



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale  
in Sviluppo Interculturale  
dei sistemi turistici

Tesi di Laurea

**Covid-19: dalla  
gestione della  
crisi alle nuove  
opportunità per il  
turismo**

**Relatore**

Prof. Andrea Ellero

**Laureanda**

Manuela D'Agostino

Matricola 877880

**Anno Accademico**

2019/2020



## **INDICE**

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>pag. 1</b>
--------------------------	---------------

### **Capitolo I Anatomia della crisi**

1.1 Dalla società all'azienda, la crisi come concetto esteso.....	pag. 3
1.2 Declino e crisi d'impresa: cause, definizioni e strategie.....	pag. 9
1.2.1 La crisi d'impresa: cause interne e cause esterne.....	pag. 11
1.3 Il ruolo del Crisis and Risk Management: operare in relazione all'ambiente interno ed esterno del sistema impresa.....	pag.13

### **Capitolo II Sars Covid-19 e turismo: l'impatto della pandemia sul mercato del turismo**

2.1 Il turismo: definizione ed importanza nel comparto dell'economia globale....	pag. 19
2.2 Malattia da coronavirus: panoramica sull'attuale pandemia da Sars-Covid 19..	pag 23
2.3 L'impatto del Covid-19 nel settore turistico.....	pag. 25
2.4 La risposta del settore turistico al Covid-19: nuove tipologie di turismo.....	pag. 29

### **Capitolo III Gli Hotel al tempo del Covid-19**

3.1 Il settore ricettivo e l'evoluzione del turismo.....	pag. 34
3.2 La gestione del marketing mix: dal passato ai giorni nostri.....	pag. 38
3.3 Lo strumento di Revenue Management.....	pag. 41
3.4 La diffusione della pandemia nel settore ricettivo.....	pag. 45
3.5 La reazione degli hotel alla pandemia globale .....	pag. 47

### **Capitolo IV Ca' Sagredo Hotel**

4.1 Palazzo Sagredo, storia di arti ed artisti.....	pag. 50
4.2 Target di clientela e tipologia di affiliazioni.....	pag. 52
4.2.1 Venezia ed il turismo di massa.....	pag. 54
4.3 Anno 2020: analisi del fatturato.....	pag. 55
4.4 Cambiamenti apportati e strategie utilizzate.....	pag. 62

## **Capitolo V Tendenze di viaggio 2021: come cambierà il turismo?**

5.1	Possibili scenari futuri e modalità di risoluzione .....	pag. 64
5.2	Il digitale: scenari, tecnologie e ipotesi di ripresa post covid-19.....	pag. 65
5.3	La comunicazione durante i periodi di crisi.....	pag. 69
5.4	Il valore della sostenibilità nella ripresa.....	pag. 71
5.4.1	La salute pubblica.....	pag. 72
5.4.2	L'integrazione sociale.....	pag. 73
5.4.3	La conservazione della biodiversità.....	pag. 73
5.4.4	Azioni climatiche.....	pag. 73
5.4.5	Economia circolare.....	pag. 74
5.4.6	Amministrazione e finanza.....	pag. 75
5.5	Un'indagine sulle tendenze di viaggio nel 2021.....	pag. 75
5.5.1	Caratteristiche del campione.....	pag. 76
5.5.2	Analisi della volontà a viaggiare degli italiani.....	pag. 76
5.5.3	Come cambiano le caratteristiche del viaggio (durata, distanza e motivazione).....	pag. 77
5.5.4	Le strutture ricettive.....	pag. 82
5.5.5	La sostenibilità in viaggio.....	pag. 84
5.5.6	Un riassunto dei risultati principali forniti dal questionario .....	pag. 86
<b>CONCLUSIONI.....</b>		<b>pag. 88</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>pag. 89</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>		<b>pag. 93</b>
<b>APPENDICE.....</b>		<b>pag. 94</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>		<b>pag. 101</b>

## INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha come tema principale la pandemia da Covid-19 e gli effetti che questa ha avuto sul settore turistico, soprattutto ricettivo, con lo scopo di dare delle linee guida utili alle imprese di settore alla ripartenza e allo sviluppo di un vantaggio competitivo duraturo. Nel momento in cui questa pandemia è iniziata mai avremmo pensato che avrebbe stravolto così tanto la nostra vita, mentre ad oggi siamo quindi persuasi che difficilmente si ritornerà alle abitudini di prima.

Il problema essenziale è che questa pandemia sta danneggiando e modificando l'intero sistema economico: questo lavoro intende quindi evidenziare alcuni dati inerenti all'impatto devastante che l'emergenza sanitaria legata al Covid-19 sta avendo sull'economia del nostro Paese e proporre l'adozione di alcuni strumenti volti a limitare gli effetti negativi che l'emergenza inevitabilmente avrà sulle imprese del settore turistico. Il protrarsi dell'emergenza sanitaria sta infatti, generando un blocco dell'economia che porterà probabilmente ad un forte ridimensionamento delle attività produttive in tutti i settori. In questo scenario, tutte le imprese devono riuscire a sviluppare dei cambiamenti atti ad adattarsi ai mutamenti che -inevitabilmente- sta avendo l'intero mercato. Essenziale è quindi sviluppare una giusta strategia che riesca in primis a contrastare l'attuale scenario di crisi economica e allo stesso tempo a sviluppare un *modus operandi* per scenari di crisi future.

La tesi è divisa in cinque capitoli. Nel primo capitolo viene proposta un'analisi di quello che era il mercato dell'economia globale prima dello scoppio della pandemia, analizzando le principali crisi economiche che già si erano sviluppate negli ultimi anni e di come queste abbiano inevitabilmente impattato tutto il mondo. Il fine dell'analisi delle precedenti crisi è vedere anche come queste siano state affrontate e come negli anni si sono sviluppate delle figure aziendali, quali il *Crisis e Risk Management* che hanno lo scopo di gestire questi particolari momenti di crisi. Arriviamo così ad analizzare, nel secondo e terzo capitolo, i giorni odierni e quindi lo scenario attuale: la pandemia da Covid-19. Questi capitoli sono incentrati sull'analisi degli effetti che questa crisi ha avuto sull'economia globale analizzando prima il settore turistico e poi nello specifico il settore

ricettivo. Legando alle figure che gestiscono le crisi economiche si evidenzia come queste vengano gestite a livello turistico-ricettivo dal *Revenue Management*, attraverso la gestione dei prezzi e delle entrate con lo scopo di ottimizzare il prodotto per diversi tipi di clienti nel modo più redditizio possibile per la struttura. È così che arriviamo al quarto capitolo dove è possibile vedere concretamente attraverso il caso studio di *Ca' Sagredo Hotel*, come le politiche di *Revenue Management* siano state adattate per affrontare l'anno 2020. Le strategie utilizzate sono state analizzate suddividendole mese per mese in quanto si sono dovute adattare di volta in volta non solo allo sviluppo della pandemia, ma anche ai decreti emanati dal governo, così da far emergere i ricavi 2020 che questo hotel è riuscito ad ottenere. Alla fine, nel quinto e ultimo capitolo si analizzano, attraverso un questionario che è stato somministrato ad un campione di 168 persone, quelle che sono le intenzioni dei turisti a viaggiare nel 2021 e da queste, infine, vengono sviluppate delle linee guida che potrebbero essere utili per la ripartenza delle imprese di settore, ma soprattutto a suggerire una strategia che riesca a portare vantaggi soprattutto nel lungo termine.

# CAPITOLO I

## ANATOMIA DELLA CRISI

### 1.1 Dalla società all'azienda: la crisi come concetto esteso

Nel contesto economico mondiale il concetto di crisi è una costante che influenza continuamente tutti gli ambiti della società, impattando tanto sui singoli individui, quanto sui gruppi e sulle organizzazioni più o meno complesse. Pur andando a delineare situazioni in un certo senso difficili per la collettività, per il singolo e per le industrie, ciò che definiamo come crisi nel presente lavoro può essere anche un elemento promotore di cambiamento e di evoluzione in tutti i casi sopracitati.

È infatti possibile guardare ai momenti di crisi da una duplice prospettiva: come una spaccatura nel normale percorso di vita della società o dell'impresa rispetto alla quale devono essere arginati i danni o, di contro, come un momento prezioso per la possibile crescita dei soggetti in questione che permette di intraprendere nuovi percorsi o correggere il più possibile obiettivi e strategie al fine di pervenire ad una nuova situazione di benessere stazionario. Guardando al concetto di crisi da un punto di vista capace di collegare la prospettiva economica e quella sociale, inoltre, possiamo osservare come le maggiori rivoluzioni economiche e sociali che si possono ricordare prendono le mosse proprio da periodi di crisi data dal mutamento delle condizioni sociali e, di conseguenza, dalle domande di mercato. È in questo modo che i differenti quadri sociali vanno a specificare importanti cambiamenti di mercato che, a loro volta, comportano quelli che qui definiamo come crisi del sistema impresa.

In particolare vogliamo qui portare solo alcuni esempi prima di addentrarci nell'analisi di come l'attuale pandemia da Sars Covid-19 abbia profondamente cambiato, e stia ancora modificando, l'intero sistema economico globale impattando in modo estremamente forte sull'intero settore turistico. In questo senso è impossibile non citare due esempi di crisi economica che hanno indirizzato l'economia globale e che, di conseguenza, hanno definito anche il sistema economico legato alle imprese. Il primo esempio al quale vogliamo rifarci è quello del secondo shock petrolifero avvenuto nel 1978, anno in cui "i paesi dell'OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries) annunciarono un

consistente aumento del prezzo del greggio, che sarebbe entrato in vigore nel 1979”<sup>1</sup>. Una decisione che a suo tempo ha sconvolto l’intero equilibrio economico globale influenzando in modo irreversibile sulle ragioni di scambio dell’economia internazionale ed intercontinentale e ponendo fine a quello che era stato definito il “Trentennio glorioso”. Un importante cambiamento che ha portato all’inizio di un lungo periodo di austerità permanente, nonché a un aumento più lento della produttività che si è tradotto in tassi di crescita più bassi. Una reazione a catena che ha sancito la diminuzione costante dell’occupazione di stampo fordista e l’emergere di nuove forme di lavoro “atipiche” per il tempo, come lavori a tempo determinato e part-time. Un effetto domino che, di conseguenza, ha anche portato ad un riassetto sociale importante per il quale è stato necessario un cambiamento profondo dell’*asset* familiare in tutto il mondo: si è passati da famiglie con un solo percettore di reddito (usualmente il maschio, affiancato da una moglie casalinga) a famiglie che necessitavano di due percettori di reddito per poter sopravvivere.

Gli anni Ottanta e Novanta sono anche stati, globalmente, un periodo che ha visto l’emergere di una nuova classe di lavoratori, ad oggi sempre più vasta, denominabile *working poors* ovvero lavoratori costantemente esposti a rischi quali esclusione sociale, perdita del lavoro etc.<sup>2</sup>.

Possiamo chiaramente definire quello sin qui descritto come un periodo di crisi che, come vedremo, nell’impattare sull’intero tessuto sociale ha di conseguenza comportato importantissime modificazioni per l’impresa in tutto il mondo. Cosa che, analogamente, è accaduta con una nuova e più recente crisi i cui effetti sono oggi ancora fortissimi e che comportano lo strutturarsi, ancora oggi, di un ambiente economico estremamente competitivo in cui le aziende devono fare costantemente i conti con la necessità di divenire il più agili, flessibili e performanti possibili. Stiamo qui parlando della crisi finanziaria che ha preso vita con lo scoppio della bolla immobiliare negli Stati Uniti e che, spinta dalle forze sempre più pressanti della globalizzazione, si è rapidamente ampliata a livello globale lungo tutto l’arco del 2008 tramutandosi in una vera e propria

---

<sup>1</sup> Ferrara M.,(2007), *Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, Stato e mercato, 8(3), 341-375

<sup>2</sup> Per motivi di spazio non sarà qui possibile approfondire il suddetto periodo di crisi e la disamina del nuovo assetto sociale emerso lungo tutti gli anni Ottanta, Novanta e Duemila. Per questo motivo rimando a Gallie, D. (2002), *The Quality of Working Life in Welfare Strategy, Why We Need a New Welfare State*, Oxford University Press Scholarship, 96-129



crisi sistemica<sup>3</sup> che ha impattato su tutti i mercati nazionali ed internazionali.

Riassumendo estremamente le cause alla base di questa crisi, possiamo sicuramente citare gli squilibri macroeconomici globali che hanno portato, nel tempo, ad una profonda contrazione del tasso di risparmio nell'economia statunitense e dei paesi europei (dato da una forte tendenza al consumo interno e da politiche fiscali espansive che hanno portato a consistenti deficit pubblici) a fronte di una costante propensione al risparmio all'interno dell'economia dei Paesi emergenti (Cina in primis). Inoltre è da ricordare anche il lungo periodo di bassi tassi di interesse nominali che ha sicuramente generato una forte crescita della domanda di credito in tutto il mondo, cosa che, sempre per un'azione a catena per cui ambito economico e sociale si influenzano vicendevolmente e costantemente, ha portato al crearsi di una grande bolla speculativa sui prezzi delle attività finanziarie. Una bolla, peraltro, che potrebbe essere stata finanziata proprio grazie ai grandi capitali disponibili nei Paesi emergenti che “sono serviti a finanziare gli squilibri di parte corrente di alcuni paesi più industrializzati”<sup>4</sup>.

Questo modo di operare, che ha portato all'affermarsi di quelli che definiamo prestiti *subprime* (ovvero prestiti concessi a debitori privi delle più basilari garanzie usualmente richieste), è stato effettuato dalle banche americane così come dalle banche europee. Questo fenomeno, collegato anche al fallimento della Lehman Brothers avvenuto nel 2008, ha contribuito ad una forte carenza di liquidità negli istituti bancari statunitensi ed europei; una mancanza che nemmeno l'intervento della Federal Reserve System (FED) è riuscito a risolvere.

Le risposte a questa crisi, che stava assumendo i chiari connotati di una frattura economica globale, sono state diverse ed hanno esacerbato il problema portando agli strascichi che conosciamo oggi ed in cui le moderne imprese hanno affondato le proprie radici. In primo luogo, in particolare in Europa, i governi hanno risposto alla crisi in modo sconsiderato e non unitario: dove nazioni come Francia ed Olanda hanno optato per la nazionalizzazione dei colossi bancari multinazionali, altre realtà come l'Irlanda hanno invece di garantire i depositi e i debiti degli istituti di credito locali accumulando un debito enorme. Anche la decisione al G4 del 4 ottobre 2008 conferma questa scarsa integrazione nelle politiche dell'UE: viene infatti presa la decisione di procedere secondo esigenze e piani nazionali. È solo con il G7 del 10 ottobre 2008 che viene a delinearsi una linea di risposta più

---

<sup>3</sup> Poggi A., (2017), *Crisi economica e crisi dei diritti sociali nell'Unione Europea*, Rivista Associazione Italiana dei Costituzionalisti, 2, 2-16

<sup>4</sup> Poggi A., cit, p.3

organizzata e coordinata, cercando in primis di garantire in tutta Europa l'accesso alla liquidità e il funzionamento del mercato monetario e di impedire il fallimento di istituzioni di rilevanza sistemica. Quest'ultimo punto è particolarmente importante proprio in quanto la crisi in questione ha ottenuto una rilevanza ed un impatto, appunto, sistemico, andando ad inficiare l'intero sistema globale sulla scorta di quelle che vedremo brevemente essere le influenze della sempre più pregnante globalizzazione.

La quarta fase di risposta alla crisi che ancora oggi – ben prima dell'attuale pandemia da Covid-19 – ha inficiato ed inficia il panorama economico globale ha previsto in ultimo una serie di provvedimenti tra cui il Patto Euro Plus e, nel marzo 2012, il Trattato sulla stabilità andando a delineare una linea d'azione che potremmo definire neo liberalista<sup>5</sup>. Parliamo di strascichi che ancora oggi si ripercuotono sull'attuale panorama economico in quanto la crisi globale di cui stiamo trattando ha portato ad una netta diminuzione della fiducia nei riguardi dei mercati finanziari e del sistema interbancario con il conseguente razionamento del credito all'economia. In questo modo le prospettive economiche dell'economia globale sono diventate, tanto agli occhi delle imprese quanto dei cittadini e delle famiglie, sempre più preoccupanti, portando ad una conseguente diminuzione della domanda aggregata e al ridimensionamento dei piani di investimento programmati. Inoltre proprio le famiglie hanno sentito tutto l'impatto di questa lunga crisi: la ricchezza patrimoniale e finanziaria è venuta a ridursi drasticamente e costantemente e dove precedentemente era stato adottata una strategia volta all'investimento dei capitali e al consumo in generale, dal 2008 in poi questo modello è stato soppiantato da un modello di risparmio a scopo precauzionale. Tutti elementi che hanno sensibilmente rallentato l'economia reale, ad ulteriore deterioramento dell'attivo bancario con un successivo calo dell'erogazione del credito al settore privato. Il tutto, chiaramente, collegato ad una riduzione su vasta scala del consumo – quindi della domanda di mercato – che ha di conseguenza ridimensionato i volumi di vendita, fatturato e produzione delle aziende. Quest'ultimo elemento, poi, ha determinato quello che è probabilmente il danno che più chiaramente vediamo ancora oggi, ovvero ad un profondo ridimensionamento della domanda di lavoro con la conseguente crescita del tasso di disoccupazione specialmente nella regione europea.

Una sorta di circolo vizioso in cui, proprio come accennato in precedenza, la prima tessera di un domino caduta con lo scoppio della bolla immobiliare statunitense ha poi portato,

---

<sup>5</sup> Poggi A., cit., p.9

sulla scorta delle tendenze globalizzanti dell'ultimo ventennio, ad una crisi su scala globale che, come vedremo, ha avuto ed ha tutt'ora un forte impatto sulle imprese in tutto il mondo.

### *Globalizzazione e crisi globale*

Come a più riprese accennato dobbiamo parlare ad oggi di sistema economico globale in quanto gli scambi economici (e non solo) tra diverse nazioni e continenti si fanno sempre più serrati e, anzi, hanno addirittura il potere di determinare l'intera economia globale. Per motivi di spazio non sarà qui possibile identificare nel dettaglio tutti gli elementi di un concetto complesso e multi sfaccettato come quello della globalizzazione, ma rimane necessario individuarne i capisaldi e gli elementi di base.

Rifacendoci alle parole di Roland Robertone e Kathleen E. White possiamo affermare che “in primo luogo, la globalizzazione consiste principalmente in due grandi tendenze; l'aumento della connettività globale e l'aumento della coscienza globale. [...] In secondo luogo, la globalizzazione ha una forma particolare che è stata, a tutti gli effetti, portata avanti dalla fondazione dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Ciò significa che, proprio come le operazioni dell'ONU, la globalizzazione si concentra su quattro punti di riferimento: gli Stati nazionali, la politica mondiale, gli individui e l'umanità. In terzo luogo, la globalizzazione è costituita da quattro grandi sfaccettature della vita umana: culturale, sociale, politica ed economica. Queste dimensioni sono fortemente intrecciate”<sup>6</sup> e possiamo definirle compenetrativi.

Come abbiamo visto rifacendoci all'analisi dei due momenti di crisi di cui sopra, le aree della vita sociale, politica ed economica si influenzano reciprocamente in modo sempre più netto e rapido, portando anche ad un cambiamento dal punto di vista culturale nel lungo periodo. Queste tendenze, inoltre, portano ad un costante avvicinamento delle diverse società, culture, imprese ed individui creando quello che viene definito “villaggio globale” e che azzerava le distanze tra regioni del mondo in precedenza estremamente lontane.

Concentrandoci sulla dinamica economica e sociale, le ripercussioni sono molto chiare: viene oggi a concretizzarsi una profonda interdipendenza tra i mercati internazionali. Interdipendenza che, a sua volta, rende il panorama economico globale un unico grande

---

<sup>6</sup>Robertson R., White K.E., (2007), *What is globalization?* , The Blackwell Companion to Globalization, Blackwell Publishing, Oxford

sistema in cui le diverse imprese (concentrandoci in questo lavoro proprio sul sistema industriale e d'impresa) rappresentano le molte parti di una struttura complessa fatta di istituzioni, strutture e politiche economiche e sociali differenti eppur sempre più vicine. È per questo motivo che notiamo come, ad esempio “La globalizzazione finanziaria (in particolare l'emergere di mercati dei capitali *off-shore* collocati oltre il raggio d'azione delle banche centrali) ha indebolito seriamente il controllo dei governi sulle basi imponibili nazionali” o ancora come la globalizzazione tecnologica connoti in modo differente rispetto al passato la produzione e l'erogazione dei servizi imponendo costantemente nuovi standard alle imprese. Tentando di riassumere in poche righe un argomento così complesso, al fine di concentrarci poi sull'argomento cardine del presente elaborato, ovvero la crisi d'impresa, possiamo sostenere che l'era ipermoderna caratterizzata dalla profonda globalizzazione attuale pone un'enorme quantità di nuove sfide per gli individui e le industrie. Ci troviamo attualmente in quella che può essere definita la Quarta Rivoluzione Industriale, epoca in cui elementi produttivi e tecnologici si fondono a livelli molto profondi e costituiscono la base principale del sistema organizzativo e produttivo globale il quale si basa proprio su un'interconnessione reciproca sempre più pregnante.

L'inarrestabile evoluzione e diffusione dei mezzi di comunicazione attiva ha infatti portato, e porta ancora oggi, ad una continua rivoluzione delle strutture produttive delle relazioni sociali e della vita quotidiana. Tutti questi aspetti creano una società molto più aperta, fluida e dinamica, ma danno anche luogo a nuove forme di instabilità in diversi ambiti della vita sociale, dall'economia (il nostro principale ambito di interesse) alle relazioni personali, inducendo un'impressionante riorganizzazione delle strutture produttive e organizzative. Queste devono essere in grado di orientarsi e rimanere efficienti in un mondo sempre più veloce, denso di informazioni e di richieste capillari.

Possiamo quindi sostenere una duplice influenza della globalizzazione sul concetto di crisi, specialmente per quanto concerne l'ambito d'impresa. Da un lato la globalizzazione presenta un'influenza positiva in quanto permette lo scambio sempre più fluido di prodotti, capitali e, soprattutto, una connessione più capillare, totalizzante ed immediata con i clienti in tutto il mondo. Questo lato della medaglia, come vedremo nei capitoli successivi, risulta particolarmente visibile ed importante quando veniamo a parlare del sistema economico in ambito turistico e delle strutture ricettive. In secondo luogo, però, la globalizzazione è anche portatrice di un'instabilità data dall'insita natura fluida e multiforme del fenomeno. Un elemento, quello globalizzante, che modifica la struttura

economica e sociale con una velocità e pregnanza precedentemente inedita ed impone alle aziende di sopravvivere all'interno di un tessuto economico sempre più competitivo e multiforme.

Panorama che, come vedremo, impone sempre più concretamente la necessità per le aziende di convivere con il concetto di crisi, intendendolo come un elemento connaturato all'esistenza stessa dell'impresa. Cosa che, come vedremo nei prossimi paragrafi, porta all'impellente necessità di investire sostanziosamente sul management del rischio e della crisi in modo ben più oculato, proattivo e continuativo di quanto siamo stati abituati ad osservare in passato.

## **1.2 Declino e crisi d'impresa: cause, definizioni e strategie**

Il panorama economico globale sin qui delineato ha portato chiaramente le aziende a doversi confrontare da un lato con il fenomeno della globalizzazione, sempre più pressante e capace di modificare gli assetti produttivi ed economici globali e, dall'altro, con una profonda situazione di crisi che ha permesso a tutti gli enti coinvolti di comprendere come il concetto stesso di crisi sia connaturato al moderno panorama economico e debba essere tenuto costantemente in debita considerazione. Solo in questo modo, infatti, è possibile gestire la crisi in modo oculato e positivo, operando non solo per un contenimento dei danni, ma anche e soprattutto per una ridefinizione dell'*asset* e delle strategie aziendali capace di promuovere la crescita positiva dell'impresa anche a fronte di lunghi periodi di crisi come quelli che abbiamo sin qui citato o come quello che analizzeremo in relazione alla pandemia da Sars Covid-19.

In questa sede vogliamo infatti guardare all'impresa come ad un sistema aperto: "l'impresa si presenta quale sistema, ovvero quale organizzazione composta in cui ogni componente svolge una specifica attività per il raggiungimento di un obiettivo. Tale sistema è da considerarsi aperto poiché la sua vitalità dipende dalla capacità di scambiare le risorse necessarie con i sistemi esterni (in altre parole con l'ambiente di riferimento) che necessariamente ne condizioneranno le traiettorie evolutive. L'impresa è, inoltre, costituita da elementi umani e tecnologico-produttivi che non possono essere analizzati distintamente poiché parte di un unico sistema il cui valore complessivo è superiore alla somma dei valori delle singole componenti"<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Falini A., (2011), *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Paper numero 125, Università degli Studi di Brescia

La sopravvivenza dell'azienda è legata alla capacità di generare valore all'interno del più ampio sistema in cui questa è collegata, mantenendo costantemente un forte vantaggio competitivo rispetto ai *competitor* di settore. Vantaggio che garantisce, appunto, una costante fonte di vitalità per l'impresa collegato ai concetti di consonanza e risonanza con i sovra sistemi (all'interno dei quali questa vive) e con i sotto-sistemi che compongono la realtà aziendale.

Se questi processi non vengono garantiti, la vitalità dell'azienda può essere messa in serio pericolo e portare a quella che definiamo in questa sede come crisi. Come abbiamo più volte sottolineato, quando parliamo d'impresa dobbiamo tenere in continua considerazione come questa sia naturalmente connotata dall'alternanza tra fasi positive (in cui essa genera valore) e fasi negative (in cui non viene generato il suddetto valore). Possiamo definire questa seconda tipologia di fasi come crisi, anche se, nonostante l'importanza e costanza del fenomeno, non è facile pervenire ad una definizione univoca del concetto stesso di crisi. Per pervenire ad una definizione di questa è necessario analizzare contemporaneamente e sistematicamente una moltitudine di fattori – sia endogeni che esogeni – che insieme vanno a definire oggettivamente il concetto di crisi, ma che, proprio in virtù della loro complessità e numerosità, risultano difficili da individuare univocamente. È comunque possibile, però, possiamo affermare che vi è una situazione di crisi conclamata nel momento in cui non solo il valore generato dall'impresa è in costante declino, ma anche e soprattutto nel momento in cui l'obiettivo principale del sistema è quello di risanare l'impresa, modificando in modo più o meno profondo le caratteristiche della stessa. Parliamo inoltre di crisi nel momento in cui il fallimento di questa riorganizzazione può esitare nella liquidazione o cessazione dell'attività<sup>8</sup>.

È a questo punto utile definire più nel dettaglio il concetto di declino al fine di individuare alcuni degli elementi distintivi della crisi d'impresa. In primis il declino non si riferisce solo ed unicamente alle perdite economiche, ma anche alla diminuzione sistemica dei flussi economici intesi più in generale; diminuzione che, se non arginata con interventi appropriati di *crisis management*, possono divenire irreversibili. Il declino è inoltre profondamente collegato anche al concetto di rischio in quanto attività esposte ad alto rischio sono esposte anche ad una possibile perdita di valore, che causa a sua volta un decremento dei flussi. Quando questo declino viene esacerbato o non arginato per tempo

---

<sup>8</sup>Sirleo G., (2009), *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione. Profili economico-aziendali*, Aracne Editrice, Roma

entriamo in quello che possiamo definire a tutti gli effetti un periodo di crisi. Possiamo identificare questo periodo come uno stato di grave instabilità originato da rilevanti perdite economiche (e di valore del capitale), da conseguenti forti squilibri nei flussi finanziari, dalla caduta della capacità di credito per perdita di fiducia (da parte dei clienti, dei fornitori, del personale, della comunità finanziaria in genere), dall'insolvenza - ossia dall'incapacità di far fronte regolarmente ai pagamenti in scadenza - e, quindi, dal dissesto, ossia da uno squilibrio patrimoniale definitivo”<sup>9</sup>.

Spesso in periodi di profonda crisi d'impresa, questa deve ricorrere al mercato al fine di ricercare nuovi finanziamenti o la proroga di quelli già attivi. È in questo modo che torniamo nuovamente a sottolineare l'interdipendenza tra l'impresa – qui identificata come un sistema aperto – ed il sovra sistema economico e sociale all'interno della quale essa è contenuta. È naturale comprendere come all'interno di un momento di crisi più ampio (come quelli sin qui accennati) anche le aziende abbiano difficoltà non solo ad affrontare le crisi endogene, ma anche quelle a matrice esogena. Ciò vuol dire che non è raro, per le imprese, ritrovarsi schiacciate tra pressioni interne date dai sub-sistemi costitutivi dell'organizzazione stessa, e pressioni economico-sociali esterne. Inoltre l'ambiente esterno e quindi l'interdipendenza tra palcoscenico economico in generale ed impresa stessa risulta importantissimo anche nel definire ancor più precisamente il concetto di crisi così come vogliamo intenderlo in questo elaborato. È infatti nel momento in cui il declino d'impresa viene avvertito anche all'esterno in modo chiaro che si può parlare a tutti gli effetti di crisi dell'organizzazione: “La crisi, propriamente intesa, è dunque la fase conclamata ed esteriormente apparente del declino, cioè la continuazione di una traiettoria negativa delle vicende dell'impresa in cui l'aggravamento degli squilibri economici e finanziari è pienamente percepito all'esterno”<sup>10</sup>. In questo caso il deficit finanziario della porta anche alla perdita di fiducia da parte del mercato ed a questo punto la situazione d'insolvenza diventa generalmente irrimediabile senza consistenti interventi di ristrutturazione industriale e finanziaria. Quest'attenzione all'interdipendenza tra sistema azienda e sistemi sovraordinati ci permette quindi di tracciare un'utile linea di demarcazione tra il concetto di declino e quelli di crisi, identificando in quest'ultima una tensione economica che valica i confini dell'organizzazione e si impone all'esterno di questa, portando importanti conseguenze per la sopravvivenza dell'impresa e non solo.

---

<sup>9</sup>Sirleo G., cit., p.19

<sup>10</sup>Sirleo G., cit., p. 20

### 1.2.1 La crisi d'impresa: cause interne ed esterne

Dopo aver fornito una seppur breve definizione del concetto di crisi d'impresa, sottolineandone l'importante collegamento con l'ambiente economico e sociale in cui l'organizzazione stessa vive ed opera, risulta utile a questo punto analizzare le cause che possono portare alla crisi di un *business*. Vari e differenti prerequisiti possono portare al declino e alla successiva crisi dell'organizzazione. Questi possono appartenere ad ambiti estremamente diversi, ma comunque tutti importantissimi per la continuazione della vita attiva dell'impresa. Ricordiamo ad esempio i fenomeni naturali come i disastri ambientali o, rifacendoci proprio all'ambito di analisi del presente lavoro, sanitari come l'attuale pandemia da Sars Covid-19. Un altro ambito importante è quello dei possibili problemi meccanici e/o tecnologici, ovvero collegati al corretto funzionamento dell'impalcatura ricettiva a produttiva dell'azienda. Ancora abbiamo l'ambito relativo all'errore umano, come un *management* (specialmente al livello dei vertici aziendali, ovvero i *Top Manager*) deleterio, ambito al quale è ricollegabile il maggior numero di crisi nelle aziende odierne<sup>11</sup>.

Vogliamo qui distinguere tra possibili cause interne (endogene) ed esterne (esogene) che possono portare al declino e successivamente alla crisi d'impresa. Restando in primis sull'analisi del *management* d'impresa, possiamo qui riferirci ad una delle principali cause endogene delle crisi d'impresa in tutto il mondo, ovvero il funzionamento (o malfunzionamento) degli organi di *corporate governance* legati in particolar modo al concetto di *turn around*. Secondo alcuni studi è infatti proprio il deterioramento della composizione del *Top Management Team* a costituire l'elemento più comune alle crisi d'impresa<sup>12</sup>. A questo livello possono concretizzarsi alcune importanti criticità come un disimpegno diffuso del *Top Management Team* o una conduzione padronale con un eccessivo accentramento di potere nelle mani di soggetti eccessivamente legati a strategie che diventano rapidamente obsolete. Una situazione, quest'ultima, sempre più presente nell'era che abbiamo definito ipermoderna ed in cui la globalizzazione impone un tasso di rinnovamento e di competitività mai visto prima. Un'ulteriore problematica a questo livello è poi costituita dai processi di *turn around*, ovvero di ricambio generazionale e

---

<sup>11</sup>Chipriyanov M., Chriyanova G., (2014), *Business Crisis Management And Its Impact On The Accounting Policy Of Enterprises*, in Business Management, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria, 1,1-18

<sup>12</sup>Hambrick D.C., D'Aveni R.A. (1992), *Top Team Deterioration As Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies*, Management Science, 38, 10, 1445-1466.



professionale, che molto spesso risulta in un momento di crisi irrisolto nella storia aziendale. Il passaggio generazionale è un momento storico assolutamente fondamentale nella vita di qualsiasi impresa e raffigura un episodio decisivo che, oltre a racchiudere il travaso da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di know-how e abilità di gestione, può imporsi come punto di collegamento o di rottura con il mercato in cui il *business* è implicato.

Tra le ulteriori cause endogene possiamo poi ricordare strategie e comportamenti errati a livello del *management* in generale come politiche di espansione o economiche deleterie, decisioni di marketing errate, o ancora una diffusa inadeguatezza della programmazione e pianificazione a medio e a lungo termine. In ultimo è da ricordare, tra i fattori endogeni, anche la comune inefficienza dei processi produttivi e di quelli organizzativi ad opera di una gestione operativa inadeguata.

Tra le cause esogene, invece, possiamo ricordare ancora una volta i fattori macroeconomici relativi ai sistemi sovraordinati in cui l'impresa vive (periodi di crisi, avvenimenti straordinari, evoluzioni di mercato imprevedute e sfavorevoli), così come anche fattori circoscritti al settore in cui l'azienda opera e all'interno del quale hanno un gran peso la domanda di mercato e il contesto competitivo dell'impresa.

Senza approfondire i diversi elementi portanti della crisi d'impresa, vogliamo qui sottolineare l'importanza per il presente elaborato dei fattori esterni quali determinanti del declino e della crisi dell'organizzazione, sottolineati da diversi studi che hanno sostenuto come l'azienda sia un sistema relativamente statico ed in cui il cambiamento – dovendo coinvolgere simultaneamente diversi sottosistemi e numerose strategie di azione e rapporto con l'esterno – possieda una velocità di cambiamento molto minore rispetto a quello della società sovraordinata in cui essa versa. Ciò diviene ancor più vero nella società globalizzata di cui sopra e che, tramite un continuo mutuo influenzarsi di culture, ambienti, società ed imprese lontane e differenti impone una velocità di modificazione ed una fluidità precedentemente inedita che addirittura Zygmunt Bauman definisce “società liquida”<sup>13</sup>.

All'interno di quest'ambiente sempre più fluido risulta chiaro come un orientamento strategico al lungo periodo, capace comunque di adattarsi agli impreveduti momentanei, sia l'unico modo che un sistema complesso come l'azienda ha per restare competitivo. Questo complesso sistema di variabili strutturali (input), comportamentali (variabili

---

<sup>13</sup>Bauman Z., (2011), *Modernità Liquida*, Editori Laterza, Roma

intercorrenti) e risultanti (output) in continuo rapporto con l'ambiente necessita infatti di adattarsi alle mutevoli condizioni e qualità dell'ambiente. È proprio nell'interazione tra i due sistemi che vogliamo qui centrare l'attenzione e sottolineare come risulti ad oggi imprescindibile, per tutte le imprese che vogliono restare competitive e generare profitto nell'era ipermoderna e globalizzata, affidarsi ad un buon e costante management del rischio e della crisi.

### **1.3 Il ruolo del Crisis and Risk Management: operare in relazione all'ambiente interno ed esterno del sistema impresa**

Possiamo a questo punto definire il management del rischio e della crisi come un fattore connaturato alla vita stessa dell'impresa e che deve essere tenuto in debita considerazione non solo nei momenti di declino aziendale, ma anche e soprattutto nei momenti in cui l'impresa stessa è in attivo, cioè genera profitto e punta quindi alla crescita stessa dell'organizzazione. Sappiamo infatti come il declino possa cominciare con estrema probabilità proprio a seguito di un picco nella crescita dell'impresa al quale è difficile che segua spontaneamente un mantenimento dei volumi economici di picco e al quale, più comunemente, segue una discesa di questi valori. Mantenendo però una visione strategica incentrata sul lungo periodo e che contempi ampiamente l'esistenza dei periodi di crisi – individuandone i rischi ben prima che questi si presentino sotto forma di sintomi della crisi stessa – è possibile per l'azienda evitare che il declino di cui abbiamo sin qui trattato muti in una situazione di crisi conclamata capace di mettere in scacco i rapporti dell'impresa con l'esterno.

Non è infatti un caso che proprio nell'epoca moderna, in cui il panorama competitivo si fa sempre più serrato e difficile da gestire, il *crisis and risk management* diventi ad oggi un elemento portante delle strategie delle imprese realmente competitive. Seguendo le teorie di Modigliani e Miller possiamo addirittura sostenere che in un mercato imperfetto come quello attuale il *risk management* sia un processo in grado di generare valore per l'azienda in quanto può ridurre le imperfezioni stesse del mercato<sup>14</sup>, le perdite di valore delle imprese ed in ultima analisi tradursi in un aumento economicamente e

---

<sup>14</sup>Modigliani F., Miller M.H., (1963), *Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction*, American Economic Review, 53, 433-443

statisticamente significativo dell'efficienza dei costi e dei ricavi<sup>15</sup>.

Il primo step del *risk management* è sicuramente quello di identificare il rischio stesso. Un compito molto complesso in quanto esistono diverse categorie di rischio che influenzano le differenti tipologie di organizzazioni in modi molto eterogenei nei diversi momenti di vita dell'azienda. Possiamo citare ad esempio il rischio di mercato ed economico, collegato agli strumenti finanziari e alle fluttuazioni di mercato inerenti all'ambito di applicazione della singola azienda; è noto anche il rischio relativo al credito cui abbiamo più volte accennato nel presente elaborato: abbiamo poi il rischio legato alla liquidità, ovvero alla possibilità di accedere ad una liquidità finanziaria adeguata alle operazioni di cui l'impresa necessita; in ultimo abbiamo il rischio sistemico sul quale abbiamo qui centrato l'attenzione e che è collegato al sovra sistema all'interno del quale l'impresa opera.

Dare una definizione univoca di rischio risulta quindi, attualmente, impossibile in quanto il management strategico manca di una definizione globalmente accettata e condivisibile in tutti i numerosi campi in cui un'impresa può operare. In generale, però, possiamo riferire il termine rischio alle variazioni inaspettate – tipicamente negative – nelle variabili di risultato del business come i ricavi, i costi, il profitto, la quota di mercato, e così via<sup>16</sup>. Concentrandoci invece sul rischio sistemico, possiamo affermare che “il rischio sistemico si verifica quando molte imprese sono interessate in modo analogo da un particolare rischio esterno, sia direttamente che attraverso relazioni reciproche più in generale”<sup>17</sup>. Quello che definiamo rischio di fallimento sistemico risulta quindi particolarmente elevato se tutti i business seguono strategie simili e, anche se tutte le imprese sono ben gestite individualmente, un evento esterno che comporti l'insolvenza di una singola impresa potrebbe causare il fallimento dell'intero sistema finanziario che si basa su aziende gestite allo stesso modo e pertanto passibili dei medesimi rischi, venendo a creare una sorta di effetto domino. Una situazione che possiamo osservare proprio attualmente guardando al panorama economico nell'ambito del turismo e alla sua crescente crisi legata alla pandemia da Covid-19. Una crisi che non accenna a diminuire ed i cui effetti a medio e lungo termine si fanno sempre più grandi e preoccupanti e, se da un lato richiedono una riorganizzazione su larga scala del settore turistico, dall'altro ci

---

<sup>15</sup> Grace M.F., Leverty T.J., Phillips R.D., Shimpi P., (2014) *The value of investing in enterprise risk management*, The Journal of Risk and Insurance, 82(2), 289-31

<sup>16</sup> Sweeting P., (2011), *Financial Enterprise Risk Management*, Cambridge University Press, Cambridge, 97-108

<sup>17</sup> Ivi., p. 108

ricordano l'importanza del *crisis* e del *risk management*.

Il primo step di questi processi è costituito dall'identificazione del rischio, ovvero analizzare quale dei sopracitati tipi di rischio è il più probabile per l'impresa, analizzandolo da un punto di vista qualitativo, quantitativo o utilizzando entrambi i metodi. Uno strumento prezioso per l'analisi del rischio è sicuramente la SWOT analysis, ovvero l'identificazione dei punti di forza, delle debolezze, delle opportunità e delle minacce relative ad un'organizzazione. In questo modo è possibile, tramite il *risk management*, portare alla luce le possibili criticità dell'impresa come ad esempio problematiche a livello di *management*, una scarsa dominanza del mercato di riferimento, la pressione legata ai prezzi o alle contrazioni di mercato o i disagi dovuti a nuove forme di regolamentazione. In particolare queste ultime, come vedremo, affliggono il corrente mercato del turismo a causa proprio dell'azione deleteria del Covid-19 a livello globale. È poi utile stendere una *check-list* di questi elementi e dei possibili tipi di rischio, utilizzando come guida non solo la SWOT, ma anche l'analisi di diversi casi studio leader nel settore di riferimento dell'impresa. Ciò può essere ottenuto sia tramite attività di brainstorming all'interno dell'impresa stessa o affidando il compito a gruppi di analisi indipendenti.

Lo step successivo ad una corretta e profonda identificazione del rischio è quello di risposta al rischio stesso. Esistono quattro macro-categorie di risposta al suddetto rischio ovvero: ridurlo, rimuoverlo, trasferirlo, accettarlo. Per ridurre il rischio d'impresa può essere ad esempio utile diversificare i canali tramite cui l'azienda genera profitto. Di conseguenza viene creato un ambiente multidimensionale meno soggetto alle singole fluttuazioni di mercato e ai rischi esterni di cui sopra, ad esempio espandendo l'impresa verso ambiti non correlati a quelli esposti a tradizionali tipologie di rischio.

Rimuovere il rischio, invece, vuol dire operare una decisione più totalizzante in cui l'impresa stessa decide di evitare totalmente un progetto o un investimento esposto ad una qualsiasi tipologia di rischio, ad esempio evitando di sbarcare in un mercato esposto a forti rischi ambientali o economici. Trasferire il rischio, invece, è un tipo di risposta molto utilizzata in anticipo dalle imprese in tutto il mondo e solitamente si concretizza nei processi di assicurazione delle imprese stesse. In questo modo le polizze assicurative andrebbero a coprire i costi legati alla crisi nel momento in cui il rischio dovesse trasformarsi in declino e successivamente nella crisi conclamata. Un'ultima strategia riguarda l'accettazione del rischio, ovvero accettare l'esistenza del rischio senza prendere provvedimenti al riguardo. Ciò può accadere, ad esempio, quando i costi di gestione,

trasferimento, rimozione o riduzione del rischio sono più alti di quelli contemplati da un possibile periodo di declino dovuto al rischio in questione.

Le diverse risposte al rischio che abbiamo sin qui citato possono essere utilizzate in diverse realtà, ma ciò che hanno in comune è che possono costituire in tutti i casi delle risposte efficaci o inefficaci per l'azienda. In generale una buona risposta al rischio deve possedere alcune qualità. In primis deve essere economica, ovvero garantire il più basso dispendio di energie possibili (e non solo in termini economici) all'impresa. In secondo luogo queste risposte devono essere specifiche per gli specifici tipi di rischio elencati. In ultimo devono essere attive, significative e temporalmente mantenute. Un atteggiamento di interesse verso il rischio saltuario o semplicemente informativo non permette infatti all'azienda di prendere le dovute precauzioni o fornire le effettive risposte al rischio stesso.

Per quanto riguarda, invece, la crisi propriamente intesa, ritroviamo alcuni importanti elementi di continuità con l'identificazione e la gestione del rischio sin qui esposte. In primis ricordiamo come “Se, in passato, la crisi veniva considerata un momento episodico e straordinario nella vita dell'azienda, la tendenza negli studi è quella di adottare un approccio di “normalizzazione” della suddetta crisi”<sup>18</sup>. Ciò vuol dire considerarla come un evento ricorrente e non straordinario nella vita dell'azienda. Inoltre, proprio in un'ottica di normalizzazione del fenomeno, è utile sottolineare come il deterioramento della vitalità di un'azienda può avvenire in modo non improvviso, ma sfumato e graduale, quindi suscettibile a risposte organizzative sia a breve che a lungo termine. Di contro, però, il fenomeno di crisi può essere anche repentino e per questo motivo le aziende dovrebbero costantemente puntare sul *crisis management* investendo capitali ed energie adeguate all'importanza di questo processo.

È importante che l'intero tessuto organizzativo sia pronto ad interfacciarsi costantemente con episodi di crisi evitando il tradizionale rifiuto, dovuto allo sconcerto dato dalla perdita economica costante, che accompagna i primissimi step della crisi. È pertanto necessario che tanto gli organi organizzativi quanto l'intero tessuto aziendale prenda presto consapevolezza della crisi per fornire una risposta temporalmente e strategicamente adeguata, passando per una classica fase di sperimentazione delle risposte più adeguate fino al raggiungimento del consenso e del successo inerente tali risposte.

---

<sup>18</sup> Giacosa E., (2016), *Il fenomeno della crisi aziendale. Un modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale nel sistema impresa*, Franco Angeli, Milano

In questo senso possiamo definire in breve il *crisis management* come il processo tramite cui l'azienda riesce ad affrontare la crisi tramite diversi step di prevenzione, preparazione e risposta all'evento traumatico che ha innescato la crisi stessa e che riesce ad apprendere nuove strategie ed indirizzare in modo innovativo l'azienda imparando proprio dalla crisi stessa<sup>19</sup>. Un processo relativamente recente nelle aziende globali che ha iniziato a mostrare la sua importanza proprio a seguito del secondo shock petrolifero e ancor di più a seguito della crisi iniziata con lo scoppio della bolla immobiliare statunitense nel 2007. Un processo, inoltre, che è composto da diverse fasi concatenate l'una all'altra. Come dicevamo, il primo step è quello di identificazione della crisi, che corrisponde al *risk management* in quanto questo può addirittura prevenire il formarsi della crisi stessa o fornire fondamentali informazioni circa la natura della crisi in atto. In secondo luogo è necessario un lungo processo di preparazione utile a produrre un assetto aziendale sufficientemente forte da affrontare la crisi stessa. Stiamo qui parlando di una riorganizzazione capace di portare al contenimento (terzo step) della crisi e, in ultimo, al quarto step del processo di gestione della crisi, ovvero la ripresa. In ultimo, come accennato sopra, è utile che l'intero tessuto aziendale apprenda dalla crisi stessa e dalle azioni messe in atto per arginarla così da evitare il ripetersi di una situazione come quella trascorsa.

Il *crisis management* mira quindi all'ideazione e messa in atto di un concreto piano di crisi capace di affrontare l'evento stressante e deleterio per l'impresa, attenuandone l'impatto negativo. Piano che deve essere compreso, verificato ed approvato dall'intera *governance* aziendale la quale deve pertanto modificare anche se stessa nell'ottica di fornire una risposta effettivamente pregnante alla crisi. Un modo di agire che, come vedremo, è oltremodo necessario ad oggi nel comparto turistico il quale sta profondamente soffrendo della crisi legata ad una situazione sicuramente eccezionale e difficilmente prevedibile (almeno nella sua dimensione attuale) come quella della pandemia da Sars-Covid 19.

Una situazione che, come vedremo, necessita di un attivo processo di riprogettazione, attuazione ed apprendimento che permetta alle imprese turistiche di ripartire all'interno di un ambiente economico e sociale profondamente mutato ed instabile che richiederà, di

---

<sup>19</sup>Mitroff I.I., Puchant T.C, Shrivastava P., (1988), *The structure of man-made organizational crises. Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. Technological Forecasting and Social Change*, 33 (2), 83-107. [https://doi.org/10.106/0040-1625\(88\)90075-3](https://doi.org/10.106/0040-1625(88)90075-3)

conseguenza, un'accezione nuova di rischio ed un ancor maggiore investimento su tutti i processi di *risk management* così come di *crisis management* capaci di alimentarsi vicendevolmente ai fini di una ripresa attualmente insperata e ancora oggettivamente lontana.

## CAPITOLO II

### SARS COVID – 19 E TURISMO: L’IMPATTO DELLA PANDEMIA SUL MERCATO DEL TURISMO

#### 2.1 Il turismo e la sua importanza nell’economia globale

Tra i settori economici attualmente maggiormente in crisi figura sicuramente quello turistico il quale sta subendo tutt’ora le conseguenze del lungo periodo di crisi dovuto alla pandemia da Sars Covid-19. Un periodo di crisi, come vedremo, difficilmente prevedibile e per il quale sono necessarie importanti capacità di *crisis management* e più in generale di costante adattamento agli importanti cambiamenti che oggi vengono imposti alla nostra società.

Prima di pervenire all’analisi di tale fortissimo impatto economico e del periodo di crisi stesso che l’industria del turismo sta affrontando, è necessario analizzare più da vicino il fenomeno stesso del turismo identificando ciò che vogliamo qui intendere con questo termine, nonché il peso che il settore turistico ha nell’economia globale attuale. Dobbiamo infatti ricordare in primis come il prodotto turistico sia caratterizzato da una bassissima specificità in quanto il prodotto turistico è estremamente vario, multi sfaccettato ed in continua evoluzione il quale presenta manifestazioni concrete estremamente eterogenee<sup>20</sup>. Diviene quindi utile tentare di circoscrivere il fenomeno di cui stiamo qui parlando operando una definizione del concetto stesso di turismo.

Nella letteratura di riferimento esistono principalmente due strade che è possibile seguire al fine di definire il fenomeno del turismo. La prima è ricollegabile all’Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) e si basa su elementi prevalentemente statistici e facilmente misurabili e la seconda strada, legata all’antropologia e alla sociologia, che individua le motivazioni come base utile per la definizione del turismo.

Seguendo la prima di queste due possibilità ed affidandoci all’OMT possiamo definire come turismo l’attività di un soggetto il quale lascia il proprio ambiente usuale al fine di visitare un luogo differente per più di ventiquattro ore (quindi con pernottamento) e per

---

<sup>20</sup>Williams A.M, (1998), *Tourism and economic development: European experiences*, Chichester- New York, Wiley



meno di un anno, a prescindere da quali siano le motivazioni effettive del suo viaggio. L'OMT definisce, invece, escursione un viaggio che duri meno di ventiquattro ore. Inoltre, sempre affidandoci a questa definizione, si può definire il turismo anche sulla base delle attività svolte dal turista: questo deve infatti intrattenere attività che comportano una spesa a beneficio del luogo di arrivo del proprio viaggio.

La seconda modalità di definizione è invece maggiormente legata alle motivazioni che spingono il soggetto, ovvero il turista, a spostarsi. Diverse posizioni hanno infatti sottolineato come solo riferirsi al tempo di permanenza e alla spesa economica effettuata risultava in una definizione limitativa del turismo; per questo motivo sono stati individuati ulteriori fattori definitivi del concetto di turismo. In primis è stato confermato come la motivazione fosse un elemento importante del turismo: lo spostamento in questione doveva quindi essere legato ad obiettivi di godimento personale e non doveva essere collegato ad un arricchimento economico del turista (in quel caso parleremmo di spostamento/viaggio di lavoro). In quest'accezione possiamo riconoscere un'impronta maggiormente sociologica in cui il turismo è fondamentalmente una modalità di impiego del tempo libero, resa possibile dal cambiamento della società intera negli ultimi secoli<sup>21</sup>. Dal momento in cui le società industrializzate hanno chiaramente differenziato tempi di svago e tempi di lavoro, gli individui in tutto il mondo hanno potuto disporre di quello che possiamo definire "tempo liberato", ovvero un tempo in cui il singolo soggetto può scegliere l'attività tramite la quale riempire questo tempo. Il viaggio, quindi il turismo, può risultare tra questi a patto che sia chiaramente fatto per piacere (godimento personale) e volontario<sup>22</sup>. Un'accezione, questa, collegata quindi ad elementi motivazionali piuttosto che elementi quantitativi che può essere ulteriormente specificata in un'interessante definizione la sintesi operata da Alois Brusatti il quale identifica come turismo determinate dal viaggio e soggiorno di persone al di fuori della dimora abituale e del luogo di lavoro e che intrattengono relazioni non solo di carattere economico con la popolazione autoctona<sup>23</sup>.

Un'accezione vasta che, comunque, ben si presta all'eterogeneità del prodotto turistico il quale si presenta, oggi più che mai, in una varietà di forme e di configurazioni davvero numerosa e che è andata espandendosi sia per quantità che per intensità fino al brusco

---

<sup>21</sup> Leonardi A., (2003), *La storia economica del turismo: un nuovo settore della storia economica*, Società e Storia, 99, 1-14

<sup>22</sup> Leed E.J., (1992), *La mente del viaggiatore. Dall'Odissea al turismo globale*, Bologna, Il Mulino, Bologna

<sup>23</sup> Lofgren O., (2001) *Storia delle vacanze*, Bruno Mondadori, Milano

arresto imposto dalla pandemia da Covid-19. Il turismo, nonostante i dibattiti in corso negli ultimi decenni sulla sua definizione, è quindi comunemente riconosciuto come un'attività umana composta dalla domanda, l'offerta dei suoi prodotti e l'utilizzo delle risorse le quali possono avere conseguenze socioeconomiche positive o negative sia a livello nazionale che internazionale<sup>24</sup>.

### *Il peso del turismo sull'economia globale*

Avendo definito in maniera ampia il concetto di turismo è ora possibile pervenire ad una sua analisi da un punto di vista più strettamente economico, seppur comunque collegato all'importanza sociale che il fenomeno turistico detiene ad oggi in tutto il mondo pur a fronte dell'attuale pandemia globale. L'importanza dell'approccio e della prospettiva economica per la comprensione di questa attività umana è ampiamente nota in letteratura in quanto risulta ad oggi globalmente riconosciuto l'enorme sviluppo che il turismo ha avuto negli ultimi 50-60 anni. Al fine di comprendere il peso del turismo sull'economia globale è necessario ricercare costantemente nuovi approcci, strumenti e prospettive capaci di analizzare un concetto così eterogeneo ed in continuo divenire. Una prospettiva interessante è ad esempio quella di Eadington e Redman i quali sostengono come sia necessario strutturare dei modelli di analisi capaci di raccogliere contributi dall'analisi economica e statistica tramite modalità in grado di individuare il cambiamento della domanda nel settore turistico insieme con i tassi di input ed output regionale nelle diverse aree del mondo, nonché dell'impatto economico di questi tassi<sup>25</sup>.

Partendo da questa prospettiva di base – poi sviluppatasi tramite ulteriori studi che per motivi di spazio non è qui possibile riportare – è stato compreso come sia necessario in primis analizzare gli impatti microeconomici e poi, successivamente, spostarsi sugli impatti macroeconomici del turismo in tutto il mondo. In una società che abbiamo definito precedentemente ipermoderna e profondamente globalizzata, il cambiamento apportato dal turismo ai diversi microsistemi sociali in tutto il mondo si ripercuote di conseguenza sul macrosistema globale all'interno del quale oggi tutti noi viviamo e produciamo.

Seguendo quella che definiamo *tourism-led growth hypothesis* il peso del turismo sta non

---

<sup>24</sup> Song H., Dwyer L., Zheng Cao G.L., (2012), *Tourism economics research: a review and assessment*, Annals of Tourism Research, 39( 3), 1653–1682

<sup>25</sup>Eadington W. R., Redman, M., (1991), *Economics and tourism*, Annals of Tourism Research, 18, 41–56.

solo nella spesa economica del viaggiatore, bensì in una più complessa interconnessione di fattori che vanno a modificare l'equilibrio stesso delle mete turistiche in tutto il mondo. Il turismo internazionale può infatti portare importanti scambi economici con l'estero, generare occupazione sui territori turistici, favorire investimenti locali, valorizzare le differenti economie locali e diffondere conoscenze, tecniche e progresso tecnologico ed industriale<sup>26</sup>.

Chiaramente queste modificazioni microeconomiche hanno degli ottimi risvolti sul contesto economico inteso in senso più ampio. I maggiori investimenti sui territori turistici coadiuvati da un progresso generalizzato nelle aree costituiscono degli elementi sicuramente positivi che caratterizzano il turismo come una vera e propria risorsa su scala globale. Nel fornire un'analisi completa del fenomeno è però utile analizzare anche quelli che possono essere effetti negativi sul lungo periodo del turismo, i quali sono legati a doppio filo a quelli che definiamo *productivity biasse demand bias*. Quest'ultimo fa sì che i servizi turistici diventino più costosi dei prodotti manifatturieri nel lungo periodo, provocando un divario produttivo tra turismo e industria manifatturiera. In questo modo l'impiego nell'industria turistica aumenta di volume, ma l'industria manifatturiera rimane indietro rispetto a quello che è l'exploit turistico. Il *demand bias*, invece, si riferisce alla diversa crescita che possiamo notare tra l'economia generale del paese di arrivo del turista e l'economia generale.

Secondo questa linea d'analisi, quindi, il turismo sul lungo periodo non sempre favorisce la concomitante crescita del welfare economico di riferimento portando talvolta ad una deindustrializzazione proprio in quei paesi in cui il turismo ha avuto la crescita più esplosiva e pregnante<sup>27</sup>. In questo modo il settore turistico ha chiaramente la capacità di modificare gli equilibri economici e sociali dei paesi di riferimento portando di conseguenza ad una modificazione ad ampio raggio nell'intera economia globale. Questo accade, in quanto possiamo le economie qui prese in esame come elementi singoli che vivono all'interno di una serie di ambienti strutturati come dei cerchi concentrici secondo una prospettiva, prendendo in prestito una teoria appartenente al campo della psicologia e della sociologia, ecologica. Rifacendoci alla complessa ed affascinante teoria di Urie Brofenbrenner sappiamo infatti come i singoli soggetti (nel nostro caso le

---

<sup>26</sup>Schubert S. F., Brida J. G., Risso, W. A., (2011). *The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent on tourism*, Tourism Management, 32, 377–385

<sup>27</sup>Copeland B. R., (1991), *Tourism, welfare and de-industrialization in a small open economy*, Economica, 58(232), 515–529.

microeconomie) vivano in un complesso contesto di sistemi mutuamente dipendenti e via via più grandi. È così che una singola microeconomia viene influenzata – ed influenza – il più complesso quadro generale e di conseguenza il turismo, il quale diviene una delle correnti fondamentali di sviluppo e involuzione di numerosi paesi nel mondo, è capace di modificare a più livelli la società globalizzata in cui viviamo.

Un'influenza che, però, funziona anche in senso inverso in quanto non è solo il turismo a modificare l'economia e la società globale, ma è anche quest'ultima ad influenzare l'intero mondo del turismo internazionale. Gli accadimenti economici, sociali e sanitari che impattano sulla nostra società modificano infatti, come vedremo, l'intera economia turistica in modo profondissimo in particolare quando ci si viene a confrontare con degli elementi di crisi inaspettati come l'attuale pandemia da Sars-Covid 19.

In ultimo vogliamo qui riportare dei dati utili a comprendere numericamente l'influenza del turismo sull'economia globale prima del Covid-19, ovvero nel periodo di costante e massima espansione di questo settore così vivo. Rifacendoci ai dati di Federturismo Confindustria, nel 2018 il turismo ha fornito al sistema economico globale “Un contributo all'economia globale di 8,8 trilioni di dollari, pari al 10,4% del totale e con una crescita del +3,9%, superiore - per l'ottavo anno di fila - all'incremento del prodotto interno lordo mondiale, fermo al +3,2%. Sono questi i numeri per il 2018 del settore Travel & Tourism, rilevati dalla ricerca annuale di Wttc - World Travel & Tourism Council. Il turismo è superato solo dal manifatturiero, cresciuto del +4%, ed è ben davanti a quello sanitario (+3,1%), I.t. (+1,7%) e finanziario (+1,7%)”<sup>28</sup>.

Inoltre, sempre concentrandoci sui dati Confindustria, notiamo le previsioni del settore Travel & Tourism per il decennio 2020-2029 per le quali: “Il Travel & Tourism prevede di contribuire con 100 milioni di nuovi posti di lavoro a livello globale nei prossimi dieci anni, con 421 milioni di posti di lavoro entro il 2029”<sup>29</sup>.

Aspettativa, questa, chiaramente disattesa a causa dell'instaurarsi, sul palcoscenico globale, di una pandemia che ha costantemente colpito alla base stessa del settore turistico il quale, concentrandoci sul settore italiano, ha subito un vero e proprio calo verticale con una contrazione di oltre il 70% dei ricavi, ovvero un giro d'affari di appena 16 miliardi di euro rispetto ai 60 miliardi circa attesi per tutto il 2020. Una situazione che, purtroppo, non ha ancora una soluzione effettiva e che, come vedremo, dovrà essere affrontata

---

<sup>28</sup> Fonte: <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/566-news/news-2019/15979-wttc-il-turismo-e-secondo-solo-al-manifatturiero-per-incidenza-pil-mondiale.html>

<sup>29</sup> Ivi

proprio tramite il *crisis management*.

## 2.2 Malattia da coronavirus: panoramica sull'attuale pandemia da Sars-Covid 19

Il Covid-19 ha sicuramente impattato in modo estremamente forte sull'intera società globale dando vita ad un'emergenza sanitaria precedentemente inedita la quale ha ridefinito gli equilibri stessi di vita degli individui e delle comunità in tutto il mondo. Anche a causa di quell'iperconnessione fisica di cui abbiamo accennato nel precedente capitolo, in cui gli spostamenti di esseri umani e di merci in tutto il mondo è aumentata a dismisura negli ultimi decenni, questa sindrome ha in brevissimo tempo espanso la sua area di influenza in tutto il mondo portando la comunità globale ad un inedito stadio di pandemia, appunto, globale.

Prima di comprendere come il Coronavirus è stato e viene percepito, anche a seconda delle diverse Fasi della pandemia che analizzeremo, è utile definire nel dettaglio questa malattia al fine di comprendere l'impatto reale che questa ha avuto tanto sulle comunità quanto sul Sistema Sanitario Nazionale. Riferendoci al sito del Ministero della Salute leggiamo che i "Coronavirus sono una vasta famiglia di virus noti per causare malattie che vanno dal comune raffreddore a malattie più gravi come la Sindrome respiratoria mediorientale (MERS) e la Sindrome respiratoria acuta grave (SARS)" i cui sintomi più comuni sono "sono febbre, stanchezza e tosse secca. Alcuni pazienti possono presentare indolenzimento e dolori muscolari, congestione nasale, naso che cola, mal di gola o diarrea. Questi sintomi sono generalmente lievi e iniziano gradualmente. Nei casi più gravi, l'infezione può causare polmonite, sindrome respiratoria acuta grave, insufficienza renale e persino la morte"<sup>30</sup>.

L'infezione da Covid-19 rientra quindi nel novero delle malattie mortali ed altamente contagiose, tanto da aver messo in crisi il Sistema Sanitario Nazionale a causa dell'altissimo numero di pazienti che hanno necessitato della terapia intensiva negli ultimi mesi, provocando un collasso delle strutture anche a causa della mancanza di misure atte contenere la virulenza del virus stesso sia nelle stesse strutture sanitarie che nelle città italiane (e non solo). Non è poi da sottovalutare il profondo impatto delle restrizioni collegate proprio al tentativo di arginare una malattia così altamente infettiva e che hanno

---

<sup>30</sup> Ministero della Salute, Nuovo Coronavirus, Fonte: <http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?id=228&lingua=italiano> visionato in data 01/06/2020

provocato – nel tentativo di salvaguardare la salute fisica della popolazione globale – ingenti danni dal punto di vista economico, sociale e psicologico.

Le misure volte a contenere l'emergenza da Covid-19 hanno infatti portato ad una situazione di quarantena in tutta Italia e nel mondo che, sul lungo periodo, ha provocato non poche problematiche psicologiche all'intera comunità oltre che ingenti perdite economiche non solo per i singoli individui, ma soprattutto per le organizzazioni ed industrie operanti in tutti i campi della produzione attuale e specialmente nel campo del turismo. Da un punto di vista prettamente organizzativo, la quarantena, concretizzatasi nel divieto per tutti gli individui (a parte i lavoratori considerati come essenziali) di lasciare le proprie cause se non per motivi di stretta necessità (altrimenti sanzionati a norma di legge) ha infatti portato anche ad un rallentamento della produzione da un punto di vista economico, con ovvie problematiche dal punto di vista del benessere monetario dei cittadini i quali hanno perso, oltre che alla libertà individuale in senso stretto, anche un buon grado di libertà e possibilità economiche. Un periodo di crisi che si è quindi concretizzato tanto per il singolo individuo quanto per le organizzazioni più o meno grandi che si sono trovate in modo del tutto inaspettato a dover modificare profondamente il proprio *management* interno, nonché tutte le proprie attività al fine di conformarsi da un lato alle restrizioni legali conseguenti dal Covid-19 e, dall'altro, al profondo cambiamento della domanda in tutti i settori economici.

La mancanza di sicurezza che ha investito tutti i soggetti (nominali ed economici), il minor benessere economico percepito e reale conseguente alla chiusura di molte attività, la ancor più concreta impossibilità di movimento su tutto il territorio nazionale e globale hanno quindi portato ad una profonda spaccatura nella produzione economica globale all'interno della quale possiamo oramai riconoscere un'epoca "pre-Covid" ed un'epoca "post-Covid". Quest'ultima, ancora in corso, si sta definendo proprio nel momento in cui questo elaborato viene prodotto e sembra portare ad un ridimensionamento e ad una riorganizzazione complessiva della società che conosciamo, anche e soprattutto nel comparto turistico ormai fermo e sottoposto ad una serie di restrizioni sempre più stringenti e ad un'incertezza sul medio e lungo periodo che comporta una perdita costante di utili in tutti i settori turistici, dai trasporti alle strutture di ricezione toccando tutta l'economia collegata – come abbiamo visto – all'exploit turistico degli ultimi decenni.

Andremo quindi ad analizzare l'impatto del Covid-19 proprio sul settore turistico effettuando anche un interessante paragone sull'impatto di altre pandemie globali passate nel tentativo di mostrare come, anche a fronte di una crisi così imprevedibile come quella

sanitaria attualmente in atto, un buon *risk and crisis management* avrebbe potuto – e potrebbe tutt’ora – garantire un ridimensionamento del terribile impatto del Covid-19 sul settore turistico (e non solo).

### **2.3 L’impatto del Covid-19 sul settore turistico**

Nell’analizzare, quindi, l’impatto del Covid-19 sul settore turistico è necessario operare una breve premessa. La poderosa espansione della malattia su tutto il territorio globale è immediatamente legata proprio alla globalizzazione attuale e all’ipermodernità di cui sopra sulla quale vogliamo ulteriormente tornare pur se per poche righe. Rifacendoci alle parole di Pietro Bucciarelli sappiamo infatti come “il movimento rapido delle informazioni non esaurisce le nostre necessità di movimento fisico e l’uomo non si è mai mosso con la velocità ed il ritmo attuali verso ogni angolo della terra”<sup>31</sup>ed, infatti, con il turismo si sono finora spostate masse enormi di persone. Non è infatti un caso se, in un’era in cui il turismo si è intensificato a dismisura e costantemente “la città ed il territorio che conosciamo sono dominati dalla presenza di aeroporti, navi da crociera, supermercati, alberghi, centri culturali, servizi per lo svago”<sup>32</sup>, ovvero tutta una serie di servizi economici collegati più o meno direttamente al turismo che, come abbiamo visto, modifica a più livelli la struttura stessa delle microeconomie locali e conseguentemente la macroeconomia globale.

Tutto ciò ha chiaramente aumentato a dismisura la contagiosità del Covid-19 il quale necessiterà sicuramente di un cambiamento profondo dello spazio urbano ed interurbano in cui tutti i servizi collegati al turismo dovranno essere ridimensionati o quantomeno riorganizzati a norma di pandemia globale. Il Covid-19 non ha solo arrecato un danno economico dato da un arresto totale del turismo globale, ma anche sottolineato fortemente le debolezze strutturali dell’attuale società iperconnessa ed iperturistica in cui lo spostamento di persone in tutti gli angoli del globo e la ricezione di questi in ambienti sempre più grandi e agglomeranti diviene – con l’attuale consapevolezza – un pericolo a tutti gli effetti.

Possiamo concludere questa premessa sostenendo che a seguito del Covid-19 le società stesse, e con esse il turismo che è divenuto un elemento portante del sociale odierno,

---

<sup>31</sup> Bucciarelli P., (2020), *Verso una nuova civilizzazione delle città?*, Testimonianze n.4/5, 190-195

<sup>32</sup> Bucciarelli P., *ibidem*

devono essere ripensate e ridisegnate e questo porta un doppio impatto sul sistema turistico. Da un lato, infatti, le organizzazioni comprese in questo ambito stanno affrontando un profondo periodo di crisi ed una perdita economica – oltre che d’immagine – davvero enorme. Dall’altro, anche a fronte di questa crisi, le organizzazioni in questione dovranno necessariamente operare un cambiamento strutturale prima della ripartenza stessa, portando ad una paradossale situazione in cui sono necessari ingenti investimenti anche a fronte di perdite ancora più ingenti andando a concretizzare una situazione particolarmente difficile per tutto il comparto turistico globale.

Una situazione che, comunque, non è del tutto nuova e che si è in un certo qual modo già concretizzata in passato anche se in misura decisamente più contenuta, ponendo delle basi di comprensione per tutto il settore turistico in relazione ai rischi sanitari che possono permeare il nostro mondo attualmente così globalizzato. Risulta in questo senso utile richiamare alla memoria è utile chiamare in causa una situazione di pandemia relativamente recente che ha toccato il mondo intero e l’Italia in modo molto forte: il caso SARS con esordio nella città di Foshan (Cina) del 2002 e che, a causa delle migrazioni degli uccelli portatori del virus, è divenuto pericolo globale. “La SARS ha dimostrato che i rischi e i pericoli per la salute derivanti da nuove malattie erano in verità aumentati per il modo in cui le nazioni e le loro popolazioni interagivano globalmente; ha dimostrato anche l’entità del danno che una malattia emergente e con determinate caratteristiche può causare in un mondo in cui le linee aeree trasportano un numero stimato di passeggeri di 2,1 miliardi nel 2006 , i mercati finanziari e gli affari sono strettamente intrecciati e l’informazione è immediatamente accessibile. [...]La SARS ha anche messo in risalto il fatto che le malattie emergenti rappresentano un pericolo universale”<sup>33</sup>.

Oltre alle azioni volte al contenimento del contagio da un punto di vista economico e politico è risultato chiaro come fosse necessario agire anche sul comportamento dei singoli individui al fine di generare una società capace di far fronte all’emergenza con comportamenti pro-attivi ed utili a minimizzare non solo la diffusione dell’epidemia, ma anche le conseguenze economiche e sociali collegate al pericolo di pandemia, ma, comunque, la malattia ha avuto un impatto economico estremamente grande in tutto il mondo (con una perdita di oltre 25 miliardi di dollari in termini di PIL e di 60 miliardi per il mercato del turismo, del pollame e degli acquisti non essenziali). Ciò che è

---

<sup>33</sup>OMS, (2007), *Un futuro più sicuro per la salute mondiale del XXI secolo. Rapporto sulla salute nel mondo*, Quaderni di Sanità Pubblica, CIS Editore, Milano



interessante notare è la modificazione comportamentale conseguente ad una percezione aumentata del pericolo pandemico conseguente all'espandersi della SARS nel mondo. “I principali bersagli dell’impatto economico della SARS furono il turismo e la fiducia dei consumatori verso gli acquisti non essenziali. Il numero reale dei casi di SARS fu relativamente piccolo, ma il timore della trasmissione portò alla scelta di sedi alternative di vacanze da parte dei turisti stranieri, mentre la popolazione locale si sentì più sicura con l’evitare i ristoranti e gli altri luoghi pubblici di svago”<sup>34</sup>.

Una situazione pandemica ormai passata che ha però chiaramente mostrato i limiti strutturali ed i pericoli che il comparto sanitario può imporre al turismo globale e che, ad oggi, risultano nuovamente messi in evidenza con impatti ancor maggiori e ben più preoccupanti che in passato. Rifacendoci infatti al termine stesso di pandemia, sottolineiamo qui come questo termine non implichi solo la dimensione del contagio di una malattia, ma ne tenga anche in considerazione l’imprevedibilità dei movimenti e della trasmissione della malattia infettiva stessa<sup>35</sup> la quale è amplificata, come dicevamo, proprio dall’urbanizzazione e globalizzazione attuale. Per questo motivo il “ventunesimo secolo ha posto, pertanto, sfide complesse per la salute pubblica a fronte dei rischi crescenti di epidemie che si possono diffondere rapidamente a livello globale anche alla luce dell’attuale livello di mobilità di una popolazione mondiale in aumento”<sup>36</sup>, ponendo di conseguenza nuove sfide all’economia globale ed in particolare al turismo che si trova oggi a confrontarsi con uno scenario inedito.

In primis è risultato ampiamente chiaro come le infrastrutture dei trasporti – ed in particolare tutti gli elementi connessi al trasporto aereo – siano divenute in tempo di pandemia delle componenti essenziali per la diffusione del virus determinando per l’industria turistica uno scenario globale fortemente incerto e con prospettive preoccupanti sul lungo periodo. Pur se “ a fronte dell’insorgenza di una pandemia da virus respiratorio, le limitazioni o le cancellazioni dei voli costituiscono una misura necessaria tradizionalmente adottata per contrastarne gli effetti”<sup>37</sup> questa limitazione ha un fortissimo impatto economico a livello globale. Proprio il trasporto aereo – maggiormente

---

<sup>34</sup> OMS, *ivi*, p.55

<sup>35</sup> Qiu W., (2017), *The Pandemic and its Impacts*, Health, Culture and Society, Blackwell Publishing, Oxford, 1-11.

<sup>36</sup> Tadini M., Piva E., (2020), *Impatto del Covid-19 sul trasporto aereo e turismo: possibili scenari evolutivi*, Documenti Geografici, 565-578

<sup>37</sup> Epstein J.M., (2007), *Controlling Pandemic Flu: The Value of International Air Travel Restrictions*, in PLoS ONE, 2( 5), 401, disponibile all’indirizzo <https://doi.org/10.1371/journal.pone.00000401>

implicato nel settore turistico – che è cresciuto ad un ritmo esponenziale negli ultimi 20 anni circa del 173%<sup>38</sup> risulta uno dei più colpiti nell'intera economia globale con un decremento dei movimenti aerei e dei passeggeri pari al 23,2% e al 31,8%. Anche gli scenari futuri sembravano poco incoraggianti e prevedevano una diminuzione per l'intero anno 2020<sup>39</sup> del 60% dei passeggeri con stime ancora variabili per il 2021 e gli anni a venire.

Di pari passo anche il turismo ha visto un sostanziale e continuo decremento rispetto al costante trend di crescita registrato negli ultimi decenni. Se nel 2018 gli arrivi internazionali sono cresciuti esponenzialmente fino al 2018-2019, portando un aumento circa 470 milioni di unità rispetto al decennio scorso e con un numero di visitatori totali pari circa a 1,4 miliardi, secondo le attuali previsioni dell'UNWTO questi numeri si ridurranno con una contrazione variabile tra il 58% ed il 78%<sup>40</sup>. Questo si traduce in una perdita di flussi turistici pari circa al milione di unità e di conseguenza ad una contrazione economica enorme, soprattutto se paragonata alle precedenti previsioni che vedevano il turismo in crescita del 3% anche nell'anno 2019 e 2020.

Possiamo quindi affermare con certezza che l'attuale pandemia da Sars Covid-19 ha portato l'intero settore turistico ad un periodo di crisi non solo protratto, ma anche profondissimo, di crisi i cui danni non si esauriranno certo al termine della pandemia. Spingendoci oltre, possiamo anche cercare di interpretare le abitudini future dei viaggiatori i quali, probabilmente, potranno optare per un turismo differente, a corto raggio e basato sull'esplorazione di contesti limitrofi che da un lato permettono di evitare il sistema di trasporti internazionale e, dall'altro, di non addentrarsi in paesi esteri i quali possono essere visti oggi come meno sicuri ed appetibili rispetto alle proprie vicinanze. Analizzeremo meglio questi interessanti scenari futuri nei capitoli successivi focalizzandoci, ora, sulle attuali risposte del settore turistico alla pandemia da Sars Covid-19.

## **2.4 La risposta del settore turistico al Covid-19: nuove tipologie di turismo**

Confermando quanto detto sino a questo momento “la progressiva spinta della società

---

<sup>38</sup> Tadini M., Piva E., *ivi*,

<sup>39</sup> Assaeroporti, (2020), *Report I Trimestre*, Roma

<sup>40</sup> UNWTO, (2020), *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, Madrid

contemporanea a vivere in un sistema relazionale sempre più dinamico ha prodotto il potenziamento di tutte le diverse forme di mobilità. Tendenza, quest'ultima, che ha inciso profondamente sulla realizzazione di grandi infrastrutture rappresentative della capacità di uno stato di pianificare sviluppo e innovazione"<sup>41</sup>. Questa tendenza ha inoltre dimostrato la potenza che ha il turismo di modificare la società contemporanea, mostrando però al contempo un'interconnessione a due vie tra turismo e società: non è solo quest'ultima a rispondere allo sviluppo turistico, ma è anche l'intero comparto turistico a dover costantemente rispondere alle modificazioni sociali, siano queste anche inaspettate. Tra queste figura sicuramente l'attuale pandemia globale in corso che ha fatto venir profondamente meno l'illusoria solidità che si era venuta a strutturare circa il comparto turistico all'interno del quale certezze ormai date per scontate sono venute meno e sorgono nuove necessità, prima tra tutte quella di affrontare nel settore turistico (e non solo) nuovi problemi comuni legati alla sanità globale.

“Si è aperta così una sfida di tale portata da interessare tutti i settori produttivi, ma che finisce per riguardare in maniera assoluta quello turistico. Settore che sembrava inserirsi, a pieno titolo, nel club di quelli trainanti l'economia mondiale e che, superata la fase di massima crisi sanitaria, si trova a doversi confrontare con scelte programmatiche coraggiose"<sup>42</sup>. Scelte che, ad esempio, possono riguardare l'implementazione del turismo di prossimità sopra accennato – investendo in modo più sostanzioso sul turismo “minore” nazionale - o un cambiamento delle regolamentazioni riguardanti le possibilità di spostamento delle persone – come l'istituzione di ipotetici passaporti sanitari da allegare costantemente alla normale documentazione di viaggio -.

Sicuramente l'attuale scenario ha messo in luce le debolezze strutturali del settore turistico il quale è sempre stato incentrato sull'intercettazione dei flussi turistici senza però porre la giusta attenzione all'autosufficienza economica dei luoghi di destinazione turistici i quali, anzi, molto spesso sono stati deindustrializzati in quanto dipendenti a loro volta dal settore turistico. La tipica solidità di altri comparti economici, manchevole in quello turistico, è quindi uno dei problemi da arginare attualmente e sul quale il comparto turistico sta investendo.

Ci concentreremo qui, seppur brevemente, su due realtà particolarmente importanti del

---

<sup>41</sup> Bozzato S., Guadagnoli I., Prospero M., (2020), *Per una ridefinizione del modello turistico nazionale. Spunti e riflessioni a partire dalle criticità emerse durante il Covid-19*, Documenti Geografici, 529-530

<sup>42</sup> Bozzato et al., *ivi*, p.132

turismo negli ultimi anni e che possono mostrarsi utili nella risposta del settore turistico al Covid-19: la *sharing economy* e la *P2P economy*.

### *Sharing P2P economy*

Quando parliamo di *sharing economy* (anche nota come *collaborative consumption*, *gg economy*, *collaborative economy*, *crowd-based capitalism*, *e-lancing*, *on-demand economy*, or *Platform economy*), ci riferiamo ad una nuova forma di mercato che ha delle caratteristiche innovative e che comporta l'interazione di quattro tipologie di soggetti in una rete ben definita. Questi attori sono: i fornitori di servizi, i quali condividono le loro risorse (nel caso del turismo gli individui che mettono a disposizione le proprie case/strutture ricettive su AirBnB); i clienti che utilizzano tali servizi (ad esempio gli ospiti delle strutture); gli operatori di piattaforma, ovvero i soggetti che facilitano la condivisione di servizi attraverso siti web e applicazioni in cambio di una parte dei proventi (ad esempio lo stesso AirBnB); i governi, che cercano di regolare le relazioni in rete tra questi tre gruppi di attori

Con il termine economia peer-to-peer (P2P) ci riferiamo invece ad un modello decentralizzato in cui due individui interagiscono per acquistare/vendere beni e servizi direttamente l'uno con l'altro o produrre beni e servizi insieme, senza l'intermediazione di un terzo o l'uso di un'entità o di una società registrata. In una transazione peer-to-peer, l'acquirente e il venditore negoziano direttamente tra loro in termini di consegna del bene o del servizio e di scambio di pagamento. In un'economia peer-to-peer, inoltre, il produttore è di solito un privato o un imprenditore indipendente che possiede sia i suoi strumenti (o mezzi di produzione) sia il suo prodotto finito<sup>43</sup>.

Due modalità di mercato innovative il cui impatto sul turismo ha generato un grande interesse nella letteratura economica. In particolare per la *sharing economy* possiamo individuare un impatto positivo sull'intero comparto turistico in quanto queste modalità di scambio generano nuovi posti di lavoro date dal fatto che il flusso turistico può crescere grazie ad una diminuzione dei costi di alloggio<sup>44</sup>. Di contro, però, non è da sottovalutare l'impatto negativo che una tale economia può avere sui paesi di destinazione. Con la *sharing economy*, che abbiamo illustrato ricorrendo all'esempio di AirBnB, gli hotel di

---

<sup>43</sup> Fonte: <https://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-economy.asp>, visionato in data 28/12/2020

<sup>44</sup>Fang B., Ye Q., Law R., (2016), *Effect of sharing economy on tourism industry employment*. *Annals of Tourism Research*, 57, 234-278

fascia bassa stanno velocemente perdendo terreno rispetto alle nuove e più economiche e performanti soluzioni di alloggio. In questo modo tali hotel potrebbero scomparire<sup>45</sup>, generando un effetto a catena per cui gli impiegati in tali organizzazioni potrebbero perdere il lavoro e tutti i soggetti economici collegati agli hotel di bassa fascia potrebbero avere ingenti danni dal punto di vista economico. Un duplice effetto, quindi, che potrebbe avere anche un impatto positivo sulla ripresa del turismo post Covid-19 insieme con la *P2P economy*.

Quest'ultima permette anch'essa soluzioni di alloggio più dirette, economiche e a misura d'uomo. Un esempio può essere ad esempio l'*home swapping*, che possiamo definire come il moderno equivalente del baratto nel settore turistico. Questa modalità consiste letteralmente nello scambio reciproco di case per periodi di tempo variabili a scopo di vacanza, lavoro o studio. Si tratta di una forma di alloggio senza intermediari, che avviene direttamente tra i proprietari delle case - gli scambiatori - provenienti da tutte le parti del mondo. Gli *swappers* possono decidere di scambiare non solo le loro case, ma anche le loro auto e persino la cura dei loro animali domestici. I metodi, i tempi e gli accordi sono scelti interamente dai proprietari di casa in base alle loro rispettive esigenze e la logica alla base di questo tipo di turismo è essenzialmente: "scambio ciò che ho con ciò di cui ho bisogno"<sup>46</sup>.

Entrambe queste innovative soluzioni possono infatti contribuire fortemente alla ripartenza del turismo post Covid-19 in quanto permettono una tipologia di turismo decisamente più economica ed incentrata su una dimensione – spesso – di prossimità. A seguito del crollo economico dovuto alla pandemia globale in corso e al concomitante crollo della fiducia negli spostamenti che viene oggi rilevata nei viaggiatori, favorire questa tipologia di turismo – che tra l'altro prevede una quota d'interazione umana molto minore rispetto al passato<sup>47</sup> - può sicuramente aiutare la ripartenza di un settore in grande difficoltà come quello turistico.

Dobbiamo comunque sottolineare come lo *Smart tourism* la *sharing economy* stanno trasformando le vite umane e sono un'enorme innovazione nell'industria del turismo;

---

<sup>45</sup>Zervas G., Proserpio D., Byers J.W., (2014). *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry*. Working paper, Boston University, Boston

<sup>46</sup> Forno F., Garibaldi R., (2015), *Sharing Economy in Travel and Tourism: The Case of Home-Swapping in Italy*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16 (2), 202-220

<sup>47</sup> Basti pensare che ad oggi è possibile, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, prenotare un alloggio ed ottenerne l'accesso in via del tutto telematica o, comunque, senza interazione umana. Interazione che, con gli attuali livelli di fiducia sociale, è un elemento preoccupante per la grande maggioranza della popolazione.

innovazione che deve essere gestita in modo efficace per garantire un ritorno agli ormai perduti valori economici del turismo globale.

Una potenzialità ricostruttiva e ricostituente che viene confermata dallo studio di , per cui: “per la sharing economy, i nostri risultati danno un punto di vista totalmente nuovo sul rischio percepito nel turismo. Il rischio percepito può essere convertito in attrattiva”<sup>48</sup>. In ultimo, possiamo anche sottolineare come la resistenza del sistema turistico tradizionale sia oggi ancora forte, ma come al contempo “L'industria dell'ospitalità dovrebbe essere consapevole che la competizione con la sharing economy è diversa dalle solite competizioni del settore”<sup>49</sup> in quanto segue le regole della tecnologia dirompente e si pone come realtà nuova e differente rispetto al turismo tradizionale. “Per questo motivo gli hotel, appartenenti proprio al settore tradizionale, dovrebbero migliorare il loro livello di servizio o sviluppare nuovi valori, che non possono essere seguiti dalla sharing economy. Quando la sharing economy raggiungerà lo standard di servizio degli hotel, il mercato dell'ospitalità sarà sconvolto all'istante”<sup>50</sup>

Ad oggi quindi, il settore turistico risulta essere un ambito che necessita di una ristrutturazione complessa che parta dall'analisi dei reali bisogni della società attuale e che sappia porsi in continuità con il passato,, ma al contempo innovando e rinnovando alcune modalità di funzionamento partendo dagli spostamenti fino ad arrivare alle unità ricettive.

La *sharing* la *P2P economy* possono quindi contribuire ad un settore turistico più agile, capillare e strutturato su queste necessità concrete. Operare in questo modo vorrà dire, per il settore intero, lavorare secondo un'ottica di *crisis management*, ovvero di riorganizzazione completa a seguito di una perdita così ingente e continuativa su tutti i fronti. Vorrà dire anche abbandonare alcuni schemi passati a favore di nuove strade da percorrere, oggi più che mai, per far sì che gli spostamenti dei flussi turistici tornino ad essere una costante sicura e fondamentale della nostra attuale economia globale.

---

<sup>48</sup>Yi J., Yuan G., Yoo C., (2020) The effect of the perceived risk on the adoption of the sharing economy in the tourism industry: The case of Airbnb. *Information Processing & Management*, 57(1), 1-11

<sup>49</sup> ibidem

<sup>50</sup> ibidem

## CAPITOLO III

### GLI HOTEL AL TEMPO DEL COVID-19

#### **Il settore ricettivo e l'evoluzione del turismo**

All'interno del più ampio discorso sul turismo globale vogliamo ora focalizzarci più nel dettaglio sul settore ricettivo, ovvero sul sistema alberghiero, con particolare attenzione al contesto italiano e riferendoci sia ad un periodo pre-pandemico sia all'attuale periodo di pandemia globale. All'interno del sistema alberghiero è già possibile individuare una continua tendenza all'evoluzione, richiesta ampiamente da una forte pressione data dal fatto che, come abbiamo più volte sottolineato, il sistema turistico risulta essere un comparto in continua e forte evoluzione. Per questo motivo anche le strutture ricettive hanno dovuto, nel tempo, imparare a comprendere, interpretare e reagire efficacemente a questa capillare evoluzione.

Un'evoluzione che, in generale, ha garantito un forte incremento del settore ricettivo in Italia e nel mondo, comprensibile alla luce del fatto che il turismo genera circa il 10% del PIL mondiale, arrivando in Italia a generarne addirittura il 13%<sup>51</sup>. Proprio per l'enorme incidenza del turismo nel nostro paese il presente elaborato vuole concentrarsi proprio sulla situazione italiana, particolarmente interessante nel riguardo delle tematiche sin qui proposte, prima di spingersi ad un'analisi più ad ampio respiro delle strategie di gestione e di marketing del settore ricettivo.

In particolare nel nostro paese prima della pandemia e grazie ad un costante aumento della domanda e dell'offerta erano presenti oltre trentatremila strutture alberghiere, per un totale di oltre due milioni di posti letto<sup>52</sup> capaci di soddisfare l'ampissima domanda di turisti prevalentemente stranieri nel paese e di porre proprio l'Italia al primo posto per numero di camere disponibili e quinto per gli arrivi internazionali<sup>53</sup>. Un settore molto promettente ed in costante crescita il quale ha generato un flusso di investimenti realmente

---

<sup>51</sup> CDP Think Tank,(2020), *Alberghi e Covid-19. Alcuni fatti stilizzati*, 2-18 disponibile all'indirizzo [www.CDP.it](http://www.CDP.it)

<sup>52</sup> Fonte: <https://www.agi.it/economia/news/2020-12-29/turismo-numeri-pil-alberghi-10849024/>

<sup>53</sup> Fonte: <https://www.pmitutoring.it/news/Il-settore-alberghiero-in-Italia-dati-tendenze-e-riflessioni>

sostanzioso inerente alle operazioni con sottostante un'attività alberghiera: parliamo di investimenti che superano i tre milioni di euro nel 2019, provenienti da un trend di crescita che si è protratto attivamente per quasi tutto il decennio 2010 – 2019.

Inoltre proprio il turismo ed il settore ricettivo sono dei comparti fortemente interconnessi con molti settori dell'economia nazionale: le strutture alberghiere risultano infatti capaci di attivare importanti filiere produttive tanto nella fase di erogazione del servizio turistico, quanto – come sottolineato sopra – nella fase ancora precedente, ovvero quella della costruzione, ristrutturazione e valorizzazione degli immobili. Una filiera capace, quindi, di valorizzare grandemente il patrimonio immobiliare, culturale e sociale.

Volendo poi ampliare brevemente il nostro settore di analisi anche alla realtà europea, possiamo affermare – grazie ai più recenti dati – come “il turismo in Europa è capace di contribuire in maniera significativa all'economia dell'area. Direttamente e indirettamente, questo ecosistema determina oltre il 9% del PIL e più dell'11% dell'occupazione”<sup>54</sup>, come possiamo osservare in figura:

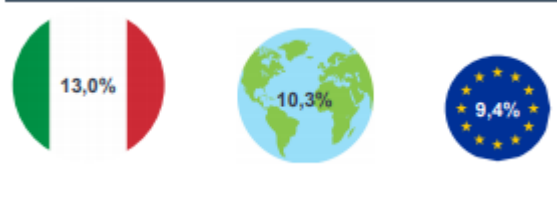


Figura 3.1: Fonte: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

Ritornando al settore alberghiero italiano notiamo come questo sia un importante protagonista dell'intero comparto turistico: oltre il 60% degli ospiti nel 2019 ha soggiornato in albergo ed il valore della produzione della filiera alberghiera ha superato – prima del Covid-19 – i venti miliardi di euro attestandosi come componente principale del settore turistico, come enorme ambito occupazionale e come settore economico-produttivo altamente capillare grazie ad una grande maggioranza di piccole imprese. Solo il 5,2% degli alberghi italiani, infatti, appartiene ad una catena<sup>55</sup> e questo ci porta subito alla questione principale del presente capitolo, ovvero la gestione del comparto ricettivo alla luce della competitività odierna nel settore turistico pre-Covid, nonché alla necessità di una strategia efficace di risalita nel periodo post-Covid.

<sup>54</sup> Ivi, p.2

<sup>55</sup>Horwath HTL (2020), Hotel &Chains, Italy. Report 2020



Già nel 2019, infatti, si è venuta a strutturare una domanda turistica sempre più orientata alla ricerca di qualcosa di altro e di diverso rispetto all'albergo inteso in senso classico, con il concomitante *exploit* di una domanda turistica che predilige sistemazioni alberghiere di fascia elevata proveniente da turisti con alto reddito appartenenti a paesi di nuova industrializzazione e quindi detentori di un nuovo ed inedito potere economico. Un potere che, chiaramente, influisce sul settore alberghiero italiano e globale il quale, come abbiamo notato sopra, è caratterizzato da strutture spesso contenute ed indipendenti e non da catene (di lusso) a livello globale le quali attirano la domanda di quei turisti di cui sopra.

In ogni caso, possiamo affermare che “sul lato dell’offerta si assiste a un processo di profondo rinnovamento e riqualificazione: se le strutture ricettive alternative all'alberghiero sono cresciute in risposta ai trend della domanda di tipo esperienziale, anche il sistema alberghiero non è rimasto a guardare. La dimensione media degli alberghi è cresciuta, arrivando nel 2017 a 67,9 posti letto per struttura rispetto ai 62,9 del 2007, ma soprattutto si è riqualificata grazie a un significativo aumento dei posti letto nelle strutture a quattro e cinque stelle”<sup>56</sup>. Per riassumere, sappiamo quindi come in termini di volume alberghiero l'Italia è il più grande mercato d'Europa e il terzo nel mondo dopo gli Stati Uniti e la Cina, con più di 1 milione di camere. Il settore risulta frammentato (più di 31.000 alberghi) e fortemente influenzato da esercizi ricettivi indipendenti e di piccola dimensione. Le strutture più grandi sono gli hotel appartenenti a una catena, con una dimensione circa quattro volte superiore agli hotel indipendenti, ma sono poco diffusi sul territorio italiano<sup>57</sup>.

Un settore che, in Italia, è quindi rappresentato in maggioranza da catene domestiche prevalentemente a gestione familiare, anche se alcuni siti di particolare interesse turistico hanno attirato nell'ultimo decennio ingenti investimenti di gruppi internazionali con formule contrattuali atipiche. In entrambi i casi, comunque, il settore alberghiero rappresenta un elemento di grande impatto economico in quanto rende possibile l'innalzamento della redditività degli immobili con chiare influenze sulle componenti economiche limitrofe.

Ciò non si limita solo agli interventi di ristrutturazione e ammodernamento degli

---

<sup>56</sup> Camerano S., Perretti M.E., Dell'Aquila C., Tranfa S., (2019), *Il sistema alberghiero italiano. Sfide e opportunità*, 7-58 disponibile all'indirizzo [www.CDP.it](http://www.CDP.it)

<sup>57</sup> Moretta Tartaglione, A., Berné Manero, C., Vicuta Ciobanu, A., (2018) *L'e-Wom come strumento di gestione nel settore alberghiero italiano*, *Micro & Macro Marketing*, 27(1), 57-84

immobili, ma anche all'aumento della redditività tramite azioni mirate e migliorare la gestione della struttura “soprattutto perché il valore dell'investimento è inevitabilmente legato non tanto al valore intrinseco dell'immobile, quanto alle capacità manageriali di chi quello stesso immobile gestisce”<sup>58</sup>.

Questa panoramica, seppur breve per motivi di spazio, ci lascia intendere l'importanza del settore ricettivo italiano e ci introduce alla gestione di questa realtà economica la quale, specialmente nell'ultimo periodo è stata sempre più influenzata dallo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) e ciò per motivi differenti. “Molti alberghi hanno fatto ricorso alle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) per far fronte ad un ambiente caratterizzato dalla globalizzazione, inasprimento della concorrenza e crescenti aspettative degli ospiti. Nonostante gli investimenti in risorse tecnologiche siano notevoli, spesso non garantiscono i rendimenti attesi”<sup>59</sup> e questo deve far riflettere sulle innovazioni manageriali necessarie in un mondo così competitivo. In primis, ritornando alla questione per la quale è necessario – per un settore appartenente ad un macro area mutevole come quella del turismo – tenere sempre conto dell'opinione, delle necessità e delle richieste dei clienti. In questo senso l'ICT può favorire quello che qui definiamo e-WOM, ovvero passaparola elettronico (*electronic word of mouth*), ovvero uno strumento che permette agli utenti di esprimere la propria opinione online riguardo la propria esperienza e, di conseguenza, permette alle strutture alberghiere di individuare criticità e strade da percorrere per rimanere competitivi nel mercato moderno. “Gli alberghi sono tra gli operatori turistici maggiormente interessati a questo strumento dal quale possono ottenere feedback e sfruttare le informazioni generate per migliorare la gestione e i risultati”<sup>60</sup>.

Ancora, l'ICT può favorire l'ottimizzazione delle reti di gestione della struttura, permettere un accesso più favorevole e semplice al cliente, nonché garantire una visibilità maggiore online e di conseguenza una competitività più elevata, importante soprattutto per permettere agli alberghi di dimensioni più ridotte (estremamente comuni nel comparto italiano) di gareggiare con *player* di livello più elevato e con una visibilità maggiore e più facilmente incrementabile.

Questi sono solo alcune delle numerose applicazioni delle ICT e delle diverse conseguenze della digitalizzazione per il marketing mix alberghiero; applicazioni e

---

<sup>58</sup> Ivi, p.12

<sup>59</sup> Ivi, p.3

<sup>60</sup> Ibidem

conseguenze che andremo qui ad analizzare nel dettaglio

### 3.2 La gestione del marketing mix: dal passato ai giorni nostri



Figura 3.2: Target Marketing e 7P's approach, fonte: <https://i.pining.com>

Rifacendoci alla storica definizione di Butler possiamo definire il marketing come l'insieme delle azioni effettuate da un *promoter* nei riguardi di un prodotto, prima ancora che il prodotto sia messo in vendita o pubblicizzato<sup>61</sup> e che quindi devono essere basate, pensate ed operate proprio sulla base delle caratteristiche salienti di quel prodotto.

Questa definizione risulta chiaramente molto ampia e datata, ma ha il pregio di identificare una componente importante del marketing mix moderno, ovvero la capacità che questo richiede di focalizzarsi sul prodotto stesso, rendendolo il più possibile appetibile per la domanda di mercato ancora prima che questo venga posto, appunto, sul mercato. Una concezione che, chiaramente, si è evoluta nel tempo e che possiamo riassumere in modo estremamente sintetico nella celebre definizione di Philip Kotler che vede il marketing come un processo sociale entro il quale gli individui ed i gruppi ottengono ciò che desiderano tramite la mutua creazione, offerta e libero scambio di servizi e prodotti<sup>62</sup>. Di conseguenza, possiamo dire che l'obiettivo del marketing non è solo quello di vendere un prodotto o un servizio, quanto piuttosto pervenire ad una reale comprensione della domanda; una comprensione così profonda e situata da permettere di identificare costantemente la strada migliore per proporre il proprio prodotto o servizio al mercato targettizzato.

Per motivi di spazio non potremo qui operare una panoramica delle teorie sul marketing tradizionale, ma possiamo comprendere come queste, nel tempo, si siano evolute

<sup>61</sup> Butler, R. S., (1911)) *Selling, buying and shipping methods*, Alexander Hamilton Institute, New York

<sup>62</sup> Kotler, P., A generic concept of marketing. *Journal of marketing*, 36(2), 1972, pp.46-54.

inglobando al proprio interno diversi elementi che vanno a creare, ad oggi, proprio quello che definiamo come marketing mix. Uno strumento complesso che si pone come obiettivo la comprensione e l'analisi della domanda, la comprensione del comportamento e delle necessità dei consumatori, analizzare e comprendere il mercato target, analizzare la competizione circostante e, nel caso particolare del settore ricettivo, rimuovere o quantomeno ridimensionare i periodi di bassa stagione individuando strategie promotrici di un flusso di clienti tale da permettere un incremento della domanda pari – in teoria – all'offerta disponibile (la quale, chiaramente, non si ridimensiona al pari della domanda). La prima definizione di marketing come un mix di ingredienti la dobbiamo a Culliton<sup>63</sup> il quale, nella sua opera, cita le *price policies*, le politiche di offerta, posizionamento e fornitura del prodotto, nonché la promozione a più step del prodotto stesso.

Da questa prima definizione, la quale ha avuto il pregio di definire alcuni punti salienti del marketing mix, l'evoluzione è stata notevole, arrivando a definire ad oggi quelle che indichiamo le *7P's* del marketing: Product, Price, Place, Promotion, Personnel, Procedure management, Physical assets<sup>64</sup> (i cui elementi cardine sono descritti in Figura 3.2<sup>65</sup>).

La figura ci aiuta a notare graficamente un elemento portante del marketing mix, ovvero il fatto che tutti gli elementi si influenzano reciprocamente e ciascuno ha il proprio importante ruolo nella gestione dell'intero business ricettivo. Una potenzialità che, comunque, ha una doppia valenza: se da un lato aiuta a creare una strategia di marketing organica e multicomponentiale, dall'altro lato richiede un'attenzione ed una cura enormi in quanto un singolo errore in uno dei sette ambiti qui individuati può provocare una reazione a catena estremamente deleteria (sul medio, breve e lungo periodo) per le realtà ricettive.

Riferendoci quindi al caso particolare dell'industria ricettiva, possiamo sottolineare alcune peculiarità del marketing mix di queste realtà. In primis il prodotto che definiamo come "hotel" è costituito da un mix di cinque caratteristiche ovvero la location in cui è situato, le strutture ed infrastrutture di cui è composto, la sua immagine, i servizi che offre

---

<sup>63</sup>Culliton J. W., (1948), *The Management of Marketing Costs*. Boston, MA: Harvard University, Harvard University, Boston

<sup>64</sup>Yasanallah, P., Bidram V., (2012), *Studying the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives at ILLAM Province from Members' Perspectives*, American Journal of Industrial and Business Management, 2(04), 194-199

<sup>65</sup> Citiamo soltanto, per motivi di spazio, il fatto che nel mondo del marketing si sia partiti da una teoria più contenuta, ovvero quella delle 4P's (Place, Product, Price, Promotion). Abbiamo qui deciso di pervenire direttamente all'attuale teoria a sette fattori per motivi di spazio.

ed il prezzo che applica per tutte queste caratteristiche<sup>66</sup>. Di conseguenza una buona strategia di marketing deve tenere in considerazione tutti questi elementi, portandoli al consumatore nel modo più chiaro, impattante e vantaggioso possibile.

Questa necessità è oggi legata a doppio filo proprio alle nuove possibilità e sfide portate dalla sempre più massiccia introduzione delle ICT all'interno del marketing mix odierno attuato dal settore ricettivo. Il marketing digitale ha infatti apportato un notevole cambiamento nell'industria del marketing ricettivo e ha aperto nuovi canali per la vendita di prodotti dell'industria ricettiva stessa. Tra questi nuovi canali spiccano sicuramente il social media marketing (SMM), l'uso di internet e di applicazioni mobili, l'ottimizzazione dei motori di ricerca (SEO), la pubblicità su Google e sulle riviste online tramite il search engine marketing (SEM)<sup>67</sup>.

Questi nuovi strumenti possono permettere agli hotel di percorrere tutti quei passi necessari a personalizzare il proprio approccio con gli ospiti in un modo nuovo, più efficace e coinvolgente, capace da un lato di migliorare il proprio *product placement* grazie all'enorme vetrina costituita da internet ed, insieme, aumentare la soddisfazione dei clienti portando un notevole ritorno di immagine molto utile sul lungo periodo, capace di apportare un serio vantaggio competitivo alla struttura.

Inoltre, dobbiamo guardare alla necessità dell'utilizzo oculato e concreto dell'ICT nel settore ricettivo anche perché questo diventa sempre più necessario in un mondo che vive sempre più tramite internet ed in cui i clienti, ovvero gli ospiti, sono coadiuvati nella propria decisionalità proprio dai numerosi strumenti messi a disposizione dalle nuove tecnologie.

Possiamo quindi dire che la piattaforma digitale – intesa in senso lato - agisce come un catalizzatore per l'economia, permette di risolvere i problemi di ottimizzazione delle strutture, di incrementare la qualità e sicurezza dei processi operativi in modo più rapido ed efficiente, portando al contempo ad una significativa riduzione dei costi e all'accelerazione dei cicli operativi, rendendo la produzione più flessibile e competitiva<sup>68</sup>, specialmente in un'industria multi sfaccettata e altamente competitiva come quella dell'*ospitalità*.

---

<sup>66</sup>Holloway C.J, Taylor N.,(2006), *The business of tourism*, Prentice Hall, Harlow, United Kingdom

<sup>67</sup>Parvez, S. J., Moyeenudin, H. M., Arun S., Anandan R., Janahan S. K., (2018), *Digital marketing in hotel industry. International Journal of Engineering & Technology*, 7, 288-290

<sup>68</sup>Verevka T. V., (2019), *Development of industry 4.0 in the hotel and restaurant business, IBIMA Business Review*, 2-11

Quest'industria è infatti entrata a tutti gli effetti nell'era della *digital transformation* che ci ha portato, ad oggi, a quella che definiamo Industria 4.0.; era, questa, in cui oltre il 91% dei *player* economici globali investono nel digitale, ovvero sul nuovo campo di gioco sul quale si svolge la competizione che vede coinvolte anche e soprattutto le strutture ricettive in tutto il mondo.

Per questo motivo il marketing mix moderno non può esimersi dal promuovere al suo interno un efficace uso delle nuove tecnologie e delle nuove strategie di marketing, pur se strettamente collegata a strategie tradizionali che ancora hanno un peso specifico nel settore ricettivo italiano e globale. Possiamo infatti dire che le strutture qui prese in considerazione, e di conseguenza il marketing mix di cui stiamo qui parlando seppur brevemente per motivi di spazio, deve rispondere attivamente a quel *digital vortex* che è stato presentato dagli specialisti della società Cisco come l'inevitabile movimento di varie industrie verso un "centro digitale" in cui i prodotti, le catene di valore, così come i modelli di business, la fidelizzazione e ritenzione del cliente etc.. sono processi che vengono digitalizzati il più possibile<sup>69</sup>.

Pur se l'analisi qui presentata, in quanto il mondo del marketing ed il marketing mix del settore ricettivo è realmente vasto e complesso, non ha la pretesa di essere esaustiva, abbiamo comunque cercato di fornire un inquadramento pragmatico ed anche teorico del marketing odierno degli hotel e delle attuali sfide e problematiche che, prima del Covid, erano già presenti in un settore così vivo e cangiante.

A questo punto, però, vogliamo focalizzare la nostra attenzione su due elementi di particolare interesse per il presente lavoro, ovvero il sistema di Yield Management e quello di Revenue Management che, come vedremo, risultano molto importanti nell'attuale panorama della gestione del settore dell'*ospitalità* e, nel parere di chi scrive, avranno un ruolo chiave anche nella fase di risalita post pandemia globale. Vogliamo comunque sottolineare come l'introduzione delle moderne tecnologie dell'informazione nel settore alberghiero è un *must* nello sviluppo del *business* alberghiero, in quanto la tempestività nell'elaborazione e nella fornitura di informazioni che garantiranno un'alta velocità di prenotazione e prenotazione dei posti, la pertinenza delle informazioni pubblicitarie, può diventare un fattore decisivo nella competizione. C'è di conseguenza la necessità di un continuo miglioramento del servizio al cliente in tutte le sue componenti,

---

<sup>69</sup> Fonte: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>

il che dimostra l'urgente necessità di un utilizzo sempre più pregnante – a maggior ragione dopo le limitazioni che vedremo inerenti alla pandemia globale - delle tecnologie dell'informazione.

### **3.3 Lo strumento di Revenue Management**

Le strutture ricettive necessitano di esercitare quella che definiamo in italiano gestione dei ricavi e che assume globalmente il nome di Revenue Management (o Yield Management). La gestione dei ricavi è focalizzata alla massimizzazione dei profitti della struttura ricettiva in base alla capacità di questa e ciò vuol dire prendere importanti decisioni su quando alzare o abbassare una tariffa, quando vendere e a quale prezzo. Lo strumento che aiuta le strutture alberghiere in questo senso è proprio il Revenue Management (RM), elemento del marketing mix ricettivo la cui definizione più celebre è sicuramente quella ad opera di Cross che lo ha definito come la massimizzazione dei ricavi tramite l'offerta del servizio giusto, al cliente giusto, al momento giusto, al prezzo giusto<sup>70</sup>.

Questa brevissima definizione ha il pregio di identificare l'anima stessa della RM, anche se lascia spazio a numerose domande e specifiche che andremo a definire proprio in questo paragrafo. Ciò che è comunque utile sottolineare è che il RM ha trovato sempre più posto nelle strategie di marketing globale ed in particolar modo nel settore alberghiero e del turismo in generale in cui la gestione della domanda e la discriminazione del prezzo risultano essere degli strumenti di capitale importanza che hanno dimostrato la loro utilità in modo particolare nell'ultimo ventennio.

Volendo definire operativamente lo strumento che qui definiamo come Yield o Revenue Management possiamo constatare che il ruolo dei sistemi di gestione dei prezzi e delle entrate è quello di ottimizzare il prodotto per diversi tipi di clienti nel modo più redditizio possibile per la struttura. I manager del *pricing* utilizzano sistemi di gestione dei rendimenti basati sui dati – ad oggi ottenibili in modo ancor più rapido, preciso e concreto tramite l'ITC - per assegnare una capacità adeguata e sufficiente ai clienti “economicamente redditizi”, ovvero a quei clienti la cui spesa risulta maggiormente conveniente in un dato periodo.

---

<sup>70</sup> Cross R.G., (1997) *Launching the revenue rocket: how revenue management can work for your business*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 38(2), 32-43

Allo stesso tempo, questi soddisfano anche le esigenze dei clienti i quali, chiaramente, sono soggetti estremamente sensibili al prezzo. Possiamo quindi affermare che, i sistemi di gestione del rendimento, incentrati sul cliente, anticipano la domanda e la disponibilità al fine di massimizzare le entrate utilizzando prezzi differenziati, per clienti differenziati, al momento giusto<sup>71</sup>. Queste strategie di ottimizzazione dei prezzi, inoltre, si adattano a ogni singolo cliente, creando delle strategie di marketing sempre più cliente-centriche e, pertanto estremamente efficaci nel campo dell'Hotellerie e non solo.

A questo punto possiamo spingerci oltre e definire la RM come uno strumento che anticipa ed influenza il comportamento d'acquisto del consumatore tramite le decisioni inerenti le variazioni dei prezzi basate sulla capacità ricettiva della struttura. Questo punto è particolarmente importante in quanto ci permette di comprendere – tornando per un momento alle primissime definizioni qui fornite a proposito del marketing – come proprio il marketing mix delle strutture ricettive (e non solo) non debba solo confrontarsi con i cambiamenti della domanda di mercato, ma deve anche essere capace di influenzare questa domanda al fine di implementare l'occupazione, il volume d'affari ed in generale l'efficienza della struttura stessa. Come vedremo, inoltre, proprio questi strumenti e l'*expertise* maturata negli anni in questo senso può essere un appiglio fondamentale per il mondo del settore ricettivo nel confrontarsi con l'attuale pandemia e con l'inevitabile recessione che sta avendo ed avrà un forte impatto su tutto il settore turistico.

Chiaramente, influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore richiede una partecipazione anche da parte di quest'ultimo il quale, ad oggi, risulta ben disposto verso le differenti soluzioni che vengono a lui proposte dal settore ricettivo. Dato che i clienti richiedono sempre più esperienze di viaggio personalizzate, discontinue e molto differenti le une dalle altre, il settore della ricezione si trova davanti ad una clientela mutevole la quale, a sua volta, è attratta dalla possibilità di ottenere prezzi vantaggiosi secondo le proprie necessità momentanee. In questo senso, domanda ed offerta possono incontrarsi, a patto che vengano usati sistemi performanti e capaci di rispondere a queste nuove possibilità e necessità del sistema ricettivo.

Proprio a questo proposito i manager usano sistemi informatici altamente sofisticati per prevedere il comportamento dei consumatori, raccogliendo a piene mani dal contributo del digital e dell'ITC in ambito ricettivo. In particolare, tramite questi strumenti è

---

<sup>71</sup>Camilleri M.A, (2018), *Pricing and revenue management*, Travel marketing, tourism economics and the airline product. Springer, Cham,155-163



possibile identificare quando i clienti acquistano certi prodotti e determinare a quali prezzi li acquistano. Questo permette alle aziende di riservare lo spazio sufficiente per le prenotazioni tardive, favorendo i passeggeri o gli ospiti economicamente vantaggiosi o che definiamo ad alto rendimento e, allo stesso tempo, di assegnare lo spazio rimanente alle tariffe scontate. I sistemi efficaci di gestione del rendimento forniscono quindi tariffe differenziate per soddisfare i bisogni, i desideri e le aspettative dei diversi clienti, assicurando allo stesso tempo che l'azienda ottenga i ricavi più alti possibili da ogni cliente. Quindi, la gestione del rendimento implica la definizione di prezzi differenziati e l'adozione di strategie non tariffarie, compresa la gestione dell'overbooking.

Tra le diverse *task* della RM possiamo identificare:

- Il *differential pricing*, ovvero l'aggiustamento del prezzo in base alla domanda *instant*. In alcuni periodi, infatti, alzare i prezzi può risultare in una sensibile diminuzione delle prenotazioni, mentre in situazioni adeguate lo stesso innalzamento dei prezzi può risultare in un guadagno grazie all'indirizzamento verso clienti che abbiamo qui definito vantaggiosi, ovvero pronti ad una spesa maggiore per il medesimo servizio.
- Il *fare management*, ovvero strutturare un ampio range di tariffe riferite a differenti consumatori. Le tariffe più basse hanno l'effetto di stimolare la domanda e di riempire la capacità in eccesso, senza diminuire le entrate unitarie. I sistemi di gestione del rendimento utilizzano prezzi dinamici che si basano sulla domanda attuale per ottimizzare le entrate in ogni stagione
- Il "controllo delle prenotazioni", ovvero il processo attraverso il quale i beni deperibili sono resi disponibili ai clienti. Per rifarci al settore ricettivo possiamo portare l'esempio di un hotel il quale ha un insieme fisso di camere di dimensioni standard da affittare ai vari tipi di clienti. Questi diversi tipi di clienti (turisti, imprese, VIP, ecc.) pagano diverse tariffe, acquistano diversi servizi, si fermano per diverse durate, e prenotano in momenti diversi prima del primo soggiorno. L'essenza del controllo delle prenotazioni consiste nell'accettare-rifiutare sistematicamente le richieste di prenotazione per massimizzare i benefici per

l'hotel. Il controllo delle prenotazioni diventa necessario quando l'utilizzo totale delle camere dell'hotel è elevato<sup>72</sup>

In definitiva possiamo affermare che la gestione del rendimento può essere definita come un approccio intelligente alla gestione dei prezzi per massimizzare i ricavi. Una gestione che, per concludere, si poggia sempre di più sulla digitalizzazione dei processi nel mondo del settore ricettivo (e non solo). La tecnologia permette infatti alle diverse strutture di massimizzare le proprie entrate e proteggere la propria quota di mercato sia dai competitor tradizionali, sia dai nuovi modelli di business che si stanno espandendo nel settore turistico: “in particolare, l'informatica ha trasformato il panorama del turismo e dell'ospitalità sconvolgendo le tecniche operative tradizionali e dando vita a modelli operativi più sofisticati basati sui big-data. La tecnologia e le sue implicazioni stanno quindi diventando sempre più importanti per l'applicazione efficace di Revenue management (RM)”<sup>73</sup>.

Sono numerosi i temi che emergono in questo senso e che, per motivi di spazio, possiamo qui solo citare. In primis assistiamo ad un vero e proprio spostamento di potere dalla struttura al consumatore il quale è sempre più capace di prendere decisioni, sempre più informato grazie alle nuove tecnologie e, allo stesso tempo, ha a disposizione un numero sempre maggiore di offerte. Inoltre grazie al sopraccitato eWOM, ai social e alla crescente importanza della reputazione online, il cliente diviene un soggetto sul quale operare in modo molto più complesso e capillare ed è necessario, per l'industria dell'ospitalità, operare proprio sul campo delle nuove tecnologie. In definitiva la digitalizzazione ha creato nuovi strumenti per la creazione di valore che devono essere utilizzati nell'ottica di un'attenzione migliorata e maggiore ai bisogni del cliente i quali, se soddisfatti ed evocati secondo la massimizzazione dei profitti, possono appunto creare un notevole valore per la struttura.

La digitalizzazione è quindi diventata una vera e propria necessità nell'Hotellerie ed anche la RM non può esimersi dall'utilizzo di strumenti digitali al fine di imporre la propria efficacia in un mercato ipercompetitivo e mutevole come quello del turismo e della ricezione della clientela.

---

<sup>72</sup>Baker T. K., Collier D.A (1999), *A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics*, Decision Sciences, 30(1), 239-263.

<sup>73</sup>Alrawadieh Z. (2020), *Digital transformation and revenue management. Evidence from the hotel industry*, Tourism Economics, vol 2, 2-18

### 3.4 La diffusione della pandemia nel settore ricettivo

Fino a questo momento abbiamo parlato di un ambiente molto competitivo, ma precedente all'attuale pandemia globale, che abbiamo comunque presentato nelle pagine precedenti. Questa situazione pandemica ha chiaramente sconvolto il settore ricettivo al pari dell'intero settore turistico, sottolineando ancor di più la necessità di un marketing mix agile, improntato alla massimizzazione dei profitti e alla digitalizzazione dei processi. Come abbiamo notato, possiamo individuare tre importanti percorsi evolutivi nell'offerta alberghiera:

- L'evoluzione tecnologica, che come abbiamo visto ha avuto un grande impatto sulle modalità di contatto con i clienti, di prenotazione e di gestione delle strutture e che ha portato con sé anche l'emergente *sharing economy* di cui sopra.
- La globalizzazione dei mercati, elemento che ha permesso la mutua influenza di nuovi mercati, oltre a permettere ai turisti di scegliere nuovi itinerari ed esperienze di viaggio. Questo elemento, inoltre, ha incrementato la competitività fra le diverse destinazioni globali e, di conseguenza, ha portato all'evolversi di nuove strategie nell'ambito del *destination management*
- Il forte cambiamento della domanda turistica che ha portato all'emergere degli *short-break*, ovvero brevi periodi di permanenza, rispetto agli ormai datati "periodi di villeggiatura", oltre che alla già citata attenzione maggiore alla qualità dei servizi offerti, per cui i clienti ad oggi ricercano strutture sempre più performanti e capaci di offrire esperienze di prima scelta e personalizzate.

Una situazione, quindi, molto viva e florida, fautrice di numerosi cambiamenti che, però, hanno dovuto soccombere all'avvento del Covid-19 su scala globale. Il settore turistico, come notato in precedenza, risulta tra i settori più colpiti dalla crisi conseguente l'espandersi della pandemia a livello globale. Un colpo così forte da superare ampiamente anche le perdite avutesi nel 2009, ovvero nel periodo più acuto della crisi finanziaria globale.

Volendoci concentrare sul settore ricettivo italiano, possiamo osservare come "per il settore alberghiero, nello specifico, le limitazioni alla possibilità di viaggiare hanno avuto, come era lecito attendersi, un impatto molto significativo. In Italia, secondo stime diffuse all'inizio del mese di ottobre 2020, nei primi otto mesi dell'anno, la riduzione degli arrivi

è stata del 51,1%, quella della presenze del 52,8%”<sup>74</sup>.

L’espandersi della pandemia nel settore alberghiero ha quindi voluto dire uno stop protratto alle attività, con una perdita del giro di affari enorme che ha richiesto l’intervento del Governo italiano al fine di mitigare gli effetti distruttivi della pandemia sul settore ricettivo italiano. Ciò è stato utile anche poiché, come sottolineato in precedenza, il contesto italiano è composto da pochi *player* di grandi dimensioni e numerosissime attività di piccola o media entità, prevalentemente a conduzione familiare, le quali non hanno potuto contare su un capitale tale da permettere la sopravvivenza dell’attività e delle famiglie implicate nella gestione.

L’intervento del Governo si è quindi adoperato tramite esenzioni ed agevolazioni fiscali, garanzie su richieste di finanziamento, trattamenti di integrazione dei dipendenti e, talvolta, in contributi a fondo perduto; azioni, queste, che difficilmente potranno effettivamente porre rimedio ad uno stop delle attività che ad oggi non vede ancora una possibile data di conclusione e che, dati i numerosi *lockdown*, ha richiesto non solo alle strutture di chiudere, ma anche di riaprire a condizioni igienico-sanitarie esose.

Appare quindi evidente un’attuale situazione, ancora in divenire, di enorme difficoltà per il settore alberghiero il quale ha visto, lungo tutto il 2020, perdite pari al 65% dei ricavi rispetto al periodo 2015-2019: una performance realmente devastante per il settore dell’*ospitalità* che non accenna a ridimensionarsi almeno nel breve periodo.

### **La reazione degli hotel alla pandemia globale**

Chiaramente, all’interno di questo scenario realmente preoccupante gli strumenti di cui abbiamo sin qui parlato possono fungere da salvagente per un settore ampiamente in crisi a rischio di tracollo. Partendo dal *Crisis and Risk management*, fino ad arrivare al RM e alle strumentazioni digitali, la reazione del settore alberghiero non si è fatta comunque attendere, anche se non è possibile attualmente fare una stima delle reazioni, dei tassi di perdita e di risalita sul lungo periodo. Questo perché l’evoluzione del Covid-19 e di conseguenza la situazione sanitaria globale risultano ancora incerte e, di conseguenza, non risultano chiari i reali impatti sul lungo periodo della pandemia sul settore turistico ed alberghiero.

Ciò che resta chiaro è, comunque, che esistono quattro aree critiche di azione (e reazione)

---

<sup>74</sup>Badia F., (2020) *Impatto e possibili conseguenze della pandemia di COVID-19 sul settore alberghiero*, Università degli studi di Bari “Aldo Moro”, Bari

del settore alberghiero di fronte ad una crisi importante come quella attuale.

In primis, tornando al sopracitato elemento che abbiamo definito come RM, sarà necessario implementare drasticamente lo strumento anche tramite un ricorso massiccio alle ICT. Automatizzare le strumentazioni in questo senso potrà essere – e si sta già dimostrando – la strada per prepararsi alla riapertura delle frontiere ed ottimizzare i ricavi già a partire dai primissimi spostamenti. Sistemi automatizzati di previsione e di *dynamic-pricing* possono aiutare ad integrare al meglio la gestione del *back-office* della struttura con sistemi di vendita e marketing, utilizzando gli strumenti di RM come collante ed elemento di massimizzazione dei profitti.

La seconda area critica è e sarà quella legata all'immagine delle strutture durante la pandemia. Le strutture alberghiere si stanno infatti impegnando per garantire ai propri clienti la sicurezza sanitaria di cui necessitano, costruendo un'immagine forte e responsabile per la struttura stessa. Nel periodo pandemico e post pandemico sarà quindi importante strutturare fiducia nei consumatori al fine di far riacquistare loro un grado di fiducia sociale adeguato e capace di motivarli nuovamente agli spostamenti. Una lezione, questa, che possiamo imparare dal passato, ovvero dalla precedentemente citata epidemia da SARS di cui sopra. A seguito dell'epidemia, infatti, la fiducia dei viaggiatori era ai minimi storici ed è stata risanata solo grazie ad un'intensa comunicazione circa i temi della sanità legati al viaggiare, connettendo le due tematiche e comunicando un messaggio rassicurante dal punto di vista sanitario. Anche qui un massiccio ricorso alle nuove tecnologie risulta già importantissimo in quanto dovranno essere utilizzati tutti i canali disponibili per soppiantare – nell'ottica del cliente – la sfiducia e la paura con messaggi positivi e di sicurezza.

In terzo luogo vogliamo qui individuare una terza area critica, ovvero la necessità per gli hotel di focalizzarsi sui clienti vantaggiosi, studiandone i comportamenti durante la pandemia tramite gli strumenti tecnologici di cui sopra. In questo modo sarà possibile identificare i futuri trend commerciali, segmentare in modo più efficace il mercato e profilare in modo migliore i clienti in modo da proporre offerte migliori e più vantaggiose, nonché capaci di massimizzare i profitti, a pandemia conclusa.

Anche l'offerta dei prodotti dell'Hotellerie sta cambiando in vista di una riapertura post pandemica. Da un punto di vista finanziario, gli albergatori hanno infatti bisogno di considerare non solo i flussi di entrate provenienti dalle operazioni più dell'hotel, ma anche di sviluppare prodotti diversificati. Tra questi ci si può concentrare su servizi che, ad oggi in periodo pandemico, stanno già avendo un forte successo come la consegna di

cibo, o implementare ad esempio i servizi di lavanderia professionale, i servizi di limousine etc., al fine di aumentare le possibili entrate tramite la fornitura di servizi diversificati. Anche qui l'ICT può giocare un ruolo importantissimo in primis nel proporre al cliente i nuovi prodotti, mettendolo al corrente delle novità e delle effettive possibilità conseguenti la riapertura post pandemica ed, inoltre, implementando piattaforme (ad esempio e-commerce) che possono essere utilizzate per promuovere e vendere prodotti alberghieri come accappatoi, biancheria da letto e prodotti elettronici proponendo dei veri e propri prodotti, oltre che servizi.

Un'ultima strada che sta attualmente mostrando la sua importanza tocca, per concludere, proprio le strategie di RM sin qui citate. Stiamo qui parlando delle strategie di *pricing* le quali dovranno essere ulteriormente calibrate sulla base della concorrenza circostante, ma anche delle nuove possibilità economiche dei consumatori nell'era post-Covid. Analizzare l'attuale situazione economica dei clienti che, prima del Covid, riempivano gli alberghi rivolgendosi a fasce di prezzo differenti, vuol dire prepararsi ad incontrare le necessità e le possibilità dei clienti che torneranno a viaggiare a pandemia conclusa. Chiaramente questi stessi soggetti saranno portatori di una potenza economica differente da quanto visto prima del Covid e, soprattutto, avranno una concezione diversa del viaggiare e della spesa a quest'azione collegata<sup>75</sup>.

Sarà quindi necessario, da questo punto di vista, ritrovare un nuovo equilibrio fra domanda ed offerta, tra valore e prezzo, così da ampliare i flussi di entrate ed aumentare il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Per quanto allettante, infatti, la strategia dell'abbassamento indiscriminato dei prezzi non risulta vantaggiosa sul medio e lungo periodo. Come abbiamo visto in conseguenza ai terribili fatti dell'11 settembre 2001, a cui l'Hotellerie ha risposto proprio abbassando i prezzi e ricorrendo ad un uso massiccio dei mediatori per piazzare il proprio prodotto sul mercato, la contenuta riconquista dell'occupazione sul breve periodo non giustifica le pesanti conseguenze sul lungo periodo.

Per non pervenire agli stessi errori gli albergatori devono impostare nuove strutture di prezzo tenendo conto dell'attuale valore reale delle strutture alberghiere e delle camere disponibili, senza applicare ulteriori restrizioni alle cancellazioni o far crollare i prezzi del servizio. Ciò, infatti, spinge il cliente ad allontanarsi ulteriormente da un mondo –

---

<sup>75</sup>Hu Y, Liu E., Yu G., (2020), *COVID-19 and the global hotel industry: A roadmap to recovery*, part 1: (<https://www.phocuswire.com/coronavirus-global-hotel-strategy-part-1>.)

quello del turismo – che risulta già alieno a causa dell'ultimo anno di pandemia.

Anche in questo caso l'apporto delle nuove tecnologie e del digital marketing si sta dimostrando preponderante in quanto l'analisi dei dati e più in generale del comportamento online dei clienti è la strada maestra per comprendere le nuove mosse da attuare in vista delle riapertura.

In definitiva possiamo dire che tanto il digital, quanto la RM e le ICT in generale siano gli strumenti cardine, ad oggi, per la reazione degli hotel in tempo di pandemia. Una reazione che richiede la capacità di prepararsi alla riapertura, pur rimanendo attualmente fermi e a porte chiuse. Una strategia che si sposa proprio con le fondamenta del *risk and crisis management*, ovvero con la capacità di prepararsi ai cambiamenti del mercato in modo positivo prima che questi avvengano, assecondandoli poi tramite strumenti quali la sopra analizzata RM.

Anche se queste attuali strade, comunque, dimostreranno la propria efficacia solo con il tempo, nei prossimi capitoli cercheremo di identificare le prospettive future del settore ricettivo in quella che sarà, si spera presto, un'epoca post Covid-19.

## CAPITOLO IV

### CA' SAGREDO HOTEL

#### 4.1 Palazzo Sagredo, storia di arti ed artisti

L'hotel Ca' Sagredo è uno splendido palazzo veneziano risalente al XIII secolo il quale prende il nome dall'ultima nobile famiglia veneziana che l'ha posseduto e amato. In questo palazzo negli anni sono susseguiti numerosi episodi legati alla storia della Serenissima e anche se nei secoli è stato caratterizzato da innumerevoli mutamenti, ancora oggi conserva tutta la sua bellezza.

Questo palazzo era originariamente della famiglia Morosini ma fu acquistato agli inizi del XVIII secolo dai Sagredo, una famiglia nobile che ha sempre vissuto nel quartiere di Santa Sofia. Questo splendido palazzo affaccia sul Canal Grande e la sua facciata è ancora oggi testimonianza dell'origine bizantina. L'originale pianoterra, le cui porte sono rivolte verso l'acqua e il primo piano con le sue alte finestre che sormontano sottili pilastri, sono stati completati nel XV secolo con l'aggiunta di un secondo piano.

Nell'acquistare il palazzo, Gerardo Sagredo, lo fece ristrutturare per renderlo adeguato alla posizione sociale della famiglia. Commissionò all'architetto Andrea Tirali il progetto di una grandiosa scalinata che fu poi decorata da Pietro Longhi nel 1734 con un affresco raffigurante "*La caduta dei Giganti*" ispirato alla "*Battaglia dei Giganti*" presente nel palazzo del Tè di Mantova.<sup>76</sup>

Le figlie di Gerardo erano sposate con uomini ricchi e nobili, i Pisani e i Barbarigo i quali, successivamente alla morte del Doge, furono oltre che gli eredi del palazzo, i diretti mandatori per l'esecuzione del restauro della scalinata secondo il progetto dell'architetto Tommaso Temenza. Purtroppo, questo testamento fece scaturire numerose battaglie che portarono a ritardare l'esecuzione del volere di Sagredo e successivamente alla caduta della Repubblica e l'improvviso impoverimento della famiglia, il palazzo rimase tale e non venne più restaurato.

Il primo elemento che caratterizza questo fantastico edificio è lo scalone che fu appunto commissionato da Gerardo Sagredo, costituito da dei putti in marmo di Francesco Bertos. Lo scalone conserva ancora oggi gli affreschi sia sul soffitto che su tutte le pareti circostanti, il pavimento invece è mosaicato e decorato con eleganti volute colorate. Una

---

<sup>76</sup> *Hotel Ca' Sagredo, Brochure*



volta salito lo scalone si arriva al piano nobile.

La prima sala che si incontra è il Portego, un ampio salone che ricopre longitudinalmente tutto lo spazio che va dalla facciata al retro del Palazzo ed è circondato dalle sale principali quali, la sala Biblioteca, la sala Amigoni, la suite Sebastiano Ricci e la sala dei Disegni. Il lungo Portico è arricchito da tre grandi lampadari in vetro di Murano e adornato con quattro grandi tele di Andrea Urbani che rappresentano paesaggi, scene di caccia e di vita mondana. Di notevole importanza anche le soprapporte con figure allegoriche che sono state anch'esse realizzate da Urbani con colori a tempera.

Questa sala affaccia sul Canal Grande attraverso una quadrifora da cui filtrano i magnifici giochi di luce della laguna che creano un'atmosfera unica nel suo genere.<sup>77</sup>

La sequenza di queste magnifiche sale continua con la *sala del doge*, il nome prende proprio spunto dal ritratto del Doge Nicolò Sagredo. Il soffitto accoglie una tela di Nicolò Bambini "*La sconfitta dei Vizi*" raffigurante il dio Apollo.

Subito dopo troviamo la famosa sala del Tiepolo il quale ha dipinto numerose opere per la famiglia Sagredo. Il cameo di questa stanza è ovviamente la tela di Giambattista Tiepolo risalente al 1740 incorniciata da stucchi dorati che raffiguravano probabilmente un omaggio a Venezia. Ad oggi la tela è l'unica rimasta nel palazzo ed è purtroppo rovinata ma si distinguono ancora due amorini in volo.

Finalmente giungiamo nell'ultima stanza del piano nobile, *la Sala della Musica*, la più grande e scenica che tutt'ora è utilizzata dall'albergo per organizzare eventi e meeting. Sono innumerevoli gli affreschi di Gaspare Diziani che la caratterizzano: è possibile notare sia sul soffitto che sulle pareti varie divinità come Minerva, Nettuno, Cibale, Marte, Venere, Giove e Giunone. Questa sala gode di un'acustica perfetta ed è per questo che al suo interno vi è ubicato un pianoforte che fa godere gli ospiti di una musica avvolgente che sembra quasi far prendere vita le figure rappresentate dagli affreschi. Infine, dal soffitto scendono splendidi lampadari in preziose foglie d'oro, mentre sul pavimento campeggia grandioso lo stemma della casata dei Sagredo.

Oltre a queste Sale principali situate al piano nobile abbiamo ulteriori spazi con grande rilevanza artistica che vengono oggi utilizzate come Suite. La prima è la Suite Sebastiano Ricci caratterizzata da un ricco soffitto a stucco il quale rappresenta *La nascita di Venere*, opera di Abbondio Stazio. Successivamente troviamo la Sala delle Arti che è costituita da una serie di stanze che in origine componevano il Casinò Sagredo ornate da stucchi e

---

<sup>77</sup> *Hotel Ca' Sagredo Brochure*

da basso rilievi rappresentanti uccelli, animali esotici e trofei dalle tinte tenui. Gli emblemi della pittura, scultura, architettura e della musica si trovano rappresentati ai 4 angoli mentre sul soffitto emergono tre paesaggi, questa decorazione è tra le più pregevoli del Settecento a Venezia. Da questo fantastico ambiente sono state composte due Suite che prendono il nome dai soggetti raffigurati nelle decorazioni. Infine, sul lato destro del Portico è situata la *Sala della Biblioteca*, questa stanza porta il vanto di essere riconosciuta come Monumento Nazionale, ha anch'essa un fantastico affaccio sul Canal Grande e tutto intorno alla parte superiore corre un ballatoio limitato da una ringhiera lignea costituita da colonne bianche e dorate. È costituita da imponenti armadi settecenteschi bianchi e verdi dove è ancora possibile leggere chiaramente le lettere dell'alfabeto. Questi armadi un tempo contenevano la grandissima raccolta di libri di Zaccaria Sagredo, vale a dire, oltre 10000 libri a stampa e 309 disegni.<sup>78</sup>

#### **4.2 Target di clientela e tipologia di affiliazioni**

Palazzo Sagredo è diventato ufficialmente hotel nel 2007. Questo palazzo è costituito da 42 stanze di diversa tipologia tra cui, camere *Standard*, *Junior Suite* e *Historical Suite*, le camere possono avere vista sul Canal Grande, vista sul Campo di Santa Sofia o infine vista sul cortile interno. Le sale sono ubicate al piano nobile ed hanno grandissima importanza storica e artistica, oggi vengono utilizzate per molteplici eventi sia questi di natura lavorativa come meeting aziendali, sia questi di natura privata come matrimoni, compleanni e cerimonie varie. Al piano terra troviamo sia il Bar L'Incontro che il fantastico ristorante "L'Alcova". Entrambi fanno godere i commensali di un'atmosfera unica e di un fantastico affaccio sul Canal Grande.

L'albergo è ubicato in una delle zone migliori di Venezia, nel sestiere di Cannaregio, ad un minuto dalla Galleria Giorgio Franchetti alla Ca' D'Oro e dal relativo imbarcadero, ad 8 minuti dal ponte di Rialto e a 15 minuti da piazza San Marco. Rispetto ad altri Hotel di lusso della città piazza San Marco è un po' più distante ma l'unicità della sua posizione, nonché suo grande punto di forza, è l'ubicazione sul Canal Grande in quanto si trova esattamente al centro di questo proprio di fronte al famosissimo mercato del pesce di Rialto.

Sin dai primi anni di apertura l'orientamento strategico dell'hotel è stato sviluppato sul

---

<sup>78</sup> *Hotel Ca' Sagredo Brochure*

marketing e quindi stipulando contratti con più intermediari possibili per aumentare la sua rete di affiliazioni. Ne derivò la stipulazione di contratti con moltissimi tour operator, ma soprattutto l'affiliazione con una società di rilevanza mondiale quale *Small Luxury Hotel*, alla quale solo alberghi di lusso possono affiliarsi. L'obiettivo di questa associazione è fare in modo che i loro clienti abbiano una maggiore sensibilizzazione nei confronti della tradizione e della cultura dei luoghi che vanno a visitare. La SLH è un ottimo mezzo di promozione per strutture lussuose e riuscire a farne parte, porta un notevole miglioramento all'albergo. Grazie a questo portale l'albergo è riuscito ad avere un'ottima promozione e a migliorare la propria immagine soprattutto nel mercato americano e anglosassone, anche se in generale opera in tutto il mondo. Tramite SLH molteplici fornitori di viaggi di lusso vendono i loro prodotti, tra queste ricordiamo Virtuoso, Ensemble, Signature, Andrew Harper, considerate tra le migliori agenzie nel mondo nel segmento del lusso. Queste affiliazioni sono state sin da subito un'ottima scelta strategica per dare notorietà all'Hotel verso un determinato segmento di lusso.

Successivamente alla fase delle affiliazioni e quindi all'aver stabilito la tipologia di clientela di riferimento al quale indirizzare la propria domanda è necessario stabilire il prezzo migliore che non deve essere né troppo basso né troppo alto. L'Hotel Ca' Sagredo nel tempo ha sviluppato numerose tariffe che variano in base al periodo quindi alta o bassa stagione, alla tipologia di cliente, *leisure* o *business* e alla modalità di prenotazione, canale diretto o tramite intermediari, ovviamente chi decide di prenotare direttamente con l'Hotel gioverà di una tariffa migliore rispetto a chi prenota tramite gli intermediari. Distinguiamo la *Rack Rate* come la tariffa massima che possiamo applicare ad una stanza, piuttosto che la *Best Available Rate* che garantisce invece al cliente il prezzo migliore possibile per le date scelte, non ha bisogno di un prepagamento e non richiederà il pagamento di nessuna penale in caso di cancellazione nei termini prestabiliti. Esistono inoltre ulteriori tariffe vantaggiose ad esempio per chi prenota molto in anticipo come la *Advance Rate*, o la *Package Rate* per chi prenota un pacchetto comprendente più servizi oltre a quello dell'alloggio. Quest'ultima tipologia di tariffa è stata quella al quale l'Hotel, durante questi mesi di estrema crisi ha fatto più leva. Grazie ad essa i turisti potevano prenotare ad un prezzo super vantaggioso oltre che la camera anche ulteriori servizi come la cena, grazie a questa strategia è stato possibile ottenere dei ricavi non solo per il comparto dell'alloggio ma anche per la ristorazione, soprattutto nei periodi in cui i ristoranti esterni dovevano obbligatoriamente restare chiusi. Fino all'anno 2019 la determinazione della tariffa veniva fatta in riferimento ad una clientela di particolare

lusso, quest'anno invece dovendo cambiare la tipologia di clientela l'hotel ha dovuto apportare delle drastiche modifiche al piano tariffario.

La scelta del piano tariffario viene determinata dall'ufficio Revenue Management. Essenziale ai fini aziendali è la stesura di un previsionale che generalmente viene analizzato di settimana in settimana. Le previsioni non sono importanti solo per la determinazione delle tariffe, ma anche ai fini del bilancio e del budget dell'anno successivo. Una previsione accurata ed efficace richiede una solida base di dati storici. Elaborando il bilancio e facendo previsioni in anticipo si avrà tutto il tempo e diverse opportunità per fare delle correzioni strategiche. Gli elementi chiave di una previsione efficace includono l'occupazione, le entrate, le varie tariffe per le varie stanze, la spesa per camera, le prenotazioni in essere in quel determinato momento ed infine le tendenze del mercato.

Ulteriore elemento fondamentale nella determinazione del piano tariffario è l'analisi della concorrenza. Quest'analisi viene fatta andando ad analizzare gli hotel della stessa categoria che si trovano nelle vicinanze. È un'analisi non semplice in quanto deve tenere conto di molteplici variabili quale ad esempio l'ubicazione, la tipologia di camere, la tipologia di clienti. In base alle scelte strategiche dei *competitors* l'Hotel andrà poi ad apportare le relative modifiche al proprio piano tariffario per renderle in linea con gli altri.

#### *4.2.1 Venezia e il turismo di massa*

Venezia, come ben noto, è la capitale mondiale dell'*overtourism*, tutti almeno una volta nella vita vogliono andare a visitare questa città. Nel 2017 tanti residenti sono scesi in piazza a manifestare contro un esodo forzato a cui sono sottoposti a causa di una città diventata invivibile per la mancanza di negozi essenziali per la quotidianità, sostituiti da venditori di souvenir a basso costo per il turismo «mordi e fuggi» e per i prezzi insostenibili delle case che sempre più spesso lasciano il posto a AirBnB.

Andando ad analizzare quelli che sono i ricavi dell'Hotel Ca' Sagredo, emerge come a partire dal 2017 i ricavi hanno iniziato pian piano a diminuire, fino ad arrivare all'anno 2020 che è stato l'anno in cui si è registrato il dato più basso di sempre.

Il 2017 in realtà è stato l'anno in cui la città di Venezia ha registrato un boom di presenza, però, il tipo di turista che ha effettuato la sua vacanza in laguna è totalmente cambiato. Anche il 2018 così come il 2019 non sono stati da meno, con l'aumento percentuale dei turisti mordi e fuggi, una tipologia di turisti che ovviamente comporta danni, costi e pochi

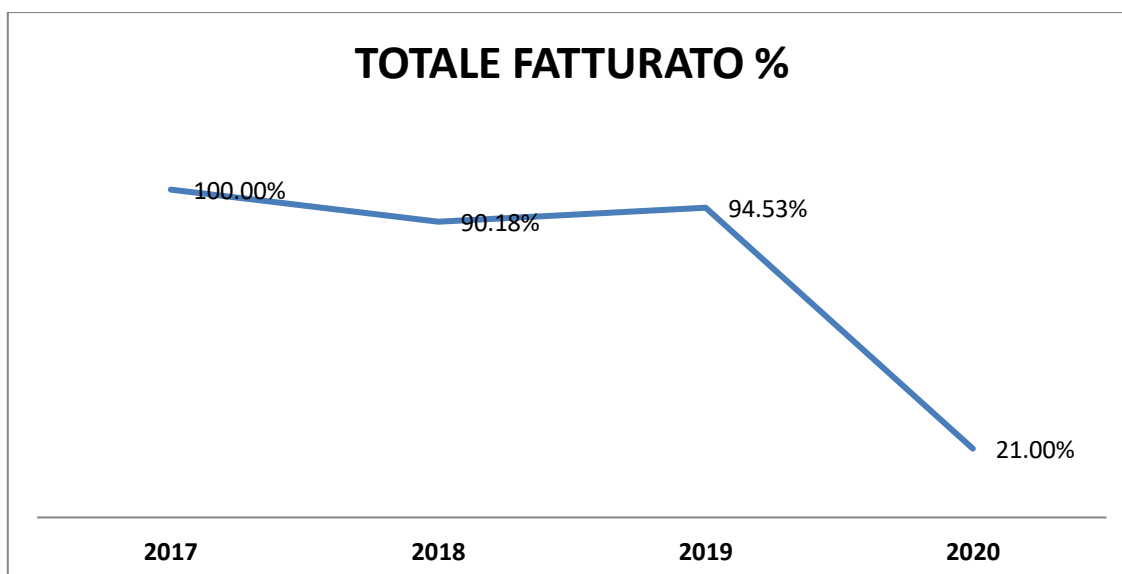
benefici, un turismo fatto di escursionisti. I turisti odierni che soggiornano in città prenotano principalmente tramite piattaforme come AirBnB, per questo anche se la città registra un boom di presenze non sempre gli hotel di alta categoria riescono a giovare di questo (Figura 4.1).

Per analizzare l'andamento del fatturato l'hotel non prende in considerazione l'anno precedente ma due anni prima, in quanto paragona gli anni in base alla Biennale arte o architettura. La nostra indagine riguarda gli effetti che il Covid 19 ha avuto sulla struttura, per questo motivo sarà l'anno 2020 che verrà analizzato successivamente più nello specifico (Tabella 4.1).

Tabella 4.1 Percentuale fatturato dall'anno 2017 al 2020

ANNO	2017	2018	2019	2020
TOTALE FATTURATO %	100,00%	90,18%	94,53%	21,00%

Figura 4.1 Andamento fatturato dall'anno 2017 al 2020



### 4.3 Anno 2020: analisi del fatturato

L'anno 2020 si presentava già come un anno difficile dovuto soprattutto all'incertezza delle condizioni microeconomiche mondiali, alla crisi italiana a livello nazionale e alla cattiva immagine di Venezia nel mondo, ampliata dal fenomeno dell'acqua alta straordinaria del 12 Novembre 2019. A queste circostanze si univa il fatto che nel 2020

era prevista la Biennale Arte che come di consueto avrebbe portato meno clientela rispetto la Biennale Architettura. Erano già state previste anche le elezioni americane e si prevedeva per questo un calo della clientela più affezionata a Ca' Sagredo hotel, gli americani per l'appunto. Infine, anche la Brexit non avrebbe favorito il viaggiare della clientela anglosassone che è la seconda tipologia di clientela per quantità che l'Hotel accoglie ogni anno. Per concludere questo scenario negativo, a fine 2019 c'erano stati i primi casi di Coronavirus in Cina e già iniziava a diffondersi, anche se in minima parte, la paura degli individui di spostarsi liberamente.

Per tutte queste ragioni si prospettava già un anno "diverso" dagli altri, con i mesi di Gennaio e Dicembre (escluse le festività Natalizie) di bassa stagione, mentre Febbraio, Marzo e Novembre come mesi di media stagione infine Aprile, Maggio, Giugno, Luglio, Agosto, Settembre e Ottobre come mesi di alta stagione.

Come già esposto nei capitoli precedenti, siamo tutti consapevoli che in realtà l'anno 2020 sia stato un anno disastroso soprattutto per il settore ricettivo.

Nel momento in cui sto scrivendo questo elaborato i casi di Coronavirus sono ancora tantissimi e non si sa quando effettivamente riusciremo ad avere una possibile ripresa (anche se il vaccino sembra dare buone speranze). Per questo motivo ho deciso di analizzare, attraverso i totali del profitto dell'hotel di ogni mese, come quest'ultimo ha deciso di reagire alle decisioni del Governo per contrastare lo sviluppo della pandemia: i dati sono paragonati all'anno 2019 per far emergere effettivamente il danno che quest'ultima ha provocato. La presente analisi sarà utile per sviluppare le relative strategie nel 2021, per l'elaborazione del budget ed infine, come modello per contrastare future pandemie.

### Gennaio

Già a partire dal mese di gennaio 2020 si evince una disparità del numero di presenze, se pur minima, rispetto all'anno precedente. Questo è dovuto all'acqua alta di novembre 2019 che ha peggiorato l'immagine di Venezia nello scenario mondiale (Tabella 4.4).

### Febbraio

Il mese di febbraio 2020 è risultato essere più proficuo rispetto a gennaio 2020 visto che il Carnevale da sempre porta numerosi turisti a visitare la città di Venezia. Emerge che anche questo mese, paragonato all'anno precedente, si è concluso con meno ricavi (Figura 4.3). Il 21 febbraio, nello specifico l'ultimo weekend di Carnevale, sono stati confermati

i primi 16 casi di Covid-19 in Italia, proprio in Veneto e in Lombardia aumentati a 60 il giorno successivo con l'aggiunta di un decesso. Le restrizioni governative erano mirate solo ai comuni dove abitavano le persone infette ma nonostante questo, la forte incertezza su quello che sarebbe successo ha spinto tante persone ad annullare i propri programmi di viaggio in città e a disdire le prenotazioni sia per il mese in corso che per il mese successivo.

### Marzo

Nel mese di marzo 2020 emerge il primo grande divario con l'anno precedente (Figura 4.3). I contagi da Covid-19 sono aumentati in particolare in Lombardia e Veneto, l'Italia è stato il primo paese dopo la Cina ad essere caratterizzato da un così alto numero di contagi, e di conseguenza, molti stati europei ed extraeuropei hanno chiuso le frontiere verso il nostro paese. Il Governo italiano il 9 marzo 2020 ha esteso a tutta l'Italia il divieto di spostamento per motivi non necessari, subito dopo, l'11 marzo inizia la chiusura di tutte le attività commerciali al dettaglio e dei servizi della ristorazione. L'Hotel ha lavorato solo nei primi 11 giorni di marzo con i clienti che erano in albergo già prima del decreto e quindi hanno proseguito la loro vacanza prima di ritornare nel proprio stato di appartenenza.

### Aprile-Maggio-Giugno

I mesi di aprile, maggio e giugno sono stati i mesi peggiori del 2020. Date le restrizioni governative l'Hotel è rimasto chiuso. Tutti i ricavi, da come emerge dalla tabella 4.4, sono inevitabilmente pari a 0.

### Luglio

Luglio è stato il mese della ripartenza. I casi di covid-19 in Italia sono iniziati a diminuire e gli altri Stati dell'Unione Europea hanno aperto le frontiere verso il nostro paese. Generalmente l'hotel lavora con turisti stranieri, primi tra tutti gli americani che sono poi seguiti da inglesi, francesi e tedeschi. Questo mese è stato caratterizzato da un turismo esclusivamente italiano ed europeo (vedi tabella 4.2).

Tabella 4.2 provenienza dei turisti presenti nel mese di luglio 2020

ORIGINE GEOGRAFICA	
LUGLIO 2020	
NAZIONALITA'	PRESENZE
REGNO UNITO - IRLANDA	79
FRANCIA	72
ITALIA	189
GERMANIA	86
SVIZZERA	28
RUSSIA	2
BELGIO	10
SPAGNA	16
AUSTRIA	62
PAESI BASSI	4
SVEZIA	6

#### Agosto

Nel mese di agosto l'hotel è riuscito a ritornare ad una parziale normalità. Le presenze rispetto al mese di Luglio sono raddoppiate (Tabella 4.5). Certo è che sia la tipologia di clientela che le tariffe sono cambiate. Il numero di presenze elevate dato il periodo di riferimento, inevitabilmente non è riuscito ad avere la quantità di ricavi che era solito avere nello stesso periodo (Figura 4.3).

#### Settembre

Settembre è stato il mese del 2020 più proficuo (Tabella 4.4). Generalmente è sempre tra i mesi con stagionalità più alta grazie alla Biennale. Nel 2020 per ovvi motivi la Biennale non si è tenuta, ma ciò non ha frenato un numero molto elevato di turisti intenti a visitare la città di Venezia. Inoltre, il clima è stato molto favorevole non più caldo come i mesi estivi e neanche già troppo freddo per godersi una piacevole passeggiata per le suggestive calli veneziane o per concedersi un aperitivo ed una cena all'aperto, dato che in questo



mese il governo ha concesso la riapertura di bar e ristoranti e la possibilità per i cittadini di circolare all'area aperta senza mascherina. La tipologia di clienti che è prevalsa è stata caratterizzata da italiani ed europei. (Tabella 4.3)

*Tabella 4.3 provenienza dei turisti presenti nel mese di settembre 2020*

<b>ORIGINE GEOGRAFICA</b>	
<b>SETTEMBRE 2020</b>	
<b>NAZIONALITA'</b>	<b>PRESENZE</b>
<b>REGNO UNITO</b>	-
<b>IRLANDA</b>	356
<b>FRANCIA</b>	288
<b>ITALIA</b>	211
<b>GERMANIA</b>	397
<b>SVIZZERA</b>	76
<b>RUSSIA</b>	6
<b>BELGIO</b>	3
<b>SPAGNA</b>	23
<b>AUSTRIA</b>	64
<b>PAESI BASSI</b>	8
<b>DANIMARCA</b>	21

### Ottobre

Ad ottobre i contagi hanno ripreso a salire, sia in Italia che nel resto del mondo. Da questo mese fino alla fine di dicembre il governo italiano ha iniziato ad emanare nuovamente decreti con varie restrizioni, differenti da regione a regione in base al numero dei contagi. Nel resto d'Europa e nel mondo queste restrizioni sono state molto più serrate ed è per questo che l'Hotel è stato caratterizzato da una tipologia di clientela esclusivamente italiana, fatta eccezione di pochi turisti stranieri che viaggiavano per lavoro. Anche in questo mese, a differenza degli altri anni, si è potuto godere di un clima molto piacevole e ciò ha comunque influito a far sì che le persone avessero voglia di viaggiare. A partire da ottobre purtroppo il Governo italiano ha però sancito la chiusura dei musei e delle

mostre, ciò ha inevitabilmente portato ad una drastica diminuzione delle persone disposte a spostarsi.

### Novembre

Il 2020 è stato l'anno in cui è stato attivato per la prima volta il Mose quindi nella città di Venezia, nel mese nel quale di solito si registrava un numero maggiore di giornate soggette da acqua alta, non si è registrata neanche una giornata. Purtroppo, l'aumento dei casi e la ripresa dei lockdown in differenti regioni italiane hanno fatto in modo che l'hotel fosse totalmente vuoto per molti giorni e quindi di conseguenza si è presa la dura decisione di chiudere durante i giorni settimanali e restare aperti solo nei weekend.

### Dicembre

Anche nel mese di dicembre 2020 l'hotel è rimasto chiuso nei giorni feriali restando aperto solo nei weekend. Gli altri anni questo mese veniva categorizzato come bassa stagione fatta eccezione per le festività natalizie. Per questo motivo anche nel 2020 inizialmente l'obiettivo principale era l'organizzazione di queste festività. Col passare dei giorni il numero dei casi è aumentato e il governo di volta in volta ha sviluppato restrizioni differenti. L'imprevedibilità di questo anno dovuto all'aumento sempre maggiore di casi si è dimostrato tale fino all'ultimo ed ha portato inevitabilmente il governo a prendere un'ulteriore drastica decisione di sancire un lockdown nei giorni festivi prefestivi e di conseguenza la decisione dell'hotel di restare chiuso durante le festività natalizie.

Tabella 4.4 Percentuale profitto nei 12 mesi del 2020

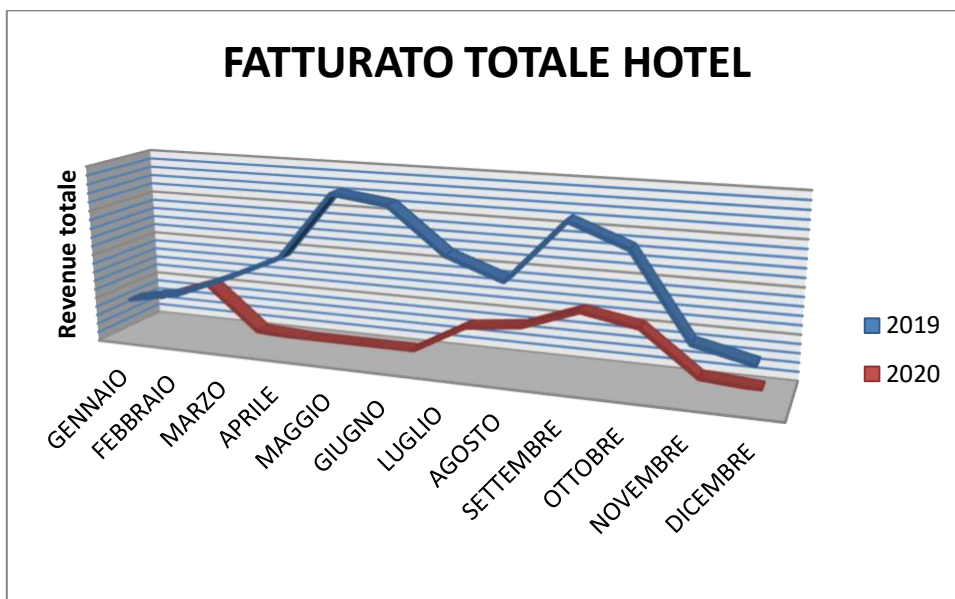
PERCENTUALE PROFITTO 2020	
MESI	2020
GENNAIO	11,08%
FEBBRAIO	18,25%
MARZO	1,23%
APRILE	0,00%
MAGGIO	0,00%
GIUGNO	0,00%
LUGLI	11,64%
AGOSTO	14%

<b>SETTEMBRE</b>	21,80%
<b>OTTOBRE</b>	18%
<b>NOVEMBRE</b>	1,87%
<b>DICEMBRE</b>	3,00%

Tabella 4.5 Percentuale occupazione 2019 e 2020 e differenza percentuale

<b>PERCENTULE OCCUPAZIONE</b>			
<b>MESI</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>DIFFERENZA OCC%</b>
<b>GENNAIO</b>	47,61%	39,48%	-0.17%
<b>FEBBRAIO</b>	58,30%	53,23%	-0.08%
<b>MARZO</b>	70,05%	4,38%	-0.93%
<b>APRILE</b>	76,90%	0,00%	-100%
<b>MAGGIO</b>	84,80%	0,00%	-100%
<b>GIUGNO</b>	83,41%	0,00%	-100%
<b>LUGLIO</b>	78,42%	25,04%	-0.68%
<b>AGOSTO</b>	82,72%	52,53%	-0.36%
<b>SETTEMBRE</b>	87,56%	63,05%	-0.28%
<b>OTTOBRE</b>	89,48%	51,08%	-0.43%
<b>NOVEMBRE</b>	64,21%	8,99%	-0.86%
<b>DICEMBRE</b>	38,02%	4,30%	-0.87%
<b>Totale</b>	<b>73,16%</b>	<b>25,66%</b>	-0.65%

Figura 4.2 Fatturato totale hotel 2019 e 2020



#### 4.4 Cambiamenti apportati e strategia utilizzate

Come già detto più volte, il 2020 si è caratterizzato per la sua mutevolezza. A fronte di questi cambiamenti le strutture ricettive hanno dovuto ripensare di volta in volta una strategia differente volta a risollevare la situazione. Oltre a rivedere le priorità della propria strategia, l'hotel ha dovuto cambiare il proprio target di clientela. È stato essenziale favorire, per quel che si potesse, il ritorno della clientela fidelizzata, una risorsa importante in quanto è quel tipo di clientela che ha una maggiore disponibilità a superare i pregiudizi che si sono venuti a creare durante la pandemia. La seconda tipologia di clientela al quale l'hotel ha fatto riferimento è stata quella dei turisti di prossimità, ovvero i residenti in Italia o addirittura nella regione Veneto. Non si è trattata di una sostituzione dei turisti internazionali, ma un vero e proprio ripensamento al modello di offerta volto a creare un'esperienza necessariamente diversa. Questa tipologia di turista, viene spinto da un interesse di svago piuttosto che una scoperta del territorio.

È stato necessario sviluppare un orientamento strategico volto a definire il giusto equilibrio tra prezzo e qualità attraverso la creazione di tariffe comprendenti più servizi al proprio interno e politiche di cancellazione molto più flessibili.

Il primo passo verso la concretizzazione della strategia è stata la messa in sicurezza delle

loro dotazioni attraverso il distanziamento delle aree comuni, controllo della temperatura all'ingresso della struttura, sanificazione continua degli ambienti e protocolli per il personale finalizzato all'igiene e alla sicurezza.

Un altro aspetto fondamentale è stato la definizione di formule commerciali volte a garantire la massima flessibilità agli utenti. Questa strategia consente ai turisti di prenotare con più serenità, in quanto gli dà la possibilità di usufruire di politiche di cancellazione molto più flessibili rispetto a quelle che si era soliti utilizzare. La maggior parte delle tariffe permette di poter annullare la prenotazione fino a 24 ore prima dell'arrivo o in caso l'emissione di un voucher con validità 12 mesi a partire dalla data della prima prenotazione.

Cambiando la tipologia di target e di domanda, l'hotel ha deciso di focalizzarsi su di una strategia che sviluppasse una gestione diretta delle relazioni con i clienti. Essenziale per questo fine è stato l'utilizzo del proprio sito web con l'inserimento di tariffe agevolate e di pacchetti che comprendessero non più solo il pernottamento ma anche servizi aggiuntivi come cena presso il ristorante dell'hotel, sconti ai musei e *amenities* all'arrivo. A tal fine l'hotel ha fatto molto leva sulla sua visibilità sviluppando il proprio sito web e migliorando le proprie competenze in Digital marketing attraverso campagne, e-mail, newsletter, post su Instagram e su Facebook.

## CAPITOLO 5

### TENDENZE DI VIAGGIO 2021: COME CAMBIERÀ IL TURISMO?

#### 5.1 Possibili scenari futuri e modalità di risoluzione

Ho deciso di suddividere il presente capitolo in due parti: la prima parte, a conclusione di tutta l'analisi fatta nei precedenti capitoli, illustra quali potrebbero essere gli elementi utili alle destinazioni turistiche ed in generale, alle imprese del settore a creare una nuova strategia per la ripartenza. La seconda parte invece, riguarda l'analisi di un questionario che io stessa ho sviluppato che ha il fine di analizzare la propensione a viaggiare degli italiani e come cambieranno le abitudini di viaggio.

Il comparto turistico, è uno dei settori più colpiti a livello mondiale dall'attuale pandemia di Covid-19, basti pensare che l'Italia, nel 2019 sia stata il quinto Paese più visitato al mondo, con novantaquattro milioni di turisti stranieri per un settore che, calcolando anche l'indotto, genera il 13% del PIL nazionale.<sup>79</sup> Sapere con certezza come andranno le cose e come le aziende riusciranno a risollevarsi da questo duro periodo è cosa impossibile. La letteratura ci ha dato modo di analizzare come nel passato le aziende e le società sono uscite dai momenti di crisi e come, con il tempo, hanno sviluppato delle figure e delle linee guida volte ad aiutare i manager ad affrontare questi problemi. La verità è che purtroppo ogni crisi è diversa dalle altre, ogni effetto che provoca è imprevedibile, ed ogni modo che è utilizzato per fronteggiarla non può essere frutto di strategie già definite a sé che danno la certezza di poterle affrontare. Tuttavia, appena riapriranno le frontiere, i turisti riprenderanno i loro soliti modi di viaggiare. Sempre l'Enit stima che nel 2022 non solo si tornerà ai livelli pre-Covid, ma, addirittura si avrà una crescita di due punti percentuali rispetto al passato<sup>80</sup>.

In questo scenario di crescita, gli elementi che più degli altri possono essere utilizzati, affinché queste stime diventino realtà sono tre:

1. Il digitale;

---

<sup>79</sup> Ente Nazionale del Turismo, (2020), Ufficio Studio Enit, bollettino, 5-17

<sup>80</sup> Ente Nazionale del Turismo, (2020), Ufficio Studio Enit, bollettino, 5-17

2. La comunicazione;
3. La sostenibilità.

## **5.2 Il digitale: scenari, tecnologie e ipotesi di ripresa post covid-19**

Già da diversi anni, le imprese turistiche che riescono più delle altre ad accaparrarsi la fetta maggiore di mercato, riescono a farlo in quanto offrono ai turisti un tipo di viaggio inevitabilmente diverso dagli altri: il turismo esperienziale, che più di ogni altra cosa ha rivoluzionato la personalizzazione del settore. Ed il digitale è certamente il modo in cui si riesce a differenziare la personalizzazione dell'esperienza di viaggio.

L'esperienza può avere inizio sia prima del viaggio ad esempio attraverso l'uso di strumenti immersivi, come tour virtuali utili a visionare l'alloggio prima della prenotazione, o anche con la realtà aumentata o virtuale per l'esperienza in loco, o ancora semplicemente usando i più famosi e comuni Google Maps e Street View per visitare la località di destinazione.

L'esperienza è determinata anche da ciò che avviene nel post-viaggio: infatti, la percentuale di turisti che, una volta tornati a casa comprano on-line un prodotto legato alla località visitata (per mantenere il nesso esperienziale con la destinazione) è passata dal 4% nel 2015 al 12% nel 2019 (per lo più si tratta di prodotti alimentari – nel 70% dei casi – seguiti da abbigliamento e cataloghi o libri).<sup>81</sup> Proporre dunque beni (generi alimentari, di abbigliamento, ma anche merchandising o libri sulle località visitate) può rappresentare un valore aggiunto di ingaggio per gli operatori di settore. Sempre nel post-viaggio, è grandissima la percentuale di turisti che una volta tornati a casa fanno una recensione sia sulla destinazione che visitano che sulle strutture nella quale alloggiavano. Per questo la *web reputation* è diventata un elemento essenziale per la strategia aziendale. Le aziende, devono costantemente tenere sotto controllo lo spazio che occupano sul web sia attraverso i propri canali ufficiali, quali il proprio sito, sia attraverso i canali semi ufficiali come la loro pagina su Booking.com o Expedia, sia attraverso i canali non ufficiali. Come un'impresa si presenta sul mercato è ormai diventato il bigliettino da visita, che spinge più di ogni altro fattore ad un utente di decidere di acquistare o meno

---

<sup>81</sup> Ente Nazionale del Turismo, (2020), Ufficio Studio Enit, bollettino, 5-17

quella determinata cosa.

Definiamo “*Digital Tourist Journey*”: “*Il percorso di acquisto del turista digitale, compreso colui che utilizza il web anche solo in una delle fasi del percorso d’acquisto, costituito da ispirazione, ricerca di informazioni, prenotazione e acquisto vero e proprio, condivisione dell’esperienza, scrittura delle recensioni.*”<sup>82</sup>.

Le fasi che costituiscono la *Customer Journey* sono:

1. La fase di pre-booking: è la parte che precede la prenotazione della vacanza ed è il momento in cui il turista confronta destinazioni e offerte. Per l’operatore di settore diventa fondamentale l’utilizzo dei profili social per promuovere la propria attività;
2. Il soggiorno: in questa fase il turista condivide sui social i selfie, le foto dei luoghi che visita, le storie su Instagram, tagga il ristorante e l’hotel. Ad esempio, quest’ultimo deve apparire su Google Maps, avere un sito ben posizionato per i motori di ricerca, curare i profili social: questi aspetti sono importanti perché tramite le condivisioni il turista promuove gratuitamente l’attività ed è ben noto quanto sia ritenuto oggi importante affidarsi alle opinioni degli altri viaggiatori nella scelta di una vacanza, come testimonia il successo di siti come TripAdvisor;
3. Infine, la fase del post-viaggio: il turista digitale seleziona le proprie foto, crea e condivide album fotografici, scrive recensioni sui luoghi visitati nei forum e sui siti di viaggio, innescando così un circolo virtuoso di informazioni utili a nuovi potenziali clienti.

In particolare è emerso che:

- Il 97% dei viaggiatori digitali italiani s’informa in rete prima di acquistare;
- Mentre l’85% conclude online almeno un acquisto (alloggio, trasporto, attività o servizio esperienziale).<sup>83</sup>

Le aziende di filiera non possono quindi più prescindere dall’utilizzo di strumenti digitali nella relazione con questi clienti: nel 2019 il comparto del turismo digitale è difatti cresciuto del 9% e ha raggiunto i 15,5 miliardi di euro trainato dall’uso del mobile, con

---

<sup>82</sup> Bruno A. (2020), *Digital travel. Strumenti e strategie per gli operatori del turismo*, Flaccovio Dario Editore, Palermo

<sup>83</sup> Politecnico di Milano, (2020), *Osservatorio Innovazione Digitale del Turismo*



un +32%.<sup>84</sup>

Nelle varie fasi del Tourist Journey, anche lo smartphone costituisce un elemento ampiamente utilizzato. In particolare, si evince come il cellulare è utilizzato:

- al 71% per la ricerca di informazioni;
- al 41% per la ricerca e prenotazione di ristoranti;
- per il 35% è utilizzata come guida della località e del territorio;
- al 33% per l'acquisto di servizi prima del viaggio;
- ed infine, sempre al 33% per la condivisione sui social e per le recensioni.<sup>85</sup>

Grazie all'uso massivo del digitale si stanno sviluppando anche nuove forme di turismo tra le quali troviamo:

- L'*affordable Luxury travel*, un nuovo modo di intendere il turismo di lusso che grazie al digitale diventa più accessibile. Ad esempio, la piattaforma digitale Luxury Retreats, nata dalla partnership fra AirBnB e Château & Hotel, rende possibile affittare una casa di lusso su AirBnB: il digitale abilita la possibilità di unire esperienze Luxury, magari in offerta su Voyage Privé, con biglietti aereo low cost acquistati su Trivago.
- Il *bleasure travel*, cioè l'unione di trasferte di lavoro e di piacere. Il termine "bleasure" è un neologismo formato dall'unione delle parole business e leisure e identifica quindi la combinazione di lavoro e tempo libero. In particolare, indica la pratica di concedersi dei momenti di relax nel corso del viaggio d'affari. Questo fenomeno è in continua crescita ed è molto apprezzato dai dipendenti. Tra i motivi principali che ne favoriscono la diffusione c'è l'aumento del tempo lavorativo. Le ore che si dedicano agli impegni di business, infatti, aumentano sempre di più, al punto che al giorno d'oggi spesso è difficile separare nettamente il lavoro dal tempo libero. A volte per i dipendenti non è facile concedersi dei giorni di vacanza, per questo approfittano del viaggio di lavoro per concedersi qualche momento per rilassarsi, visitare una città o partecipare a una mostra.
- Il *turismo branding oriented*, che unisce il tradizionale turismo culturale con il nuovo concetto di destination branding: si tratta di trasformare una destinazione culturale in brand, ad esempio mediante un'opportuna narrazione social.

---

<sup>84</sup> Politecnico di Milano, (2020), *Osservatorio Innovazione Digitale del Turismo*

<sup>85</sup> Ente Nazionale del Turismo, (2020), Ufficio Studio Enit, bollettino, 5-17

- Le offerte last minute: grazie ai portali web è possibile monitorare un'offerta nel tempo e aspettare gli ultimi giorni a disposizione per acquistarla (o il periodo più conveniente). Si tratta di strategie di marketing in modalità push spesso basate su offerte personalizzate in base al singolo cliente. Grazie ai *Big Data* le offerte sono, infatti, costruite da un algoritmo interno alla piattaforma attraverso i dati forniti dall'utente con i propri cookies di navigazione web.

Attraverso il digitale, è possibile offrire allo stesso tempo suggestioni, informazioni e garanzie di sicurezza. Qualsiasi utente potrebbe usufruire di un servizio integrato di prenotazione, essenziale per la sicurezza della fase post Covid, è a disposizione di tutte le strutture che vorranno aderire e consente all'utente di visualizzare in tempo reale disponibilità e capienza della struttura, prenotare ed essere guidato verso la destinazione.

Con la realtà aumentata si possono ottenere informazioni aggiuntive sui luoghi, pagamento parcheggi tramite *Easy Park* e comunicazioni di allerta meteo. Si diventa così capaci di unire il mondo fisico con quello digitale, che abbiamo visto essere imprescindibilmente complementari. Grazie all'intelligenza artificiale, infine, luoghi, eventi e punti di interesse sono descritti e messi in relazione con i bisogni quotidiani, i gusti e gli interessi delle persone, in modo da suggerire loro contenuti sempre più interessanti e vicini alle loro esigenze.

Un team di studenti del Politecnico di Milano, con il progetto "IT!", ha sviluppato una piattaforma digitale che ha l'obiettivo di riunire i diversi attori del mercato turistico perché possano affrontare la crisi post-pandemia. L'idea consiste nell'integrare *Destination Management Organization (DMO)*, cioè gli enti pubblici sia statali che regionali che promuovono il turismo locale, e *Destination Management Companies (DMC)*, compagnie private che offrono beni e servizi in loco ai turisti. Il progetto consiste in una piattaforma "multi-sided" in cui tutti gli attori possono lavorare insieme: un sito web in cui gli utenti privati potranno navigare e scoprire nuovi luoghi, attività, eventi e offerte culturali organizzate dalle DMC e scegliere i loro preferiti. Il sistema personalizzerà il viaggio, e fornirà informazioni aggiornate sulle misure straordinarie adottate per il Covid-19 da hotel, ristoranti e altre attrazioni, canali ufficiali di informazione e comportamenti sicuri nella preparazione del viaggio.

Conseguenza pratica del distanziamento sociale imposto dal virus è anche la crescente richiesta di soluzioni contactless e NFC via mobile durante l'esperienza di viaggio, e non

solo per i pagamenti ma anche, ad esempio, per il *check-in* online per volo o alloggio. Questo porterà anche all'esigenza di nuovi livelli di sicurezza per i servizi digitali e di protezione dell'identità. Grazie al digitale, nel resto del mondo, si stanno sviluppando molteplici soluzioni differenti come il concierge on-line e il personale robotico, già in minima parte presenti prima della pandemia, la chiave da smartphone per aprire la porta della camera, la realtà virtuale per accedere a contenuti aggiuntivi, il tour virtuale dell'hotel o della nave da crociera, la realtà aumentata per sovrapporre contenuti aggiuntivi durante la visita di musei e monumenti e appunto i robot in hotel per il servizio in camera o l'assistenza nella hall. Queste soluzioni in Italia sono però ancora poco diffuse.

### **5.3 La comunicazione durante i periodi di crisi**

Nel turismo digitale assume un ruolo fondamentale il così detto *Content Marketing* definito come: “*L'insieme delle pratiche di creazione e condivisione di forme editoriali pertinenti per attrarre i clienti*”.<sup>86</sup>

La comunicazione turistica, sia essa tradizionale ma ancora di più abilitata dal web, è basata sul coinvolgimento, sull'autenticità e sull'esperienza emozionale. I nuovi supporti digitali implicano in generale nuove narrazioni che si sviluppano in quattro fasi:

1. *Brand building*: questa è la fase in cui il turista compara diverse offerte e brand, diviene fondamentale farsi trovare e sapersi raccontare in modo incisivo;
2. *Brand activation*: cioè la fase della prenotazione, in cui assumono importanza piattaforme comunicative come blog e siti di recensioni. Non bisogna, infatti, dimenticare che il passaparola è uno dei principali strumenti sia online sia offline sia per ispirarsi sia per cercare informazioni. Secondo uno studio effettuato dall'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano nel 2019, i contenuti generati da altri utenti rappresentano, infatti, il secondo strumento digitale cui si fa ricorso e il primo per chi trae ispirazione

---

<sup>86</sup> Conti L., Carriero C. (2019), *Content Marketing. Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti*, Hoepli, Milano

da fonti diverse da internet. I contenuti generati da altri utenti sono ancora più utilizzati se consideriamo i soli millennials della fascia 25-34 anni;<sup>87</sup>

3. Customer service: fase essenziale in cui si dà assistenza al cliente attraverso l'utilizzo di live chat, chat bot, ma anche di WhatsApp ed e-mail; questa fase è decisiva, tanto più il cliente percepisce aiuto e affidabilità da parte dell'azienda, tanto più sarà spinto ad acquistare quel determinato prodotto non solo per quella volta ma anche utilizzando lo stesso sito per acquisti futuri così aumenta anche la sua fidelizzazione.
4. Brand Advocacy: questa è l'ultima fase è generata quando il cliente ha ormai fatto il suo acquisto. Se questo prodotto genera un riscontro positivo da parte dell'utente esso stesso ne diventa primo promotore.

Dall'esperienza dei luoghi colpiti da atti di terrorismo o da calamità si è visto come la comunicazione digitale attorno alla destinazione abbia un ruolo cruciale per mantenere l'attrattività turistica. Quest'aspetto si è manifestato anche durante questa pandemia, quando molteplici sono state le iniziative digitali messe in atto per tener viva la proposta turistica: dai contest letterari alle piattaforme di visita online a 360 gradi, fino alle campagne social per continuare a viaggiare, almeno con la mente, oltre alle campagne social di enti e operatori turistici che, in attesa di riprendere le proprie attività, hanno stimolano la fantasia degli utenti chiedendo loro di condividere proposte, suggestioni e idee di vacanze.

Per una struttura turistica il rapporto con il cliente è fondamentale. Se il contatto fisico è precluso, non significa che non si possano potenziare strumenti di comunicazione digitale volti al mantenimento della clientela passata. Tramite mail e newsletter ad hoc, è possibile informare i clienti sullo stato della struttura, offrendo rassicurazioni e allo stesso tempo preoccuparsi della salute dei clienti stessi. Attraverso un'appropriata scelta dei contenuti vanno evidenziati valori come senso civico, altruismo e solidarietà. Usando messaggi autentici, lontani dall'essere puramente istituzionali anche possibili nuovi target possono percepire calore e personalizzazione dell'offerta.

È senz'altro con i *social media*, le cui funzionalità sono letteralmente esplose durante il lockdown, che le opportunità di comunicazione per una struttura ricettiva si allargano. Sfruttando tali mezzi, con uno storytelling trasparente si può avere un impatto futuro

---

<sup>87</sup> Politecnico di Milano, (2020), *Osservatorio Innovazione Digitale del Turismo*

rilevante. Infine, un mezzo di comunicazione, ormai imprescindibile, consiste nell'uso degli influencers, il cui giudizio esterno è considerato più affidabile del contenuto promozionale autoreferenziale. Anche fra i travel influencers italiani si stanno diffondendo campagne atte al riscoprire il nostro Paese. Attraverso questi intermediari, si sensibilizza l'audience a non azzardare mete lontane, e s'incitano gli stessi a sostenere le destinazioni nazionali in difficoltà<sup>88</sup>.

#### **5. 4 Il valore della sostenibilità nella ripresa**

Da anni ormai a livello internazionale vi è da più parti una crescente attenzione alla sostenibilità ambientale. Anche nel turismo si sta diffondendo questa concezione ed, infatti, tantissimi Tour Operator e Agenzie di Viaggio propongono pacchetti di viaggio responsabili che promuovono un business sostenibile. In quest'ambito, e soprattutto a valle dell'epocale cambiamento portato dalla crisi che stiamo vivendo, sempre più centrale diventa il turismo sostenibile.

Il turismo sostenibile può essere definito come quel tipo di turismo “*che tiene pienamente conto degli impatti economici, sociali, ambientali attuali e futuri, rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti*”.<sup>89</sup>

Tipico del turismo sostenibile è, ad esempio, un modo di viaggiare che preferisce il treno all'aereo, la cucina locale alle grandi catene di ristorazione multinazionali, rispettare la raccolta differenziata locale, fare acquisti in botteghe artigiane e così via. Non è solo un tema di volontà/predisposizione del turista ad adottare un comportamento sostenibile, ma anche fare in modo che questo possa effettivamente farlo.

Un valido esempio sono le *Smart City* le quali possono essere definite come “*destinazioni che adottano uno stile di gestione interattivo/partecipativo e che mirano a migliorare la qualità della vita dei residenti e dei turisti utilizzando le ICT ad altre tecnologie per la raccolta, l'archiviazione, lo scambio e l'elaborazione dei dati, queste sull'uso efficace ed*

---

<sup>88</sup> G.Castagnoli (2020) *Il settore turistico ai tempi del Covid-19: sfide e opportunità*, <https://www.thismarketerslife.it/marketing/il-settore-turistico-ai-tempi-del-covid-19-sfide-e-opportunita/>

<sup>89</sup> Carpinelli G., (2020), *Il turismo? Sostenibile grazie al digitale* <https://www.techeconomy2030.it/2020/09/15/il-turismo-sostenibile-grazie-al-digitale/>

*efficiente delle risorse, su un ambiente più pulito e, in definitiva, sulla sostenibilità”.*<sup>90</sup>

Grazie alla sostenibilità è possibile anche fronteggiare la forte stagionalità che caratterizza il comparto. Il turismo, si sa, è un settore che risente fortemente della stagionalità e pertanto le località turistiche si ritrovano a dover fronteggiare flussi diversi in base alla stagione. Attraverso i *big* e gli *open data* si possono comprendere meglio i volumi del turismo nei diversi periodi dell'anno e per qualsiasi ambito come ad esempio i trasporti, la ristorazione, la sanità, l'ospitalità, lo smaltimento dei rifiuti e la forza lavoro. Inoltre, le stesse attività commerciali che ruotano attorno al turismo, vedono nella stagionalità una sfida non da poco: prevedere in anticipo i flussi vuol dire aiutare tutta la macchina del turismo andando a ridurre sensibilmente gli sprechi su tutta la filiera.

In questo momento dove tutte le strategie devono essere ripensate per adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente che ci circonda, è essenziale tracciare la strada giusta affinché si riesca ad apportare quei cambiamenti che sono sempre stati necessari. È il momento migliore affinché si inseriscano i giovani nel centro delle azioni così da sviluppare conoscenze e competenze che dureranno nel tempo. Ciò determinerà un modello turistico sostenibile basato sullo sviluppo sociale e ambientale. Il settore turistico da tempo registra una crescita continua, e in questo modo questa crescita sarà basata sul contenimento della capacità di carico delle destinazioni, sul consumo ragionevole delle risorse e sull'impatto che il turismo ha sui cambiamenti climatici. L'affronto di tutti questi problemi deve essere volto allo sviluppo di un turismo responsabile bilanciando le esigenze delle persone, del pianeta e della crescita economica.

Il *The One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector* è stato scritto dalla Commissione Globale sulla crisi turistica a maggio 2020, con l'obiettivo di risanare il turismo e farlo riemergere più forte sotto un'ottica di sostenibilità, dopo la crisi da Covid-19. L'obiettivo di questo manuale emanato in collaborazione con l'Organizzazione Mondiale del Turismo è di istituire delle linee guida, volte a guidare il turismo a sviluppare una ripresa sostenibile, che quindi duri anche nel lungo periodo, creando benefici e senza andare a danneggiare tutto ciò che lo circonda. Le linee d'azione di questo trattato sono sei e sviluppano tutti i punti che necessitano un cambiamento quali, la salute pubblica, l'integrazione sociale, la conservazione della biodiversità, le azioni climatiche,

---

<sup>90</sup> *Wikipedia.org* 2020 *Città Inteligente*, [https://it.wikipedia.org/wiki/Citt%C3%A0\\_intelligente](https://it.wikipedia.org/wiki/Citt%C3%A0_intelligente), (data ultima consultazione: 13/01/2021)

l'economia circolare ed infine l'amministrazione e la finanza.

#### *5.4.1 La salute pubblica*

Più che mai durante questa pandemia è emersa la stretta connessione che c'è tra salute pubblica e turismo. Molte strutture ricettive durante questi mesi hanno, infatti, deciso di cambiare la propria strategia volgendo le proprie infrastrutture, la propria catena del valore e lo staff ad aiutare la salute dei cittadini. Questa stretta connessione ha dato modo di capire che creando delle sinergie tra la salute e il turismo si riuscirebbe anche a prevenire future pandemie. L'analisi dell'andamento dei contagi e delle restrizioni degli Stati è essenziale per sviluppare di volta in volta strategie turistiche differenti che si allineino a questi mutamenti. È essenziale anche sviluppare dei protocolli sull'igiene da mettere in pratica non solo in questo periodo ma anche nel futuro prossimo, attraverso l'uso di sostanze che non danneggino l'ambiente<sup>91</sup>.

#### *5.4.2 L'integrazione sociale*

La crisi scaturita dal Covid-19 sta avendo delle conseguenze disastrose soprattutto sulle piccole e medie imprese che costituiscono circa l'80% delle imprese turistiche nel mondo.<sup>92</sup> Gli imprenditori dovrebbero da un lato aiutare i loro dipendenti e dall'altro le comunità nel quale lavorano così che il turismo riesca ad essere sostenitore della società. In molte comunità, infatti, il turismo rappresenta la prima fonte economica e di sviluppo locale a sostegno dei giovani, delle donne ed in generale della popolazione, è necessario quindi attuare un supporto a tutte queste tipologie di individui per sviluppare un recupero più generalizzato. Per quanto concerne all'interno dell'impresa, l'integrazione sociale è sviluppata attraverso l'uso di pratiche lavorative in totale sicurezza e contratti di lavoro legali che non vadano a ledere i lavoratori.

---

<sup>91</sup> UNWTO One Planet Sustainable Tourism Programme, (2020), *One Planet Vision for a Responsible Recovery of the TourismSector*

<sup>92</sup> UNWTO One Planet Sustainable Tourism Programme, (2020), *One Planet Vision for a Responsible Recovery of the TourismSector*

#### *5.4.3 La conservazione della biodiversità*

La pandemia dovuta al COVID-19 ha aumentato la consapevolezza dell'importanza di un ambiente sano come barriera naturale per future pandemie. Un ambiente sano è anche direttamente connesso con la competitività del settore turistico e in molte destinazioni gli sforzi di conservazione dipendono in gran parte dalle entrate del turismo. Sostenere tali sforzi di conservazione può consentire una ripresa più sostenibile.

Mentre la riduzione dell'attività economica durante questi mesi ha in qualche misura ridotto le pressioni sull'ambiente, è emerso che ci sono molte destinazioni in cui la conservazione degli ecosistemi marini e terrestri, delle aree protette e delle specie dipende in gran parte dal turismo. Sostenere meccanismi di monitoraggio che catturerebbero regolarmente tale contributo e il valore dei servizi eco sistemici attraverso il turismo a livello di destinazione, consentirebbe al settore turistico di capitalizzare i suoi sforzi di conservazione. Queste soluzioni hanno il potenziale per guidare l'innovazione nel turismo verso la sostenibilità e, oltre a mitigare gli impatti ambientali dell'attività turistica, si traducono in una migliore gestione delle scarse risorse naturali.

#### *5.4.4 Azioni climatiche*

Durante la crisi di COVID-19, sono state segnalate emissioni ridotte e miglioramenti della qualità dell'aria. Ciò ha fatto molto riflettere sull'impatto che questo settore ha sul clima in quanto al suo interno comprende diversi comparti. E' necessario a tal fine rafforzare la misurazione e la divulgazione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del turismo e promuovere l'introduzione di obiettivi basati su accordi fatti a livello globale come l'accordo di Parigi. È altresì necessario sviluppare meccanismi di monitoraggio che consentano alle destinazioni di comprendere le emissioni di CO<sub>2</sub> che utilizzano lungo la catena del valore e attuare degli investimenti affinché si instauri uno spostamento verso uno sviluppo turistico consapevole del clima ad esempio attraverso l'utilizzo di trasporti e infrastrutture più verdi.

#### *5.4.5 Economia circolare*

La crisi da Covid-19 ha fatto ripensare all'importanza dei beni e servizi prodotti nella



nostra località e all'importanza di avvantaggiare loro rispetto a prodotti esteri per ripristinare meccanismi volti a sviluppare l'economia circolare.

Attraverso processi di economia circolare come la riduzione e il riutilizzo, la riparazione, la ristrutturazione, la rigenerazione e il riciclaggio è possibile ridurre le perdite economiche nella catena del valore del turismo, gli sprechi e l'inquinamento. Sostenere l'integrazione dei processi di economia circolare nel comparto turistico può promuovere l'innovazione, la creazione di nuovi modelli di business sostenibili, il valore aggiunto per i clienti e lo sviluppo economico locale, questi processi possono essere attuati mediante l'uso parsimonioso di energia e di acqua. Come punto di ingresso per la circolarità nelle catene del valore del turismo, è importante anche focalizzarsi sul cibo attraverso l'approvvigionamento locale ed utilizzando ad esempio menu sostenibili (inclusi piatti sani e ricchi di piante) e riducendo lo spreco alimentare. L'integrazione della perdita di cibo e della riduzione degli sprechi nel turismo ha il potenziale per sostenere la ripresa delle piccole e grandi imprese in quanto rappresenta un'opportunità per ridurre i costi e migliorare l'efficienza.<sup>93</sup>

#### *5.4.6 Amministrazione e finanza*

Durante questa crisi, lo scambio di informazioni tra i livelli di governo, settore privato e internazionale sono stati cruciali per il processo decisionale e la gestione della pandemia. Capitalizzare le lezioni apprese sarà fondamentale per attuare i piani di ripresa in modo efficiente e migliorare la resilienza globale.

Una valida soluzione sarebbe di sviluppare collaborazioni tra pubblico e privato per riuscire ad avere sostegno per la ripresa e sviluppare nuovi posti di lavoro e nuovi modi di lavorare più sostenibili. Migliorare la collaborazione tra le principali parti interessate lungo la catena del valore del turismo, a livello internazionale e a livello di destinazione, nonché dare la priorità agli approcci partecipativi inclusivi è fondamentale per garantire un'efficace attuazione dei piani di ripresa.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> UNWTO One Planet Sustainable Tourism Programme, (2020), *One Planet Vision for a Responsible Recovery of the TourismSector*

<sup>94</sup> UNWTO One Planet Sustainable Tourism Programme, (2020), *One Planet Vision for a Responsible Recovery of the TourismSector*

## 5.5 Un'indagine sulle tendenze di viaggio nel 2021

A completamento di quanto visto nei precedenti paragrafi, è stato predisposto un questionario volto ad analizzare come cambieranno le tendenze di viaggio degli italiani nel 2021.

Il turismo è stato stravolto dal diffondersi della pandemia e deve inevitabilmente essere ripensato per farne emergere nuove forme. Per analizzare se e come cambieranno le abitudini turistiche degli italiani e per fornire quindi delle indicazioni utili agli operatori turistici per migliorare i propri servizi in base alle nuove necessità dei turisti, è stato sviluppato questo questionario.

### 5.5.1 Caratteristiche del campione

Il campione è composto da 168 persone provenienti da tutta Italia in quanto il questionario è stato inserito in vari gruppi Facebook universitari e diffuso tramite cellulare.

Il presente campione è composto al 76% da donne e al 23% da uomini, la restante parte ha preferito non specificarlo. L'età della popolazione copre molteplici fasce ma è altamente concentrata sulla fascia che va dai 21 – 30 anni:

- Fino a 20 anni il 2,4%
- Dai 21 ai 30 il 74,4%
- Dai 31 ai 40 il 10,7%
- Dai 41 ai 50 il 1,8%
- Dai 51 fino ai 60 il 10,1%
- Oltre i 60 il 0,6%

La professione del campione vede il prevalere di studenti (46,4%), seguiti dai lavoratori dipendenti (42,3%). La restante minima parte è composta da lavoratori autonomi, disoccupati e stagisti.

### 5.5.2 Analisi della volontà a viaggiare degli italiani

La prima domanda, riguarda proprio la volontà di fare un viaggio nel 2021, anche se ancora prevale una forte incertezza su quello che sarà l'evolversi della pandemia.

Hai intenzione di effettuare un viaggio per motivi di lavoro e/o svago nel 2021?

168 risposte

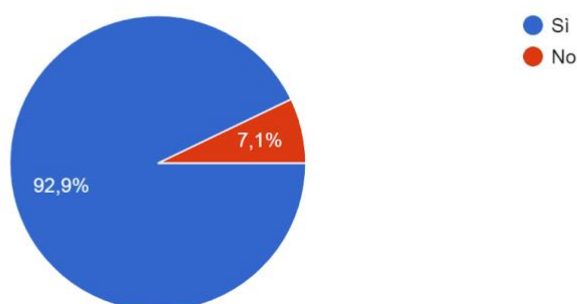


Figura 5.1

È rincuorante vedere (Figura 5.1) come solo una percentuale minima, il 7,1%, che vale a dire 12 persone, non hanno per nulla intenzione di viaggiare mentre la restante parte, restrizione permettendo, ha intenzione di fare un viaggio nel 2021 che sia per motivi di svago o lavoro.

Ma vediamo adesso quando le persone hanno intenzione di spostarsi...

Restrizioni permettendo, quando pensi che effettuerai il tuo prossimo viaggio?

156 risposte

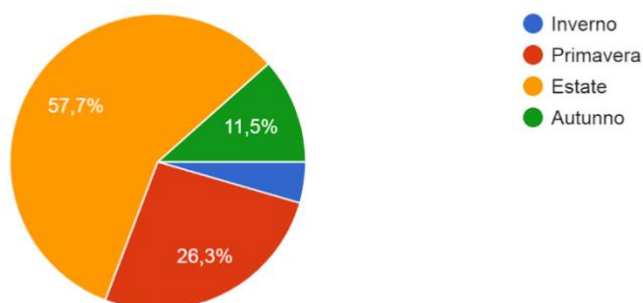


Figura 5.3

Come evidenziano questi dati (Figura 5.2), anche se il test è stato somministrato a gennaio 2021, una percentuale di persone davvero minima, il 4,5% aveva intenzione di eseguire un viaggio nello stesso inverno (probabilmente per motivi lavorativi). La maggior parte delle persone, il 58% ha invece intenzione di spostarsi in estate. Molte persone hanno scelto di viaggiare durante la stagione estiva in quanto si spera che fino ad allora i casi di Covid-19 saranno quasi scomparsi (un po' come successo nel 2020) e che il vaccino abbia efficacemente fatto diminuire il numero di contagiati. Una piccola percentuale di persone, il 26,3% ha già intenzione di spostarsi durante questa primavera, e ci auguriamo tutti che questo possa effettivamente accadere!

### 5.5.3 Come cambiano le caratteristiche del viaggio (durata, distanza e motivazione)

Il primo confronto fatto tra il periodo che va prima della pandemia e il 2021 riguarda il tempo che le persone dedicheranno alla vacanza.

Prima del Covid-19 quante notti trascorrevi mediamente in un anno fuori dalla tua abitazione per motivi di lavoro o svago?

168 risposte

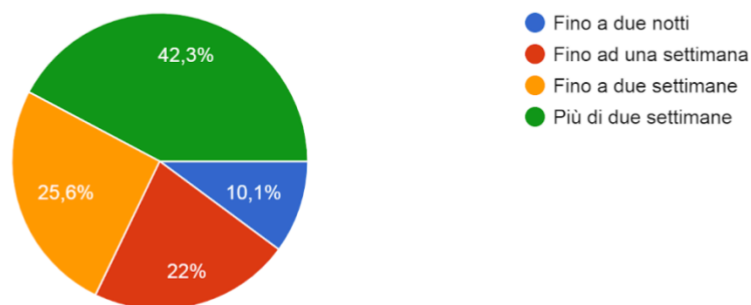


Figura 5.4

Quanto tempo pensi che dedicherai a viaggiare nel 2021?

156 risposte

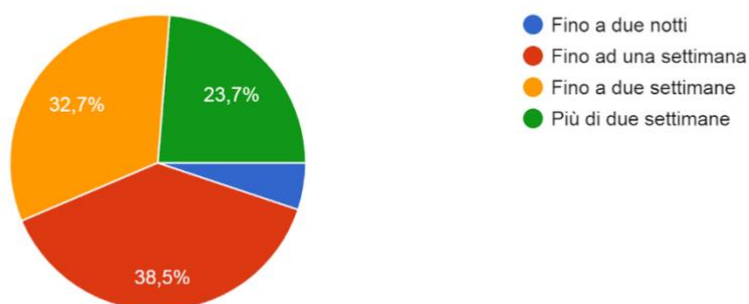


Figura 5.5

Da questi due grafici, emerge come la percentuale di persone che ha intenzione di effettuare un viaggio per più di due settimane sia quasi dimezzata nel 2021. Aumenta invece la percentuale di persone che ha intenzione di compiere una vacanza per un massimo di una settimana (Figura 5.4). A modificare le scelte degli italiani non è solo la paura del Covid, ma anche le difficoltà economiche di milioni di famiglie causate dall'emergenza sanitaria, che portano un numero crescente di cittadini o a rinunciare alle vacanze o a contenere la spesa, riducendo il numero di giorni fuori di casa e scegliendo mete più vicine.

Uno argomento che è stato molto discusso da quando è iniziata la pandemia, riguarda la distanza degli spostamenti delle persone. Nell'estate del 2020 quando è stato nuovamente possibile spostarsi è emerso come molti italiani abbiano preferito rimanere nel proprio territorio piuttosto che spostarsi all'estero.

Quanto lontano eri solito spostarti?

168 risposte

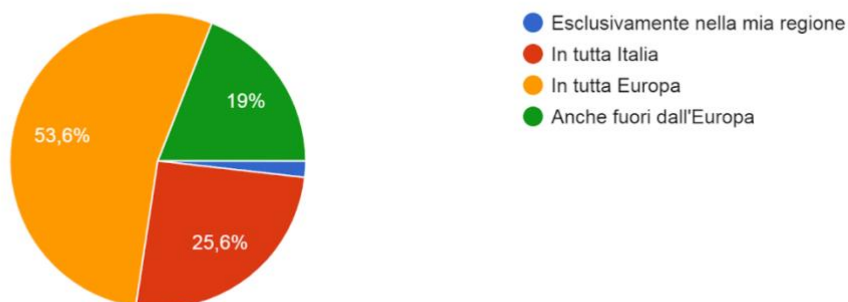


Figura 6.5

Quanto lontano viaggerai?

156 risposte

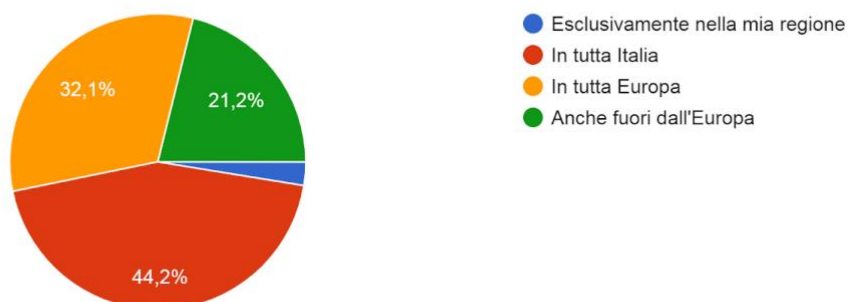


Figura 5.7

Questi dati, (Figura 5.5 e Figura 5.6) confermano quanto accaduto nell'estate del 2020. La propensione delle persone ad effettuare una vacanza in Italia è raddoppiata, se prima il 26% delle persone effettuavano un viaggio verso il nostro territorio, adesso questa percentuale è salita fino al 44%. Di contro è possibile vedere come invece la propensione delle persone ad effettuare un viaggio in Europa è diminuita drasticamente, se prima il 54% delle persone si spostavano verso gli Stati Europei nel 2021 solo il 32% ha intenzione di farlo. Restano invece invariate le percentuali riguardanti i viaggi nel resto del mondo e chi invece ha voglia di viaggiare esclusivamente nella propria regione.

Secondo uno studio effettuato dall'Osservatorio Autopromotec, è emerso che nel 2019 il 55% degli italiani ha preferito come mezzo di trasporto la macchina, seguiti subito dopo dal 29% delle persone che ha preferito spostarsi in aereo. Una percentuale molto piccola invece ha preferito il treno, il 7%, infine il 6% preferisce la nave ed il 3% il treno. Già nel 2020 col diffondersi della pandemia, l'automobile si è confermato il mezzo di trasporto più utilizzato dagli italiani salendo al 71%, seguito sempre dall'aereo però al 17%, una minima parte, il 5% ha preferito spostarsi in treno, ed infine il 4% in nave ed il 3% in aereo. Attraverso questa analisi è invece possibile vedere che mezzo di trasporto hanno intenzione di utilizzare gli italiani nel loro prossimo viaggio.

Quale mezzo di trasporto utilizzerai prevalentemente (maggior numero di chilometri) negli spostamenti della tua prossima vacanza?

156 risposte

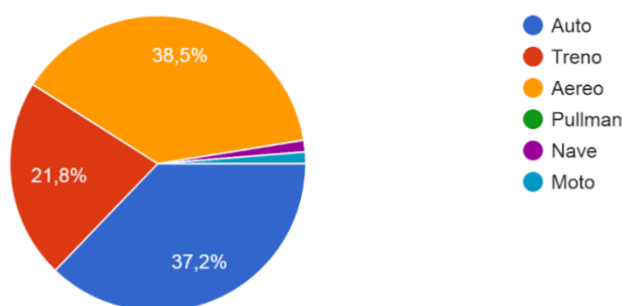


Figura 5.8

Anche da questi dati (Figura 5.7) emerge che l'aereo e l'auto siano i mezzi di trasporto più utilizzati per viaggiare. L'indagine conferma che, al di là della percezione del rischio nei luoghi pubblici o di assembramento dove è obbligatorio indossare la mascherina, gli italiani si fidano per lo più della propria auto. È facile ipotizzare che tra i motivi principali ci sia quello della sanificazione e igienizzazione, necessaria sui mezzi pubblici. L'automobile resta il mezzo di trasporto più sicuro in questo particolare momento storico, in quanto l'unico in grado di garantire il distanziamento sociale necessario per compiere un viaggio in totale sicurezza. Al contrario, i mezzi pubblici sono penalizzati per il diffuso timore che i viaggi collettivi possano costituire un'occasione di contagio.

Per quanto riguarda la motivazione che spinge gli italiani a viaggiare, dalla presente

indagine non sono emersi particolari cambiamenti.

Prevalentemente per quale motivazione viaggiavi? (puoi selezionare più di una risposta)

168 risposte

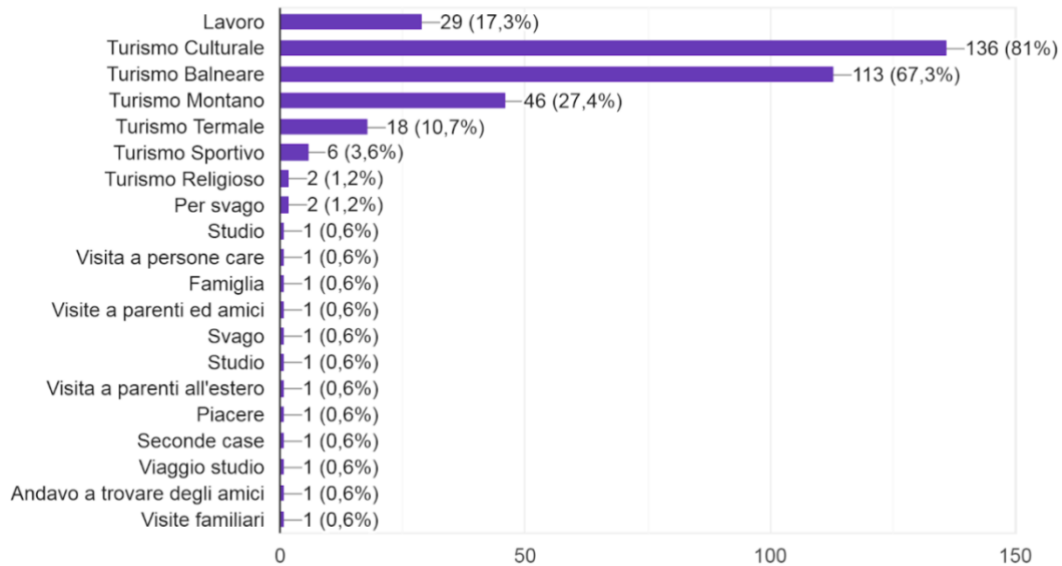


Figura 5.9

Per quale motivazione ritornerai a viaggiare? (Puoi selezionare più di una risposta)

154 risposte

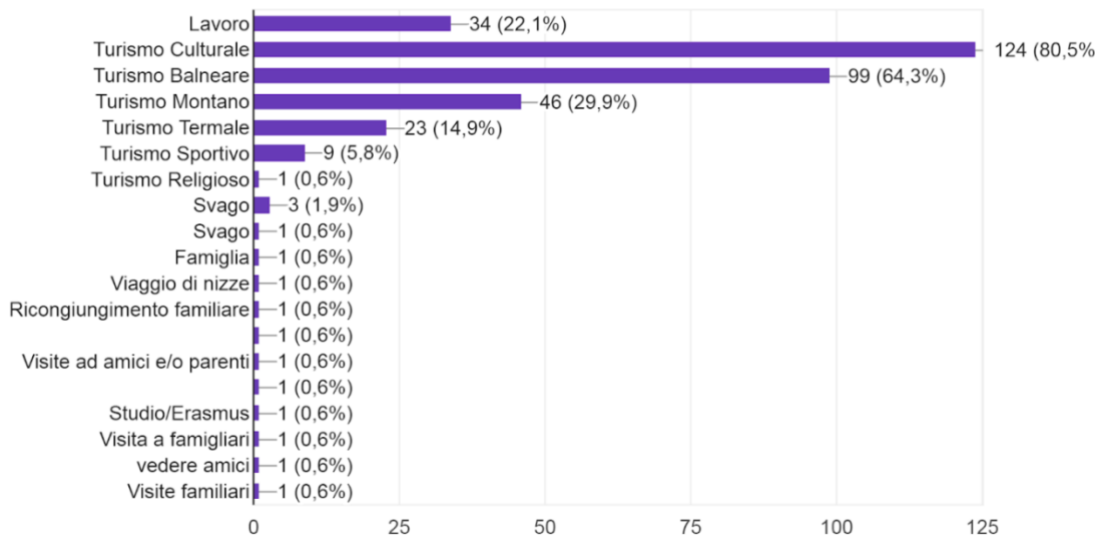


Figura 5.10



Da questi due grafici (Figura 5.8 e Figura 5.9) emerge come il turismo culturale ed il turismo balneare restino le principali tipologie di turismo. Anche se in minima parte, è possibile vedere come invece nel 2021 (Figura 5.9) aumenta la percentuale di persone che hanno voglia di eseguire un viaggio verso mete montane e termali. Durante i viaggi relax post-Covid maggiore attenzione sarà rivolta alle terapie anti-stress per domare gli stati di ansia, agli spazi privati sempre più ampi per allontanare il rischio del contagio e alle attività all'aria aperta, per vacanze attive nella natura.

#### 5.5.4 Le strutture ricettive

Una volta che abbiamo analizzato tutti gli elementi che compongono la definizione di viaggio, andiamo a vedere nel 2021 le persone che tipologia di struttura ricettiva preferiranno.

Che tipologia di struttura ricettiva sceglierai prevalentemente?

156 risposte

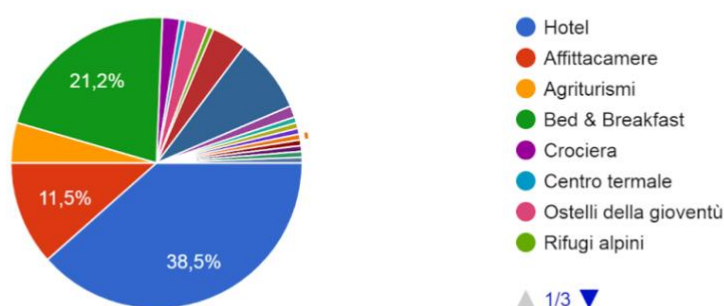


Figura 5.11

Le varietà di strutture ricettive inserite nel questionario sono molteplici: hotel, affittacamere, agriturismi, b&b, crociera, centri termali, ostelli della gioventù, rifugi alpini, appartamenti, campeggi, ma anche residenze universitarie, e appartamenti privati in affitto. Gli hotel, seguiti dai Bed and Breakfast confermano essere le strutture ricettive

favorite dagli italiani (Figura 5.10).

Se per il tuo viaggio dovessi scegliere una struttura ricettiva, quali di questi elementi considereresti? (puoi scegliere più di una risposta)

156 risposte

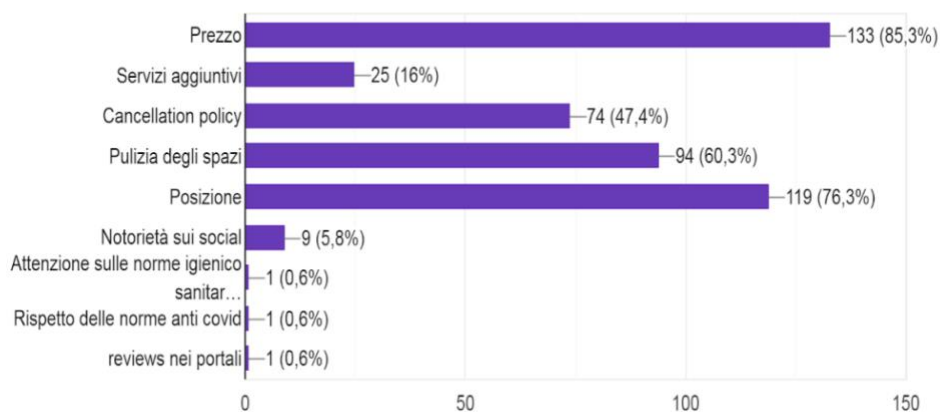


Figura 5.12

È emerso che nella scelta della struttura ricettiva le persone hanno intenzione di focalizzarsi molto sul prezzo e sulla posizione di questa. Un elemento molto importante che quest'anno è stato determinante nella scelta dalla struttura ricettiva, riguarda la pulizia, e anche dai dati di questo grafico (Figura 11), è emersa l'effettiva importanza che gli è data dai turisti, ancor di più in questo periodo dove è essenziale sanificare tutti i posti che sono stati utilizzati da altri soggetti. Un altro elemento molto importante sul quale molte strutture ricettive hanno dovuto effettuare dei cambiamenti riguarda le politiche di cancellazione. Dato l'incertezza di questo periodo storico, molte persone sono più propense ad compiere una prenotazione se hanno la certezza di poter cancellare fino a pochi giorni prima dell'arrivo. È per questo motivo che molti alberghi hanno così deciso di ridurre le loro politiche di cancellazione fino addirittura a 24 ore prima dell'arrivo.

#### 5.5.5 La sostenibilità in viaggio

L'ultimo elemento del questionario è volto ad analizzare l'importanza che i turisti danno alla sostenibilità nel loro viaggio riguardo la scelta della struttura ricettiva, del trasporto, della cucina locale, nell'acquisto dalle botteghe artigianali e nella corretta esecuzione della raccolta differenziata locale.

Seleziona un numero da 1 a 5 (1= per niente importante;5= molto importante) per dirci quanto pensi che le seguenti “scelte” siano importanti nell'organizzazione delle tue vacanze nel 2021

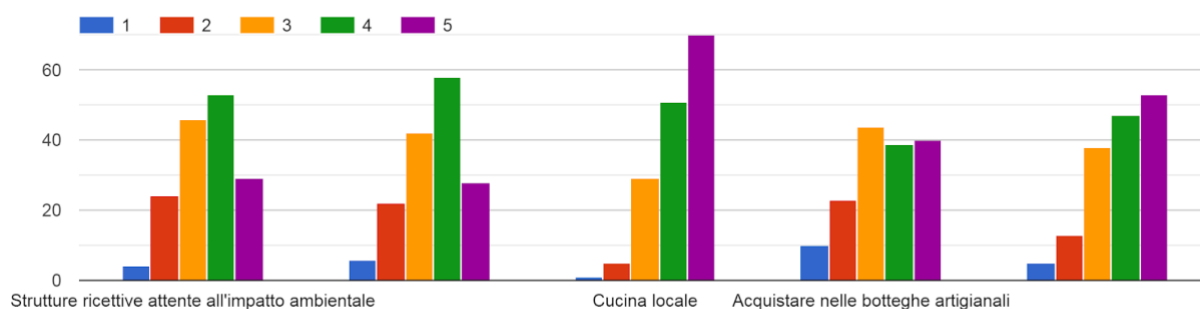


Figura 5.13

La prima domanda riguarda le strutture ricettive, ed analizza quanto peso da il turista, nella scelta di una struttura ricettiva, a preferirne una che è attenta all'impatto ambientale come ad esempio, l'utilizzo di carta riciclata, vernici organiche, prodotti per la pulizia ecologici e alimenti biologici.

Per il trasporto invece, il numero di persone che inserisce tra le sue priorità un mezzo green è nella media, sono pochissime le persone per le quali questo elemento non è per nulla importante, ma per contro sono poche anche quelle che gli danno la massima importanza.

Per quanto riguarda la cucina locale, la maggior parte delle persone che ha risposto, dà tantissima importanza ai piatti tipici di un posto quando si trovano a viaggiare. Per preservare un territorio questo elemento è importantissimo in quanto ci aiuta a tutelare una cultura e far sì che si conservi nel tempo. Allo stesso modo, la cucina tradizionale è anche importante per dare valore alle realtà locali, per favorire i mercati del nostro territorio, le nostre materie prime, per puntare tutto sulla qualità.

Una relativa importanza è data anche all'acquisto nelle botteghe artigianali. Soprattutto in quest'ultimo anno abbiamo capito quanto sia importante acquistare nelle botteghe locali piuttosto che nelle grandi multinazionali. Negli ultimi anni è stato dato molto per scontato, è molti hanno preferito comprare cose a prezzi minori ma non prodotti sul nostro territorio. Comprando nei piccoli negozi e nelle botteghe artigiane di quartiere e dei centri storici si mantengono vivi i mestieri e le attività, sono queste cose che tengono in vita i

centri storici e periferie, e assicurano servizi alla comunità. Se si vuole abitare in un quartiere o un piccolo centro vitale la prima cosa è acquistare nelle attività che lo mantengono acceso e vivo.

L'ultimo quesito riguarda il rispetto della raccolta differenziata locale. Per centrare l'obiettivo della raccolta differenziata è necessario prima di tutto informarsi sulle modalità in uso nella località dove si è deciso di trascorrere le vacanze. Il tutto considerando elementi quali il funzionamento della raccolta "porta a porta", la collocazione dei contenitori differenziati, la suddivisione della raccolta nei vari giorni della settimana, le regole del conferimento. È fondamentale ricordarsi che effettuare una corretta raccolta differenziata significa dimostrare attenzione nei confronti della comunità intera e contribuire attivamente al raggiungimento di importanti benefici ambientali ed economici.

#### *5.5.6 Un riassunto dei risultati principali forniti dal questionario*

Il 2021 per molti viaggiatori sarà l'anno della ripartenza e delle nuove tendenze, anche in fatto di fruibilità delle mete. Il 2020, a causa della pandemia da Covid-19, ha visto un settore bloccato e la nascita di un turismo lento e di prossimità che ha portato anche alla riscoperta di moltissimi piccoli paesi e borghi, spesso trascurati. In generale è possibile affermare che dall'analisi è emersa una grandissima percentuale di persone che nonostante il periodo di generale incertezza hanno intenzione di effettuare almeno un viaggio nel 2021. Questo viaggio però risulta essere diverso rispetto a quello che si era soliti fare prima della pandemia. I principali cambiamenti rilevati sono:

1. Lo sviluppo del turismo di prossimità. Le motivazioni sono varie ma la principale è che non si sa quando effettivamente si potrà andare liberamente all'estero. Il turismo di prossimità può essere visto come un elemento vincente per far ripartire il settore turistico nel nostro paese.

Se ne parla molto e sostanzialmente si tratta di tutte quelle mete vicino a casa, spesso raggiungibili in un'ora o poco più, ma non sono le solite mete da gite domenicali. L'ideale, in questo periodo, sarebbe riscoprire i piccoli borghi e i parchi naturali. Non che le città non meritino una sosta ma in mezzo alla natura

potremo sentirci più a nostro agio, senza i vincoli dei dispositivi sanitari anti Covid.

2. Il tempo che gli italiani dedicano alla vacanza. Questo può essere direttamente collegato al turismo di prossimità in quanto le persone preferiscono fare tanti piccoli viaggi vicino casa piuttosto che andare oltreoceano. Gli italiani, infatti, stanno riscoprendo il piacere di programmare una gita fuori porta per un solo week end o per una giornata intera che è l'ideale per scoprire più mete e più zone nel tempo.
3. Non un vero cambiamento ma un collegamento di quanto detto sopra è che l'automobile continua ad essere il mezzo di trasporto preferito dagli italiani, utilizzata regolarmente sia negli spostamenti quotidiani che per recarsi in vacanza, soprattutto perché la maggior parte degli spostamenti verrà effettuato in Italia. Come già detto in precedenza tra i motivi principali c'è sicuramente quello della sanificazione e igienizzazione, necessaria sui mezzi pubblici.
4. Un altro trend vede l'incremento del turismo termale e montano, turismi utili per fare un viaggio rilassante. L'emergenza sanitaria del Coronavirus ha cambiato il nostro modo di vivere e di conseguenza di viaggiare, il turismo di relax post-Covid sarà ancor più indirizzato al raggiungimento di uno stato di totale benessere fisico, mentale e sociale. Maggiore attenzione sarà rivolta a tutto ciò che può far diminuire lo stress, alla creazione di spazi sempre più ampi, che danno la possibilità alle persone di essere distanziate tra loro, e in generale per attività all'aria aperta per vacanze attive nella natura come le vacanze in montagna che si candidano ad essere le più sicure.
5. Per quanto riguarda le strutture ricettive, oltre che alla posizione rispetto ai luoghi di interesse, le attenzioni più importanti che si aspettano sono le prenotazioni flessibili con cancellazione gratuita, la sicurezza ed igienizzazione degli spazi, le informazioni chiare sulle regole e protocolli seguiti, e ovviamente, prezzi accessibili che con l'aggiunta di ulteriori servizi danno quel surplus rispetto alla concorrenza.
6. Infine, per quanto riguarda la sostenibilità in viaggio, è possibile affermare che c'è una sostanziale crescita rispetto al passato ma che non ha ancora totalmente

preso piede. E la crescita è certamente destinata a salire, vista l'attenzione alle tematiche della sostenibilità che si è accesa a seguito della pandemia. La salvaguardia del pianeta è al centro dell'interesse collettivo e questo ha generato una sensibilizzazione collettiva alla relazione tra impatto ambientale e sanità.

Le tendenze verso questo nuovo tipo di turismo che scaturisce in questo momento di crisi sono accompagnate da una vera propria filosofia del viaggio. Un viaggio fatto di scoperte, relax, esperienze locali, arricchimento culturale e spirituale. Il turista che vuole intraprendere questo tipo di viaggio è un turista colto, illuminato, educato al viaggio e per questo, oltre che per la disponibilità economica, è un turista molto appetibile per hotel e destinazioni. Si tratta, infatti, di un ospite in grado di apprezzare il territorio e di portarvi indotto. I tratti essenziali che delimitano questo tipo di vacanza riguarda la scelta del mezzo, la scelta della struttura ricettiva ed infine la scelta di prodotti del luogo sia per la ristorazione che per quanto riguarda le tipicità in generale. Ogni attività legata alla sostenibilità rappresenta un importante fattore di scelta. Per questo è, oggi più che mai, fondamentale per le strutture attivarsi in questo senso e comunicarlo il più possibile. Sia prima che durante il soggiorno.

## CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto lo scopo di analizzare gli effetti che la pandemia da Covid-19 ha provocato al turismo e quali possono essere le opportunità che le imprese del settore possono ricavare da un momento tanto di crisi quanto di cambiamento. In particolare ci si è focalizzati su come si possa implementare una strategia che riesca ad apportare dei vantaggi utili alla ripresa e in un'ottica di lungo periodo: l'analisi svolta ha quindi lo scopo di incentivare le imprese ad avere un atteggiamento proattivo al cambiamento e non subirlo passivamente.

In primo luogo, attraverso uno studio della letteratura è stato possibile esaminare in che modo nel passato si è riusciti a superare momenti di crisi e come tendenzialmente le aziende hanno sviluppato figure e strategie volte ad aiutare i manager ad affrontarli. A tal proposito il focus è stato posto in particolare sul settore alberghiero e, sul ruolo del *Revenue Management* in quanto utile strumento nella gestione della crisi. Per poter dare una visione pratica al lavoro è stato proposto come caso studio Ca' Sagredo Hotel: l'ufficio Revenue in collaborazione con la direzione ha ritenuto opportuno sviluppare delle differenti strategie che riuscissero ad affrontare i cambiamenti scaturiti dai continui e diversi provvedimenti emanati dal Governo all'evolversi della pandemia. Per poter definire delle strategie di ripresa è stato importante cercare di comprendere quali potessero essere gli scenari futuri. In primis è emerso che la crisi scaturita dal covid-19 ha accentuato l'importanza e la rilevanza strategica attribuibili alla comunicazione, al digitale e alla sostenibilità che rappresentano - oggi ancor di più - fattori chiave per l'attuazione di strategie nuove in termini di efficacia e durabilità. Per poter fornire alle imprese un quadro più ampio per poter sviluppare strategie ad hoc, ai modelli di gestione generali osservati è stato proposto anche un questionario atto ad analizzare la propensione a viaggiare dei turisti italiani nell'era post-Covid, dal quale si evince come la figura del "turista" stia cambiando

Sono però emersi anche dei limiti, sebbene la storia rappresenti un'importante punto di riferimento e abbia consentito – e consenta tuttora – la possibilità di definire delle linee guida atte alla gestione della crisi, è bene sottolineare che queste restano però tali. Lo studio in oggetto propone infatti un modello di gestione che non può valere imprescindibilmente in ogni situazione in quanto ogni crisi è diversa dalle altre e ogni effetto che può ognuna di esse provocare è imprevedibile: ne consegue quindi una necessaria contestualizzazione.

## BIBLIOGRAFIA

Alrawadieh Z. (2020), *Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry*, Tourism Economics, vol 2, 2-18

Assaeroporti, (2020), *Report I Trimestre*, Roma

Baker T.K. Collier D.A. (1999) *A comparative revenue analysis of hotel yield management heuristics*. Decision Sciences, 30 (1), 239-263

Badia F., (2020) *Impatto e possibili conseguenze della pandemia di COVID-19 sul settore alberghiero*, Università degli studi di Bari “Aldo Moro”, Bari

Bruno A. (2020), *Digital travel. Strumenti e strategie per gli operatori del turismo*, Flaccovio Dario Editore, Palermo

Bauman Z., (2011), *Modernità Liquida*, Editori Laterza, Roma

Bozzato S., Guadagnoli I., Prospero M., (2020), *Per una ridefinizione del modello turistico nazionale. Spunti e riflessioni a partire dalle criticità emerse durante il Covid-19*, Documenti Geografici, 529-530

Bucciarelli P., (2020), *Verso una nuova civilizzazione delle città*, Testimonianze,4/5, 190-195

Butler R. S., (1911), *Selling, buying and shipping methods*, Alexander Hamilton Institute, New York

Camerano S., Perretti M.E., Dell’Aquila C., Tranfa S., ( 2019), *Il sistema alberghiero italiano. Sfide e opportunità*, 7-58 disponibile all’indirizzo [www. CDP.it](http://www.CDP.it)

Camilleri M. A., (2018), *Pricing and revenue management*, Travel marketing, tourism economics and the airlineproduct, Springer, Cham, 155-163

CDP Think Tank, (2020), *Alberghi e Covid-19. Alcuni fatti stilizzati*,2-8 disponibile all’indirizzo [www.CDP.it](http://www.CDP.it)

Chipriyanov M., Chipriyanova G., (2014), *Business Crisis Management And Its Impact On The Accounting Policy Of Enterprises*, in *Business Management*, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria,1, 1-8

Conti L., Carriero C. (2019), *Content Marketing. Promuovere, sedurre e vendere con i contenuti*, Hoepli, Milano



Copeland B. R., (1991), *Tourism, welfare and de-industrialization in a small open economy*, *Economica* 58(232), 515–529

Cross R.G.(1997) *Launching the revenue rocket: how revenue management can work for your business*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2),32-43

Culliton J. W., (1948) *The Management of Marketing Costs*, Harvard University, Boston

Eadington W. R., Redman M., (1991), *Economics and tourism*, *Annals of Tourism Research*, 18, 41–56

Ente Nazionale del Turismo,(2020), Ufficio Studio Enit, bollettino,5-17

Epstein J.M. (2007), *Controlling Pandemic Flu: The Value of International Air Travel Restrictions*, *PLoS ONE*, 2(5),401, disponibile all'indirizzo <https://doi.org/10.1371/journal.pone.00000401>

Falini A., (2011) *La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo*, Paper numero 125, Università degli Studi di Brescia

Fang B., Ye Q., Law R., (2016), *Effect of sharing economy on tourism industry employment*, *Annals of Tourism Research*, 57, 234-278

Ferrara M., (2007), *Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, *Stato e mercato*,8 (3), 341-375

Forno F., Garibaldi R., (2015), *Sharing Economy in Travel and Tourism: The Case of Home-Swapping in Italy*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*,16(2),202-220

Gallie, D. (2002), *The Quality of Working Life in Welfare Strategy, Why We Need a New Welfare State*, Oxford University Press Scholarship,96-129

Giacosa E., (2016), *Il fenomeno della crisi aziendale. Un modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale nel sistema impresa*, Franco Angeli, Milano

Grace M.F., Leverty T.J., Phillips R.D., Shimpi P., (2014) *The value of investing in enterprise risk management*, *The Journal of Risk and Insurance*, 82(2), 289-316

Hambrick D.C., D'Aveni R.A.,(1992), *Top Team Deterioration As Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies*, *Management Science*, 38,10, 1445-1466

Holloway C.J, Taylor N.,(2006), *The business of tourism*, Prentice Hall, Harlow, United Kingdom

Horwath HTL (2020), *Hotel & Chains, Italy. Report 2020*

Hotel Ca' Sagredo, Brochure

Hu Y., Liu E., Yu G., (2020), *COVID-19 and the global hotel industry: A roadmap to recovery*, part 1: (<https://www.phocuswire.com/coronavirus-global-hotel-strategy-part-1>.)

Kotler P., (1972) *A generic concept of marketing*, Journal of marketing, 36(2), 46-54

Leed E.J., (1992), *La mente del viaggiatore. Dall'Odissea al turismo globale*, Il Mulino, Bologna

Leonardi A., (2003), *La storia economica del turismo: un nuovo settore della storia economica*, Società e Storia, 99,1-14

Lofgren O., (2001), *Storia delle vacanze*, Bruno Mondadori, Milano

Mitroff I.I., Puchant T.C, Shrivastava P., (1988), The structure of man-made organizational crises. Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33 (2), 83-107. [https://doi.org/10.106/0040-1625\(88\)90075-3](https://doi.org/10.106/0040-1625(88)90075-3)

Modigliani F., Miller M.H., (1963), *Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction*, American Economic Review, 53, 433-443

Moretta Tartaglione A., Berné Manero, C., Vicuta Ciobanu A., (2018), *L'e-Wom come strumento di gestione nel settore alberghiero italiano*, Micro & Macro Marketing, 27(1), 57-84

OMS, (2007), *Un futuro più sicuro per la salute mondiale del XXI secolo. Rapporto sulla salute nel mondo*, Quaderni di Sanità Pubblica, CIS Editore, Milano

Parvez S. J., Moyeenudin H. M., Arun S., Anandan R., Janahan S. K., (2018), *Digital marketing in hotel industry*, International Journal of Engineering Technology, 7, 288-290

Poggi A., (2017), *Crisi economica e crisi dei diritti sociali nell'Unione Europea*, Rivista Associazione Italiana dei Costituzionalisti, 2, 2-16

Politecnico di Milano, (2020) *Osservatorio Innovazione Digitale del Turismo*

Qiu W., (2017), *The Pandemic and its Impacts*, Health, Culture and Society, Blackwell Publishing, Oxford ,1-11

Robertson R., White K.E., (2007), *What is globalization?* , The Blackwell Companion to Globalization, Blackwell Publishing, Oxford

- Schubert S.F.,Brida J.G.,Risso W.A.,(2011), *The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent on tourism*,Tourism Management, 32, 377-385
- Sirleo G., (2009) *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione. Profili economico-aziendali*, Aracne Editrice, Roma
- Song H., Dwyer L., Zheng Cao G.L., (2012), *Tourism economics research: a review and assessment*, Annals of Tourism Research, 39(3), 1653-1682
- Sweeting P., (2011), *Financial Enterprise Risk Management*, Cambridge University Press, Cambridge, 97-108
- Tadini M., Piva E., (2020), *Impatto del Covid-19 sul trasporto aereo e turismo: possibili scenari evolutivi*, Documenti Geografici, 565-578
- Verevka T. V., (2019), *Development of industry 4.0 in the hotel and restaurant business*, IBIMA Business Review, 2-11
- UNWTO One Planet Sustainable Tourism Programme, (2020), *One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector*
- UNWTO, (2020), *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, Madrid
- Williams A.M, (1998), *Tourism and economic development: European experiences*, Chichester- New York, Wiley
- Yasanallah, P., Bidram V.,(2012) *Studying the Status of Marketing Mix (7Ps) in Consumer Cooperatives at Ilam Province from Members' Perspectives*, American Journal of Industrial and Business Management, 2(04),194-199
- Yi J., Yuan G., Yoo C., (2020) *The effect of the perceived risk on the adoption of the sharing economy in the tourism industry: The case of Airbnb*. Information Processing & Management, 57(1), 1-11
- Zervas G, Proserpio D., Byers J.W., (2014). *The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry*, Working paper, Boston University, Boston

## SITOGRAFIA

Ministero della salute:

<http://www.salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioFaqNuovoCoronavirus.jsp?id=228&lingua=italiano>

Wikipedia “città intelligente”: [https://it.wikipedia.org/wiki/Citt%C3%A0\\_intelligente](https://it.wikipedia.org/wiki/Citt%C3%A0_intelligente)

Agenzia Italiana: <https://www.agi.it/economia/news/2020-12-29/turismo-neri-pil-alberghi-10849024/.html>

Federturismo: <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/566-news/news-2019/15979-wttc-il-turismo-e-secondo-solo-al-manifatturiero-per-incidenza-pil-mondiale.html>

Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-economy.asp>

PMP Touring: <https://www.pmitutoring.it/news/Il-settore-alberghiero-in-Italia-dati-tendenze-e-riflessioni.html>

Tech economy 2030: <https://www.techeconomy2030.it/2020/09/15/il-turismo-sostenibile-grazie-al-digitale/.html>

This Marketers Life: <https://www.thismarketerslife.it/marketing/il-settore-turistico-ai-tempi-del-covid-19-sfide-e-opportunita/.html>

## APPENDICE

Tendenze di viaggio 2021: come cambierà il turismo? :

([https://docs.google.com/forms/d/1P95iNVfFEty\\_6MGSog4F0iPVFUkfHx7MB2YTHuBFjUA/viewanalytics](https://docs.google.com/forms/d/1P95iNVfFEty_6MGSog4F0iPVFUkfHx7MB2YTHuBFjUA/viewanalytics))

# Tendenze di viaggio 2021: come cambierà il turismo?

Grazie per aver deciso di partecipare a questa indagine.

Il turismo ovvero "l'insieme delle attività delle persone che effettuano uno spostamento o soggiornano al di fuori della propria abitazione per almeno 24 ore" è stato stravolto dal diffondersi della pandemia e deve inevitabilmente essere ripensato per farne emergere nuove forme.

Questo questionario è volto ad analizzare se e come cambieranno le abitudini turistiche degli italiani e a fornire quindi delle indicazioni utili agli operatori turistici per migliorare i propri servizi in base alle nuove necessità dei turisti.

Le risposte saranno trattate in forma anonima e nel rispetto del decreto n.101/18 sul regolamento della privacy.

**\*Campo obbligatorio**

1. Prima del Covid-19 quante notti trascorrevi mediamente in un anno fuori dalla tua abitazione per motivi di lavoro o svago? **\* Contrassegna solo un ovale.**

- Fino a due notti
- Fino ad una settimana
- Fino a due settimane
- Più di due settimane

2. Prevalentemente per quale motivazione viaggiavi? (puoi selezionare più di una risposta) **\***

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Lavoro
- Turismo Culturale
- Turismo Balneare
- Turismo Montano
- Turismo Termale
- Turismo Sportivo
- Turismo Religioso

Altro:  \_\_\_\_\_

3. Quanto lontano eri solito spostarti? \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Esclusivamente nella mia regione
- In tutta Italia
- In tutta Europa
- Anche fuori dall'Europa

## Sezione 2

4. Hai intenzione di effettuare un viaggio per motivi di lavoro e/o svago nel 2021? \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Sì
- No *Passa alla domanda 14.*

## Sezione 3

5. Quanto tempo pensi che dedicherai a viaggiare nel 2021? \* *Contrassegna solo*

*un ovale.*

- Fino a due notti
- Fino ad una settimana
- Fino a due settimane
-

Più di due settimane

6. Per quale motivazione ritornerai a viaggiare? (Puoi selezionare più di una risposta)

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Lavoro
- Turismo Culturale
- Turismo Balneare
- Turismo Montano
- Turismo Termale
- Turismo Sportivo
- Turismo Religioso

Altro:  \_\_\_\_\_

7. Quanto lontano viaggerai? \* *Contrassegna solo un ovale.*

- Esclusivamente nella mia regione
- In tutta Italia
- In tutta Europa
- Anche fuori dall'Europa

8. Se per il tuo viaggio dovessi scegliere una struttura ricettiva, quali di questi elementi considereresti? (puoi scegliere più di una risposta) \*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

- Prezzo
- Servizi aggiuntivi
- Cancellation policy
- Pulizia degli spazi
- Posizione
- Notorietà sui social

Altro:  \_\_\_\_\_

9. Seleziona un numero da 1 a 5 (1= per niente importante;5= molto importante) per dirci quanto pensi che le seguenti "caratteristiche" siano importanti nell'organizzazione delle tue vacanze nel 2021 \*

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4	5
Presenza di un buon sistema sanitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buon livello di pulizia e di igienizzazione degli spazi pubblici (strade, spiagge, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilità di trascorrere le vacanze in centri "minori" (aree rurali, località meno mondane) per evitare aree sovraffollate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilità di praticare attività sportive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilità di visitare siti culturali (ad esempio musei, chiese, ecc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilità di fare esperienze all'aria aperta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Seleziona un numero da 1 a 5 (1= per niente importante;5= molto importante) per dirci quanto pensi che le seguenti "scelte" siano importanti nell'organizzazione delle tue vacanze nel 2021 \*

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1	2	3	4	5
Strutture ricettive attente all'impatto ambientale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilità sostenibile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cucina locale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acquistare nelle botteghe artigianali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rispettare la raccolta differenziata locale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. Restrizioni permettendo, quando pensi che effettuerai il tuo prossimo viaggio? \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Inverno
- Primavera
- Estate
- Autunno

12. Quale mezzo di trasporto utilizzerai prevalentemente (maggior numero di chilometri) negli spostamenti della tua prossima vacanza? \* *Contrassegna solo un ovale.*

- Auto
- Treno
- Aereo
- Pullman
- Nave
- Altro:

13. Che tipologia di struttura ricettiva sceglierai prevalentemente? \* *Contrassegna solo un ovale.*

- Hotel
- Affittacamere
- Agriturismi
- Bed & Breakfast
- Crociera
- Centro termale
- Ostelli della gioventù
- Rifugi alpini
- Seconda casa
- Casa di amici
- o parenti

Altro:

---

## Dati personali

14. Genere \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Uomo
- Donna
- Preferisco non rispondere

15. Età \*

*Contrassegna solo un ovale.*

- Fino a 20 anni
- Da 21 a 30 anni
- Da 31 a 40 anni
- Da 41 a 50 anni
- Da 51 a 60 anni
- Oltre 60 anni

16. Professione \*

*Seleziona tutte le voci applicabili.*

Lavoratore dipendente

Lavoratore autonomo

Pensionato

Disoccupato

Studente

Altro:  \_\_\_\_\_

17. Provenienza (indica la provincia)

\_\_\_\_\_

18. Qui uno spazio dedicato ad eventuali commenti o suggerimenti.

\_\_\_\_\_

---

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

**Moduli**

## Ringraziamenti

Ai miei colleghi di corso, grazie per le infinite risate, per le ore in biblioteca e per gli innumerevoli spritz bevuti insieme.

Ad Athena, la mia veneziana dal cuore partenopeo. Grazie perché ci sei sempre stata, dal primo giorno di lezione ad oggi.

Ad Antonella, due napoletane che hanno frequentato la stessa Università giù ma che si sono conosciute a Venezia, era proprio scritto nel destino. Grazie perché sei riuscita a farmi sentire a casa anche a 700 km di distanza, abbiamo condiviso l'amore e la scoperta di una delle città più belle del mondo.

Ad Alvisè, amico di infinite bevute e mangiate. Grazie per tutte le passeggiate, per le tantissime risate, sei un concentrato di energia e vitalità.

A tutte le mie coinquiline, ognuna di voi mi ha dato tanto, siete diventate la mia seconda famiglia e grazie a voi ho scoperto che è possibile andare d'accordo anche avendo modi di fare completamente diversi.

A Marsy (e Blanca), vivere due anni insieme non lo pensavo possibile. Sei stata più di tutti la mia famiglia qui a Venezia, se non avessi avuto te come compagna di stanza non sarei durata neanche un giorno in quella casa. Mi hai dimostrato che è possibile trovare il bello nelle cose anche con mille difficoltà, sei una forza!

Alla mia Lairetta, la mia Venezia: guida della città e di vita. Auguro a tutti di conoscere una persona come te, sincera, leale e sempre disposta a sostenere gli altri. In così poco tempo si è creato un legame che sono sicura durerà per sempre, riesci ad essere la più presente anche tra i tantissimi impegni e i chilometri di distanza.

A Raffaella, Fatima e Doriana che seppur distanti hanno sempre fatto il tifo per me.

A Martina, il sostegno di una vita. Ho la fortuna di avere te al mio fianco in ogni singolo momento e ti sono grata per tutto quello che ogni giorno fai per me senza chiedere nulla in cambio.

Ai miei genitori, grazie perché senza di voi nulla di tutto ciò sarebbe potuto succedere, a voi devo tutto.