



UNICUSANO

Università degli Studi Niccolò Cusano - Telematica Roma

*Master
in
“Tourism Management”*

TURISMO E L’IMPATTO DELLA CRISI PANDEMICA DAL GLOBALE AL LOCALE: PANORAMICA SULLA COSTA D’AMALFI

Candidato
Amelia Iaderosa

Relatore
Prof. Marco Valeri

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

INDICE

Introduzione	4
CAPITOLO 1 - La destinazione turistica	7
1.1 Il fenomeno turistico in breve	7
1.2 Definizione della destinazione turistica	9
1.2.1 La prospettiva della domanda, push e pull factors	11
1.2.2 L'offerta e il prodotto turistico globale	13
1.3 La destinazione turistica come Sistema Locale di Offerta Turistica	14
1.4 Il Destination Management	17
1.4.1 La Governance e il concetto di sostenibilità	17
1.4.2 Il concetto di Destination Management e le destinazioni italiane	20
1.4.3 La Destination Management Organization	25
1.4.4 Il legame tra DM e Destination Marketing	29
1.5 Il concetto di Competitività	31
CAPITOLO 2 – Gli effetti del Covid sul turismo e il crisis management	37
2.1 La Pandemia Covid-19	37
2.2 La situazione del turismo globale	39
2.3 La situazione del turismo Europeo	43
2.4 La situazione del turismo Italiano	45
2.5 Fondamenti di Tourism Crisis Management	47
2.4.1 Ruolo delle DMO e le misure al sostegno del turismo italiane	51
2.4.2 Marketing della destinazione post crisi	53
2.6 I cambiamenti della domanda e dell'offerta dell'era Covid	56
CAPITOLO 3 - Panoramica sulla gestione turistica nello scenario Covid-19 in Costa D'Amalfi	60
3.1 Cenni sul contesto territoriale	60

3.2 Analisi della competitività	61
3.2.1 Caratteristica della domanda e dell'offerta, tra turismo balneare e culturale.	61
3.2.2 Analisi statistica pre-post covid	66
3.2.3 Swot analysis	72
3.2.4 Vecchie e nuove problematiche	74
3.3 Il distretto turistico Costa D'Amalfi	76
3.4 Strategie degli esperti locali rivolte alla sopravvivenza a recovery dalla crisi Covid	78
Conclusioni	81
Bibliografia	84
Allegato: Questionario stakeholders	

Introduzione

Pencarelli (2001) descrive il distretto turistico come *“complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche ecc.) localizzate all’interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico, culturale, con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell’offerta e della domanda servita.[...] Esso si caratterizza per uno o più fattori di attrattiva percepiti come differenziati dai turisti rispetto ad altre destinazioni nella scelta di dove trascorrere la vacanza e che vengono proposti unitariamente (in modo più o meno consapevole) al mercato dagli attori territoriali”*¹.

L’autore (2003), ancora, afferma che il nuovo mercato dell’impresa turistica non si basa più solo sulla vendita di beni e servizi, ma bensì sul mercato delle esperienze di cui il turista è in cerca.

Affinché l’esperienza turistica sia di qualità è necessario che la macchina delle relazioni tra gli attori turistici del territorio funzioni correttamente. Quindi, il compito del management turistico sarebbe quello di far funzionare correttamente la macchina turistica della destinazione affinché il lavoro dei vari soggetti locali impegnati nel settore assicurino la qualità all’esperienza per i turisti che ne usufruiscono (Pencarelli 2003).

Cosa accade, però, ai distretti turistici, o Sistema Locali di Offerta Turistica (Tamma 2002), quando un evento negativo di portata mondiale impedisce libera circolazione degli spettatori – turisti delle esperienze?

L’evento mondiale a cui ci si riferisce è quello che al momento della stesura ancora affligge la popolazione mondiale, ovvero il Covid-19 e la pandemia mondiale dovuta alla sua incredibile velocità di diffusione globale.

La pandemia ha avuto un enorme impatto negativo in tutti quei settori della vita che implicano la socialità e il viaggio impedendo la mobilità mondiale; quindi, non c’è da meravigliarsi dell’enorme impatto negativo che ha portato nel settore del turismo che si basa su questi fondamenti.

¹ Pencarelli, T., *“Marketing e performance nell’industria turistica”*. Quattroventi, 2001, p. 147, cit. in Pencarelli T., Forlani F. *Il Marketing dei distretti turistici- Sistemi vitali nell’economia delle esperienze*, Edizioni Goliardiche, Bagnara Arsa, 2003, p. 249.

Lo scopo di quest'elaborato è quello di quantificare in maniera generale l'impatto dei cambiamenti nel settore turistico, in particolare sulla realtà locale destinazione turistica della Costiera Amalfitana in Campania.

A tale scopo quest'elaborato si compone di tre parti. Nella prima verrà trattato in senso generale il concetto di destinazione turistica e delle sue componenti, con particolare attenzione al management turistico e agli organi che svolgono le sue funzioni, ovvero le Destination Management Organizations (DMO).

Nella seconda parte l'attenzione è rivolta verso l'evento scatenante della crisi globale, il Covid-19, e i suoi effetti su scala mondiale, europea e nazionale; sia per quanto riguarda il lato economico, sia per quanto riguarda la sua influenza sulla scelta del turista. In questo capitolo ci si soffermerà anche sul crisis management e sul compito delle DMO nella gestione delle destinazioni minacciate da eventi negativi.

La terza parte si sofferma sugli effetti della pandemia su scala locale della destinazione Costa D'Amalfi, dipingendone un quadro territoriale e manageriale generale da cui si trarranno delle considerazioni sulla gestione della destinazione durante la pandemia da Coronavirus, e valutazioni sulla resilienza della destinazione nel trasformare un evento negativo in motivo di innovazione e resistenza.

CAPITOLO 1 - La destinazione turistica

1.1 Il fenomeno turistico in breve

Non si può parlare di “destinazione turistica” senza interfacciarsi prima con il concetto di “turismo” essendo la destinazione meta ultima del fenomeno a cui si fa riferimento; quindi, risulta necessaria una breve introduzione

Il viaggio e la volontà di spostarsi sono sempre stati concetti radicati nella natura umana ma il fenomeno del turismo, ovvero la nascita dei servizi legati al soddisfacimento dei viaggiatori e tutto ciò che ne deriva, si è sviluppato solo recentemente. Infatti, è solo nel ‘900 che il turismo ha subito un’evoluzione da *fenomeno elitario*, legato alla formazione delle classi privilegiate della popolazione, a *turismo di massa*, grazie ad alcuni cambiamenti quali: lo sviluppo economico e un reddito maggiore anche per la classe operaia, maggiore tempo libero a disposizione grazie all’istituzione delle ferie pagate, lo sviluppo dei trasporti soprattutto quelli privati, lo sviluppo delle aree metropolitane e il conseguente desiderio di evasione da quest’ultime. Inoltre, si è assistito al passaggio dal turismo di massa a quello *globale e contemporaneo* grazie al fenomeno della *globalizzazione*, ovvero ciò che Laurano (2010) citando il sociologo inglese Giddens (1994) definisce “*l’intensificazione delle relazioni sociali tra i luoghi, nel senso che ciò che avviene in una località influenza ciò che accade in altre località da essa molto distanti*”² che ha portato a “*una compressione del tempo e dello spazio*”³ causata dallo sviluppo dei mezzi di trasporto veloci e low-cost che consentono di raggiungere destinazioni lontane molto più facilmente, e dall’immediatezza dei nuovi mezzi di comunicazione.

Il turismo è, come si può intuire dalla premessa precedente, un fenomeno complesso e multidisciplinare che spazia dall’economia alla sociologia; pertanto, risulta difficile da definire univocamente a causa delle interrelazioni che lo legano a diverse discipline, industrie, campi e approcci che spesso si sovrappongono tra loro e mutano a seconda del punto di vista con il quale il fenomeno viene considerato (Laurano 2010).

In passato, essendo un fenomeno riservato ad un ristretto gruppo elitario, influiva poco sulla bilancia economica; ma con il passaggio al turismo di massa e con l’allargarsi della cerchia

² Laurano P., *Il viaggiatore globale: Mobilità, globalizzazione, comunicazione*, LED Edizioni Universitarie, Milano, 2010, p. 65.

³ Ivi, p. 68

dei soggetti coinvolti si è assistito a un notevole aumento del suo impatto sull'economia globale diventando quindi creatore di ricchezza e occupazione.

Secondo la ricerca annuale del 2019 sul settore Travel & Tourism (T&T) condotto da World Travel & Tourism Council (WTTC)⁴ nel 2018 il turismo ha contribuito al 10,4% del PIL mondiale e risulta in crescita del +3,9%, generando 319 milioni di occupati, ovvero 10% dei posti di lavoro globali che equivale a dare impiego a una persona su dieci nel mondo.

La prima definizione sul termine turismo, per meglio chiarirne il concetto, è stata fornita dalla United Nations World Tourism Organization⁵(UNWTO) nel 1994: *“Tourism comprises the activities of persons traveling to and staying in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes”*⁶

Esso si può quindi, in maniera molto semplicistica, definire come le attività o effetti che scaturiscono da uno spostamento o viaggio in un luogo diverso da quello abituale, da parte di alcuni individui o turisti, per un periodo di tempo definito e per diverse motivazioni.

Con la precedente affermazione si sono definiti i quattro cardini del turismo: il viaggio, il turista, il lasso temporale dello spostamento e le motivazioni.

Il turista, in quanto è colui che viaggia e che genera la domanda turistica, è considerato il protagonista principale del modello di Leiper⁷ che rappresenta uno schema di base (Figura 1) di qualsiasi processo turistico e sottolinea l'interdipendenza tra i suoi vari elementi, i quali sono, appunto:

1. Il turista;
2. Gli elementi geografici;
3. Il settore turistico.



Figura 1: Il modello di Leiper, 1990⁸

⁴ <https://wttc.org/>, **Benchmarking** Research, Report 2019

⁵ <https://www.unwto.org/>

⁶ Definizione data dall'UNWTO fornita alla Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT) nella Recommendations on Tourism Statistics del 1994.

⁷ Leiper N., Tourism System, Massey University, Palmerston North, New Zealand, 1990.

⁸ Fonte: Formato R., Presenza A., 2018, p. 41;

Descrivendo brevemente i componenti dello schema:

- Il turista è definito da UNWTO “*A visitor (domestic, inbound or outbound) is classified as a tourist (or overnight visitor), if his/her trip includes an overnight stay, or as a same-day visitor (or excursionist) otherwise*”⁹, quindi i turisti sono un gruppo eterogeneo di visitatori che possono essere classificati in base alla natura del viaggio e si spostano, passando almeno una notte fuori porta, con lo scopo di soddisfare i loro bisogni generando così la domanda turistica.
- Gli elementi geografici corrispondono: alla regione di origine del flusso turistico ovvero il paese di residenza dei turisti e ci permette di valutare il fenomeno dal lato della *domanda* e dei *push factors*, o motivazioni che spingono l’individuo a spostarsi dal luogo abituale; la regione di transito corrisponde al luogo in cui il turista transita temporaneamente durante lo spostamento verso la meta finale, che sia esso durante il viaggio di andata o di ritorno; mentre la regione di destinazione è il fine ultimo del turismo, può aiutarci a osservare il fenomeno turistico dal lato dell’*offerta* e dei *pull factors*, ovvero le attrattive che spingono il visitatore a recarvisi.
- Il settore turistico corrisponde all’insieme delle attività turistiche presenti nella destinazione che hanno lo scopo di soddisfare le esigenze del turista e che unendosi creano l’*offerta turistica*; infatti, il turista si sposta verso la destinazione designata che offre servizi più consoni a soddisfare i suoi bisogni, le sue aspettative e in cui è in grado di fruire di un’esperienza positiva.

1.2 Definizione della destinazione turistica

Il concetto di destinazione turistica, come il turismo, è un concetto complesso e ancora privo di definizione univoca.

Pechlaner (2002) le definisce come “*entità concorrenziali spazialmente definite, intese come prodotti articolati e integrati che il turista considera determinanti ai fini del proprio soggiorno*”¹⁰. Tamma (2002) si riferisce ad essa come “*luogo/ distretto turistico quale ambito territoriale – definito variamente secondo criteri geografici, amministrativi o di*

⁹ Definizione data dall’UNWTO nel glossario istituito dei termini turistici, <https://www.unwto.org/>;

¹⁰ Pechlaner H., “Il futuro della Alpi come destinazione- Le sfide di una collaborazione alpina sovregionale”, in Franch M., (2002) (a cura di), Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale, Giappichelli, p.115.

specializzazione produttiva- in cui, essendosi sviluppati in varia misura insediamenti attività turistiche, si offrono, vengono fruiti, prodotti turistici [...] quale specifica offerta presente sul mercato che coinvolge un insieme di risorse, attività, attori, di un determinato territorio”¹¹; anche Pencarelli (2001, 2003) identifica la destinazione con il concetto di distretto turistico descrivendolo come “il complesso di imprese risorse turistiche [...] localizzate all’interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico, culturale, con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista della domanda e dell’offerta. [...] Si identifica quindi un ambito territoriale dai confini labili, ma sufficientemente condivisi dall’offerta e dalla domanda. Esso si caratterizza per uno o più fattori di attrattiva percepiti come differenziati dai turisti rispetto alle altre destinazioni [...] e che vengono proposti unitariamente [...] al mercato dagli attori territoriali”¹².

Come si può notare dalle definizioni proposte, tra gli studiosi vi sono due prospettive concorrenziali nella sua definizione di destinazione: *demand oriented e touristic supply*. I concetti di **domanda e offerta** turistica sono complessi e tra loro legati e interdipendenti, infatti, non può esistere domanda senza offerta e viceversa (Gon 2017) È evidente come alcuni autori, tra cui Pechlaner (2002) e Martini (2002), considerino la destinazione turistica come un’entità passiva, la cui coesione viene determinata solo quando il turista sceglie e fruisce dei suoi prodotti attraverso la domanda, e in questo caso il luogo non corrisponde al concetto di destinazione turistica, ma viene formata dallo spazio dove i turisti scelgono di soddisfare i propri bisogni che sia esso un paese, città, regione o nazione (Silvestrelli 2012, Franch 2002). Mentre altri, tra cui Brunetti (2002) e Tamma (2002), concordano sul fatto che sia un’entità attiva, ovvero è determinata quando i suoi operatori cooperano per definirne l’offerta definendone la coesione. Il sistema di offerta derivante da questa rete di cooperazione definisce i confini della destinazione (Franch 2002). Secondo Franch (2002) e (Silvestrelli 2012) l’approccio più indicato sarebbe quello olistico (Pencarelli 2001, 2003) che coniugherebbe entrambe i punti di vista in quanto sono entrambi necessari per attuare strategie di sviluppo della destinazione in un’ottica manageriale, dove la

¹¹Tamma M. , *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in M. Franch, (a cura di) *Destination Management -Governare il turismo tra locale e globale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2002 p.13.

¹² Pencarelli, T., “*Marketing e performance nell’industria turistica*”. Quattroventi, 2001, p. 147, cit. in Pencarelli T., Forlani F. *Il Marketing dei distretti turistici- Sistemi vitali nell’economia delle esperienze*, Edizioni Goliardiche, Bagnara Arsa, 2003, p. 249.

delimitazione dell'area territoriale e il ruolo di un organo di governo è fondamentale per il suo successo.

Da qualsiasi prospettiva si consideri il concetto della destinazione, in linea di massima le definizioni non si fermano solo alla dimensione geografica e concordano tutte sulle caratteristiche alla base di una destinazione (Confalonieri 2021):

- Sorge in una precisa area geografica;
- Offre un prodotto turistico;
- Interessa specifici segmenti di domanda;
- Il turismo nell'area in questione porta delle ripercussioni che siano esse ambientali, sociali o economiche.

1.2.1 La prospettiva della domanda, push e pull factors

Se si considera la destinazione dalla prospettiva della domanda, si può affermare che una destinazione diventa tale quando viene riconosciuta come competitiva su un mercato già ampio. La domanda turistica stessa viene definita dal comportamento del consumatore quando egli applica il suo potere di acquisto scegliendo un determinato prodotto, ed è attraverso quest'ultima che si può arrivare a definire i prodotti della destinazione e le strategie che è opportuno intraprendere per *l'organizzazione dell'offerta* e la *gestione adeguata delle risorse* del territorio, e in quest'ottica entra in azione il processo di Destination Management (Costa 2001).

Quindi, secondo la prospettiva demand oriented la destinazione turistica diventa tale quando il turista considera un luogo appetibile e meritevole di sforzi logistici ed economici al fine di essere visitato e vissuto, e se quest'ultima offre motivi validi per i quali spostarsi, detti anche **pull factors** o **fattori di attrazione** (Silvestrelli 2012). Infatti, alcuni studiosi (Martini 2002, Pechlaner 2002) concordano che sia il turista attraverso la sua esperienza a combinare gli elementi che comporranno la sua vacanza (Franch 2002). Uno dei fattori d'attrazione principale sono le **attrazioni** del posto, che possono essere sia naturali, tipiche e irripetibili del territorio in questione, che artificiali come è il caso di famosissimi parchi tematici. L'unicità di questi fattori costituisce "*il grado di competitività di una destinazione*"¹³, con questa affermazione Martini (2015) attribuisce una maggiore capacità attrattiva alle bellezze naturali, artistiche, architettoniche, antropologiche e

¹³ Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015, p. 72;

culturali di un luogo, essendo non riproducibili e potendo trovarle solo in uno specifico territorio, in confronto alle attrazioni artificialmente create dall'uomo, che essendo facilmente riproducibili, smuovono un flusso turistico minore.

Le attrazioni naturali e quelle costruite dall'uomo, però, possono combinarsi creando un'offerta competitiva che dia maggior risalto alla destinazione, altrimenti l'incapacità di creare una combinazione tra attrattive naturali e artificiali capace di distinguersi dalle altre potrebbe portare a una standardizzazione del territorio che difficilmente poi risulterà una meta competitiva tra tutte quelle che il turista può scegliere.

Inoltre, secondo Ejarque (2003) una destinazione diventa una destinazione turistica quando *“è costituita da un insieme di attrattive e di servizi. E quindi non è sufficiente avere solo servizi, così come non è sufficiente avere solo attrattive. Un bel mare senza servizi non è una destinazione turistica”*¹⁴. In questo modo, definisce “destinazione turistica” un territorio che possiede attrattive tali da suscitare l'interesse di un turista ma che fornisca anche **servizi accessori** che diano a quest'ultimo un motivo per trattenersi e che rendano la destinazione vivibile. È il caso di strutture ricettive, ristoranti, pacchetti turistici, strutture di intermediazione turistica, servizi ricreativi e organizzazione di eventi, ecc., che sono forniti nel più dei casi da imprese locali e generando flussi economici e posti di lavoro.

In mancanza di questi servizi non si può parlare destinazione turistica ma bensì di mere risorse turistiche.

Altra prerogativa importante affinché il turista possa trarre il meglio dalla sua permanenza nella destinazione è l'**accessibilità**, o meglio, la possibilità di raggiungere e accedere facilmente al territorio, spostarsi al suo interno e fruire di esso in sicurezza. Si parla quindi della qualità dei trasporti e infrastrutture adeguate, la situazione sociopolitica che potrebbe porre limiti all'ingresso in un determinato paese, della presenza di strutture sanitarie e l'organizzazione delle forze dell'ordine che ne determinino la sicurezza. Anche il **costo** determinato dalla destinazione fa parte dell'accessibilità, ed è legato alla sua complessità, specificità e unicità, come asserisce Gon (2017) *“Maggiore è la specificità di una destinazione, maggiore è la libertà con cui questa ne determina i prezzi”*¹⁵; in questo modo essa può decidere se puntare su un turismo esclusivo, considerando l'unicità e deperibilità delle attrazioni, alzando i costi e di riflesso riducendo

¹⁴ Ejarque J., *La destinazione turistica di successo. Marketing e management*, Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2003, p.7.

¹⁵ M. Gon, Dispense del Corso di Destination Management, Unicussano, 2017, p. 56

il flusso dei turisti in entrata, o preferire un turismo di massa proponendo prezzi competitivi.

Caratteristica imprescindibile di una destinazione turistica, inoltre, è l'**immagine** che corrisponde alla percezione che gli esterni hanno della località. Infatti, è importante che essa sia percepita sul mercato come una realtà diversa dall'ordinario, perfettamente chiara e unitaria.

L'immaginario della destinazione, costituito da emozioni ed esperienze collezionate in riferimento al luogo che si intende visitare, anche se non provengono da un'esperienza diretta, influiscono sul processo decisionale del turista e la costruzione della domanda, per questo motivo è importante curare, promuovere e veicolare l'immagine. Tale compito spetta agli esperti di Destination Marketing attraverso la pubblicità, comunicazione e informazione (Gon 2017).

La domanda è caratterizzata da una forte *instabilità* perché dipende da fattori esterni legati tanto alla regione di residenza, da cui la domanda proviene, quanto alla regione di destinazione. I fattori esterni, a cui si fa riferimento col termine **push factors**, principalmente coinvolgono gli aspetti socio-ambientali, economici, politici, che sono altamente imprevedibili, come il reddito e la situazione di benessere del paese di provenienza, eventuali catastrofi ambientali o belliche nella regione di arrivo che si intrecciano poi con i gusti, le abitudini, la cultura e le motivazioni che spingono i turisti a muoversi. La domanda si caratterizza, inoltre, per essere *elastica* siccome è influenzata dai comportamenti mutevoli del turista, e dalla *stagionalità* che basa la domanda sulle condizioni climatiche della destinazione, prediligendo alcuni periodi dell'anno anziché altri e definendo così un'alta e una bassa stagione con tutte le conseguenze che questo comporta poi nelle aziende turistiche che dovranno organizzare e aggiustare l'offerta, le strutture e la manodopera in base all'andamento dei flussi turistici.

1.2.2 L'offerta e il prodotto turistico globale

Negli ultimi anni, con il miglioramento della qualità della vita e del reddito, il turista è diventato sempre più demanding, infatti, oltre ai servizi primari che consentono la sopravvivenza in determinato luogo (vitto, soggiorno, sanità, sicurezza) è costantemente alla ricerca di esperienze uniche, legate al suo bisogno di svago e di appagamento sociale, e del miglior rapporto-qualità prezzo in quanto le aspettative legate alla qualità del prodotto che vanno ad acquistare sono sempre più alte. Quest'ultimo aspetto si è reso

ancora più evidente negli ultimi due anni che sono stati caratterizzati dalla ben nota epidemia di Sars - Covid19, dove si è visto un cliente sempre più propenso a prediligere un costo dei servizi più alto pur di garantirsi il rispetto delle norme igieniche e sanitarie diventate indispensabili ad oggi per evitare il contagio, si assiste quindi alla trasformazione del bisogno primario a uno accessorio, come verrà poi approfondito nel secondo capitolo.

Tutti questi aspetti hanno portato a una sempre più evoluta e segmentata domanda turistica i cui beni richiesti e le combinazioni richieste tra loro sono sempre più variegata, tanto che si può parlare di “**turista evoluto**”¹⁶. Come accennato precedentemente ciò che il turista cerca non è il luogo in sé, ma l’esperienza che può trarre da quel luogo, tale esperienza è definita da Tamma (Tamma, Rispoli 1996) come un **prodotto turistico globale**¹⁷ formato da un insieme “*specifico e spazialmente determinato*”¹⁸ di beni e servizi diversi e propri di un determinato luogo (i fattori di attrattiva a cui si è fatto riferimento precedentemente), e che viene visto come unico, “*versatile e composito*”¹⁹ perché è proprio il turista che lo assembla in base alle sue motivazioni, al suo background culturale e socio-economico, alle sue preferenze e stile di vita, all’immagine che ha del luogo, con il fine di soddisfare le sue esigenze.

Il prodotto globale non coincide, come si potrebbe erroneamente pensare, con la destinazione turistica in sé, ma si può piuttosto affermare che quest’ultima è composta da più prodotti globali che unendosi ne formano l’**offerta**, e che corrisponda di più ai vari modi che ha il turista di leggere l’identità di un territorio prediligendo un pacchetto di alcuni luoghi, beni e servizi invece di altri (Tamma 2002).

1.3 La destinazione turistica come Sistema Locale di Offerta Turistica

Quest’elaborato si sofferma maggiormente su una tipologia in particolare di destinazione, ovvero la destinazione “**community**”²⁰, il termine si riferisce a una località caratterizzata dalla cooperazione sinergica di più attori al fine di rappresentare la destinazione sotto

¹⁶ L.Belli, *Il turismo culturale e l’heritage tourism*. Academia. edu., p.4.

¹⁷ M. Rispoli – M. Tamma, *Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996, p.p. 38-39, citato in M. Confalonieri, *La gestione delle aziende turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, p.26

¹⁸ M. Tamma, *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, 2002, in M. Franch, *Destination Management - Governare il turismo tra locale e globale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2002 p.18

¹⁹ Confalonieri M., *La gestione delle aziende turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021, p. 26

²⁰ Murphy P.E., *Tourism: A community approach*, Routledge, Oxon-New York, prima edizione 1985, ripubblicata 2013, p.16;

un'unica identità definita da un marchio distintivo o “**brand**”.²¹ In essa le risorse sono controllate e divise tra più attori specializzati o stakeholders che agiscono interdipendentemente, pur rimanendo autonomi, partecipando a dinamiche collettive attraverso le loro scelte individuali. Queste inoltre sono caratterizzate dall'intervento degli enti pubblici territoriali che agiscono direttamente, o indirettamente attraverso organi predisposti nella coordinazione, integrazione e marketing per lo sviluppo collettivo del territorio (Tamma 2012). Le destinazioni community si contrappongono alle destinazioni corporate (ad esempio parchi divertimento, villaggi turistici, resort, agenzie di tour operator) le quali seguono una logica orientata al mercato e al marketing, e sono caratterizzate da meccanismi tipici aziendali, che sono: il controllo delle attrattive tramite possesso o contratto, si basano su un modello gerarchico e l'offerta è stabilita dalla proprietà, puntano alla quantità e ad accrescere il ricavo proponendo al cliente fidelizzato prodotti aggiuntivi o superiori, e si caratterizzano per la rigidità dell'offerta proponendo pacchetti all-inclusive che mirano a determinati segmenti di domanda (Martini 2015).

Secondo quanto esposto nei paragrafi precedenti, si può affermare che, una volta che la destinazione si è affermata come competitiva e quindi capace di attrarre un determinato numero di turisti con un'offerta e una domanda consolidata su un territorio specifico, è importante che questa diventi concorrenziale anche a livello globale rispetto alle altre destinazioni presenti sul mercato internazionale. Per questo motivo si è creata una sorta di aggregazione, o meglio “*sistema locale di offerta turistica*”²², formato dalle relazioni che sorgono tra le risorse, attori locali (privati, pubblici, profit e non-profit) e le attività economiche coinvolte, che si organizzano, coordinano, e integrano nella produzione dell'**offerta locale** di un territorio che si distingue nella sua unicità, essendo caratterizzato dal proprio assetto socio- economico, imprenditoriale, organizzativo, e in cui sorge un'industria turistica, con il fine di rendere distintiva tale offerta, valorizzandone le risorse e la cultura locale (Tamma 2002).

Il concetto di *sistema locale di offerta turistica* (da ora in poi **SLOT**) è riconosciuto dalla legge italiana nella L. n.135/2001 art. 5 comma 1 come “*Contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e attrazioni turistiche,*

²¹ Martini U., Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015, p. 93;

²² Tamma M., “*Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali d'offerta*”, in Franch M. (a cura di), Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale, Giappichelli, 2002, p. 20;

compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate” La sistemicità di questo concetto si evince ancora nel comma 2 *“gli enti locali o soggetti privati, singoli e associati, promuovono i sistemi locali attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici privati interessati”*.

Tamma (2002) riferimento allo SLOT descrivendo la destinazione come un sistema in cui è presente un'offerta aggregata formata da più prodotti globali e che si fonda sull'interdipendenza decisionale, oltre che economica, che caratterizza le relazioni tra i vari attori locali; che managerialmente concorrono ad attuare delle strategie collettive identificando dei centri decisionali, strumenti e azioni, al fine di gestire le risorse del territorio e la sua offerta.

A sua volta Tamma (2002) distingue anche tra tre tipi possibili di relazioni tra gli attori del territorio, o configurazioni “tipo” del sistema di offerta, ovvero:

- Punto a punto: il prodotto globale è assemblato dall'utilizzatore secondo i suoi gusti e le sue esigenze attraverso relazioni isolate con ogni singolo attore che gestisce uno o più fattori d'interesse; quindi, il cliente gestisce in modo autonomo le relazioni con le risorse e gli operatori.
- Package (o inclusive tour): il prodotto globale è assemblato da un'impresa che si preoccupa della sua coesione, il cliente ha poca libertà nella composizione; quindi, si trova davanti un prodotto completo ma standardizzato e poco adattabile alle sue esigenze.
- Network (o rete): si basa sul coordinamento di più attori o organizzazioni che offrono servizi simili o diversi tra loro che vanno a costituire un insieme di offerte diversificate con cui l'utilizzatore può assemblare il proprio prodotto globale, anche al momento e in loco, godendo di una determinata qualità e di un prezzo equo dei servizi, i quali garantiti proprio dalle regole giuridiche che regolano i rapporti della rete di offerta.

Comprendere il tipo di relazione attiva tra gli attori locali permette di affermare il tipo di configurazione presente in ogni sistema di offerta locale, da questa supposizione si è potuto giungere alla conclusione che nelle destinazioni in cui prevalgono relazioni punto a punto il sistema di offerta è frammentato, siccome le offerte sono frutto dello spontaneismo delle imprese che agiscono in autonomia; nel secondo caso, le imprese costruiscono ad hoc un'offerta strutturata che, però, ha lo svantaggio della rigidità appena il cliente si trova ad

affrontare situazioni non previste provocando insoddisfazione (Martini 2015); mentre per quanto riguarda la terza configurazione, si prefigge come strategia adatta e consigliata alle destinazioni community siccome posseggono già la propensione ad essere un sistema caratterizzato dalle complesse relazioni tra gli operatori locali.

La configurazione network è un modello consigliato e molto spesso auspicato, ma non ancora del tutto concretizzato, in particolare nelle destinazioni italiane dove prevale un assetto misto tra il punto a punto e il network (Brunetti 2002).

Ovviamente, come fa notare Prezioso (2010) “*con il concetto di SLOT ci si riferisce a tutte quelle nuove forme di aggregazione territoriale potenzialmente capaci di rafforzare sulla base dell’interazione tra attori privati e pubblici le vocazioni, le attrattive, le dotazioni ed i servizi turistici insediati in un determinato territorio [...] a vocazione turistica omogenea*”²³ ma questo non è possibile senza la presupposta conoscenza del contesto territoriale e dei suoi punti di forza, ma soprattutto senza una “*attività di pianificazione strategica*”²⁴ per il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi che permetteranno alla destinazione di competere efficacemente sul mercato turistico.

1.4 Il Destination Management

1.4.1 La Governance e il concetto di sostenibilità

In genere, all’interno di una destinazione, sussiste la necessità di veicolare le decisioni discordanti dei numerosi soggetti che partecipano tanto ai meccanismi che mirano ad attrarre la domanda, tanto quelli che mirano alla composizione dell’offerta competitiva, in un’unica direzione concordante. Affinché si giunga a una visione sistemica e aggregata della destinazione le azioni da intraprendere sono la ricerca di processi che rendano più semplice prendere decisioni concordanti tenendo in considerazione le decisioni indipendenti di ogni attore locale, il superamento della competitività tra gli attori stessi attraverso accordi tra gli attori pubblici e privati, esterni ed endogeni, consentendo così una migliore gestione delle risorse e la valorizzazione della produzione locale (Martini 2015).

Quest’azione veicolare o di *governance* è svolta da organi di *government*, che attraverso una funzione di meta- management, partecipano attivamente alla definizione di una strategia, e

²³ M. Prezioso, “*Progettare lo sviluppo turistico. Percorso di planning economico- territoriale in sostenibilità*” in Economia e Management delle attività turistiche e culturali- Destinazione, impresa, esperienza, contributi di ricerca in (a cura di) P. Paniccia, P. Silvestrelli, M. Valeri, G. Giappichelli Editore, Torino, 2010, p. 15;

²⁴ Ivi p. 15;

spingono alla collaborazione e coordinamento tra gli attori locali per il raggiungimento di un obiettivo comune, regolandone i comportamenti con lo scopo di trovare un equilibrio collettivo

Quindi, essenzialmente, le azioni di government si riassumono principalmente nella regolamentazione di un sistema di norme e incentivi che coinvolgano e stimolino i soggetti locali al gioco di squadra; e sulla distribuzione degli interventi sul territorio riguardanti sviluppo di infrastrutture, qualificazione urbanistica, aiuto alla formazione e sostegno imprenditoriale. Ulteriore compito è favorire la nascita di enti pivot e aggregati di imprese che puntino alla collaborazione tra gli attori e promozione del territorio e produzione locale tramite il marketing territoriale. Quanto discusso può essere riassunto nel seguente schema proposto da Martini (2015).



Figura 2: La strategia sistemica territoriale.²⁵

L'obiettivo che lega i soggetti locali è fondamentalmente l'accrescere della competitività del territorio nel tempo e il suo continuo sviluppo. Questo è possibile innanzitutto proteggendo, valorizzando e ampliando le risorse locali disponibili attraverso una regolamentazione adatta, soprattutto se si tratta di risorse non riproducibili, essendo queste ultime fattori distintivi di un territorio. In secondo luogo, affinché diventi raggiungibile il coinvolgimento di tutti, o quasi, i diversi soggetti locali, è fondamentale che essi si trovino in un clima stimolante che permetta loro l'innovazione.

Per quanto riguarda le destinazioni italiane, Tamma (2012) è dell'opinione che si è giunti a una governance frammentata siccome i suoi processi sono stati man mano suddivisi; funzioni che spettavano prettamente alle amministrazioni sono state frazionate e suddivise tra il settore privato, organismi e organizzazioni turistiche. Se da un lato questo ha permesso una maggiore focalizzazione sui processi e problemi a livello locale dall'altro ha portato a ciò che l'autore

²⁵ Fonte: Martini, 2015, p.7;

citato definisce “*svuotamento dello Stato- ha reso meno chiari i confini dell’azione pubblica e più complessa l’attribuzione della responsabilità delle scelte*”²⁶. Egli inoltre aggiunge che, questa caratteristica di diffusione delle responsabilità e il coinvolgimento di molti attori diversi hanno permesso che si affermasse il “*concetto -modello di ”rete” quale riferimento elettivo per cogliere l’assetto e la dinamica delle forme di governo*”²⁷; ciò porta a riflettere sul concetto di governance “*diffuso, più che centralizzato*”²⁸.

Egli pone ulteriore enfasi sui recenti mutamenti del settore turistico che lo hanno dotato di una complessità e dinamismo dando vita a problemi che richiedono altrettante soluzioni e strumenti innovativi, questi ultimi non possono essere raggiunti solo tramite i processi di pubblica amministrazione e privatizzazione, ma anche e soprattutto dai soggetti sociali coinvolti.

A tal proposito, Valeri (2016) propone l’esistenza di un legame indissolubile tra governance e sviluppo sostenibile asserendo che “*è responsabilità della governance del management delle organizzazioni turistiche favorire la creazione di un clima organizzativo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici economicamente vantaggioso, socialmente accettati dalle comunità ospitanti a tutela delle risorse ambientali locali.*”²⁹. Egli afferma che un contesto lavorativo favorevole alle relazioni collaborative tra gli attori locali permetta loro di sentirsi a loro agio nel far fronte a sfide e obiettivi più complessi, conseguiti intraprendendo strade innovative. Tale contesto inoltre deve essere caratterizzato dalla giusta flessibilità e rigidità, ovvero, dovrebbe essere abbastanza libero per rendere possibile la realizzazione di idee nuove ma altrettanto rigido per evitare comportamenti scorretti. In questo scenario gli attori più creativi non vengono premiati solo per conoscenze tecniche ma anche per la loro creatività. Una struttura organizzativa capace di creare relazioni stabili, in un clima innovativo e sostenibile riesce a conseguire l’accrescimento della competitività della destinazione turistica.

Dopo aver indotto il concetto di sviluppo sostenibile, è doveroso un suo approfondimento.

La definizione magistrale di **sviluppo sostenibile** maggiormente diffusa ci è fornita dal Rapporto di Burtland (1987) redatto dalla World Commission of Enviromental and

²⁶ Tamma M., 2012, “*Aspetti strategici della destination governance*”, in Pechlaner H., Paola P. Valeri M. Raich F. (a cura di), Destination Governance – Teoria ed Esperienze, Quaderni di Studi sull’Impresa, G. Giappichelli Editore, Torino, p.129.

²⁷ *Ivi*, p.129.

²⁸ *Ivi*, p.129.

²⁹ M. Valeri, *Governance e sviluppo sostenibile delle organizzazioni turistiche* in M.Valeri, H. Pechlaner, M. Gon (a cura di) *Innovazione, Sostenibilità e Competitività-Teorie ed evidenze empiriche*, Giappichelli Editore, Torino, 2016, p. 6-7.

Development³⁰ istituita dalle Nazioni Unite nel 1983, ovvero “*development sustainable - to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*”. Esso fa riferimento a uno sviluppo che è rispettoso delle persone e del territorio che, nel caso del settore turistico, ha un’importanza vitale. Con questa definizione si pone come obiettivo il raggiungimento dell’equilibrio tra tre dimensioni fondamentali: quella sociale, economica e ambientale.

Paniccia (2012) e Valeri (2016) riflettono, appunto, sull’efficienza dello sviluppo sostenibile su queste tre sfere, distinguendo l’*efficienza economica* riferita all’accrescimento della competitività e dei guadagni relazionati con miglioramento del benessere collettivo; l’*efficienza ambientale* in relazione al rispetto alle risorse ambientali, soprattutto se non rinnovabili; e ultima, ma non meno importante, l’*efficienza sociale* che mira al coinvolgimento occupazionale e decisionale, e al rispetto della comunità locale con l’obiettivo di soddisfarne i bisogni.

L’efficacia in questo senso, applicata all’azienda turistica permette a quest’ultima di durare e sostenersi nel tempo. L’efficacia però va raggiunta solo se vi è una **collaborazione sistemica ottimale** che lavori per raggiungere una **competitività duratura**, che associata a una **razionalizzazione nell’uso delle risorse** permetta all’impresa turistica e ai suoi soggetti di sostenersi nel tempo di godere dei benefici del turismo senza soffrirne gli effetti negativi (perdita dell’identità culturale della popolazione ospitante, corrosione delle risorse ambientali).

Quanto detto ribadisce l’interdipendenza tra governance e sostenibilità e l’importanza di una *leadership della destinazione*. È importante la presenza di un organo di governo che indirizzi i soggetti turistici della destinazione, che condividono valori etici e progetti imprenditoriali, verso delle azioni che confluiscono nella sostenibilità con il fine di aumentarne l’attrazione e consolidarne la competitività. Infatti, come Silvestrelli (2012) afferma, la sostenibilità è un fattore generatore di competitività per la destinazione.

1.4.2 Il concetto di Destination Management e le destinazioni italiane

Molte sono le definizioni legate al concetto di Destination Management (da ora in poi DM), e pur rappresentando quest’ultimo un concetto molto ampio, si può notare come alcune

(Martini, 2015; Della Corte, 2000; Marchioro, 2014)³¹ concordino che con tale termine ci si riferisce alle *azioni strategiche* per la gestione adeguata del territorio a fini turistici.

Ad esempio, Martini (2015) afferma che il “*DM assume quindi significato come insieme di decisioni finalizzate alla predisposizione dell’offerta dei fattori di attrattiva che alimentano i flussi turistici verso la destinazione, massimizzando i risultati conseguibili nel lungo periodo nell’ottica di sostenibilità*”³² ; Della Corte (2000) sulla stessa scia descrive il DM come “*un tipo di gestione strategica delle località turistiche attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell’area*”³³.

Ciò che tale processo si incarica di gestire sono le risorse, le attrattive, i servizi turistici e gli attori di un territorio con il fine di innalzare il livello competitivo della destinazione sul mercato globale. Quindi, la missione del DM è quella di creare valore per il turista con il fine di soddisfare le sue aspettative (Marchioro 2014). Nelle definizioni prese in considerazione, inoltre, si esprime l’importanza che il DM ha nel generare *flussi turistici incoming* che permettano l’aumento degli introiti economici da un lato, ma che siano di proporzioni adatte da non incorrere in ricadute ambientali negative sul territorio.

Inoltre, Marchioro (2014) pone enfasi su “*il superamento delle logiche competitive interne e l’incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio*”³⁴, il che mette in luce un compito fondamentale del DM, ovvero la gestione e il coordinamento tra le relazioni orizzontali tra i vari stakeholders e quelle verticali di questi ultimi e l’organo che svolge il DM attraverso l’adozione di una configurazione network dell’offerta.

Capita spesso, infatti, nelle destinazioni di tipo community, che sono formate maggiormente da piccole e medie imprese, che tra gli attori turistici di una destinazione ci sia competizione per accaparrarsi il massimo quantitativo di domanda che gli permetta di mettere in moto pienamente l’intera macchina produttiva con lo scopo di produrre risultati economici che gli consentano un ampliamento dell’impresa. Uno dei compiti fondamentali del DM è quello di

³² Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015, p.118.

³³ Della Corte V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000, p. 111, cit. in Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015, p.118.

³⁴ Marchioro, S. , *Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto in Turismo e Psicologia*, Padova University Press, n.2014-1, 2014, p.66.

ampliare l'orizzonte competitivo a livello globale e mostrare agli stakeholder i vantaggi di una collaborazione strategica che porta a risultati più vasti, non conseguibili nell'ottica dello spontaneismo individuale.

E 'importante, nella visione di un disegno di DM che una corretta gestione turistica del territorio non consideri quest'ultimo solo come fonte di guadagno, ma come risorsa da salvaguardare e proteggere nell'ottica di una sostenibilità ambientale, economica e sociale duratura, che può essere raggiunta solo tramite scelte coerenti ed equilibrate, considerando la deperibilità delle risorse, la capacità di carico di una destinazione e salvaguardando la cultura della società ospitante.

Fondamentalmente, affinché un territorio risulti competitivo, è che il suo valore sia trasmesso correttamente attraverso politiche di promozione e comunicazione efficaci gestite attraverso processi di Marketing che curano l'immagine simbolica della destinazione e la sua percezione all'esterno, mirando ad attrarre l'interesse dei turisti. Infatti, esiste un profondo legame tra il DM e il Marketing territoriale nella valorizzazione delle attrattive e produzioni locali, di cui si discuterà più avanti in un paragrafo apposito.

Riassumendo, in relazione agli assunti precedenti, si può affermare che il DM, appunto, si incarica di coordinare le risorse, gli attori e le attività di una destinazione attraverso strumenti di integrazione che creino un sistema locale di offerta valido basato sulla collettività, sia per le destinazioni che presentano un sistema di offerta frammentario, sia per quelle le cui imprese lavorano in interdipendenza. Per questo motivo il DM dà risultati in termini di efficienza migliori quando è applicato per la gestione delle destinazioni community, che vedono il coinvolgimento di numerosi attori nel controllo delle risorse e i servizi; e non si parla solo di imprenditori ma anche di quella fetta di popolazione locale occupata nel comparto turistico (Martini 2015). Questa diffusione decisionale tipica delle configurazioni network spesso spinge gli stakeholder a forme d'azione individuali piuttosto che una vera organizzazione collettiva. A tal proposito, le azioni principali dell'operato del DM si concentrano soprattutto su alcuni nodi focali (Martini 2015), che vanno considerati solo come alcuni tra i principali problemi a cui fa fronte, e che corrispondono essenzialmente a:

1. la ricerca di un centro a cui fare riferimento che guidi e regoli le relazioni tra gli attori coinvolti;
2. promuovere la cooperazione tra gli attori locali attraverso la nascita di forme aggregative che li coinvolgano, siano essi enti, organizzazioni pubbliche, private o entrambe;

3. facilitare l'autoregolazione dei soggetti tramite l'istituzione di marchi locali e strutture di informazione e commercializzazione (Tamma 2002).

Brunetti (2002) esprime il pensiero ampiamente condiviso che considerare un management in prospettiva aziendale per le destinazioni italiane sia ancora prematuro anche se auspicabile, e propone, piuttosto, un management orientato verso il miglioramento del coordinamento attuale tra gli attori della destinazione e le loro offerte. Tale compito spetta a un organo centrale che definisce di *“metamanagement, nel senso di governo di ordine superiore, di un livello decisionale di secondo grado, che vada al di là del management delle singole organizzazioni e che sia in grado di delineare una politica del turismo in qualche misura maggiormente unitaria”*³⁵.

I problemi a cui si deve far fronte nel management dello SLOT sono molteplici e complessi e vanno oltre a quelli generali relativi allo sviluppo e miglioramento del prodotto globale.

Infatti, ve ne sono alcuni specifici presi come spunto della riflessione in atto; in particolare ci si sofferma su quelli di rilievo che caratterizzano le località italiane, e che Brunetti (2002) elenca in cinque punti:

1. Fa riferimento alla difficoltà incontrata dalle amministrazioni davanti alla mancanza di confini definiti della destinazione, essendo questi ultimi non definiti fisicamente ma in base alla domanda, all'offerta e alle relazioni degli attori che contribuiscono alla sua produzione. In particolare, questa incongruenza è riconosciuta su vari livelli che a volte si intersecano tra di loro valicando i confini amministrativi. Ne è un esempio la vallata, la Regione, un comprensorio dai confini non definiti (ad esempio Le Dolomiti), un territorio che si trova a ridosso tra due nazioni (ad esempio Le Alpi). Queste situazioni non definite rendono difficile l'attribuzione delle competenze, responsabilità e la definizione delle forme di coordinamento di governo all'interno e tra queste aree.
2. Le destinazioni italiane si basano per la maggior parte su un modello di SLOT frammentato. Si avverte la mancanza di una leadership e la conseguente difficoltà di trovare un centro di gestione del coordinamento tra i numerosi e disparati attori locali che hanno una vocazione ad agire indipendentemente, non agevolando il gioco di squadra e spesso creando anche frizioni. La mancanza di collettività e

³⁵ Brunetti F., *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in M. Franch (a cura di), *Destination Management - Governare il turismo tra locale e globale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2002, p.55;

coordinamento tra gli attori locali è uno dei problemi con cui il DM maggiormente si interfaccia. Fortunatamente, si è recentemente però arrivati a una visione della collettività favorevole siccome sarebbe quasi impossibile per gli attori indipendenti sopravvivere a un mercato profondamente mutato, caratterizzato da una domanda complessa che richiede un'offerta altrettanto complessa e diversificata; quindi, si sta assistendo a un'ottica di azione nuova, dove la cooperazione è indispensabile e che, oltretutto, porta anche a una crescita collettiva che reca vantaggi a medio-lungo termine.

3. Manca, inoltre, la consapevolezza dell'impatto positivo economico fornito dal turismo, della sua capacità di innalzare i livelli occupazionali e di conseguenza migliorare la situazione socioculturale della comunità locale. Brunetti (2002) denuncia, infatti, che nelle località italiane spesso questa mancanza di consapevolezza è riscontrata non solo a livello amministrativo, ma anche a livello della comunità ospitante e degli stakeholders stessi. Questi ultimi risultano spesso focalizzati sulla loro attività individuale quando dovrebbero essere i primi a diffondere una cultura collettiva anche nella comunità ospitante, siccome entrambi contribuiscono alla presentazione dell'offerta e fanno parte dell'esperienza vissuta in loco dal turista influenzando sulla sua percezione del luogo.
4. Facendo riferimento al punto precedente, esistono situazioni in cui il territorio e le sue risorse sono contesi sia dalla comunità ospitante che dai turisti che vi soggiornano. Si tratta di casi in cui vi sono evidenti problemi di overtourism o superamento della soglia di carico di presenze turistiche che portano a vivere con astio la presenza turistica. Tale fenomeno è definito da UNWTO come "*the maximum number of people that may visit a tourist destination at the same time, without causing destruction of the physical, economic and sociocultural environment and an unacceptable decrease in the quality of visitors' satisfaction*"³⁶. In Italia l'esempio più eclatante è dato da Venezia che ospita circa 30 milioni di turisti all'anno, con una media di picco di 60.000 visitatori al giorno su circa 53.000 abitanti nel 2017³⁷. Il fatto che il prodotto turistico debba essere fruibile da più soggetti diversi dovrebbe essere una delle priorità degli organi di governo della destinazione.

³⁶UNWTO, 'Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Madrid, 2018, www.e-unwto.org;

³⁷ Giovanni Rusconi, Overtourism, Venezia si difende con il tracciamento dei turisti, 17 febbraio 2020, www.ilsole24ore.com; dati dell'Ufficio Statistica Comune Venezia, <https://www.comune.venezia.it/it/statistica>

5. Ultimo, ma non ultimo, i rapporti personali tra i vari stakeholders che influenzano le relazioni tra i soggetti locali. I comportamenti scorretti e mentalità individualistiche hanno effetto sull'organizzazione di governo della destinazione. D'altro canto, la presenza di numerosi punti di vista e la pluralità sono parte integrante dell'attività turistica e il problema sorge su come cercare di marginalizzare i suoi effetti negativi. Per questo è importante che gli organi di governo della destinazione guidino verso un'unanimità nelle scelte prese, regolamentando le relazioni al fine di evitare scorrettezze di convenienza individuale a discapito della collettività.

1.4.3 La Destination Management Organization

L'organismo di government che si occupa di attuare azioni strategiche di DM con il fine di aumentare la competitività di una destinazione si definisce Destination Management Organization (da ora in poi DMO).

UNWTO nel trattato che introduce le linee guida per il rafforzamento delle DMO le descrive come *“The destination management organization (DMO) should be at the centre of the destination and be a leading organizational entity, encompassing the various authorities, stakeholders and professionals, facilitating partnerships towards a collective destination vision. This means bringing together all relevant stakeholders in the destination, as well as local communities, and develop a coherent tourism strategy in pursuit of a common goal: ultimately, the sustainability and competitiveness of the destination”*³⁸. Da tali definizioni si ricava il concetto di DMO intesa come una società che si pone come organismo centrale della network e che può essere pubblica, privata o mista, il cui compito principale è assicurare la coalizione tra i soggetti che sono direttamente coinvolti nel settore turistico di una destinazione, guidandoli verso il raggiungimento di un obiettivo finale, ovvero il miglioramento della competitività, performance, e sostenibilità della destinazione stessa. Tale obiettivo è raggiunto tramite delle giuste politiche di promozione, commercializzazione e gestione dei flussi turistici (Marchioro 2014). L'approccio auspicato da queste organizzazioni non si dovrebbe fermare solo al coinvolgimento del settore privato, ma anche di quello pubblico, o meglio dei residenti locali nel processo decisionale e la sua attuazione in un'ottica mista che UNWTO definisce PPC, *“Public (P) – Private (P) – Community (C) approach”*³⁹.

³⁸ UNWTO, Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges, 2019, p. 26;

³⁹ Ivi, p.6.

La struttura di una DMO varia in base al contesto-destinazione, infatti, non esiste un modello unico applicabile o che sia più efficace di un altro. Essendo la destinazione caratterizzata da variabili uniche (livello di maturità, risorse, ecc.), la DMO definisce i suoi obiettivi e le sue priorità in base a tali fattori. (Franch 2002, UNWTO 2019). In ogni caso, gli obiettivi che tutte le DMO hanno in comune sono, appunto, l'accrescimento massimo della qualità della percezione del turista della destinazione e della sua esperienza in loco, e contemporaneamente garantire la competitività nell'ottica di una sostenibilità duratura, preservando la cultura e l'ambiente locale e distribuendo uniformemente la ricchezza e i benefici derivati. (UNWTO, 2019).

Le azioni di DM degli organismi preposti negli ultimi anni si sono discostate da una mera azione di marketing della destinazione ponendo focus anche su ulteriori problemi di gestione strategica ampliando l'orizzonte anche a una serie di azioni di management per lo sviluppo nella destinazione del suo insieme, spingendo verso una visione sinergica. Infatti, secondo Marchioro (2014) gli obiettivi principali della DMO riguardano l'accoglienza e soddisfazione del turista, aiutare gli stakeholder a raggiungere la massima profittabilità in un'ottica cooperativa, includendo nel processo decisionale anche la comunità locale, utilizzando il brand come rappresentazione delle specificità locali, senza tralasciare il perseguimento della sostenibilità ambientale.

Le DMO hanno subito un'evoluzione anche si della funzione informativa a cui erano inizialmente preposte, unendo le funzioni di promozione tradizionalmente svolte dai soggetti pubblici, con la commercializzazione solitamente implementata dai privati.

Fondamentalmente, i suoi obiettivi principali riguardano (Marchioro 2014, Martini 2002):

- Lo studio del comportamento della domanda tramite l'analisi di mercato con lo scopo di selezionare un determinato segmento di domanda e in base ad esso gestire ed organizzare l'offerta turistica locale rendendola attraente;
- Gestione dei fattori d'attrazione e la loro organizzazione nella composizione dell'offerta turistica locale;
- Determinazione degli standard attraverso politiche che mirano al miglioramento della qualità dell'offerta al fine di soddisfare le aspettative dei visitatori;
- La formazione e aggiornamento di un'offerta integrata e diversificata tramite dei pacchetti, servizi accessori e prodotti innovativi;

- Promozione e vendita dell'offerta turistica attraverso canali innovativi e soprattutto attraverso la creazione di un marchio territoriale che presenti il territorio come unico e aggregato.
- Monitoraggio periodico della performance e benchmarking della destinazione per stabilirne il livello di competitività sul mercato.

Sia che si parli di management o di marketing della destinazione, gli obiettivi preposti da una DMO non possono essere raggiunti se alla DMO manca la fiducia e la legittimazione soprattutto dagli stakeholder che posseggono le risorse turistiche. Infatti, sia le relazioni orizzontali tra i vari attori, che quelle verticali tra questi ultimi e la DMO, devono essere basate sulla fiducia e interdipendenza reciproca (Martini 2002, Martini 2015). Per rendere possibile tutto ciò, la DMO con la sua centralità non mira a un controllo gerarchico degli stakeholders bensì a coordinare i loro sforzi verso un fine comune, lasciandogli allo stesso tempo la libera imprenditorialità; quindi, oltre a una funzione coordinatrice attua anche una funzione di mediazione fra interessi diversi in ottica manageriale. È, altresì, importante che essa non venga considerata come un'organizzazione estranea al territorio ma che invece valorizzi le sue originalità locali

Un altro atteggiamento da evitare ai fini della legittimazione di una DMO è quello di farsi promotrice di macro-politiche che non permettono una rilevazione dei risultati valida, mentre uno dei suoi compiti è proprio quello di dimostrare che le politiche adottate hanno risultati significativi conquistando la fiducia dei soggetti locali e spingendoli alla comprensione dei vantaggi di una collaborazione duratura (Martini 2002). Anche secondo Brunetti (2002) la soluzione sarebbe quella di *“ipotizzare organismi “leggeri” attivati sulla base di progetti concreti, magari anche di portata inizialmente ridotta intorno ai quali il consenso si aggrega progressivamente in funzione dei risultati raggiunti”*⁴⁰.

La scelta della forma istituzionale della DMO risulta fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Martini (2015) e Marchioro (2014) distinguono tra le seguenti categorie economiche: aziende speciali, enti pubblici e società a partecipazione pubblica, ma anche organizzazioni, private o non profit.

A seconda delle caratteristiche economico-politiche, del contesto culturale e soprattutto del quadro normativo, le DMO si possono distinguere in: organizzazioni nazionali, DMO

⁴⁰ Brunetti F., *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in M. Franch (a cura di), *Destination Management - Governare il turismo tra locale e globale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2002, p. 55.

regionali o provinciali e DMO locali con competenze ristrette su una determinata area geografica (Marchioro 2014, Confalonieri 2021, Martini 2015).

Questa suddivisione è ricorrente nella maggior parte dei paesi, e viene impostata tenendo conto dell'organismo sovranazionale principale, ovvero l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMS o WTO, World Tourism Organisation), ente predisposto dall'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) agli interventi e promozione del settore turistico mondiale (Confalonieri, 2021).

Per quanto riguarda le organizzazioni nazionali, si manifestano spesso sotto forma di Ministero o dipartimento con il fine di promuovere il turismo nazionale e intervenire tramite l'organizzazione della politica turistica individuandone gli scopi e gli strumenti per raggiungerli. Mentre le organizzazioni regionali rivestono il ruolo di mediatrici tra le politiche nazionali e quelle più specifiche degli enti locali. Invece, gli organi locali, avendo una conoscenza profonda del territorio, svolgono la promozione del prodotto e servizi di assistenza e informazione turistica, e su cui questo elaborato si sofferma maggiormente ponendo focus sul territorio circoscritto della Costiera Amalfitana.

Secondo il pensiero di Brunetti (2002), la pecca degli organi funzionali consiste nel cercare legittimazione con grandi opere, attuando una politica globalmente standardizzata e gerarchica e quindi lontana dalla realtà locale effettiva, piuttosto che affrontarne i problemi sostanziali attuando una politica “*dal basso*”⁴¹. Alla luce di ciò, la soluzione migliore si sta riscoprendo essere la possibilità di lasciare più spazio agli organismi di management locali, quali ad esempio le province, i comuni, le camere di commercio, gli APT, ecc. che conoscendo a fondo le peculiarità del territorio formano a piccoli passi e con progetti mirati spingano al confronto e cooperazione per il miglioramento organizzativo e la formazione di un buon prodotto-località (Brunetti, 2002).

Infine, si può affermare che non vi è un soggetto più adatto rispetto ad un altro al governo della destinazione, ma che sicuramente l'assunzione di tale ruolo dipende dall'energia e dalla predisposizione all'iniziativa e impegno che tale soggetto impiega nel governo complessivo della località (Brunetti, 2002).

⁴¹ Brunetti F., *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in M. Franch (a cura di), *Destination Management - Governare il turismo tra locale e globale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2002, p.56.

1.4.4 Il legame tra DM e Destination Marketing

Dopo esserci a lungo soffermati sull'importanza del DM e della DMO come principale attuatore delle sue politiche atte a un'organizzazione strategica ottimale del territorio e della sua offerta in linea con la sostenibilità della destinazione, è importante soffermarsi anche sul rapporto che lega il DM e il Marketing Territoriale.

Le strategie di marketing sono un nodo essenziale che collegano la destinazione al mercato ed il marketing territoriale è svolto principalmente da enti e organizzazioni pubbliche, il cui compito è quello di creare valore per il turista attraverso il *brand management* o attraverso il *marketing esperienziale*.

Il posizionamento specifico di un brand nella mente del consumatore e sul mercato attraverso la gestione unitaria dell'*immagine* della destinazione definisce la sua identità univoca e genera delle particolari aspettative nel turista-consumatore che unisce l'esperienza turistica al consumo. Effettivamente, quello che il cliente acquista non sono servizi, ma esperienze, stimoli sensoriali particolari che sono destinati a rimanere impressi nella memoria. (Gon 2017, Martini 2015). Infatti, se le aspettative del turista sono soddisfatte positivamente dà vita a una catena di promozione implicita che aiuta all' accrescimento della qualità della destinazione e alla generazione di nuova domanda.

L'attività di marketing svolta dalle DMO non si ferma solo ad attività di promozione e pubblicitarie, bensì ha radici radicate nel DM, e punta all'organizzazione e differenziazione dell'offerta turistica in modo che essa possa distinguersi e competere con altre alternative globali. Per fare ciò è importante coordinare e gestire i soggetti locali che influiscono sulla composizione dell'offerta e che posseggono le risorse principali che costituiscono parte integrante del prodotto globale.

Solitamente le attività principali del Destination Marketing consistono nell'informazione, accoglienza e animazione turistica. Con i cambiamenti che avvengono velocemente nel mercato, però, si è andato sempre più definendo l'importanza di una vera e propria pianificazione di una strategia di mercato ai passi con i tempi, ovvero innovativa, dinamica e interattiva (Marchioro 2014, Pencarelli 2003). Per questo motivo, importanti sono le relazioni interne tra gli attori pubblici e privati. Ma per la commercializzazione della destinazione hanno importanza fondamentale anche le relazioni esterne di comunicazione e promozione che sono gestite da apposite organizzazioni di *outgoing* e dai *media* che cercano di raggiungere dei clienti *target* selezionati (Martini, 2015).

Affinché una strategia di marketing sia vincente, l'ascolto del cliente è imprescindibile. Il consumatore stesso trasmette attraverso le sue scelte ciò di cui ha bisogno, e la DMO con le sue ricerche di mercato e benchmarking può definire sia un'offerta composita *personalizzata* che sia in linea con le richieste del mercato, sia un determinato *segmento di domanda* a cui proporla (Marchioro 2014).

C'è da specificare che, nelle destination community, la DMO non ha un vero e proprio controllo gerarchico sugli attori locali, e che quindi non ha controllo diretto sulle variabili del marketing mix rappresentate dalle decisioni relative alla definizione del prezzo, distribuzione e sul prodotto in sé, essendo questi aspetti direttamente controllati dagli attori locali. Tuttavia, attua un processo finale di integrazione e completamento dell'offerta attraverso una *politica di prodotto* con cui determina l'offerta locale alla ricerca di servizi e beni più adatti a soddisfare la domanda. E non solo, si occupa anche di varie politiche relative alla gestione dell'offerta tramite la creazione di *club di prodotto*, che consistono in un aggregato di imprese sulla base dell'istituzione di offerte tematiche che rispondono alla domanda di mercato; *politiche di prezzi e di qualità*, che istituiscono degli standard minimi da sostenere e *politiche di comunicazione distribuzione* che riguardano le scelte dei canali di vendita (Martini 2015, Marchioro 2014).

Per quanto riguarda queste ultime un ruolo prezioso è svolto, come si accennava precedentemente, dall'immagine della destinazione. È fondamentale che l'identità della destinazione sia definita e percepita correttamente in modo da rappresentare un'immagine mentale coinvolgente dell'esperienza che il cliente potrà vivere e delle attività da svolgere nella destinazione (Martini 2015). Al fine di trasmettere un'immagine coerente, unitaria e distintiva della destinazione è importante la comunicazione attraverso i media e la stampa. Molte destinazioni hanno inoltre avviato attività di educational tours con giornalisti e gestori di agenzie di viaggio e tour operator affinché possano diffondere le specificità del territorio. Senza dubbio internet è lo strumento più veloce per questo scopo; lo sviluppo del web 2.0, blog, social network, siti ufficiali della destinazione, incrementano in modo esponenziale la capacità di diffusione delle informazioni, impressioni e la generazione di prenotazioni (Marchioro 2014).

Pencarelli (2003, 2006) offre un contributo allo studio del marketing turistico soffermandosi sull'economia delle esperienze. Egli, infatti, asserisce che in un'epoca in cui tutto è acquistabile ormai i servizi e i beni non hanno più l'attrattiva di un tempo, e quello che distingue la scelta tra una destinazione e l'altra è l'esperienza che se ne può ricavare che è

personale unica. Essa a differenza dei beni viene messa in scena. In questo modo compara l'azienda turistica ad un regista e la destinazione come palco scenico. La nuova propensione della domanda turistica verso le esperienze e i pacchetti, che le vedono aggregate con i servizi e i beni locali, obbliga i gestori del settore turistico a formulare strategie e offerte innovative. Lo stesso autore, inoltre, si sofferma sul concetto di distretti turistici, in corrispondenza al concetto di SLOT trattato in precedenza, che si occupano della gestione dell'offerta locale non solo intrattenendo i clienti ma anche coinvolgendoli. Per fare ciò è necessario che si instauri una rete di relazioni di qualità tra i soggetti turistici pubblici e privati del territorio che permettano ai sistemi turistici di diventare luoghi speciali nell'immaginario del turista.

1.5 Il concetto di competitività

La letteratura fornisce molte definizioni del concetto di competitività, una tra le più esemplificative è quella dettata dalla UNWTO *“The competitiveness of a tourism destination is the ability of the destination to use its natural, cultural, human, man-made and capital resources efficiently to develop and deliver quality, innovative, ethical and attractive tourism products and services in order to achieve a sustainable growth within its overall vision and strategic goals, increase the added value of the tourism sector, improve and diversify its market components and optimize its attractiveness and benefits both for visitors and the local community in a sustainable perspective.”*⁴².

Con tale definizione riusciamo a comprendere quanti fattori entrino in gioco per definire la competitività di una destinazione. Essi funzionano in interdipendenza rendendo la destinazione più attraente rispetto alle destinazioni contendenti sul mercato turistico.

I fattori competitivi sono stati trattati più ampiamente nei paragrafi precedenti siccome funzionano da pilastri per una destinazione turistica di successo, ovvero: risorse del territorio tangibili e intangibili, qualità dei servizi offerti, innovazione dei processi di management e dell'offerta turistica, cooperazione degli attori locali e sostenibilità.

Secondo Viassone (2017) i concetti di attrattività e competitività non coincidono siccome l'attrattività è un costrutto mentale della mente del visitatore che percepisce come attrattive le località che più possono soddisfare i suoi bisogni, mentre la competitività corrisponde alla qualità dei servizi offerti dalla destinazione che si distinguono da quelli offerti dalle destinazioni avversarie (Ritchie e Crouch 2003 in Viassone 2017).

⁴² UNWTO, *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, 2019, p.13

Sulla stessa lunghezza d'onda è Presenza (2007) secondo il quale “*la destination competitiveness risulta essere strettamente collegata all’abilità di una destinazione di offrire prodotti “attraenti” tale che le sue performance siano migliori di quelle delle altre destinazioni in tutti quegli aspetti dell’esperienza turistica considerati essere importanti dai turisti*”⁴³.

Ma quest’ultimo ci tiene anche a specificare che la competitività in sé va ben oltre al raggiungimento di una posizione invidiabile sul mercato ed assume una posizione secondaria se si pensa che, in fondo, è uno strumento per raggiungere innanzitutto il rafforzamento della capacità della destinazione, e solo in secondo luogo di creare prodotti sempre migliori, che diventino distintivi e unici di un territorio rendendolo competitivo (Presenza 2007).

Ci sono, infatti, altre variabili oltre alla qualità da prendere in considerazione che sono state utilizzate da due gruppi di studiosi in particolare: Ritchie e Crouch (1999) e Dwyer e Kim (2003). Per quanto riguarda il primo, ha utilizzato queste variabili per teorizzare un modello concettuale della competitività della destinazione prendendo come base la quantità e la capacità di usare le risorse a disposizione di una destinazione, e dimostrando che le risorse di una destinazione da sole non bastano affinché essa sia competitiva, ma a renderla tale contribuisce in maniera preponderante la loro gestione (Viassoni 2017). Ancora una volta si evidenzia l’importanza di una buona gestione di DM.

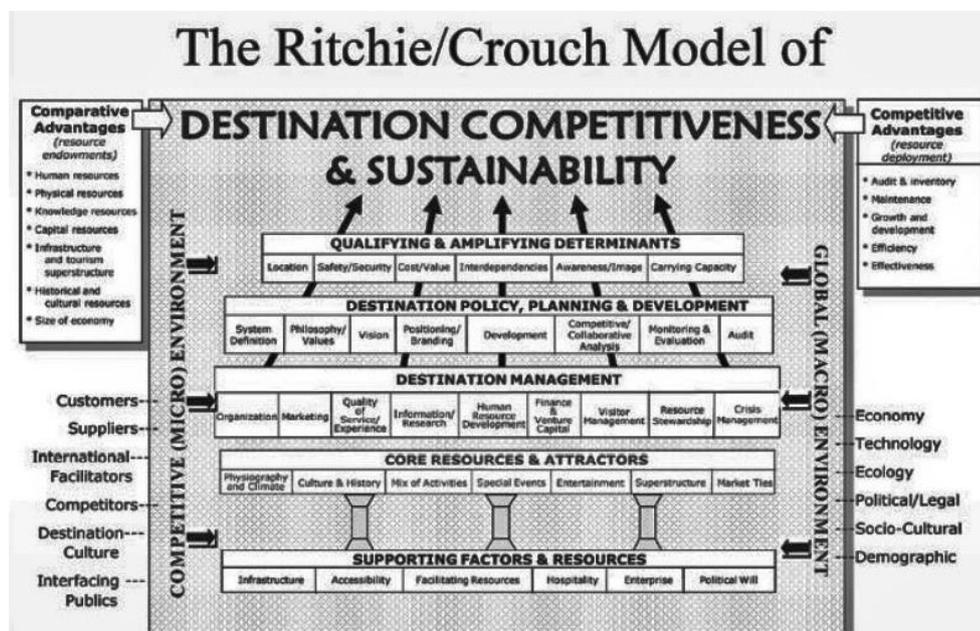


Figura 3: Modello concettuale della competitività e sostenibilità di Ritchie e Crouch⁴⁴

⁴³ Presenza A., *Destination Management Organization – ruolo organizzazione e indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano, 2007, p.41.

⁴⁴ Fonte: Ritchie e Crouch 2010, p.1051;

I due studiosi distinguono tra due ambienti: micro e macro. Il macroambiente è costituito da tutte le influenze esterne al microambiente, che influiscono sulle attività umane in generale ed è costantemente in cambiamento; ad esempio, un evento che accade in un determinato paese ne può influenzare un altro al lato opposto del mondo. Il microambiente si compone del sistema turistico e di tutte le attività e le entità che lo compongono. I due ambienti sono influenzati reciprocamente l'uno dall'altro. (Ritchie e Crouch, 2010).

Il macroambiente comprende sei componenti principali: l'economia, tecnologia, ecologia, sviluppo politico, fattori socioculturali e demografici (Ritchie e Crouch 2010).

Il microambiente, invece, è composto dalle entità che fanno parte del travel trade, oltre che dai mercati turistici, destinazioni avversarie, gli stakeholder della destinazione, i turisti stessi, le interfacce pubbliche, la cultura della destinazione e i facilitatori pubblici.

Secondo i due autori il micro e macroambiente influenzano i fattori che stanno alla base della competitività (Viassoni 2017). In questo modello si distinguono sei fattori principali (Ritchie and Crouch 2010) che sono alla base della competitività di una destinazione, come si evince dallo schema in figura proposto (Figura3), ovvero:

- I fattori e le risorse di supporto che rendono le attrattive fruibili. Un paese ricco di attrattive ma caratterizzato dall'impossibilità di fruirne risulta poco competitivo. Nello specifico si parla di: accessibilità, infrastrutture, servizi primari, ospitalità, imprenditoria e volontà politica.
- Le risorse chiave e gli attrattori locali creano la motivazione principale per cui il turista sceglie di visitare un determinato luogo: clima, cultura e storia locale, scambi commerciali, vasta gamma di attività, eventi caratteristici, intrattenimento, servizi turistici.
- Affinché una destinazione consegua uno sviluppo significativo è importante che sia implementata un'azione strategica che si fonda sulla politica, pianificazione e sviluppo della destinazione, per questo le aree da prendere in considerazione sono: la definizione del sistema- destinazione, la visione, azione di controllo dei risultati o audit, monitoraggio e valutazione, politiche di sviluppo, posizionamento sul mercato e analisi di comparazione con le performance di altre destinazioni.
- Gli elementi di qualificazione, anche detti "*amplifiers*"⁴⁵, hanno il potere di amplificare o ridurre il livello di competitività della destinazione, e influiscono sulle

⁴⁵ Ritchie J.R.B. e Crouch G.I., A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspectives, Brazilian Public Administration Review (RAP), p. 1065, 2010.

scelte di viaggio dei viaggiatori. Si possono distinguere in: la localizzazione geografica, le interdipendenze tra le varie destinazioni, la sicurezza del luogo, le percezioni tramite la sua immagine, e il prezzo associatogli, la capacità di carico.

- Un'azione di Destinazion Management che fa da collante con le determinati della competitività enunciate fin ora, e che si occupi di mettere in pratica una pianificazione strategica, rendere più affascinante le risorse e rafforzare l'efficacia delle risorse di supporto tendendo in conto gli ostacoli, ma anche le opportunità, derivanti dagli elementi di qualificazione. Quindi le azioni principali in questo campo sono, appunto: la gestione della destinazione, il marketing, l'offrire esperienze piuttosto che beni e servizi, ricerche di mercato e monitoraggio delle performance, l'organizzazione gestita da un centro dirigente o DMO, la ricerca di fondi per lo sviluppo turistico, la formazione delle risorse umane, gestione dei flussi turistici, rispondere efficacemente alle difficoltà tramite il crisis management, l'amministrazione in ottica sostenibile delle risorse.

Nonostante il modello di Ritchie e Crouch diventi un modello fondamentale su cui si baseranno in seguito altri studiosi dell'analisi della competitività, Dwyer e Kim (2003) in seguito lo criticheranno come incompleto, fornendo un modello alternativo (Figura 4) pur basandosi su quest'ultimo, ma migliorandolo, aggiungendo degli elementi che rappresentano anche la prospettiva della domanda che non erano stati presi in considerazione (Viassone 2017).

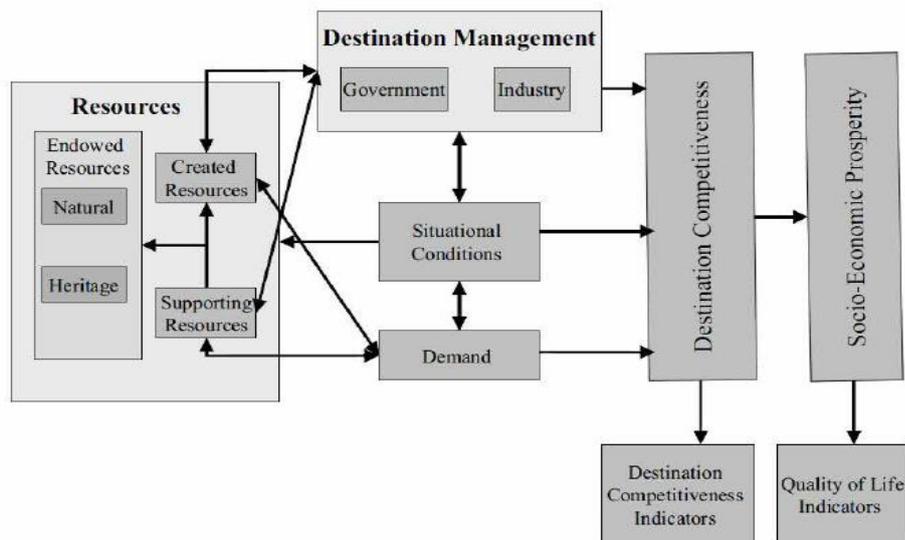


Figura 4: Modello della competitività turistica della destinazione di Dwyer e Kim (2003)⁴⁶

⁴⁶Fonte: Viassone 2017, p.89;

Le variabili a cui fanno riferimento non differiscono molto dallo schema precedente (Figura 3). La prima variabile è quella delle risorse che possono essere naturali, create o di supporto, che sono alla base della competitività della destinazione e la rendono appetibile agli occhi dei potenziali consumatori.

Le prime corrispondono alla cultura, natura e storia del luogo; le seconde sono quelle create in base alla fruizione delle prime ovvero le infrastrutture, shopping, attività, eventi e intrattenimento vario; le terze sono così denominate proprio perché fungono da supporto all'attività turistica, ovvero la ricettività, accessibilità, qualità dei servizi e infrastrutture generali. Le risorse sono interrelate con la seconda variabile, ovvero alle condizioni situazionali. Queste ultime, come il macroambiente dello schema precedente (Figura 2), si riferiscono a eventi globali che pur influenzando sulla competitività della destinazione non sono direttamente controllabili dal DM, ad esempio la sicurezza, l'economia, la politica, l'ambiente competitivo, la localizzazione, la situazione globale. La terza variabile condivisa è quella appunto del DM che mira ad attuare politiche management, marketing, pianificazione e sviluppo con l'interesse di rendere più attrattive le risorse e trasformarle in prodotti turistici competitivi. L'ultima variabile corrisponde alle condizioni qualitative della domanda. Tutte queste variabili concorrono alla formazione della competitività della destinazione. Se i due modelli si distinguono solo per un punto, sono però accomunati dall'idea che la situazione socio-economica della popolazione residente ha un impatto enorme sul livello di competitività di una destinazione (Viassone 2017) confermando il legame in precedenza affermato sull'importanza della sostenibilità ambientale e socio-economica duratura della destinazione.

Sulla scia di questi due sistemi di indicatori di competitività si sono sviluppati numerosi modelli di misurazione della competitività della destinazione.

Dal 2007 l'indice più utilizzato è stato il **Travel and Tourism Competitiveness Index** (TTCI). Quest'ultimo viene pubblicato biennialmente e traccia il livello di competitività di 140 paesi, misurando i fattori e le politiche che permettono un andamento sostenibile del settore turistico, che a sua volta influisce sul suddetto indice. Esso è stato lanciato da **World Economic Forum**⁴⁷ con lo scopo di permettere a tutti gli stakeholder di lavorare insieme per l'accrescimento del grado di competitività nelle rispettive economie nazionali.

⁴⁷ [The World Economic Forum \(weforum.org\)](http://www.weforum.org) ;

Il TTCI è composto da 14 pilasti: Business Environment, Safety & Security, Health & Hygiene, Human Resources & Labour Mkt, ICT Readiness, Prioritization of T&T, Int'l Openness, Price Compt'ness., Environment, Sustainability, Air Transport Infrastructure, Ground & Port Infrastructure, Tourist Service Infrastructure, Natural Resources, Cult. Resources & Business Travel.

L'alto livello di efficienza di questi livelli corrisponde a un alto indice di competitività del settore Tourism and Travel(T&T) ed è correlato a un maggiore sviluppo economico di un determinato paese.

L'ultimo report fornito nel 2019⁴⁸, anno prima della pandemia mondiale da Covid -19, vede l'Italia tra le top 10 economie mondali preceduta da Spagna, Francia, Germania, Giappone, Stati Uniti, Regno unito e Australia.

Come è noto negli ultimi due anni l'economia mondiale ha subito bruschi cambiamenti dovuti alla crisi pandemica che ancora stiamo attraversando, e questo ha portato a una difficoltà nella raccolta dei dati essendo un periodo relativamente recente.

Quindi, pur fornendo dettagliatamente i fondamenti della competitività della destinazione, questi modelli non saranno utilizzati in questa tesi. Al loro posto saranno però utilizzati degli indici che vengono solitamente usati dalle aziende alberghiere per monitorare la loro performance, che utilizzati a larga scala possono fornire un'idea della performance della destinazione nel periodo pandemico e una comparazione con il periodo precedente.

⁴⁸ World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Index 2019, Geneva, 2019, disponibile al: [Travel and Tourism Competitiveness Report 2019 - Reports - World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019);

CAPITOLO 2 – Gli effetti del Covid sul turismo e il crisis management

2.1 La pandemia COVID-19

Nella storia dell'umanità si sono susseguite varie pandemie causate da epidemie di virus prima ignoti e che oggi abbiamo imparato a debellare.

Le pandemie solitamente hanno origine da zoonosi, ovvero la contrazione di virus trasmessi da animali, oppure avvengono tramite la contrazione di virus sconosciuti fino a quel momento e quindi la mancanza di difese immunitarie e cure adatte a contrastarli; come a esempio il vaiolo portato dai conquistadores spagnoli in America che uccise gran parte degli indigeni americani nel '500 (Fondazione Umberto Veronesi, 2020).

Nell'ultimo secolo si ricorda della stessa portata l'influenza spagnola che nel 1918 contagiò miliardi di persone uccidendone approssimativamente 100 milioni, senza dimenticare l'influenza suina che è relativamente recente essendo comparsa nel 2009 (Fondazione Umberto Veronesi, 2020).

Una pandemia si innesca con la trasmissione di un patogeno favorita dalla densità di popolazione, la scarsa igiene e la mobilità delle persone. Questi sono fattori che hanno permesso la trasmissione mondiale del Covid-19.

L'Epidemia ha avuto inizio con alcuni casi di polmonite anomala riscontrati nella città di Wuhan, in Cina, nel dicembre del 2019. Le autorità cinesi, dopo aver reso nota la gravità degli effetti del virus all'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), identificano il virus come facente parte del ceppo dei corona virus come la Sars, Mers e i raffreddori che si diffondono per via aerea o tramite il contatto con oggetti infetti. Dal Gennaio 2020 l'epidemia ha subito un'escalation di contagi prima nella popolata Cina per poi varcarne i confini in poco tempo (Savioli, 2021, SkyTG24).

Il nome attribuitogli dall'Oms è Covid-19, un acronimo che unisce "Co" in riferimento alla tipologia Corona, "Vi" per Virus, "D" per Disease, e "19" per l'anno 2019 in cui è stato identificato (Savioli, 2021, SkyTG24). Vista l'alta contagiosità del virus, la velocità di diffusione, la propensione al mutamento che ha dato origine a delle varianti pericolose, e i gravi sintomi che lo caratterizzano, uniti al fatto di avere a che fare con un patogeno di cui non si conosce il comportamento e la cura adatta, l'unica soluzione si è stabilita fosse il ridurre al minimo le interazioni umane e sociali, evitare gli assembramenti, utilizzo costante della mascherina e igienizzazione frequente delle mani.

I sintomi corrispondono a quelli influenzali e può degenerare in polmonite e insufficienza respiratoria grave soprattutto nei soggetti più fragili, rischiando la morte. La pericolosità di questo patogeno risulta anche dal fatto che alcuni individui sono asintomatici e quindi rimangono inconsapevoli di essere portatori del Virus (IRCCS Istituto Clinico Humanitas 2020).

La Cina ha reagito alla pericolosità del contagio, e all'intasamento delle terapie intensive, in un paese altamente popolato, con il lockdown nel gennaio 2020 imponendo l'obbligo di non uscire di casa. Tutte le attività sociali ed economiche in presenza si sono fermate. I voli da e per la Cina vengono bloccati nella maggior parte dei paesi.

Il 30 gennaio 2020, visto il crescere dei contagi in giro per il mondo l'OMS decide di dichiarare lo stato di emergenza sanitaria globale, che si tramuterà poi nella dichiarazione di pandemia mondiale a Sars- Cov-2 nell'11 Marzo dello stesso anno di fronte all'immane difficoltà di evitare i contagi. Nel mese in questione si assiste all'ammontare di circa 750.890⁴⁹ contagi globali di cui 36.405⁵⁰ morti legati al Corona Virus (Savioli, 2021, SkyTG24).

I primi casi, dopo la Cina, si rivelano essere in Europa, e uno dei paesi più colpiti all'inizio della pandemia è stato proprio l'Italia dove il governo ha reagito sospendendo le attività scolastiche e quelle lavorative, imponendo la chiusura delle aziende non strategiche e permettendo l'apertura solo ad attività essenziali. Dopo la chiusura italiana sono molti i Paesi che introducono misure restrittive, anche l'Unione Europea deciderà di chiudere i confini esterni il 17 Marzo 2020, gli USA sospendono tutti i voli provenienti da e per l'Europa (Rio, 2020).

Tutto il mondo si ritrova spiazzato e immobilizzato dalla prima ondata, e si vede obbligato a restrizioni e chiusure che impediscono gli spostamenti, con industrie, turismo, eventi sociali fermi. Inutile dire che con l'impossibilità di viaggiare il settore turistico è stato tra quelli più penalizzati.

Dopo un'estate che ha visto una riduzione dei casi e una parvenza di riapertura controllata ad Ottobre 2020 si assiste alla seconda ondata. Nel Dicembre 2020 il vaccino Pfizer Biontech e Moderna mRNA-1273 a tecnologia MRNA vengono approvati dalla Food and Drug Administration (FDA) dando inizio al contrasto alla pandemia. Da allora è inizio a una

⁴⁹World Health Organization (WHO), Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 71, 31 Marzo 2020, [20200331-sitrep-71-covid-19.pdf \(who.int\)](https://www.who.int/docs/default-source/coronavirus/situation-reports/20200331-sitrep-71-covid-19.pdf);

⁵⁰ World Health Organization (WHO), Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 71, 31 Marzo 2020, [20200331-sitrep-71-covid-19.pdf \(who.int\)](https://www.who.int/docs/default-source/coronavirus/situation-reports/20200331-sitrep-71-covid-19.pdf);

campagna vaccinale serrata durante il 2021, con lo scopo di mettere la popolazione globale in sicurezza (Savioli, 2021, SkyTG24).

Nonostante i vaccini non viene abbassata la guardia a causa dell'identificazioni di varianti del virus più contagiose, e tra riprese, ulteriori ondate e lock down parziali, nel 2021 viene introdotto il green pass, una certificazione rilasciata ai vaccinati che permette di viaggiare e svolgere attività al chiuso con l'intento di iniziare un graduale rilancio delle attività economiche fortemente provate durante le varie chiusure causate dall'epidemia, arginando così il contagio.

2.2 La situazione del turismo globale

La pandemia legata al Covid-19 ha portato, all'inizio del 2020, a una crisi sanitaria, economica e occupazionale a cui i Governi non erano preparati e da cui non siamo ancora usciti. Si tratta, inoltre, di una crisi diversa dalle altre siccome non è stata causata fattori sociali o economici, ma da un fattore extraeconomico le cui indefinite variabili causano incertezza sui tempi di ripresa e di uscita (Carnazza, Giorgio 2020).

Il Fondo Monetario Internazionale (FMI) nell'Aprile 2020 definisce la crisi provocata dal "Great Lockdown"⁵¹ come la peggiore dopo 1930 con il PIL mondiale in discesa del 3,5% (Figura 5). Il settore maggiormente colpito è senza dubbio quello dei servizi, precisamente, quello del turismo e dei trasporti. Un esempio del blocco alla mobilità è costituito dal settore dell'aviazione che, a causa del blocco alla mobilità, ha visto ridursi il volume dei voli dell'87,3% su scala globale nei primi 4 mesi del 2020⁵².

A rendere eccezionale questa crisi, inoltre è il fatto che la produzione è bloccata dalle restrizioni disposte dai governi per limitare la diffusione del virus, e non da una caduta della domanda. In concomitanza alla crisi dell'offerta, si assiste anche a una crisi della domanda causata dalle difficoltà economiche in cui si trova la popolazione dovuta ai posti di lavoro persi per l'interruzione delle attività produttive (Alberto L., Zizza. R. 2020) e si tratta soprattutto di lavoratori di piccole e medie imprese con contratto a tempo determinato

⁵¹ FMI, World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown, April 2020, [World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown \(imf.org\)](https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/01/w2001).

⁵²Castaldo F, "Coronavirus e crisi del trasporto aereo: verso un panorama strategico?" in Rivista Scientifica di Economia e Politica dei Trasporti, n.1, 2020, <https://www.researchgate.net/publication/348732835> ;

(Acocella 2020). La conseguenza è stata l'accrescimento dei livelli di povertà, soprattutto nei paesi con mercati emergenti che riscontravano già un'economia meno forte (FMI 2020).

Gli effetti negativi della crisi sanitaria, quindi, sono molteplici: l'interruzione delle produzioni non essenziali, la drastica riduzione dei flussi turistici, la riduzione dei consumi a causa della crescente disoccupazione, e quindi un arresto della domanda di beni e servizi e una tragica diminuzione degli investimenti causata dall'incertezza sulla durata della pandemia (Banca D'Italia, 2020).

Le politiche sociali e sanitarie dei vari governi, intanto, hanno dovuto far fronte a ingenti spese per assicurare alla popolazione i servizi indispensabili alla sopravvivenza, implementare il sistema sanitario, e per permettere alle imprese il rilancio dopo la fase acuta della pandemia; per questo l'azione principale è stata quella dei policy makers e delle banche centrali di favorire i prestiti e la liquidità (FMI, 2020). L'azione globale si basa sul compito di risollevere un'economia già destabilizzata largamente dalla crisi del 2008, detta la Grande Recessione, dove ingenti fondi del FMI sono stati utilizzati nei paesi membri per salvarne il sistema bancario, aumentando il debito pubblico.

Le cause della crisi sono quindi da ritrovare nelle quarantene dei soggetti infetti, lockdown regionali, distanziamento sociale, che ha portato al blocco della mobilità, il quale ha avuto effetti catastrofici proprio sui settori che si basano sull'interazione sociale: viaggi, turismo, ospitalità, intrattenimento. Inesorabilmente, una conseguenza è stata la chiusura delle aziende che si occupano di produzioni che non è possibile sostituire in smart working, e di conseguenza l'abbassamento dei livelli di produzione con conseguenti licenziamenti e riduzione degli stipendi (FMI 2020, Banca d'Italia 2020a). Gli aspetti sociali inoltre non sono da trascurare: la paura del contagio e il crescere dell'incertezza hanno portato alla riduzione della domanda, soprattutto per quanto riguarda il settore dei servizi che richiedono la socialità. La situazione varia di paese in paese a seconda del grado di severità del contagio che corrisponde al grado di severità delle misure contenitive adottate; ad esempio, all'inizio della pandemia sono state Cina, Italia e Spagna, dove il numero di casi era maggiore, a soffrire di più di un grave rallentamento economico dovuto alla chiusura delle attività non essenziali, alle restrizioni sulla mobilità e viaggi e ai cambi delle abitudini dei consumatori (FMI 2020).

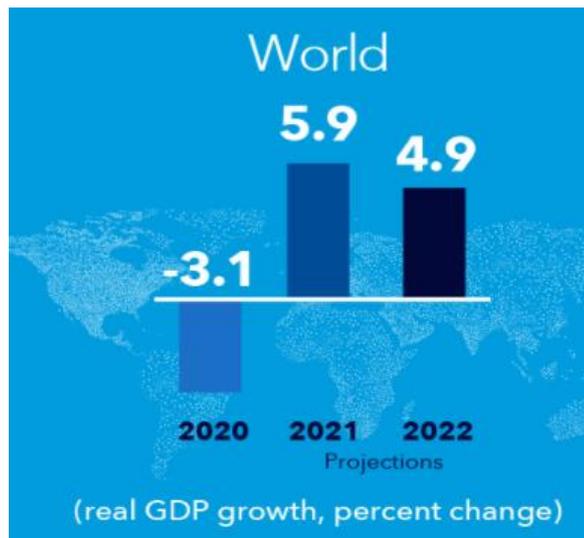


Figura 5: prospetto crescita PIL mondiale⁵³

All'inizio del 2021 con l'avvento dei vaccini, e nuove forme di contenimento del contagio della variante Omicron del virus, si è acceso un barlume di speranza a una limitata mobilità e lieve ripresa a pieno ritmo delle attività produttive, permettendo la ripresa del settore dei servizi a contatto ravvicinato. Questo ha permesso al Pil globale di salire al 5.9 nel 2021 (Figura 5), mentre per il 2022 si prevede ottimisticamente l'innalzamento del Pil mondiale e 4.9 (Figura 5) dovuto all'adeguamento alla convivenza con il virus tramite la diffusione dei vaccini (FMI 2021).

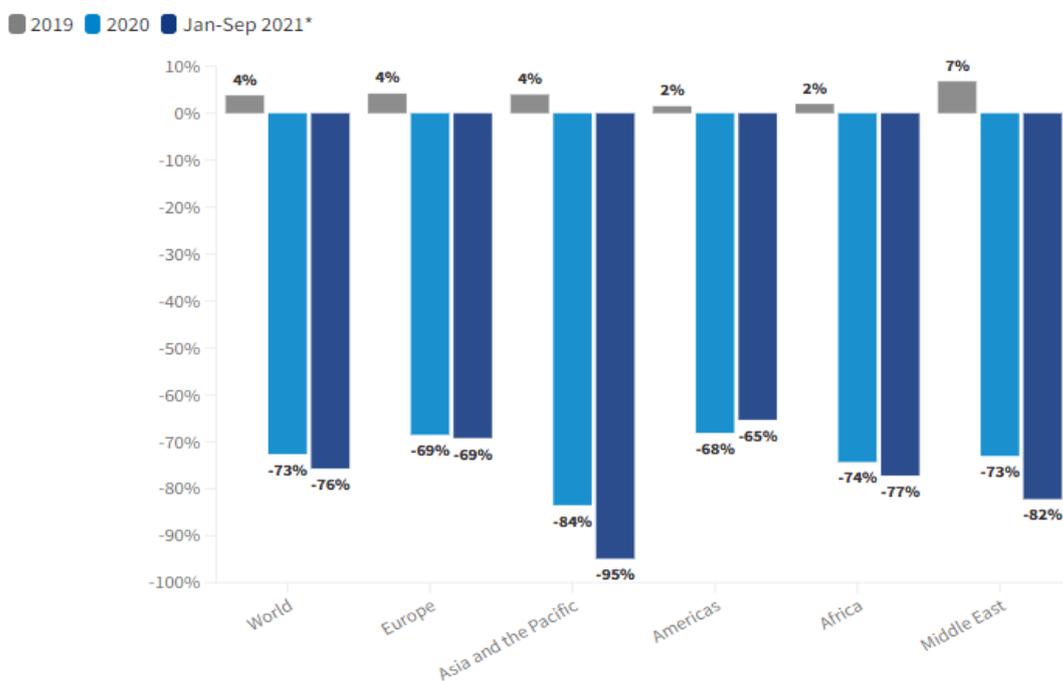
Per quanto riguarda il settore di viaggi e del turismo, uno schema esemplificativo è dato dall'UNWTO World Tourism Barometer⁵⁴ con cui l'organizzazione monitora i trends globali del turismo. Viene pubblicato quattro volte l'anno e rappresenta la performance del turismo internazionale. UNWTO (2021b) sostiene che nel 2020 il settore ha perso all'incirca 1.3 trilioni di dollari provenienti dalle esportazioni provenienti dal turismo internazionale, gli arrivi internazionali sono calati del 74% (Figura 6) di conseguenza le destinazioni hanno accolto un milione di turisti in meno rispetto al 2019 a causa alle restrizioni per prevenire la diffusione, al calo della domanda turistica dovuto alla difficile situazione economica e alla paura del contagio. Come si è accennato precedentemente, si calcola che tra i 100 e 120 milioni di lavoratori del settore turistico, dipendenti di piccole e medie imprese hanno rischiato di perdere il posto di lavoro (UNWTO 2021b).

⁵³ Fonte: elaborazione dell'FMI, 2021;

⁵⁴UNWTO, World Tourism Barometer Novembre 2021, 19(6), Madrid, 2021.

All'inizio del 2021 l'obiettivo è stato quello di far riacquistare la fiducia del consumatore con l'inasprimento dei controlli con i covid-test, quarantene e anche chiusure delle frontiere dove necessario. L'arrivo dell'estate e un clima più favorevole hanno contribuito a un calo dei contagi, la velocità delle somministrazioni dei vaccini e l'introduzione del green pass ha invece portato a un alleggerimento delle restrizioni nelle destinazioni e una più diffusa fiducia nei potenziali viaggiatori, con un conseguente aumento della domanda (UNWTO 2021a). Nonostante il miglioramento nei primi 4 mesi del 2021 la velocità di ripresa rimane lenta dipendentemente dalla mobilità permessa, dalla velocità della somministrazione dei vaccini e il comportamento dei turisti nei vari paesi. In ogni caso, gli arrivi rimangono comunque tra il 70 e 75% sotto la soglia del + 4% raggiunta nel 2019, anno pre-covid19; mentre il ricavo delle esportazioni dal turismo internazionale corrisponde a circa 700-800 bilioni di dollari, quindi un miglioramento rispetto al 2020 ma non ancora abbastanza per raggiungere i 1.7 trilioni del 2019(UNWTO 2021a). Nello specifico è il turismo domestico che ha contribuito maggiormente alla ripresa del settore turistico in alcuni paesi, soprattutto durante la stagione estiva, compensando le perdite subite dal turismo inbound, come è il caso dell'Italia che sarà trattato in seguito. Le tabelle seguenti riassumono quanto specificato fin ora, ponendo a confronto 2019, 2020 e 2021 riguardo la situazione degli arrivi internazionali (Figura 6).

International tourist arrivals (% change)



Source: World Tourism Organization (UNWTO) © • * Change over 2019 (provisional data)
Data as collected by UNWTO, November 2021. Published: 29/11/2021

2.3 La Situazione del turismo Europeo

L'Europa è il continente che più ha risentito della crisi turistica derivante dal covid siccome molte delle economie dei suoi paesi dipendono dal turismo.

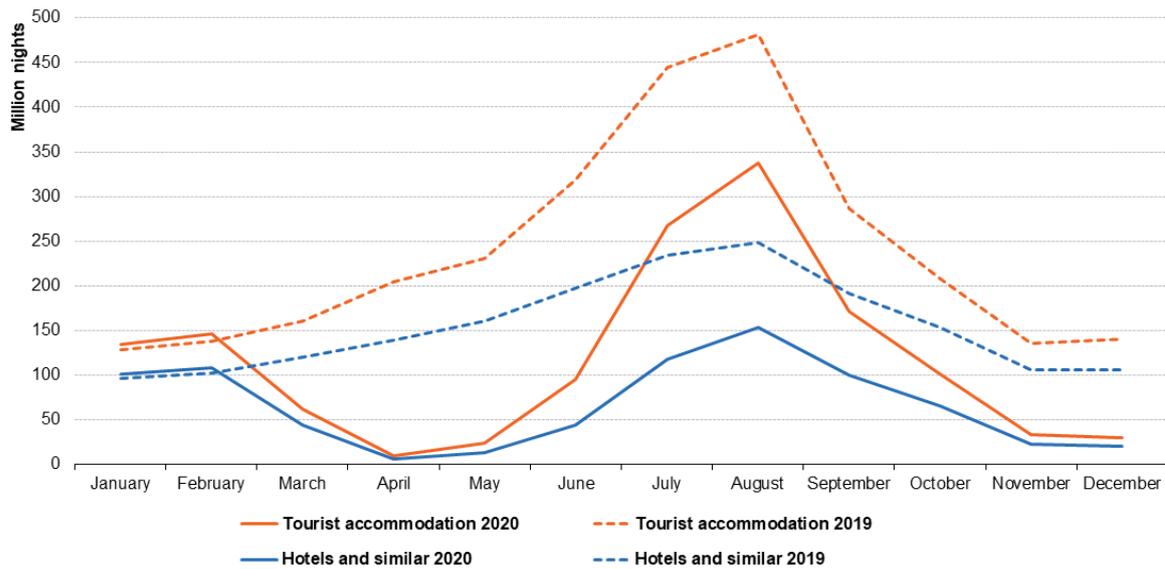
Nel 2019, anno precedente alla pandemia, l'Europa da sola contribuiva al 51% degli arrivi turistici internazionali e il 39% delle entrate turistiche globali⁵⁶.

Come si è accennato precedentemente, i paesi dell'Unione, come del resto il mondo intero, hanno sperimentato varie restrizioni legate al Covid19 dal Marzo 2020, infatti, secondo Eurostat (2021) il numero di notti passate fuori casa negli esercizi ricettivi è sceso del 69% se comparato al 2019, soprattutto in aprile che combacia con il lockdown totale, il numero di notti è sceso del 95% rispetto al 2019. Nei mesi estivi, anche se le restrizioni sono state in parte rimosse, si è assistito a un momentaneo miglioramento ma il numero rimane comunque basso se comparato all'anno precedente, tra il -40% e il -30% (Eurostat 2021). Infine, alla fine del 2020, in concomitanza con la seconda ondata pandemica si è assistito a un calo delle notti del 79%. L'andamento descritto è rappresentato nel grafico sottostante (Figura 6) dove si assiste a un vertiginoso calo delle presenze nelle strutture ricettive europee nell' aprile 2020 in concomitanza con la prima e più forte ondata; si assiste a un miglioramento tra giugno e settembre in concomitanza con i mesi estivi e l'allentamento delle restrizioni, per una ricaduta, poi, da ottobre fino a fine anno che combacia con il rialzo dei contagi dovuto alla seconda ondata.

⁵⁵ Fonte: UNWTO, 2021;

⁵⁶ UNWTO, European Tourism dashboard of 2019;

Evolution of the number of nights spent in EU tourist accommodation, Jan-Dec 2019 and Jan-Dec 2020 (million nights)



Source: Eurostat (online data code: tour_occ_nim)

eurostat

Figura 7: numero di notti passate in strutture ricettive europee 2019-2020⁵⁷

Quello che ha contribuito a mitigare le perdite degli esercizi ricettivi è stato il turismo domestico. Infatti, nell'estate 2020, anche se la maggior parte delle restrizioni alla mobilità sono state alleggerite, alcune sono state mantenute, invogliando i turisti residenti a prediligere il proprio paese come meta turistica (Eurostat 2021). Questo ha fatto sì che il turismo domestico calasse solo del 34% in confronto al 69% del turismo internazionale (Eurostat 2021).

Per quanto riguarda il 2021, nel primo semestre le notti scendono al 22% se comparate al 2020, e la tendenza a prediligere al turismo domestico si mantiene stabile (Eurostat 2021). Una moderata ripresa nel turismo internazionale in Europa, rispetto agli altri continenti, si avrà poi durante i mesi estivi che porteranno a miglioramento del settore turistico (Eurostat 2021).

Al momento della stesura di quest'elaborato, l'Europa e il mondo sono alle prese con la variante del virus nominata Omicron che sta costringendo a nuove chiusure i vari governi. La variante è nota per la sua contagiosità e sta spingendo a nuove misure restrittive nei confronti del turismo per scongiurare la nuova impennata di casi soprattutto in Europa, come ad esempio la quarantena e tampone negativo all'arrivo anche se vaccinati (IRCCS Istituto Clinico Humanitas 2021, WHO 2021).

⁵⁷ (Fonte Eurostat 2021)

2.4 La Situazione del turismo Italiano

Come accennato precedentemente, il primo paese a sperimentare un alto numero di infetti tra febbraio e marzo 2020 è stato l'Italia (Banca d'Italia, 2020a).

*“Siamo consapevoli di quanto sia difficile cambiare le nostre abitudini, ma non c'è tempo. I numeri ci dicono che stiamo avendo una crescita dei contagi. Le nostre abitudini vanno cambiate ora, dobbiamo rinunciare tutti a qualcosa per il bene dell'Italia e lo dobbiamo fare subito”*⁵⁸ è la frase pronunciata dal Premier Giuseppe Conte il 9 Marzo 2020 in diretta nazionale dichiarando l'Italia “Zona protetta” e quindi segnando l'inizio delle misure restrittive nella nazione per contrastare la diffusione del Corona virus i cui casi risultavano essere 1598 (Rio 2020), poi destinati a crescere vertiginosamente fino a 74386 casi solo entro la fine dello stesso mese (Ministero della Salute 2021).

Come conseguenza del blocco alla mobilità, nel 2020 il PIL italiano ha subito una forte discesa del - 8,9%, dovuto alle misure di contenimento indette dal governo che ha bloccato le attività industriali e limitato gli spostamenti delle persone (Confindustria 2020, Istat 2021). Le misure di contenimento predisposte sono state la chiusura delle scuole e università, la sospensione delle attività non essenziali e le restrizioni alla mobilità delle persone; che in breve sono state adottate anche da Francia, Germania, Spagna, Regno Unito, Paesi Bassi e altri Stati dell'Europa che si sono conformati alla normativa anti-Covid italiana (Banca d'Italia, 2020a).

Il lockdown ha determinato uno shock della domanda e dell'offerta che è stato parzialmente recuperato alla fine dell'anno per il settore industriale, ma il cui recupero è molto più lento per quanto riguarda il settore turistico che in Italia conta maggiormente sulla presenza degli stranieri (Confindustria 2020, Banca D'Italia 2021). Infatti, i settori che più hanno risentito delle crisi sanitaria sono quello industriale e dei servizi.

In Italia il turismo, e tutte le attività che ne derivano, hanno un peso molto consistente sulla generazione del Pil del paese che corrisponde circa il 13,2 %, infatti nel 2019 il settore turistico ha contribuito a un terzo del pil (Banca d'Italia 2020b). Nel 2020 la spesa dei turisti internazionali in Italia è diminuita di tre quinti in confronto al 2019, anche il contributo al PIL derivante dalla spesa dei turisti internazionali in Italia si è dimezzata dello 0,5% rispetto all'1% del 2019, il risultato del nostro paese si mantiene comunque più alto della media

⁵⁸ Il Fatto Quotidiano.it, *Coronavirus, Conte: “Dobbiamo cambiare le nostre abitudini, non c'è tempo. Avanzata virus va contenuta, tutta Italia ora 'zona protetta'”*, pubblicato il 09 Marzo 2020 su: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/03/09/coronavirus-conte-dobbiamo-cambiare-le-nostre-abitudini-non-ce-tempo-avanzata-virus-va-contenuta-tutta-italia-ora-zona-protetta/5731116/>;

europea (Banca d'Italia 2021). Meno entrate si sono riscontrate dai flussi provenienti dai paesi che non fanno parte dell'Unione, soprattutto USA e Cina, a causa della maggiore distanza che non permette l'uso di mezzi propri, considerati più sicuri rispetto al contagio, e alle restrizioni alla mobilità più dure, come la quarantena all'ingresso. Mentre si sono riscontrate più presenze provenienti dai paesi dall'area Schengen limitrofi. (Federalberghi 2021).

Per quanto riguarda il comparto alberghiero, nonostante gli alberghi non siano stati costretti alla chiusura dai vari Dpcm che si sono susseguiti dal 2020 al 2021, il comparto ha subito ingenti perdite, per questo motivo il 95% degli albergatori ha deciso di sospendere l'attività causa della brusca interruzione della domanda. Questo si è verificato soprattutto per le piccole e medie strutture ricettive, nel 2020 il numero complessivo delle strutture alberghiere si è ridotto del 1,6%. Questo ridimensionamento non si è del tutto fermato a causa delle varianti del virus riscontrate dopo un breve riapertura estiva che hanno portato, come si è già detto a una seconda ondata e al protrarsi della crisi nel 2021 (Federalberghi 2021).

Le presenze totali negli esercizi ricettivi risultano in calo del 61,5% rispetto a periodo gennaio-aprile 2020 e del -81,6% rispetto al 2019, e le presenze domestiche prevalgono ancora una volta su quelle straniere (Federalberghi 2021).

Altra tendenza importante da analizzare è stata la scelta della tipologia di alloggio. La predilezione delle strutture alberghiere per il soggiorno è stata prevalente, ma anche quella che ha subito più perdite in termini di spesa turistica nel 2020, -71% rispetto al 2019. Questa flessione non ha avuto la stessa negatività per le residenze private e gli alloggi presso amici e parenti considerate più sicure (Federalberghi 2021).

Con riferimento ai livelli occupazionali, il numero dei lavoratori dipendenti del settore turistico italiano è sceso del 26,7% rispetto al 2019. Inoltre, il settore nel nostro paese è caratterizzato dalla stagionalità, soprattutto nelle mete balneari, per cui la stagione si è vista ridursi a causa dei contagi e delle restrizioni incalanti fino al maggio 2020, in questo modo la stagionalità è andata di pari passo con l'andamento pandemico e facendo coincidere il picco della performance turistica con quella estiva (Federalberghi 2021).

In Italia il calo dei flussi turistici si è avvertito soprattutto nelle mete culturali e le città d'arte, e quindi al Centro Italia, che sono prevalente meta del turismo extra-europeo quasi impossibilitato all'ingresso. D'altra parte, si è assistito alla predilezione delle mete balneari dove il turismo di questo tipo permette il mantenimento del distanziamento e, inoltre, perché durante la stagione estiva con le buone condizioni metereologiche si è assistito a un calo dei contagi (Banca d'Europa 2021). Quindi, si è verificato un recupero in termini di arrivi e spesa turistica durante il trimestre giugno-luglio del 2020 che corrisponde ai mesi estivi per la

maggior parte dei paesi dell'emisfero settentrionale, ma sempre al di sotto della media del 2019. L'andamento turistico corrisponde all'andamento del numero dei contagi e alle restrizioni che comporta, ecco perché a settembre 2020 con un ulteriore aumento dei casi riconducibili a una seconda ondata, i turisti internazionali in entrata sono diminuiti. I flussi turistici internazionali sono ripresi poi l'aprile 2021 in concomitanza con una campagna vaccinale serrata, l'introduzione del Green pass che attesta l'avvenuta vaccinazione, la riduzione dei contagi e l'allentamento delle restrizioni (Banca d'Europa 2021).

2.5 Fondamenti di Crisis Management

Il turismo, come precedentemente accennato nel modello di competitività Ritchie e Crouch (2010) è particolarmente sensibile ai cambiamenti improvvisi del macroambiente. Ci sono spesso fattori di shock che sono imprevedibili e che mettono ,appunto, in crisi il settore e turistico.

Quest'ultimo negli anni è stato affetto da numerose crisi dovute a eventi di vario tipo, ad esempio terroristiche, guerre, disastri naturali, crisi finanziare e pandemie. Esse hanno modificato l'assetto mondiale portando dei cambiamenti nella percezione dei luoghi e quindi hanno avuto ed hanno un particolare effetto sulla scelta della destinazione. Per questo motivo le crisi riflettono un'influenza maggiore a livello locale e della destinazione (Jurdana, Frleda, Agdaba, 2020).

Le crisi che affliggono il sistema turistico si manifestano come un evento o più eventi che danneggiano la percezione di una località compromettendone il mercato, la reputazione, la viabilità e quindi anche le aziende del territorio (Comcec 2017, Bierman 2014) a volte anche per lungo tempo (Jurdana, Frleda, Agdaba, 2020). Di norma, dovrebbero essere identificate in tempo, in modo da poter agire in modo efficacemente sviluppando un piano d'azione che combini gli obiettivi e le attività degli stakeholders, in modo che vengano evitate se si tratta di crisi potenziali o latenti, e gli effetti negativi limitati se si tratta di crisi acute (De Sausmarez 2007 in Martens et al. 2016).

Faulkaner (2001)⁵⁹ riconosce sei stadi per quanto riguarda il ciclo di una crisi e altrettante strategie da attuare durante ogni fase: durante il pre-crisi deve essere attuato un piano per

⁵⁹ Faulkner, B., "Towards a framework for tourism disaster management" in *Tourism Management*, 22 (2), 135-147, 2001 cit. in COMCEC (Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of Islamic Cooperation), *Risk & Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries*, 2017, disponibile al: [Risk and Crisis Management in Tourism Sector.pdf \(sbb.gov.tr\)](https://sbb.gov.tr);

prevenire la crisi in base alle informazioni provenienti da crisi precedenti, è importante in questa fase che la leadership governativa lavori a contatto diretto con le aziende e le associazioni di settore per la stesura di piani specifici che potrebbero mitigare la crisi; nella fase prodromica, ovvero in cui i sintomi di una crisi cominciano a manifestarsi, il piano stilato precedentemente deve essere messo in atto, la comunicazione in questa fase è fondamentale siccome non tutte le aziende o governi potrebbero essere consapevoli di una crisi in atto quindi devono esserne messi al corrente; durante lo stato di emergenza gli effetti della crisi sono palpabili e misurabili; a essa segue la fase intermedia dove le misure adottate sono innanzitutto la sicurezza dell'individuo, l'uso di comunicazioni trasparenti e accurate con l'esterno per evitare la distorsione dei fatti, sia con i media che clienti e le aziende; durante la fase di recupero si mettono in atto misure che stimolino il ritorno alla ripresa delle normali funzioni turistiche e la loro sostenibilità nel lungo periodo; infine la fase risolutiva comprende la revisione di quanto accaduto e delle azioni condotte in modo da trarre nuova conoscenza dal passato e farla diventare una risorsa da utilizzare per combattere crisi future. PATA (2011)⁶⁰ riconosce sei azioni principali del Crisis Management: identificazione dei rischi prima che diventino pericoli veri e propri, analizzare e dare priorità ogni rischio, pianificare delle azioni mitigatrici del rischio e tracciare l'efficacia del piano su rischi esistenti, monitorarli e comunicare con gli stakeholder a livello locale.

Inoltre, le crisi possono colpire su diverse scale, ma le conseguenze peggiori vengono sentite soprattutto se colpiscono su scala globale. Un effettivo crisis management può evitare che una determinata situazione si trasformi in crisi se identificata e analizzata in tempo, pianificando delle azioni strategiche per affrontare gli eventi negativi che non permettono al settore turistico di svolgere le normali attività (Comcec 2017).

In generale i problemi principali che una crisi comporta sono per la maggior parte descritti nei paragrafi precedenti, ovvero una drastica riduzione degli arrivi turistici e occupazione degli hotel, la tendenza delle compagnie aeree a diminuire il numero di voli dovuti alle cancellazioni di prenotazioni da parte del potenziale turista che affronta una decisa perdita di fiducia dovuta all'alta percezione del rischio (Comcec 2017, Jurdana et al.2020).

⁶⁰PATA (Pacific Area Travel Association), *Bounce Back- Tourist Risk, Crisis and Recovery Management Guide*, Bangkok, PATA, 2011, cit. in COMCEC (Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of Islamic Cooperation), *Risk & Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries*, 2017, disponibile al: [Risk and Crisis Management in Tourism Sector.pdf \(sbb.gov.tr\)](#);

Ne consegue, quindi, una ricaduta dei guadagni derivanti dal settore turistico, la diminuzione del numero degli occupati nel settore, delle entrate delle imprese, e quindi meno entrate fiscali dei governi che a lungo andare porta a evitare investimenti (Comcec 2017).

Purtroppo, ci sono casi in cui l'emersione di una crisi non è sempre chiaro, alcune crisi infatti si presentano come improvvise e vengono difficilmente predette e quindi evitate, è il caso ad esempio di crisi economiche globali come quella del 2008-2010, disastri naturali come terremoti, tsunami, eruzioni, etc., e quelle relazionate a virus pandemici come la Sars, l'influenza aviaria (Comcec 2017) e ,appunto, il Covid-19 che in poco più di tre mesi all'inizio del 2020 ha messo in ginocchio il mondo intero.

A tal proposito Martens (et al. 2016) distinguono tra il crisis management di tipo attivo e reattivo. Il primo si riferisce al carattere preventivo di alcune strategie di management degli eventi negativi che ancora devono avvenire o ancora emergenti. Il secondo fa riferimento al contrasto attivo degli effetti negativi delle crisi latenti o acuti già parzialmente in atto.

È importante specificare che ogni crisi presenta delle caratteristiche a sé stanti, quindi, richiede degli approcci personalizzati in base allo stadio in cui essa si trovi, e che non ci sia un metodo che permetta di affrontare tali eventi più efficace di altri (Martens et al. 2016, Comcec 2017).

Per quanto riguarda il contrasto attivo delle crisi legate al turismo, il crisis management ha come scopo ultimo il superamento della crisi con lo scopo di giungere al raggiungimento della resilienza turistica (Cochrane 2010, Chowdhury et al. 2019). Tale concetto spiegato da Cochrane (2010) si riferisce al loop della rinnovazione che un sistema turistico opera su stesso dopo aver subito un evento negativo che mina la sua normalità facendo uso di un rinnovamento di capitale sociale, finanziario, naturale e umano che gli permette di svilupparsi in un sistema migliore a partire dalle basi precedenti. Tale sistema in seguito alla risoluzione di una crisi diventa altamente conservativo delle informazioni inerenti allo shock precedente, interconnesso e flessibile abbastanza da assorbire lo stress, in modo che al presentarsi di un altro evento negativo il capitale e le informazioni vengano poi rilasciate in modo da ricominciare il ciclo di rinnovazione.

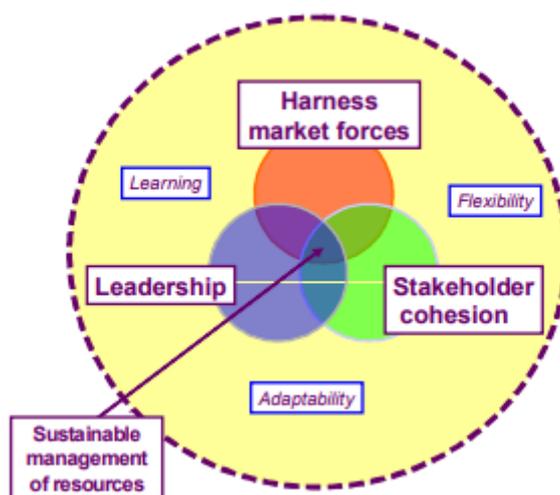


Figura 8: *The Sphere of Tourism Resilience*⁶¹

Cochrane (2010) inoltre, nel suo modello di *Sfera della Resilienza del Turismo* (Figura 8) fa riferimento ad alcuni elementi principali che spingono un sistema a rinnovarsi dopo un evento stressante:

- Un mercato forte, le cui forze devono essere sfruttate permettendo la sostenibilità a lungo termine del sistema, siccome qualsiasi sistema senza i benefici provenienti da quest'ultimo rischia il collasso;
- La cooperazione tra i vari stakeholder è essenziale; solo se vi è una giusta collaborazione tra pubblico e privato e le loro funzioni sono svolte in modo unitario e coordinato le risorse possono essere sfruttate adeguatamente e saggiamente seguendo il principio di sostenibilità.
- Una leadership forte, sia essa rappresentata da privati o organizzazioni (DMO), che segua una visione chiara e unitaria, la coesione e il coinvolgimento tra gli stakeholder evitandone i conflitti e promuovendo la partecipazione attiva al mercato, e la spinta all'innovazione.

A completare il quadro di Cochrane (2010, Figura 8) ci sono la flessibilità che deve caratterizzare il sistema affinché accolga lo stress, l'adattabilità di quest'ultimo ai mutamenti attraverso un sistema di regolamentazione che porti a cambiamenti di prassi, all'evoluzione delle tecnologie, dei trend di mercato, e a nuovi collegamenti di filiera; infine, centrale è la conoscenza del sistema attraverso la pianificazione e valutazioni appropriate.

⁶¹ Fonte: Cochrane, 2010, p. 10;

Anche Cowdhury et al. (2019) fanno riferimento alla “*resilienza organizzativa*”⁶² descrivendola come “*l’abilità di rispondere efficacemente, riprendersi velocemente e rinnovarsi con successo di fronte a un avvenimento avverso*”⁶³ ponendovi come elemento principale il capitale sociale, descrivendo con tale termine l’insieme di relazioni che una destinazione ha al suo interno e al suo esterno che portano a una migliore performance sul mercato. Nello studio in questione (Cowdhury et al. 2019) si evidenzia come le relazioni tra coloro che condividono una certa visione, dei determinati valori, le stesse norme di comportamento, determinati attributi cognitivi (caratterizzanti del loro paese di residenza, come la lingua, le conoscenze del territorio, la cultura ecc.) costituiscono l’elemento principale per costruire la resilienza di fronte ad eventi negativi delle imprese di un territorio. Affermando ciò, si afferma che le relazioni e la cooperazione tra i vari stakeholder, e le relazioni di questi ultimi con le DMO incarico della leadership, sono l’elemento principale della resilienza turistica di un territorio in quanto la loro collaborazione fornisce informazioni, risorse e assistenza durante la crisi.

Quindi, è importante che si formuli una pianificazione che comprenda azioni di problem - solving che combini gli interessi e le attività degli stakeholder di un territorio (Martens et al. 2016)

2.5.1 Ruolo delle DMO e le misure al sostegno del turismo italiane

Precedentemente si è discusso delle funzioni principali delle DMO: produttrici di entrate , occupazione e contributi; responsabili dell’andamento del mercato della destinazione perché si occupa dell’immagine e promozione di questa; responsabile della coordinazione delle imprese turistiche incoraggiando l’unione e il beneficio comune e non la frammentazione; un organismo che fa da tramite tra pubblico e privato e che rappresenti l’essenza della destinazione all’estero e migliorando la qualità di vita della popolazione ospitante nell’ottica della sostenibilità (Comcec 2017; Bindi, Neha 2014).

Per queste funzioni le DMO hanno un ruolo cruciale nel crisis management della destinazione essendo responsabili dello sviluppo e coordinazione del piano d’azione i cui attori sono proprio le associazioni che rappresentano gli stakeholders privati del territorio e soprattutto

⁶² ChowdhuryM., Prayag G., Orchiston C, Spector S, “Post-Disaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand”, in *Journal of Travel Research* , vol. 58 (7), 1209–1226, 2019, p.1211;

⁶³ Ivi, p.1211;

della comunicazione effettiva delle misure adottate; nel caso pandemico, infatti, gli stakeholder devono essere tenuti informati delle misure di igiene e sicurezza adottate e aggiornati costantemente con le correnti previsioni di mercato (Boston Consulting Group & Google 2020) .

Un forte legame tra pubblico e privato è indispensabile nell'ambito del crisis management per affrontare un evento negativo nel settore turistico (Comcec 2017).

Solitamente i governi stabiliscono un'unità di gestione delle crisi che coordina e promuove il settore del turismo che di solito coincide con le Organizzazioni del Turismo Nazionali (NTO), ovvero, dipartimenti specializzati nella promozione del turismo del Paese (Comcec 2017).

Tale unità durante l'emergenza Corona virus in Italia corrispondeva con il Mibact, che dal 26 febbraio 2021 corrisponde al Ministero del Turismo.

All'epoca il Mibact istituì un tavolo di crisi con il DL n.18/2020 con l'obiettivo di riunire le associazioni del comparto del turismo e dello spettacolo, unendo così i rappresentanti pubblici e privati del settore, per raccogliere e discutere le proposte d'azione per contrastare la crisi.

Il governo italiano ha risposto alla crisi sanitaria ed economica adottando dei decreti-legge che hanno lo scopo di limitare il contagio, ma anche di limitarne gli effetti negativi sull'economia italiana con una combinazione di misure monetarie e fiscali. In particolare, per quanto riguarda il comparto turistico, sono state adottate misure di sostegno al lavoro, alle imprese e alle imprese di filiera contenute nei decreti-legge Cura Italia, Liquidità, Rilancio, Agosto, Ristori, Ristori Ter e Ristori Quater nel 2020. Nel 2021 ulteriori interventi a sostegno del settore sono stati indetti nei decreti-legge n.1/2021 e 73/2021.

Nei mesi bui del primo lockdown sono stati molti i lavoratori stagionali del turismo che si sono visti privati della possibilità di lavorare durante la stagione estiva essendo quest'ultima largamente compromessa dal dilagare dei contagi e dalla chiusura normativa delle strutture. Per loro sono state indette delle indennità a una tantum che si sono protratte fino alla primavera 2021, oltre a degli sgravi e esoneri fiscali contributivi in favore dei datori di lavoro e dell'occupazione. Sono state introdotte delle misure di sospensione degli adempimenti e versamenti tributari anche per le imprese di filiera nelle zone più duramente colpite dalla pandemia, che hanno anche goduto di un credito d'imposta per le misure preventive da metter in atto negli ambienti come la sanificazione degli ambienti e la riqualificazione delle strutture ricettive turistiche.

Sono, inoltre, stati istituiti dei fondi di finanziamento per il sostegno delle imprese, tra cui un Fondo turismo per l'acquisto, ristrutturazione di immobili per attività turistiche; un fondo per

la promozione del turismo italiano all'estero e un fondo per il rilancio turistico delle città d'arte.

Oltretutto, non sono mancati numerosi contributi a fondo perduto, in particolare il Fondo per il sostegno delle attività economiche chiuse a causa dell'emergenza per favorirne la continuità; e il Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese, che più di tutti hanno subito i risvolti economici negativi derivanti dalla situazione pandemica.

Lo Stato ha pensato bene di tutelare anche il consumatore, nel nostro caso il turista. Infatti, nel decreto Cura Italia si fa riferimento al diritto di recesso e rimborso di titoli di viaggio, di soggiorno e pacchetti turistici non fruibili a causa Covid, offrendo al viaggiatore impossibilitato ad usufruirne per qualsiasi motivo legato alla pandemia un rimborso, o un voucher di validità di un anno, esteso poi a due con il decreto Sostegni. Inoltre, dall'estate 2020, con il decreto-legge Rilancio è stato istituito un buono vacanze per i nuclei familiari, i cui redditi non superino una certa cifra, da spendere per soggiorno nelle strutture ricettive del turismo nazionali permettendo, appunto, un rilancio del turismo su base domestica.

2.5.2 Marketing della destinazione post -crisi

Senza dubbio, alla fine della fase più acuta della crisi, le azioni da intraprendere sono da dirigere verso i canali commerciali, l'industria turistica locale e i potenziali turisti. Quindi al termine del periodo di emergenza della crisi l'attenzione va posta soprattutto sul marketing con maggiore attenzione al miglioramento della percezione di sicurezza, senza dimenticare il rafforzamento delle relazioni tra pubblico e privato (Comcec 2017).

Particolare attenzione è da dare quindi alle collaborazioni con i programmi del mercato internazionale dei viaggi e l'utilizzo dei media per tramettere messaggi positivi sulla destinazione. Una buona strategia è quella di implementare i soggiorni di familiarizzazione con il territorio dei tour operator esteri, o comunque non locali, e di celebrità influenti.

I primi si recano solo nelle destinazioni che godono di una domanda maggiore e prezzi competitivi che gli permettono di avere una buona entrata economica. I secondi tramite la loro influenza sul pubblico influiscono sul potere decisionale del compratore promuovendo una visione positiva della destinazione in cui si dimostra che la situazione di rischio è sotto controllo e che la destinazione nella fase intermedia della crisi può offrire in ogni caso un soggiorno soddisfacente e sicuro (Comcec 2017).

L'utilizzo dei media per una campagna promozionale della destinazione è essenziale (Comcec 2017).

Senza dubbio, se delle influenze negative colpiscono una destinazione la prima ad essere lesa è alla sua reputazione e la sua immagine (Martens et al. 2016). Il turista basa la sua scelta della destinazione in base all'idea che ha di essa e alla percezione del luogo che intende visitare, e la sensazione che il turista ha rispetto alla destinazione deriva dalla sua conoscenza pregressa della meta, la quale non necessariamente arriva da un contatto diretto, infatti, la destinazione è uno dei pochi prodotti che il consumatore acquista a scatola chiusa (Martens et al. 2016). La sicurezza che ispira l'immagine della destinazione, quindi, è imprescindibile affinché sia favorita l'attività turistica; in caso contrario i flussi turistici potrebbero essere ridotti a causa della percepita instabilità (Comcec 2017, Boston Consulting Group & Google 2020)

I report, le notizie, gli articoli, i post, la word of mouth anche della popolazione residente, unita alle informazioni diffuse dai tour operator e le istituzioni costituiscono la descrizione del prodotto-destinazione (Monaco 2021).

La negatività o positività della destinazione può essere ispirata dalle notizie provenienti dai media che sono uno dei canali informativi sull'immagine delle destinazioni globali e pertanto godono di attenzione cruciale per quanto riguarda il crisis management il ripristino dell'immagine della destinazione. Nel marzo del 2020, a emergenza appena iniziata, l'Italia è stato il primo paese occidentale a riscontare più contagi. Si era diffuso un quadro dell'Italia untrice tra i vari paesi esteri, tanto che molti paesi avevo preferito inserirla nella black list dei paesi sconsigliati da visitare condizionando i comportamenti e la scelta dei potenziali turisti (Rio 2020).

Anche il caso del video caricatura della "Pizza al Corona Virus"⁶⁴ (Rio 2020) trasmesso dalla tv francese ha suscitato molto scalpore all'epoca. Un esempio è dato da uno studio su Google trend, effettuato da Rio (2020) che dimostra come durante la fase acuta della pandemia all'Italia fossero associate per la maggior parte ricerche sul web relative alla situazione pandemica e alle cancellazioni di voli.

Con lo scopo di ispirare maggiore sicurezza ed evitare notizie errate, alcune organizzazioni hanno ideato dei siti web consultabili online che contengono i dati relativi ai contagi e ai vaccini somministrati, ad esempio la WHO Corona Virus Disease Dashboard⁶⁵ o il bollettino

⁶⁴ Custodero A., "Francia, rimosso il video sulla pizza al coronavirus. Le scuse di Canal+", articolo pubblicato su *La Repubblica*, 3 Marzo 2020, disponibile al: https://www.repubblica.it/politica/2020/03/03/news/francia_spot_satirico_corona_pizza_coronavirus_virus_wuh_an_italia_influenza_bellanova_canal_video_vergognoso_e_raccapriccia-250109103/;

⁶⁵ WHO Corona Virus Disease Dashboard, disponibile al: <https://covid19.who.int/>;

della protezione civile in Italia⁶⁶. L'Unione Europea ha suddiviso il continente in aree distinte da colore diverso, dove il rosso scuro rappresenta le aree dove i numeri di contagiati è più alto (Monaco 2021). Inizialmente questa metodologia era stata adottata dal governo italiano con il dpcm del 6 novembre 2020 con cui si suddivideva l'Italia in zone di colore diverso, giallo, arancione e rosso, a cui ad ogni colore corrispondeva un determinato scenario di rischio e determinate misure contenitive in relazione ai numeri di contagio.

Queste azioni si sono protratte fino al momento della stesura di questo elaborato in modo da passare un messaggio veritiero della destinazione, fornire i giusti dati e le giuste informazioni al potenziale turista affinché si senta incoraggiato a visitare le aree del paese considerate più sicure (Comcec 2017).

Bisogna anche considerare la crisi da un'altra prospettiva, a volte un evento negativo, oltre a distruggere l'equilibrio precedente, può portare al formarsi di nuove opportunità e allo sviluppo verso nuovi trend di mercato, che permette di rivolgere un prodotto diversificato verso una nuova audience di segmento di mercato. In questo modo si consente di ridirigere il flusso turistico verso delle aree strategiche del paese (Comcec 2017).

Inoltre, come discusso nei paragrafi precedenti, l'incoraggiamento al turismo domestico, anche se non presenta vantaggi economici elevati, permette in ogni caso al settore turistico di sostenersi. Nel caso della pandemia Covid-19, il turismo domestico italiano inizialmente non è stato indotto strategicamente, bensì si è sviluppato a causa delle restrizioni che impedivano, o rendevano difficile la mobilità all'estero e dalla paura del contagio. In ogni caso, esso ha apportato benefici durante le due passate stagioni. Nel 2021 sono 23 milioni i turisti italiani che hanno scelto di trascorrere le vacanze estive in patria, molti di più rispetto ai 18 milioni del 2019 in pre-pandemia, e 17 milioni del 2020⁶⁷.

Ovviamente, l'aiuto e l'impegno del governo per la ripresa del turismo durante la fase intermedia e post-crisi è essenziale (Comcec 2017). Una politica fiscale che supporti gli imprenditori del settore è basilare, ed essa dovrebbe comprendere la riduzione dei costi legati all'esercizio delle attività turistiche, tra cui la riduzione delle tasse, supporto a una maggiore liquidità tramite sussidi e prestiti con basso tasso d'interesse (Comcec 2017).

Particolare attenzione deve essere data anche al professionalismo e allo sviluppo di quest'ultimo tramite la formazione della popolazione residente nell'ambito dell'ospitalità. Il

⁶⁶ Bollettino della Protezione Civile, disponibile al:

<https://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/dashboards/index.html#/b0c68bce2cce478eaac82fe38d4138b1>;

⁶⁷ CNA TV, "TG1: "Boom del turismo italiano tra luglio e agosto"", 6 Settembre 2021, articolo disponibile su: [TG1: "Boom del turismo italiano tra luglio e agosto" - CNA](#);

fatto che ci siano professionisti che sappiano interfacciarsi con i media e che siano addestrati nelle procedure di sicurezza nel momento di una crisi del settore può influire molto sulla sua ripresa (Comcec 2017). Quindi, dei corsi professionali riproposti periodicamente permettono alla popolazione ospitante di una destinazione di ottenere le capacità linguistiche, tecniche e sociali e per accedere al lavoro e che gli permettano di comunicare efficacemente in tempo di crisi (UNWTO 2011 in Comcec 2017).

2.6 I cambiamenti della domanda e dell'offerta dell'era Covid

Come è stato già accennato, il settore turistico e quello dei viaggi è stato quello che più ha risentito della situazione pandemica e di tutte le restrizioni che ha comportato (UNWTO 2020b, UNWTO 2020c, Boston Consulting Group & Google 2020).

Il Corona Virus ha portato a un cambiamento radicale nella nostra normalità rompendo definitivamente con il passato perché siamo consapevoli che nulla tornerà come prima (Angeloni 2021), questo vale soprattutto per il turismo.

Tra i tanti cambiamenti del settore, si è assistito a uno in particolare: il focus sulla salute e l'igiene.

L'emergenza sanitaria ha mutato fortemente, a livello globale, le esigenze e i comportamenti del consumatore; esse ormai sono dipendenti dalla situazione pandemica e dalla sua paura principale, ovvero quella del contagio (Boston Consulting Group & Google 2020, Angeloni 2021).

Il potenziale turista in era Covid-19 ha determinato dei cambiamenti significativi sia per quanto riguarda gli aspetti della domanda che dell'offerta.

Per quanto riguarda la domanda si possono notare i seguenti cambiamenti:

- La tipologia di struttura ricettiva;
- La lunghezza del soggiorno;
- La distanza del viaggio;
- Il mezzo di trasporto;
- La scelta della destinazione.

Effettivamente, si è assistito a una preferenza del turista nel prediligere hotel di una certa reputazione con standard elevati per soddisfare il proprio bisogno di maggiore igiene, questi ultimi sono considerati più rispettosi delle norme di prevenzione indispensabili per passare una vacanza piacevole senza accusare lo stress di un eventuale contagio (Zong et.al 2021).

Il pericolo del contagio non è l'unica preoccupazione del consumatore. Ulteriore preoccupazione è stata dettata dalle finanze limitate causate dalla crisi economica derivante dal contagio e dalle implicazioni sulla riduzione delle ore lavorative e dell'occupazione che ha inevitabilmente portato alla riduzione della lunghezza del soggiorno (Banca D'Italia 2020, Boston Consulting Group & Google 2020, Federalberghi 2021). Questa situazione si è riscontrata senza dubbio anche in Italia, dove secondo le stime del 2020 dell'Istat (2021b) la spesa degli italiani si sarebbe ridotta del 9,1% rispetto al 2019 e la povertà assoluta sarebbe cresciuta raggiungendo i valori del 2005; in questo contesto l'unica spesa rimasta stabile sarebbe solo quella delle spese alimentari (Istat 2021b), ciò implicherebbe la rinuncia alle spese per le vacanze nel 2020 (Angeloni 2021, Boston Consulting Group & Google 2020) e infatti, nell'estate 2021 solo un italiano su due ha scelto di andare in vacanza (Istat 2021c). In molti temono di infettarsi durante il viaggio o nella meta di destinazione quindi, come si è discusso precedentemente (paragrafo 2.4), si è assistito a una preferenza a viaggiare nel proprio paese (Federalberghi 2021). I viaggi internazionali, al momento, sono considerati più pericolosi rispetto a quelli domestici perché equivalgono ad affrontare un viaggio lungo in mezzi di trasporto frequentati da altre persone, mentre per le piccole distanze si può optare per usare un mezzo di trasporto personale, come l'auto (Banca D'Europa 2021, Angeloni 2021, Boston Consulting Group & Google 2020). Quindi si è affermato il trend della “*Staycation*”⁶⁸, o vacanza vicino il posto o all'interno del paese di residenza, e l'introduzione del trend dei “*Weekend breaks*”¹⁶ o weekend fuori porta vista l'incertezza dettata dalla situazione pandemica (Booking 2021).

Si è anche notato che per il nuovo turista risulta fondamentale la scelta di una destinazione rurale o vicino alla natura, che appagherebbe il suo bisogno di social distancing (Zhong 2021, Angeloni 2021). A tal proposito, molto successo hanno riscosso le destinazioni balneari soprattutto in Italia (Boston Consulting Group & Google 2020, Angeloni 2021), e la preferenza verso una vacanza all'insegna del relax, anche se breve, vista come fuga momentanea dalla realtà (Booking 2021).

Inoltre, vista l'incertezza e l'imprevedibilità della situazione pandemica che sta andando avanti tra lock down parziali, parziali riaperture e restrizioni alla mobilità, il turista è diventato più incline a optare per le prenotazioni last-minute e le policy di cancellazione (UNWTO, 2021d).

Dal lato dell'offerta si possono invece notare dei cambiamenti per quanto riguarda:

⁶⁸ UNWTO 2020, *Covid-19 and tourism, 2020 A year in review*, Gennaio 2021, 2021d, disponibile al : [COVID-19 and Tourism | 2020: A year in review \(unwto.org\)](https://www.unwto.org/COVID-19-and-Tourism-2020-A-year-in-review).

- maggiore attenzione alle norme igienico-sanitarie;
- sviluppo della tecnologia;
- focus sulla sostenibilità.

Compito delle DMO sarà quello di restituire credibilità all'immagine delle destinazioni (Comcec 2017), e potranno farlo adeguatamente solo se metteranno in pratica delle procedure che potranno garantire la protezione della salute del turista, assicurandolo durante il viaggio e proteggendolo una volta arrivato (Boston Consulting Group & Google 2020). Ad esempio, negli aeroporti vengono effettuati dei test per la rilevazione del virus in cui i risultati sono pronti in pochi minuti, è il caso dell'aeroporto di Dubai negli Emirati Arabi; nell'aeroporto di Hong Kong vengono utilizzati dei robot che con tecnologia UV riescono a sterilizzare virus e batteri nell'aria e sulle superfici in pochi minuti (Boston Consulting Group & Google 2020). Nei vari paesi, inoltre, si sono instaurati dei protocolli di sicurezza e sanità specifici (Boston Consulting Group & Google 2020); a proposito di ciò, in Italia, inoltre, è stata lanciata l'app "Immuni"⁶⁹, che permette di tenere il tracciamento delle persone positive e notifica l'avvenuto contatto con uno di questi. Per quanto riguarda le strutture ricettive turistiche sono stati rilasciati dei certificati di avvenuta sanificazione degli ambienti in modo da tenere alti gli standard di igiene e incoraggiare i clienti a soggiornarvi (Boston Consulting Group & Google 2020).

Con il fine di limitare il contatto e mantenere la distanza sociale si sono implementate molti sistemi tecnologici, ad esempio negli hotel si è prediletto il pagamento con carta usando moneta digitale, si è diffuso l'uso del QR code per la visualizzazione dei menù su app, si è preferito il controllo remoto della temperatura (Boston Consulting Group & Google 2020). Anche l'intelligenza artificiale e la robotica consentono il mantenimento del distanziamento soprattutto nei luoghi di transito come aeroporti o altri siti di trasporto (Corbisiero 2020). Inoltre, proprio il fatto che la tecnologia sia diventata indispensabile durante il lockdown, tramite lo smart-working, lezioni scolastiche in videoconferenza, ecc. ha posto la questione su coloro che non sono inclusi nel beneficiare dei benefici derivanti dalla tecnologia (George et al. 2020). Lo sviluppo della tecnologia in questo caso aiuta a migliorare la qualità di vita delle persone, e quindi entra a far parte del concetto di sostenibilità poiché aiuta a rendere una meta più attrattiva.

⁶⁹ Governo Italiano, *App Immuni*, 6 Ottobre 2020, disponibile al: [App Immuni | www.governo.it](https://www.governo.it).

La stessa questione si è posta anche sulla sostenibilità ambientale. Il lockdown ha fatto riflettere sulla salvaguardia dell'ambiente e la promozione dello sviluppo sostenibile, assistendo ad oceani più puliti, aria meno inquinata e la fauna che riprende possesso della Terra durante l'assenza umana (George et al. 2020). Ci si è resi conto del fatto che i viaggi globali contribuiscono al cambiamento climatico e che non sempre la logica del far coincidere un gran numero di arrivi con maggiori benefici per la destinazione è giusta (Gössling et al. 2021). Quindi la pandemia, in questo senso, ha aperto gli occhi sulla questione climatica, ne sono un esempio le compagnie aeree che hanno approfittato del periodo di bassa domanda per sostituire i vecchi aerei con modelli più all'avanguardia per evitare gli elevati consumi (Gössling et al. 2021). Questi ultimi argomenti sono esempi di resilienza e innovazione che nascono dal rinnovamento attraverso un evento negativo (Gössling et al. 2021).

CAPITOLO 3 - Panoramica sulla gestione turistica nello scenario Covid-19 in Costa D'Amalfi.

3.1 Cenni sul contesto territoriale

La Costiera Amalfitana si trova a 50 km a sud di Napoli si estende sulla parte costiera che va da Positano a Vietri sul Mare su 55 km di costa che affaccia sul Golfo di Salerno quest'ultima città si trova alla sua estremità orientale. Conta, se si segue il criterio UNESCO, in totale 15 comuni che costituiscono un comprensorio ma si contraddistinguono per identità uniche e indipendenti, e sono: Amalfi, Atrani, Cetara, Conca dei Marini, Corbara, Furore, Maiori, Minori, Positano, Praiano, Ravello, Sant'Egidio del Monte Albino, Scala, Tramonti e Vietri sul Mare (UNESCO 1997, Unesco Amalficoast 2020, Unesco World Heritage Center 1990-2022).

La Costa d'Amalfi è stata dichiarata patrimonio dell'Unesco nel 1997 (UNESCO 1997) inserita nella categoria *cultural landscape* perché considerata “*as an area of outstanding cultural value, the astonishing work of both nature and man. In this area, nature is both unspoiled and harmoniously fused with the results of man's activity*”⁷⁰.

In essa, infatti, si assiste alla fusione tra natura e operato dell'uomo negli anni, in cui la comunità locale ha saputo adattare le caratteristiche uniche della sua topografia con delle trasformazioni attuate al fine di trarre vantaggi dal territorio senza però deturparne l'equilibrio e la flora, dimostrando la capacità degli abitanti di uno sviluppo sostenibile del territorio (Unesco Amalficoast 2020, Unesco World Heritage Center 1990-2022, UNESCO 1997). Un esempio di ciò sono i terrazzamenti ottenuti per ricavare spazio coltivabile che hanno permesso di coltivare agrumeti, vigneti e uliveti, e di dedicarsi al pascolo di ovini, in un territorio che si caratterizza per lo più misto tra montano, roccioso, boscoso e costiero (Unesco World Heritage Center 1990-2022). La Costiera è caratterizzata da un confine naturale essendo circondata dai monti Lattari che la separano dalla Costiera Sorrentina, l'Agro Nocerino Sarnese, e Salerno; è raggiungibile via automobile percorrendo la statale 163, unica strada che attraversa i vari comuni della Costa, che corrispondono a quelli principali in quanto caratterizzati dal turismo di massa, cioè da Positano, a Vietri sul Mare; mentre per raggiungere i comuni più interni bisogna avventurarsi per i pendii dei monti Lattari attraverso

⁷⁰ UNESCO, *Advisory Body Evaluation (ICOMOS), World Heritage Lista – Costiera Amalfitana, Italy*, No 830, 1997, pp. 132-134, p.132, disponibile al: [Advisory Body Evaluation \(ICOMOS\)](#) ;

la Strada provinciale 2B che permette di raggiungere Ravello, Tramonti, Corbara e Sant'Egidio del Monte Albino (Ministero della Cultura 2022). Essendo queste strade sopracitate le uniche vie per giungere in Costiera tramite veicolo su strada sono anche le uniche due che collegano all'aeroporto più vicino o meglio quello di Napoli Capodichino; quindi, si lasciano immaginare i disagi causati nella stagione estiva di cui si parlerà in seguito. Essa inoltre è raggiungibile via mare tramite una rete di trasporti marini pubblici e privati che in parte contribuiscono a risolvere i disagi del traffico veicolare su terra, ma che sono attivi per lo più durante i mesi primaverili e estivi.

Le aree urbane sono caratterizzate da piccole stradine e da scale, ad alcune di esse si può giungere solo per via pedonale attraverso mulattiere che ora rappresentano alcuni dei sentieri di trekking più conosciuti del luogo (Unesco World Heritage Center 1990-2022).

Il comprensorio è stato popolato già dal Mesolitico, per poi diventare colonia romana nel quarto secolo, ed ha raggiunto il suo splendore durante il periodo della Repubblica Marinara d'Amalfi e per questo conservano infrastrutture e elementi dallo stile Arabico-Normanno (Unesco World Heritage Center 1990-2022).

La Costiera è sotto amministrazione e tutela della Municipalità e Soprintendenza, che fa le veci del MIBAC e tutelata ulteriormente dalla legge Italiana tramite il DL. 42/2004, oltre che essere amministrato secondo un piano di gestione regionale per la protezione del patrimonio storico-culturale (Unesco World Heritage Center 1990-2022, Ferrigni F. et al. 2019).

3.2 Analisi della Competitività

3.2.1 Caratteristica della domanda e dell'offerta, tra turismo balneare e culturale.

Per capire con più precisione la specializzazione turistica della Costiera Amalfitana si è fatto affidamento sulle elaborazioni personali di dati Istat con le quali l'istituto fornisce una categorizzazione turistica dei vari comuni italiani da cui sono stati estrapolati solo i dati relativi ai comuni appartenenti alla Costa D'Amalfi.

L'Istat individua le seguenti categorie turistiche: Comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica; Grandi città (con turismo multidimensionale); Comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica; Comuni con vocazione marittima; ; Comuni del turismo lacuale; Comuni con vocazione montana; Comuni del turismo termale; Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica; Comuni a vocazione montana e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica; Altri comuni

turistici con due o più vocazioni; Comuni turistici non appartenenti ad una categoria specifica; Comuni non turistici.

Dalle elaborazioni su dati Istat (Tabella 1) perviene che quasi tutti i comuni che fanno parte della Costiera sono catalogati come “Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica” a rappresentanza delle due vocazioni turistiche maggiori, turismo balneare e turismo culturale, quest’ultimo in riferimento all’iscrizione alla lista patrimonio Unesco e alla prossimità del parco regionale dei Monti Lattari (Istat 2020b), Corbara, Sant’Egidio Del Monte Albino e Tramonti sono invece classificati come zone costiere perché limitanti con località del litoraneo queste ultime, essendo aree montane e pedemontane limitrofe partecipano solo in parte, e sono dipendenti, dal turismo principale che è quello balneare (Tabella 2). Da ciò si evince che la tipologia di turismo applicato maggiormente nelle zone litoranee che è maggiormente di tipo balneare.

C’è da specificare, però, che la Costiera Amalfitana non presenta solo paesaggi costieri mozzafiato ma è caratterizzata inoltre da svariati siti culturali, storici e religiosi, e non si fa riferimento solo quelli stereotipati di Villa Rufolo e Villa Cimbrone a Ravello, il Duomo di Amalfi e Positano, ma anche ai murales di Furore, alle Cartiere giacenti tra Maiori e Minori. Essa va, inoltre, contraddistinta nella sua essenza culturale distintiva dai vari eventi e celebrazioni e le tradizioni a esse legate. Altra eccellenza della Costa è la ricca tradizione enogastronomica dovuta ai suoi vitigni, agli agrumi come lo sfusato Amalfitano, tipico limone della zona, ai vini dell’entroterra e la colatura di Alici che ha ottenuto la certificazione slow food. Senza dimenticare l’unione degli artigiani locali che cercano di valorizzare il territorio con le produzioni tipiche, come la famosa ceramica Vietrese, con l’intento di far aumentare l’interesse verso il loro operato non solo come mezzo di introiti economici ma bensì come rappresentazione della realtà e identità locale (Citarella G. et al. 2014). Per i motivi sopra elencati la costiera Amalfitana può essere identificata come distretto turistico⁷¹ (Tamma 2002; Pencarelli 2001,2003) .

Nella Tabella 1 è utile notare che l’Istat, fornisce degli indici di intensità e caratteristiche che fanno riferimento all’offerta (D), alla domanda (P), e delle attività economiche connesse al turismo (T) e un indice che fa riferimento all’intensità di tutti e tre (S).

Ai suddetti indici è inoltre abbinata una classe d’intensità che è quantificata da 1 a 5 (quintili).

⁷¹ Si rimanda al capitolo 1, paragrafo 1.2, p. 3;

Si noterà (Tabella 1) che nei comuni costieri con vocazione prettamente marittima, culturale, storica, artistica e paesaggistica la classi d'intensità dell'offerta, della domanda, della presenza di attività economiche legate al turismo, e l'insieme di tutte e tre è più alta e pari a 5. I comuni a cui si fa riferimento corrispondono a: Amalfi, Atrani, Cetara, Conca dei Marini, Furore, Maiori, Minori, Positano, Praiano, Ravello e Vietri sul Mare, che si trovano sul lato costiero, sui quali si svolgeranno le prossime valutazioni in base alle performance della destinazione nel periodo pre e post pandemico da Coronavirus essendo caratterizzate da più imprese alberghiere. A questi si aggiungeranno Scala, che nonostante tutto resta un comune fondamentale per la sua offerta turistica e l'alta presenza di attività economiche (Figura 1) data la vicinanza a Ravello, e Agerola che, pur non appartenendo alla provincia di Salerno ma alla provincia di Napoli, partecipa attivamente all'offerta turistica Amalfitana non per quanto riguarda il turismo balneare, trovandosi in area montana in prossimità della Costa Amalfitana, ma per un tipo di turismo che si è andato sviluppando soprattutto negli ultimi anni, ovvero il turismo naturalistico legato al trekking. In questo modo il confine della destinazione viene delimitato non secondo il criterio dell'Unesco, ma in base all'offerta e alla domanda principale per ottenere dei dati più precisi sull'affluenza turistica. A prova di quanto il turismo marittimo e balneare sia al centro dell'offerta della Costiera Amalfitana si può notare che i comuni con la presenza più elevata di strutture alberghiere si trovi sulla zona litoranea (Tabella 3).

Per quanto riguarda l'offerta alberghiera si può affermare che i comuni turisticamente più rilevanti sono Amalfi e Positano dove si concentra il 40% delle strutture alberghiere del comprensorio, seguiti da Ravello, Maiori e Praiano e prevalgono soprattutto gli hotel di alta categoria. Il 12% del totale degli esercizi alberghieri è rappresentato da hotel a 5 stelle e 5 stelle lusso, il 39% da hotel a 4 stelle, il 43% da hotel a tre stelle (Elaborazione personale dati EPT).

A causa di questo divario nella domanda tra aree interne e aree costiere, l'obiettivo degli stakeholders e delle DMO del luogo negli ultimi anni si è tradotto nel tentare di valorizzare il territorio sottolineando la profonda commistione tra gli aspetti paesaggistici e culturali che rendono unica la Divina Costiera. Questa attitudine si è andata rafforzando negli ultimi anni proprio a causa, o grazie, alla crisi scaturita dalla pandemia globale da Covid-19. Una delle strategie è stata il tentare diversificare l'offerta il più possibile, in modo da fornire al turista un'esperienza completa da un lato, e di adeguarsi alle nuove forme di domanda che si sono instaurate durante il periodo pandemico dall'altro. Le difficoltà del territorio però sono molte, tra cui principalmente la mancanza di coesione tra gli attori locali e la mancanza di

organizzazione locale di fondo che permetta di attuare delle politiche ad hoc, verrà discusso in seguito.

Tabella 1: Categorizzazione del comune per tipologia turistica⁷²

COMUNE	PROVINCIA	CATEGORIA TURISTICA	INDICE D (QUINTILI)	INDICE P (QUINTILI)	INDICE T (QUINTILI)	INDICE DI SINTESI (QUINTILI)
Amalfi	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Atrani	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Cetara	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Conca dei Marini	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Corbara	SALERNO	Comuni turistici non appartenenti ad una categoria specifica	D2	P2	T4	S1
Furore	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Maiori	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Minori	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Positano	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Praiano	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Ravello	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Sant'Egidio del Monte Albino	SALERNO	Comuni turistici non appartenenti ad una categoria specifica	D3	P3	T2	S2
Scala	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D4	P3	T5	S5
Tramonti	SALERNO	Comuni con vocazione marittima	D4	P2	T4	S3
Vietri sul Mare	SALERNO	Comuni a vocazione marittima e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica	D5	P5	T5	S5
Agerola	NAPOLI	Altri comuni turistici con due o più vocazioni	D5	P3	T4	S4

⁷² Fonte: Elaborazioni personali su dati Istat, 2020a;

Tabella 2: Definizione tipologia comunale⁷³

Comune	Provincia	Superficie territoriale (kmq) al 01/01/2021	Popolazione residente al 31/12/2019	Altitudine del centro (metri)	Comune litoraneo	Zone costiere
Amalfi	SALERNO	5,70	4.901	6	1	1
Atrani	SALERNO	0,12	825	21	1	1
Cetara	SALERNO	4,97	2.062	10	1	1
Conca dei Marini	SALERNO	1,13	674	120	1	1
Corbara	SALERNO	6,73	2.518	167	0	1
Furore	SALERNO	1,88	748	300	1	1
Maiori	SALERNO	16,67	5.508	5	1	1
Minori	SALERNO	2,66	2.677	5	1	1
Positano	SALERNO	8,65	3.836	30	1	1
Praiano	SALERNO	2,67	2.019	120	1	1
Ravello	SALERNO	7,94	2.485	350	1	1
Sant'Egidio del Monte Albino	SALERNO	7,25	8.797	60	0	1
Scala	SALERNO	13,86	1.535	360	0	1
Tramonti	SALERNO	24,83	4.125	321	0	1
Vietri sul Mare	SALERNO	9,52	7.505	80	1	1
Agerola	NAPOLI	19,83	7.691	630	0	1

Tabella 3: Numero esercizi alberghieri e extra alberghieri.⁷⁴

Comune	N° esercizi alberghieri 2019	Tot esercizi ricettivi Alberghieri ed extra-alberghieri 2019	N° esercizi alberghieri 2020	Tot esercizi ricettivi Alberghieri ed extra-alberghieri 2020
Amalfi	27	250	27	264
Agerola	6	208	6	215
Atrani	2	50	2	53
Cetara	1	33	1	33
Conca dei Marini	4	88	4	89
Furore	4	72	4	80
Maiori	20	166	20	170
Minori	7	76	7	77
Positano	36	336	36	332
Praiano	18	236	18	240
Ravello	20	165	20	166
Scala	4	37	5	39
Vietri sul Mare	6	128	6	132
Totale	155	1.845	156	1.890

⁷³ Fonte: Elaborazioni personali su dati Istat, 2021a;

⁷⁴ Fonte: Elaborazione personale su dati EPT Salerno 2019,2020.

3.2.2 Analisi statistica pre-post covid

L'intento di questo paragrafo è quello di individuare i cambiamenti nella performance della destinazione confrontando i dati forniti dall'Ente Provinciale del Turismo di Salerno degli anni 2019 e 2020, che tramite un'elaborazione personale potranno fornire un quadro della situazione turistica prima della crisi pandemica e durante la sua fase intermedia.

Gli indici utilizzati per l'elaborazione saranno quelli di uso alberghiero che permettono il confronto tra i risultati di un'impresa alberghiera e quelle concorrenti, ma anche di tenere il controllo della performance dell'impresa stessa durante dei periodi considerati (Benevolo, Grasso 2010), in questo caso il 2019, 2020 e 2021, che corrispondono rispettivamente al periodo pre- evento, la fase di emergenza intermedia, e la fase di recupero del quadro proposto da Faulkner (2001)⁷⁵.

Nel dettaglio per l'analisi in corso verranno utilizzati:

- Arrivi corrispondenti al numero di clienti ospitati da un'impresa alberghiera;
- Presenze che si ottengono dal rapporto tra gli arrivi e il numero effettivo di notti di soggiorno;
- Permanenza media data dal prodotto tra gli Arrivi e le Presenze;
- Average per Daily Rate (ADR) o ricavo medio per camera, che corrisponde al prezzo medio a cui le camere sono state vendute.
- Tasso di occupazione, che si ottiene dal rapporto tra camere vendute e camere disponibili.

Per quanto riguarda i dati del 2021, questi ultimi sono stati forniti tramite un questionario inviato via mail alle strutture alberghiere dei comuni turisticamente più rilevanti sopracitati. Il questionario è stato somministrato più volte nell'intervallo che dal mese di ottobre a dicembre 2021, a 121 strutture alberghiere ed è stato diretto all'attenzione degli imprenditori a capo delle strutture stesse.

⁷⁵ Faulkner, B., "Towards a framework for tourism disaster management" in *Tourism Management*, 22 (2), 135-147, 2001 cit. in COMCEC (Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of Islamic Cooperation), *Risk & Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries*, 2017, disponibile al: [Risk and Crisis Management in Tourism Sector.pdf \(sbb.gov.tr\)](http://sbb.gov.tr);

Le tipologie di strutture alberghiere coinvolte sono state: hotel a cinque stelle luxury, hotel a cinque stelle, hotel a quattro stelle, hotel a tre stelle, hotel a due stelle, hotel a una stella, affittacamere, pensione, B&B, casa vacanze, locazione turistica.

Il questionario si caratterizza per la presenza di domande sia a risposta multipla che aperta a cui sono conseguiti 10 questionari, di cui 1 incompleto. Il 60% degli interlocutori che hanno contribuito si occupano di hotel a 4 stelle, il 30% di hotel a 3 stelle e il 10% di hotel a 5 stelle luxury.

Dei rispondenti il 70% ha dichiarato di essere in attività stagionalmente, cioè da aprile a ottobre, mentre solo il 30% tutto l'anno.

Anche se il numero di risposte è esiguo, dovuto probabilmente alla chiusura della stagione balneare, che si svolge solitamente da aprile a ottobre, il questionario risulta utile per ottenere un quadro parziale della performance 2021 in mancanza dei dati statistici più aggiornati, visto che il periodo trattato è recente. Soprattutto il questionario risulta essenziale per la definizione del grado di integrazione dell'offerta e coesione tra gli attori locali in quanto fornisce delle opinioni personali degli stakeholders in merito all'argomento, che verrà trattato in seguito.

Come discusso precedentemente il 2019 si era caratterizzato per il boom di presenze straniere (Figura 4), tipo di turista su cui la Costa D'Amalfi si basa. Mentre nel 2020 (Figura 8) si può notare che gli arrivi stranieri dal 2019 al 2020 si sono più che dimezzati a causa del blocco della mobilità estera, diminuendo del -74,8% in linea con la media globale. Dagli arrivi stranieri elaborati su dati EPT 2019 la domanda straniera si concentra soprattutto su Maiori, Amalfi e Positano, seguite da Ravello e Praiano, ed è caratterizzata soprattutto da turisti provenienti dagli Stati Uniti e Inghilterra, seguiti da Germania, Australia e Francia.

Inoltre, si può osservare come nel 2019 gli arrivi stranieri fossero nettamente maggiori rispetto a quelli italiani, mentre l'anno del lock down è stato caratterizzato dalla maggioranza di arrivi di turisti domestici che raggiungono quasi la quota straniera. Questo conferma che la quota del turismo domestico è rimasta stabile tra i due anni, e la tendenza nel 2020 degli Italiani a preferire le mete in prossimità per la paura del contagio, delle restrizioni che impediscono i viaggi all'estero e per le restrizioni economiche a cui la crisi economica li ha sottoposti. In particolare, si è notata la presenza maggiore di turisti campani, che hanno prediletto il turismo di prossimità, seguiti da turisti laziali e lombardi (dati EPT 2019,2020), preferenza dettata anche dal fatto che la Costiera Amalfitana è risultata una meta covid-free nell'estate 2020 (Positanonews, 2020).

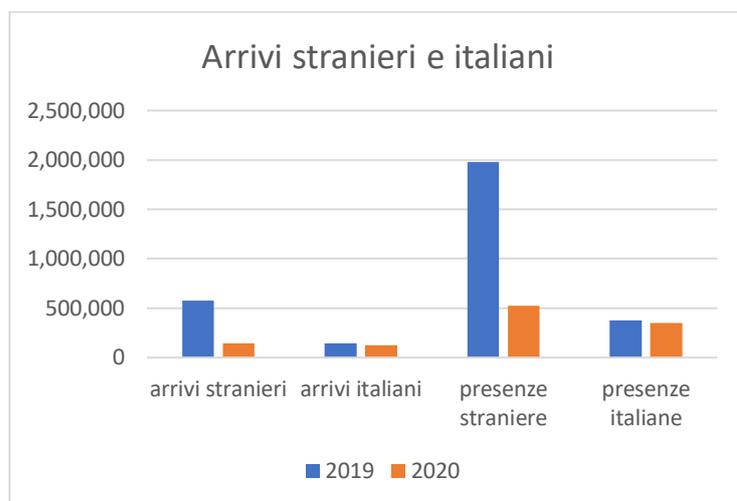


Figura 9: Confronto arrivi stranieri e italiani 2019, 2020⁷⁶

Inoltre, calcolando l'indicatore di permanenza media, non si notano grandi diminuzioni della durata del soggiorno rispetto al periodo pre-pandemico sia per il flusso turistico dall'estero straniero che italiano (Figura 10). In ogni caso, si conferma la predilezione per i soggiorni brevi che si concentrerebbe soprattutto nel weekend (Figura 11) come confermano imprenditori alberghieri tramite il questionario somministrato, tendenza che secondo le stesse fonti si è protratta anche nel 2021 (Figura 11).

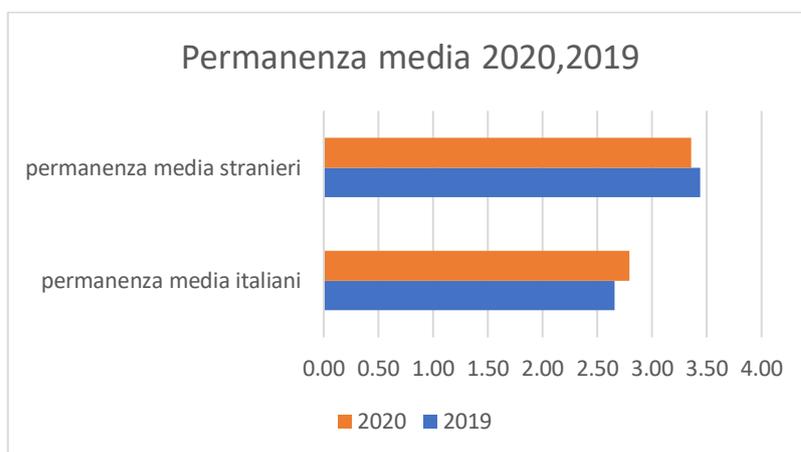


Figura 10: Confronto permanenza media dei turisti italiani e stranieri 2019, 2020.⁷⁷

⁷⁶ Fonte: Elaborazione personale su dati EPT Salerno 2019,2020.;

⁷⁷ Fonte: Elaborazione personale su dati EPT Salerno 2019/2020;

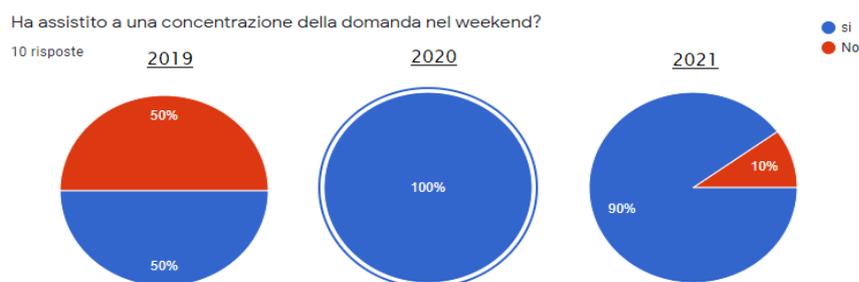


Figura 11: Indicatore tendenza a weekend.fuori porta⁷⁸

Selezionando le ADR delle strutture ricettive degli stakeholder che si sono prestati alla risposta del questionario (Tabella 4) si nota che un'altra conseguenza della crisi turistica dovuta alla situazione pandemica è stata una corsa al ribasso dei prezzi diminuiti del 13,6 % in modo da incentivare l'occupazione nel 2020. I prezzi sono stati leggermente rialzati nel 2021 in forza della campagna vaccinale e delle riaperture parziali in vista del calo dei contagi (SkyTG24, 2021). Un ribasso dei prezzi con occupazione minima corrisponde a una perdita di fatturato ingente.

Inoltre, confrontando le medie del tasso di occupazione annuale fornito dagli stessi, si assiste a un calo del tasso di occupazione del 47,7% nel 2020 rispetto al 2019, mentre nel 2021 si assiste a una lieve ripresa ma l'occupazione rimane comunque del 30,7% in meno rispetto al 2019 (Figura 12). Valori che sono confermati dall'elaborazione personale del tasso di occupazione complessivo degli esercizi alberghieri da dati EPT Salerno, che risulta essere del 30% nel 2020 rispetto al 64% del 2019.

2019		2020		2021	
ADR	Occupazione	ADR	Occupazione	ADR	Occupazione
125,00 €	72,50%	90,00 €	22%	120,00 €	53%
1.500,00 €	96%	1.200,00 €	80%	1.600,00 €	90%
160,00 €	94%	140,00 €	35%	150,00 €	38%
70,00 €	73%	116,00 €	12%	108,00 €	27%
400,00 €	94%	400,00 €	35%	400,00 €	55%
141,00 €	52%	112,00 €	24%	123,00 €	35%
190,00 €	85%	190,00 €	35%	190,00 €	50%
200,00 €	70%	190,00 €	30%	190,00 €	50%
120,00 €	72%	88,50 €	22%	105,00 €	32%
322,89 €	78,67%	280,72 €	33%	331,78 €	48%

⁷⁸ Fonte: Elaborazione personale in base alle risposte al questionario distribuito agli stakeholders.

Tabella 4: ADR e Tasso di occupazione annuale 2019,2020,2021⁷⁹



Figura 12: Tasso di occupazione annuale 2019,2020,2021⁸⁰.

I turisti che formano la fetta maggiore della clientela sono di origine straniera e corrispondono all'84% dei turisti totali di cui il 20,5% è statunitense. Nel 2019 il 40% dei check-in effettuati negli alberghi 5 stelle è effettuato da turisti americani i cui arrivi nel 2020 si sono quasi azzerati riducendosi al -96,6% (Tabella 5) a causa delle restrizioni alla mobilità.

comune	2020	2019
Amalfi	2.479	81922
Agerola	2922	88
Atrani	246	10904
Cetara	110	1315
Conca dei Marini	205	14658
Furore	236	8202
Maiori	1278	33533
Minori	286	8887
Positano	1956	168506
Praiano	2449	76707
Ravello	920	61254
Scala	79	1735
Vietri sul Mare	1135	13136
	16321	482866

Tabella 5: Arrivi statunitensi.⁸¹

⁷⁹ Fonte: Elaborazione personale in base alle risposte al questionario distribuito agli stakeholders.

⁸⁰ Fonte: Elaborazione personale in base alle risposte al questionario distribuito agli stakeholders.

⁸¹ Fonte: Elaborazione personale su dati EPT Salerno 2019/2020;

La chiusura delle frontiere dei paesi extra-Schengen ha causato la quasi impossibilità per questi ultimi di raggiungere l'Italia e il turismo Costiero ne è stato altamente penalizzato, quindi a un calo degli arrivi stranieri corrisponde un netto calo della spesa e quindi del fatturato.

In vista delle restrizioni che hanno spinto gli albergatori a riaprire in ritardo rispetto alla media della stagione estiva, e prevedendo il basso numero di presenze questi ultimi hanno attuato un taglio del personale. Quindi si possono immaginare le difficoltà economiche della popolazione residente che lavora stagionalmente e vive del turismo costiero che si è vista privare della fonte di sostentamento principale del territorio (Harlan. et al. 2020).

3.2.3 SWOT analysis

Il termine SWOT è l'acronimo per Strengths, Weakness, Opportunities, Threats. In effetti, questo metodo è largamente utilizzato nelle imprese a fini di definire le strategie di marketing da seguire tenendo conto appunto dei punti di forza e debolezza, delle opportunità e delle minacce di ciascun ambiente che si va ad analizzare, in modo da meglio definirne le strategie di mercato. L'analisi SWOT in ambito turistico permette di avere una visione completa dell'area in modo da costituire delle strategie manageriali il cui successo si basa sulla valorizzazione dei suoi punti di forza, puntando su di essi per ridurre o eliminare i punti di debolezza; e sullo sfruttamento delle opportunità per eliminare o ridurre l'effetto delle minacce.

C'è da specificare che mentre i punti di forza e debolezza sono rappresentativi dell'ambiente interno e quindi possono essere controllate dal micro-ambiente, le opportunità e le minacce facendo parte del macro-ambiente esterno sono difficilmente controllabili poiché non dipendono dal sistema interno ma influiscono su di esso.

Questo tipo di analisi viene stilata perseguendo un obiettivo preciso, quindi, fornisce valutazioni soggettive inerenti all'obiettivo perseguito. In ogni caso, tale analisi è fortemente utilizzata dalle DMO per definire le strategie di intervento sulla destinazione con il fine di migliorarne l'attrattività e l'offerta.

Nella tabella (Tabella 5) sottostante si propone un'analisi SWOT della destinazione Costiera Amalfitana che parte dai punti trattati nel Piano di Gestione del Sito Unesco (2019) ed è riproposta sotto forma di rielaborazione personale prettamente turistica e l'aggiunta di punti di riflessione personali. Inoltre, unendo l'analisi SWOT ai punti di vista espressi dagli stakeholders che hanno risposto al questionario viene fornito un quadro più completo delle problematiche base della gestione turistica della Costa D'Amalfi, trattate di seguito.

ELEMENTI DI FORZA	ELEMENTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Fama della destinazione; • Valore paesaggistico; • Piccoli centri urbani con caratteristiche distintive; • Natura incontaminata; • Basso indice di urbanizzazione, permette equilibrio tra città e natura; • Presenza di strutture con valore storico-culturale minore; • Reti di sentieri storici (mulattiere); • Ricchezza di risorse naturali; • Eventi culturali e religiosi caratteristici; • Grande afflusso turistico stagionale; • Offerta alberghiera di alta qualità, alto numero di alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso; • Clima mite e favorevole per la maggior parte dell'anno; • Numerosi stakeholders e imprese turistiche che contribuiscono in maggioranza al benessere economico della destinazione, • Motivo di cooperazione politica (tra i sindaci); • Vie di accesso limitate; • Larga disponibilità di media e larga udienza. • Grande tradizione culturale, storica, enogastronomica e artigianale. • Fa parte del patrimonio UNESCO. • Piano di gestione del sito UNESCO. • Maggiore attenzione all'ambiente in ottica sostenibile. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca consapevolezza dell'importanza del patrimonio culturale e storico della comunità ospitante; • Concentrazione del flusso turistico sulla costa a discapito dei territori interni; • Saturazione delle vie terra principali a causa del loro numero ridotto e del traffico veicolare intenso; • Alta concentrazione nei flussi nei mesi estivi e scarsa nei mesi autunnali-invernali; • Poche aree adatte alla balneazione a causa della topografia dell'area che alterna zone rocciose della costa a poche spiagge praticabili per la balneazione; • Alto carico di turismo balneare nelle poche spiagge disponibili; • L'alta densità turistica nei mesi estivi rende difficile la vita sia dei turisti che della popolazione residente; • Predilezione del turismo balneare a discapito di quello culturale, gastronomico, naturalistico, esperienziale, emozionale • Scarsa valorizzazione dell'offerta turistica alternativa; • Assenza di un ente turistico specifico territoriale; • Difficoltà della coordinazione tra un altro numero di stakeholders; • Difficoltà organizzativa di un calendario degli eventi; • Difficoltà di usufruire del trasporto pubblico nelle aree costiere congestionate e quasi assenza di quest'ultimo nelle aree interne; • Ridirezione dei flussi verso le altre mete di interesse turistico Campane. • Frequenti situazioni di dissesto idrogeologico.
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di contare anche su un turismo culturale e valorizzarlo; • Il clima favorevole consente una politica di destagionalizzazione per meglio redirigere i flussi; • I prodotti tipici sono richiesti e di successo; • Si trova in prossimità altre mete d'interesse turistico campane: Napoli, Reggia di Caserta, Pompei, Vesuvio, Capri, Ischia, il Cilento, e soprattutto Salerno. • Partecipazione delle istituzioni verso la situazione dei disastri naturali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accresciuta concorrenza sul mercato da parte di destinazioni altrettanto ricche di risorse culturali e paesaggistiche; • L'industrializzazione dei prodotti d'artigianato tipici a causa della crescita della domanda che portano alla perdita di qualità e autenticità; • Dissesto idrogeologico causato dai cambiamenti climatici mina la sicurezza dei turisti e della popolazione residente, e crea disagi alla mobilità.

Tabella 6: SWOT analysis costiera Amalfitana;

Fonte: Elaborazione personale su SWOT Piano di Gestione del Sito Unesco 2019

3.2.4 Vecchie e nuove problematiche

Per quanto riguarda gli elementi di forza, senza dubbio la destinazione può contare sulla sua diffusa fama, essa è stata decantata in varie opere letterarie, è il posto che ha incantato grandi letterari come Quasimodo, Boccaccio, Goethe, DH Lawrence; meta consolidata del Grand Tour nel XVII secolo che ha contribuito a creare l'immaginario di una destinazione immersa nella macchia mediterranea, tra mare, montagna, insenature e grotte nascoste, caratterizzata da piccoli paesini marinari in cui ci si muove per piccole strade e scalinate caratteristiche e vige un'atmosfera che ricorda quella araba tra il profumo degli agrumi e tranquillità; accompagnata dalla solarità dei loro abitanti. Oltre al patrimonio paesaggistico essa si dimostra essere una meta completa che unisce risorse naturali a risorse storico-culturali, antropologiche e ben si presta al turismo esperienziale capace di offrire esperienze turistiche diversificate (Citarella G. et al. 2014). Soffermandoci soprattutto sulle criticità dell'area si può notare come alcuni degli elementi di forza possano tramutarsi anche in elementi debolezza dipendentemente dalla prospettiva da cui li si guarda.

In particolar modo i problemi che da anni affliggono la Costiera sono: la stagionalità, la densità turistica, la carenza di infrastrutture, la poca collaborazione tra gli stakeholders, l'assenza di una leadership condivisa, la difficoltà dello sfruttamento delle risorse dell'entroterra.

Queste problematiche danno inizio a un effetto a catena di modo che una non possa essere affrontata se non viene risolta l'altra.

Essenzialmente, la destinazione vanta una ricchezza che è connubio tra paesaggistica, culturale e antropologica che ha spinto l'UNESCO a dichiararla patrimonio mondiale, ma che viene sfruttata solo in parte riducendo l'offerta alla balneazione. Conseguentemente, la domanda raggiunge picchi costanti nei mesi estivi intasando la Costa caratterizzata da un'unica strada d'accesso, e portando all'alta densità turistica soprattutto nei piccoli centri. Ad esempio Atrani, che è sita in prossimità di Amalfi, la cui superficie territoriale corrisponde a 0,12kmq vanta una densità turistica per kmq di 141,32 rispetto a Maiori, che con i suoi 16,67 kmq di superficie è una della città con estensione territoriale maggiore del comprensorio e presenta un carico turistico più ridotto pari al 32,07 per kmq, che meglio gli permette di gestire afflussi turistici maggiori (Elaborazione personale su dati Istat).

La congestione dei centri urbani ha mal influito sulla gestione del traffico turistico nell'estate del 2020, la prima estate alle prese con la pandemia, dove le imprese si sono trovate a "chiudere" la Costa ai clienti senza prenotazione anticipata (Lupina A., 2020) per meglio gestire il numero delle presenze turistiche nei locali, caratterizzati da piccola metratura, e gli

stabilimenti balneari caratterizzati da piccoli lembi di spiaggia, per garantire il distanziamento e le misure anti-Covid, il cui rispetto è fondamentale per restituire al cliente l'immagine di una destinazione che ha cuore la sicurezza del cliente. Da mettere in conto, inoltre è anche la qualità della vita di chi risiede stabilmente nelle zone descritte, che si ritrovano ad affrontare diversi disagi, per quanto riguarda la viabilità, sia per l'alto costo della vita, spesso alcuni sviluppano un atteggiamento di rancore nei confronti dei turisti, anche se la maggior parte della popolazione, essendo coinvolta nel turismo come principale mezzo di sostentamento, ci convive stabilmente.

A proposito di sicurezza, un problema che si presenta spesso soprattutto durante i periodi invernali è quello legato al dissesto idrogeologico. Frequenti frane e smottamenti mettono in pericolo chi usufruisce delle uniche due strade disponibili, clamoroso è stato il recente caso della frana che nel Febbraio 2021 ha investito la stradale amalfitana 163 (Ansa.it, 2021), che si ricorda essere unica strada costiera della zona, causando gravi problemi alla viabilità. Dei lavori di messa in sicurezza e del ripristino dopo gli eventi se ne occupano i comuni, che lavorano in sinergia e con la Soprintendenza per i Beni Architettonici e Paesaggistici per le Province di Salerno e Avellino, e che fanno da tramite con la Provincia di Salerno e la Regione Campania per la tutela del Paesaggio (Piano di Gestione del Sito Unesco, 2019), questo a volte però implica tempi amministrativi e lavorativi lunghi.

Se da un lato, questi dissesti provocano non pochi disagi, dall'altro hanno aperto gli occhi verso una prospettiva della gestione turistica più improntata verso un turismo sostenibile e attento alla problematica ambientale. Secondo l'Osservatorio Città Clima di Legambiente il riscaldamento globale tra il 2010 e il 2021 ha causato ben 78 episodi di eventi meteorologici estremi tra alluvioni, ondate di calore, trombe d'aria, grandinate e piogge intense (Osservatorio Città Clima 2021) che minacciano particolarmente il territorio amalfitano con rischio di frane a causa della conformazione del territorio in valloni e versanti scoscesi (Squires, 2017).

Se da una parte la presenza di numerosi stakeholders consente la prosperità turistica di un'area sia per l'alto fatturato sia per la generazione di posti di lavoro in ambito turistico e in ambiti ad esso associato; dall'altro la realtà amalfitana si dimostra come una realtà disaggregata (Citarella G. et al. 2014), in cui vi sono più associazioni pubbliche e private che concorrono tra loro per la guida all'offerta turistica. Questo si riduce in fenomeni di overlapping dell'offerta, spesso le stesse iniziative vengono riproposte in concomitanza per via della mancata coordinazione degli attori locali. Inoltre, la mancanza di un vero e proprio calendario che stabilisca l'apertura e chiusura della stagione e delle attività ad essa connessa

rendono difficile un'organizzazione della destagionalizzazione, come lamentato alcuni degli stakeholders interpellati dal questionario, che pur avendo tentato di restare aperti durante la stagione invernale si sono ritrovati con negozi chiusi e vita sociale ridotta al minimo. Ed è risaputo che senza la componente dell'intrattenimento e dei servizi al turista, che è fondamentale per un'offerta turistica integrata ed esperienziale, le risorse naturali e paesaggistiche non bastano per rendere la destinazione fruibile e la meta accattivante (Ejarque, 2003).

3.3 Il Distretto Turistico Costa D'Amalfi

Da quanto discusso fin ora, si può comprendere che la destinazione è caratterizzata da un certo grado di frammentarietà che caratterizza la sua offerta turistica e il suo management, le cui attività inerenti al turismo e la tutela dei beni culturali e paesaggistici sono amministrate soprattutto da organi funzionali, ovvero la Municipalità e la Soprintendenza locale, che non godono di un buon grado di fiducia da parte degli imprenditori del luogo (Botti et al. 2012), e una scarsa collaborazione nell'organizzazione dell'offerta tra i privati che dà vita a iniziative indipendenti che danno pochi vantaggi in confronto a quelli che potrebbero provenire da una collaborazione territoriale.

Per Pencarelli (et al. 2003) l'insieme delle azioni manageriali devono discostarsi dal focalizzarsi solo su un unico segmento di domanda, piuttosto devono fare affidamento su un'offerta integrata, che permette al turista di godere di un'esperienza completa culturalmente; questo è possibile solo se tutti gli attori collaborano in sinergia e ci sia una leadership definita.

Tra le varie associazioni e i numerosi stakeholders, Il Distretto Turistico della Costa D'Amalfi si è particolarmente impegnato a prestare attenzione alla crescita sostenibile della Destinazione sia in chiave economico- turistica che in ambito sociale e ambientale.

Il Distretto è un'associazione mista tra pubblica e privata, riconosciuta dal MIBACT, e che lavora in collaborazione con l'Agenzia Nazionale Turismo (ENIT) e la Rete di Sviluppo Turistico Costa d'Amalfi composta da 48 attori privati impegnati nel settore turistico i cui investimenti mirano allo sviluppo di progetti che consentono di creare occupazione (Distretto Turistico Costa D'Amalfi, 2022).

Il distretto turistico attua delle azioni di destination management con il fine di aumentare la competitività della destinazione sul mercato turistico fornendo gli strumenti per la migliore fruizione turistica dell'offerta della Costiera ma anche con lo scopo di aumentare il benessere

generale proveniente dal turismo sia per gli operatori del settore che per i residenti, anche quelli che non risiedono nelle zone costiere. Esso si propone di fungere da tramite con gli organi pubblici per accedere a finanziamenti regionali, nazionali e europei sostenendo l'imprenditoria e rispettando i piani del Piano Strategico del Turismo (PTS) e conduce progetti che si basano sulla sostenibilità, accessibilità e innovazione. Inoltre, si propone come organo di benchmarking per le destinazioni concorrenti (Distretto Turistico Costa D'Amalfi, 2022).

Nei suoi progetti persegue i GOAL dell'Agenda 2030 sottoscritta dai paesi membri dell'ONU per lo sviluppo sostenibile e ha intrapreso dalla metà del 2020 il percorso di AuthenticAmalfi Coast.It⁸² che nasce come testata giornalistica e si prefigge di rappresentare il portale della destinazione per poter racchiudere in una piattaforma comune l'offerta locale e valorizzare anche il patrimonio minore, incoraggiando il turista a spostarsi dalle mete più battute per esplorare il vero patrimonio materiale e immateriale della Costa d'Amalfi.

Legato al Distretto Turistico è il marchio Authentic Amalfi Coast (Figura 13) con cui la destinazione viene associata sul mercato internazionale e che simboleggia i suoi pilastri, ovvero, sostenibilità, accessibilità e innovazione.



Figura 13: Marchio Authentic Amalfi Coast.⁸³

Alcuni suoi obiettivi discostano il suo operato dal management statico, verso un management volto al turismo innovativo e alla creazione di nuova conoscenza fornendo guida e fluidità alle start up e dando attenzione particolare alla formazione turistica anche durante la pandemia. Ovviamente, per far sì che la sua strategia sia vincente, come tutte le DMO ha bisogno di approvazione degli stakeholder della zona. Dal questionario sottoposto agli stakeholder il 40% ha concordato che in relazione alla sua attività il Distretto stia portando avanti un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica locale (Figura 14).

⁸² Portale web Authentic Amalfi Coast, 2020, disponibile al: [www.authenticamalficoast .it](http://www.authenticamalficoast.it).

⁸³ Portale web Authentic Amalfi Coast, 2020, disponibile al: www.authenticamalficoast .it.

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

10 risposte

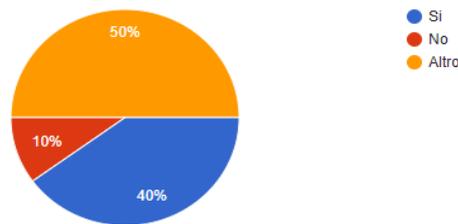


Figura 14: Grado di soddisfazione della promozione turistica del Distretto Turistico Costa D'Amalfi⁸⁴.

3.4 Strategie degli esperti locali rivolte alla sopravvivenza e recovery dalla crisi Covid

Le iniziative portate avanti dalla destinazione durante e post crisi sono essenzialmente: una maggiore differenziazione dell'offerta, un'opportunità per valutare la destagionalizzazione, una maggiore coesione tra i soggetti locali attenzione alla campagna vaccinale dei professionisti del settore e del rispetto delle misure anti-covid.

Già prima della pandemia si è cercato di differenziare l'offerta della Costiera Amalfitana (Piano Gestione del Sito Unesco, 2019) verso la valorizzazione delle risorse culturali per incentivare quest'ultima forma di turismo, soprattutto quelle meno conosciute dal turismo di massa della Costiera. Con differenziazione si intende fornire un'offerta turistica più ampia, che proponga prodotti nuovi oltre alla mera balneazione, che potrebbero produrre un flusso turistico apposito, o almeno secondario.

Con ciò ci si riferisce soprattutto alle zone rurali dell'entroterra che godono naturalmente di uno stock di risorse che rappresentano l'essenza e la genuinità dell'identità del luogo con la loro tipicità, e su cui vengono attuate delle misure di mantenimento di alti standard di qualità, permettendo la proliferazione del turismo enogastronomico, è il caso ad esempio di tenute vinicole e agriturismi che offrono dei veri e propri percorsi tematici gustativi.

Un turismo alternativo e innovativo che ha preso piede negli ultimi anni e ha spiccato il volo proprio durante il periodo pandemico è stato quello naturalistico. Si è vista una riscoperta della natura e dei sentieri alti della Costiera come il Sentiero degli Dei che partendo da Bomerano, frazione di Agerola, arriva a Positano attraversando vecchie mulattiere sul versante alto dei monti della Costiera permettendo la vista mozzafiato dall'alto della Costa e alcuni tour prevedono anche la degustazione di prodotti tipici ad alta quota.

⁸⁴ Fonte: Elaborazione personale del questionario somministrato agli stakeholders;

Con l'apertura in piena estate delle strutture ricettive alberghiere e dei servizi associati a causa dell'incertezza legate all'affluenza turistica a causa delle restrizioni anti-Covid, si è pensato di dare una possibilità a un tentativo di destagionalizzazione, soprattutto nei mesi di bassa stagione. La Costiera Amalfitana ha la fortuna di avere un clima mite fino agli ultimi mesi dell'anno, questo ha permesso a molte attività turistiche, soprattutto alberghiere di prolungare l'apertura fino a novembre quando solitamente la chiusura è prevista con la fine della balneazione a Ottobre.

Tra le risposte degli stakeholder al questionario sulla domanda che chiede quali potrebbero essere le possibili soluzioni per la ripresa turistica post- covid in molti indicano "Interazione tra i diversi enti", "Maggiore interconnessione tra i vari attori/operatori del turismo", "fare sistema", "maggiore coesione tra i privati".

Nonostante il grado di collaborazione tra i vari attori del territorio nella costituzione dell'offerta sia percepito come disaggregato, come dimostrano anche i risultati del questionario sottoposto agli stakeholders (Figura 15), la coesione tra gli attori è auspicata, e durante la pandemia si è raggiunta un'intesa tra i vari stakeholders legati dalla paura di mancare una stagione turistica. La pandemia ha permesso all'incertezza legata alla crisi di tramutarsi in collaborazione per la trasmissione di un'immagine della destinazione positiva e covid-free. Il Distretto Turistico Costa d'Amalfi ha messo a disposizione le sue sedi per sostenere la campagna vaccinale degli operatori turistici. La Municipalità ha sfruttato la situazione per offrire lavoro a giovani disoccupati da impiegare all'accoglienza alla balneazione e come controllori del rispetto del distanziamento e norme sanitarie; senza dimenticare i tamponi periodici agli operatori turistici, e l'aumento di controlli sul territorio (Distretto Turistico Costa D'Amalfi, 2022). Alcuni hotel rinomati di alta categoria hanno attuato una strategia di marketing offrendo un pacchetto luxury gratuito a una cerchia di persone che avessero donato una determinata quota per la ricerca medica sul Coronavirus (Mulvihill, 2020).

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono?

10 risposte

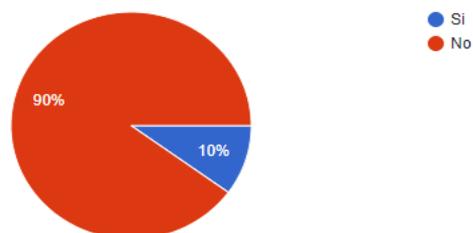


Figura 15: grado di collaborazione tra gli attori locali.⁸⁵

Particolare attenzione sono state date alle tecnologie che hanno permesso il distanziamento. Il Distretto Turistico Costa D'Amalfi ha particolarmente supportato lo smart working, webinar per formazione turistica a distanza durante il lockdown.

L'utilizzo delle tecnologie ha supportato anche il sostegno alla sostenibilità ambientale oltre che sociale. Il Distretto si è adoperato per la stipula di vari accordi per la fornitura di monopattini elettrici, colonnine di ricarica elettrica per veicoli su ruota; oltre, allo stanziamento di risorse finanziarie per l'implementazione della metropolitana sul mare e il trasporto pubblico su gomma, con il fine di migliorare la mobilità e diminuire i consumi.

⁸⁵ Fonte: Elaborazione personale del questionario somministrato agli stakeholders.

Conclusioni

In quest'elaborato si sono proposte due analisi della Destinazione della Costiera Amalfitana. La prima fa riferimento alla comparazione della performance della destinazione nel periodo pre, intermedio e post pandemico, comparando i dati forniti dall' EPT di Salerno e quelli raccolti attraverso il questionario elaborato in forma personale sottoposto agli stakeholders alberghieri. Tramite la sovrapposizione dei valori nell'intervallo preso in considerazione si sono individuate ingenti diminuzioni degli arrivi nella destinazione, dovuti alle restrizioni governative indette per arginare il contagio del Covid-19; ovvero chiusure dei confini nazionali, quarantene obbligatorie, test rapidi e molecolari negativi.

Tali restrizioni si sono allentate o rafforzate in base all'andamento del contagio da Coronavirus. Senza dubbio la Costiera Amalfitana, il cui turismo si basa soprattutto sulla presenza straniera, ha sofferto di questo periodo per un calo del fatturato proveniente dal quasi azzeramento degli arrivi stranieri del 2020 ,il cui calo si è protratto nel 2021, e una conseguente diminuzione della spesa di questi ultimi. Le conseguenze sono stati bassi tassi di occupazione alberghiera, la perdita del lavoro per molti degli operatori stagionali, una riapertura delle strutture ricettive a stagione estiva ormai inoltrata e un conseguente calo del fatturato.

All'analisi sopraccitata si è preferito aggiungere un'analisi SWOT per meglio comprendere il quadro qualitativo della destinazione, tramite i punti di forza che la rendono competitiva sul mercato; le debolezze a cui il destination management delle DMO locali deve far fronte al fine di implementare la competitività della destinazione affinché possa essere preferita nella scelta dal turista-consumatore; le opportunità e le potenzialità che andrebbero sfruttate e le minacce da prendere in considerazione nella composizione di una strategia di mercato vincente . Dall'analisi SWOT emerge in particolare che i problemi che sussistono nella destinazione della Costa D'Amalfi sono quelli radicati della mobilità, del rischio idrogeologico, del turismo di massa nella stagione estiva, che dà origine a fenomeni di overtourism e che porta all'accentramento dell'offerta sul turismo balneare. Di conseguenza la trascuratezza verso le aree interne ricche culturalmente, eno-gastronomicamente e naturalmente.

Su queste basi si è definito il quadro approssimativo del sistema di management della destinazione, che al momento conta tra le DMO locali la Municipalità e Soprintendenza BAP locale, i quali si occupano maggiormente di tutela del territorio paesaggistico e culturale. Si è accennato dei buoni propositi del Distretto Turistico Costa D'Amalfi, che con il portale web

della destinazione e varie azioni strategiche legate alla sostenibilità, all'innovazione, all'accessibilità, e al marketing, mira a rendere la destinazione più attrattiva e vivibile per i residenti e turisti con particolare attenzione alla tematica ambientale; riconoscendo il valore della sostenibilità a lungo termine, della formazione di nuova conoscenza e dell'innovazione turistica che può nascere solo in ambienti dinamici (Valeri 2016).

Un altro problema radicato nella destinazione è quello della poca fiducia degli imprenditori nelle organizzazioni pubbliche che si propongono come modello di leadership di un territorio caratterizzato da un alto numero di stakeholders discordanti nella composizione dell'offerta turistica.

In questo senso il Covid-19, anche se rappresenta una minaccia, ha dato modo di raggiungere una maggiore coesione tra gli operatori turistici, organizzazioni e amministrazioni pubbliche con l'intento di sopravvivere alla crisi turistica, attrarre nuovi flussi turistici, riposizionarsi sul mercato con un turismo innovativo improntato su una visione sostenibile a lungo termine; e differenziare l'offerta per il reindirizzare i flussi turistici verso aree non scoperte del territorio locale con il fine di tramettere l'essenza del territorio a 360°.

Bibliografia

- Acocella N., *Occupazione in Caccia all'untore: L'economia al tempo del Coronavirus*, Castelvecchi, Roma, 2020.
- Angeloni S., "L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro", in *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1. 2021, disponibile su: https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/ipejm_-_1_-_2021_-_contributo_angeloni.pdf, data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Ansa.it, "Amalfi, si stacca costone grossa frana sulla statale", 3 Febbraio 2021, disponibile al: [Amalfi, si stacca costone grossa frana sulla statale - Campania - ANSA.it](#), data ultima consultazione: 12/01/2021.
- Banca d'Italia, *Bollettino Economico*, n.2, aprile 2020a, disponibile al: [*Bollettino Economico n. 1 - 2019 \(bancaditalia.it\)](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Banca d'Italia, *Bollettino Economico*, n.4, ottobre 2020b, disponibile al: [Banca d'Italia - Bollettino Economico n. 4 - 2020 \(bancaditalia.it\)](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*, 18 giugno 2021, disponibile al: [*statistiche ITI 18062021.pdf \(bancaditalia.it\)](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Beirman D., *The development of a Transnational Tourist Risk- Crisis and Recovery Management network*, in Ritchie B.W. Campiranon K., *Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific*, Series in Tourism Management Research Tourism Management, Vol. 1, CABI, Croydon, 2014.
- Belli, L. *Il turismo culturale e l'heritage tourism*, Academia.Edu, disponibile al: [\(PDF\) IL TURISMO CULTURALE E L'HERITAGE TOURISM | Lorenzo Belli - Academia.edu](#) data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Beni Italiani Patrimonio mondiale, *Beni Italiani Patrimonio Mondiale in ordine cronologico di iscrizione alla Lista Patrimonio dell'UNESCO*, disponibile al: [Costiera Amalfitana | patrimoniomondiale.it](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022
- Benevolo C., Grasso M., *Ricettività e imprese alberghiere. Produzione, strategie e politiche di marketing*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2010.

- Bindi V. Neha Itty J.P., “A Literature review on Destination Management Organization” (DMO), *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.4 (12), 2014, disponibile al: [A Literature Review on Destination Management Organization \(DMO\) by Bindi Varghese, Neha Paul :: SSRN](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Bollettino della Protezione Civile, disponibile al: <https://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/dashboards/index.html#/b0c68bce2cce478eaac82fe38d4138b1>, data di ultima consultazione: 05/01/2022.
- Botti A., Vesci M., Clemente M, Laveglia S., *Competitività e governance nel settore turistico: il caso della costiera amalfitana*, XXIV Convegno annuale di Sinergie, Lecce, 18-19 ottobre 2012, disponibile al: [\(PDF\) Competitività e governance nel settore turistico: il caso della costiera amalfitana \(researchgate.net\)](#), data ultima consultazione: 12/01/2022.
- Booking, *The Five Emerging Trip Types of 2021*, Amsterdam, 4 Novembre 2020 disponibile al: [The Five Emerging Trip Types of 2021 \(booking.com\)](#), data di ultima consultazione: 05/01/2022.
- Boston Consulting Group, Google, “Actions for Destination Marketers to Navigate in a COVID-19 World”, 15 Settembre 2020, disponibile su: <https://www.bcg.com/en-mideast/actions-for-destination-marketers-to-navigate-in-a-covid-19-world>, data di ultima consultazione: 02/01/2022.
- Brunetti F., *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in M. Franch (a cura di), *Destination Management -Governare il turismo tra locale e globale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2002.
- Centro Studi Confindustria, *Un cambio di paradigma per l’economia Italiana: gli scenari di politica economica- autunno 2020*, pubblicato il 10 ottobre 2020 su: <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/tutti/dettaglio/rapporto-previsione-economia-italiana-scenari-politica-economica-autunno-2020>, data di ultima consultazione: 02/01/2022.
- Chowdhury M., Prayag G., Orchiston C., Spector S., “Post-Disaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand”, in *Journal of Travel Research*, vol. 58 (7), 1209–1226, 2019, disponibile al:

[Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand - Mesbahuddin Chowdhury, Girish Prayag, Caroline Orchiston, Samuel Spector, 2019 \(sagepub.com\)](#), data di ultima consultazione: 30/12/2021.

Citarella G. Maglio M., “Il Sistema Locale per lo Sviluppo Turistico- Creativo in Costiera Amalfitana”, in *Alma Tourism Special Issue* n.1, 2014, disponibile al: <https://www.bing.com/newtabredir?url=https%3A%2F%2Falmatourism.unibo.it%2Farticle%2Fdownload%2F4353%2F3822> , data ultima consultazione: 12/01/2022.

COMCEC (Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of Islamic Cooperation), *Risk & Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries*, 2017, disponibile al: [Risk and Crisis Management in Tourism Sector.pdf \(sbb.gov.tr\)](#) , data di ultima consultazione: 28/12/2021.

CNA TV, “TG1: “Boom del turismo italiano tra luglio e agosto””, 6 Settembre 2021, articolo disponibile su: [TG1: "Boom del turismo italiano tra luglio e agosto" - CNA](#) , , data di ultima consultazione: 30/12/2021.

Confalonieri M., *La gestione delle aziende turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Cochrane J. The Sphere of Tourism Resilience, *Tourism Recreation Research* vol. 35(2), 2010 disponibile al : [The-Sphere-of-Tourism-Resilience.pdf \(researchgate.net\)](#) , data di ultima consultazione: 01/01/2022.

Corbisiero F., “Sostenere il turismo: come il Covid-19 influenzerà il viaggio del futuro”, in *Fuori Luogo. Rivista di Sociologia del Territorio, Turismo, Tecnologia*, vol. 17 (1), 2020.

Costa P., *Sistema turistico e politiche*, in *Politiche economiche del turismo* in P. Costa, M. Manente, M.C. Furlan, (a cura di), Touring Editore, Milano, 2001.

Cowdhury M., Prayag G., Orchiston C., Spector S., “Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand”, *Journal of Travel Research* vol. 58(7), pp. 1209-1226, 2019.

Crouch G.I., Ritchie J.R.B., “A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspectives”, in *Brazilian Public Administration Review (RAP)*, Rio De Janeiro, n.

44(5), pp.1049-1066, 2010, disponibile al:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/wGkjhRb5nszC4bzmzgYpTkx/?format=pdf&lang=en>,

data di ultima consultazione: 19/12/2021.

Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

De Sausmarez N., “Crisis Management, Tourism and Sustainability: The Role of Indicators”
in Journal of Sustainable Tourism, 15(6), pp.700-714, 2007.

De Sausmarez, N. “The potential for tourism in post-crisis recovery: Lessons from Malaysia's experience of the Asian financial crisis” in *Asia Pacific Business Review*, 13(2), pp.277-299, 2007.

Dwyer L., Kim C. (2003) “Destination Competiveness: Determinants and Indicators”, in
Current Issue in Turism, (6)5, pp. 369-414, 2003.

Ejarque J, *La destinazione turistica di successo. Marketing e management*, Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2003.

Eurostat, *Tourism statistics - nights spent at tourist accommodation establishments*, ottobre 2021, disponibile al : [Tourism statistics - nights spent at tourist accommodation establishments - Statistics Explained \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&plugin=1), data di ultima consultazione: 19/12/2021.

Faulkner, B., “Towards a framework for tourism disaster management” in *Tourism Management*, 22 (2), 135-147, 2001.

Federalberghi, *Data Tour, trend e statistiche sull'economia del turismo*, Edizioni Ista, Roma, 2021.

Ferrigni F. (a cura di), Sorrentino M. C., *Verso la Costiera antica Piano di gestione del sito UNESCO “Costiera Amalfitana”*, Centro Universitario europeo per i Beni Culturali, Ravello, 2019.

Ferraioli A. et al., *Change, Authentic Amalfi Coast versione 2.2 del 09 Luglio 2021*.

FMI, *World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown*, Washington, DC, April 2020, disponibile al: [World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown \(imf.org\)](https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/01/wEO-apr-2020), data di ultima consultazione: 19/12/2021.

- FMI, World Economic Outlook: *Recovery during a Pandemic—Health Concerns, Supply Disruptions, Price Pressures*. Washington, DC, October, 2021, disponibile al: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021> , data di ultima consultazione: 19/12/2021.
- Fondazione Umberto Veronesi, “Le pandemie nella storia: dal vaiolo del’500 al Covid-19” in Fondazione Umberto Veronesi Magazine, pubblicato il 17-04-2020, disponibile al : [Le pandemie nella storia: dal vaiolo del '500 al Covid-19 | Fondazione Umberto Veronesi \(fondazioneveronesi.it\)](http://www.fondazioneveronesi.it)., data di ultima consultazione: 18/12/2021.
- Forlani F., Pencarelli T., *Il Marketing dei distretti turistici- Sistemi vitali nell’economia delle esperienze*, Edizioni Goliardiche, Bagnara Arsa, 2003.
- Forlani F., Pencarelli T., *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell’economia delle esperienze*, 5th International Congress Marketing Trends, Venezia, 2006.
- Formato R., Presenza A., *Management della destinazione turistica- Attori, strategie e indicatori performance*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2018.
- Franch M., (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, 2002.
- George G., Lakhani K. R., Puranam P., “What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda”, in *Journal of Management Studies*, vol. 57(8), 1754-1758. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business, 2020, disponibile al: [What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda \(smu.edu.sg\)](https://www.smu.edu.sg/research/what-has-changed-the-impact-of-covid-pandemic-on-the-technology-and-innovation-management-research-agenda) , data di ultima consultazione: 19/12/2021.
- Giddens A., *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo* , 1994.
- Giorgio F., Carnazza P., “Gli effetti del COVID - 19 sull’economia italiana e sul sistema produttivo” in *Argomenti*, (16), pp.25–55, 2020, <https://doi.org/10.14276/1971-8357.2212> .
- Gon M., *Dispense del Corso di Destination Management*, Unicusano, 2017.
- Gon M., *Dispense del Corso di Comunicazione e Marketing Territoriale della Destinazione*, Unicusano, 2017.

- Gössling S., Scott D. & Michael Hall M. C. , “Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19”, in *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), pp. 1-20, 2021, DOI: [10.1080/09669582.2020.1758708](https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708), data ultima consultazione 18/12/2021.
- Harlan C. e Pitrelli S., “With American tourists banned from Italy, Amalfi Coast workers are sliding into poverty”, Washington Post, 24 Luglio 2020, disponibile al: <https://www.washingtonpost.com/world/2020/07/24/coronavirus-travel-italy-amalfi-coast/> , data ultima consultazione: 10/01/2020.
- Heidari M., Ashari H.A , Farahbakht S. , Parvaresh S., Using The Analytic Network Process (ANP) In a SWOT Analysis For The Development Of Tourism Destination; Case Study: Kish Island, pubblicato in International Journal of Management (IJM), Vol. 5 (6), 2014, pp. 21-31, disponibile al : [Microsoft Word - 3 USING THE ANALYTIC NETWORK PROCESS ANP IN A SWOT ANALYSIS FOR THE DEVELOPMENT \(psu.edu\)](#) , data ultima consultazione 10/01/2022.
- IRCCS Istituto Clinico Humanitas, “*Variante Omicron: che cos'è e quali sono i sintomi dell'infezione*”, Pubblicato il Dicembre 9, 2021, su: <https://www.humanitas.it/news/variante-omicron-che-cose-e-quali-sono-i-sintomi-dellinfezione/> , data ultima consultazione 18/12/2021.
- IRCCS Istituto Clinico Humanitas, “I Sintomi di Covid 19”, pubblicato il 13 Novembre 2020, disponibile al : [I sintomi di COVID-19 - Humanitas](#), data ultima consultazione 18/12/2021.
- Istat, *Comunicato stampa conti economici nazionali – anno 2020*, pubblicato il 22 settembre 2021, disponibile al : [Conti economici nazionali - Anno 2020 \(istat.it\)](#) , data ultima consultazione 18/12/2021.
- Istat, [Stime preliminari povertà assoluta e delle spese per consumi. Anno 2020](#) , 2021b, [Stime preliminari povertà assoluta e delle spese per consumi. Anno 2020 \(istat.it\)](#) , , data ultima consultazione 18/12/2021.
- Istat, *Classificazione dei Comuni in base alla densità turistica*, 2020a, disponibile al: [Classificazione dei Comuni in base alla densità turistica \(istat.it\)](#) , , data di ultima consultazione: 07/01/2022.

- Istat, PRINCIPALI STATISTICHE GEOGRAFICHE SUI COMUNI, Classificazioni statistiche 2017-2021, 5 Luglio 2021a, disponibile al: [Principali statistiche geografiche sui comuni](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Istat, *Estate 2021: un italiano su due ha intenzione di andare in vacanza. Limitata l'influenza del Covid.*, 2021, [Estate 2021: le prospettive di vacanza degli italiani in era Covid \(istat.it\)](#), data ultima consultazione 18/12/2021.
- Jurdana D. S., Daniela . F., and Agbaba R., "Crisis Management in Tourism–Literature Review." *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, pp.473-482, 2020.
- Kim C., Dwyer L., “Destination Competiveness: Determinants and Indicators”, *Current Issue in Turism*, (VI)5, pp. 369-414, 2003.
- Laurano P., *Il viaggiatore globale: Mobilità, globalizzazione, comunicazione*, LED Edizioni Universitarie, Milano, 2010.
- Leiper N., *Tourism System*, Massey University, Palmerston North, New Zealand, 1990.
- Locarno A., Zizza R., “Previsioni ai tempi del coronavirus” in Banca d’Italia, Note Covid, 2020, 19(11), 2020.
- Lupini A., “Costiera amalfitana “chiusa” per i turisti senza prenotazione”, pubblicato in *Italia a Tavola, Quotidiano di Enogastronomia, turismo, ristorazione e accoglienza*, 17 Agosto 2020, disponibile al : [Costiera Amalfitana “chiusa” per i turisti senza prenotazione - Italia a Tavola](#), data ultima consultazione: 12/01/2022.
- Marchioro S., “Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto” in *Turismo e Psicologia*, Padova University Press, n.2014-1, pp. 58-74, 2014, disponibile al: [Microsoft Word - Marchioro ok.docx \(padovauniversitypress.it\)](#), data ultima consultazione: 02/12/2021.
- Marques Santos, A., Madrid, C., Haegeman, K. and Rainoldi, A., *Behavioural changes in tourism in times of Covid-19*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-20401-5, doi:10.2760/00411, JRC121262, disponibile al : [\(PDF\) Behavioural changes in tourism in times of COVID-19 Employment scenarios and policy options \(researchgate.net\)](#), data ultima consultazione 18/12/2021.

- Martens, H. M., Feldesz, K., & Merten, P., “Crisis management in tourism—a literature based approach on the proactive prediction of a crisis and the implementation of prevention measures”, in *Athens Journal of Tourism*, 3(2), pp. 89-101, 2016.
- Martini U., *Da Luoghi a destinazioni turistiche- Ipotesi di Destination Management nel turismo alpino*, in Franch M., (2002) (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, 2002.
- Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015.
- Mila N., “Vacanze sicure: ok per Cetara, Minori, Praiano, Conca dei Marini e tutta la Costiera Amalfitana” *University Quotidiano Online.it*, 31 Maggio 2020, disponibile al: [Vacanze sicure: ok per Cetara, Minori, Praiano, Conca dei Marini e tutta la Costiera Amalfitana | University.it](#), data ultima consultazione: 02/12/2021.
- Ministero delle Salute, *Covid-19: i casi in Italia alle ore 18:00 del 25 marzo 2020*, aggiornamento pubblicato al: [Covid-19: i casi in Italia alle ore 18 del 25 marzo \(salute.gov.it\)](#)
- Ministero della cultura, *Costiera Amalfitana*, 2022, disponibile al: <https://www.unesco.beniculturali.it/projects/costiera-amalfitana/>, data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Monaco S., *Tourism, Safety and COVID-19: Security, Digitization and Tourist Behaviour*, Routledge, Oxon-New York, 2021
- Mulvihill T., “How four Amalfi Coast hotels have joined the fight against Covid-19 by selling holidays”, *The Telegraph*, 6 Aprile 2020, disponibile al: [How four Amalfi Coast hotels have joined the fight against Covid-19 by selling holidays | Telegraph Travel](#), data ultima consultazione: 12/01/2022.
- Murphy P.E., *Tourism: A community approach*, Routledge, Oxon-New York, prima edizione 1985, ripubblicata 2013.
- Osservatorio Città Clima, “Emergenza clima, Il Bilancio del 2021 dell’Osservatorio Città Clima”, in *Legambiente Onlus*, pubblicato il 29 Dicembre 2021, disponibile al: [Emergenza clima. Il Bilancio del 2021 dell’Osservatorio CittàClima - Città Clima \(cittaclima.it\)](#), data ultima consultazione: 12/01/2022.

- Paniccia P., “Nuovi Fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l’esempio dell’albergo diffuso. Tra borghi storici, residenze d’epoca e antichi casali rurali”, in *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 2012-1, pp. 1-26, 2012, disponibile al: [Microsoft Word - 1-2012 WP Paniccia.doc \(impresaprogetto.it\)](#), data di ultima consultazione: 20/11/2021.
- PATA (Pacific Area Travel Association), *Bounce Back- Tourist Risk, Crisis and Recovery Management Guide*, Bangkok, PATA, 2011.
- Pechlaner, H., *Il futuro della Alpi come destinazione- Le sfide di una collaborazione alpina sovraregionale*, in Franch M., (2002) (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, 2002.
- Pencarelli T., *Marketing e performance dell’industria turistica*, Urbino, Quattroventi, 2001.
- Pencarelli T., Forlani F., *Il Marketing dei distretti turistici- Sistemi vitali nell’economia delle esperienze*, Edizioni Goliardiche, Bagnara Arsa, 2003, disponibile al: [\(PDF\) Marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze | Fabio Forlani - Academia.edu](#), data di ultima consultazione: 20/11/2021.
- Pencarelli T. Forlani F., *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell’economia delle esperienze*, in Atti del 5th International Congress Marketing Trends, Venezia, 2006, http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Pencarelli_Forlani.pdf disponibile al: data di ultima consultazione: 20/11/2021.
- Presenza A., *Destination Management Organization – ruolo organizzazione e indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Positano.com, *Mappa della Costiera Amalfitana*, 2022, disponibile al: [Mappa della Costiera Amalfitana : informazioni utili su Positano e Amalfi](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- Positanonews, *Costiera Amalfitana Covid Free: con le guarigioni di ieri non sono rimasti casi positivi*, articolo pubblicato il 7 Giugno 2020, disponibile al : [Costiera Amalfitana Covid Free: con le guarigioni di ieri non sono rimasti casi positivi - Positanonews](#), ultima consultazione 8/01/2022.

- Presenza A., Formato R., *Management della destinazione turistica- Attori, strategie e indicatori performance*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2018.
- Prezioso M., *Progettare lo sviluppo turistico. Percorso di planning economico- territoriale in sostenibilità*, in Paniccia P., Silvestrelli P., Valeri M. (a cura di), *Economia e Management delle attività turistiche e culturali- Destinazione, impresa, esperienza, contributi di ricerca* in, G. Giappichelli Editore, Torino, 2010.
- Rio R., *Turismo in quarantena*, Tangram Edizioni Scientifiche, Trento, 2020.
- Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I., “A model of destination competitiveness/ sustainability: Brazilian perspectives”, in *Brazilian Public Administration Review (RAP)*, Rio De Janeiro, n. 44(5), pp.1049-1066, 2010.
- Salvioli L., “La storia del coronavirus dall’inizio” – in *Sole 24 ORE- Lab 24*, ultimo aggiornamento 18/11/2021, disponibile al: <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus>, data ultima consultazione: 02/12/2021.
- Silvestrelli P., “La relazione tra competitività e sostenibilità nella governance della destinazione turistica”, in *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 2012-2, pp. 231-248, 2012, disponibile al: <https://core.ac.uk/download/pdf/55277858.pdf>, data di ultima consultazione: 20/11/2021.
- Squires N., “How climate change threatens famed Amalfi Coast”, in *The Christian Science Monitor*, pubblicato il 1 Gennaio 2017, disponibile al: [How climate change threatens famed Amalfi Coast - CSMonitor.com](https://www.csmonitor.com/US/Amalfi-Coast/2017/0101/How-climate-change-threatens-famed-Amalfi-Coast), data di ultima consultazione: 12/01/2022.
- Sky TG 24, “Corona Virus dal primo caso alla pandemia globale: le tappe.”, Pubblicato su Sky TG 24, il 2 Marzo 2020, disponibile al: [Coronavirus, dal primo caso alla pandemia globale: le tappe. FOTO | Sky TG24](https://www.sky.com/it/news/coronavirus-dal-primo-caso-alla-pandemia-globale-le-tappe-foto-sky-tg24), data di ultima consultazione: 20/11/2021.
- Sky TG 24, *Covid, in Italia trend con meno contagi e ricoveri: il confronto tra 2020 e 2021*, articolo pubblicato il 23 ottobre 2021, disponibile al: [Covid in Italia, il confronto tra 2020 e 2021 su contagi, ricoveri e morti. INFOGRAFICHE | Sky TG24](https://www.sky.com/it/news/covid-in-italia-il-confronto-tra-2020-e-2021-su-contagi-ricoveri-e-morti-infografiche-sky-tg24), data di ultima consultazione: 08/01/2022.

- Tamma M., Rispoli M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.
- Tamma M., *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali d'offerta*, in Franch M., (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, 2002.
- Tamma M., *Aspetti strategici della destination governance*, in Pechlaner H., Paola P. Valeri M. Raich F. (a cura di), *Destination Governance – Teoria ed Esperienze*, Quaderni di Studi sull'Impresa, G. Giappichelli Editore, Torino, 2012.
- UNESCO, *Advisory Body Evaluation (ICOMOS), World Heritage Lista – Costiera Amalfitana, Italy*, No 830, 1997, disponibile al: [Advisory Body Evaluation \(ICOMOS\)](#) , data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- UNESCOAmalfiCoast, 2020, *I 15 comuni*, 2020, disponibile al: [I 15 Comuni – Unesco Amalficoast](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- UNESCO World Heritage Centre 1992-2022, *Costiera amalfitana*, 2022, disponibile al: [Costiera Amalfitana - UNESCO World Heritage Centre](#), data di ultima consultazione: 07/01/2022.
- UNWTO 2020, *Covid-19 and tourism, 2020 A year in review*, Gennaio 2021, 2021c, disponibile al: [COVID-19 and Tourism | 2020: A year in review \(unwto.org\)](#) , data ultima consultazione 18/12/2021.
- UNWTO, *Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs)– Preparing DMOs for new challenges*, pp.1-28, 2019, disponibile al: <https://www.e-unwto.org/>, [UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations \(DMOs\) – Preparing DMOs for new challenges | UNWTO](#) , data di ultima consultazione: 20/11/2021.
- UNWTO, *Toolbox for crisis Communicarions in Tourism*, Madrid, 2011.
- UNWTO, *Research Report*, 2019, disponibile al: [Benchmarking Trends Report 2019.pdf \(wttc.org\)](#), data di ultima consultazione: 20/11/2021.
- UNWTO, *Recommendations on Tourism Statistics*, 1994, disponibile al: [Untitled OmniPage Document](#) , data di ultima consultazione: 08/01/2022.
- UNWTO, *World Tourism Barometer Novembre 2021*, 19(6), Madrid, 2021a.

UNWTO, 2020: Worst year in Tourism history with 1 billion fewer International arrivals, Madrid, 2021b, disponibile al: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals> , data ultima consultazione: 02/12/2021.

Valeri M., *Governance e sviluppo sostenibile delle organizzazioni turistiche*, in M.Valeri, H. Pechlaner, M. Gon (a cura di), *Innovazione, Sostenibilità e Competitività-Teorie ed evidenze empiriche*, Giappichelli Editore, Torino, 2016.

Viassone M., *Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica*, Gestione d'impresa - Coordinata da: M. Caroli, M. Frey, G.L. Gregori, vol. 6., Franco Angeli, Milano, 2017.

WHO, *Enhancing Readiness for Omicron (B.1.1.529): Technical Brief and Priority Actions for Member States*, World Health Organization HQ, pubblicato il 10 December 2021 su: [https://www.who.int/publications/m/item/enhancing-readiness-for-omicron-\(b.1.1.529\)-technical-brief-and-priority-actions-for-member-states](https://www.who.int/publications/m/item/enhancing-readiness-for-omicron-(b.1.1.529)-technical-brief-and-priority-actions-for-member-states), data di ultima consultazione: 07/01/2022.

World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Index 2019*, Geneva, 2019, disponibile al: [Travel and Tourism Competitiveness Report 2019 - Reports - World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019), data ultima consultazione: 02/12/2021.

WHO *Corona Virus Disease Dashboard*, disponibile al: <https://covid19.who.int>.

Zhong L., Sun S., Law R. & Li X, “Tourism crisis management: evidence from COVID-19”, in *Current Issues in Tourism*, vol. 24(19), 2671-2682, 2021, disponibile al: [Tourism crisis management: evidence from COVID-19: Current Issues in Tourism: Vol 24, No 19 \(tandfonline.com\)](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14467884.2021.2011111) , data ultima consultazione 18/12/2021.

Zizza R., Locarno A. “Previsioni ai tempi del coronavirus” in *Banca d'Italia*, Note Covid, 2020, 19(11), 2020.

Sitografia

Distretto Turistico Costa D'Amalfi: <https://distrettocostadamalfi.it/> , ultima consultazione 12/01/2022.

Authentic Amalfi Coast : [Authentic Amalfi Coast - Authentic Amalfi Coast](https://www.authenticamalficoast.com/), ultima consultazione 12/01/2022.

[The World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org) , ultima consultazione 12/01/2022.

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

- Si
- No
- Altro: che significa ?? Cosa intendete per "integrata" ?

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

- Si
- No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

- Si
- No
- Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

Ricondurre gli enti pubblici al solo impegno di controllo e togliere la promozione, sia perchè NON la fanno sia perchè sprecano denaro nelle poche attività svolte al solo fine clientelare.
Poi maggiore coesione tra i privati tramite Consorzi ed Associazioni

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

Sarebbe fondamentale. Noi abbiamo risposto di essere una struttura stagionale, ma anni fa eravamo aperti tutto l'anno. Si può rifare questa esperienza, manca solo un poco di organizzazione pubblico-privato, non solo a livello Costa d'Amalfi.

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

3.11

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

125

Occupazione totale del 2019 in % *

72

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

2,9

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

90,00

Occupazione totale del 2020 in % *

22

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

5900

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

4000

Permanenza media 2021 in gg *

2,00

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

- si
- No
- Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

120,00€

Occupazione totale del 2021 in % *

53%

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

Si

No

Altro:

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

Si

No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

Si

No

Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

Migliorare la situazione del traffico, creare nuovi parcheggi, diminuire i posti letto in costiera amalfitana

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

Le strutture non sono attrezzate per affrontare la stagione invernale

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

3,5

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

1500

Occupazione totale del 2019 in % *

96%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

3,2

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

1200

Occupazione totale del 2020 in % *

80%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

80%

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

20%

Permanenza media 2021 in gg *

3,6

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

1600

Occupazione totale del 2021 in % *

90%

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

Si

No

Altro:

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

Si

No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

Si

No

Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

La Costiera Amalfitana dovrebbe fare sistema come il comprensorio delle Dolomiti, in sinergia con le istituzioni. I problemi del traffico locale, le vie del mare mai decollate sono irrisolti da decenni. La Costiera Amalfitana ha risposto molto bene in queste due passate stagioni estive post covid con presenze di turisti americani e di interesse cinematografico. Negli ultimi due anni, diverse case cinematografiche americane hanno investito milioni di euro soprattutto in periodi di bassa stagione Ottobre e Novembre 2021

La Costiera Amalfitana non ha bisogno di strategie di vendita perchè le sue bellezze sono famose nel mondo intero ma necessita esclusivamente di essere fruibile da viaggiatori che provengono da tutto il mondo e da località dove fanno sistema . La Costiera ha risposto molto bene all'epidemia Covid 19 in quanto la maggior parte dei lavoratori e degli abitanti hanno aderito alla campagna vaccinale cosa non avvenuta in Trentino dove il turismo rischia di rimanere al palo per la terza stagione consecutiva poichè si sono registrati molti no vax.

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

Non si può parlare di destagionalizzazione se non consentiamo prima di rendere fruibile la Costiera durante i mesi in cui la domanda è molto alta

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

3,5

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

160,00

Occupazione totale del 2019 in % *

94

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

4

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

140

Occupazione totale del 2020 in % *

35

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

2800

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

150

Permanenza media 2021 in gg *

4

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

150

Occupazione totale del 2021 in % *

38

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

Si

No

Altro:

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

Si

No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

Si

No

Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

Ottimizzare la viabilità in costiera; le autorità locali devono mettere a conoscenza gli albergatori sulle varie iniziative legate al turismo, sia di natura di offerta, sia di oneri.

.....

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

dipende dalla struttura ricettiva

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

5

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

70

Occupazione totale del 2019 in % *

72,25%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

3

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

116

Occupazione totale del 2020 in % *

12%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

6175

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

3972

Permanenza media 2021 in gg *

4

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

108

Occupazione totale del 2021 in % *

27%

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

Si

No

Altro:

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

Si

No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

Si

No

Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

Interazione tra i diversi enti della costiera Amalfitana

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

la destagionalizzazione influisce molto sulla ripresa turistica ma purtroppo i comuni dei vari paesi della costiera dovrebbero muoversi tutti verso lo stesso obiettivo. Se i paesi non offrono attrazioni durante l'inverno non si può pensare di non essere stagionali

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

2 notti

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

- si
- No
- Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

400

Occupazione totale del 2019 in % *

94

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

1.5

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

400

Occupazione totale del 2020 in % *

35

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

1700

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

4200

Permanenza media 2021 in gg *

1.7

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

- si
- No
- Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

400

Occupazione totale del 2021 in % *

55

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

- Si
- No
- Altro: Abbastanza, va migliorata ed implementata.

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

- Si
- No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

- Si
- No
- Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

Investire sulla pubblicità per rilanciare di nuovo il territorio sia livello nazionale ed internazionale. Varie regioni hanno acquistato spazi pubblicitari sull'emittenti TV principali nazionali. Inoltre, attivare di nuovo azioni di promozioni mirate presso i maggiori mercati turistici internazionali. Soprattutto in costiera non organizziamo solo matrimoni.

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

Prima di pensare a destagionalizzare dobbiamo assicurarci che il turista che viene nei periodi di bassa stagione trovi paesi "vivi" con negozi e strutture aperte!!! Non basta organizzare eventi e avere siti da visitare aperti per poi andare alla ricerca di un ristorante aperto, bar, alberghi, negozi etc.

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

2,4

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

- si
- No
- Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

141,00

Occupazione totale del 2019 in % *

52% (annuale)

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

1,3

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

112,00

Occupazione totale del 2020 in % *

24% (annuale)

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

1277

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

1756

Permanenza media 2021 in gg *

1,95

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

- si
- No
- Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

123,00

Occupazione totale del 2021 in % *

35% (ANNUALE)

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

Si

No

Altro:

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

Si

No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

Si

No

Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

organizzazione del calendario delle aperture e chiusure di tutte le strutture ricettive dei ristoranti dei siti culturale e dei trasporti
.....

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

solo la destagionalizzazione potrebbe influire sulla ripresa

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

2,7

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

190

Occupazione totale del 2019 in % *

85%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

1,9

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

190

Occupazione totale del 2020 in % *

35%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

30%

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

70%

Permanenza media 2021 in gg *

2,1

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

190

Occupazione totale del 2021 in % *

50%

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

Si

No

Altro:

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

Si

No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

Si

No

Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

Maggiore interconnessione tra i vari attori/operatori del turismo.
.....

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

Penso che la destagionalizzazione non è realizzabile nel breve, occorre rivisitare l'offerta turistica, occorre un cambio di visione.

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

3

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

200

Occupazione totale del 2019 in % *

70

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

3

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

190

Occupazione totale del 2020 in % *

30

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

70

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

30

Permanenza media 2021 in gg *

3

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

190

Occupazione totale del 2021 in % *

50

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

- Si
- No
- Altro: CIOE? NON COMPRENDO COSA INTENDETE PER "INTEGRATA"

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

- Si
- No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

- Si
- No
- Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

FARE PIU' FORMAZIONE DEL PERSONALE

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

IN COSTA D'AMALFI SAREBBE FACILE, MA NESSUNO LA VUOLE VERAMENTE FARE

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

3.11

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

120,00€

Occupazione totale del 2019 in % *

72%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

2,89

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

€ 88,50

Occupazione totale del 2020 in % *

22%

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

5300

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

3540

Permanenza media 2021 in gg *

2,62

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

€ 105,50

Occupazione totale del 2021 in % *

32%

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Analisi della Performance Costa D'Amalfi 2019/20/21

Gentile Imprenditore,

il presente questionario è rivolto a tutti i soggetti che fanno parte del Comparto Turistico della Costiera Amalfitana, in forma completamente anonima, con il fine di effettuare statistiche riguardanti l'andamento della destinazione turistica, pre e post, il periodo più acuto della pandemia da Covid-19.

I dati sono raccolti per fini accademici, come supporto statistico nella stesura di una tesi in Tourism Management, che ha come scopo quello di dimostrare quali sono state le ricadute in ambito turistico per il nostro territorio nell'arco temporale preso in considerazione, e come le politiche di enti territoriali locali, possano aiutare a valorizzare il nostro territorio e l'offerta che esso offre permettendo il ritorno ad un afflusso di domanda turistica maggiore con tutti i benefici che esso porta in ambito economico e sociale per il nostro territorio.

La scelta di proporre la Costiera Amalfitana come tema centrale del suddetto lavoro accademico nasce dalla passione per l'ambito turistico e con lo scopo di valorizzare il nostro territorio studiando le sue dinamiche anche in un periodo difficile come quello che, appunto, stiamo vivendo.

Come potrà notare in esso saranno richieste anche risposte soggettive che potrebbero fornire uno spunto di riflessione sui problemi, e una spinta all'innovazione, di quella che è la nostra offerta turistica.

Spero impiegherà un pò del Suo tempo per aderire a questo progetto.

Grazie in anticipo per la Sua disponibilità.

classificazione struttura ricettiva *

- Hotel 1 Stella
- Hotel 2 Stelle
- Hotel 3 Stelle
- Hotel 4 Stelle
- Hotel 5 Stelle
- Hotel 5 Stelle Luxury
- Pensione
- Affittacamere
- Bed & Breakfast
- Casa Vacanze
- Locazione turistica
- Altro:

Periodo di apertura *

- Aperto tutto l'anno
- Aprile- Ottobre
- Altro:

Secondo Lei l'offerta turistica proposta dalla Costiera Amalfitana è integrata? *

Si

No

Altro:

Secondo Lei il grado di collaborazione tra le varie imprese, organizzazioni e la comunità locale nella costituzione e promozione dell'offerta turistica è buono? *

Si

No

In relazione alla Sua attività, ritiene che il Distretto Turistico Costa D'Amalfi stia facendo un buon lavoro di promozione dell'offerta turistica?

Si

No

Altro

Secondo Lei, quali sono le iniziative che si potrebbero intraprendere per il rilancio turistico della Costiera Amalfitana dopo l'epidemia di Sars-Covid 19 e renderla più competitiva in generale? *

destagionalizzare
.....

Cosa pensa della destagionalizzazione, e quanto questa può influire sulla ripresa turistica post Covid-19? *

la destagionalizzazione consente di recuperare una parte del fatturato e spalmare in un periodo più lungo un afflusso che concentrato in un periodo ridotto diventa insostenibile a discapito della qualità

Arrivi, occupazione, nazionalità 2019

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2019 in gg *

3,5

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

260

Occupazione totale del 2019 in % *

80

Arrivi, occupazione, nazionalità 2020

inserire numeri approssimativi

Permanenza media 2020 in gg *

2

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

0

Occupazione totale del 2020 in % *

0

Arrivi, occupazione, nazionalità 2021

inserire numeri approssimativi

Arrivi turistici italiani 2021 in numero decimale *

0

Arrivi turistici stranieri 2021 in numero decimale *

0

Permanenza media 2021 in gg *

2

Ha assistito a una concentrazione della domanda nel weekend? *

si

No

Altro:

Tariffa media giornaliera in € *

(o ADR) Si ottiene dividendo il fatturato annuale diviso il numero di camere vendute

0

Occupazione totale del 2021 in % *

0

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli