<b>-8,3%</b>	<b>-1.943.950</b>	<b>-11,7%</b>

Fonte: Cerved (2020), pp. 129, 130, 131

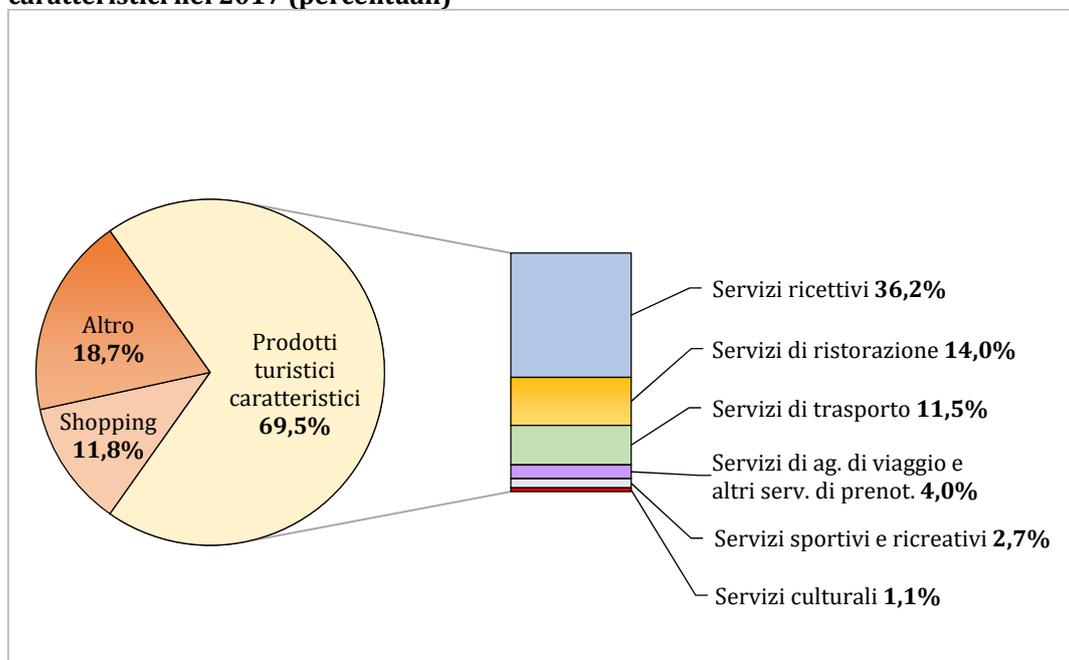
Rispetto ad altri comparti, il colpo inferto dal Covid-19 al turismo risulta più duro ed amplificato, perché più estesa ed intrecciata è la platea delle aziende che fanno parte della sua filiera. Tale considerazione può essere meglio apprezzata, se si analizza come si distribuiva a regime (e cioè, quando le cose andavano bene) la ricchezza generata dal turismo. Esaminando il Conto Satellite del Turismo (CST), la cui più recente elaborazione disponibile si riferisce all'anno 2017, è possibile catturare i principali destinatari del consumo turistico interno<sup>7</sup>, cioè del consumo effettuato dai turisti italiani e stranieri nel territorio italiano (ISTAT, 2020a).

La Figura 6 indica che, fatto 100 il valore del consumo turistico interno, è pari a quasi 70 euro l'ammontare impiegato nella fruizione dei servizi delle imprese che partecipano alla formazione dei prodotti turistici caratteristici<sup>8</sup>. Più nel dettaglio, 36,2 euro sono consumati nei servizi ricettivi, 14 euro nei servizi di ristorazione, 11,5 nei servizi di trasporto (ferroviario, su strada, marittimo, aereo e di noleggio), 4 euro nei servizi delle agenzie di viaggio e dei tour operator, 2,7 euro nei servizi sportivi e ricreativi, 1,1 euro nei servizi culturali. I restanti 30,5 euro sono destinati per 11,8 euro allo shopping e per 18,7 euro ad altro (in particolare, carburante e trasporto pubblico locale).

<sup>7</sup> Si noti che si usa il riferimento del "consumo turistico interno", e "non" della "spesa turistica interna", perché il "consumo turistico interno", rilevato nel CST, include non solo gli "esborsi monetari" dei turisti (cioè, la "spesa"), ma anche il valore dei "servizi ricevuti senza esborso monetario" dai turisti (per esempio, le spese per viaggi di affari a carico dei datori di lavoro, il valore dei servizi resi dall'utilizzo per vacanza delle seconde case di proprietà e i consumi turistici sostenuti dalle amministrazioni pubbliche).

<sup>8</sup> "Dal punto di vista dei prodotti vengono considerati caratteristici del turismo quei beni e servizi che in assenza di visitatori tenderebbero a scomparire o il cui consumo verrebbe ridotto significativamente", ISTAT (2020a), p. 5.

**Figura n. 6 - Consumo turistico interno per prodotti turistici caratteristici e non caratteristici nel 2017 (percentuali)**



Fonte: elaborazione su dati ISTAT (2020a), p. 2

La Figura 6, al di là dell'anno di riferimento, permette di visualizzare facilmente l'ampia platea di beneficiari che, per quanto eterogenei, sono tra loro strettamente interdipendenti. La natura trasversale ed aperta del turismo fa sì che il suo positivo andamento si riverberi, con un effetto moltiplicativo, in molti settori dell'economia italiana. Però, il rovescio della medaglia è che situazioni di crisi si riversano velocemente lungo tutta la filiera, con un effetto a catena che lacera molte realtà imprenditoriali, soprattutto se sprovviste di adeguati meccanismi di resilienza.

Le ripercussioni negative sono aggravate dalla prevalente natura medio-piccola degli operatori della filiera, dato che l'80% delle imprese turistiche nel mondo sono di piccole o medie dimensioni (UNWTO, 2020b). In Italia, l'industria turistica si compone per il 90% di micro-imprese incluse nella fascia 1-4 addetti (ISTAT, 2020a). Rispetto alle grandi imprese, le PMI sono notoriamente più vulnerabili sotto il profilo economico (non potendo beneficiare dei vantaggi della specializzazione e delle economie di scala), sotto il profilo patrimoniale (avendo minori capacità di investimento e minori capacità di accesso al mercato dei capitali), e sotto il profilo finanziario (avendo minori flussi di cassa per far fronte regolarmente alle proprie obbligazioni). Inoltre, le PMI sono più deboli sotto il profilo negoziale, e mediamente più esposte a barriere di accesso all'innovazione e al digitale, con conseguenti bassi livelli di produttività.

Purtroppo, seguendo una logica quasi imparziale, il Covid-19 è pronto a travolgere le organizzazioni più vulnerabili (quali sono le PMI) con la stessa crudeltà con cui

colpisce le persone più fragili. Complice di questa maggiore vulnerabilità delle PMI è anche la mancanza di una strategia di *risk management* che invece, laddove presente, funge da sistema immunitario contro le crisi economiche. Di conseguenza, la chiusura forzata e la limitazione delle principali attività, nonché le forti riduzioni della domanda, hanno prodotto problemi di liquidità e, più in generale, situazioni di crisi aziendale soprattutto nelle imprese turistiche di minori dimensioni. Non a caso, molte PMI si sono rivelate estremamente preoccupate dell'impatto del Covid-19 sulle proprie prospettive di liquidità e di sopravvivenza.

In un sondaggio condotto recentemente dall'OECD (2020), è emerso che il 50% delle PMI teme di dover chiudere l'attività entro i prossimi tre mesi, in assenza di ulteriori misure di sostegno. Analoghe preoccupazioni sono emerse dall'indagine della McKinsey (Dimson et al., 2020) che, al fine di studiare la percezione dell'impatto del Covid-19 sulla prosperità aziendale, ha intervistato nell'agosto 2020 oltre 2.200 PMI operanti in 5 Paesi Europei (Francia, Germania, Italia, Regno Unito, Spagna). Secondo tale indagine, una PMI su cinque teme di non riuscire a pagare i propri debiti e a mantenere il personale, ma una PMI su dieci teme addirittura di fallire nell'arco di sei mesi. La maggior parte delle imprese intervistate ha dichiarato di aver subito una perdita di fatturato, ma sono le PMI italiane e spagnole le più colpite (80%), seguite dalle PMI del Regno Unito (71%), della Francia (65%) e della Germania (58%).

Informazioni più dettagliate sul livello di rischio delle imprese italiane sono fornite dal Cerved (2020), che ha adottato un modello di valutazione prospettica per misurare il profilo di rischio delle imprese. Secondo tale studio, a fine 2020, la quota di PMI italiane in area di rischio di default potrebbe raggiungere la percentuale del 21,8% nello scenario più severo (*worst*), cioè nello scenario (quale è quello attuale) che, a differenza di quello base, ipotizza la necessità di ulteriori misure di *lockdown*. Ma, nuovamente, molto più violento sarebbe l'impatto per le imprese della filiera turistica, dove, sempre nell'ipotesi dello scenario peggiore, la quota di PMI valutate nell'area di rischio potrebbe raggiungere il 52,3% tra le agenzie di viaggio, il 40,8% tra gli operatori che organizzano fiere e convegni, il 37,9% tra le strutture ricettive alberghiere e il 33,5% tra le strutture ricettive extra-alberghiere.

## **5. Futuro: possibili scenari, nuove sfide ed eque opportunità di crescita**

La crisi economica innescata dalla pandemia e la severità delle misure adottate dai diversi governi mondiali per contenere la diffusione del contagio non hanno equivalenti nella storia recente. Quindi, di fronte ad un fenomeno così eccezionale, ogni esercizio di simulazione o di previsione sconta un ampio margine di incertezza. Malgrado tale aleatorietà, si possono prefigurare alcuni possibili scenari per il futuro del turismo in Italia.

Innanzitutto, si prevede che la ripresa sarà lenta, con una domanda domestica che si riprenderà prima di quella internazionale. Nel panorama mondiale, si ritiene che la domanda turistica impiegherà un periodo minimo da tre a cinque anni per tornare alla situazione pre-Covid-19 (Bremner, 2020). In Italia, il recupero dei viaggi

domestici ai livelli del 2019 è previsto a partire dal 2022, mentre per quelli internazionali si dovrà attendere almeno il 2023 (Meglioli & Manente, 2020).

In effetti, è irrealistico sperare in una ripresa del turismo incoming nel breve periodo, in quanto tale flusso è alimentato da Paesi europei ed extraeuropei che, con l'eccezione della Cina, sono tuttora impegnati nella gestione della seconda ondata pandemica. Nell'immediato, quindi, il turismo domestico dovrebbe essere la principale leva per la ripresa del turismo in Italia. Non a caso, si sta diffondendo sempre di più il termine di *staycation*, un inglesismo utilizzato per designare il viaggio di breve-medio raggio, consumato all'interno dei confini nazionali. Tuttavia, non sarà facile educare i turisti a muoversi nei più circoscritti confini nazionali, soprattutto perché la globalizzazione ha abituato le persone alle grandi distanze, proiettandole su una dimensione internazionale del viaggio, percepito come il viaggio per eccellenza.

Ma anche la presenza di una domanda da parte dei turisti nazionali non potrà essere data per scontata. La domanda turistica domestica, come del resto anche quella internazionale, sarà fortemente condizionata dalla questione sanitaria, che sarà centrale nell'orientare i movimenti dei viaggiatori, indirizzandoli laddove, anche per l'applicazione di idonei protocolli igienico-sanitari, il rischio di contagio è minimizzato, se non azzerato. Parimenti, le esigenze di distanziamento sociale e il divieto di assembramento limiteranno, nel breve periodo, la ripresa dei viaggi di gruppo e del turismo fieristico-congressuale, che è un segmento molto interessante in termini di capacità di spesa e di strategie di destagionalizzazione.

Più in generale, si può asserire con ragionevole fondatezza che il turismo, nel breve e medio periodo, sarà molto condizionato da fattori psicologici, regolamentari ed economici. Per quanto riguarda gli aspetti psicologici, è molto plausibile immaginare che la preoccupazione per la recrudescenza della pandemia possa scoraggiare ulteriormente la domanda turistica. Dal punto di vista regolamentare, è verosimile ritenere che le reiterate misure di restrizione alla mobilità e all'esercizio delle attività economiche, congiuntamente con gli obblighi del rispetto di standard igienico-sanitari, incidano negativamente sulla remuneratività e sulla attrattività delle aziende dell'offerta turistica. Infine, per quanto riguarda gli aspetti economici, è realistico supporre che la minore capacità di spesa dei viaggiatori e le crescenti perdite delle imprese turistiche si tradurranno in una riduzione, rispettivamente, della domanda e dell'offerta.

Inevitabilmente, quindi, le imprese turistiche dovranno rassegnarsi a forme di turismo "più povero", non solo perché all'appello mancheranno i turisti internazionali, ma anche perché a ripartire per primo sarà il turismo condotto in forma individuale o familiare. Il turismo sarà più povero perché la capacità di spesa di quei nuclei (individuali e familiari) sarà più ridotta, stante il rallentamento o il fallimento di molte attività economiche. Il turismo sarà più povero perché la vacanza ha una natura voluttuaria ed è, purtroppo, una delle prime voci che un individuo o una famiglia sacrifica, o comunque ridimensiona, in tempi di ristrettezze finanziarie.

Infatti, la pratica turistica dipende non solo dalla "volontà" – desiderabilità e sicurezza della destinazione – ma anche dalla "possibilità" – tempo, reddito e libertà di movimento – degli individui. Quindi, per riattivare la domanda turistica, non sarà sufficiente risolvere la questione della sicurezza sanitaria, ma occorrerà risolvere

anche la questione della sicurezza economica delle persone che, in mancanza di fonti di reddito stabili, non potranno rivestire il ruolo di viaggiatori. In tal senso, si teme che le misure di ristoro prefigurate dai vari governi, in Italia in particolare, siano troppo tardive e quantitativamente inadeguate per supportare i redditi dei lavoratori e delle imprese in difficoltà.

Tutto ciò, però, non implica che il mercato del turismo sia destinato ad un inesorabile impoverimento. In verità, si dischiudono interessanti opportunità per le esperienze di viaggio in località meno note e *open air*, e, soprattutto, per forme di turismo sostenibile (UNWTO, 2001)<sup>9</sup> e di *slow tourism* (Zago, 2011)<sup>10</sup>. Inoltre, c'è spazio per creare nuove tipologie di turismo, inimmaginabili o inesplorate prima del Covid-19.

Si pensi, ad esempio, alla possibilità di attrezzare i luoghi del turismo come luoghi di lavoro, supportando il turista con tutti i servizi e le tecnologie di cui il lavoratore normalmente necessita. Con la complicità del Covid-19, lo *smart working* si è palesato uno straordinario strumento per gestire il lavoro a distanza e, quindi, potrebbe rivelarsi uno strumento altrettanto utile per gestire alcuni impegni lavorativi anche nei momenti e nei luoghi di vacanza. In futuro, le tecnologie consentiranno sempre di più di gestire le aziende o il lavoro in modalità remota, e non si esclude che i manager e i collaboratori di imprese situate all'estero possano eleggere come domicilio/ufficio (da cui lavorare e distanza) proprio l'Italia, un Paese fortemente desiderabile sia per lo straordinario patrimonio di bellezze sia per la qualità di vita: arte, cultura, clima, natura, paesaggi, cibo. In tal senso, non c'è territorio in Italia che non possa candidarsi, riqualificarsi e riorganizzarsi per diventare il contenitore di questa nuova forma di turismo, qui denominato "*smart working tourism*", perché basato sulla combinazione dello *smart working* con l'esperienza di *tourism*.

Inoltre, l'interessante *survey* del TCI ha inequivocabilmente dimostrato come sia cambiato il paradigma di pensiero e, quindi, anche di azione del turista, la cui priorità è diventata la questione della sicurezza sanitaria. Necessariamente, quindi, dovrà cambiare anche il tipo di comunicazione del marketing territoriale. Se prima i territori basavano il messaggio promozionale sul relax, sullo svago, sul divertimento, sugli aspetti paesaggistici, naturalistici o culturali della propria offerta, ora la comunicazione dovrà vertere, in via prioritaria, sulla sicurezza sanitaria (*health first*), instillando sentimenti di fiducia nel visitatore. Analogamente, non solo i territori, ma anche le imprese dovranno prendere atto che i viaggiatori saranno molto attenti ai criteri della sanificazione, della pulizia, del distanziamento sociale e, più in generale,

---

<sup>9</sup> Fortemente ispirato dal Rapporto Brundtland del 1987, l'UNWTO ha elaborato nel tempo diverse definizioni per il turismo sostenibile, di cui si riporta qui di seguito la formulazione proposta nel 2001. "*Sustainable tourism development meets the needs of present tourists and host regions while protecting and enhancing opportunities for the future. It is envisaged as leading to management of all resources in such a way that economic, social and aesthetic needs can be fulfilled while maintaining cultural integrity, essential ecological processes, biological diversity and life support systems*" (UNWTO, 2001).

<sup>10</sup> "Lo *slow tourism* è un approccio all'offerta e alla fruizione di prodotti turistici che stimolano le interazioni con la comunità ospitante (contaminazione), esaltano le specificità dei luoghi (autenticità), minimizzano l'impatto sull'ambiente (sostenibilità), richiedono una programmazione rivolta al miglioramento della qualità (tempo), privilegiano ritmi non frenetici (lentezza), coinvolgono in un'esperienza polisensoriale (emozione)." (Zago, 2011, p. 91).

della sicurezza. Di conseguenza, le aziende turistiche dovranno ricalibrare i servizi e l'informativa sulla base di tali criteri, comunicando in modo efficace quali siano le iniziative intraprese per tutelare la salute e la sicurezza dei propri dipendenti e clienti.

Parimenti, il *green* e il digitale saranno due parole chiave che gli operatori del turismo non potranno più ignorare. Infatti, sempre di più, sia i governi sia i turisti premieranno le aziende che, in modo sostenibile e moderno, dimostrano la propria responsabilità sociale. Gli obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance* sono ormai al centro dell'agenda delle politiche europee e, di riflesso, i piani di rilancio nazionali e i flussi di capitale (degli investitori e dei finanziatori) privilegeranno le aziende in grado di programmare, implementare, rendicontare e comunicare quegli obiettivi di sostenibilità. In particolare, non occorre sottovalutare la crescente sensibilità ecologica delle persone. Una recente indagine ha documentato come sia rimasta invariata, da luglio a ottobre 2020, la frazione dei consumatori globali (21%, oltre un quinto) che si è dichiarata intenzionata a rinunciare definitivamente ai viaggi internazionali, pur di ridurre le emissioni di anidride carbonica (Bremner, 2020).

Ma, in modo ancora più incisivo, l'emergenza sanitaria ha messo in evidenza l'importanza delle competenze digitali e delle tecnologie non solo per sopperire a temporanei divieti di attività lavorative in presenza, ma anche per offrire nuovi servizi, per sfruttare le opportunità del commercio *online*, per capitalizzare i vantaggi informativi della interconnessione, per sperimentare nuovi modelli di business, di gestione, di organizzazione e di comunicazione, per tessere alleanze strategiche, per ripensare e ristrutturare la catena del valore. Più nel dettaglio, sarà molto importante puntare all'allungamento della catena del valore, coinvolgendo anche quei settori (ICT, commercio *online*, moda, *food*) che, dal punto di vista statistico, fuoriescono dalla classica filiera turistica.

L'innovazione digitale è una leva fondamentale per generare e condividere i flussi informativi, e dovrà essere potenziata non solo per migliorare i rapporti tra le imprese e i turisti (attuali e potenziali), ma anche per migliorare i rapporti tra le imprese e i territori. In particolare, il digitale offre enormi vantaggi per sviluppare sistemi informativi in grado di rilevare i dati sui flussi turistici in modo tempestivo e capillare. Tale aspetto è cruciale perché, senza una solerte ed esaustiva raccolta dei dati, ogni attività di programmazione degli obiettivi e di monitoraggio dei risultati risulterebbe inefficace, se non addirittura fuorviante.

Chiaramente, la transizione ecologica e la transizione digitale dovranno essere gestite senza rinunciare a quelle diversità di esperienze turistiche e di identità locali che rendono unica la destinazione italiana. La "biodiversità" turistica - ossia la numerosità degli "appetiti" turistici che possono essere soddisfatti dall'offerta del Bel Paese - non va assolutamente sacrificata, perché quella biodiversità turistica non solo è un *unicum* nel panorama mondiale, ma è anche una strategia per attrarre diverse tipologie di visitatori, per ampliare la platea delle imprese e dei territori beneficiari, per diversificare il rischio.

Anche il supporto pubblico sarà indispensabile per uscire dalla crisi. Il turismo è un *asset* strategico che merita un'adeguata risposta politico-istituzionale, con rilevanti iniezioni di liquidità nel breve termine, ma soprattutto con azioni di sistema e di riposizionamento strategico nel medio termine. Ciò implica il superamento delle

rivalità regionali e degli antagonismi locali che, troppo spesso, hanno impedito in passato un approccio integrato ed una strategia di lungo termine. In tale senso, si ritiene che il Covid-19, senza nulla togliere alla sua drammaticità, abbia avuto almeno il merito di rammentare i pericolosi limiti di un turismo squilibrato e poco integrato.

Città come Venezia e Firenze, la cui preoccupazione fino a poco tempo fa era la gestione dell'*overtourism*, si trovano oggi a dover fare i conti con un fenomeno del tutto opposto: l'*undertourism*. Le città d'arte sono, quindi, alla disperata ricerca di nuove idee e soluzioni per recuperare quei flussi turistici che sono indispensabili per salvaguardare i propri territori e le relative imprese. Probabilmente, oggi più che mai, le Regioni italiane, che hanno spesso polarizzato le risorse intorno ai centri urbani e alle grandi attrazioni, rimpiangono di non aver saputo credere ed investire nella capacità turistica delle zone limitrofe. Sarà, quindi, fondamentale ripensare il territorio nell'ottica di una più equa ed equilibrata ripartizione dei flussi dei visitatori. L'auspicio è che il dramma del Covid-19 e la memoria sociale possano suggerire nuovi piani turistici regionali e nazionali, più concertati con i diretti interessati (imprenditori e comunità locale) e, soprattutto, più attenti alle esigenze delle PMI e di tutte le aree geografiche del territorio.

Con riferimento a quest'ultimo punto, si segnala l'opportunità di introdurre una carta turistica nazionale dematerializzata (*Italy Tourist Pass*), che i visitatori potrebbero utilizzare in tutto il territorio italiano per beneficiare di una serie di agevolazioni nella fruizione dei luoghi e dei relativi servizi (musei, trasporti, alberghi, ristoranti ecc.). Come noto, la carta turistica (talvolta chiamata "*destination card*" o "*welcome card*", ma anche "*city card*" o "*city pass*", quando l'area interessata è una città) ha il fine di stimolare e migliorare l'esperienza dei visitatori mediante un'offerta integrata e agevolata delle attrazioni e dei servizi turistici (Angeloni, 2016a).

Inoltre, la *destination card*, se ben disegnata, permette ai territori e alle imprese di aumentare il numero dei visitatori, la durata del soggiorno, la spesa dei turisti e il flusso delle informazioni. Infatti, le carte turistiche di ultima generazione hanno una forma dematerializzata (App) e consentono di raccogliere preziose informazioni sulle abitudini di consumo dei viaggiatori, con indubbi vantaggi in termini di programmazione e di marketing territoriale e aziendale. Nel contesto italiano, solo alcune realtà (per esempio, Roma, Venezia, Firenze, Milano, Napoli) dispongono di carte turistiche che, oltre a presentarsi con contenuti promozionali e requisiti tecnologici differenziati, scontano il grande limite di avere una valenza limitata nel tempo e circoscritta ai servizi offerti nel proprio ambito geografico, per lo più urbano.

Per contro, l'implementazione di un'unica carta turistica nazionale, utilizzabile da parte del turista in tutto il territorio italiano senza limiti temporali, permetterebbe non solo di aumentare la sua attrattività per il visitatore e di intercettarne meglio i comportamenti di acquisto, ma anche di mettere in rete molte imprese della filiera turistica, favorendo le sinergie interaziendali e le collaborazioni pubblico-privato, che rendono più solide le imprese e più ricchi i territori. Infine, la gestione centralizzata dell'*Italy Tourist Pass* in capo ad unico soggetto, altamente qualificato sotto il profilo tecnologico ed informatico, potrebbe risolvere le problematiche organizzative, giuridiche e finanziarie che, in passato, hanno impedito a molte altre destinazioni italiane di dotarsi di una propria carta turistica (Angeloni, 2016b).

## 6. Conclusioni

Il sistema turistico è uno dei pilastri dell'economia del Paese. Intorno al turismo ruota una parte rilevante del PIL nazionale, con un coinvolgimento trasversale di molti settori. Tale trasversalità rende ancora più complicato il conseguimento della competitività del sistema, dove una grande varietà di attori deve giocare differenti ma interrelati ruoli, col supporto di idonei strumenti di integrazione e di *governance*.

Inoltre, il turismo deriva la sua complessità dalla forte interdipendenza con altre sfere, essendo un'attività dinamica, che muta in stretta relazione con i cambiamenti sociali, tecnologici, culturali, economici, politici e naturali. Gravi ed imprevedibili eventi, per quanto sporadici, possono deteriorare o addirittura annullare l'attrattiva turistica di località storiche. Un attacco terroristico, una pandemia, un violento uragano, un terremoto o errori umani possono improvvisamente oscurare l'immagine che una destinazione si è conquistata lungo l'arco di decenni o di secoli (Angeloni, 2012).

Così, la recente pandemia ha drammaticamente cambiato lo scenario per il turismo italiano, mutando temporaneamente il volto, ma forse anche permanentemente il destino, di luoghi il cui successo turistico era considerato intramontabile. L'improvviso cambiamento di scenario, cui l'Italia, come del resto altri Paesi, era del tutto impreparata, insegna ancora una volta come nel turismo *in primis* non si possa vivere di rendita. Le variabili che condizionano l'attrattiva di una destinazione turistica sono così numerose e strettamente complementari da far ritenere del tutto azzardato il concetto di "rendita di posizione".

Quest'ultima considerazione dischiude, allora, un'altra possibile e alternativa lettura del fenomeno pandemico che, pur nella sua eccezionalità, non aggiunge nulla di nuovo rispetto a quanto già non si sapesse in tema di vulnerabilità del turismo e di importanza delle pratiche di resilienza. Il turismo, proprio per la sua trasversalità e interdipendenza, è intrinsecamente vulnerabile, perché risente, anche in modo amplificato, di tutto ciò che può intaccare aspetti fondamentali per l'esperienza turistica. La dimensione sanitaria, gli aspetti di sicurezza e di ordine pubblico, l'adeguatezza delle strutture e delle infrastrutture, la molteplicità e l'unicità delle attrazioni, l'autenticità dei luoghi, la qualità e la varietà dei servizi, l'accessibilità fisica e digitale delle destinazioni sono tutte condizioni che devono coesistere in un territorio per assicurarsi la fiducia, l'arrivo e il ritorno di molti visitatori.

Si può forse concludere che, a rifletterci bene, il Covid-19 ha "semplicemente" reso più evidente l'urgenza di risolvere problematiche storiche irrisolte, di cui ora si pagano le conseguenze per averne ritardato le soluzioni. Gli auspicabili cambiamenti possono essere meglio compresi se si osservano i due principali protagonisti dell'offerta turistica: le imprese turistiche e i territori.

Per recuperare margini di solvibilità e di profitto, le imprese operanti nel turismo dovranno rafforzare le proprie competenze aziendali (programmazione, *accountability*, *digital* e *social* marketing, comunicazione, *Big Data analysis*, *risk management*, *crisis management*), abituandosi ad usare le analisi di scenario e gli strumenti del controllo di gestione per agire e reagire in un ambiente altamente dinamico e complesso. Inoltre, per salvaguardare l'economicità aziendale, le imprese

turistiche dovranno implementare il valore della sostenibilità per sviluppare una visione in equilibrio con l'ambiente e con la società, adeguando le relative strategie in termini di risorse finanziarie, di investimenti, di riqualificazione delle strutture e delle risorse umane e tecnologiche (Antonioli Corigliano, 2020). Per aumentare la competitività aziendale, saranno fondamentali la propensione all'innovazione, l'adozione del digitale, la capacità di sfruttare a pieno le potenzialità offerte dagli strumenti informatici e dalle piattaforme tecnologiche, che sono in grado di svolgere, in modo molto più efficace ed efficiente, i compiti tradizionalmente affidati alle persone. La flessibilità, l'integrazione di filiera e la cooperazione territoriale sono gli ulteriori obiettivi che le imprese dovranno perseguire per salvaguardare la continuità economica e la longevità aziendale.

Dal loro canto, i territori, nelle loro diverse scale (nazionale, regionale, locale), dovranno favorire e finanziare tutte quelle iniziative che promuovono la sostenibilità, la diversificazione, la valorizzazione delle identità locali, il coordinamento, l'integrazione, la collaborazione pubblico-privato, la formazione professionale dei lavoratori, la crescita dimensionale delle imprese, la semplificazione amministrativa, la redistribuzione spazio-temporale dei flussi turistici, l'intermodalità dei collegamenti (cioè, l'integrazione dei vari mezzi di trasporto), la riqualificazione delle strutture alberghiere e delle infrastrutture, la rigenerazione urbana, la formulazione di strategie *data driven*, l'adozione di modelli di *governance* partecipata. "Lo sviluppo, per essere sostenibile, richiede una forte collaborazione e concertazione tra aziende turistiche, governi centrali, comunità locali e altri *stakeholder*" (Angeloni, 2012, p. 100).

Come si potrà notare, gli interventi necessari per mettere in sicurezza le imprese e i territori sono temi di cui si parla da tempo, e sono fondamentali non solo per migliorare la qualità dell'esperienza turistica ma anche per aumentare e potenziare le imprese e i territori beneficiari del turismo. Per quanto retorico, è innegabile che la crisi indotta dal Covid-19 possa diventare un'incredibile occasione di resilienza e di coesione sociale, un'ennesima opportunità per ripensare e ridisegnare il futuro del turismo in Italia.

Tale percorso di rinnovamento dipenderà molto dalla qualità dei progetti e dalla quantità delle risorse stabilite dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per salvaguardare e modernizzare l'intero sistema dell'offerta turistica. La speranza è che la tutela del turismo italiano diventi una priorità nazionale, assegnando un adeguato livello di attenzione e di risorse ad un settore che, in altri Paesi, ha già ricevuto corposi finanziamenti e significative azioni di rilancio. Diversamente, l'Italia sarà destinata ad un ennesimo arretramento in termini di competitività turistica e al progressivo deterioramento di un importante *asset* strategico, con gravi conseguenze economiche e sociali per tutto il Paese.

## Bibliografia

Angeloni, S. (2012). *Destination Italy: Un approccio manageriale per il sistema turistico italiano*. Pearson, Milano.

- Angeloni, S. (2016a). A tourist kit 'made in Italy': An 'intelligent' system for implementing new generation destination cards. *Tourism Management*, 52, 187–209.
- Angeloni, S. (2016b). Destination cards. In Becheri, E. & Maggiore, G. (a cura di), *Rapporto sul Turismo Italiano* (pp. 615–641). Rogiosi Editore, Napoli.
- Antonioli Corigliano, M. (2020). La comunicazione e la promozione nel turismo (il caso Enit): Azioni condotte di routine e in regime di crisis management. In Morvillo, A. & Becheri, E. (a cura di), *Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia* (pp. 75–82). Rogiosi Editore, Napoli.
- Banca d'Italia (2020). *Indagine sul turismo internazionale*. Statistiche. 5 giugno 2020.
- Bremner, C. (2020). *Accelerating travel innovation after coronavirus*. Euromonitor. November 2020.
- Centro Studi Touring Club Italiano (2020). *Le vacanze estive degli italiani 2020*. Osservatorio vacanze TCI, Milano.
- Cerved (2020). *Rapporto Cerved PMI 2020*. Roma.
- Dimson, J., Mladenov, Z., Sharma, R. & Tadjeddine, K. (2020). *COVID-19 and European small and medium-size enterprises: How they are weathering the storm*. McKinsey. October 2020.
- ISNART (2020). *Impatto del Covid-19 sul turismo in Italia e nel mondo*. Roma.
- ISTAT (2020a). *Conto Satellite del Turismo per l'Italia: Anno 2017*. Statistiche Report. 17 giugno 2020.
- ISTAT (2020b). *III trimestre 2020: Fatturato dei servizi*. Statistiche Flash. 26 novembre 2020.
- Meglioli, E. & Manente, M. (2020). *Valutazioni e scenari per il 2020*. In Morvillo, A. & Becheri, E. (a cura di), *Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia* (pp. 1–7). Rogiosi Editore, Napoli.
- OECD (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. 15 July 2020.
- Prisco (2020). *La resilienza online degli eventi*. Il Sole 24 Ore. 25 novembre 2020.
- Ufficio Studi ENIT (2020a). *Bullettin N. 8*.
- Ufficio Studi ENIT (2020b). *Bullettin N. 9*.
- UNWTO (2001). *The concept of sustainable tourism*.
- UNWTO (2019). *International tourism highlights: 2019 edition*.
- UNWTO (2020a). *UNWTO World Tourism Barometer May 2020: Special focus on the Impact of COVID-19*.
- UNWTO (2020b). *UNWTO: International tourism arrivals could fall by 20-30% in 2020*. News Release. 27 March 2020.
- UNWTO (2020c). *World Tourism Barometer*, 18(6), 1–36. October 2020.
- WTTC (2020a). *Travel & tourism recovery scenarios 2020 and economic impact from Covid-19*. Research Note. June 2020.
- WTTC (2020b). *Travel & tourism: Economic impact 2020: Italy*. March 2020.
- WTTC (2020c). *Travel & tourism: Global economic impact & trends 2020*. June 2020.
- Zago, M. (2011). Lo slow tourism per il rilancio del turismo transfrontaliero. *Iuies Journal*, 1-2, 91–107.