

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

“25 anni fa...tra 25 anni”

numero speciale celebrativo dei
venticinque anni di Risposte Turismo

con 25 autori

Antonio Barreca, Andrea Casadei, Julie Coker,
Edoardo Colombo, Maria Criscuolo, Francesco di Cesare,
Sara Digiesi, Elisabetta Fabri, Rocco Forte, Gabriella Gentile,
Tom Jenkins, Anthony La Salandra, Stefan Marchioro con Paola Bagatella,
Barbara Muckermann, Alessandro Nucara, Roberto Perocchio,
Andrea Prete, Alessandra Priante, Dina Ravera, Patrick Romano,
Eduardo Santander, Ana Tripković Marković,
Massimiliano Vavassori, Roberto Vitali, Mario Zanetti

le pagine di Risposte Turismo

ISSN 2499-0795

Numero speciale celebrativo dei 25 anni di Risposte Turismo

Pubblicazione di Risposte Turismo S.r.l

Dorsoduro 1648

30123 Venezia

tel. +39 041 3093260

LinkedIn Risposte Turismo

X @RisposteTurismo

info@risposteturismo.it

www.risposteturismo.it

Coordinamento scientifico

Francesco di Cesare

Organizzazione

Anthony La Salandra

Maria Stefania Turcato

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata, compresa la fotocopia.

Le pagine di Risposte Turismo: presentazione della rivista

Creare un forum di dibattito e confronto sui temi della gestione e dello sviluppo del turismo, contribuendo all'arricchimento del bagaglio tecnico degli addetti ai lavori e di chiunque manifesti interesse verso questa industria, attraverso un puntuale approfondimento delle questioni di maggior interesse, un continuo aggiornamento su prodotti, mercati e comparti, la presentazione e l'analisi di casi specifici, siano essi aziende o destinazioni.

È con queste ambizioni che nel lontano 2001 nacque l'iniziativa editoriale le Pagine di Risposte Turismo, di fatto il primo progetto concepito dalla società.

Da quel momento l'iniziativa è cresciuta ed è cambiata, prima in una fase che prevedeva la pubblicazione di volumi con all'interno alcuni articoli, poi in una seconda che vede la diffusione tramite canali digitali di numeri con all'interno un singolo contributo. Non ha conosciuto interruzioni, contribuendo a segnare il passo dell'evoluzione stessa di Risposte Turismo, e raggiungendo di recente il traguardo dei cento numeri, celebrato con un'uscita speciale che ha dato spazio a brevi temi di 10 studenti delle scuole secondarie di primo grado.

Mettere a disposizione delle imprese, delle associazioni di categoria e degli enti preposti allo sviluppo e al coordinamento delle attività turistiche, uno strumento di riflessione sui problemi e le prospettive del turismo, favorendo la formazione - tra gli operatori pubblici e privati del settore - di una consapevolezza più chiara e diffusa del ruolo chiave da essi giocato nel contesto dell'economia.

È un'esplorazione a 360 gradi, quella che, grazie agli autori degli articoli pubblicati, conduciamo nel variegato mondo del turismo. Imprenditori, manager, amministratori, esperti e ricercatori, italiani e stranieri, sono chiamati ad analizzare, di volta in volta, problemi di gestione e opportunità di mercato che vedono di volta in volta protagonisti uno o più degli attori principali di questa macroindustria che più cresce, più sente il bisogno di riflettere e interrogarsi sulle proprie prospettive future.

Per i 25 anni della società, e della rivista, abbiamo deciso di tornare a stampare un volume che raccoglie gli articoli di 25 autori, non solo italiani, di indiscussa competenza ed esperienza nel turismo.

Per leggere o consultare i numeri de le Pagine di Risposte Turismo si invita a visitare la sezione dedicata all'interno del sito web della società: <https://www.risposteturismo.it/pagine-rt/>.

Risposte Turismo: presentazione delle attività

Risposte Turismo è una società italiana, indipendente, con sede a Venezia, che dal 2001 sviluppa ricerche, eventi, analisi e attività di consulenza strategica dedicate alla macro-industria turistica, affiancando imprese, enti e istituzioni nella comprensione dei fenomeni che attraversano il settore e nelle scelte che ne orientano lo sviluppo.

In 25 anni di attività, Risposte Turismo ha realizzato centinaia di progetti per più di 200 clienti, costruendo un ricco patrimonio di conoscenze e posizionandosi come uno dei riferimenti del mercato italiano per chi è interessato ad avere a disposizione indagini affidabili e visione strategica sul turismo, anche grazie alla capacità di tradurre analisi in progetti concreti e momenti di confronto tra stakeholder.

Risposte Turismo opera in tutta Italia e in alcuni contesti internazionali, sviluppando ogni progetto in modo sartoriale, disegnandolo insieme al committente e adattando strumenti di ricerca, metodologie e analisi alle specifiche esigenze.

Sono esempi degli interventi di ricerca e consulenza:

- ▶ lo sviluppo di risposte a specifiche istanze di conoscenza ed informazione su prodotti e mercati, molto spesso uniche e spesso su temi mai fino a quel momento esplorati;
- ▶ l'analisi e le previsioni delle dinamiche turistiche che caratterizzano diversi contesti territoriali;
- ▶ l'elaborazione di piani strategici volti ad indirizzare le scelte di base e l'operatività delle destinazioni turistiche;
- ▶ il supporto all'elaborazione delle politiche di comunicazione e commerciali;
- ▶ il calcolo degli impatti e delle ricadute di attività e investimenti operati da una o più imprese a beneficio di specifici territori così come quelli legati ai grandi eventi;
- ▶ la realizzazione di piani di fattibilità relativi al lancio di prodotti o iniziative così come alla creazione di nuove organizzazioni (DMO, convention bureau, film commission ed altre ancora);
- ▶ l'identificazione di opportunità di mercato e il supporto, in termini di analisi di scenario, alle scelte di investimento;
- ▶ l'affiancamento tecnico alla progettazione in risposta a bandi europei (intervenendo sia come partner di progetto che come fornitore).

Oltre al lavoro di ricerca e consulenza, Risposte Turismo organizza alcuni forum di riferimento per operatori e istituzioni del settore, tra cui Italian Cruise Day, Adriatic Sea Forum – Cruise Ferry Sail & Yacht, e Shopping Tourism – il forum italiano. Questi appuntamenti rappresentano occasioni di incontro tra imprese, amministrazioni, ricercatori e operatori della filiera turistica e non solo, contribuendo a rafforzare il dialogo e la condivisione di conoscenze in un comparto che per sua natura è profondamente interconnesso e collettivo.

INDICE

Introduzione	1
Dalla disintermediazione all'intelligenza aumentata. Il turismo tra due rivoluzioni digitali <i>di Antonio Barreca</i>	9
Venezia, dal pubblico da conquistare alla città da riequilibrare <i>di Andrea Casadei</i>	15
New York City: a global icon in transition <i>di Julie Coker</i>	23
25 anni fa, la lunga strada verso il turismo digitale <i>di Edoardo Colombo</i>	27
25 anni fa, tra 25 anni: il turismo come infrastruttura relazionale del mondo <i>di Maria Criscuolo</i>	31
L'evoluzione della ricerca nel turismo <i>di Francesco di Cesare</i>	35
Oltre il turismo tradizionale: come l'ospitalità si trasforma <i>di Sara Digiesi</i>	41
Il valore dell'industria: l'hotellerie come asset strategico nazionale <i>di Elisabetta Fabri</i>	45
Continuare a scommettere nel turismo in Italia <i>di Rocco Forte</i>	51

Il settore MICE tra passato, presente e futuro: come cambiano eventi, relazioni e destinazioni <i>di Gabriella Gentile</i>	55
From the Grand Tour to global mass travel: why tourism in Italy has changed less than we think <i>di Tom Jenkins</i>	61
Superare i paradossi e i contrasti del turismo nei prossimi 25 anni <i>di Anthony La Salandra</i>	67
L'organizzazione delle destinazioni turistiche ieri ed oggi. Evoluzione del fenomeno turistico, trasformazioni organizzative e prospettive di governance <i>di Stefan Marchioro con Paola Bagatella</i>	73
In a sea of sameness, we're choosing control <i>di Barbara Muckermann</i>	79
Stato e prospettive del mercato del lavoro nel settore turismo in Italia <i>di Alessandro Nucara</i>	83
Il turismo nautico in Italia: una navigazione non sempre in acque tranquille, ma con ottime prospettive <i>di Roberto Perocchio</i>	89
L'impegno di Unioncamere per accompagnare le imprese del turismo ad affrontare le nuove sfide <i>di Andrea Prete</i>	93
Dal turismo come industria al turismo come infrastruttura sociale: 25 anni di trasformazioni e le sfide dei prossimi 25 <i>di Alessandra Priante</i>	97

25 anni fa costruivamo infrastrutture. Oggi costruiamo valore attraverso i territori <i>di Dina Ravera</i>	101
Il ruolo delle DMO in Italia <i>di Patrik Romano</i>	105
A new way to travel Europe: how we are shaping the change together <i>di Eduardo Santander</i>	109
Montenegro Tourism: yesterday's reawakening, today's management, tomorrow's responsibility <i>di Ana Tripković Marković</i>	115
Oltre le grandi città d'arte: il Touring Club Italiano e le nuove geografie del turismo <i>di Massimiliano Vavassori</i>	121
Ospitalità accessibile = differenziazione competitiva: come 35 anni di evoluzione hanno trasformato un costo in vantaggio economico <i>di Roberto Vitali</i>	125
25 anni fa, tra 25 anni: l'evoluzione delle crociere tra crescita, trasformazione e valore condiviso <i>di Mario Zanetti</i>	131

Introduzione

Per i 25 anni di Risposte Turismo abbiamo chiesto ad alcuni professionisti impegnati a diverso titolo nella macroindustria turistica - imprenditori, manager, amministratori - di scrivere un breve contributo, ciascuno riferito ad ambiti e problematiche che più sono stati seguiti dall'autrice o dall'autore, legati da un'idea di partenza, quella di provare a confrontare ciò che accadeva ieri (idealmente, per riprendere l'anniversario della società, 25 anni fa) con ciò che accade oggi, o ciò che accade oggi con ciò che potrebbe accadere domani (tra 25 anni), o, ancora ciò che è cambiato e potrebbe cambiare tra ieri, oggi e domani. Ne è venuto fuori un volume non solo firmato da autorevoli e prestigiosi nomi di questo comparto, ma ricco di spunti e considerazioni che crediamo potranno arricchire il bagaglio culturale e professionale di chi avrà voglia di leggere le pagine che lo compongono. Vogliamo ringraziare, come Risposte Turismo, tutti gli autori, per aver dedicato del tempo prezioso a scrivere ed inviarci il loro contributo.

Il volume è composto da 25 articoli (e come potevano essere di più o di meno? ...), alcuni accomunati da un tema di fondo, altri peculiari, ciascuno ad ogni modo con un proprio punto di vista.

Tra gli autori c'è chi ha abbracciato l'intera industria turistica per fornire alcuni spunti. Alessandra Priante mette in luce in particolare il cambiamento intervenuto nella visione e negli obiettivi del turismo negli scorsi 25 anni e per i prossimi 25: dalla crescita alla governance, da

una attenzione tutta economica ad una rivolta ai più numerosi ed ampi significati e valori del turismo. Secondo l'autrice "il turismo oggi influenza la qualità della vita delle comunità, contribuisce alla costruzione dell'identità dei luoghi e partecipa, in modo diretto, alla definizione degli equilibri sociali e culturali", e tali impatti dovranno essere seguiti e regolati in futuro, favorendone le ricadute positive e limitando quelle negative. La formazione e un approccio data driven, assieme ad altri fattori, avranno un ruolo determinante in tale percorso evolutivo, nel quale il turismo dovrà farsi carico di responsabilità nuove. Antonio Barreca contrappone l'inizio secolo, periodo contraddistinto da attori dell'offerta - dai tour operator alle agenzie viaggi, dalle compagnie aeree alle strutture ricettive - che componevano un ecosistema affidabile al servizio del cliente, ad una fase successiva che con l'avvento delle online travel agencies, dei vettori low cost, degli appartamenti come soluzione ricettiva turistica hanno visto allargare e rendere più democratico l'accesso al turismo creando però non pochi problemi in termini di occupazione, resistenza delle imprese alla competizione, rapporto con le comunità locali. Il futuro, i cui prodromi sono già ben evidenti, dovrà misurarsi, e sarà determinato, dalle possibili applicazioni dell'intelligenza artificiale ma anche dalle trasformazioni demografiche e dai cambiamenti climatici. Andrea Prete ricorda come le sfide nel turismo e per il turismo siano molteplici, ed alcuni fattori ne stanno determinando la natura e la complessità: l'ormai scontata ma mai banale attenzione alla

sostenibilità, la crescente digitalizzazione dei processi, l'obiettivo della valorizzazione di mete alternative anche per alleggerire il peso su quelle più consolidate, la capacità di reagire a fenomeni imprevisti e potenzialmente destabilizzanti. Eduardo Santander, partendo dall'assunto che nel corso degli ultimi 25 anni siano cambiate molte cose, a cominciare da una diversa consapevolezza del turista anche relativamente ai propri comportamenti, più orientati alla sostenibilità ed al rispetto dei territori e delle comunità visitate, segnala come all'interno dell'ETC Strategic Framework 2030 gli obiettivi indicati siano quelli di un cambio da quantità a qualità, maggiore attenzione sul valore prodotto dall'intera industria turistica, meno attenzione al marketing e più alla gestione. E, guardando al futuro, servirà sempre più per le destinazioni un nuovo modello di leadership capace di fare proprie ed indicare a tutti le nuove priorità. Secondo la visione di Tom Jenkins, le dinamiche nel turismo non sono particolarmente cambiate, non solo negli ultimi 25 anni ma nel corso dei secoli. Le principali attrazioni restano al centro delle intenzioni di visita dei turisti, e sono quasi sempre attrazioni che gli stessi residenti, nella storia di una città o di un Paese, hanno contribuito a creare. Causa oggi di disagi, talvolta, ma anche di ricchezza e di soft power. L'offerta e la domanda cercano e trovano nuovi equilibri, oggi l'organizzazione e la gestione di attrattori turistici e di intere destinazioni devono fare i conti con altri numeri rispetto al passato, ma pur sempre all'insegna delle stesse dinamiche. Se è cambiato il turismo è perché è cambiata la società, ed a volte si tratta di cambiamenti che richiedono secoli, e non decenni, per essere

compresi. Il turismo in Italia va considerato infrastruttura di sviluppo più che solo un settore economico, scrive Dina Ravera, e a guidarne l'evoluzione saranno una prima direttrice tecnologica, grazie alla crescente integrazione tra piattaforme, dati e servizi, ed una seconda territoriale, con una progressiva redistribuzione dei flussi verso una rete più ampia di destinazioni. Una sfida da accettare e una direzione di impegno molto precisa, che risponde anche ad alcune criticità ormai evidenti. Il turismo del domani dovrà generare valore diffuso, premiare le filiere locali, porre le basi per una crescita sostenibile, essere più intelligente, più integrato, più distribuito.

Alcuni articoli sono dedicati a specifici focus. Alla centralità che va data ai temi della formazione e del recruiting è dedicato il contributo di Alessandro Massimo Nucara, che ricorda la difficoltà da parte delle imprese ad assicurarsi il giusto numero di collaboratori, preparati, a vari livelli. Le cause risiedono, tra le altre, nell'inverno demografico, in un cambiamento di stili di vita che determina minor disponibilità dei giovani ad affrontare lavori che presentano calendari ed orari peculiari, nella ancora scarsa considerazione di cui gode il turismo come ambito professionale nel quale crescere e realizzarsi. Ma tali difficoltà non devono essere pensate per essere strutturali, e si può intervenire, investendo innanzitutto nella formazione garantendo collaborazione tra il mondo delle imprese e quello della scuola, nei piani di welfare, nel trattamento retributivo, nelle politiche pubbliche di sostegno. Mentre sono le nuove frontiere tecnologiche, a partire dall'intelligenza

artificiale, al centro dell'articolo di Edoardo Colombo, che sostiene come per comprendere le effettive prospettive che la tecnologia potrà aprire per accompagnare il turismo del futuro sia necessario rileggere quanto accaduto. Ed appare in modo chiaro come le innovazioni abbiano bisogno di essere comprese, recepite, accompagnate ed adottate nel rispetto delle molte sensibilità, priorità e criticità che segnano l'evoluzione non solo di un comparto ma di una intera società. E scopriamo come già oggi le frontiere aperte con l'intelligenza artificiale dovranno essere capitalizzate non per sostituire l'umano ma per valorizzarlo, non per sfruttare i territori ma per restituire ad essi ricchezza e valore. Al fondamentale tema dell'accessibilità, da intendere nella giusta prospettiva e con approccio allargato, è dedicato il contributo di Roberto Vitali, che ricorda come si sia passati da un tempo, non così distante, in cui l'accessibilità era percepita come un obbligo da ottemperare, ad una trasformazione innanzitutto nell'accezione del concetto stesso, non visto più come riferito a condizioni di disabilità ma a differenti situazioni che possono presentarsi per tutti, anche solo in modo temporaneo. Da lì ha preso avvio un cambio culturale, ancora da completare, grazie al quale il concetto al centro è quello dell'ospitalità e la capacità di interpretarlo in modo ampio, innovativo e legato alle esigenze, e preferenze, del cliente. Massimiliano Vavassori scrive che dopo decenni, o forse secoli, di un'Italia vista e promossa come destinazione legata in particolare ad alcune tra le città d'arte più importanti al mondo, e ad alcuni territori, prevalentemente costieri, ricchi di fascino, si è passati in modo sempre più convinto ad una fase

di valorizzazione di mete per certi versi alternative, ma non meno importanti. Si è iniziato a mettere al centro dell'attenzione, così come degli investimenti e della promozione, i borghi e più in generale l'entroterra, con obiettivi non solo economici ma anche sociali, puntando a contribuire attraverso il turismo ad un'azione di difesa e recupero degli equilibri di vita stessa in località messe alla prova da fenomeni destabilizzanti, e dando al tempo stesso ai turisti, italiani, ed esteri, nuove suggestioni e proposte di visita e vacanza.

Ai modelli di gestione delle destinazioni sono dedicati i contributi di Stefan Marchioro, assieme a Paola Bagatella, e Patrik Romano. I primi ripercorrono le varie soluzioni ed i vari approcci utilizzati nel tempo per promuovere, prima, e gestire, poi le destinazioni. Riconoscendo via via la complessità della sfida, ci si è spostati verso una logica di governance delle destinazioni, capace di riconoscere le molte sfere di influenza e di contatto del turismo con altri aspetti del vivere, e la necessità di integrare e coinvolgere: residenti, turisti e non solo. E ad accompagnare le trasformazioni avvenute, e quelle che verranno, c'è la consapevolezza della necessità di un approccio data driven per pianificare, misurare e governare. Il secondo, ricordando come la DMO sia il soggetto che già oggi e in prospettiva può e deve giocare un ruolo centrale nell'organizzazione e gestione del turismo, evidenzia quattro priorità: passare da un focus su comunicazione e promozione ad una più ampia competenza, a partire dalla gestione; raggiungere una sostenibilità economica che consenta di realizzare azioni che richiedono

risorse; favorire la formazione di nuovi professionisti adeguati, per competenze, alle nuove sfide; ampliare la platea di soggetti al centro delle riflessioni e delle scelte, affiancando i residenti ai turisti.

E proprio ad alcune destinazioni sono riferiti altri articoli contenuti nel volume. Quello di Ana Tripković Marković ripercorre il ruolo giocato dalla National Tourism Organization nell'accompagnare lo sviluppo turistico del Montenegro, passando da una prima fase nella quale l'obiettivo era farsi conoscere ad una nella quale si sono declinati specifiche vocazioni e priorità, definendo pertanto quali prodotti promuovere maggiormente e che tipo di domanda puntare ad attrarre. L'autrice inoltre sceglie di presentare alcuni rilievi sull'importanza dell'Italia come bacino di provenienza di domanda turistica, così come sul ruolo del Montenegro all'interno della più ampia destinazione adriatica. E, proiettando le riflessioni sul futuro, si chiarisce come la prospettiva per il Paese non sarà tanto quella di aumentare l'incoming ma di trovare l'equilibrio per una crescita responsabile e sostenibile, capace di tradursi in un vero driver di sviluppo, non solo economico, per l'intera nazione. Julie Coker ci ricorda come New York sia tra le città più visitate al mondo, capace di attrarre un numero di turisti in continua crescita fino al blocco causato dalla pandemia. Un blocco che non ha fermato le attività pensate per intrattenere ed informare i turisti, attraverso la trasformazione da fisico a virtuale di una serie di attività, tra le quali percorsi museali ed espositivi, concerti, eventi e dibattiti. La ripartenza che da lì è

seguita ha portato l'ente turistico della città a dedicarsi a rendere disponibili programmi di conoscenza e visita pensati per visitatori con origine e cultura differenti, e l'ausilio dei nuovi supporti tecnologici ha aiutato nel metterle a disposizione anche di persone con disabilità, rendendola sempre più inclusiva. Lo sguardo al futuro porta New York City a guardare con attenzione alla componente estera di visitatori, ancora decisamente minoritaria, anche perché quella con soggiorni mediamente più lunghi e spesa media più alta, mantenendo alta l'attenzione alla sostenibilità ed al rapporto con il turista, rapporto che si vuole sempre più olistico, non limitato alla sola offerta degli elementi di base di un soggiorno e di una vacanza, cercando di privilegiare il valore ai numeri, e favorendo la fedeltà della domanda. E sempre in tema di città tra le più visitate al mondo, Andrea Casadei porta l'attenzione su Venezia, sul suo recente passato e un auspicabile, o necessario, futuro per una città che negli anni ha visto trasformare la propria relazione con il turismo stesso, prima vettore di potenziali vantaggi economici e non solo, poi causa di eccessi e derive che hanno minato la stessa capacità di essere città. E proprio per questo il futuro che si vorrebbe immaginare, e magari vedere realizzato, nel rapporto tra Venezia e il turismo deve costruirsi attraverso un allargamento degli orizzonti, al cui centro devono essere i tratti fondamentali di un organismo vivo come quello di una vera città, per rimettere il turismo e le sue dinamiche nella corretta posizione e prospettiva.

Quattro articoli sono dedicati al mondo dell'hôtellerie. Elisabetta Fabri sostiene che il

futuro dell'industria alberghiera in Italia può essere radioso se si sarà in grado di affrontare e vincere alcune sfide, da quella della modernizzazione del patrimonio immobiliare a quella della formazione e recruiting di personale adeguato tanto per numero che per competenza, fino alla spinta alla delocalizzazione per favorire l'arrivo dei turisti lì dove oggi fanno fatica ad arrivare anche per ragioni di accessibilità infrastrutturale. L'hotel è e potrà essere un formidabile biglietto da visita per tutto il made in Italy, ed anche per questa ragione è necessaria una risposta adeguata anche da parte dello Stato in termini normativi, di regolamentazione, e di sostegno. Rocco Forte racconta come la scelta di investire in Italia, anche per un gruppo internazionale, possa essere considerata naturale, se non scontata, a partire dalle risorse turistiche del Paese. Non sono pochi, tuttavia, gli ostacoli, spesso legati a processi burocratici e politiche di destinazione dei fondi pubblici disponibili che non facilitano il lavoro degli imprenditori. Le condizioni per scommettere sul futuro però ci sono tutte, ricordandosi di mettere sempre il cliente al centro, puntando più sul valore e sulla qualità e meno sui numeri, ed operando affinché i giovani vedano in questo comparto il loro futuro professionale. Barbara Muckermann si concentra sulla visione alla base della crescita di un gruppo alberghiero, nella contrapposizione tra asset-light e asset-heavy, tra, cioè, scegliere di non essere proprietari degli immobili fermandosi alla gestione (modello sempre più diffuso) e decidere di investire per essere proprietari delle strutture e dunque avere la libertà di concepire prodotti e proposte in totale autonomia, senza dover negoziare

alcunché con altri "aventi diritto". L'unico modo, sostiene l'autrice, di essere competitivi ed attrattivi verso una certa fascia di consumatori negli anni che verranno. Per Sara Digiesi la lettura intertemporale del turismo e dei suoi cambiamenti può svilupparsi marcando le innovazioni costanti intervenute non solo sul piano imprenditoriale ma anche gestionale, con la necessità di mettere al centro una leadership responsabile che faccia della sostenibilità il perno di qualsiasi scelta. Attenzione all'ambiente ed al capitale umano vanno di pari passo, riconoscendo anche i cambiamenti che nel tempo hanno interessato il cliente, che sempre più cerca nell'hotel un hub dal quale partire alla ricerca di autenticità e di "verità" dei luoghi. E la proiezione verso il futuro passa anche dall'annullamento di distanza tra turisti e residenti, da una ricettività all'insegna dell'abitare, a disposizione non solo del turista di passaggio.

Nel volume c'è spazio anche per il complesso ed articolato mondo degli eventi. Secondo Gabriella Gentile la meeting industry ha attraversato profondi cambiamenti, e ad altri andrà incontro nei prossimi anni. Da un periodo, ormai lontano, nel quale prevaleva l'aspetto organizzativo e gestionale di un evento, con i partecipanti poco più di semplici spettatori e la destinazione non coinvolta o quasi, si è arrivati a riconoscere e definire nuove priorità, nuove attenzioni, che probabilmente saranno sempre più determinanti nei processi operativi: la co-progettazione con il cliente, un reale engagement dei partecipanti, la valorizzazione della destinazione nella quale si realizza l'evento, la sostenibilità anche nella scelta dei fornitori, l'uso intelligente delle nuove

tecnologie, la capacità di fare squadra nella realizzazione di eventi complessi, la formazione dei nuovi professionisti. Elementi chiave che tornano anche nell'articolo di Maria Criscuolo secondo la quale il mondo dei convegni e dei grandi eventi si inserisce all'interno di una visione del turismo che è cambiata negli anni, e che dovrà avere sempre più al centro valori fondamentali ed obiettivi ambiziosi, dalla crescita culturale all'incontro, dalla fiducia reciproca alla legacy. Vi sono aspetti determinanti sui quali concentrare attenzione e impegno: sostenibilità, uso delle tecnologie e capitale umano sono tra i principali. Le destinazioni competono sempre più per attrarre ed ospitare grandi eventi, operazioni e investimenti che devono essere valutati sempre più in ottica prospettica, ponendo attenzione al contributo reale che potranno generare per i territori.

Al maritime tourism sono dedicati due articoli. Uno di essi, di Roberto Perocchio, ricorda come il turismo nautico in Italia, e più in generale la pratica della nautica da diporto da parte degli italiani e lungo le coste italiane, abbia attraversato fasi diverse, dimostrando di saper reagire a difficoltà congiunturali che ne hanno messo a dura prova la tenuta e la crescita. Da scelte normative non sempre a vantaggio del settore, fino a crisi finanziarie ed altri shock esogeni, la domanda di imbarcazioni e la volontà di fare turismo in barca hanno vissuto fasi di stop&go, ma anche con l'aiuto di associazioni di settore l'orizzonte appare sereno, gli investimenti previsti per la portualità turistica dimostrano l'attenzione e la fiducia degli imprenditori, e

l'Italia potrà continuare a crescere come destinazione di turismo nautico. Quello di Mario Zanetti è dedicato alla crocieristica, un settore che negli scorsi 25 anni è cresciuto consolidando il proprio ruolo, e generando ricadute economiche ed occupazionali di cui l'Italia è tra i primi beneficiari. Le prospettive future per il comparto restano rosee, a patto di continuare ad impegnarsi su alcuni fronti sempre più determinanti per assicurare una crescita virtuosa: gestire il percorso di transizione energetica, investire nel capitale umano, rafforzare le relazioni ed il dialogo con le destinazioni e le comunità locali coinvolte negli itinerari crocieristici, investire nelle infrastrutture di accessibilità e mobilità. Un percorso che richiederà sempre di più la compartecipazione dei numerosi soggetti coinvolti dalla produzione e dal turismo crocieristici.

E, infine, due contributi arrivano dalle "scrivanie" di Risposte Turismo. Anthony La Salandra sceglie di concentrarsi soprattutto su alcuni paradossi che, se non compresi adeguatamente e non affrontati, renderanno il futuro del turismo più un problema che un roseo scenario. E sono paradossi che convergono in particolare sull'aver trasformato un fenomeno ricco di valore culturale ed umano in uno spazio in cui inseguire profitti e risultati espressi attraverso quantità, prima fra tutte il numero dei turisti. L'auspicio, attraverso una più puntuale presa di coscienza delle derive che stanno caratterizzando l'evoluzione del settore, è che si possa lavorare, a partire dalle nuove frontiere aperte dalla continua innovazione tecnologica, sottraendosi alla competizione su chi attrae più turisti per

concentrare impegno, investimenti e aspettative sugli aspetti di valore che il turismo porta naturalmente con sé. Francesco di Cesare, nel ripercorrere l'evoluzione che ha interessato la ricerca nel turismo, sottolinea come negli scorsi anni competenze e strumenti fossero già presenti, e quanto mancava era una diffusa consapevolezza dell'importanza di avere numeri, elaborazioni, report per supportare i processi decisionali tanto delle aziende quanto delle destinazioni. Tale consapevolezza è senz'altro

cresciuta negli ultimi anni, caratterizzati, tra l'altro, dall'avvento dei big data, che tuttavia poco possono fare in assenza di interventi specifici per esaminarli, interpretarli e trarne valore. Da qui in avanti, è lecito immaginare che nuove frontiere tecnologiche, a partire dall'intelligenza artificiale, potranno aprire scenari nella ricerca applicata al turismo nei quali capire in quale equilibrio si affiancheranno uomo e macchina.

Dalla disintermediazione all'intelligenza aumentata. Il turismo tra due rivoluzioni digitali

di Antonio Barreca¹

Nel 2001, chi lavorava nel turismo operava in un ecosistema consolidato, frutto di decenni di sviluppo progressivo. Le compagnie aeree di linea garantivano collegamenti affidabili e capillari, costruendo nel tempo quella rete di rotte che ha reso possibile la crescita del turismo internazionale. Senza quei vettori — con i loro investimenti in flotte, la loro capacità di aprire mercati, la loro funzione di ponte tra continenti — il turismo di massa non sarebbe mai nato. Le agenzie di viaggio offrivano competenza, personalizzazione, un rapporto umano che trasformava l'organizzazione di un viaggio in un'esperienza di fiducia reciproca. Non vendevano semplicemente biglietti e camere: interpretavano desideri, traducevano aspettative vaghe in itinerari concreti, si assumevano la responsabilità di ciò che proponevano. I tour operator assemblavano prodotti complessi, negoziando con fornitori in ogni angolo del mondo, “sopralluogando” strutture, costruendo relazioni che garantivano al cliente finale un livello di qualità verificato. Era un sistema con le sue rigidità, certamente, ma anche con professionalità diffusa, responsabilità chiare e una catena del valore in cui ogni anello aveva un ruolo riconosciuto e una remunerazione proporzionata al servizio reso. Poi, nel giro di pochi anni, le regole del gioco sono cambiate profondamente. L'avvento delle piattaforme digitali ha modificato i canali di distribuzione, ridisegnando i rapporti di forza

lungo l'intera filiera. I vettori low cost hanno ampliato enormemente il bacino dei viaggiatori, rendendo il volo accessibile a fasce di popolazione che ne erano sostanzialmente escluse. Milioni di persone hanno potuto varcare confini che prima sembravano invalicabili per ragioni economiche: studenti, giovani lavoratori, pensionati con redditi modesti, famiglie numerose. È stato un fenomeno di democratizzazione reale, che ha cambiato la sociologia del viaggio. Ma questa espansione ha avuto anche costi significativi: la compressione dei margini ha ridotto i servizi a bordo, standardizzato l'esperienza, frammentato il prodotto in una serie di componenti a pagamento che il viaggiatore deve ricomporre da solo.

Le agenzie online hanno offerto trasparenza e confrontabilità immediata, conquistando quote di mercato crescenti grazie alla promessa di autonomia e risparmio. Il viaggiatore ha guadagnato la possibilità di esplorare opzioni, confrontare prezzi, leggere recensioni di altri utenti. Ma questa libertà apparente ha un rovescio: la solitudine di fronte alla complessità. Quando qualcosa va storto — un volo cancellato, una struttura che non corrisponde alle foto, un'emergenza sanitaria dall'altra parte del mondo — il cliente delle piattaforme digitali si trova spesso solo, a navigare tra call center automatizzati e procedure di rimborso kafkiane. Le agenzie di viaggio tradizionali,

¹ Direttore Generale, Federturismo Confindustria.

quelle che sono sopravvissute e si sono adattate, hanno riscoperto proprio qui il loro valore: nella capacità di assistere, riproteggere, risolvere problemi che nessun algoritmo sa gestire. Il rapporto umano diretto, la conoscenza personale del cliente, la responsabilità professionale che si assume chi mette la propria faccia e la propria reputazione dietro ogni proposta — sono asset che il digitale non ha saputo replicare.

La ricettività extralberghiera, a sua volta, ha conosciuto un'espansione senza precedenti. L'idea di soggiornare in un appartamento invece che in hotel ha risposto a una domanda reale: famiglie numerose, viaggiatori che cercano esperienze più immersive, soggiorni prolungati che mal si adattano alla formula alberghiera tradizionale. Ma l'altra faccia di questo fenomeno è sotto gli occhi di tutti, in particolare nelle città d'arte italiane. La conversione massiccia di appartamenti residenziali in strutture ricettive ha contribuito alla desertificazione di molti centri storici. Venezia, Firenze, Roma, ma anche centri minori: ovunque la pressione degli affitti brevi ha espulso residenti, svuotato scuole, chiuso negozi di vicinato, trasformato quartieri vivi in scenografie per turisti. È un tema che il settore deve affrontare con serietà, trovando equilibri che permettano di valorizzare il patrimonio immobiliare senza sacrificare il tessuto sociale delle comunità ospitanti.

Non è stata, dunque, una transizione indolore. Agenzie storiche hanno chiuso i battenti, competenze accumulate in generazioni si sono disperse, intere comunità professionali hanno dovuto reinventarsi o scomparire. Il costo umano

e imprenditoriale di questi venticinque anni non va sottovalutato né rimosso. Migliaia di professionisti hanno visto il proprio lavoro svalutato dalla percezione che "tanto si può fare tutto online", salvo poi scoprire — spesso troppo tardi — che la competenza ha un valore che il prezzo più basso non può sostituire. Chi ha saputo adattarsi, puntando sulla consulenza di alto livello, sul prodotto tailor made, sulla capacità di servire nicchie di mercato che richiedono conoscenza approfondita, ha trovato nuovi spazi e nuova redditività. Ma la selezione è stata dura, e non sempre ha premiato i più meritevoli.

Guardare indietro a questi venticinque anni serve oggi a calibrare lo sguardo sul futuro. Il turismo è un osservatorio privilegiato per capire come l'innovazione tecnologica trasforma i settori economici: pochi comparti reagiscono con altrettanta velocità ai cambiamenti, pochi sono altrettanto sensibili ai mutamenti demografici e geopolitici. È un sismografo dell'economia globale, e i segnali che registra oggi anticipano dinamiche che riguarderanno l'intero sistema produttivo. Ciò che accade nel turismo — la platform economy, l'intelligenza artificiale, il cambiamento delle aspettative dei consumatori — prefigura trasformazioni che investiranno a breve ogni settore dei servizi.

All'alba del millennio, il turismo mondiale contava circa 680 milioni di arrivi internazionali. L'Europa ne rappresentava quasi il 58%, con una netta predominanza delle destinazioni mediterranee. Il Vecchio Continente era al tempo stesso la principale origine e la principale destinazione dei flussi turistici globali, in una posizione di centralità che sembrava

inattaccabile. Il viaggio organizzato attraverso tour operator e agenzie costituiva il canale prevalente, specialmente per le destinazioni di medio e lungo raggio. I cataloghi — solidi, dettagliati, frutto di sopralluoghi e negoziazioni pazienti — definivano l'offerta, e il viaggiatore si affidava all'intermediario per competenza e garanzia. Prenotare significava fidarsi: di chi aveva visto quegli hotel, di chi conosceva i vettori, di chi poteva intervenire in caso di imprevisti a migliaia di chilometri di distanza. Era un atto di delega consapevole, fondato sulla asimmetria informativa tra professionista e cliente — un'asimmetria che la tecnologia avrebbe poi ridotto, senza però eliminarla del tutto.

Oggi gli arrivi internazionali hanno superato, prima della pandemia, la soglia degli 1,5 miliardi. La base del mercato si è allargata in modo spettacolare, portando i benefici economici del turismo in regioni che ne erano escluse e creando opportunità di sviluppo per economie emergenti. Ma la catena del valore si è frammentata, i margini si sono ridotti per molti operatori tradizionali, la competizione si è spostata pesantemente sul prezzo. I dati e gli algoritmi hanno permesso di profilare i viaggiatori con precisione crescente: il turista odierno si aspetta che l'offerta si adatti a lui, ai suoi gusti, ai suoi vincoli, quasi in tempo reale. È una aspettativa potente, che premia chi sa utilizzare la tecnologia per personalizzare, ma che rischia anche di ridurre il viaggio a consumo di esperienze preconfezionate, calibrate sui gusti già noti invece che aperte alla scoperta. La pandemia ha poi svelato con brutalità la fragilità strutturale del settore. Filiere lunghe e

interconnesse, dipendenza quasi totale dai flussi internazionali, margini operativi sottili che non lasciano riserve per gli imprevisti: il Covid-19 ha messo a nudo tutto questo, provocando una crisi senza precedenti nella storia del turismo moderno. Ma ha anche ricordato a tutti quanto sia prezioso poter contare su professionisti capaci di gestire l'emergenza, riproteggere i clienti, trovare soluzioni quando i sistemi automatici si bloccano e i call center non rispondono. Le agenzie che avevano mantenuto un rapporto diretto con i propri clienti hanno potuto assisterli uno per uno, rinegoziare con i fornitori, gestire rimborsi e voucher con competenza e umanità. Chi aveva prenotato in autonomia sulle piattaforme si è spesso trovato in un limbo di email senza risposta e procedure incomprensibili.

Ora ci troviamo alla vigilia di una nuova discontinuità, forse più profonda delle precedenti. Lo studio "The Power of Travel 2050", realizzato da Google e Alvarez & Marsal, offre uno scenario quantificato che permette di misurare la portata di ciò che ci attende. Entro il 2050, i viaggi internazionali raddoppieranno, raggiungendo circa 3,5 miliardi di spostamenti annui. È una cifra che impone di ripensare radicalmente infrastrutture, capacità ricettiva, gestione dei flussi, impatto ambientale. Gli aeroporti attuali, le reti ferroviarie, i sistemi di accoglienza delle città d'arte: nulla di ciò che abbiamo oggi è dimensionato per gestire un raddoppio dei volumi. La spesa turistica internazionale toccherà i 6.000 miliardi di dollari, aggiungendo circa 4.200 miliardi rispetto ai livelli attuali. Sono numeri che parlano di un settore destinato a

crescere in rilevanza economica, ma che sollevano al contempo interrogativi sulla sostenibilità — ambientale, sociale, urbanistica — di questa espansione.

Il dato più rilevante per l'Europa riguarda però la geografia della domanda, destinata a mutare in modo sostanziale. Il nostro continente rimarrà la principale destinazione turistica mondiale: il patrimonio culturale, la varietà paesaggistica, la qualità della vita, l'enogastronomia continueranno ad attrarre visitatori da ogni parte del globo. Ma l'Europa perderà il primato come mercato di origine dei turisti. L'area Asia-Pacifico — trainata dall'espansione impetuosa della classe media in Cina, India e Sud-Est asiatico — diventerà il più grande bacino di provenienza dei viaggiatori internazionali. Centinaia di milioni di nuovi turisti, con aspettative, abitudini di consumo, sensibilità culturali diverse da quelle dei tradizionali mercati europei e nordamericani.

Per le destinazioni europee, e per l'Italia in particolare, questo cambiamento epocale richiede un ripensamento profondo dell'accoglienza. Non basterà tradurre i menù in mandarino o installare bollitori nelle camere d'albergo. Servirà formare il personale a comprendere codici culturali diversi, adeguare i servizi a esigenze specifiche — dagli orari dei pasti alle modalità di pagamento —, sviluppare strategie di comunicazione calibrate su piattaforme e linguaggi che oggi conosciamo appena. È una sfida che richiede investimenti, visione di lungo periodo e una capacità di coordinamento tra pubblico e privato che il nostro Paese non sempre ha saputo esprimere. L'elemento di discontinuità più significativo del

prossimo quarto di secolo è tuttavia l'intelligenza artificiale, destinata a ridefinire ogni aspetto del settore. Lo studio definisce questo passaggio come l'avvento del "TR[AI]VEL": l'IA non più strumento accessorio per automatizzare operazioni ripetitive, ma abilitatore centrale dell'intera esperienza di viaggio. Non parliamo di semplici chatbot che rispondono alle domande frequenti con frasi preconfezionate. Parliamo di sistemi agentici, dotati di capacità di ragionamento e azione autonoma, in grado di pianificare un viaggio complesso, prenotare voli e hotel, modificare l'itinerario in caso di imprevisti, gestire cancellazioni e riprotezioni dialogando direttamente con i sistemi dei fornitori. Un agente personale che conosce le preferenze del viaggiatore, i suoi vincoli di budget e di tempo, le sue esigenze alimentari e sanitarie, i suoi gusti culturali — e che opera per suo conto ventiquattro ore su ventiquattro, in qualsiasi fuso orario.

Questa evoluzione promette efficienza e personalizzazione senza precedenti. Ma solleva anche interrogativi profondi, che il settore deve iniziare ad affrontare ora. Chi controllerà questi agenti? Se un numero limitato di piattaforme tecnologiche sviluppa gli assistenti AI più diffusi, quale potere di mercato acquisiranno nei confronti di hotel, compagnie aeree, destinazioni? Quali criteri useranno gli algoritmi per selezionare e raccomandare fornitori? Il rischio è che la visibilità dipenda da logiche opache, penalizzando chi non ha le risorse per ottimizzare la propria presenza secondo i parametri decisi altrove. E soprattutto: come si redistribuirà il valore lungo la filiera? Se

l'agente AI diventa l'interfaccia unica tra il viaggiatore e l'intera offerta turistica, chi catturerà i margini? Sono domande che oggi possono sembrare premature, ma la velocità con cui l'intelligenza artificiale sta evolvendo suggerisce che le risposte definiranno gli equilibri del settore molto prima di quanto immaginiamo.

Il futuro del turismo si giocherà anche su variabili meno tecnologiche, a partire dalla demografia. Grazie all'allungamento delle aspettative di vita e al miglioramento delle condizioni di salute nella terza e quarta età, nel 2051 potremmo vedere fino a otto generazioni viaggiare contemporaneamente. Non è solo un dato statistico: è una trasformazione profonda del mercato. La popolazione senior — con tempo libero, risorse economiche accumulate, desiderio di esperienze significative — diventerà un segmento cruciale, probabilmente il più importante per molte destinazioni. Questi viaggiatori cercano qualità più che risparmio, comfort più che avventura estrema, autenticità più che attrazioni di massa. Possono viaggiare fuori stagione, prolungare i soggiorni, apprezzare proposte culturali sofisticate. Per l'Italia, con il suo patrimonio diffuso di borghi, tradizioni, paesaggi, questa evoluzione demografica rappresenta un'opportunità straordinaria — a patto di saper costruire un'offerta adeguata, accessibile, capace di rispondere a esigenze specifiche che vanno dalla mobilità ridotta alla sicurezza sanitaria. Il cambiamento climatico rimane l'incognita più pesante che grava sul futuro del settore. La pressione normativa cresce ovunque, e con essa la consapevolezza che il turismo — responsabile

di una quota significativa delle emissioni globali di CO₂, soprattutto attraverso il trasporto aereo — dovrà contribuire alla transizione ecologica. Questo significa, concretamente, che i costi di trasporto potrebbero aumentare in modo significativo nei prossimi decenni, man mano che si internalizzano le esternalità ambientali oggi scaricate sulla collettività. Carburanti sostenibili, compensazioni obbligatorie, tassazione delle emissioni: sono strumenti già in discussione che avranno impatti rilevanti sulla struttura dei costi e, di conseguenza, sui prezzi al consumatore.

Lo studio suggerisce però un fenomeno che potrebbe modificare le dinamiche attese. Il viaggio si sta trasformando, nella percezione di quote crescenti di popolazione mondiale, da lusso occasionale a necessità percepita. Non un bene voluttuario da sacrificare nei momenti di difficoltà economica, ma una componente essenziale della qualità della vita, per la quale si è disposti a comprimere altre voci di spesa. Se questa tendenza si confermerà — e i dati degli ultimi anni, inclusa la ripresa post-pandemica più rapida delle previsioni, sembrano supportarla — il settore potrebbe mostrare una resilienza superiore alle attese, assorbendo aumenti di prezzo che in altri contesti sarebbero proibitivi. Il viaggio come bisogno, non come sfizio: è un cambiamento culturale profondo, che ridefinisce il posizionamento stesso del turismo nell'economia e nella società.

C'è infine una questione quasi filosofica da considerare, che riguarda il senso stesso del viaggiare. Con un'intelligenza artificiale capace di personalizzare ogni aspetto dell'esperienza, calibrando proposte e suggerimenti sui gusti già

espressi, il viaggio rischia di diventare prevedibile, confortevole, ma anche sterile. L'algoritmo che propone solo ciò che sa che ci piacerà, eliminando l'imprevisto, la scoperta casuale, l'incontro non programmato — tutto ciò che spesso costituisce il ricordo più vivo di un viaggio, il momento che lo rende unico. La serendipità, per definizione, non si può programmare: ma un sistema ottimizzato per massimizzare la soddisfazione attesa tende a eliminarla, percependola come inefficienza.

La sfida per destinazioni come l'Italia sarà preservare quello che la tecnologia non può replicare: l'autenticità, il calore dell'accoglienza, la capacità di sorprendere. È qui che la professionalità degli operatori — agenzie di viaggio, guide turistiche, albergatori, ristoratori, tutti coloro che sanno leggere il cliente e adattare il servizio alla persona che hanno di fronte — tornerà a fare la differenza. L'intelligenza artificiale può ottimizzare, ma non può sostituire l'intelligenza emotiva. Può elaborare preferenze dichiarate, ma non intuire desideri inespressi. Può confrontare milioni di opzioni, ma non riconoscere la magia di un luogo che non compare in nessuna classifica. Il fattore umano, dato per superato da tanta retorica digitale, potrebbe rivelarsi il vero elemento distintivo nell'era degli algoritmi.

Al netto di ogni trasformazione tecnologica, demografica, climatica, una certezza rimane: gli

esseri umani continueranno a spostarsi.

Per curiosità, per affari, per amore, per fuga, per quel bisogno profondo di altrove che nessuna realtà virtuale potrà mai soddisfare davvero. Il viaggio è una costante antropologica che precede ogni tecnologia e le sopravviverà tutte.

Ulisse viaggiava, i pellegrini medievali viaggiavano, i giovani del Grand Tour viaggiavano: cambiavano i mezzi, le motivazioni, le distanze, ma non l'impulso fondamentale. Che sia organizzato con l'aiuto di un'agenzia di fiducia o di un assistente digitale, il bisogno sottostante è lo stesso: uscire dal quotidiano, incontrare l'altro, confrontarsi con il diverso, tornare — inevitabilmente — un po' cambiati.

La differenza, nei prossimi venticinque anni come nei venticinque appena trascorsi, la farà chi saprà cogliere questa costante antropologica e metterla al centro della propria proposta di valore. Non vendere spostamenti, ma abilitare incontri. Non ottimizzare transazioni, ma costruire esperienze che lascino il segno. Trasformare quei 3,5 miliardi di viaggi previsti in 3,5 miliardi di occasioni per capirsi un po' meglio, tra persone e tra popoli. È una responsabilità grande, per chi lavora in questo settore. Ed è, forse, la ragione più profonda per cui vale ancora la pena farlo.

Venezia, dal pubblico da conquistare alla città da riequilibrare

di Andrea Casadei¹

Per molti anni Venezia è stata osservata, raccontata e amministrata come un'eccezione. Troppo fragile per essere una città normale, troppo bella per essere considerata soltanto una città, troppo famosa per sottrarsi al proprio destino turistico. Eppure proprio Venezia, più di altri luoghi, aiuta a capire da dove arriviamo e dove stiamo andando. Perché in essa si leggono, in forma più nitida e talvolta più crudele, le trasformazioni che hanno investito il turismo contemporaneo: il passaggio dal turismo come leva di apertura culturale al turismo come monoindustria urbana (e mai monocultura); dall'idea di allargare il pubblico di musei, mostre ed eventi alla realtà di una città assorbita da flussi sempre più grandi, rapidi e poveri di relazione; dalla promozione della destinazione, alla necessità, oggi, di governarne gli impatti come una vera variabile urbanistica.

Negli anni Novanta il quadro era diverso. Non perché Venezia non fosse già una meta internazionale, ma perché il turismo veniva ancora percepito, almeno in larga parte, come un'occasione. Un'occasione per sostenere il sistema culturale, per dare gambe economiche a musei e istituzioni, per ampliare i pubblici, per far uscire l'offerta artistica ed espositiva da una dimensione elitaria o specialistica. In quegli anni, il ragionamento di molti operatori pubblici e privati era semplice e per certi versi persino virtuoso: se Venezia possiede un patrimonio unico al mondo, allora bisogna mettere quel patrimonio in condizione di incontrare più

persone possibile; se una mostra o un grande evento può attrarre visitatori aggiuntivi, allora può produrre valore, conoscenza, reputazione, investimenti, lavoro.

Dentro quella stagione c'era un'idea non banale di democratizzazione culturale. Allargare il bacino di utenza significava anche sottrarre l'esperienza artistica a una cerchia ristretta di addetti ai lavori. Più visitatori potevano voler dire più accesso, più sostenibilità economica, più vitalità, più centralità internazionale. La città, in questa visione, non era ancora ridotta a puro contenitore di consumo: era ancora uno spazio complesso in cui il turismo, la cultura, la residenza, il lavoro, l'università, la vita quotidiana e la dimensione simbolica potevano almeno immaginarsi in equilibrio.

È importante ricordarlo, perché sarebbe troppo comodo riscrivere il passato come se tutto fosse stato sbagliato fin dall'inizio. Non è così.

L'apertura dei pubblici, l'internazionalizzazione dell'offerta, la costruzione di un sistema di eventi, la capacità di usare il brand Venezia per rafforzare musei, fondazioni, esposizioni, festival, produzione culturale, non erano in sé errori. Erano anzi risposte coerenti a un'epoca in cui si riteneva che la crescita dei visitatori potesse ancora produrre un incremento di qualità e non soltanto di quantità.

Era anche una leva di innovazione: su tutti la mostra del Tiziano a Palazzo Ducale negli angusti “appartamenti del Doge” che, inaugurata in un'Italia che ospitava i Mondiali di Calcio e il

¹ Tourism Practice Manager e SME Cultura Turismo ed Entertainment in Almaviva.

semestre europeo, fu la prima mostra al mondo a prenotazione obbligatoria. In un'era tecnologica che oggi fatichiamo a immaginare senza internet e telefonini con il fax a fare da padrone tecnologico, quell'esperimento fu un enorme successo di pubblico e di logistica che non venne sedimentato; avrebbe potuto creare competenze e know-how sul territorio anticipando di dieci anni il cambiamento del booking online, facendo della prenotazione un fattore culturale che avrebbe aiutato quando il tema è tornato prepotentemente alla ribalta negli ultimi anni, non più per le stanze di Palazzo Ducale ma per l'intera città.

Venezia "città del turismo culturale" sembrava la soluzione perfetta.

Il problema è che quel paradigma, a un certo punto, ha smesso di funzionare. O meglio: ha funzionato troppo bene sul piano attrattivo e troppo male su quello regolativo.

Già in quegli anni ci si cominciava a porre il quesito della capacità di carico della città per quella manciata di giornate l'anno in cui numeri sembravano far collassare il sistema. Ricordiamo la proposta Salvadori dei "50.000 non uno di più" del 1987 e gli studi del COSES con la quota 33.000 del 1988.

Ma stava cambiando anche il modo di interpretare e vivere gli eventi del folklore locale, prima di tutto il Carnevale che negli anni '90 diventa inesorabilmente una manifestazione "globale" che annulla pian piano tutta la partecipazione "locale".

Tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo secolo, il turismo globale cambia natura. Aumentano i flussi internazionali, si abbassano i costi di accesso al viaggio, crescono

l'intermediazione digitale, la standardizzazione dell'esperienza, la frammentazione della permanenza, la competizione tra destinazioni giocata su visibilità, desiderabilità e immediatezza. La città non è più soltanto una meta da raggiungere; diventa un'immagine da consumare, una prova da collezionare, una tappa obbligata di itinerari compressi nel tempo. Il viaggio stesso si accorcia, si spezzetta, si intensifica. La permanenza media conta meno del volume dei passaggi. E una città come Venezia, che per definizione concentra nello stesso spazio un capitale simbolico enorme e una fragilità fisica altrettanto grande, diventa il luogo ideale per l'esplosione di questo modello.

Qui sta il punto decisivo. Venezia non cresce soltanto come destinazione: viene trasformata in dispositivo. La sua notorietà, la sua accessibilità, la sua forma urbana compatta, la sua "Instagrammabilità", la sua capacità di essere riconoscibile in ogni parte del mondo la rendono perfetta per il turismo della checklist, del "devi esserci stato", del passaggio breve ma intensissimo. È il trionfo della must destination. Ma quando una città diventa obbligata, la sua economia tende a spostarsi dalla costruzione del valore alla sua estrazione. Non conta più soltanto che cosa il visitatore faccia, capisca, apprenda, viva; conta anzitutto che arrivi, transiti, consumi, dorma se possibile, liberi rapidamente spazio per altri.

È in questo passaggio che il rapporto tra turismo e cultura comincia a rovesciarsi. Negli anni Novanta gli eventi, i musei, le mostre servivano anche ad allargare il pubblico della città. Oggi, troppo spesso, è la città intera a essere piegata alle esigenze di un'economia dei flussi che usa

cultura, patrimonio, spazio pubblico e perfino la vita quotidiana come materia prima. L'offerta culturale non è più il fine di una politica urbana, ma uno dei tanti elementi di un grande sistema di attrazione continuo, che chiede alla città di essere sempre disponibile, sempre esposta, sempre accessibile, sempre pronta a performare sé stessa.

Per molto tempo questo cambiamento è stato letto in modo superficiale. Si è parlato genericamente di overtourism, come se il nodo fosse solo il numero eccessivo di presenze. Ma il problema di Venezia è più radicale. Non è solo l'eccesso quantitativo dei flussi: è il fatto che il turismo ha superato la soglia oltre la quale smette di essere una componente dell'economia urbana e diventa il principio ordinatore dell'intera città. In altre parole, non siamo semplicemente davanti a “troppi turisti”; siamo davanti a una città che ha progressivamente subordinato casa, commercio, mobilità, servizi, lavoro, spazio pubblico e persino immaginario collettivo alle esigenze dell'industria turistica.

Per questo la formula “turismo over Venezia” è più precisa di overtourism. Non descrive soltanto un sovraffollamento, ma una condizione di squilibrio strutturale. Dice che il turismo non grava più su una città sostanzialmente integra: grava su una città che è stata già riorganizzata attorno ad esso. E infatti gli effetti non si misurano solo nelle code o nell'affollamento dei luoghi simbolici. Si vedono nel mercato immobiliare che espelle residenti e attività ordinarie; nella rarefazione del commercio di prossimità; nella dipendenza crescente da rendite veloci; nella difficoltà di mantenere funzioni urbane non immediatamente redditizie; nella trasformazione della terraferma

in retrobottega logistico o dormitorio; nella riduzione della vita urbana a scenografia di un'esperienza per altri.

In questo senso Venezia anticipa una tendenza che riguarda molte città storiche europee, ma la rende estrema. Quello che altrove appare come tensione, qui appare come sistema. Ecco perché continuare a discutere solo di ticket, di eventi sì o no, di grandi navi, di decoro o di stagionalità rischia di essere insufficiente. Sono temi reali, certo, ma secondari se non si mette a fuoco la questione principale: quale struttura economica, urbana e sociale vogliamo rendere possibile in una città che non può più essere pensata solo come destinazione da promuovere?

La risposta, oggi, non può più essere cercata esclusivamente dentro le categorie classiche del marketing turistico. Per anni il lessico dominante è stato quello dell'attrazione: aumentare la notorietà, allargare il pubblico, migliorare la conversione, diversificare la domanda, distribuire i flussi, prolungare la permanenza. Tutte categorie utili, ma ormai parziali. In una destinazione obbligata, il problema non è più solo attrarre bene: è selezionare, regolare, orientare, redistribuire, compensare, limitare quando serve. Soprattutto, è riconoscere che il turismo produce impatti urbanistici e che questi impatti devono essere trattati come tali.

I numeri ci dicono che il turismo di massa è di fatto un fardello per la comunità veneziana perché genera esternalità negative: una gran parte del turismo produce costi sociali superiori ai benefici locali.

Qui si apre il vero passaggio tra oggi e domani. Per molto tempo l'urbanistica ha considerato il turismo come una variabile esterna o derivata:

qualcosa che si aggiungeva alla città, che ne utilizzava le infrastrutture, che richiedeva servizi, ma che non ridefiniva in profondità gli strumenti di governo del territorio. Oggi non è più così. Nelle città ad alta pressione turistica, e Venezia è il caso emblematico, il turismo agisce come una forza capace di modificare i valori immobiliari, il mix funzionale, le forme della mobilità, l'uso dello spazio pubblico, la distribuzione commerciale, la domanda di servizi, la qualità dell'abitare, la composizione demografica, i tempi della città. In breve: produce effetti urbanistici. E se produce effetti urbanistici, allora deve entrare dentro la pianificazione urbana non come nota a margine, ma come variabile strutturale.

Questo significa cambiare sguardo. Significa che la capacità di carico non può essere solo un dato turistico, ma un parametro di governo urbano. Significa che i flussi devono essere letti insieme alla residenza, alla casa, ai trasporti, ai servizi di quartiere, ai consumi energetici, alla logistica, al lavoro, ai costi collettivi di manutenzione e pulizia. Significa che il numero dei posti letto non è una questione di sola offerta ricettiva, ma una leva che incide direttamente sulla possibilità di vivere in città. Significa che la fiscalità turistica non può essere trattata come semplice entrata compensativa, ma come strumento di riequilibrio, finalizzato a sostenere residenza, welfare urbano, mobilità, rigenerazione economica, presidio dei servizi.

In altre parole, la destinazione va considerata sempre meno come prodotto e sempre più come ecosistema urbano. E un ecosistema urbano non si governa solo con la promozione: si governa con regole, dati, scelte selettive, visione di lungo periodo, capacità di assumere il conflitto come

elemento fisiologico della politica pubblica. Perché ogni politica seria sul turismo, in una città come Venezia, implica una redistribuzione di vantaggi e svantaggi. Implica decidere chi deve pagare, chi deve essere tutelato, quali funzioni privilegiare, quali limiti introdurre, quali attività incoraggiare, quali rendite contenere.

Venezia ancora una volta diventa paradigma, in negativo, dell'accettare e subire gli effetti del turismo di massa quando nel 2013 di fronte al Piano di Gestione UNESCO che cita "Con l'eccezionalità di un sito archeologico ancora animato di vita, Venezia stessa è la testimonianza del suo passato." (Criterio III - pag. 24) la classe dirigente della città non vede nessuna "alzata di scudi". La socialità, la cultura, la Polis di una città ridotta a sito archeologico abitato passa indifferente, il turismo tende a generare assuefazione.

Per questo il tema non è essere "contro il turismo". Formula vuota, spesso usata per squalificare qualunque posizione critica. Il punto è essere contro un modello che consuma la città più rapidamente di quanto la città riesca a rigenerarsi. Il punto è rifiutare l'idea che qualsiasi flusso sia buono in quanto genera incasso immediato. Il punto è ricostruire una gerarchia in cui il turismo torni a essere compatibile con la città, e non la città subordinata al turismo.

Qui torna utile anche una riflessione sul lessico. Per anni abbiamo inseguito categorie come smart destination, digitalizzazione, experience economy, destination management, spesso usandole in modo astratto o consolatorio. Ma una destinazione non è intelligente perché usa più tecnologia o comunica meglio. È intelligente se sa riconoscere il proprio punto di squilibrio e

correggerlo. È intelligente se misura gli impatti, se distingue tra valore e volume, se integra i dati turistici con quelli urbani, se collega i sistemi di prenotazione e accesso alle politiche della mobilità e della casa, se usa gli strumenti digitali non per attrarre indiscriminatamente, ma per modulare e governare. La tecnologia, in questa prospettiva, non serve a vendere meglio la città: serve a renderla di nuovo governabile.

E ancora una volta Venezia ha avuto l'opportunità di cavalcare l'innovazione nella governance del turismo senza avere mai il coraggio di osare, di mettere sul tavolo i problemi e le possibili soluzioni e la gestione dei cambiamenti che queste soluzioni avrebbero portato. Due esempi su tutti la Venice Card promossa da Michele Vianello nei primi anni 2000 come aggregatore di servizi dai trasporti alla totalità dei beni culturali, rimasta poi lettera morta, e il progetto Pass4Venice del 2015 che proponeva alla città di considerare la prenotazione obbligatoria come strumento di regolazione dei flussi turistici ed al contempo un importante generatore economico per generare nuove politiche economiche alternative alla mono industria turistica.

Da questo punto di vista, Venezia potrebbe ancora essere un laboratorio avanzato. Non perché debba esibire la propria crisi come un destino inevitabile, ma perché possiede tutte le condizioni per sperimentare un nuovo modello. Una città insulare, finita, misurabile, globalmente riconosciuta, capace di generare risorse importanti, con un patrimonio culturale senza eguali e con una questione urbana ormai così evidente da non poter più essere rimossa. Se altrove il governo dei flussi è complesso perché i

confini della destinazione sono labili, qui il problema è paradossalmente più chiaro: proprio per questo Venezia potrebbe essere il luogo in cui si definisce una nuova grammatica del rapporto tra turismo, fiscalità, accesso, servizi e residenza.

Ancora una volta Venezia può proporsi come polo di innovazione, tanto pubblica quanto sociale. Da un lato, il Comune di Venezia ha introdotto nel 2024 il “ticket di accesso alla città”, come primo passaggio sperimentale per immaginare un futuro diverso nella gestione dei flussi turistici.

Dall'altro, la pubblicazione del volume *I Futuri di Venezia*, frutto di un appassionato percorso di studio e riflessione promosso dall'Associazione omonima, non si limita a proporre un'analisi della situazione cittadina, ma offre soprattutto l'occasione di immaginarne un futuro possibile. Attraverso un'indagine demografica, economica e sociale, accompagnata da dati e arricchita da interviste a esperti del territorio, il libro restituisce un quadro ampio e realistico delle sfide che Venezia è chiamata ad affrontare. Lo fa esaminando le diverse dimensioni della città — dalla città storica alla terraferma — mettendo in evidenza criticità strutturali e avanzando al tempo stesso proposte concrete e innovative.

Le linee di azione delineate nel volume, articolate e dettagliate, si collocano in sintonia con le principali tendenze europee in materia di sviluppo urbano sostenibile e puntano a rilanciare Venezia come città viva, abitata, attrattiva e capace di parlare anche alle generazioni più giovani. *I Futuri di Venezia* è quindi, insieme, un invito all'azione per tutti coloro che hanno a cuore il destino di questa straordinaria creatura urbana

che è la città storica, e un lavoro metodologico fondato sugli standard del *Future* e dello *Strategic Foresight* che, se applicato come già avvenuto in diverse metropoli del mondo, potrebbe contribuire ancora una volta a fare di Venezia un centro di competenze e di visione.

Ma questa possibilità esiste solo se si accetta di cambiare paradigma. Non basta mitigare gli eccessi. Non basta distribuire i visitatori su nuove aree se poi si esporta ovunque lo stesso modello estrattivo. Non basta aumentare il prezzo di accesso in alcuni giorni se non si decide a quale città quel prezzo deve servire. Non basta invocare il turismo “di qualità” se non si chiarisce che la qualità non è un attributo morale del turista, ma l’esito di un sistema di regole, incentivi, tempi, servizi e limiti. Anche il visitatore più colto e benestante, immerso in una città congestionata e organizzata per il transito rapido, finirà per comportarsi secondo la logica del consumo accelerato.

La questione decisiva, allora, è politica prima ancora che tecnica. Quale futuro urbano si vuole finanziare e rendere possibile attraverso il turismo? Un parco tematico sempre più efficiente nel gestire masse? O una città complessa, con residenti, studenti, lavoro non turistico, produzione culturale, innovazione, servizi, relazioni, terraferma integrata, mix sociale e funzionale? La differenza tra questi due scenari non è retorica: è la differenza tra usare il turismo come fine e usarlo come mezzo.

Guardando al futuro, il nodo delle destinazioni obbligate diventerà sempre più centrale, non solo per Venezia. Le grandi città d’arte, i siti iconici, i luoghi resi onnipresenti dalle piattaforme e dagli immaginari globali dovranno imparare a gestire

non semplicemente la loro attrattività, ma il loro eccesso di attrattività. In questi contesti il vero tema non sarà più “come crescere”, ma “come restare abitabili”. E l’abitabilità non riguarda solo i residenti, anche se da loro bisogna ripartire. Riguarda la capacità stessa della destinazione di non distruggere il proprio valore nel momento in cui lo monetizza.

Venezia, da questo punto di vista, ci consegna una lezione molto netta. Negli anni Novanta il compito sembrava ampliare il pubblico della cultura e portare più persone dentro l’esperienza della città. Oggi il compito è quasi rovesciato: riportare dentro l’idea di città tutto ciò che il turismo ha progressivamente espulso o marginalizzato. Casa, servizi, commercio ordinario, lavoro stabile, funzioni urbane, spazi di vita, relazione con la terraferma, nuove economie, tempi non turistici, diritto alla quotidianità. Il turismo può ancora essere parte della soluzione, ma solo se accetta di non essere più il criterio unico di organizzazione del territorio.

Ecco allora da dove arriviamo e dove stiamo andando. Arriviamo da una fase in cui il turismo sembrava poter essere il grande alleato dell’apertura culturale e della valorizzazione patrimoniale. Siamo passati attraverso una lunga stagione in cui quella spinta si è trasformata, gradualmente ma inesorabilmente, in dipendenza, monoindustria, rendita e pressione eccessiva. Stiamo andando, o dovremmo andare, verso una fase nuova in cui la destinazione non viene più pensata soltanto come mercato, ma come organismo urbano da riequilibrare. Non più il turismo come settore separato, ma il turismo come fattore che attraversa casa, trasporti,

spazio pubblico, servizi, fiscalità, welfare urbano, pianificazione.

Se c'è una formula che può sintetizzare questo passaggio, forse è questa: per anni abbiamo cercato di portare più pubblico a Venezia; oggi dobbiamo tornare a portare "più città" dentro Venezia. Non per negarne la vocazione

internazionale, ma per salvarla dalla sua riduzione a pura piattaforma di consumo.

Solo allora il turismo potrà tornare a essere ciò che aveva promesso di essere: non il fine di una città, ma una delle leve con cui una città sceglie il proprio futuro.

New York City: a global icon in transition

di Julie Coker¹

New York City has always stood as one of the world's most recognizable and aspirational urban destinations. It's a city like no other. It's a place where culture, commerce, creativity, and community converge.

Tourism in New York City has always been about more than just visitation. Tourism drives the economy and shapes the very identity of New York City. The tourism industry is a powerful economic engine that supports nearly 400,000 jobs in the city. From small businesses to cultural institutions, it sustains and drives investment across the city's five boroughs: the Bronx, Brooklyn, Manhattan, Queens and Staten Island.

The story of New York City tourism is one of resilience, reinvention, and global relevance. Today, that story is entering a new chapter defined not only by recovery but by transformation. To fully appreciate this moment of transformation, we must first look back at the period of extraordinary growth that preceded it. In the decade leading up to 2020, New York City experienced an unprecedented period of record-breaking tourism growth. The city welcomed record numbers of visitors, driven by strong international demand and a thriving domestic market. The city's appeal was, and remains, truly global, with key markets from Europe driving visitation and growing interest from Asia Pacific and Latin America. New hotel developments met growing demand while investments in infrastructure and transportation made the city more accessible than ever.

Globally, the Covid-19 pandemic marked the most significant disruption in the history of modern travel. New York City felt that impact acutely, as the United States' number one point of entry for international travel.

During that time, New York City's cultural institutions, businesses, and event organizers adapted in real time, moving experiences into digital formats to stay connected with audiences around the world and reminding them why they love the five boroughs. From virtual museum tours to streamed performances and hybrid conferences, we continued to engage even when physical travel paused. Yet recovery began with the same spirit that defines this city: resilience, creativity, and an unwavering sense of possibility. Our organization approached recovery in concentric circles: beginning with reconnecting New Yorkers with their home through public art and other socially distanced activities, before expanding efforts to regional and domestic audiences as it became safe to travel. This was followed by a gradual return of international visitors as U.S. borders reopened in October 2021 and confidence in global travel resumed. Culture played a central role in the comeback, too. The reopening of Broadway signaled to the world that New York City's creative heartbeat was alive again. Live performances, museums, galleries, and cultural festivals reignited the city's energy and drew visitors back in meaningful ways.

¹ President and CEO, New York City Tourism + Conventions.

At the same time, we saw a renewed interest in the five boroughs as travelers around the world became more intentional in planning their trips, coming out of the pandemic.

Visitors increasingly explored beyond Manhattan, discovering their unique character and communities and spending time and dollars at small businesses. This shift not only diversified the visitor experience but also helped distribute tourism's economic benefits more equitably across the city, supporting local businesses and neighborhood economies.

Out of this period emerged a new trend: "slow," or "conscious" travel. Today's traveler is more intentional, seeking authentic, local, and community-based experiences. They are less interested in checking off landmarks and more interested in meaningful engagement by connecting with neighborhoods, supporting small businesses, and understanding the cultural fabric of the places they visit. Diversity is part of New York City's DNA, and our greatest strength as a city. Each borough and neighborhood offers distinct stories shaped by generations of communities from around the world. From culinary traditions to artistic expression, from local festivals to grassroots entrepreneurship, the city's richness lies in its people. We launched new multicultural content platforms spotlighting local communities and providing travel information on The Black Experience in NYC, The Latino Experience in NYC and The Asian Experience in NYC. We were the first U.S. tourism board to launch a Halal Travel Guide, offering resources for Muslim travelers. I'm proud to say we continue to add to and expand these efforts as part of our

long-standing commitment to five-borough tourism promotion.

Today, New York City continues to offer a compelling value proposition to travelers across the full spectrum. For luxury travelers, the city delivers world-class accommodations, Michelin-starred dining, exclusive cultural access, and bespoke experiences unmatched globally. Equally important, NYC remains accessible to value-driven travelers, with a wide range of offerings from public parks and free cultural programming to diverse dining options and neighborhood exploration that make the destination approachable at every price point. This duality is one of New York City's greatest strengths: the ability to be both aspirational and attainable, ensuring that every visitor, regardless of budget, can experience the city's energy in meaningful ways. New York City comes alive in every season, welcoming visitors and showcasing the vibrancy that defines us year-round. Our seasonal marketing programs — including NYC Restaurant Week, NYC Broadway Week, NYC Hotel Week, NYC Must-See Week, and NYC Off-Broadway Week — drive demand during slower periods and support restaurants, hotels, theaters, and cultural institutions across all five boroughs, while offering value to visitors.

We are more mindful than ever of the balance between growth and livability. Managing tourism responsibly means ensuring that residents benefit from visitation while preserving the quality of life that makes New York City so compelling in the first place. This includes thoughtful planning, community engagement, and a focus on dispersing visitors across geography.

Environmental sustainability is also central to this evolution. New York City's density and public transit system already position it as one of the most sustainable urban destinations in the United States. The future of tourism must be not only vibrant but also responsible. Our data-driven approach to tourism enables us to use insights to better understand visitor behavior, refine our marketing strategies, and enhance the overall visitor journey.

Artificial intelligence, mobile platforms, and real-time information tools are playing an increasingly important role, from chatbots like Libby — our consumer-facing assistant — to Ellis, which supports meeting planners in decision-making, with the in-person support of our Convention Development team. Both assist travelers in multiple languages and serve up dynamic digital content that responds to traveler intent. This deep level of innovation allows us to meet visitors where they are and often before they even arrive.

At the same time, hybrid and virtual experiences, born out of necessity during the pandemic, continue to complement in-person travel. These experiences expand access to New York City's cultural offerings, allowing global audiences to engage with the city in new ways and often inspiring future visits. Technology is also advancing accessibility and inclusivity. From improved wayfinding tools to sensory-friendly programming, we are committed to ensuring that New York City is welcoming to all travelers, regardless of ability or background.

As we look to the future, international markets remain critical to New York City's continued growth-accounting for just 20% of visitor volume

but 50% of tourist spending. While traditional markets in Europe and the Americas continue to perform strongly, we are closely monitoring the return and evolution of markets across Asia and other emerging regions. Italy has always been a consistent source of tourism travel and today, Italy is the third international source of visitation to New York City, accounting for over 714,000 visitors. We are expecting a continued rebound in 2026, with international visitation projected to grow by nearly 3%. Across key markets in Europe, Australia, Asia, South America and Canada, we are seeing positive momentum and encouraging signs of recovery.

For New York City, international visitors are critical not only for volume, but for the significant economic impact they bring as they stay longer, spend more, and engage deeply with the city's cultural and hospitality offerings. At the same time, consumer sentiment around travel remains strong, particularly among higher-income travelers, who continue to prioritize premium experiences, upgraded flights, and high-end accommodations even amid broader economic uncertainty.

Going forward, the global events calendar will play a defining role in shaping demand. Major international sporting events — such as this year's FIFA World Cup and America250 celebrations including Sail4th250 — to cultural milestones, and national celebrations will provide opportunities to attract new audiences, extend visitor stays, and showcase the city on a global stage. At the same time, our agenda is focused on long-term, sustainable growth. This includes refining our marketing strategies to reach high-value travelers, strengthening partnerships across

the travel and hospitality ecosystem, and investing in the infrastructure and experiences that define New York City.

We are also thinking more holistically about the visitor journey from inspiration and planning to arrival, experience, and return. The goal is not simply to attract more visitors, but to create deeper, more meaningful engagement that drives long-term loyalty as we evolve from a volume-driven tourism model to one that prioritizes value across economics, culture, and community.

As your organization marks 25 years of research, insight, and impact, we share a common perspective: understanding change is essential to shaping the future. In New York City, tourism will continue to be dynamic, adaptive, and deeply intertwined with the city's life. And that is what will continue to define New York City not just as a global icon, but as a destination that never stands still, that remains a place of constant reinvention and offers every traveler a place in which to find a personal connection. It is a city that reflects the world and, in many ways, shapes it.

25 anni fa, la lunga strada verso il turismo digitale

di Edoardo Colombo¹

Quando parliamo di turismo e innovazione, spesso cadiamo nella tentazione di considerare la trasformazione digitale come un fenomeno recente.

Ma per comprendere davvero dove siamo oggi, e soprattutto dove potremmo essere domani, occorre volgere lo sguardo indietro e riconoscere le tappe fondamentali di un percorso lungo, fatto di accelerazioni ma anche di inciampi, che ha portato il turismo da un sistema analogico a una rete globale iperconnessa.

Una delle prime rivoluzioni del settore è stata l'introduzione dei codici IATA. Standardizzati a livello internazionale, questi codici hanno permesso a compagnie aeree, agenzie di viaggio e tour operator di parlare un linguaggio comune, semplificando l'identificazione di aeroporti, compagnie e tratte. Ma è stato con i GDS (Global Distribution System), come Sabre, Galileo, Amadeus e Worldspan, che si è compiuta la prima vera digitalizzazione del turismo. Nati per automatizzare la prenotazione dei voli, questi sistemi hanno poi ampliato la loro portata fino a includere alberghi, noleggi auto, treni. Per la prima volta, le agenzie potevano accedere a un inventario globale in tempo reale, migliorando l'efficienza e l'offerta ai clienti.

Negli anni '80 e '90, superato l'uso del telex, il fax ha rappresentato una tecnologia di punta per confermare prenotazioni e comunicare con strutture ricettive, in particolare all'estero. Era veloce ma ancora limitato nella qualità e nella tracciabilità.

Con l'arrivo dei personal computer, la gestione delle prenotazioni iniziò a diventare più autonoma. L'adozione dei primi software gestionali per hotel e agenzie fu una svolta, ma la vera rivoluzione doveva ancora arrivare.

L'avvento di Internet e l'esplosione delle OTA

A metà degli anni '90, con la diffusione della posta elettronica e dei motori di ricerca, il turismo cominciò a uscire dagli uffici delle agenzie per entrare nelle case dei viaggiatori. Era l'epoca in cui il sito web diventava il nuovo biglietto da visita per hotel e destinazioni. Le prime prenotazioni online erano spesso macchinose, ma segnavano l'inizio di una nuova era.

In questo contesto pionieristico nasce in Italia una delle storie più interessanti del turismo digitale: Venere.com. Fondata a Roma nel 1995, anticipò Booking.com di un anno, proponendo un modello di prenotazione alberghiera online che fu innovativo per l'epoca. Con un'interfaccia intuitiva, un'ampia rete di strutture e un servizio clienti attento, Venere riuscì a posizionarsi come uno dei principali player europei prima di essere acquisita da Expedia. Un esempio, troppo spesso dimenticato, della capacità italiana di innovare nel turismo digitale.

Nel frattempo, sullo scenario internazionale prendevano piede nuove forme di intermediazione online: nascevano le OTA (Online Travel Agencies), capaci di intercettare la domanda con una capacità di marketing e posizionamento sui motori di ricerca che ben

¹ Presidente, Turismi.ai.

presto mise in difficoltà i canali tradizionali.

L'era del mobile, del GPS e delle recensioni

L'arrivo degli smartphone ha rappresentato un altro grande cambiamento nel modo di vivere e organizzare il viaggio. La geolocalizzazione tramite GPS e i navigatori satellitari, hanno permesso di orientarsi in tempo reale, trovare ristoranti, hotel o attrazioni vicine. La disponibilità costante di connessione ha trasformato il turista in un connected traveller, sempre online, sempre informato.

In parallelo, prendevano forza le recensioni degli utenti, inizialmente percepite come semplici commenti, poi diventate veri e propri fattori di decisione. TripAdvisor, nato nel 2000, ha rivoluzionato il concetto di reputazione turistica: non bastava più dichiarare un buon servizio, bisognava dimostrarlo con l'approvazione della community. Si affermava così un nuovo potere del turista: non solo cliente, ma anche recensore e influencer.

Airbnb: dalla presentazione a Milano alla rivoluzione globale

Nel 2010, durante la social media week in una sala gremita a Milano, ho assistito alla prima presentazione in Italia di una nuova piattaforma destinata a cambiare per sempre il concetto di ospitalità: Air Bed & Breakfast, oggi nota semplicemente come Airbnb. All'inizio era vista come una curiosità e una buona dose di scetticismo: un portale che permetteva di affittare stanze o appartamenti tra privati? Molti in sala scuotevano la testa, l'interrogativo era, chi mai si prenderebbe un ospite sconosciuto e straniero in casa? Non può funzionare.

In pochi anni è diventata una delle aziende più dirompenti dell'intero settore turistico, mettendo in discussione i modelli tradizionali dell'hotellerie, ridefinendo l'offerta urbana e sollevando temi importanti sul piano fiscale, normativo e della sostenibilità.

Italia.it: una storia emblematica

Non si può raccontare la storia del turismo digitale italiano senza menzionare Italia.it, il portale ufficiale del turismo italiano di cui negli anni 2009-2011 sono stato coordinatore. Pensato come grande vetrina internazionale del Paese, è diventato purtroppo anche sinonimo di una strategia pubblica spesso frammentata e incerta. Fin dalla sua prima versione, tra ambizioni altissime e difficoltà tecniche e gestionali, il progetto ha vissuto alterne fortune. Tuttavia, nelle sue successive revisioni, ha cercato di trovare un equilibrio tra narrazione, promozione e servizio, evolvendosi in uno strumento più utile e accessibile. La sua vicenda è paradigmatica della sfida, tutta italiana, di far dialogare istituzioni, tecnologia e sistema Paese.

Oggi, il turismo si trova a un nuovo bivio. Dopo aver vissuto l'epoca della digitalizzazione, siamo entrati in una fase in cui non basta più essere online, accessibili o multicanale: serve essere intelligenti. L'intelligenza artificiale non è una promessa futura, ma una presenza già operativa, talvolta invisibile, che modifica i processi, orienta le scelte, personalizza l'esperienza del viaggiatore e supporta le imprese nel prendere decisioni sempre più rapide e consapevoli. Negli ultimi anni abbiamo assistito alla diffusione di sistemi che dialogano con il turista in tempo

reale, comprendono le sue richieste, analizzano i suoi comportamenti e gli propongono offerte su misura. Le tecnologie predittive stanno ridefinendo la pianificazione dell'offerta, consentendo alle destinazioni di prevenire le congestioni e ripartire i flussi. Eppure, siamo ancora all'inizio di una trasformazione più profonda: nei prossimi venticinque anni, l'intelligenza artificiale sarà in grado di generare esperienze, progettare contenuti dinamici, analizzare il contesto in tempo reale e costruire itinerari che si adattano non solo ai gusti dell'individuo, ma anche al suo stato emotivo, alla qualità dell'ambiente circostante e persino alla densità turistica del luogo.

Questa prospettiva, tuttavia, impone nuove responsabilità. Più la tecnologia sarà pervasiva, più dovrà essere trasparente, comprensibile, equa. L'innovazione dovrà essere accompagnata da una riflessione profonda sull'etica dell'uso dei dati, sulla tutela della privacy e sulla necessità di garantire che le decisioni automatizzate non amplifichino disuguaglianze o discriminazioni. L'intelligenza artificiale applicata al turismo dovrà essere uno strumento di inclusione, di sostenibilità, di qualità.

E proprio la sostenibilità sarà il grande paradigma del futuro. Non si tratterà più solo di ridurre l'impatto ambientale o promuovere buone pratiche: il turismo sarà chiamato a rigenerare, a restituire valore ai territori, a partecipare attivamente al benessere delle comunità ospitanti. Il viaggio del futuro dovrà essere pensato in una logica di equilibrio dinamico tra residenti e visitatori, tra sviluppo economico e tutela dell'identità locale, anche in questo caso, le tecnologie intelligenti potranno offrire

strumenti preziosi per monitorare l'impatto, ottimizzare le risorse, prevedere i flussi, orientare i comportamenti, ma sarà la visione politica e culturale a determinarne la direzione.

Affinché tutto ciò accada, occorre un investimento deciso nella formazione. Servono nuove competenze, nuove figure professionali capaci di muoversi con disinvoltura tra turismo, dati e tecnologie emergenti. Il destination manager di domani dovrà dialogare con i data scientist, comprendere le logiche dell'algoritmo, interpretare la complessità del contesto. Il professionista del futuro non sarà solo un tecnico o un comunicatore, ma un progettista di esperienze aumentate, un regista del valore territoriale, un interprete del cambiamento.

In questa prospettiva, l'Italia ha la possibilità di ritagliarsi un ruolo guida. Abbiamo territori straordinari, una ricchezza culturale senza pari e un tessuto imprenditoriale capace di innovare, ma abbiamo anche il dovere di colmare il ritardo accumulato. Per questo motivo è nata l'associazione TURISMI.AI, che ho l'onore di presiedere, un progetto che si propone di mettere in rete competenze, esperienze e visioni per promuovere l'uso consapevole e strategico dell'intelligenza artificiale nel turismo. TURISMI.AI vuole essere un laboratorio permanente di confronto e sperimentazione, un punto d'incontro tra pubblico e privato, tra università e imprese, tra policy maker e innovatori.

Il turismo dei prossimi anni sarà molto diverso da quello che conosciamo oggi. Sarà più fluido e più interconnesso, e le tecnologie evolveranno con una velocità che faticiamo a immaginare, ma ciò che resterà centrale sarà l'esperienza umana. Perché, al di là degli algoritmi, dei dati e delle

piattaforme, viaggiare continuerà a essere un atto profondamente personale, una ricerca di senso, un incontro con l'altro ed è proprio in questa tensione tra innovazione e umanità che si giocherà la vera sfida.

Abbiamo impiegato venticinque anni per trasformare un mondo analogico in un ecosistema digitale. Ne abbiamo ora altri venticinque per costruire un turismo intelligente, sostenibile, giusto. Un turismo all'altezza delle sfide del nostro tempo e capace di contribuire al futuro che vogliamo.

In questo scenario, una delle trasformazioni più rilevanti riguarderà la progressiva integrazione tra intelligenza artificiale, realtà aumentata e dispositivi indossabili. Gli occhiali intelligenti e le interfacce immersive renderanno il viaggio sempre meno dipendente dallo schermo dello smartphone e sempre più incorporato nello spazio fisico. Informazioni contestuali, traduzioni in tempo reale, livelli narrativi, ricostruzioni storiche, indicazioni personalizzate e servizi di orientamento potranno accompagnare il visitatore mentre attraversa una città, entra in un museo o esplora un paesaggio, sovrapponendosi all'esperienza reale senza sostituirla. Il turismo diventerà così non solo più digitale, ma più aumentato, più accessibile, più capace di adattarsi alle caratteristiche, ai bisogni e persino alle fragilità di ciascuna persona.

Parallelamente, anche la robotica è destinata a entrare in modo sempre più concreto nella filiera turistica, anche nelle strutture ricettive, nei centri congressuali, nei luoghi della cultura e nei servizi

di assistenza al visitatore. Robot di servizio, sistemi autonomi per la manutenzione, dispositivi di supporto alle attività operative e interfacce fisiche intelligenti potranno migliorare efficienza, sicurezza e continuità del servizio. La questione decisiva, però, non sarà la sostituzione dell'umano, bensì la sua valorizzazione: liberare tempo dalle attività più ripetitive per restituirlo alla relazione, alla cura dell'ospite, alla progettazione dell'esperienza e alla qualità dell'accoglienza.

Proprio per questo, realtà aumentata, occhiali intelligenti e robotica dovranno essere governati con una visione culturale e non soltanto tecnica. Il loro valore non dipenderà dalla novità in sé, ma dalla capacità di renderli strumenti di inclusione, di accessibilità, di interpretazione dei luoghi e di migliore equilibrio tra flussi turistici, qualità della vita dei residenti e competitività delle imprese. Il professionista del turismo del futuro dovrà dunque saper progettare anche ambienti aumentati, servizi intelligenti e interazioni ibride tra persone, dati e macchine, mantenendo sempre al centro la dimensione umana del viaggio.

Abbiamo impiegato venticinque anni per trasformare un mondo analogico in un ecosistema digitale, ne abbiamo ora altri venticinque per costruire un turismo intelligente, sostenibile, e all'altezza delle sfide del nostro tempo, capace di integrare intelligenza artificiale, realtà aumentata, dispositivi intelligenti e robotica dentro una visione profondamente umana del viaggio e del valore dei territori.

25 anni fa, tra 25 anni: il turismo come infrastruttura relazionale del mondo

di Maria Criscuolo¹

Negli ultimi venticinque anni il turismo ha attraversato una trasformazione profonda, guidata da dinamiche economiche, tecnologiche e sociali che hanno progressivamente ampliato il significato stesso del viaggio. Da attività prevalentemente legata al tempo libero, il turismo è divenuto un sistema complesso di relazioni, capace di connettere persone, istituzioni, imprese e territori in una rete globale di scambio culturale ed economico. Questa evoluzione ha progressivamente trasformato il turismo in uno spazio di interazione tra economia reale, produzione di conoscenza e costruzione di relazioni strategiche tra attori pubblici e privati. Oggi il turismo rappresenta una delle principali piattaforme attraverso cui si sviluppano processi di innovazione, dialogo internazionale e crescita sostenibile. Non si tratta più soltanto di attrarre visitatori, ma di costruire contesti capaci di generare conoscenza, attrattività e valore condiviso nel lungo periodo. La mobilità delle persone si intreccia sempre più con la mobilità delle idee, contribuendo alla creazione di ecosistemi aperti, dinamici e interconnessi.

L'osservazione privilegiata offerta dall'organizzazione di grandi eventi internazionali consente di cogliere con particolare evidenza questa evoluzione. Eventi istituzionali, congressi scientifici, esposizioni universali e grandi appuntamenti culturali rappresentano oggi momenti in cui si costruiscono relazioni strategiche, si definiscono priorità di sviluppo e si consolidano reputazioni

internazionali. In questo senso, gli eventi rappresentano momenti di sintesi nei quali dimensione economica, istituzionale e culturale convergono, contribuendo a rafforzare il posizionamento competitivo delle destinazioni.

Quando ho fondato Triumph Group International, nel 1986, e dunque quest'anno si celebrano i 40 anni di attività, il contesto globale mostrava già segnali di crescente integrazione tra economie e sistemi sociali. Tuttavia, l'accelerazione impressa dalla rivoluzione digitale e dall'intensificarsi dei flussi internazionali ha trasformato profondamente il ruolo degli eventi come strumenti di diplomazia economica e culturale. Oggi un grande evento non è solo un momento celebrativo, ma un dispositivo capace di generare legacy durature, influenzando politiche pubbliche, strategie di investimento e percorsi di innovazione. L'esperienza maturata in contesti multilaterali conferma come la qualità delle relazioni rappresenti un fattore determinante per la creazione di valore nel lungo periodo.

Il turismo congressuale e degli eventi ha assunto un ruolo particolarmente rilevante in questo scenario. I summit multilaterali, le conferenze scientifiche globali e le grandi manifestazioni culturali rappresentano luoghi di costruzione di visione condivisa, in cui conoscenza e relazioni contribuiscono allo sviluppo di ecosistemi competitivi.

Dunque, in ottica di sintesi, penso e vorrei sottolineare come il turismo cosiddetto MICE - Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

¹ Chairwoman e Founder, Triumph Group.

- si configura come una componente essenziale della knowledge economy. Congressi scientifici, forum economici e piattaforme di confronto internazionale favoriscono la circolazione delle competenze e contribuiscono allo sviluppo di ecosistemi basati sulla conoscenza.

Ovviamente, la crescente complessità dei progetti richiede modelli organizzativi evoluti, capaci di integrare competenze multidisciplinari e interpretare contesti geopolitici articolati. Il valore dell'esperienza turistica si misura sempre più nella qualità delle relazioni che è in grado di generare. Il turismo può essere interpretato come una "industria della fiducia", nella quale credibilità, affidabilità e visione strategica costituiscono fattori determinanti.

In tal contesto, ed in particolare poi negli ultimi 15 anni, il tema della sostenibilità, quello della tecnologia, insieme al più ampio tema legato al capitale umano hanno assunto una centralità crescente:

- ▶ Il settore turistico, e dunque il MICE, è chiamato a contribuire alla definizione di modelli di sviluppo responsabile, capaci di coniugare crescita economica, tutela ambientale e inclusione sociale. L'integrazione dei principi ESG nei processi decisionali contribuisce a definire un paradigma competitivo orientato al lungo periodo. La sostenibilità evolve verso modelli rigenerativi, nei quali l'obiettivo non è soltanto ridurre l'impatto, ma generare benefici per ambiente e società.
- ▶ Ugualmente, la tecnologia ha introdotto ulteriori elementi di trasformazione. L'integrazione tra presenza fisica e

dimensione digitale ha ampliato le possibilità di partecipazione, rendendo gli eventi accessibili a pubblici più ampi e favorendo nuove modalità di condivisione della conoscenza. In tale contesto, l'integrazione tra conoscenza e innovazione tecnologica diventa un elemento chiave nella progettazione di esperienze sempre più rilevanti per partecipanti e territori.

- ▶ Non in ultimo, il capitale umano è stato e continua a rappresentare il principale fattore abilitante del cambiamento. Accanto alle competenze organizzative tradizionali, assumono crescente importanza capacità analitiche, sensibilità interculturale e attitudine alla gestione della complessità. In definitiva, le competenze manageriali – come anche i modelli organizzativi - richieste nel settore le ho visti trasformare e si trasformeranno ora con ancora maggior velocità.

Nel tempo, si è anche accentuata – in una logica positiva e di crescente proattività, la competizione tra destinazioni al fine di attrarre il turismo MICE: una competizione che si gioca sempre più sulla capacità di progettare esperienze ad alto contenuto di valore cognitivo e relazionale. I territori che investono in eventi di qualità rafforzano la propria attrattività non soltanto in termini di flussi turistici, ma anche di reputazione internazionale.

In tal senso, l'utilizzo dei dati e dell'intelligenza artificiale sta progressivamente trasformando la progettazione dell'esperienza: l'analisi predittiva consente di comprendere meglio

bisogni e comportamenti dei partecipanti, migliorando la qualità dei progetti e favorendo una maggiore personalizzazione dei contenuti on-site. La disponibilità di dati consente infatti di comprendere con maggiore precisione le aspettative dei partecipanti e di progettare contenuti coerenti con l'evoluzione della domanda internazionale.

Non in ultimo, tema assai attuale in relazione alle recenti Olimpiadi Invernali Milano Cortina 2026, le destinazioni devono far sempre maggior riferimento al valore della legacy degli eventi: questo, infatti, penso debba emergere come indicatore ultimo della loro efficacia strategica. La capacità di generare benefici duraturi per i territori rappresenta una dimensione sempre più rilevante nella valutazione dell'impatto, contribuendo alla costruzione di capitale relazionale e reputazionale. In questo contesto, il viaggio inteso come partecipazione ad un evento è esso stesso evoluto: è evoluta la domanda internazionale nella misura in cui si è palesata nel tempo una crescente attenzione alla qualità dell'esperienza e al significato del viaggio. I visitatori ricercano contenuti culturali, opportunità di apprendimento e occasioni di relazione extra-evento, extra-congresso. Si parla dunque di experience economy, termine forse abusato, ma che contribuisce a ridefinire i parametri di competitività delle destinazioni: la qualità dell'esperienza diventa quindi un elemento competitivo determinante nella capacità di attrarre investimenti, competenze e nuove opportunità di collaborazione. Dunque, se certamente penso che con il trascorrere dei decenni gli eventi e congressi abbiano sempre più

contribuito allo sviluppo dei sistemi territoriali, vorrei sottolineare la uguale e forse maggiore contribuzione dei Grandi Eventi al rafforzamento del soft power dei Paesi, favorendo la diffusione di valori culturali e modelli di cooperazione: i Grandi Eventi, vorrei citare in tal senso l'ultimo G7 da noi organizzato in Puglia, come anche il successo del Padiglione Italiano ad EXPO Osaka 2025, rappresentano occasioni di dialogo tra sistemi economici e istituzionali. Un dialogo che si configura sempre più come leva di posizionamento strategico dei sistemi-paese: in tal senso, credo l'Italia abbia fortemente accresciuto le sue capacità legate al soft-power grazie ad una narrazione capace di esprimere valori, competenze e visione del futuro. Una visione che io sposo e che vede la crescente interdipendenza tra turismo, economia e cultura come una componente strutturale dei processi di sviluppo contemporanei.

In conclusione, se i primi venticinque anni hanno contribuito a ridefinire il ruolo del turismo nella società contemporanea, i prossimi venticinque saranno determinanti per consolidarne il contributo alla costruzione di modelli di sviluppo sostenibili, inclusivi e orientati alla cooperazione internazionale.

Celebrare i venticinque anni di Risposte Turismo significa riconoscere il valore di un percorso che ha contribuito a sviluppare conoscenza, visione e consapevolezza critica. E sono certa che, guardando avanti, il turismo continuerà a rappresentare uno spazio privilegiato di dialogo tra discipline, generazioni e territori, contribuendo alla costruzione di valore condiviso.

L'evoluzione della ricerca nel turismo

di Francesco di Cesare¹

Big gap

Negli ultimi 25 anni sono intervenuti, come è giusto che sia in un così ampio lasso di tempo, cambiamenti rilevanti, ed altri molto meno impattanti, nel turismo così come nella ricerca e nell'analisi ad esso collegati. Cambiamenti, verrebbe da scrivere, più riferiti all'approccio che a strumenti e metodi. Certo, sono cambiati anche questi ultimi, ma quanto vale la pena sottolineare è stata una progressiva presa di coscienza, tanto da parte di imprenditori e manager del privato quanto di amministratori ed operatori del pubblico, sull'importanza della conoscenza e dell'informazione per i processi strategici e i percorsi gestionali. Qualcosa che è stato facile riscontrare nei "primi 25 anni" di Risposte Turismo, anche se con un'accelerazione recente. Fino a qualche anno fa, infatti, era evidente il gap esistente nella percezione dell'importanza dei dati per i processi decisionali: pur con una serie di illuminate eccezioni, l'impressione era quella di un'abitudine a fare business e/o ad amministrare che potesse basarsi sullo storico personale e su qualche intuizione, certo con il conforto di qualche dato ed informazione di scenario, e il ricorso magari a fonti piuttosto tradizionali, ma non molto di più. Eppure, chi si occupasse di quest'attività, quella cioè di recuperare, elaborare ed interpretare i dati, era già presente, in Italia come altrove. Università, centri di ricerca, società di consulenza, singoli professionisti, proponevano i loro servizi ad un'utenza potenziale che si dimostrava

particolarmente polarizzata: da una parte alcune amministrazioni pubbliche ed alcune grandi aziende che già ritenevano utile, se non indispensabile, dotarsi di informazioni per supportare le scelte future o valutare quelle compiute, dall'altro la gran parte dei soggetti dell'offerta - pubblica e privata - che mostrava scarso, se non alcuno, interesse per questo genere di contributi. Diciamo che un vero sviluppo dell'approccio data driven era al di là da venire. Erano, però, disponibili ed utilizzati, o quantomeno utilizzabili, una serie di metodologie e strumenti di analisi che, per quanto considerabili tradizionali o quantomeno "analogici", avevano e conservano tuttora validità. In una sola apparente dicotomia - trattasi infatti di complementarietà - tra attività (di ricerca) desk e field, lo sviluppo di approfondimenti su alcuni ambiti - dalle analisi della domanda alle previsioni di scenario, dalle stime di impatto all'interpretazione delle dinamiche competitive - era affidato ad analisi a campione, questionari, interviste, focus group, ricognizioni e mappature ed altro ancora: tutti arnesi del mestiere che trovano tuttora ampio utilizzo, e non c'è alle viste l'ipotesi di rottamarli. E la ragione non è così difficile da intuire, rappresentando non solo metodologie consolidate ma modalità affidabili per acquisire, e poi elaborare e interpretare, informazioni di prima mano, da aggiungere a quanto già pronto e disponibile grazie a fonti varie. Il costante progresso tecnologico ha aggiunto potenzialità

¹ Presidente, Risposte Turismo.

ai citati strumenti, ne ha facilitato e potenziato l'adozione, ne ha reso talvolta più affidabile il ricorso, anche rendendolo più efficiente e magari meno costoso. Ma quel che quell'approccio aveva e conserva come tratto caratterizzante è il tenere in stretta correlazione la ricerca di informazioni con la loro lettura e dunque il loro uso. Qualcosa che, come tornerò a scrivere tra poche righe, si è un po' perso o, in tono meno pessimistico, si è un po' sfocato con il sopraggiungere di una nuova, e decisamente maggiore, disponibilità di dati. Magari, se un difetto può essere trovato nel modus operandi di chi faceva e ha fatto ricerca nel turismo fino ad oggi è nel restare troppo teorici nei modelli seguiti, nelle deduzioni prodotte, nei risultati raggiunti, risultando spesso poco utili nel supportare concretamente i processi decisionali di aziende, organizzazioni ed amministrazioni. Qualcosa di abbastanza comune, anche comprensibilmente per loro natura, nei lavori realizzati in ambito accademico. Un altro può essere ricondotto alla leggerezza con la quale sono stati interpretati alcuni dati, o stime e informazioni, per giungere a valutazioni di varia natura, e qui va detto che una maggiore disponibilità di fonti non necessariamente mette al riparo da tale deriva, dal momento che si tratta di scelte d'approccio. L'esercizio ricorrente in un certo tipo di attività, e dunque l'esperienza, può mettere al riparo da tali rischi (per quanto non vi sia una relazione certa di causa-effetto), e, riferendoci ad essa come comparto e non come singoli player, la ricerca nel turismo ha fatto passi avanti rilevanti, e quel gap da colmare era, e per certi versi un po' resta, più sul fronte della domanda che dell'offerta, sul dare finalmente per scontato che

prima e dopo qualsiasi investimento sia necessario dotarsi di stime e misurazioni per rendere solida qualsiasi valutazione.

Big data

Se c'è un aspetto, tra i tanti, che caratterizza l'oggi nella ricerca nel turismo, e non solo, questo è rappresentato dall'avvento dei cosiddetti big data, solitamente definiti come dati informatici caratterizzati da elevati volumi, velocità e varietà, da richiedere strumenti adeguati per poterli gestire, elaborare ed estrarre significato da essi. Si è trattato e si tratta di scoprire come alcune fonti in particolare fossero in grado di mettere a disposizione una mole di informazioni fino a qualche tempo prima non disponibili, se non inimmaginabili, aprendo di fatto la strada a tutta una serie di elaborazioni. Nella pratica di ricerca ed analisi nel turismo alcune tipologie di tali big data hanno trovato più spazio e sono state maggiormente utilizzate. Una prima di esse è rappresentata dalle utenze di telefonia mobile, dunque dalle carte SIM, attraverso le quali è possibile seguire, anche in tempo reale, i flussi di mobilità delle persone, nel nostro caso dei turisti, in una determinata area. Tanto fotografie scattate in un preciso momento quanto spostamenti in un determinato arco temporale (da pochi minuti ad intere giornate). Unitamente ad app di geolocalizzazione, queste fonti si sono rivelate particolarmente utili non solo perché possono contribuire a stimare la presenza di turisti ed escursionisti in un dato territorio, per valutazioni legate anche alla capacità di carico, ma anche perché consentono, se ben utilizzate, di comprendere una buona parte del comportamento di fruizione del turista. Talmente

rilevanti da far sì che le aziende che hanno come core business la vendita e gestione di utenze di telefonia mobile abbiano scelto di organizzarsi per proporre e vendere queste informazioni in loro possesso. Altra tipologia è quella delle carte di pagamento, che possono rivelarsi ottimi strumenti di conoscenza relativamente ai comportamenti di spesa del turista, fornendo informazioni particolarmente preziose per capire quanto - e in cosa, dove e quando - spendono i viaggiatori nel corso della loro vacanza. Anche in questo caso aziende nate per fare altro - tra esse: Vodafone, WindTre, Mastercard, Nexi e Visa - hanno diversificato il portafoglio prodotti iniziando a vendere questi dati a chi potesse trarre un vantaggio dalla loro lettura e dal loro utilizzo, proponendo sul mercato report con all'interno i dati o vere e proprie dashboard. Vodafone Analytics, ad esempio, propone e vende dati relativi alle presenze in un'area, ai flussi di mobilità, al profilo utenti, al tempo di permanenza ed altro ancora, potendo poi personalizzare, su richiesta, il perimetro (geografico, temporale, di categoria, ecc.) all'interno del quale riferire le informazioni. Ovviamente i dati vengono resi anonimi ed aggregati “in modo irreversibile”. Se tali tipologie di dati sono ad oggi le più richieste, e dunque vendute, ve ne sono poi altre che comunque possono consentire di esplorare o approfondire altri aspetti e dinamiche del turismo, dalle recensioni sui portali di prenotazione alle informazioni sul meteo, dagli accessi ad hub di mobilità come aeroporti e stazioni alle conversazioni sui social media. Che la disponibilità di big data – quelli citati ed altri ancora – abbia aperto, come scrivevo, nuove

prospettive alla ricerca sul turismo e dunque alla conoscenza del fenomeno, quantomeno di alcuni suoi aspetti, non v'è dubbio. Qualche dubbio in più, però, sorge quando si tratta di capire se effettivamente i potenziali utenti di tali servizi siano stati in grado o, meglio, siano stati messi in grado di trarne beneficio. In linea di massima i fornitori di tali dati li propongono e vendono, organizzati e filtrati con un livello di dettaglio variabile, lasciando all'acquirente, ed utilizzatore, la fase successiva, peraltro essenziale, rappresentata dall'interpretazione di quei dati, dall'estrazione, da essi, di significati, dalla possibilità di metterli in correlazione con altre informazioni. Sono attività che richiedono competenze specifiche, giustamente non in capo ai fornitori di big data che, come scritto qualche riga sopra, hanno altre aree di business come centrali. Competenze, però, senza le quali, il percorso d'uso di quei numeri non viene completato, rendendo inutile, o quasi, la disponibilità di tali stock e flussi di dati. Non solo: potrebbero generarsi anche delle potenziali inefficienze legate al mancato sfruttamento dell'investimento compiuto per acquisirli, così come ad effetti distorsivi sui processi gestionali determinati proprio dal gap tra la (possibile) convinzione di essere in possesso di nuova conoscenza sui fenomeni di interesse e l'effettivo contributo operativo che deriva dal saper leggere ed utilizzare quei dati. Per essere più diretti ed essenziali: disporre di gran quantità di dati grezzi senza riuscire ad elaborarli e interpretarli non serve a nulla, se non a perdere tempo e denaro. Ed è questo il paradosso che sta caratterizzando in molti casi l'attività di ricerca nel turismo. Si ha accesso ad un nuovo catalogo

di prodotti (dati) da acquistare, li si acquista e poi troppo spesso ci si dimentica dell'ultimo miglio, quello, appunto, dell'interpretazione. Non voglio fare una difesa d'ufficio della professione dell'analista, ma evidenziare uno status quo - come tale, con elevate probabilità destinato a modificarsi - dei processi di approfondimento e conoscenza delle dinamiche del turismo. Considerando l'enorme quantità di dati resi disponibili da tecnologie e nuove fonti, non sembra essere corrisposto ad essa un evidente passo avanti nello studio dei fenomeni. Uno scenario determinato da più fattori: tra essi, la già richiamata frequente scelta di non analizzare o farsi analizzare quei dati, la convinzione che tale nuova disponibilità possa rendere obsolete altre metodologie di ricerca che restano invece fondamentali per lo studio di alcune dinamiche, una ancora persistente difficoltà a riconoscere di quali big data si abbia bisogno per approfondire i fenomeni di interesse. Probabilmente siamo ancora in una fase di allenamento all'uso di questi riferimenti numerici e metriche, e non tarderà ad arrivare una maturità nell'approccio ad esso, ma è anche vero che è passato tempo a sufficienza per affermare che da soli questi big data non hanno impresso un cambiamento rivoluzionario all'applicazione dell'informazione ai processi di governance.

Big questions

Ed ora cosa ci attende? Non è semplice prefigurare la prossima traiettoria della ricerca, in particolare dei suoi strumenti e dei suoi metodi, applicata al turismo. Non è difficile, però, ipotizzare che l'intelligenza artificiale aprirà scenari neanche immaginabili fino a poco tempo

fa. È lecito affermare che la consapevolezza dell'importanza di dati, storici e predittivi, e informazioni per supportare i processi decisionali, ormai acquisita, non verrà meno. Conseguentemente non verrà meno il fabbisogno di elementi quantitativi e qualitativi a supporto delle scelte da operare. Il punto resterà, o forse potremmo scrivere tornerà ad essere (dell'abbondanza si nutrono i dubbi) cosa cercare, come cercarlo, come valutarne l'affidabilità, e come utilizzarlo. Può sembrare fuori luogo indicare anche il "cosa" cercare tra gli aspetti incerti, ma la cosiddetta intelligenza artificiale agentica, tra le altre funzioni di cui è capace, agisce in modo autonomo, decide non solo dove cercare ma anche cosa, scompone obiettivi complessi decidendo un percorso di ricerca, non aspetta domande specifiche, ma è interessato all'obiettivo muovendosi poi in maniera indipendente nel tentativo di conseguirlo. Gli stessi sistemi di intelligenza artificiale per spiegare meglio l'approccio della I.A. agentica forniscono questo esempio, particolarmente calzante per quanto sto scrivendo: "un agente che riceve il compito analizza le vendite del trimestre e prepara un report, lo completa da solo: recupera i dati, li elabora, scrive il documento e lo invia". Quali dati? Li sceglie l'agente. E qui risiede, quantomeno al momento, uno dei limiti di questa frontiera tecnologica, perché la scelta di quali informazioni siano utili, intellegibili, funzionali ad una lettura di scenario, a sua volta necessaria per supportare le decisioni, non è banale, non può essere automatica. Il rischio, a partire dal modello di base di funzionamento di questi agenti che usano comunque i Large Language

Models, è il circuito chiuso nel processo stesso di ricerca, nell'andare a prendere e utilizzare sempre gli stessi dati, un po' sulla falsa riga del filtro "you may also like" che fa sì che ci vengano proposti libri e dischi simili (e così molto altro) in piattaforme e portali dedicati. Certo, come input alla I.A. può essere dato anche il tipo di dati da andare a cercare, elaborare e utilizzare, ma già solo questa opzione sposta lo scenario immaginato, quello cioè di un artificiale che, nella ricerca, e nella ricerca applicata al turismo, si sostituisce del tutto all'umano. Beninteso, nessuna intenzione di ingaggiare una lotta (impari), né tantomeno di effettuare una (inutile) difesa dell'approccio manuale. Se ci troviamo oggi a commentare ciò che può fare l'intelligenza artificiale, a distanza di pochi anni dalla disponibilità dei modelli GPT di OpenAI, figuriamoci di quanto si sposterà l'asticella da qui al 2050. Come per altre professioni, verrebbe da chiedersi - questione di relativo interesse nel caso di chi scrive ma di certo più rilevante per i giovani colleghi - se lo stesso lavoro di ricercatore, analista e consulente nel turismo resisterà a questo tsunami tecnologico. Se un tentativo di risposta poggiasse sui tentativi fatti finora di affidare all'I.A. la realizzazione di approfondimenti tematici, di report di ricerca, di analisi di scenario e proiezioni future, si potrebbe tirare un sospiro di sollievo. Ogni qualvolta mi sono imbattuto in output di questo tipo, spesso dichiarati come tali, o talvolta maldestramente camuffati da opera dell'uomo, se da un lato la reazione ad una prima occhiata è stata di sorpresa se non di stupore, bastava poi una lettura leggermente più attenta per scovarne leggerezze, imprecisioni, spesso anche banalità,

nascoste sotto una patina di grafica impeccabile. Ma mi rendo conto, ancora una volta, che anche su tale fronte i margini di miglioramento siano amplissimi, quasi infiniti. D'altronde oggi tendiamo ancora ad umanizzare l'intelligenza artificiale, vorremmo che le nostre macchine fossero come noi, tendiamo a proiettare su di esse il nostro modo di comprendere il mondo. È quanto viene definita proiezione antropomorfa. Quale evoluzione, dunque, potrà avere la ricerca nel turismo? Ci può essere domanda più difficile? Certo che ce ne sono, ed anche tante. Ma, confinata nei limiti di questo breve articolo, è senza dubbio "la" domanda, alla quale non proverò neanche a rispondere. Di sicuro ciò che si sa è che la capacità computazionale, e la velocità di elaborazione, e così il deep learning, crescono costantemente e probabilmente saranno segnate da una progressione esponenziale. Quel che resta, come dubbio, è relativo alla tempestività della disponibilità dei dati stessi da parte delle fonti dirette cui poi la stessa intelligenza artificiale attinge e attingerà. Come noto a chiunque si sia imbattuto nell'approfondire alcuni fenomeni, prodotti, settori, mercati del turismo, uno degli ostacoli, difficilmente aggirabili, per i ricercatori e gli analisti è rappresentato dal permanere di una latenza informativa significativa: per molte fonti passano talvolta anni tra il momento in cui i dati si riferiscono e quello in cui diventano disponibili. Direi che uno dei fronti di investimento su cui puntare con più convinzione è proprio questo: difficile produrre valutazioni sul presente (e figuriamoci sul futuro) se i dati utilizzabili si riferiscono neanche a ieri ma all'altro ieri. Probabilmente sarà un processo indotto proprio

dal progresso segnato dalla capacità di utilizzo dei dati, che potrebbe essere vanificato laddove tale distanza temporale non venisse colmata o quantomeno significativamente ridotta. L'altro fronte sul quale lavorare sarà quello dell'affidabilità del dato, e dell'informazione in generale. Senza scomodare le fake news, non vi è dubbio che quando ci si affida a strumenti complessi, potenzialmente autosufficienti, è come se si firmasse una delega in bianco: il grado di fiducia, o quello di incoscienza, è elevatissimo. Ma questi strumenti, almeno oggi, poco ci dicono su fonti e metodologie utilizzate, e quando chiediamo loro di essere trasparenti vengono fuori alcuni dei limiti, almeno oggi, più evidenti, in termini di imprecisioni e inesattezze. Ed allora la metafora potrebbe essere quella delle

automobili a guida automatica: se le sceglieremo è perché ci sentiremo sicuri, ma chi è seduto al volante farà bene a non distrarsi del tutto. Gli operatori del turismo chiamati a decidere per gestire al meglio la propria impresa o la destinazione o organizzazione di cui sono responsabili, saranno sempre più supportati da flussi informativi costanti, dettagliati, aggiornati, ma più si allarga il perimetro di tale dotazione, più sarà difficile, e time consuming, controllarli, verificarli e utilizzarli al meglio. Una figura capace di muoversi al meglio in tali ambienti complessi sarà sempre più necessaria: per scoprire se potrà essere una macchina o servirà sempre l'intervento dell'uomo, bisognerà aspettare le prossime puntate.

Oltre il turismo tradizionale: come l'ospitalità si trasforma

di Sara Digiesi¹

Dalla rete alla governance: l'evoluzione dell'ospitalità moderna

Guardare a ciò che siamo stati per comprendere ciò che stiamo diventando non è solo un esercizio di memoria, ma un atto di responsabilità verso il futuro del turismo. La storia dell'ospitalità moderna affonda le radici in intuizioni che oggi appaiono profetiche e la storia di BWH Hotels ne è un esempio: nel 1946, la nascita di Best Western segnava un punto di svolta fondamentale. L'idea di una rete di albergatori indipendenti che collaborano per sostenersi a vicenda rompeva finalmente lo schema dell'isolamento imprenditoriale. All'epoca si trattava di un sistema informale di segnalazioni telefoniche, durante cui gli albergatori consigliavano ai viaggiatori le altre strutture affiliate lungo il percorso. Oggi, quel modello si è evoluto in un ecosistema globale capace di connettere oltre 4.000 strutture in 100 Paesi.

In Italia ha incontrato un tessuto ricco di imprese, prima familiari e poi sempre più strutturate, unite nella forma di Società Cooperativa per offrire servizi e creare valore reale, andando ben oltre la semplice forza del brand. Con oltre 180 alberghi affiliati e 11 diversi marchi, la trasformazione da sigla di affiliazione a partner strategico dura da oltre 40 anni. Negli ultimi anni, l'organizzazione ha conosciuto un'ulteriore evoluzione con la trasformazione in Società Benefit, la nascita di una società di gestione diretta delle strutture e, a partire dal 2024, l'ampliamento del perimetro di competenza della divisione italiana ad altri paesi del Sud Europa,

fino alla trasformazione, nel 2025, in *BWH Hotels Italy & South-East Europe*. Questa nuova dimensione, che oggi abbraccia 15 Paesi - dai Balcani a Malta, dalla Grecia all'Armenia - non è solo un ampliamento di confini, ma riflette una solida filosofia della gestione, che integra competenze manageriali globali e sensibilità dei mercati locali. Con oltre 14.000 camere distribuite in contesti geopolitici e sociali così diversi, l'ospitalità diventa un linguaggio universale di connessione. La nostra storia ci insegna che l'hotel non può essere un'isola, ma un nodo vitale di un sistema complesso. Oggi accogliere significa soddisfare necessità diverse e solo una regia professionale può rendere ogni soggiorno davvero ineccepibile e gratificante. Anche il nostro compito di brand e network alberghiero è più sfidante: guidiamo l'evoluzione delle imprese affiliate e le proiettiamo verso il futuro. In questa prospettiva, anche la nascita di SIHO – Hotel Operations rappresenta un passaggio fondamentale per rispondere a un mercato che cambia: gestire direttamente le strutture permette di affrontare sfide cruciali come il ricambio generazionale o la gestione degli immobili. Si tratta di un modello in cui il know-how internazionale si fonde con l'esperienza locale e in cui operare con una logica di portafoglio diversificato aiuta a far crescere professionalità e profittabilità.

Dalla gestione del valore al valore della gestione: la sostenibilità come asset

Questa sinergia tra competenze globali e radici

¹ CEO, BWH Hotel Group Italy & South East Europe.

locali non si esaurisce nella sola efficienza operativa. Se la governance professionale di SIHO garantisce la solidità economica, è la visione etica a garantirne la longevità: il futuro appartiene sempre più alla leadership responsabile. Oggi il legame non si esaurisce tra le mura delle strutture affiliate: l'hotel è estremamente connesso con il territorio che lo ospita. In questa nuova visione del turismo, la sostenibilità non è più un progetto a sé stante, ma il cuore pulsante del nostro modo di gestire l'azienda. Non è un'aggiunta facoltativa, ma il metro con cui si misura il valore reale del fare impresa oggi: è, a tutti gli effetti, il nostro modo di stare al mondo.

Per BWH Hotels Italy & SEE, la transizione verso modelli ESG è dunque l'ultima, necessaria evoluzione della rete nata nel 1946: se allora la sfida era rompere l'isolamento dei singoli albergatori, oggi è abbattere le barriere tra impresa e comunità. L'adozione della forma di Società Benefit e l'adesione al Global Compact dell'ONU sono i pilastri di questo impegno, che si traduce in un percorso rigoroso: l'obiettivo è la certificazione totale del network con standard internazionali (GSTC e Green Key) entro la fine del 2026. Attraverso il programma Stay for the Planet, il Gruppo monitora costantemente le performance ambientali, mentre con People Care e il rinnovo della Certificazione per la Parità di Genere, l'attenzione si sposta sul capitale umano. In questo il brand fa la differenza, grazie alla sua garanzia di duty of care verso il cliente: la sicurezza diventa un requisito essenziale, con la certezza di poter contare su assistenza adeguata prima, durante e dopo il soggiorno. Questa visione di lungo periodo mira a generare valore

per tutti gli stakeholder, dai soci albergatori alle comunità locali. In questo senso, la redditività dell'hotel deve farsi volano di benessere reale e duraturo e il nostro network partecipa a questa crescita virtuosa, insegnando a misurare l'impatto generato, oltre al profitto. È un cerchio che si chiude: un sistema dove la tecnologia abilita la connessione, il management protegge l'autenticità e la responsabilità assicura il futuro.

Identikit del nuovo viaggiatore

Se l'hotel evolve verso un modello di 'hub di connessione', è perché l'ospite stesso è cambiato: ha smesso di essere un utente passivo per diventare un cercatore di senso. Per capire dove sta andando il settore, dobbiamo osservare un profondo cambiamento antropologico: al turismo delle grandi mete iconiche, che continua ad esercitare il suo fascino intramontabile, si è affiancato un ecosistema più fluido, dove il viaggio diventa arricchimento culturale ed emotivo.

In questo scenario convivono desideri diversi: c'è chi cerca ancora la sicurezza del grande classico e chi, invece, rifugge l'icona scontata per cercare la "verità" dei luoghi meno battuti. Gli hotel, dunque, non sono più valutati come semplici luoghi dove trascorrere la notte, ma come hub per la scoperta del territorio. Conta il sense of place, l'espressione autentica del lifestyle locale: cucina, architettura ed elementi di servizio caratterizzanti arricchiscono l'esperienza, aumentano la percezione di valore e la disponibilità di spesa. Questa mutazione dei desideri ha trasformato radicalmente anche il concetto di lusso, spostandolo dall'estetica dell'eccesso all'etica dell'identità. Il mercato oggi

non cerca uno standard unico, ma sartorialità. Per questo la risposta di *WorldHotels*, il nostro brand upper-upscale, si articola in collezioni nate per intercettare ogni sfumatura di questa ricerca. In questa nuova "mappa" del servizio, la tecnologia condiziona l'intera customer journey, pur restando discreta per rispettare l'attesa di un servizio empatico e umano, mentre il posizionamento internazionale punta su unicità assolute: per essere attrattivi verso la clientela straniera occorre offrire esperienze irripetibili che sostengano il valore richiesto, garantendo un mix equilibrato di mercati per ridurre i rischi geopolitici. Infine, il Business Travel e il MICE restano essenziali per garantire una base solida di ricavi e per contribuire allo sviluppo delle aziende locali. Le partnership con i player di questo settore rappresentano per noi un punto di eccellenza e di costante attenzione.

Dalla ricettività all'abitare: la rivoluzione dell'hospitality ibrida

Questa nuova filosofia dell'abitare non si limita però al solo tempo della vacanza, ma travalica i confini della quotidianità, riscrivendo il rapporto tra vita professionale e privata. Se il viaggiatore cerca la verità dei luoghi, lo fa oggi con la necessità di integrarvi il proprio lavoro, trasformando l'hotel nel palcoscenico di un nuovo nomadismo globale. Una delle trasformazioni più radicali riguarda proprio questa fusione tra vita professionale e privata, accelerata da un fenomeno che vede oggi tra i 40 e gli 80 milioni di persone nel mondo lavorare in movimento. La maggior parte di questi professionisti appartiene alla fascia dei Millennial (25-44 anni), che cercano ambienti flessibili e iper-connessi.

L'albergo supera così la sua funzione ricettiva tradizionale per diventare un hub produttivo e sociale, un terzo luogo dove la barriera tra ospite e cittadino si dissolve: l'hotel oggi deve essere un'infrastruttura aperta, un connettore di energie che vive in dialogo con la città: è questa la nostra visione di hub. Con il progetto myWO, abbiamo trasformato le nostre lobby in ecosistemi di connessione, dove la tecnologia e il design incontrano il comfort dell'hotellerie. Offriamo uno spazio che accoglie sia il viaggiatore che il professionista locale, con soluzioni che vanno dal desk in condivisione nelle zone lounge ai 'Privé' per la massima riservatezza. È una risposta strutturale a una società più mobile, dove il lavoro non ha più un unico indirizzo fisico.

Questa fluidità professionale trascina con sé una trasformazione altrettanto profonda nei tempi del soggiorno: la *workation* non è più un'eccezione, ma l'avanguardia di un nuovo stile di vita in cui le persone scelgono di "abitare" i luoghi invece di visitarli. Il long stay è la naturale evoluzione di questa libertà di movimento. Le persone cercano luoghi dove fermarsi, lavorare e integrarsi nel tessuto urbano senza rinunciare alla dimensione domestica. Per questo stiamo per lanciare il brand '@Home': per offrire l'autonomia di spazi progettati per la lunga permanenza, protetti dalla sicurezza di un servizio professionale. In questo scenario, l'hotel smette di essere un dormitorio per farsi casa e ufficio simultaneamente, abbattendo definitivamente il confine tra essere un turista e sentirsi un residente.

Verso un modello di ospitalità integrata
In definitiva, l'evoluzione di BWH Hotels Italy &

SEE dimostra che il futuro del settore non si gioca più sulla semplice fornitura di servizi, ma sulla capacità di generare ecosistemi di valore. Se il 1946 è stato l'anno della connessione analogica tra albergatori, il 2026 si prospetta come l'era della connessione profonda tra impresa, individuo e ambiente. Il ruolo delle persone resta centrale nell'evoluzione dell'ospitalità: i programmi di formazione e la partecipazione a progetti esterni che sostengono la crescita dei professionisti di domani. In questo percorso di valorizzazione del talento, iniziative come Gen Now, che riunisce i giovani albergatori di BWH Hotels, diventano fondamentali per dare voce e spazio alle nuove generazioni, accelerando lo scambio di competenze e garantendo che

l'innovazione del settore sia guidata da una visione fresca e dinamica.

L'hotel che emerge da questa metamorfosi non è più un perimetro chiuso, ma un organismo permeabile, un hub dove l'innovazione tecnologica continua a lasciare spazio all'empatia, dove il lusso si misura in tempo ritrovato che crea una nuova qualità e prosperità per la rigenerazione dei territori. In questo nuovo paradigma, l'ospitalità smette di essere un'industria dello spostamento per diventare accoglienza nei luoghi, il viaggio rimane lo strumento più potente per scoprire la verità del mondo e di noi stessi.

Il valore dell'industria: l'hotellerie come asset strategico nazionale

di Elisabetta Fabri¹

L'industria alberghiera italiana si trova oggi a un bivio identitario e operativo che non ammette ulteriori indugi. Mentre ci apprestiamo a guardare verso l'orizzonte dei prossimi vent'anni, il settore si conferma come il motore più resiliente e dinamico dell'intera economia nazionale, capace di una reazione post-pandemica che ha smentito ogni previsione pessimistica. Tuttavia, la crescita che registriamo non è una rendita di posizione: è il risultato di una resistenza attiva e di una capacità di adattamento senza precedenti. Guardare al futuro significa smettere di considerare il turismo come un'attività spontanea di "accoglienza" e iniziare a trattarlo, con rigore e ambizione, come una politica industriale strategica per l'intero sistema Paese.

Il compito che ci attende è definire non solo dove saremo, ma chi vogliamo essere. La sfida è trasformare un patrimonio di ospitalità storica in un asset strategico globale, capace di generare valore economico, stabilità sociale e protezione culturale. Per farlo, dobbiamo analizzare con onestà i pilastri su cui poggia la nostra competitività e i punti di rottura che rischiano di comprometterla, definendo una strategia che metta al centro la qualità del prodotto e la dignità del lavoro.

L'efficienza come driver di crescita: la redditività degli asset tra Italia e Lazio

I dati aggiornati all'inizio del 2026 ci consegnano una fotografia nitida: il settore alberghiero italiano sta crescendo in valore ben

oltre l'aumento dei volumi, consolidando un ruolo di primo piano nell'economia del Paese. A livello nazionale, gli investimenti hanno superato la soglia dei 2,5 miliardi di euro, segnando un incremento del 19% rispetto all'anno precedente e attestandosi su valori del 35% superiori alla media dell'ultimo decennio. Questa dinamica riflette la solidità delle performance operative italiane, con un Prezzo Medio Camera (ADR) cresciuto ulteriormente del 3,7% nel consuntivo 2025 e una filiera che oggi genera un valore aggiunto complessivo di 226 miliardi di euro, pari al 12,2% del PIL nazionale. In questo scenario di eccellenza, il caso del Lazio emerge come un benchmark di trasformazione qualitativa. La regione ha saputo catalizzare il 25% degli investimenti nazionali (oltre 630 milioni di euro), registrando un ritorno di investimento superiore alla media nazionale con un incremento del 4,5% nell'ultimo quadriennio. Questa performance è il risultato di una polarizzazione consapevole verso l'alto: Roma, hub internazionale assoluto, ha saputo intercettare una domanda premium che ha permesso alle imprese di difendere e incrementare i margini operativi, nonostante l'esplosione dei costi energetici e delle materie prime.

Tuttavia, la forza del Lazio non risiede solo nell'attrattività della Capitale. La vera lezione per il futuro dell'Italia turistica è la capacità di creare una sinergia tra Roma e le altre realtà turistiche come: la zona balneare di Latina, l'area termale di Viterbo (che ha segnato un

¹ Presidente, Associazione Italiana Confindustria Alberghi.

+10% di crescita nell'ultimo anno), fino alla ricchezza naturalistica di Rieti e Frosinone. È questa diversificazione dell'offerta che garantisce rendimenti stabili. Ma la centralità di Roma ci pone una sfida: sul fronte dell'occupazione delle camere, la città - pur avendo superato il 78% di Room Occupancy - deve ancora stabilizzare la sua piattaforma di servizi per competere in efficienza con Londra o Parigi. Il gap si colma solo con una governance che tratti la città non come un museo, ma come un ecosistema di eccellenza infrastrutturale.

Il capitale umano: la crisi di attrattività e il divario formativo

Siamo un settore ad alta intensità di lavoro in un Paese che sta perdendo drammaticamente l'appetibilità verso le nuove generazioni. La carenza di personale qualificato non è un disagio passeggero, ma una minaccia strutturale alla qualità del nostro prodotto. Il divario formativo è oggi inaccettabile: il mercato chiede ogni anno oltre 53.000 nuovi professionisti, ma il sistema scolastico e formativo ne immette meno di 47.000. Parliamo di un gap strutturale di 16.000 unità che pesa come un macigno sulla competitività delle imprese.

Per i prossimi venticinque anni, la nostra priorità assoluta deve essere restituire dignità, fascino e prospettiva alle professioni alberghiere. Dobbiamo comunicare con forza che l'hotellerie non è un lavoro "di ripiego", ma una carriera internazionale di alto profilo che richiede padronanza dei dati, sensibilità culturale, intelligenza emotiva e visione strategica. Come Confindustria Alberghi, siamo impegnati in prima linea nella creazione di un ponte reale tra

le aule e le aziende, ma l'Italia deve accelerare sulla creazione di una scuola di eccellenza nazionale che possa competere con i modelli svizzeri e rispondere efficacemente alle esigenze evolutive del settore.

Serve una nuova generazione di professionisti esperti di sostenibilità e intelligenza artificiale, e iniziative come la Scuola Italiana di Ospitalità o i progetti avviati nell'ambito del Piano Mattei sono segnali incoraggianti che vanno nella giusta direzione. Ma la formazione, da sola, non basta se non risolviamo il problema della vivibilità del lavoro.

Sviluppo contro consumo: la difesa dell'identità sociale e urbana

Un altro tema che definirà i prossimi decenni è la gestione dei flussi nelle città d'arte. Dobbiamo essere netti: lo sviluppo turistico non deve mai tradursi in consumo distruttivo del territorio e delle comunità residenti. L'Italia rischia oggi di essere vittima di un turismo selvaggio che altera profondamente il tessuto delle nostre città, spopolando i centri storici e trasformandoli in "non-luoghi" di puro consumo. I residenti creano e nutrono la cultura e l'identità locale; quando i luoghi vengono spogliati della loro anima sociale per trasformarsi in scenografie vuote, smettono di essere desiderabili e vengono abbandonati dai flussi di valore.

In questo contesto, la regolamentazione degli affitti brevi non è più un tema di tutela della categoria alberghiera, ma un imperativo di sopravvivenza urbana e sociale. La crescita incontrollata di queste forme di ricettività altera il mercato dell'abitare, espelle lavoratori e

studenti dai centri cittadini e degrada l'offerta complessiva del Paese. Occorrono regole omogenee, controlli ferrei, tracciabilità totale attraverso il CIN e, soprattutto, l'adozione di limiti quantitativi e temporali come avviene in molte capitali estere. L'ospitalità professionale garantisce sicurezza, decoro, standard igienico-sanitari e occupazione regolare; non può essere equiparata a una rendita immobiliare che non genera valore aggiunto sociale. Dobbiamo incentivare il ritorno degli immobili all'affitto a lungo termine per preservare l'anima viva delle nostre città.

La frontiera delle aree interne: infrastrutture e destagionalizzazione

Il futuro dell'hotellerie italiana deve necessariamente trasformarsi, generando turismo non solo nelle città d'arte ma anche nei borghi. Oggi il 75% dei turisti si concentra nel 4% del territorio nazionale. È un'inefficienza sistemica che genera sovraccarico nelle città d'arte e desertificazione economica nelle zone interne. La sfida dei prossimi venticinque anni è trasformare l'albergo in un avamposto di rigenerazione locale.

Oltre il 90% dei siti UNESCO italiani si trova al di fuori dei poli tradizionali: è un potenziale immenso che richiede approcci innovativi. Modelli come il branded residential, l'extended stay o le formule ibride possono rendere sostenibili gli investimenti anche in mercati di piccole dimensioni, portando competenze manageriali e standard internazionali laddove oggi mancano. Ma perché ciò accada, servono infrastrutture. Non possiamo promuovere i borghi senza garantire una rete di trasporti

capillare, hub aeroportuali efficienti, collegamenti via acqua e una digitalizzazione totale. L'hotellerie può essere il presidio che ridà vitalità ai territori, ma lo Stato deve garantirne l'accessibilità fisica e digitale.

Parallelamente, la destagionalizzazione deve diventare l'obiettivo strategico della nostra governance. Grazie all'evoluzione delle abitudini di viaggio e ai cambiamenti climatici, i mesi di bassa stagione sono in crescita. Dobbiamo rispondere con una programmazione concertata degli eventi, della convegnistica e delle grandi manifestazioni, evitando sovrapposizioni inutili e distribuendo la domanda lungo tutto l'anno. Allungare la stagione significa stabilizzare il lavoro e rendere le imprese alberghiere più resilienti e attraenti per gli investitori.

L'albergo come piattaforma del Made in Italy e vetrina del Lifestyle

Non dobbiamo mai dimenticare che l'albergo è la più grande vetrina internazionale del nostro stile di vita. È il luogo fisico dove il viaggiatore entra in contatto con la nostra eccellenza manifatturiera, il nostro design, la nostra creatività. L'industria alberghiera è il naturale punto di caduta di tutte le filiere produttive italiane: è qui che il Made in Italy diventa esperienza vissuta.

Sono necessarie azioni di Governo per attivare strumenti che stimolino le aziende alberghiere all'acquisto di prodotti italiani e favoriscano contratti di filiera che permettano ai grandi gruppi dell'accoglienza di sviluppare progetti di investimento a beneficio delle comunità locali. Ogni camera d'albergo riqualificata è

un'opportunità per l'artigianato e l'industria del mobile; ogni menu d'eccellenza è una spinta per l'agroalimentare di qualità.

Valorizzare questo legame significa rendere l'hotellerie un driver di crescita per l'intero sistema industriale nazionale, come la cucina italiana che è recentemente stata eletta a patrimonio dell'Unesco.

In questo quadro, anche il tema della fiscalità locale va affrontato con pragmatismo. L'imposta di soggiorno non può continuare a essere un onere burocratico e finanziario a carico degli albergatori. È fondamentale una revisione della norma che sia trasparente, omogenea e che garantisca il reinvestimento certo delle risorse nel miglioramento del decoro urbano e dei servizi turistici.

Le Staff House: il nodo della stabilità e dell'attrattività lavorativa

In questo percorso verso la modernizzazione, dobbiamo affrontare con onestà un tema troppo a lungo sottovalutato: l'accoglienza di chi accoglie. In molte destinazioni ad alta intensità turistica, la carenza di alloggi accessibili è diventata il principale ostacolo al reperimento di personale. Le Staff House non sono più un accessorio di lusso per pochi resort, ma una condizione necessaria per la stabilità del settore.

Recentemente il Governo ha dato un segnale di attenzione attraverso la defiscalizzazione dei fringe benefit per l'alloggio e l'apertura di un dialogo costruttivo sulla dignità del lavoro. È un passo avanti fondamentale, ma per trasformare questa esigenza in una soluzione strutturale manca ancora un quadro normativo e fiscale

organico. Occorrono incentivi fiscali specifici per le imprese che investono nella costruzione o riqualificazione di alloggi per i dipendenti e, soprattutto, una semplificazione urbanistica che permetta il cambio di destinazione d'uso di immobili dismessi in tempi rapidi. Integrare le Staff House nei Piani Regolatori come standard funzionale al turismo significa dare una risposta concreta al paradosso abitativo, garantendo ai nostri collaboratori una qualità della vita all'altezza della professionalità che chiediamo loro.

Conclusione: verso un'industria moderna, coraggiosa e sistemica

Dove saremo tra venticinque anni? Se avremo il coraggio di agire oggi, saremo alla guida di un'industria alberghiera moderna, tecnologicamente avanzata ma profondamente umana. La competitività si gioca sulla modernizzazione del patrimonio immobiliare: abbiamo bisogno di un grande piano di riqualificazione per strutture che spesso hanno più di trent'anni. Il decreto attuativo della Legge di Bilancio 2025 deve essere il volano per interventi di efficientamento green e digitale che non sono più optional, ma requisiti minimi di accesso al mercato globale.

Confindustria Alberghi è pronta a fare la propria parte. Occorre una politica industriale coerente che riconosca al nostro settore la dignità che merita, coinvolgendo in un'unica visione strategica il Ministero del Turismo, il MEF, il MIMIT, il Lavoro e le Infrastrutture.

Il futuro dell'ospitalità italiana è una pagina ancora da scrivere, dove la professionalità, la sostenibilità, l'identità e il coraggio sono i

fondamentali valori su cui costruire un'Italia che tra venticinque anni sia ancora la destinazione più desiderata al mondo, non per nostalgia del passato, ma per la grandezza del suo presente. Solo uniti, con visione e rigore, possiamo rendere

l'Italia un Paese realmente leader, capace di accogliere il mondo senza perdere sé stessa. Fare grande l'Italia, insieme, è l'obiettivo che non possiamo fallire.

Continuare a scommettere nel turismo in Italia

di Rocco Forte¹

Passano gli anni, il cliente resta sempre al centro

50 anni sono un arco temporale molto esteso: i 25 trascorsi ed i 25 che devono ancora venire, soprattutto per alcuni business ed alcune industrie, ed allora è lecito pensare ed aspettarsi una serie di cambiamenti capaci di influenzare non poco le dinamiche di imprese ed organizzazioni. Sicuramente vale per il turismo e vale per il comparto alberghiero. Se dovessi selezionarne tre, tra quelli che in questo primo quarto di secolo hanno impresso o stanno imprimendo un forte cambiamento nella gestione alberghiera, metterei al centro la figura del cliente, e partirei dalla gestione dei ricavi e l'accettazione della fluidità dei prezzi da parte del cliente.

In passato, il lusso tendeva a mantenere una maggiore stabilità tariffaria, anche per preservare un senso di esclusività. Oggi il revenue management è diventato molto più evoluto e data driven. Le tariffe si adattano in tempo reale alla domanda, alla stagionalità e al contesto competitivo, questo ha reso il posizionamento più preciso. Esiste tuttavia una soglia molto chiara perché anche se il cliente è abituato a modelli dinamici, la fluidità è accettata solo se accompagnata da coerenza, trasparenza e qualità percepita. Il prezzo deve essere giustificato dall'esperienza.

Un riferimento inevitabile va poi allo sviluppo dei social media che ha modificato o ampliato significativamente la possibilità di raggiungere il cliente e, per gli operatori più piccoli, una

maggiore capacità di competere con i grandi gruppi. La crescita dei canali diretti ha rafforzato la relazione tra hotel e cliente. Da ultimo, anche in chiave prospettica, l'intelligenza artificiale, ancora nelle sue fasi iniziali, consentirà di semplificare i processi burocratici e di concentrarsi meglio sulle esigenze dei singoli clienti. Il vero valore dell'I.A. è la raccolta delle preferenze degli ospiti, dalle abitudini alimentari alla tipologia di camera, dalla temperatura preferita fino ai ritmi di soggiorno, per offrire un'esperienza costruita sulle aspettative degli ospiti stessi. L'I.A. sarà sempre più utile nella gestione operativa per avere ad esempio un housekeeping più efficiente, una manutenzione predittiva, un monitoraggio dei feedback ed altro ancora, liberando tempo per ciò che conta davvero: la relazione umana dell'ospitalità.

Un vero hotel è fatto dalle persone che ci lavorano con passione. Ciò che è chiaro, in particolare nell'hotellerie di alto livello, è che l'intelligenza artificiale non sostituirà mai il servizio personalizzato offerto da persone che comprendono il cliente e sanno come interagire con lui. Le persone che in ogni ambito interagiscono con tecnologie impersonali cercheranno sempre più spazi di umanità e cordialità.

Ma se da un lato i principali cambiamenti, le innovazioni più rilevanti introdotte nel settore, hanno consentito e consentiranno di servire meglio il cliente, dall'altro va detto che questa figura, nei viaggi di lusso, non è cambiata; o meglio, non sono cambiate le richieste e le aspettative del

¹ Chairman, Rocco Forte Hotels.

cliente. Il viaggiatore di lusso da sempre cerca l'unicità e un servizio impeccabile, il turista nel lusso cerca un'esperienza che sia autentica, personalizzata e memorabile, vuole sentirsi riconosciuto e vuole vivere qualcosa che non sia replicabile altrove. Il servizio non è più solo uno standard atteso, ma un elemento distintivo sempre più su misura, empatico e proattivo. Guardando al futuro, alcuni aspetti diventano sempre più rilevanti. Tra essi, la personalizzazione, la volontà da parte del cliente, cui dovrebbe corrispondere la capacità da parte dell'offerta, di vivere un soggiorno costruito e determinato dalle proprie preferenze. Vi sarà sempre più la necessità di costruire e proporre esperienze legate al territorio che siano autentiche e uniche, possibilmente da vivere lontano dalle folle. Altro driver che acquisirà sempre più importanza in futuro è il benessere, il volersi sentire bene e rigenerarsi. E tutto deve trovare continuità e coerenza: dalla prenotazione al soggiorno l'esperienza deve essere fluida e semplice, perfettamente orchestrata.

L'Italia al centro

La mia storia imprenditoriale, sebbene con uno sviluppo internazionale, ha sempre avuto l'Italia al centro. La maggior parte dei miei hotel si trovano in Italia e come azienda continueremo a crescere in questo paese. L'Italia è una delle destinazioni più attraenti al mondo, ospitando più della metà dei reperti archeologici mondiali, gode di un clima generalmente mite, paesaggi meravigliosi, acque splendide e gente naturalmente ospitale; inoltre offre una cucina eccellente. L'unico grande problema è il sovraffollamento delle città culturali da parte di

turisti giornalieri che sporcano e non lasciano nulla di valore. Questo sta già allontanando il turista disposto a spendere: per le attrazioni turistiche, per lo shopping, per i ristoranti ed i bar, e gli altri servizi che le città hanno da offrire. C'è una mentalità a breve termine in molte gerarchie dei governi locali che impedisce qualsiasi intervento in merito. Nonostante ciò, la nostra direzione strategica non cambia. Il mercato italiano non è facile da penetrare: l'elevato livello di burocrazia e la pesante regolamentazione rendono difficile la comprensione per le aziende straniere che, seppur interessate ad investire sul territorio, sono costrette a riflettere bene prima di avviare un percorso che possa portarle all'inaugurazione di una nuova struttura ricettiva in Italia. I lunghi tempi di attesa per la risoluzione delle controversie attraverso il sistema giudiziario scoraggiano i clienti, è un peccato che le riforme del sistema giudiziario proposte siano state bocciate.

Negli ultimi anni, gruppi stranieri con partner italiani hanno iniziato a trovare il modo di entrare nel mercato e in alcune città come Roma, Milano e Venezia; stiamo effettivamente assistendo a una proliferazione di nuovi hotel, ma è un fenomeno che ha richiesto tantissimo tempo: decenni, per potersi verificare. L'Italia, infatti, è stata per molto tempo un Paese con un tasso di presenza delle catene alberghiere molto basso. Sono molte, anche in chiave prospettica, le iniziative da prendere a livello di sistema Paese per migliorare tanto la capacità di promuoversi e competere a livello globale, quanto le condizioni per facilitare gli impegni - con tutto

l'indotto che generano - da parte di investitori internazionali.

Sul primo fronte bisognerebbe sviluppare un approccio più coordinato alla promozione del paese sfruttando in particolare l'elemento unificante del Made in Italy. Le amministrazioni decentrate in molte regioni impediscono che ciò accada, ma sarebbe opportuno intervenire subito.

Sul secondo, come ho già scritto, il sistema burocratico italiano, e questo non riguarda solo il settore turistico, è fondamentalmente ostile alle imprese. L'intervento statale è elevato, ulteriormente aggravato dalle leggi emanate a Bruxelles. I costi della previdenza sociale sono troppo alti e limitano la possibilità di offrire salari migliori ai dipendenti. La tassazione sulle imprese è tra le più alte d'Europa. Questo incide sulla capacità delle aziende di reinvestire. C'è bisogno di creare maggiore coordinamento e maggiore identità di vedute tra pubblico e privato, soprattutto in un comparto quale il turismo che necessariamente vede coinvolta la parte pubblica. In Italia in questi anni non è cambiato molto.

Negli ultimi anni abbiamo avuto un Ministro del Turismo con un certo potere decisionale; tuttavia, nel momento in cui si è trattato di mettere a disposizione delle imprese alcuni fondi, la maggior parte di quelli disponibili è nelle mani del Ministero delle Imprese e del Made in Italy e viene distribuita a discrezione di tale Ministero, che sembra non considerare il turismo un settore strategico.

Un'assurdità se pensiamo che il turismo pesa tra il 10% e il 13% del Pil italiano rendendolo uno dei settori più strategici dell'economia nazionale.

Certo, questo vale per l'Italia e dovrebbe valere per l'Europa tutta, da sempre la macro-destinazione mondiale più visitata, e pertanto destinataria sia delle più evidenti opportunità sia dei rischi e delle criticità che possono legarsi all'arrivo di tali flussi di turisti. È veramente importante che in Europa vi sia una condivisione dei valori del turismo, una continua innovazione nelle infrastrutture, nella visione dell'offerta e nella valorizzazione del territorio. L'Europa ha costruito nel tempo una leadership turistica fondata sul patrimonio culturale, sulla diversità e qualità dell'offerta. Per mantenerla e consolidarla nei prossimi decenni è necessario evolvere con coerenza, tenendo sempre al centro il cliente di qualità, una scelta che andrebbe fatta e seguita soprattutto nel periodo che ci aspetta, nel quale sarà sempre più chiaro che turismo deve essere più qualità che quantità. Un approccio condiviso a livello europeo aiuterebbe l'Italia a fare proprie certe scelte e muoversi nella maniera più consona.

Le imprese e i lavoratori

Negli ultimi 25 anni è poi mutato anche il quadro imprenditoriale e societario riferito al comparto alberghiero, con particolare riferimento ai grandi gruppi. Questi ultimi hanno sviluppato una molteplicità di marchi, basti pensare ad esempio ACCOR e Marriott, e si è assistito a un significativo processo di consolidamento. I nuovi marchi emergenti di successo sono stati inglobati dai grandi gruppi, che avevano già saturato il mercato con i loro marchi esistenti. Vi è poi da dire che, di fronte alla necessità di mettere sul mercato significative quantità di prodotto, segnatamente di stanze d'albergo, i grandi

gruppi stanno combattendo lo sviluppo delle agenzie online, che cercano di monopolizzare il mercato. Di fronte a più domanda e più offerta intervengono nelle dinamiche di filiera dei cambiamenti, non sempre positivi. Ma, a proposito invece di prospettive positive, va detto che la necessità da parte dei grandi gruppi di inseguire altre logiche, privilegiando spesso omogeneità e standardizzazione, libera spazio agli operatori più piccoli per sviluppare prodotti alberghieri individuali e unici. Nella fascia alta del mercato è proprio questo che cerca il viaggiatore esperto. Vedo quindi un grande futuro per l'imprenditorialità familiare in Italia, un Paese pieno di creatività e gusto.

Ma per inseguire queste opportunità bisogna essere certi di poter contare su una adeguata forza lavoro, a tutti i livelli. Mi piace chiudere quindi questo mio breve contributo con un pensiero rivolto ai giovani, ai professionisti del domani. Il settore turistico, e in particolare quello alberghiero, offre significative opportunità di

carriera per i giovani. Si può iniziare dai livelli più bassi e poi crescere fino a ricoprire posizioni dirigenziali di rilievo. Dall'esterno, la gestione di un hotel può sembrare semplice, ma si tratta di un settore complesso e sofisticato, soprattutto nel segmento del lusso. C'è molto da imparare per poter crescere professionalmente con successo. I giovani che entrano nel settore devono essere pronti a lavorare sodo se vogliono fare carriera. Il turismo non è solo un settore, è un ecosistema che coinvolge cultura, ospitalità, trasporti, enogastronomia e manifattura. Le imprese del comparto presentano caratteristiche, dimensioni ed ambizioni - pensiamo alle catene alberghiere - che le rendono contesti stimolanti e sfidanti anche per i più talentuosi professionisti. Per garantire ad esse un futuro solido e di crescita bisognerà puntare sulla creazione delle migliori condizioni per attrarre e trattenere i giovani più in gamba, ciascuno interessato ad uno o più dei tanti aspetti ed ambiti che contraddistinguono la gestione e la conduzione di un hotel.

Il settore MICE tra passato, presente e futuro: come cambiano eventi, relazioni e destinazioni

di M. Gabriella Gentile¹

Nel panorama dell'industria turistica globale, il settore MICE – Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions – rappresenta uno dei segmenti più rilevanti dell'economia globale e, anche in Italia, un asset considerato strategico per il Paese. Nel 2024 la Meeting Industry ha generato in Italia un contributo economico diretto pari a 14,8 miliardi di euro, coinvolgendo oltre 29 milioni di partecipanti tra congressi, eventi aziendali e business in genere. Ma il valore del settore non si misura solo in numeri. Non si tratta semplicemente di turismo d'affari, ma di un ecosistema complesso la cui capacità di generare opportunità e crescita sotto molteplici punti di vista è ormai riconosciuta.

Negli ultimi decenni il comparto ha attraversato profonde trasformazioni. Da settore fortemente operativo e legato alla dimensione fisica degli incontri, è diventato oggi un'industria chiave, capace di incidere sullo sviluppo di conoscenza, business, innovazione, cultura, relazioni e territori. Ripercorrere la sua evoluzione consente non solo di comprendere i principali cambiamenti avvenuti, ma anche di individuare i principali driver che ne guideranno lo sviluppo futuro.

Per molto tempo il settore MICE si è sviluppato attorno ad un modello relativamente stabile in cui l'evento era, prima di tutto, un momento delimitato nel tempo e nello spazio. Si partecipava “di persona” o non si partecipava

affatto. Il valore risiedeva nella presenza fisica, nella possibilità di essere nello stesso luogo, nello stesso momento. La progettazione era prevalentemente logistica e la tecnologia aveva un ruolo di supporto, non di regia. Le presentazioni erano lineari, i contenuti unidirezionali, l'interazione limitata a domande dal pubblico e a momenti informali di networking. L'esperienza del partecipante era importante, ma non costituiva il fulcro della progettazione dell'evento. Anche il linguaggio lo raccontava: si parlava di “organizzazione”, più che di progettazione; di “partecipanti” più che di target; di “numeri” più che di engagement. Il successo di un evento si misurava spesso con parametri qualitativi e intuitivi (quante persone hanno partecipato, se il cliente è soddisfatto, se è andato tutto bene). Il ROI era un concetto noto, ma raramente misurato in modo strutturato.

È nel corso degli ultimi 25 anni che il settore conosce una trasformazione profonda, accelerata da fattori tecnologici, sociali ed economici. La digitalizzazione diventa sempre più pervasiva, la tecnologia smette di essere un semplice supporto e diventa parte integrante del progetto evento. La globalizzazione rende gli eventi sempre più internazionali, itineranti, replicabili. Le community si allargano, i pubblici si diversificano, le aspettative crescono. Il partecipante non è più uno spettatore passivo ma la sua esperienza durante l'evento diventa

¹ Founder, Meeting Consultants Srl – Presidente, Federcongressi&eventi.

centrale, attraverso la ricerca di format più brevi e dinamici, di spazi pensati per favorire relazione e scambio, di contenuti più interattivi, di piattaforme e strumenti di engagement più efficaci. L'intuizione resta importante ma non è più sufficiente e sempre più, anche la meeting industry, inizia a parlare di dati misurabili come bussola: engagement, performance, lead generation, KPI, sentiment.

All'interno di questo processo uno degli eventi più significativi è rappresentato dalla pandemia da COVID-19, che è stata uno shock senza precedenti nella storia della meeting industry ed uno dei momenti più critici. La pandemia ha messo in difficoltà un'intera filiera e costretto l'industria degli eventi a ripensare rapidamente format, procedure organizzative, modelli di partecipazione e nuove forme di networking online, imponendo la modalità "virtuale" e, così facendo, accelerando processi di innovazione che avrebbero richiesto anni. In pochi mesi il digitale diventa centrale, l'ibrido entra nel lessico quotidiano e il valore dell'incontro fisico viene messo in discussione. Il settore è costretto a chiedersi perché un evento debba esistere: Se non possiamo incontrarci fisicamente, qual è il valore reale dell'incontro? Se tutto può essere fruito online, cosa rende un evento irrinunciabile? È proprio in questa fase che il settore MICE ha dimostrato una grande reattività, una notevole abilità progettuale e una straordinaria rapidità di adattamento, supportata anche da una forte capacità di collaborazione tra gli operatori e le associazioni di settore, Federcongressi&eventi in primis, che con forza sono intervenute presso le istituzioni per assicurare la sopravvivenza ed il futuro del comparto. Un dialogo, quello con le

istituzioni, che si è sempre più consolidato negli anni e che oggi permette al settore di ricevere il riconoscimento, le attenzioni e i sostegni anche economici indispensabili per accrescerne la qualità e, conseguentemente, la competitività.

Quando gli eventi in presenza sono tornati nuovamente possibili, il rilancio è stato supportato anche da una domanda che da subito ha mostrato grande desiderio di tornare a realizzare occasioni che permettessero la relazione diretta tra le persone. La ripartenza del MICE nel 2022 non è stata soltanto un ritorno alla normalità, ma l'inizio di un'ulteriore fase di evoluzione in cui l'evento non è più solo un momento ma una "piattaforma" di valore che genera contenuti, sviluppa conoscenza, attiva relazioni, crea esperienze, costruisce community, produce dati, alimenta strategie di comunicazione e di business.

In un'epoca caratterizzata da strumenti digitali sempre più avanzati, intelligenza artificiale inclusa, l'incontro fisico continua a rappresentare il cuore della meeting industry. Le tecnologie possono ampliare la portata degli eventi e svolgere un ruolo cruciale nel facilitare l'interazione e rendere gli eventi più dinamici, accessibili e coinvolgenti, ma difficilmente potranno sostituire l'intensità delle relazioni che nascono dal contatto diretto delle persone. La vera sfida del futuro sarà quella di trovare il giusto equilibrio tra innovazione tecnologica e valore umano, dove la tecnologia rimane un mezzo per migliorare l'esperienza degli eventi e non un fine.

La dimensione esperienziale, divenuta uno degli elementi centrali nella progettazione degli eventi contemporanei, è sicuramente favorita

dall'uso delle tecnologie ma è generata anche da una combinazione di altri elementi quali contenuti, progettazione degli spazi, modalità di interazione e attività collaterali, capaci di creare coinvolgimento e memorabilità. In questo contesto anche la destinazione può diventare parte integrante dell'esperienza: attività culturali, gastronomiche o di team building permettono ai partecipanti di entrare in contatto con il territorio ospitante, trasformando l'evento in un'occasione di scoperta e di relazione. Questo approccio rafforza il legame tra industria MICE e sviluppo del territorio, favorendo, in prospettiva futura, la crescita e la visibilità anche di destinazioni minori, meno conosciute rispetto alle grandi città turistiche, ma ricche di risorse e potenzialità.

Infine, il tema della sostenibilità che, anche nel MICE, non rappresenta più semplicemente un elemento distintivo nella progettazione e realizzazione degli eventi, ma una condizione imprescindibile. La crescente attenzione di partecipanti, clienti e istituzioni verso impatti ambientali e sociali sostenibili ha trasformato il concetto di “evento responsabile” in un requisito fondamentale che presuppone l'adozione di pratiche quali la scelta di location a basso consumo energetico, la riduzione degli sprechi, l'uso di materiali riciclabili o riutilizzabili, la scelta di fornitori locali, l'utilizzo di catering a filiera corta, la promozione di forme di mobilità sostenibile per i partecipanti, l'accessibilità degli spazi e la valorizzazione dei territori ospitanti. Non si tratta solo di una scelta etica ma di una decisione che riguarda anche la dimensione sociale, divenendo un'occasione per sostenere l'economia locale, rafforzare il

legame tra evento e destinazione e creare valore duraturo per il territorio ospitante e, conseguentemente, assicurare un futuro di crescita e sviluppo.

In questo contesto anche i diversi attori della filiera MICE hanno vissuto una trasformazione profonda, assumendo un ruolo sempre più strategico e di maggiore integrazione e interconnessione nella progettazione e nella realizzazione degli eventi. Aziende di organizzazione, sedi congressuali, hotel, aziende di allestimenti, tecnologie o catering sono chiamati a collaborare in modo sempre più stretto per costruire eventi capaci di generare valore per il cliente e per i partecipanti grazie alle loro competenze creative, tecnologiche e organizzative.

In prospettiva futura la capacità dei diversi fornitori della filiera di rafforzare la collaborazione, creando partnership sempre più strette e integrate, capaci di far fronte con flessibilità all'evolversi delle esigenze dei clienti e del mercato, assumerà un ruolo sempre più fondamentale. La capacità di costruire relazioni solide basate sulla fiducia reciproca rappresenterà un fattore determinante per il successo a lungo termine.

Infine, un'analisi dell'evoluzione del mercato MICE in Italia non può prescindere da una riflessione su come siano cambiate anche le destinazioni e su come il loro ruolo sia divenuto sempre più centrale per la crescita e la competitività del nostro Paese a livello internazionale.

Oggi le destinazioni MICE italiane sono più organizzate, competitive e connesse tra di loro. Dagli anni Ottanta e Novanta, quando il settore

ha iniziato a strutturarsi in modo più professionale attraverso la nascita dei primi Convention Bureau - con il compito di promuovere la destinazione, supportare gli organizzatori e coordinare gli attori locali della filiera - e attraverso la progressiva realizzazione di investimenti dedicati da parte di molte città nella costruzione di centri congressi, strutture ricettive e servizi dedicati, molte cose sono cambiate.

I risultati raggiunti dall'industria MICE italiana anche in termini di posizionamento sul mercato internazionale - secondo la classifica ICCA nel 2024 l'Italia si è confermata al secondo posto al mondo per numero di congressi associativi internazionali, alle spalle solo degli Stati Uniti - sono il risultato di un significativo lavoro di promozione e di squadra, al quale la nascita di Convention Bureau Italia nel 2014 ha apportato un contributo determinante.

Parallelamente, con il tempo si è compreso che la gestione della destinazione richiedeva un approccio più integrato e strategico e da qui è nato, in anni più recenti, il modello delle Destination Management Organization (DMO), che non si occupano solo della promozione degli eventi, ma della gestione complessiva della destinazione turistica. In questo contesto il MICE è diventato parte di una strategia più ampia di sviluppo territoriale in cui turismo, eventi, cultura ed economia locale vengono gestiti in modo coordinato. Gli eventi non sono più considerati solo come occasioni economiche ma come strumenti per promuovere la destinazione, rafforzare la reputazione scientifica, industriale o accademica di una città, valorizzare le eccellenze locali, attrarre flussi turistici

qualificati, stimolare nuovi investimenti e favorire lo sviluppo sostenibile del territorio, generando benefici molteplici che vanno oltre la durata dell'incontro stesso e che vengono tipicamente sintetizzati nella parola "legacy".

In questo contesto un ulteriore passo a favore della crescita di posizionamento competitivo e di brand del nostro Paese, potrà essere determinato dall'attuazione di un percorso di riconoscimento formale delle DMO da parte delle istituzioni, attraverso l'adozione di una cornice normativa nazionale che ne definisca in modo chiaro funzioni, competenze, modelli di governance e requisiti di operatività, con l'obiettivo di armonizzare i diversi modelli regionali e territoriali attualmente esistenti e assicurare fonti di finanziamento in maniera strutturata.

Guardando al futuro appare evidente come il MICE sia un settore destinato a proseguire nel proprio processo evolutivo sotto la spinta dei profondi cambiamenti che interessano l'economia, la società, le abitudini di lavoro, le modalità di relazione, di collaborazione e comunicazione. Tecnologia, centralità dell'esperienza, sostenibilità e valorizzazione della destinazione diventeranno probabilmente i principali driver che influenzeranno l'organizzazione degli eventi. Allo stesso tempo il desiderio di incontro e di scambio umano continuerà a rappresentare il cuore di questa industria.

La sfida per gli operatori sarà quella di integrare in modo efficace l'uso delle nuove tecnologie e dell'intelligenza artificiale nella progettazione degli eventi, per creare esperienze sempre più coinvolgenti,

personalizzate ed orientate alla creazione di momenti significativi di interazione, networking e apprendimento, mantenendo al contempo un adeguato equilibrio con la componente umana. A ciò si aggiunge la progressiva attenzione ai temi della sostenibilità e dell'inclusione, aspetti che se già oggi sono considerati imprescindibili nella pianificazione e nella gestione degli eventi continueranno ad assumere un valore sempre maggiore. Dal canto loro le destinazioni saranno sempre più chiamate a distinguersi attraverso l'offerta di infrastrutture adeguate, servizi qualificati, e un patrimonio culturale e territoriale capace di arricchire l'esperienza complessiva dei partecipanti.

A queste si aggiungono ulteriori sfide che gli operatori del settore sono chiamati ad affrontare oggi e che più direttamente riguardano la vita e lo sviluppo futuro delle loro aziende. Sono: la necessità e la capacità di qualificare e aggiornare le competenze dei

collaboratori, di gestire il ricambio generazionale e favorire l'ingresso delle nuove generazioni, di integrare innovazione e sostenibilità nei modelli organizzativi aziendali, di sviluppare nuovi modelli di business, di collaborazione e partnership nella filiera.

Pur attraversando una fase complessivamente positiva per il MICE in Italia, viviamo infatti tempi complessi e di trasformazioni rapide e profonde. In questo scenario la capacità da parte dell'intera filiera di lavorare insieme, di immaginare e anticipare l'evoluzione dei fenomeni, di leggere e interpretare i cambiamenti in atto e di trasformarli in occasione di crescita continuerà a rappresentare una condizione fondamentale per costruire il futuro dell'industria dei congressi e degli eventi in Italia e per garantire nel lungo periodo lo sviluppo e la competitività delle singole aziende e dell'intero settore.

From the Grand Tour to global mass travel: why tourism in Italy has changed less than we think

di Tom Jenkins¹

We may have had Covid, we may have had the introduction of the Euro, but it is striking how unchanged Italian tourism is over the last 25 years. In 2026 Italy draws global visitors with the primary triplet of Venice-Florence-Rome, and their attendants: Pisa (leaning tower), Milan (Last Supper) and Naples (Pompeii). In 2000 it was the same. Despite exhortations to be more original, visitors – particularly first-time visitors – stick to what they know they want to see. And the tour operators either supply them with what they want, or let someone else do it.

It is ever thus. Go back 250 years: *The Arrival of a Young Traveller and His Suite* was drawn by the Scottish artist David Allan in 1775. It shows a wealthy British visitor, newly arrived in the Piazza di Spagna in Rome. His itinerary was more leisurely, but little different from the average modern first time visitor.

The young man has just disembarked from his coach and six, and is surrounded by people selling him local artifacts. He ignores a copy of the *Madonna della Sedia*, and is much more interested in an erotic painting which is being unveiled. This also captivates the attention of a tailor, who has rushed up to measure him. His Guard, Driver and Postillion are toasting the success of their endeavours with a fiasco of Tuscan wine.

Another Englishman appears behind the carriage, paying off a procuress. From the balcony a couple are scattering coins causing a near riot

below; a mendicant friar, costermongers and a swarm of children all reach out to grasp the largesse.

A masked man and his companion perform a Saltarello. The proprietor of the inn, named Ville De Londres, is driving children away with a whip. On the other side of the square a coach-and-six is departing from the Caffè degli Inglesi.

Fig. 1 – "*The Arrival of a Young Traveller and his Suite during the Carnival, in the Piazza di Spagna, Rome*" - David Allan (1775)



Source: © Royal Collection Enterprises Limited 2026
| Royal Collection Trust

The picture was executed in reverse for engraving: we are looking south, with the Propaganda Fide in the background, but the Spanish Steps are on the right. Allowing for this, not much has changed. It took 220 years for

¹ Director and CEO, ETOA - European tourism association.

coaches to be banned from the Piazza. Visitors no longer wear tricorne hats. The *Ville de Londres* became the American Express Office. But here we have tourists doing exactly what they are currently being exhorted to do: engaging with local craftsmen, enjoying local traditions, getting intimate with the inhabitants and spreading money around all sections of society.

Why were these people visiting Rome? Because they want to climb the Capitoline, view the (unexcavated) Forum, admire the Colosseum and visit St Peter's and the Vatican Collection. The only "must see" that was on their list that barely registers with the modern visitors were the Carracci frescoes in the Palazzo Farnese. A combination of Ruskin and the French diplomatic service have effectively removed this from the popular imagination. But this Gentleman's bucket list barely differs from that of a modern Chinese visitor. Taste changes, but in Italy, not by much.

Beyond physical geography, and the nature that it sustains, visitors arrive because of the taste of the inhabitants; taste in the application of discrimination and enthusiasm. This is expressed in the service economy. London attracts those who wish to see the theatres, the shops and attractions created by and for Londoners. Paris draws those wanting to see museums, fashion and enjoy food. Italy draws people for the cuisine, the cities, the clothes and the unrivalled cultural heritage.

Taste is not time limited. Historically it provides the context of a destination. You go (maybe unthinkingly) to the Louvre, the Prado or Kunsthistorisches Museum to see what was commissioned, purchased (or otherwise acquired) by the relevant authorities. You admire the buildings erected by previous generations. You

walk through streets that the ancestors of the current inhabitants felt were fit to live in. The collections, the buildings, the streets are in the care of the people who live there.

So when addressing tourism in a destination, it is the inhabitants that matter.

In Italy the demographics are changing. In 2000 there were 57 million people living in Italy of whom 1.6 million were born outside; in 2026 there are roughly 58 million people, of whom 7 million were born outside. Migration is sustaining the population, especially as Italy is aging with – at 1.14 – one of the lowest fertility rates in the world. When I first came to Italy in the late 1970s, 30% of the population were under 20, now we are in sight of 10% of the population falling into that category whilst 30% will be over 60.

Having an aging, more diverse country is to be celebrated. In a global market, modern societies need to be ethnically diverse; having more people with leisure time, money and discrimination will benefit the service economy. But it is a different country. Of the restaurants in Rome Tripadvisor lists over 8,000 that are classified as Italian, but also 407 Japanese, 423 Chinese and a dazzling array of North African and sub-Saharan cuisines. The proportion of ethnic diversity in the food offering echoes the diversity in the population. The change is continuing.

Tourism statistics are notoriously suspect, but no-one doubts that the volume of international visitors has surged. In 2000 there were roughly 41 million (according to UNWTO), in 2025 the best estimate is that there were 78 million. This is a near doubling in international visitors, with a

natural concentration in the leading cities. The consequence of this has been a surge in demand for “must see” attractions. When the new visitor centre for the Vatican Museums was opened in 2000, a spokesman declared that its purpose “was to do away with the long lines that presently form outside the Vatican walls”. These have returned to be a permanent feature. The Colosseum only started charging visitors to enter the ground floor in 1997, now it claims to have over 7 million paying customers in 2025.

This huge surge in customers has been matched by a remarkable rise in ticket fees. In 2000 it cost the Lire equivalent of €6 to visit the Uffizi, a ticket now runs at €32 (including booking fee). It was €10 to visit the Vatican Museums; it is now €25. For the Accademia in Florence it was about €6, it is now €20. In this period overall prices in Italy have increased by approximately 80%, but in the leading attractions we have *increases* of 150-430%.

With money has come a much more professional attitude to opening. Before 2000 the Vatican was effectively open from 9.00am to 12.45pm. It now stays open for twelve hours a day. The Accademia in Florence had opening hours of 9.00am to 2.00pm; now it is 8.15am to 6.50pm. What was to be a mad scramble to gain entry in a limited time, is now a much wider window with pre-booked time slots.

This is real money being generated, but the crowds are as real as the income. Overcrowding has a long history: in 1450 Jubilee crowds burst the railings on the Ponte Sant’Angelo and 200 drowned. In 1990 the Mayday holiday brought Venice an unforeseen wave of visitors from the newly liberated Hungary. They were welcome,

but the Piazzale Roma filled with Ikarus buses to the extent that the causeway had to be sealed. For eight hours no-one could get in by road. Such an event was a one-off, now the principal attractions handle crowds that we normally associate with sporting events. Normally the main attractions in Italy are piazze – Signoria, San Marco, San Pietro – built to accommodate thousands of people. But when the focus of attention is confined (the Ponte della Paglia in Venice or the Trevi Fountain) overcrowding is now a regular feature.

These crowds are frequently portrayed as an example of tourism “going wrong”. On the contrary, they are an obvious sign of success. It may be more captivating to contemplate a deserted townscape or to experience a solitary moment in a photogenic spot, but it is not why cities exist. They are there to cater to the needs of people, lots of people. And they are viral: like a line that people join “because it is obviously worth queuing for”. Crowds of the interested generate interest. As a bulk manifestation of individual impulse, they are made of individuals all agreeing to be in one place: a spontaneous unattached flash mob. And these are *individuals*: group tourists make up barely 10% of the volume.

If you live by the Trevi fountain and wish to avoid visitors, you have a problem. But if suffering occurs, it is principally the tourists who suffer. It is they who have to pay at the Trevi fountain, it is they who will be marshalled. It is they who are treated as “something other”. It is possible that this will lead to a counter-impulse of visitors only visiting in low-season (or off peak) months where places are less crowded. But as the world

increases in wealth, more people will want to come to Europe, and more people will be drawn to Italy, a cradle of European civilization. The pressure will be unrelenting. So we can anticipate more schemes similar to the Trevi fountain.

Fig.2 – Venetian graffiti on scaffolding



Source: Venice, 2018, Taken by the author

So the change we have witnessed since the Millennium is the beginning. The resistance to the change that is evident in many tourist centres may become more strident. It is not for the industry to question the sincerity of the graffiti that now decorates tourist spots. But any economically dynamic city imposes change on the inhabitants. In London, New York or Paris it is inconceivable that children can live where their parents or grandparents grew up. I was once accosted by the deputy mayor of Venice, who wanted to know what I felt about a Gondolieri who could no longer afford to live with his family in Venice. I wanted to know how many taxi drivers lived in

Manhattan, Westminster or the Left Bank: welcome to the twentieth century in the twenty-first. Where a city was economically moribund and is given prosperity, change occurs and is painful. This causes natural resentment, focused around the engines of prosperity. The resentment becomes acute if the economy allowed people to arrive and live in dilapidated grandeur. Thus “anti-tourism” sentiment echoes anti-gentrification movements: the language, the assertions are very similar. In tourism, inhabitants matter: they create what people come to see. It becomes problematic when they are priced out of their own market.

Fig.3 – Venetian graffiti on a historical building



Source: Venice, 2018, Taken by the author

It is up to communities how to handle this, but the debate that will occur locally will trigger worldwide interest. Even local planning decisions are in a goldfish bowl. This resentment is strangely echoed. There is an impulse common among visitors that they wish to experience the

destination as an inhabitant. No-one sees themselves as a tourist: even tourists hate tourists. Coming across a group of compatriots abroad is a shocking experience: you are seeing your cultural and national identity on parade; it is like hearing a recording of one's own voice. Jan Morris – the great biographer of Venice – insisted that the original Venetians would have applauded Cruise ships in the Bacino. It would have been seen as a manifestation of Commerce, the lifeblood of the city. It was visitors that were horrified at the sight of multi-storey modernist palaces towering over the Dogana. Seeing a huge extraneous intrusion in the cityscape, they saw a reflection of themselves. And every indication is that in the future there will be more people. With more crowds and more resentment. We also see more money, and with more money better care and organisation. Prosperity has challenges, but these can be managed and are preferable to poverty. The scene in the drawing

is not edifying. People may be behaving as people have always behaved, but the prospect is not a heartening one. But this is only to look at the surface that the satirist chooses to show. For we are witnessing the beguilement of foreign visitors: the Grand Tour led to a diaspora of Italian taste throughout Europe in the Eighteenth Century that continued for two hundred years. The Italian art and classical antiquities that they took back with them consolidated Italy's position as a cultural superpower. This was spread into a global phenomenon. It drives people to Italy to this day, and underpins Italian products. This is not evident in the Piazza di Spagna scene, but it was real. When we view pictures of people throwing coins into fountains, dribbling ice creams in front of the Pantheon or trying to prop up the leaning tower, there are all sorts of benefits arising. Soft power is inscrutable: the projection of taste is not to be measured in 25-year snippets but in terms of centuries.

RISPOSTE



TURISMO

**esperienza e continuo
aggiornamento**



www.risposteturismo.it



RICERCA E CONSULENZA



**FORUM, EVENTI B2B
E ALTRE INIZIATIVE**



**DAL 2001 PER LA
MACROINDUSTRIA TURISTICA**



www.risposteturismo.it

Superare i paradossi e i contrasti del turismo nei prossimi 25 anni

di Anthony La Salandra¹

Il turismo che sfugge al cambiamento

Quando nel 2001 il rischio, quale nuova componente, entrava in modo dirompente nell'industria dei viaggi e quest'ultima si poneva, come mai fino a quel momento, nuovi interrogativi sulla rilevanza e gli effetti di episodi geopolitici a livello di comportamenti degli individui e delle famiglie in termini di viaggio, non avevo ancora idea che questo settore, questo comparto, avrebbe caratterizzato la mia vita.

Solo l'anno successivo, mentre l'Euro apriva alle possibilità di un'unica destinazione domestica europea, iniziavo infatti a studiarlo per poi cimentarmi qualche anno dopo con il primo approfondimento² sul ruolo dell'organizzazione dell'America's Cup a Valencia nel cambio di passo a livello mediatico, di *legacy* e di trasformazione urbana che quell'evento costituiva alla pari di altri mega eventi mondiali.

E correva l'anno 2009 quando ebbi l'opportunità di scrivere su questa rivista per la prima volta trattando il "turismo come voce di costo" per le amministrazioni pubbliche, e le formule, gli schemi e le modalità - dalla più facile tassa di soggiorno - con cui le stesse iniziavano a porsi verso un fenomeno la cui crescita inarrestabile in termini quantitativi era stata sempre celebrata come un aspetto positivo.

Sono tre episodi e temi che tornano, a distanza di venticinque anni, di attualità in un contesto profondamente cambiato. È davvero così? Se escludiamo la tecnologia sempre più pervasiva, le cose stanno cambiando?

Rispetto ad una connotazione episodica non sono stati sporadici gli avvenimenti internazionali terroristici che hanno coinvolto (anche) i turisti, ne elenco alcuni: dalla Tunisia al Museo del Bardo ed in spiaggia, ad Istanbul e Bruxelles e gli episodi negli aeroporti, Madrid e la sua stazione, Parigi ed il Bataclan, Nizza e la Promenade des Anglais. Episodi sempre più vicini geograficamente eppure - quantomeno per chi non è stato direttamente coinvolto - sempre più lontani. Con effetti e percezioni di rischio che si è dimostrato e rilevato essere sempre più circoscritti all'area, con i flussi turistici a riorientarsi non più per anni, ma per pochi mesi. La cronaca recente ci racconta, purtroppo, di guerre che si continuano a combattere a qualche centinaio di chilometri, con altre che si avviano, eppure il turismo prosegue, con nuove formule e modalità, la sua crescita.

L'America's Cup, pur da trofeo più antico del mondo, si è distinta in questi anni per la sua capacità di rinnovarsi e cambiare - non sempre nella giusta direzione - inclusa la creazione di nuovi concept quali le tappe di avvicinamento, che già videro varie realtà italiane ospitare eventi collaterali - tra cui Venezia, Trapani e Cagliari che lo farà mentre va in stampa il volume - in attesa di quanto accoglieremo a Napoli il prossimo anno. Un evento che vede "barche" profondamente diverse, il contrapporsi dei nostalgici, un apparato media più simile a quello di un videogioco che ne ha ampliato la platea potenziale, eppure resta la "solita" grande

¹ Direttore, Risposte Turismo.

² Fu proprio una intervista su questo tema a farmi avvicinare per la prima volta a Risposte Turismo ed il suo Presidente, correva l'anno 2005.

attesa ed opportunità di un territorio di accogliere ed ospitare migliaia di curiosi - non solo appassionati - alla ricerca di senso del viaggio e motivazioni di visita. Con un conto alla rovescia partito già da tempo, si aprirà una fase nuova per quella zona di Napoli? Si riuscirà a programmare anche l'immediato post, ad allocare del budget per non lasciare al loro destino elementi infrastrutturali e rinnovamenti urbani che avranno bisogno di un impegno - non solo economico - di altra natura, dopo essere stati palcoscenico temporaneo?

E poi, proprio nei giorni in cui si scrive questo articolo sui giornali si parla di prenotazioni e numeri limitati per l'accesso a Seceda. Un nome anonimo ai più ma dal quale si apre davanti agli occhi una delle "cartoline" di montagna più famose del mondo che ottenne un improvviso e ulteriore boost su scala globale nel 2023 quando fu screensaver della presentazione della fotocamera dell'iPhone 15. Foto che tanti hanno visto ritratta nei feed dei propri schermi ma di cui molti meno conoscono il nome, l'esatta localizzazione ed il tempo tecnicamente necessario per arrivarci. Un luogo però da raggiungere a tutti i costi nel nuovo Grand Tour europeo alimentato dai social media.

Il dibattito sulle opportunità fiscali e tributarie collegate al turismo, quindi la tassa di soggiorno, il suo scopo, l'utilizzo degli introiti, dei tesoretti, torna ciclicamente e "sterilmente".

Quanto è cambiato profondamente è il contesto tecnologico: il potenziamento del dispositivo nelle nostre mani ne è solo un esempio ma apre a molte nuove possibilità per le amministrazioni o comunque chi è deputato - quantomeno in linea teorica - alle scelte strategiche sul territorio.

Era infatti impensabile 25 anni fa non tanto immaginare (qualche visionario c'era già a quel tempo) ma rendere tecnologicamente possibile ed economicamente sostenibile che un escursionista in gita a Venezia potesse prenotare l'accesso in città tramite QR code collegato online in roaming o Wi-Fi, pagare in tempo reale ed essere validato successivamente ai varchi cittadini.

Sono tre episodi che raccontano di un turismo in cui tutto sembra cambiare ma la radice di alcune questioni - frenata dalla trappola della rendita, su cui fa perno molto del turismo stesso - non viene scalfita, i problemi alla base non vengono risolti. Il contesto cambia ma alcuni temi tornano, con altra veste ma identici nella sostanza, sempre più ineludibili.

Lezioni dal passato

Guardando indietro nei 25 anni passati, possiamo certo elencare e listare i casi di successo: è più facile, infatti, partire dalle *best practice*, mentre vorrei invitare il lettore a ragionare e ricordare anche altro, ad esempio anche gli "scomparsi eccellenti". Senza entrare nell'amarcord della poesia dei timbri sui passaporti, delle diapositive o degli album di foto stampate, dei cataloghi enciclopedici (anche se qualche trolley portato appositamente vuoto all'andata in fiera ancora resiste...), il turismo ha visto progetti e iniziative - sia micro che di scala industriale - non più presenti. Si va dai "grandi" di settore (su tutti Google, Tripadvisor e la tanto vituperata Airbnb) che hanno provato ad aprire dei business collaterali al loro core per poi fare passi indietro, ad altre imprese del turismo non più esistenti (su tutti il fallimento del tour operator

Thomas Cook, pur con lo storico marchio ad essere rilevato e trovare recentemente un suo nuovo spazio come portale online, ma anche compagnie aeree, compagnie di crociera...).

Ed è un presente in cui l'accelerazione tecnologica sta portando un forte disorientamento in chi opera nel turismo, cambiamenti talmente veloci che non è facile proattivamente gestire e spesso si rimane alla finestra attendendone il consolidamento, o si passa la mano in un contesto sempre più complicato e complesso. Sebbene in linea teorica la domanda sia forte e cresca a livello nazionale ed internazionale, il quadro - soprattutto delle marginalità per singola impresa - non è roseo per tutti gli attori della filiera.

Spostando la prospettiva alle destinazioni, in questo momento di *revival* c'è un episodio che forse abbiamo dimenticato: tra le “vittime” della sovraesposizione audiovisiva cinematografica c'è Maya Bay il cui governo thailandese chiuse nel 2018 per permettere alla barriera corallina di rigenerarsi. Un contesto in cui l'insoddisfazione dei turisti in visita - quella che oggi potremmo misurare grazie a tracce digitali e *sentiment* - era già altissima, eppure nuovi flussi continuavano ad arrivare anno dopo anno spinti da immagini cartolina non corrispondenti al presente/reale.

Ci furono già altri episodi meno noti e famosi negli anni precedenti ma questo aprì su una scala mediatica di dimensioni globali a nuovi messaggi nella relazione turista-fattore d'attrattiva, come il fatto che, nell'interesse del singolo visitatore-turista, sarebbe stato opportuno accettare che un luogo non riserva naturale non fosse fruibile integralmente per evitare il collasso ecosistemico. Ed è un collasso che può riguardare, e riguarderà

presto, anche “cammini” o “ciclabili” non concepite per accogliere un numero indefinito di ospiti in movimento.

La concentrazione spazio/tempo non riguarda infatti solo le città d'arte. Può e potrà interessare anche un *cammino*, un borgo, una nuova ciclabile o un nuovo spot diventato nel frattempo famoso su Instagram.

In un contesto sociale sempre più caratterizzato dal tutto e subito non tutti sono disposti ad attendere, rimandare, programmare, ma è solo dall'offerta nel suo insieme, dalla destinazione, che può passare un accompagnamento ed un orientamento ai comportamenti del visitatore.

Riguardando indietro a solo qualche anno fa, la tensione collettiva era quella di tornare il prima possibile ai volumi del 2019, anno *benchmark*, dimenticandoci troppo presto di quanto già in quell'anno le avvisaglie di turismo fuori equilibrio fossero già consistenti e in più luoghi. Ciononostante, nei bandi rivolti agli enti pubblici si invitava a presentare progetti mirati con passaggi quali “*all'incremento del numero di visitatori o di presenze rispetto ad un periodo di riferimento (baseline)*” se non contenenti indicazioni ben più esplicite “*Per quanto attiene la proposta progettuale nel suo complesso, è definito il seguente indicatore di risultato obbligatorio: incremento delle presenze turistiche del 5% rispetto ai dati del 2019*” (rif. Decreto interministeriale su DL 73 del 25 maggio 2021). Ecco, dunque, come dopo la parte digital (follower, like e visite ai siti web e download di nuove app) la principale attenzione dei responsabili dei progetti nei Comuni fosse quella di fare volumi, volumi e volumi di pernottamenti, indipendentemente dalle conseguenze sulle

destinazioni stesse.

Se applicassimo delle proiezioni lineari a quanto registrato negli ultimi 25 anni, consapevoli del paradosso, si aprirebbero - pur contando sulle migliori *task force* di destination manager - scenari "inquietanti" per il turismo del 2050, con una permanenza media nazionale sempre più vicina alle 2 notti, con volumi e concentrazioni nel tempo e nello spazio fuori equilibrio.

Accelerazioni per il turismo dei prossimi 25 anni

Il turismo è materia su cui chiunque prima o poi si è trovato a cimentarsi, relativamente facile da osservare e commentare pur con direzioni nel medio termine che non è semplice riuscire anche solo a immaginare. Pur senza la pretesa di conoscere i fondamentali di altri comparti, ho l'impressione che la trasversalità e le interrelazioni del turismo - senza in questa sede fare trattazioni estensive - rendano le soluzioni che si vorrebbe adottare di responsabilità spesso collettiva.

E rispetto ad altri comparti il turismo ha una intrinseca complessità fatta di individui, di persone con obiettivi divergenti, e di minore autonomia settoriale. A complicare ulteriormente il tutto, il turismo, rispetto ad altri comparti, può (purtroppo) prosperare quantomeno nell'apparenza anche in assenza di scelte esplicite.

Per cambiare davvero lo status quo, per migliorare il turismo tutto serve non solo lavorare verso una comunione di intenti sui grandi, "alti" e magari ambiziosi obiettivi ma anche su un combinato disposto di tanti singoli addendi. Singoli aspetti e fronti su cui è necessaria una

certosina azione di mediazione quasi quotidiana, per evitare che questi indeboliscano la portata del cambiamento.

Quanto vorremo ancora rimandare il momento di agganciare seriamente nuovi obiettivi rendendoli noti, fruibili e visibili a tutti i portatori di interesse? Ne cito alcuni: l'informazione capace di orientare in tempo reale i visitatori, il rapporto tra incremento delle tariffe medie giornaliere rispetto all'inflazione turistica, i redditi medi dei lavoratori, la solidità e la redditività delle imprese, la minore concentrazione spazio/tempo, la capacità di gestire proattivamente i picchi dei flussi escursionistici, l'eterogeneità dei visitatori. Solo così gli stessi soggetti, siano essi altri enti pubblici, operatori, investitori e più in generale tutti i portatori di interesse prima menzionati potranno essere più consapevoli dell'idea di futuro espressa da un territorio e magari orientare le proprie azioni. Obiettivi più difficili da misurare certo, più difficili da conseguire e che implicano scelte e politiche turistiche attive, più sfidanti e più resilienti, proprio per restare all'ultima R del Piano Nazionale che tanto budget e fondi ha messo a disposizione in molteplici forme.

Abbiamo potuto contare negli scorsi anni su un budget quasi "infinito" e probabilmente irripetibile, il che ha sottolineato - e forse questa è altra lezione per il futuro - che forse non eravamo così pronti a progettare, gestire e dare delle priorità al futuro del turismo.

D'altra parte, è lecito attendersi che la vivibilità termica porterà nei prossimi 25 anni alla ridefinizione di basse ed alte stagioni per alcuni territori (sarà agosto la nuova bassa stagione per alcune destinazioni?) anche senza evocare -

quantomeno in questo lasso di tempo - scenari apocalittici di cui si è letto in alcuni articoli.

Mentre scrivo questo contributo mi rendo conto di una visione forse un po' troppo pessimistica del presente del comparto a cui ho dedicato gli ultimi 25 anni e a cui spero di contribuire nei prossimi.

Ma nella complessità di apprendere dal passato in vista di un turismo che accelererà nei prossimi anni potremmo orientarci su una scenarizzazione al contrario: come vorremmo il nostro territorio non diventasse? Cosa dovremmo evitare? Che sia forse più facile porsi in questo modo nuovi limiti e attuare delle vere scelte.

Senza entrare nell'ambito degli auspici di non far scendere ancora l'insensibilità di quanto accade nel nostro presente (stiamo collettivamente troppo facilmente accettando situazioni inaccettabili), ripartiamo dalle possibilità offerte dalla tecnologia per attuare in modo deciso vere politiche di *destination management* (in fase di applicazione) e di redistribuzione costi benefici (in fase ad esempio di gestione, ancorché parziale, dell'introito di tasse di soggiorno o contributi d'accesso). Ripartiamo da nuovi obiettivi anche a fronte dell'accettazione politica e imprenditoriale di qualche segno meno, a partire dalla consapevole e volontaria perdita di posizioni su scala globale. Possiamo arrivare a condividere che se il turismo crescesse in termini di volumi ai tassi attesi dei prossimi anni, e rimanessimo come Italia in termini relativi nelle prime posizioni mondiali, questo potrebbe rappresentare un problema?

Un'accelerazione nei prossimi anni - con alcune interessanti realtà che iniziano a farsi avanti - è quella di dare priorità alla generazione di valore territoriale grazie all'affermazione di

nuove *leadership* - quantomeno su scala locale - che sappiano non solo indicare ma possano seguire quotidianamente la rotta. È il momento per i soggetti deputati alla gestione turistica della destinazione di aprire - e sostenere, non solo economicamente - nuovi inserimenti di figure. A quest'ultime l'invito è di farsi avanti con serietà: è arrivato il momento di palesarsi, e poter così fare un salto di qualità per tempestività, rapidità di intervento e freschezza di pensiero.

Ripartiamo davvero dal primato della relazione umana e dell'accoglienza, in tutte le sue forme, anche al netto dell'imperante accelerazione tecnologica. È possibile non solo sperare ma orientarci, tutti, a superare l'industria delle icone, scegliendo anche di rinunciare a campagne media "facili"? È possibile ridurre collettivamente - a partire da chi ne ha compito istituzionale - l'attività promozionale reiterata e sempre identica a sé stessa scegliendo di mostrare davvero altro? Ed in questa attenzione all'importanza di decentrare ed aprire a nuove stagioni del turismo, siamo consapevoli che alcuni luoghi non sono ancora pronti ad accogliere un certo numero di visitatori così come alcuni territori e le loro comunità possano legittimamente puntare al diritto alla "irrelevanza turistica"?

Tra 25 anni non ci saranno distinzioni tra nativi digitali e non, tra persone che usano smartphone e non: il futuro prossimo apre al rischio che tutti i turisti - al netto degli obiettivi che può porsi chi governa la destinazione - ricevano lo stesso suggerimento basato su criteri di "iper-gradimento"? Quanto il turismo analogico potrà tornare a trovare un suo spazio? Quanto i nuovi turisti apprezzeranno la novità (forse mai vissuta prima) della scoperta autentica ed incidentale?

Senza aprire in questa sede alla sovranità del dato, e se l'Al venisse usata dai viaggiatori per boicottare attivamente le destinazioni non etiche? Possiamo immaginare un'intelligenza artificiale che "scende in campo" e sconsiglia hotel che non pagano equamente il personale o mete turistiche senza politiche sociali attive per i propri cittadini? Possiamo aspettarci che entrino sul mercato nuovi portali collegati all'etica del turismo o resteremo ancorati ai soliti fondamentali?

In questi 25 anni abbiamo imparato a monitorare tutto (flussi, spese, sentiment,...) rischiando di perdere l'essenza del viaggio.

In un'epoca di conflitti normalizzati e guerre accettate con rassegnazione, il viaggio può e forse dovrebbe tornare ad avere al centro la conoscenza dell'altro, di storie, di storia, di culture vecchie e nuove che si stratificano e sovrappongono. Riusciremo in questo a resistere alla scelta della via facile - come già sta avvenendo in tanti ambiti collegati ad esempio alla sostenibilità - di scaricare quest'onere tutto sulla domanda turistica? Facciamocene carico collettivamente per superare i paradossi e i contrasti del turismo, anche senza attendere i prossimi 25 anni.

L'organizzazione delle destinazioni turistiche ieri ed oggi Evoluzione del fenomeno turistico, trasformazioni organizzative e prospettive di governance

di Stefan Marchioro con Paola Bagatella¹

Negli ultimi decenni il turismo ha conosciuto una trasformazione profonda che non riguarda soltanto i volumi di domanda o l'intensità dei flussi, ma la natura stessa del fenomeno. È cambiato il modo di viaggiare, sono cambiate le motivazioni, si sono modificati i comportamenti di scelta e di fruizione, si è trasformata la relazione tra domanda e offerta. Parallelamente, e talvolta con qualche ritardo, si sono trasformate anche le organizzazioni chiamate a presidiare e governare le destinazioni. L'obiettivo di questo contributo è ricostruire, lungo un arco temporale che va dal secondo dopoguerra al presente, come siano cambiati i fabbisogni organizzativi delle destinazioni e come l'evoluzione normativa nazionale e regionale abbia cercato, con tempi e modalità differenti, di dare forma istituzionale a questi cambiamenti.

Nel passaggio dal coordinamento promozionale al destination management, fino alla più recente prospettiva della destination governance, si colloca una trasformazione culturale e organizzativa che oggi appare imprescindibile per governare e non subire i nuovi scenari tecnologici e di mercato.

La strategia sistemica territoriale e i cambiamenti nel turismo

Anche se negli ultimi anni abbiamo assistito ad alcune inversioni di tendenza, lo sviluppo locale territoriale è stato spesso frutto dell'interazione tra sistema economico e tessuto sociale. Per facilitare tali processi, i sistemi locali hanno promosso forme di aggregazione e cooperazione tra imprese, la costituzione di agenzie di sviluppo e promozione, politiche di programmazione e incentivazione, accompagnandole con regolamenti e strumenti di governo del territorio.

Nel turismo, l'evolversi dell'offerta in prodotto complesso e integrato, l'affermarsi delle destinazioni *community* come sistemi locali di offerta² e la conseguente applicazione della strategia sistemica territoriale hanno reso progressivamente evidente l'esigenza di schemi organizzativi evoluti. I principali cambiamenti che, a partire dagli anni Novanta, hanno inciso sul fenomeno turistico sono ben noti. La globalizzazione ha ampliato la platea delle destinazioni in competizione e ha esposto i flussi a variabili economiche, geopolitiche e naturalistiche sempre meno ponderabili. Sono mutate le motivazioni e i comportamenti di scelta e fruizione, con una domanda più segmentata, più esigente, più incline a ridurre la durata dei soggiorni e moltiplicare gli spostamenti durante

¹ Direzione turismo e marketing territoriale, Regione Veneto

² Tamma M., *Aspetti strategici del Destination Management*, in *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Touring University Press, Milano, 2000

l'anno, più attenta alla sostenibilità e ai cambiamenti climatici. Si è concentrata l'intermediazione e si è trasformato il trasporto, con economie di scala e politiche di prezzo aggressive. Infine, le tecnologie dell'informazione hanno rivoluzionato ricerca, prenotazione e reputazione, con il web, i social media, le OLTA³ e la *sharing economy* che hanno ridisegnato i confini dell'offerta e il potere di mercato.

Nel confronto tra ieri e oggi emerge così un primo elemento chiave. I modelli organizzativi nati per sostenere una promozione prevalentemente generalista e per gestire servizi di informazione e accoglienza sono diventati insufficienti, perché la competitività non dipende più soltanto dal comunicare un territorio, ma dal saperlo organizzare come sistema.

L'evoluzione dell'organizzazione turistica in Italia come risposta ai mutamenti

Guardando retrospettivamente all'evoluzione italiana, si può notare come a diverse

configurazioni dell'offerta turistica siano corrisposte, nel tempo, differenti soluzioni organizzative, spesso in parallelo, ma non di rado inseguendo l'evoluzione della relazione tra domanda e offerta. La fase iniziale del turismo, più vicina alla "*configurazione punto a punto*" – nella quale il turista cercava autonomamente i singoli servizi - ha visto l'istituzione delle Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo⁴, pensate per sostenere località a forte specializzazione turistica. Con la stagione successiva, in cui il turismo di massa e la logica a "pacchetto" hanno assunto un ruolo maggiore, si sono affermate strutture orientate all'informazione, all'accoglienza e alla promozione, come le Aziende di Promozione Turistica⁵ e - in alcune regioni - consorzi di promozione che hanno cercato di integrare pubblico e privato.

Dal 2001, con l'introduzione nella normativa nazionale⁶ del concetto di Sistema Turistico Locale⁷, si è cercato di dare riconoscimento a un approccio più sistemico, improntato alla gestione

³ OLTA (On Line Travel Agency), sono agenzie di intermediazione online del settore turistico. Si tratta di portali web nei quali il turista può confrontare diverse offerte di ospitalità nelle destinazioni di suo interesse e prenotarle. Tra i più noti vi sono Booking.com, Expedia, HRS, etc. Oltre alle OLTA (o OTA) vi sono i cosiddetti motori aggregatori o portali di metasearch che ricercano e confrontano le migliori offerte riprendendole dai portali delle OLTA o da portali di destinazione.

⁴ AA.C.S.T. (Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo), furono istituite con Regio Decreto 10 luglio 1926, n. 1380 per il sostegno delle località turistiche: la loro costituzione poteva avvenire però soltanto in località in cui il turismo aveva un peso rilevante per l'economia locale; abrogate con la Legge quadro del turismo n. 217/1983 continuano comunque ad esistere in alcune Regioni

⁵ AA.PT. (Aziende di Promozione Turistica), previste dalla L.217/1983, che ne demandava la costituzione alle Regioni quali loro enti strumentali, dotati di autonomia amministrativa e gestionale e con propria personalità giuridica, con funzioni di informazione, accoglienza e promozione turistica

⁶ L. 29 MARZO 2001, n. 135: "Riforma della legislazione nazionale del turismo", successivamente abrogata da nuovi interventi normativi, ebbe il pregio di introdurre per la prima volta nella legislazione turistica italiana il concetto di Sistema Turistico Locale improntato agli approcci di destination management e destination marketing, seppur poi variamente e non sempre efficacemente tradotti dalle leggi regionali attuative

⁷ Tamma M., ibidem

e al marketing delle destinazioni, con esiti territoriali differenziati. Negli anni più recenti, anche a seguito del rafforzamento del ruolo delle Regioni e della crescente consapevolezza della natura trasversale del turismo, si sono diffuse forme di organizzazioni di gestione delle destinazioni - le *Destination Management Organization* (DMO) - come assetti più coerenti con la “configurazione network” della

destinazione. La norma, in molti casi, ha formalizzato ciò che l’evoluzione del mercato e le pratiche gestionali rendevano già evidente. Questa dinamica di inseguimento non è necessariamente un limite. È piuttosto il riflesso della velocità con cui il fenomeno turistico cambia e della difficoltà di stabilizzare, in atti normativi, processi che dipendono da contesti sociali, culturali, politici e imprenditoriali.

Tab. 1 - L'organizzazione turistica in Italia

Contesto Normativo	Organizzazione turistica	Configurazione	Finanziamento	Funzioni
Regio Decreto-legge n.765/1926 Aziende autonome di cura, soggiorno del turismo Regio Decreto convertito in Legge n.1425/1935 Enti provinciali del turismo	Stato→ AACST/EPT	Punto a punto (Turismo fai da te)	Imposta di soggiorno (1910/38-1989)	Promuovere e coordinare politiche turistiche della località
Da metà anni '80 (LEGGE QUADRO 217/83)	Regioni → AAPT → IAT		Trasferimenti statali e regionali	Informazione, accoglienza e promozione risorse locali
Da metà anni '90 Leggi regionali più incisive	Regioni→ AAPT/Consorzi	A pacchetto (Corporate)	Trasferimenti/ bandi	Pubblico→ accoglienza Privati→ promozione
Dal 2001 (L.135/2001, riforma titolo V costituzione, DPCM 13/9/2002 “Accordo fra Stato e Regioni su sviluppo del sistema turistico”)	Regioni→ STL Province/Aziende speciali/Consorzi/ altro		Trasferimenti/ bandi	Organizzazione promozione dell'offerta turistica integrata
Dal 2011 (D.lgs.79/2011 Codice del Turismo, Corte Costituzionale Sentenza n.80/2012, Legge n.56/2014 Delrio riforma province, D.lgs. n.219/2016 “riordino delle camere di commercio”)	Regioni→DMO (OGD) Stato/Regioni→ Circuiti nazionali di eccellenza	Network (Community)	Imposta di soggiorno (federalismo municipale 2011) Bandi	Approcci di destination management

La gestione delle destinazioni community e il destination management

L'approccio olistico alla destinazione community, intesa come prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda e come sistema integrato dal punto di vista dell'offerta, presuppone una gestione integrata della destinazione stessa. Il *destination management* si è sviluppato a partire dagli anni Novanta per integrare fattori di attrattiva e servizi turistici entro un processo strategico e per posizionare la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche territoriali.

In questa prospettiva, il *destination management* può essere inteso come gestione strategica delle località turistiche, fondata su pianificazione e controllo⁸, con l'obiettivo di incentivare i flussi e di organizzare l'offerta in modo competitivo. Esso si presta a un'interpretazione istituzionale, legata alle istanze di governo e alle competenze decisionali, e a un'interpretazione funzionale, legata a pianificazione, organizzazione, gestione e coordinamento delle imprese. In entrambi i casi, la questione centrale è la capacità di individuare, comprendere, coordinare e gestire le relazioni tra attori pubblici e privati, e gli effetti che il contesto competitivo produce sulla destinazione.

Nelle dinamiche attuali ogni approccio deve essere orientato al turista, che non acquista servizi in quanto tali, ma benefici immateriali legati ad aspettative, valori e desideri. Nello stesso tempo, il successo delle imprese locali resta strettamente ancorato alla competitività della destinazione in cui operano. Nessuno si salva da

solo⁹. Da qui discende la necessità di meccanismi di coordinamento che favoriscano la cooperazione rispetto alla competizione interna, puntando a una configurazione network e quindi a forme di *coopetition*, in cui l'integrazione dell'offerta e la condivisione di standard di qualità diventano il presupposto per una competitività duratura.

Le DMO come organismo di meta management e la trasformazione dei fabbisogni

La gestione delle destinazioni è resa complessa dalla pluralità di *stakeholder* e dalla necessità di contemperare interessi diversi, talvolta contrastanti. In questo quadro, un organismo di meta management dedicato innalza la probabilità che le funzioni di destination management siano esercitate in modo efficace. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UN Tourism), le *Destination Management Organization* (DMO) sono chiamate a svolgere sia attività di organizzazione e gestione della destinazione, sia attività di marketing, contribuendo alla definizione della vision e delle linee strategiche, costruendo un'offerta coerente, monitorando domanda e offerta e curando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati obiettivo.

Nel confronto tra ieri e oggi, si coglie con chiarezza come, nella configurazione punto a punto e in quella a pacchetto, le organizzazioni fossero prevalentemente orientate al marketing e alla promozione. I mutamenti di scenario hanno fatto emergere la necessità di attività più ampie, che attengono allo sviluppo della destinazione

⁸Della Corte V., La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, Cedam, Padova, 2000

⁹Mazzantini M., Nessuno si salva da solo, Mondadori, Milano, 2011

¹⁰Presenza A., Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance, Milano, Franco Angeli, 2007

nel suo complesso. Di conseguenza, sempre più spesso le DMO si configurano come *destination developers*¹⁰. Il loro compito non è più solo curare la comunicazione, ma imprimere al sistema territoriale un indirizzo strategico di fondo, definendo linee di sviluppo, gestendo i flussi, analizzando la domanda, aggregando e organizzando l'offerta, costruendo prodotti e, soprattutto, creando e alimentando un network relazionale.

Questa evoluzione ha implicazioni dirette sui fabbisogni di competenze in capo a ciascuna DMO. Accanto alle capacità operative, diventano decisive le competenze di progettazione strategica, di regia e di governance, di comunicazione e negoziazione interna ed esterna al sistema, oltre alle competenze legate ai dati e all'ecosistema digitale.

Dal destination management alla destination governance e alle destinazioni sostenibili

Se è vero che non è opportuno sovrapporre il campo di azione del *destination management* alle decisioni di politica turistica e che l'azione di gestione deve essere legittimata dagli organi di governo, è altrettanto vero che oggi la gestione delle destinazioni community è interconnessa con scelte territoriali più ampie. Il turismo è un fenomeno trasversale, capace di incidere su servizi, infrastrutture, qualità urbana, mercato immobiliare, mobilità, ambiente e coesione sociale.

Una destinazione in grado di garantire buona qualità della vita ai residenti è spesso anche una destinazione più accogliente per i turisti. Si instaura un equilibrio delicato, che può risultare

virtuoso entro certi limiti legati alla capacità di carico e alla sostenibilità, ma che richiede di essere monitorato e governato. Il passaggio dalla gestione alla governance riguarda proprio questo. Non è più sufficiente organizzare l'offerta e promuoverla. Occorre costruire condizioni di governo condiviso, integrare turismo e politiche territoriali, predisporre strumenti di regolazione e di gestione dei flussi, coinvolgere in modo strutturato residenti e imprese, rendere coerenti strategie pubbliche e strategie imprenditoriali.

In questa prospettiva, la sostenibilità non è una qualità dichiarata. È il risultato di scelte organizzative e di governo che tengono insieme sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale e sostenibilità economica, evitando che la crescita turistica si traduca in costi non gestiti per le comunità ospitanti o in un depauperamento delle risorse territoriali.

Le nuove sfide tra dati, piattaforme e intelligenza artificiale

Il web, le OLTA, la *sharing economy* e oggi l'intelligenza artificiale hanno modificato in sequenza, e in tempi sempre più rapidi, la filiera del valore del turismo. Per affrontare in modo efficace le molteplici sfide contemporanee, che interessano anche il turismo, il principio del "conoscere per programmare" si configura come presupposto fondamentale per l'elaborazione di ogni strategia. In questo quadro, un approccio *data-driven* diventa indispensabile per superare la frammentazione informativa e per mettere in relazione strategia e azione, consentendo di monitorare flussi, domanda, reputazione, qualità percepita e impatti economici e sociali.

E non mancano, infatti, sollecitazioni – a livello internazionale ed europeo – orientate al rafforzamento dei sistemi di misurazione e monitoraggio, indispensabili per una gestione consapevole ed efficace dello sviluppo turistico e per la costruzione di nuovi modelli di sviluppo sostenibile. Il presupposto è che i dati rappresentino uno strumento essenziale non solo per comprendere le sfide attuali e future del turismo, ma anche per sviluppare soluzioni in grado di governarle in modo efficace¹¹. Viceversa, le destinazioni che non presidiano i dati rischiano oggi di perdere capacità di lettura e, di conseguenza, capacità decisionale.

In questo scenario, gli Osservatori turistici hanno assunto negli ultimi anni un ruolo sempre più centrale, grazie all'utilizzo di piattaforme avanzate e dashboard interattive. Pur configurandosi secondo geometrie variabili, in risposta alle specifiche peculiarità ed esigenze dei territori, condividono un presupposto comune: il fenomeno turistico, per la sua complessità e trasversalità, richiede un approccio non solo misurabile, ma anche multidimensionale. Se in passato, infatti, la misurazione del turismo si limitava prevalentemente alle metriche tradizionali di arrivi e presenze, oggi ciò non è più sufficiente.

I dati di movimento turistico restano un punto di riferimento consolidato, a cui si possono integrare dataset innovativi, quali la reputazione online, gli indicatori di occupazione ricettiva, di spesa e di

impatto economico, nonché di sostenibilità socio-culturale, ambientale e gestionale. Solo in questo modo diventa possibile analizzare in profondità le dinamiche turistiche e restituirne una lettura completa e accessibile. L'intelligenza artificiale aggiunge opportunità e responsabilità. Può supportare analisi predittive, personalizzare contenuti e informazioni, migliorare l'efficienza di alcuni processi, contribuire alla gestione dei flussi. Nello stesso tempo, rende ancora più evidente la necessità di un presidio organizzativo forte. Senza *governance*, la tecnologia tende a orientare il cambiamento secondo logiche esterne alla destinazione. Con *governance*, invece, essa può essere indirizzata verso obiettivi condivisi, migliorando qualità dell'esperienza, distribuzione dei benefici e sostenibilità complessiva.

Conclusioni

Nel confronto tra ieri e oggi, l'esito appare chiaro. I modelli organizzativi nati per la promozione non bastano più. I modelli nati per la gestione devono evolvere verso modelli con competenze e ruoli di *governance* territoriale. Se ieri era sufficiente promuovere e coordinare, oggi occorre integrare, pianificare, misurare e governare. Domani sarà necessario farlo anticipando i mutamenti di scenario, perché la velocità del cambiamento non diminuirà. La destinazione è un ecosistema e come tale deve essere organizzata e governata.

¹¹ EU Commission. Smart Tourism Destinations <smarttourismdestinations.eu/>

In a sea of sameness, we're choosing control

As hospitality brands scale and standardize, Kempinski is moving in the opposite direction, investing in ownership to create truly differentiated experiences

di Barbara Muckermann¹

Owning hotels has become almost unfashionable in our industry. Across the sector, hospitality companies are shedding assets and doubling down on hotel management agreements instead. The logic is clear: Asset-light models enable faster growth, stronger margins, and the kind of quarterly performance that public markets reward.

Which is precisely why we've decided to do the opposite.

Kempinski Group, the hospitality company I joined as CEO two years ago, has just announced the acquisition of the Augustine Hotel, Prague - our first wholly owned hotel in over five decades. In an industry that has spent years moving away from ownership, we are choosing to move back toward it.

So what on earth are we thinking?

The cost of sameness

Let me start with what this is not. The asset-light strategy has been highly effective at driving growth, and it will remain the right strategy for many hotel companies. But it also creates a degree of distance between a brand and the product itself. When ownership, design, and operations sit with different stakeholders, every decision becomes a negotiation, from capital investment to positioning to the guest experience. Compromise becomes inevitable. And while compromise tends to produce something efficient, it rarely creates something that truly stands out.

Over time, it creates a certain uniformity, even at the top end of the market - a sea of sameness.

That's the dynamic we're choosing to step away from. Because what is increasingly clear about the behavior of wealthy consumers is that they will pay for something distinctive. They won't pay for vanilla yogurt.

And distinctiveness doesn't come from adding more amenities or refining a brand standard. It comes from having the freedom to shape a hospitality experience in its entirety - something that is very difficult to achieve if you don't control the asset.

Luxury brands don't remain relevant by standing still. They remain relevant by continuing to innovate. That's far easier to execute when you have skin in the game - controlling not just the vision, but the asset as well.

Why ownership matters

That brings us to Prague.

Augustine Hotel, Prague a restored 13th-century monastery in the Malá Strana district, is precisely the kind of opportunity this strategy is designed for: an iconic property with strong cultural and architectural fundamentals but significant untapped potential. With the right level of investment and a clear point of view, we believe it can be repositioned into a leading hospitality asset globally.

That requires more than a few coats of paint or

¹ CEO, Kempinski Group.

a new F&B concept. It means rethinking the experience end-to-end, from how guests arrive to how they engage with the destination, the programming, and the hotel itself. It also requires the ability to make decisions with a long-term perspective - and to move with speed, rather than negotiate every step case by case.

Of course, that approach carries risk: When you own the asset, the margin for error is narrower. If you underperform as a management company, your performance fees may decline for a period. If you underperform as an owner, you still have the capital structure to support with lower revenue.

But the upside is equally clear. When we get it right, we're not only improving performance - we are creating long-term value in both the asset and the brand. It also gives us the opportunity to show what the next chapter of Kempinski looks like, and how we believe luxury hospitality must evolve from here.

An asset-heavy strategy also changes how we compete for asset-specific opportunities. When a landmark hotel comes to market, most hotel brands are no longer active participants. The buyers are typically real estate investors.

A real estate investor is primarily focused on yield. Kempinski sits in a different position. We can approach an opportunity as both an operator and an investor - something that has become relatively rare in our industry - allowing us to underwrite the asset with a broader perspective.

We are looking not only at the performance of the asset, but at the long-term value created through operating it. That gives us more

flexibility in how we evaluate opportunities - and, in some cases, how we price them.

We are already seeing the effects. In a market where relatively few trophy assets trade each year, we are being invited into conversations that typically exclude hotel operators altogether.

Over time, that allows Kempinski to be more selective about the properties we bring into the portfolio - and how we reposition them - strengthening both the brand and the value of the underlying assets.

This idea is not unique to hospitality. In most luxury verticals, the brands that create the most value are the ones that control the entire trajectory from concept to consumer.

I've been exploring this idea with members of Kempinski's Product Innovation Council (PIC), which brings together a diverse set of leaders from travel, automotive, fashion, art, technology, and other sectors to help shape the future of Kempinski.

Michael Dunn, CEO of Prophet and a PIC member, put it to me this way: "In consumer luxury categories, brand control is the mechanism through which long-term distinctiveness is sustained. Full stop. It is not always the most capital-efficient approach, and many brands lack the 'patient capital' to resist faster but more dilutive growth pathways. But those that do create a more confident path to enduring returns."

Kempinski has never been purely asset-light. As a privately held company with long-term capital behind it, ownership has always been part of our model. What is changing now is how deliberately we use that capability. We are not managing to

quarterly expectations. We can make investment decisions with a longer time horizon - which is essential when repositioning complex assets. None of this changes the importance of our management partnerships. On the contrary, the stronger and clearer the Kempinski proposition becomes, the more value we can create together with owners around the world.

Beyond consistency

My perspective on this has also been shaped by my years in the cruise industry. At Silversea, where I was CEO prior to joining Kempinski, we designed, built, and operated our own ships. It's an inherently capital-intensive model - and there is nowhere to hide if you get it wrong. But it also gives you complete control over the guest experience. You are not negotiating every decision around design, programming, or positioning. You are creating something in its entirety. That same principle applies here, and it's very much aligned with how we think about Kempinski. If you want to build something truly distinctive - something that resonates with today's luxury consumer - you need the vision and ability to shape it in full. “When quality, price, and service are comparable, desire becomes the

differentiator - and desire is built through emotional precision,” says Morin Oluwole, a PIC member and luxury and digital strategy advisor. “The brands that can orchestrate the experience end-to-end are able to create that coherence, where every touchpoint reinforces a singular narrative and emotional impact.”

And ultimately, that control has to translate into something tangible - something that goes beyond consistency to create a sense of difference.

“The most distinctive luxury properties tend to be the ones where you can feel the fingerprints of the owner - places shaped by someone's passion for the destination, not just a financial return,” notes Melissa Biggs Bradley, a PIC member and founder of Indagare, a luxury travel advisory. “Guests can feel the difference immediately, even if they can't always articulate why.”

Augustine Hotel is the first step in this approach - a process that will unfold over time as we reposition both the asset and the experience around it. It's an opportunity to create something that bears the fingerprints of Kempinski itself - shaped by our heritage and expressed with clarity and intent for today's traveler.

Now the real work begins - delivering the kind of performance that proves the strategy right.

Stato e prospettive del mercato del lavoro nel settore turismo in Italia

di Alessandro Massimo Nucara¹

Nel corso del 2024, ultimo anno per il quale sono disponibili i dati ufficiali dell’INPS, nel perimetro “ristretto” del settore turismo (alberghi, campeggi, bar, ristoranti, stabilimenti balneari e termali, discoteche e agenzie di viaggi e parchi divertimento) sono stati occupati circa un milione e cinquecentomila lavoratori dipendenti in media d’anno, con un balzo in avanti di quasi il 70% rispetto al 2008.

Si tratta di una performance straordinaria, che fa il paio con quella fatta registrare negli ultimi trent’anni nel terziario di mercato, con un incremento di 3,4 milioni di lavoratori tra il 1995 e il 2023 a fronte di una riduzione di 900mila registrati in industria e agricoltura.

Tab. 1 – Aziende e lavoratori dipendenti nel settore turismo (medie annue)

Anno	N. Dipendenti	Anno	N. Dipendenti
2008	880.955	2018	1.242.087
2009	890.932	2019	1.300.512
2010	926.230	2020	953.548
2011	954.850	2021	1.030.116
2012	998.027	2022	1.289.718
2013	957.299	2023	1.394.002
2014	951.426	2024	1.496.525
2015	963.771		
2016	1.025.748	2024 / 2019	+ 15,07%
2017	1.175.633	2024 / 2008	+ 69,88%

Fonte: elaborazioni Centro studi Federalberghi su dati Inps

La crescita del numero dei dipendenti occupati nel settore turismo è notevole anche in rapporto ai livelli registrati nel periodo pre-pandemico (+15% rispetto al 2019), a testimonianza della straordinaria capacità del settore di reazione agli eventi traumatici.

La stagionalità è una caratteristica costitutiva del settore e, infatti, il numero dei dipendenti, il numero delle aziende con dipendenti e la consistenza media degli organici nei diversi mesi dell’anno sono soggetti a rilevanti variazioni nel corso di ogni anno.

Nel 2024, il valore minimo di aziende (188.441) e dipendenti (1.239.231) si è registrato nel mese di febbraio, il valore massimo a luglio (225.225 aziende e 1.762.998 lavoratori).

Tab. 2 – Aziende e lavoratori dipendenti nel settore turismo, 2024

	Min	Max	Media
Dipendenti	1.239.231	1.762.998	1.496.525
Aziende	188.441	225.225	206.226
Dipendenti per azienda	6,6	7,8	7,2

Fonte: elaborazioni Centro studi Federalberghi su dati Inps

I lavoratori di nazionalità straniera occupati nel turismo erano 197.696 nel 2008, sono diventati 420.528 nel 2024, con un aumento del 112,7%, che li ha portati a costituire il 28,1% del totale dei dipendenti del settore.

¹ Direttore Generale, Federalberghi.

² Mariano Bella, Sense of Italy. Esportazioni, servizi, turismo, prosperità, ed. Il Mulino, 2025

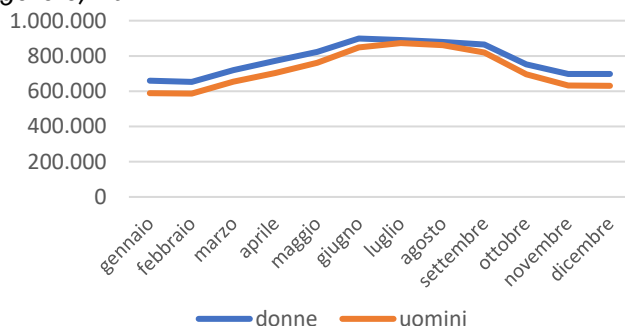
Tab. 3 – Lavoratori dipendenti nel settore turismo per nazionalità, 2024

	Min	Max	Media
Italiani	895.948	1.269.854	1.075.997
Stranieri	343.283	493.144	420.528
Totale	1.239.231	1.762.998	1.496.525
Stranieri/ Totale	27,7%	28,0%	28,1%

Fonte: elaborazioni Centro studi Federalberghi su dati Inps

Il lavoro nel turismo è in prevalenza femminile. 775.583 donne rappresentano il 51,8% dei dipendenti. Si registra un aumento di oltre 260mila unità rispetto al 2008, quando però l'incidenza sul totale era maggiore (58,1%).

Graf. 1 – Lavoratori dipendenti nel settore turismo per genere, 2024

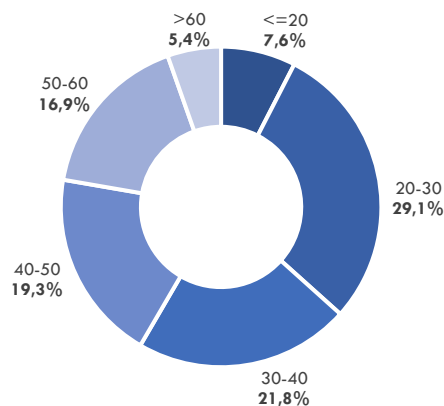


Fonte: elaborazioni Centro studi Federalberghi su dati Inps

Il 58,4% dei dipendenti ha meno di quarant'anni e il 36,6% meno di trenta. Pur in presenza di una forza lavoro molto giovane, il confronto con il 2008, quando la quota degli under 40 era pari

al 65,4%, registra un invecchiamento della popolazione lavorativa, in linea con l'andamento generale della popolazione di cui si dirà in seguito.

Graf. 2 – Lavoratori dipendenti nel settore turismo per classe di età, 2024



Fonte: elaborazioni Centro studi Federalberghi su dati Inps

Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

Negli ultimi anni, è cresciuto il numero di turisti nelle strutture ricettive, la spesa dei turisti stranieri in Italia, il fatturato nel settore.

Parallelamente e conseguentemente, si è verificato un aumento della domanda di lavoro³, a fronte del quale le aziende non sono riuscite a intercettare tutte le risorse qualificate di cui hanno bisogno.

Non si tratta di una novità in senso assoluto. Ricordo che venticinque anni fa svolgemmo un'indagine sulle prospettive a medio termine del settore, intervistando imprenditori di tutti i paesi europei, e già allora emergeva che da lì a cinque

³ I termini "offerta di lavoro" e "domanda di lavoro" sono spesso utilizzati impropriamente. La domanda è il fabbisogno espresso dalla singola impresa o da un sistema economico. L'offerta, invece, indica le persone alla ricerca di un'occupazione, disponibili sul mercato del lavoro.

anni il problema principale sarebbe stato la difficoltà di reperire personale qualificato⁴.

Ma più recentemente l'intensità del problema è aumentata molto, sino al caso limite di imprese che sono state costrette a rinunciare a erogare dei servizi. Molti imprenditori raccontano di aver dovuto rinunciare a mettere in vendita una parte delle camere o ridurre il numero dei coperti. Un paradosso, dopo il periodo terribile del lockdown: riavere finalmente i clienti e doverli mandare via.

Quali sono le ragioni della carenza di offerte di lavoro? Il fenomeno è complesso e non può essere liquidato con risposte semplicistiche. Proviamo a indicare alcune cause.

Partirei dal cosiddetto “inverno demografico”. Nel 2001 il 16% della popolazione europea aveva 65 anni e più. Nel 2024 siamo saliti al 21,6%. In parallelo, è diminuita la quota di coloro che hanno meno di 20 anni. Ma il risultato non è a somma zero. Il nostro sistema di sicurezza sociale scricchiola sempre più sotto il peso dell'inverno demografico. E i settori come il turismo, che si rivolgono a una forza lavoro sostanzialmente giovane, fanno fatica a trovare le nuove leve.

Unioncamere stima che la filiera del “commercio e turismo”, nel quinquennio 2025 – 2029, avrà bisogno di un numero di lavoratori compreso tra 574mila e 702mila, di cui ben 544mila destinati al replacement⁵.

Molto importante è anche il cambiamento degli stili di vita.

Il lavoro nel turismo è impegnativo: si lavora il sabato e la domenica, di notte, durante le festività. Si lavora quando gli altri si riposano o si divertono, il che porta molti giovani a prendere altre strade. O, talvolta, nessuna.

Con il paradosso dato dalla coesistenza di tanti posti di lavoro vacanti e tanti disoccupati.

È un dato di fatto di cui dobbiamo essere consapevoli. Anche la stagionalità, che fornisce ai lavoratori la possibilità di lavorare solo in alcuni periodi dell'anno, costituisce un deterrente.

Incidono anche la scarsa considerazione sociale che il Paese rivolge ai percorsi di istruzione tecnica e professionale dedicati al settore. Non hai voglia di studiare? Allora vai alla scuola alberghiera. Sono tanti i genitori che si rivolgono così ai propri figli, e gli insegnanti delle scuole medie che lo dicono agli studenti. In Italia ci sono oltre 400 istituti superiori che a vario titolo si occupano di turismo. Il che significa che ogni anno abbiamo circa 40mila nuovi diplomati, sui quali lo Stato ha investito. Ma spesso si tratta di giovani che sin dall'inizio del percorso scolastico avevano altri programmi. È uno spreco assurdo, sul quale occorre intervenire.

Non è da sottovalutare il ruolo delle strutture abusive, che si sono diffuse a macchia d'olio negli ultimi anni, e spesso offrono posizioni di lavoro irregolari. Basti considerare che in Italia ci sono 32mila alberghi, che durante la stagione estiva danno lavoro a circa 400mila persone.

⁴ HOTREC/EFFAT study on medium term trends in the hospitality sector and their impact on enterprises and labour market, The Hague, 2001.

⁵ fabbisogno determinato principalmente da fattori demografici – uscite per pensionamento o mortalità – e, in misura minore, da cambiamenti di stato rispetto alla propria posizione occupazionale – ritiro volontario o perdita del posto di lavoro, emigrazione all'estero, transizione da una occupazione alle dipendenze a una autonoma o viceversa.

E poi sui portali troviamo più di 600mila strutture di altro genere, di cui all'Inps risultano solo poche migliaia di occupati. È evidente che alla fine i conti non tornano.

Le ragioni del disagio sono dunque molteplici e alcune di esse possono essere mitigate solo mediante interventi di sistema, che non sono alla portata delle singole imprese e per di più non producono effetti immediati.

Le imprese hanno però la possibilità di non subire supinamente la tendenza, possono contrattaccare valorizzando gli aspetti positivi del lavoro nel turismo e utilizzando tutte le leve disponibili, dal trattamento retributivo, al welfare, alla conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro, alla formazione, ai canali di reclutamento.

Molto utili a tal fine possono risultare gli strumenti di welfare offerti dalla contrattazione collettiva, con una rete di protezione che va ben oltre il trattamento economico e comprende assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, formazione continua e sostegno al reddito, nonché le convenzioni attivate da Federalberghi in favore dei dipendenti degli hotel, con la possibilità di usufruire di trattamenti agevolati sulle bollette del gas, dell'energia elettrica e sull'assicurazione per la casa, l'automobile o il motorino.

Si tratta di esempi interessanti, che meritano di essere raccontati. Ma quel che più importa è raccontare la filosofia che li anima: prendersi cura del lavoratore anche fuori dal luogo di lavoro e dal rapporto di lavoro.

Fondamentale è la relazione tra il mondo delle imprese e il sistema dell'istruzione e della formazione.

Da anni i rappresentanti di Federalberghi incontrano le scuole, di ogni ordine e grado, per raccontare le opportunità che offre il nostro settore.

Il progetto è realizzato con il supporto operativo dei comitati giovani albergatori, per far sì che i giovani parlino con i giovani. E ci rivolgiamo a loro anche attraverso i canali social, per far sapere che, con il giusto mix di passione e competenza, il lavoro in hotel può essere il lavoro più bello del mondo.

La collaborazione tra le associazioni albergatori e le scuole non si limita alle "visite pastorali". Collaboriamo alla progettazione didattica. I nostri imprenditori vanno in aula a far lezione. I ragazzi vengono in azienda a imparare il mestiere sul campo.

La formazione non è solo quella che si fa a scuola. Nel settore turismo, la competizione si esercita tra destinazioni prima ancora che tra imprese.

E quindi, le leve dello sviluppo, prima tra tutte la formazione continua, devono essere necessariamente fondate su un modello cooperativo.

Servono percorsi di apprendimento integrati, per accompagnare la realizzazione di un'offerta turistica coerente con le strategie della destinazione.

Ovviamente penso anzitutto al core business del settore, fatto di alberghi e ristoranti.

Ma, se vogliamo realizzare un'offerta vincente, l'integrazione e la coerenza devono riguardare un perimetro ben più ampio, con piani formativi territoriali che coinvolgano tutto il territorio e tutta la filiera. La cooperazione formativa è importante anche all'interno delle imprese, per

favorire il trasferimento di competenze tra generazioni, in specie in questa fase, caratterizzata da una grande carenza di personale qualificato.

Anche le istituzioni devono fare la loro parte.

Se è vero che la principale causa del problema risiede nell'andamento demografico, adeguate politiche di sostegno alle famiglie e alla natalità potrebbero contribuire alla sua soluzione. Ma sappiamo che produrrebbero effetti in un periodo molto lungo.

Nell'immediato, è probabile che la progressiva riduzione del numero di lavoratori italiani possa essere compensata soprattutto attingendo a lavoratori provenienti dall'estero.

È necessario allargare le maglie dell'immigrazione regolare per consentire l'ingresso in Italia di persone che possano compensare la strutturale carenza di personale. Sempre in relazione ai lavoratori stranieri, segnalo un protocollo siglato recentemente da Ente Bilaterale Nazionale del settore Turismo, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero dell'Interno e Ministero del Turismo, per favorire l'inserimento socio lavorativo di persone titolari di protezione internazionale e temporanea e di altri cittadini stranieri in condizioni di vulnerabilità.

Abbiamo promosso quest'intesa con l'obiettivo di coniugare le esigenze del mercato del lavoro con l'esercizio di una responsabilità volta a facilitare e sostenere processi di inclusione sociale e lavorativa.

Ovviamente, gli aspetti salariali sono molto importanti. Come ben sappiamo, una buona parte delle retribuzioni, se ne va in tasse e contributi. Occorre intervenire sul costo del

lavoro, riducendo il cosiddetto cuneo fiscale. Vanno nella giusta direzione alcune misure adottate di recente, che hanno previsto la detassazione delle mance e il riconoscimento di un trattamento speciale per il lavoro notturno e lo straordinario festivo.

Da censurare invece l'ultima riforma dell'indennità di disoccupazione, che ha dimezzato le tutele riconosciute ai lavoratori stagionali.

Molti dei lavoratori occupati nel settore vengono assunti con contratti a tempo parziale o a tempo determinato. Si tratta di un grande contributo all'economia, che spesso viene sottovalutato o sminuito. Quando un albergo assume due lavoratori stagionali, io vedo due posti di lavoro in più. Ritengo che lo Stato dovrebbe incentivare quelle assunzioni, o quanto meno trattarle al pari di tutte le altre. Invece non di rado vengono considerate un problema.

Tab. 4 – *Lavoratori dipendenti nel settore turismo per nazionalità, 2024*

	Min	Max	Media
Tempo parziale	667.411	875.277	768.100
Tempo determinato	349.763	487.427	423.990

Fonte: elaborazioni Centro studi Federalberghi su dati Inps

Per rendere più attrattivo il lavoro nel settore, il nuovo CCNL Turismo ha dedicato grande attenzione ai percorsi di carriera (con un bonus per i diplomati delle scuole alberghiere) e alle nuove professioni, soprattutto nel campo delle competenze digitali e dei servizi di wellness per

i clienti. Inoltre, sono state potenziate sia l'assistenza sanitaria sia le tutele, normative e retributive, per le lavoratrici madri.

Occorre promuovere e sostenere i percorsi di istruzione e formazione dedicati al turismo. Alcuni anni fa, sull'onda di una nota trasmissione televisiva incentrata sugli aspiranti cuochi, si è registrato un sensibile incremento del numero di iscritti alle scuole alberghiere. Ma non possiamo affidare le sorti del Paese a una moda passeggera. Si deve investire sulla formazione di qualità. L'esperienza degli ITS dimostra chiaramente che il successo è assicurato.

A proposito di sostegno allo sviluppo delle competenze, mi piace concludere ricordando il caso del fondo For.Te., costituito dalle parti sociali per promuovere la formazione continua nelle imprese del terziario e del turismo, che stanziava cospicue risorse per promuovere le cosiddette politiche attive. I destinatari degli interventi sono i soggetti disoccupati e inoccupati, con l'obiettivo del loro inserimento in azienda al termine del percorso formativo, nonché i lavoratori assunti nei sei mesi antecedenti la formazione che al momento dell'assunzione risultavano disoccupati o inoccupati.

Il turismo nautico in Italia: una navigazione non sempre in acque tranquille, ma con ottime prospettive

di Roberto Perocchio¹

L'importante anniversario di Risposte Turismo ci offre l'occasione di riflettere sugli ultimi 25 anni di evoluzione del turismo nautico in Italia, un fenomeno sociale, culturale ed economico cresciuto costantemente sin dagli anni 60 e che proprio nel 2001 vive un primo rallentamento a causa del trauma internazionale provocato dall'attacco terroristico alle Torri Gemelle di New York.

Nonostante la tensione internazionale che ne seguì, il primo decennio del nuovo secolo evidenziò un andamento molto positivo per la frequentazione nautica delle coste italiane: il ceto medio di negozianti, commercianti, artigiani, professionisti prosperava, ed esprimeva il proprio benessere con l'acquisto e l'esercizio di mezzi nautici di dimensione crescente. Cresceva il numero delle nuove patenti nautiche ed il numero delle nuove immatricolazioni, le barche a vela aumentavano il numero delle loro cabine e le barche a motore crescevano di potenza e di volumi, per aumentare il proprio raggio di crociera e raggiungere destinazioni più lontane, a tutto beneficio dell'espansione del turismo costiero del sud e delle isole maggiori e minori d'Italia.

Proprio in quegli anni si potevano percepire gli effetti della nuova legge speciale sui porti turistici, il DPR 509 del 1997, fortemente voluto da Confindustria Nautica ed Assomarinas, che grazie all'introduzione della Conferenza di Servizi per accelerare l'approvazione dei nuovi

progetti, aveva favorito la nascita di molte nuove strutture di accoglienza nautica, che fungevano sia da hub tecnici che da basi di partenza per la navigazione e destinazioni per il transito. Sono gli anni in cui nascono nuovissime imprese portuali turistiche, come i porti Turistici di Marina Aregai, San Lorenzo al Mare, Loano, Marina Genova Aeroporto, Marina Porto Antico, Porto Lotti, Porto Mirabello, San Vincenzo, Porto San Rocco a Muggia, Marina San Giusto a Trieste, Porto Piccolo a Sistiana, Marina Santelena e Marina Certosa a Venezia, Darsena Le Saline e Portofelice a Chioggia, il Porto Turistico di Rimini, di Cattolica, Marinara a Ravenna, Marina dei Cesari a Fano, Marina di Pisa, di Cecina, di Olbia, Marina di Stabia, Marina d'Arechi, Tropea, Marina di Ragusa, Marina di Riposto, Marina di Capo d'Orlando, Porto Xifonia ad Augusta, Marina Argonauti a Pisticci, Marina di Brindisi, Marina Gargano a Manfredonia, Marina San Pietro a Termoli, solo per citare le principali e moderne realizzazioni.

Per favorire la crescita dei porti turistici era stato creato anche il DM 343 del 1998, che fissava per le concessioni nautiche dei livelli di canone demaniale proporzionati all'entità degli investimenti privati, e che teneva conto dei tempi di costruzione ed avviamento delle grandi opere portuali turistiche. Inoltre, era stata finalmente eliminata l'aliquota IVA del 38 percento sull'acquisto delle imbarcazioni nuove di stazza superiore alle 18 tonnellate, rimuovendo una

¹ Presidente, Assomarinas.

barriera che bloccava lo sviluppo del parco nautico nazionale.

Quest'ultimo, in questo decennio nautico ruggente, grazie alla passione ed all'ottimismo di utenti ed operatori, supera le centomila imbarcazioni immatricolate, mentre i natanti inferiori ai 10 metri, non necessitando di immatricolazione, sfuggono in parte alle statistiche ma raggiungono, sulla base delle stime di Confindustria Nautica, circa 400.000 unità, numero composto soprattutto di unità carrellabili con motore fuoribordo per le escursioni nautiche brevi.

È lo stesso fortunato periodo in cui viene introdotto, grazie al grande impegno di Confindustria Nautica, il Leasing Nautico con aliquota IVA ridotta e commisurata alla tipologia di navigazione del mezzo nautico, che amplia considerevolmente la platea degli utenti del turismo nautico, con una formula di credito al consumo che ha rappresentato la base di questo exploit.

Questo positivo scenario si incupisce purtroppo nel 2009, con l'annuncio del crack di Lehman Brothers e dell'innescarsi della crisi finanziaria globale: il ceto medio italiano inizia ad impoverirsi ed a soffrire delle restrizioni del credito, il clima di fiducia nel futuro svanisce, migliaia di imbarcazioni acquistate in leasing vengono sequestrate dagli istituti di credito, nel 2011 il governo Monti impone la tassa di lusso sulle imbarcazioni e per reazione circa 40.000 imbarcazioni abbandonarono i porti turistici italiani, determinando sostanzialmente il fallimento di una ventina di recenti iniziative imprenditoriali nel settore portuale turistico. In questi anni, i problemi dei porti turistici vengono

ulteriormente aggravati da un errore legislativo: la legge finanziaria del 2007 aveva aumentato i canoni demaniali senza tener conto della specificità delle concessioni portuali turistiche con atto formale, in cui il canone doveva restare invariato ed indicizzato; tale errore verrà parzialmente sanato solo nel 2020, con il DL "Agosto".

Fortunatamente, in questo lungo periodo di depressione nautica durato fin verso il 2018, il mercato si trasforma parzialmente: le famiglie italiane che non possono permettersi più il cabinato a motore di grandi dimensioni si orientano sui moderni maxi gommoni a chiglia rigida in vetroresina, con un ottimo rapporto peso-potenza grazie ai motori fuoribordo, che garantiscono escursioni nautiche veloci ed entusiasmanti. Cresce molto rapidamente, di circa il 10 per cento l'anno, il mercato del charter e della locazione nautica, e quindi aumentano le flotte di barche a vela e catamarani, che vengono affittati a famiglie che preferiscono la sharing-economy rispetto all'investimento sul bene-barca. In questa fase si impone il successo dei catamarani che offrono luminosi spazi interni simili ad un appartamento, e quindi risultano adatti anche a gruppi di utenti non abituati alla navigazione da diporto, che diventano turisti nautici fidelizzati.

Gommoni e catamarani contribuiscono in questo periodo a riempire porti turistici semivuoti, che quindi tornano a risollevare i propri fatturati. A questo nuovo trend, che coinvolge anche clientela nautica che proviene da tutto il mondo per utilizzare in Italia i nuovi mezzi nautici in locazione (senza equipaggio) o a noleggio (con equipaggio), si unisce un nuovo flusso turistico di

superyacht, o navi da diporto superiori a 24 metri, di provenienza internazionale, che cominciano a scoprire la bellezza delle nostre coste, anche grazie all'intensa attività di promozione effettuata da agenti marittimi e porti turistici, per valorizzare i nuovi investimenti.

Nell'arco di pochi anni si assiste ad una crescita esponenziale dei grandi yacht in visita alle destinazioni italiane dotate di maggiore glamour e porti turistici adatti, con una particolare concentrazione in Liguria, Costa Smeralda, Sicilia, Golfo di Napoli, Golfo di Venezia, e questo nuovo turismo nautico di alta gamma, espressione della verticalizzazione della ricchezza prodotta dalla globalizzazione, contribuisce in grande misura a salvare diverse imprese portuali turistiche italiane.

In questo periodo, su pressione di Assomarinas e Confindustria Nautica, il Governo cerca di dare anche un nuovo segnale di incoraggiamento all'utenza nautica: nel 2014, col Decreto-legge “Cresci Italia”, viene creata la figura giuridica del “Marina Resort”, che introduce alcuni vantaggi fiscali per gli ospiti dei porti turistici maggiormente attrezzati per agevolare il pernottamento a bordo delle imbarcazioni.

Ma proprio quando il turismo nautico italiano stava tornando lentamente ai fasti del passato, ecco che nel 2020 un nuovo grande spavento paralizza le attività costiere: il primo lockdown da Covid impedisce agli utenti di raggiungere le proprie imbarcazioni nei porti, o impedisce ai cantieri di fare le consegne delle imbarcazioni nuove o revisionate ai propri clienti.

L'effetto di questo nuovo trauma fu però dirompente a livello internazionale per la nautica in modo diverso rispetto a quanto temuto: i

terribili periodi di isolamento e di lock down sperimentati dalla popolazione di tutto il mondo diedero spazio alla filosofia del “one life only” ed alla ricerca di spazi sconfinati, di libertà ed autonomia, un desiderio che poteva essere soddisfatto perfettamente dal turismo nautico, con la conseguenza che in tutti i paesi sviluppati, ed anche in Italia, si scatenò una corsa all'acquisto di imbarcazioni nuove ed usate, e migliaia di unità di seconda mano uscirono finalmente dai piazzali e dai capannoni dove giacevano inutilizzate, per essere rimodernate, rimotorizzate e tornare a navigare ed a sostare nei porti turistici.

Inizia quindi dal 2021 anche un “rinascimento” della portualità turistica italiana, che vede rifiorire i fatturati dei marina, con la conseguente ripresa degli investimenti, degli interventi di riqualificazione e completamento dei porticcioli esistenti, e la ripartenza di progetti che erano stati sospesi in precedenza.

Assomarinas ha rilevato oggi 45 siti costieri diversi in cui sono in corso di sviluppo ampliamenti di porti turistici già operativi o nuovi progetti di porti turistici, ma sono oltre 70.000 i nuovi posti barca che potranno essere creati nei prossimi 20 anni sulla base di tutti i piani costieri regionali e le proposte progettuali potenzialmente recuperabili, aggiungendosi ai 170.000 posti oggi esistenti. Inoltre, sia il Piano Strategico del Turismo del Ministero del Turismo, che il Piano del Mare del CIPOM, Comitato Interministeriale delle Politiche del Mare guidato dal Ministero del Mare, piani a cui Assomarinas e Confindustria Nautica hanno collaborato, in questi ultimi anni hanno recepito il nuovo trend e messo in evidenza l'importanza del turismo nautico e delle imprese

portuali turistiche per la crescita economica costiera, cercando di tracciare per il futuro nuove regole, come una maggiore competitività fiscale dei porti turistici, una semplificazione dei dragaggi, ed un aggiornamento del DPR 509/97, la legge speciale dei porti turistici, che gli operatori stanno attendendo. Nel frattempo, è imminente il completamento del Disegno di Legge “Valorizzazione della Risorsa Mare”, scaturito dall’attività di monitoraggio del CIPOM, che anche per il turismo nautico introduce nuove regole migliorative in materia di escursionismo

subacqueo, di locazione e noleggio nautico, di certificati di bandiera ed immatricolazioni delle unità nautiche da diporto.

Finalmente, quindi, anche il nostro settore turistico pare avviato in Italia verso la maturità e la stabilità, con un outlook positivo per molti anni a venire, grazie all’innovazione dei prodotti nautici, alle nuove propulsioni, al successo della locazione e del noleggio nautico, e anche all’affermarsi del turismo internazionale dei superyacht come modello incomparabile di lifestyle ed esplorazione marittima.

L'impegno di Unioncamere per accompagnare le imprese del turismo ad affrontare le nuove sfide

di Andrea Prete¹

In meno di un decennio l'economia globale ha attraversato una successione di crisi economiche, sociali e geopolitiche che hanno inciso profondamente sugli equilibri del sistema produttivo e sugli stessi comportamenti di consumo, turismo incluso.

Tra queste, una pandemia che ha temporaneamente fermato la mobilità globale e che, allo stesso tempo, ha accelerato trasformazioni già in atto: dalla digitalizzazione dei processi alla crescente attenzione verso sostenibilità, sicurezza e qualità dell'esperienza turistica.

Proprio mentre il settore stava avviando una fase di recupero, il conflitto in Ucraina, le politiche commerciali protezionistiche che incidono sugli scambi internazionali e, più recentemente, la forte instabilità geopolitica in Medio Oriente hanno portato ulteriori elementi di incertezza.

In un contesto così mutevole, pronosticare con precisione l'evoluzione dei flussi incoming o la capacità dei sistemi turistici di adattarsi rapidamente alle trasformazioni della domanda è esercizio complesso. Ciò che appare chiaro, invece, è che la competitività delle destinazioni e delle imprese turistiche si giocherà sempre più su alcuni fattori chiave: apertura all'innovazione, attitudine a interpretare in anticipo i cambiamenti del mercato, capacità di segmentare l'offerta e, trasversalmente ma strategicamente, la qualità delle competenze

umane e professionali diffuse nella filiera.

Le imprese del turismo sono chiamate a investire in capitale umano e relazionale, valorizzando professionalità capaci di comprendere e soddisfare aspettative dei visitatori sempre più articolate.

Il turismo inoltre è tra i settori maggiormente interessati dagli effetti della digital innovation: una trasformazione che rappresenta senza dubbio una straordinaria opportunità di crescita e di efficientamento, ma che può trasformarsi anche in una criticità se non governata adeguatamente. Questo aspetto appare particolarmente rilevante per un sistema turistico come quello italiano, storicamente caratterizzato da una diffusa presenza di piccole e medie imprese – molte delle quali a conduzione familiare – che costituiscono una ricchezza straordinaria in termini di autenticità e identità territoriale, ma che necessitano di accompagnamento e visione strategica per affrontare con successo le sfide della trasformazione in atto.

Proprio in questo equilibrio tra tradizione e innovazione, tra radicamento territoriale e apertura ai cambiamenti globali, si gioca una parte importante del futuro del turismo nei prossimi anni.

A conferma di questa trasformazione in atto arrivano anche le evidenze empiriche delle più recenti indagini sul sistema turistico italiano. I risultati delle rilevazioni dell'Osservatorio

¹ Presidente, Unioncamere.

sull'Economia del Turismo delle Camere di commercio con la sua piattaforma Stendhal - curati da Isnart per Unioncamere -, mostrano con chiarezza come le imprese del settore abbiano progressivamente maturato una maggiore consapevolezza del valore strategico delle competenze professionali.

Tra gli ambiti di professionalizzazione ritenuti oggi indispensabili emergono, in particolare, la sostenibilità ambientale, la capacità di progettare prodotti e servizi turistici in dialogo con le comunità locali, nonché la digitalizzazione dei processi aziendali e le competenze di digital marketing. Il profilo professionale ricercato è dunque sempre più orientato al web e alla gestione delle relazioni con una clientela internazionale ed esigente, capace di valorizzare la customer satisfaction come elemento strutturale dell'esperienza turistica.

Resilienza, adattabilità, diversificazione dell'offerta e sostenibilità si affermano come parole chiave delle strategie della filiera turistica italiana per affrontare le trasformazioni del mercato.

La risposta della domanda, negli ultimi anni, è stata nel complesso positiva. I livelli di vendita sono cresciuti e il tasso medio di occupazione delle camere nelle strutture ricettive ha raggiunto nel 2025 il 62%, con un incremento di quasi 15 p.p. rispetto ai livelli registrati nel 2019.

Allo stesso tempo, tuttavia, l'aumento generalizzato dei prezzi – in particolare delle tariffe ricettive – ha prodotto un effetto di riequilibrio nei comportamenti di spesa dei turisti. Una quota maggiore del budget di viaggio viene oggi assorbita dall'alloggio e dai

costi di trasporto, con una conseguente riduzione delle risorse destinate ad altre voci di consumo. Ne derivano dinamiche che interessano l'intera filiera: minore propensione allo shopping, maggiore attenzione al prezzo nella ristorazione e spostamenti interni più orientati al risparmio.

Se si osserva il quadro complessivo della domanda turistica, i dati restituiscono l'immagine di un settore che continua a dimostrare una notevole capacità di attrazione e di generazione di valore economico per i territori. Secondo le stime elaborate dall'Osservatorio grazie alle indagini dirette ai turisti italiani e stranieri in vacanza in Italia, nel corso del 2025 si sono registrate complessivamente circa 891 milioni di presenze turistiche, considerando sia la ricettività ufficiale, sia il mercato alternativo delle abitazioni private. L'impatto economico complessivo sul sistema dei territori è stimato in 108,8 miliardi di euro, derivanti dalla spesa per alloggio, ristorazione, trasporti locali e parcheggi, shopping, attività culturali e di intrattenimento.

Un elemento particolarmente significativo riguarda la crescita della domanda internazionale, che oggi rappresenta circa il 48% dei flussi complessivi, pari a oltre 431 milioni di presenze stimate. Si tratta di un dato in aumento rispetto agli anni precedenti (+0,6% sul 2024 e +4,4% sul 2023) e che segnala il rafforzamento della posizione competitiva dell'Italia nello scenario turistico globale.

Non solo: il turismo internazionale che sceglie l'Italia mostra anche una maggiore capacità di spesa rispetto al passato. Le stime indicano circa 60 miliardi di euro di spese turistiche effettuate

direttamente nei luoghi di vacanza, con un incremento del 3% rispetto al 2024 e del 34% rispetto al 2023. Cresce in particolare l'interesse per esperienze legate alla qualità della vita e all'identità dei territori: ristorazione, degustazioni enogastronomiche, acquisto di prodotti tipici, visite a musei e monumenti, partecipazione a eventi culturali e momenti di intrattenimento.

Se guardiamo a come sono mutate, nell'ultimo decennio, le motivazioni che spingono i turisti a scegliere l'Italia, emerge con chiarezza una trasformazione significativa della domanda: il mercato mostra infatti una crescente preferenza per prodotti esperienziali, capaci di coinvolgere in modo personalizzato il visitatore. Non a caso la cultura è passata dalla 7a alla 1a posizione tra le motivazioni di viaggio, mentre l'enogastronomia dall'11a alla 3a posizione e gli eventi dalla 19a alla 5a.

Nuove sensibilità sono emerse nei comportamenti turistici: crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale, ricerca del benessere a tutto tondo, interesse per il turismo slow e all'aria aperta (boom del cicloturismo), e desiderio di esperienze emotivamente e culturalmente appaganti.

Ulteriore dimensione, molto cresciuta negli ultimi anni, è quella dei grandi eventi, capaci di concentrare attenzione mediatica, flussi turistici e investimenti, con effetti duraturi su visibilità, infrastrutture e competenze organizzative. In questo contesto, il Giubileo di Roma 2025 e le Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026 hanno rafforzato l'immagine dell'Italia come destinazione capace di coniugare patrimonio, accoglienza e capacità organizzativa.

Se gli effetti più immediati si sono manifestati nell'incremento dei flussi, è nel medio-lungo periodo che tali eventi potranno esprimere pienamente il proprio potenziale, favorendo la scoperta di destinazioni meno note e ampliando la geografia dei flussi turistici.

Proprio nella prospettiva di valorizzare territori oggi fuori dei circuiti turistici più consolidati si colloca il Progetto Speciale Mirabilia, oggi parte integrante di Isnart, che rappresenta una declinazione operativa e sistemica della competenza delle Camere di commercio nella valorizzazione del patrimonio culturale.

Mirabilia nasce con un obiettivo chiaro: mettere al centro e valorizzare i territori e le destinazioni che ospitano siti Unesco meno noti, luoghi di straordinaria eccellenza culturale e paesaggistica che, pur godendo di un riconoscimento di valore universale, non sempre riescono a intercettare flussi turistici adeguati al loro potenziale. Il progetto rappresenta inoltre un esempio concreto di azione di sistema: mette infatti a fattor comune esperienze, competenze, reti di relazione e progettualità di 23 Camere di commercio.

Se la valorizzazione dei siti Unesco meno conosciuti rappresenta uno degli strumenti più efficaci per ampliare la geografia dei flussi turistici, è evidente come questa stessa logica si intrecci naturalmente con un'altra grande sfida per il turismo italiano: quella riguardante la valorizzazione delle aree interne e della molteplicità dei borghi storici.

A questo è diretto il Progetto Aree Interne, promosso dal Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste (MASAF) e da Unioncamere, con il supporto operativo di

Isnart. L'iniziativa punta a consolidare l'aumento di visibilità registrato negli ultimi anni da molte destinazioni interne, spesso come effetto indiretto della pandemia.

Le analisi condotte dall'Osservatorio sull'Economia del Turismo del sistema camerale indicano, peraltro, che le aree interne presentano un indice di potenzialità turistica superiore alla media delle destinazioni italiane. Questo risultato deriva dalla concentrazione di molteplici fattori attrattivi: borghi storici, architetture fortificate, musei e luoghi della cultura, parchi nazionali e aree naturali protette, produzioni artigianali e agroalimentari tipiche, oltre a numerosi riconoscimenti di carattere ambientale e culturale, tra cui i siti Unesco.

Del resto, molte delle caratteristiche distintive delle aree interne rispondono perfettamente alle nuove esigenze della domanda turistica. A questo si aggiunge un ulteriore elemento destinato a incidere sulle dinamiche future del turismo: l'evoluzione climatica, che negli ultimi anni ha portato a un progressivo aumento delle temperature, soprattutto nei mesi estivi. Molte destinazioni situate nelle aree interne – spesso caratterizzate da altitudini maggiori e condizioni climatiche più favorevoli – potrebbero beneficiare di una crescente attrattività stagionale, contribuendo allo stesso tempo a decongestionare in modo strutturale le destinazioni costiere più affollate.

Il turismo si confronta però anche con eventi incontrollabili, come le calamità naturali. È la logica che impronta gli interventi promossi nelle aree colpite da eventi sismici, dove il turismo può rappresentare uno strumento fondamentale per

accompagnare i processi di ricostruzione e rilancio economico. Il Progetto Sisma, promosso e attuato da Unioncamere nell'ambito dei programmi di ripresa delle aree terremotate, mira a sostenere la valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico ed enogastronomico, contribuendo a restituire visibilità e nuove opportunità di sviluppo a questi territori.

Attraverso iniziative come queste, il sistema camerale svolge un ruolo strategico non solo come facilitatore della ripresa economica, ma anche come coordinatore di progetti di valorizzazione culturale e turistica, capaci di coniugare tutela del patrimonio, innovazione e sviluppo locale.

Il quadro che emerge è quello di una rete di progettualità nazionali, sviluppate in stretta collaborazione con i Ministeri competenti e rese possibili dalla vicinanza che il sistema camerale mantiene costantemente con le imprese. Unioncamere, attraverso la propria rete di società consortili, coordina e mette a terra le iniziative, coinvolgendo direttamente le Camere di commercio e valorizzandone il presidio capillare sui territori.

In questo scenario, le Camere di commercio svolgono un ruolo strategico, agendo come luoghi di sintesi dei diversi interessi della filiera e come possibile hub di una programmazione "bottom-up" delle azioni promozionali sui territori, nella logica del partenariato tra soggetti pubblici e privati. Grazie a questo approccio, le progettualità si traducono in investimenti ed interventi concreti, capaci di produrre impatti tangibili e sostenibili sui territori.

Dal turismo come industria al turismo come infrastruttura sociale: 25 anni di trasformazioni e le sfide dei prossimi 25

di Alessandra Priante¹

Venticinque anni, nel turismo, rappresentano molto più di un arco temporale: raccontano una trasformazione profonda del modo in cui il mondo si muove, si incontra e si riconosce.

In questo quarto di secolo, il turismo è passato dall'essere una delle industrie più dinamiche della crescita economica globale a diventare un sistema complesso, attraversato da cambiamenti strutturali che ne hanno ridefinito natura, funzione e responsabilità. Guardare a “25 anni fa” significa ricordare un turismo orientato prevalentemente all'espansione, alla crescita dei numeri, all'apertura di nuove rotte e mercati. Guardare ai prossimi 25 anni, invece, significa interrogarsi su quale ruolo questo settore potrà e dovrà giocare in un mondo sempre più instabile, interconnesso e fragile.

Dal punto di osservazione di un'istituzione pubblica nazionale come ENIT, questa evoluzione è stata particolarmente evidente. In questi anni, il ruolo delle organizzazioni nazionali del turismo è cambiato profondamente: da soggetti prevalentemente orientati alla promozione ad attori chiamati a contribuire alla definizione di strategie, alla gestione della complessità e al coordinamento tra livelli istituzionali diversi.

Nel caso italiano, questa complessità assume una dimensione ancora più marcata. L'Italia non è una destinazione unitaria nel senso tradizionale del termine, ma un mosaico di territori, identità, sistemi locali e modelli di

sviluppo che convivono e si intrecciano. Questa ricchezza rappresenta al tempo stesso una straordinaria opportunità e una sfida strutturale: trasformare la frammentazione in valore, senza perdere coerenza nel posizionamento internazionale.

In questo scenario, il ruolo di ENIT è sempre più quello di regia: non un soggetto che sostituisce i territori, ma un attore che li connette, li valorizza e li rende leggibili all'esterno, contribuendo a costruire una narrazione Paese coerente, credibile e competitiva. È in questa capacità di sintesi tra locale e globale che si gioca una parte importante del futuro del turismo italiano. Il vero cambiamento non è stato solo quantitativo o tecnologico. È stato, prima di tutto, un cambio di paradigma. Il turismo è, a tutti gli effetti, una delle grandi industrie globali contemporanee, ma continua troppo spesso a essere percepito – soprattutto in contesti come quello italiano – come un comparto residuale del terziario. Questa sottovalutazione ne ha storicamente limitato la piena valorizzazione strategica.

Riconoscere il turismo come industria significa, oggi, compiere un passo ulteriore: comprenderlo non solo come motore economico, ma come una vera e propria infrastruttura sociale globale, una piattaforma di relazioni che connette persone, territori, culture ed economie.

Questo passaggio implica una responsabilità nuova. Non si tratta più semplicemente di

¹ Presidente, ENIT.

attrarre visitatori o aumentare i flussi, ma di governare sistemi complessi, nei quali ogni scelta ha un impatto che va ben oltre la dimensione economica. Il turismo oggi influenza la qualità della vita delle comunità, contribuisce alla costruzione dell'identità dei luoghi e partecipa, in modo diretto, alla definizione degli equilibri sociali e culturali.

Negli ultimi 25 anni, questo processo è stato accelerato da una successione di crisi globali che hanno profondamente segnato il settore. Dalla crisi finanziaria del 2008 alle tensioni geopolitiche che hanno interessato diverse aree del mondo, fino alla pandemia da Covid-19, il turismo si è trovato più volte a dover affrontare shock improvvisi e sistemici.

La pandemia, in particolare, ha rappresentato un punto di rottura senza precedenti: per la prima volta nella storia recente, il movimento globale si è quasi completamente fermato. Il turismo, da sempre simbolo di apertura e connessione, è diventato improvvisamente sinonimo di rischio e incertezza.

Eppure, proprio da quella crisi è emersa con forza una delle caratteristiche più straordinarie del settore: la sua resilienza. La ripartenza degli ultimi anni è stata rapida e, in molti casi, superiore alle aspettative, dimostrando quanto il bisogno di viaggiare sia profondamente radicato nelle persone.

Questa capacità di reagire alle crisi non è casuale. Il turismo è un settore intrinsecamente dinamico, capace di adattarsi ai cambiamenti e di reinventarsi. Ma è anche un settore estremamente sensibile alle dinamiche geopolitiche: ogni tensione, ogni instabilità, ogni crisi internazionale si riflette immediatamente sui

flussi, sulle destinazioni e sulle scelte dei viaggiatori.

In questo senso, il turismo è al tempo stesso vittima e strumento delle dinamiche globali. Subisce le conseguenze delle crisi, ma è anche uno dei primi settori a contribuire alla ripresa. Dopo ogni fase di instabilità, il turismo riattiva economie, ricostruisce connessioni e riporta fiducia nei territori.

Non è un caso che, nei momenti di maggiore difficoltà economica e sociale, il turismo rappresenti una delle leve più immediate ed efficaci per riattivare i sistemi locali. È un settore capace di generare occupazione diffusa, di attivare filiere complesse che coinvolgono servizi, cultura, manifattura e agricoltura, e di contribuire alla rigenerazione di territori marginali o in transizione.

In molti contesti, il turismo è stato e continua a essere uno strumento concreto di riequilibrio, capace di offrire nuove opportunità a comunità che altrimenti rischierebbero di essere escluse dai processi di sviluppo.

In questo contesto, emergono con forza temi che fino a pochi anni fa erano marginali e che oggi diventano centrali: inclusione, responsabilità, etica, valore. Il turismo del futuro non potrà essere giudicato soltanto per la sua capacità di generare crescita, ma per la sua capacità di essere equo, accessibile, rispettoso e consapevole.

L'inclusività, in particolare, non è più un elemento accessorio, ma una condizione necessaria. Significa garantire accesso alle esperienze, ma anche coinvolgere le comunità locali nei processi decisionali, distribuire i benefici in modo più equilibrato e riconoscere il valore della diversità

come elemento fondante dell'offerta turistica. Parallelamente, un altro elemento si sta imponendo come determinante: il ruolo delle nuove generazioni. La Gen Z non è solo un nuovo segmento di domanda, ma un attore che sta ridefinendo i valori, le aspettative e i comportamenti legati al viaggio.

Questa generazione chiede autenticità, trasparenza, coerenza. È più attenta ai temi etici, più sensibile all'impatto delle proprie scelte, più incline a privilegiare esperienze che abbiano un significato. Allo stesso tempo, è una generazione che vive pienamente la dimensione digitale, che si muove con naturalezza tra fisico e virtuale e che utilizza la tecnologia non solo come strumento, ma come linguaggio.

Comprendere e accompagnare questa trasformazione è una delle grandi sfide dei prossimi anni. E qui entra in gioco un altro elemento strategico: la formazione.

Nel lavoro quotidiano di una struttura come ENIT, è sempre più evidente come il rafforzamento delle competenze rappresenti una priorità non più rinviabile. Il turismo ha a lungo sottovalutato il valore della formazione, considerandola un aspetto accessorio rispetto alle dinamiche di mercato. Oggi, invece, è chiaro che senza un investimento serio e strutturato nelle competenze, il settore rischia di non essere in grado di gestire la complessità che lo caratterizza.

Servono nuove professionalità, capaci di integrare visione strategica e capacità operativa, conoscenza dei territori e comprensione dei trend globali, sensibilità umana e competenze tecnologiche. Servono leader in grado di leggere i cambiamenti,

anticipare le dinamiche e costruire modelli di sviluppo coerenti con i valori emergenti.

In questo scenario, dati e ricerca assumono un ruolo sempre più centrale. La disponibilità di grandi quantità di dati, unita all'evoluzione degli strumenti di analisi e al supporto dell'intelligenza artificiale, offre oggi al turismo un'opportunità senza precedenti: quella di comprendere in profondità i comportamenti, anticipare i bisogni e disegnare percorsi evolutivi più consapevoli.

Per chi opera nella governance pubblica del turismo, i dati non sono più soltanto uno strumento di supporto, ma una vera e propria infrastruttura decisionale. Consentono di leggere i territori, interpretare le dinamiche dei flussi, valutare l'impatto delle politiche e orientare strategie più efficaci.

Allo stesso tempo, la ricerca torna ad avere un ruolo fondamentale. Non come esercizio teorico, ma come strumento operativo, capace di mettere in relazione evidenze, scenari e visione. È attraverso una maggiore integrazione tra dati, analisi e capacità interpretativa che il turismo potrà evolvere in modo più maturo e responsabile.

In un mondo sempre più polarizzato, il turismo rappresenta una leva concreta di dialogo, comprensione e, in ultima analisi, pace. Non nel senso retorico del termine, ma come pratica quotidiana di apertura all'altro, di riconoscimento reciproco e di costruzione di fiducia.

Perché questo potenziale si realizzi, però, è necessario un cambio di approccio. Il turismo non può più essere lasciato alla sola logica del mercato. Richiede governance, visione,

responsabilità condivisa. Richiede la capacità di mettere insieme pubblico e privato, istituzioni e imprese, comunità e viaggiatori.

Nei prossimi 25 anni, il successo del turismo non si misurerà solo in termini di crescita, ma nella sua capacità di contribuire a un equilibrio più ampio. Sarà un settore sempre più centrale, non solo per l'economia, ma per la società nel suo complesso.

Se nei primi 25 anni il turismo ha accompagnato la globalizzazione, nei prossimi 25 sarà

chiamato a renderla più equa, più inclusiva e più umana.

È una sfida ambiziosa, ma è anche una responsabilità che il settore non può più rimandare.

Perché oggi il turismo non è più solo un settore da sviluppare, ma uno spazio da governare: un'infrastruttura di relazioni attraverso cui possiamo scegliere se amplificare le fragilità del mondo o contribuire, ogni giorno, a costruirne l'equilibrio.

25 anni fa costruivamo infrastrutture. Oggi costruiamo valore attraverso i territori

di Dina Ravera¹

Venticinque anni fa il mio percorso professionale si sviluppava in un contesto profondamente diverso da quello attuale. Erano gli anni in cui la tecnologia iniziava a ridefinire le regole del gioco, ma non era ancora chiaro quanto questo cambiamento sarebbe stato profondo. In McKinsey ho avuto l'opportunità di osservare da vicino le trasformazioni dei principali settori industriali, in un momento in cui le aziende iniziavano a confrontarsi con una nuova complessità: globalizzazione, innovazione tecnologica, crescente competizione.

La mia formazione, dall'ingegneria elettronica al Politecnico di Torino fino all'MBA all'INSEAD, mi ha fornito fin da subito un approccio sistemico: comprendere i fenomeni nella loro interezza, evitando letture parziali. Questo approccio si è rivelato fondamentale negli anni, perché le grandi trasformazioni non sono mai lineari, ma derivano dall'interazione tra fattori tecnologici, economici e sociali.

Quell'esperienza iniziale mi ha insegnato che la strategia non è mai un esercizio teorico, ma un processo dinamico che richiede visione, capacità di esecuzione e, soprattutto, adattabilità. Già allora emergeva con chiarezza come le imprese più resilienti fossero quelle in grado di leggere il cambiamento prima degli altri e di trasformarlo in opportunità. Il passaggio successivo nel mondo industriale e delle telecomunicazioni ha rappresentato una vera e propria accelerazione. Dopo una prima esperienza come CEO di

Gandalf Airlines, ho contribuito al lancio di 3 Italia, accompagnando uno dei momenti più innovativi del settore mobile in Europa. Negli anni successivi, come Direttore Generale e poi Consigliere Esecutivo, ho vissuto in prima persona l'evoluzione di un intero comparto, caratterizzato da investimenti infrastrutturali massivi, innovazione continua e crescente complessità competitiva.

In quegli anni la priorità era costruire infrastrutture: reti, copertura, accesso. L'obiettivo era connettere le persone, ridurre le distanze, abilitare nuovi modelli di comunicazione. Il valore era nella capacità di realizzare e gestire sistemi complessi, ma anche nel comprendere come la tecnologia avrebbe cambiato i comportamenti, i consumi e, in ultima analisi, l'economia.

Uno dei momenti più significativi di quel percorso è stata la gestione dell'integrazione tra Wind e H3G, una delle operazioni industriali più rilevanti nel panorama europeo delle telecomunicazioni. Queste esperienze mi hanno insegnato che le trasformazioni più profonde non si giocano solo sul piano tecnico, ma su quello organizzativo, culturale e umano. Le infrastrutture si costruiscono con capitali e tecnologia; i sistemi si trasformano con le persone. Guardando indietro, il vero insegnamento di quella fase è che le grandi trasformazioni non sono mai solo tecnologiche. La tecnologia è il fattore abilitante, ma il cambiamento reale avviene nei modelli di business e nella capacità delle organizzazioni di

¹ Presidente, Destination Italia.

adattarsi. Le aziende che hanno saputo evolvere non sono state quelle che hanno introdotto nuovi strumenti, ma quelle che hanno ripensato il proprio ruolo all'interno dell'ecosistema.

Negli anni successivi, anche attraverso l'esperienza nei consigli di amministrazione di società quotate e non, ho potuto osservare un ulteriore passaggio: la crescente integrazione tra strategia industriale, finanza e governance. Realtà come A2A, INWIT e oggi Fincantieri, Il Sole 24 Ore e Reply rappresentano osservatori privilegiati di questa evoluzione.

In questi contesti emerge con chiarezza come la creazione di valore non possa più essere letta esclusivamente in termini economici, ma debba includere dimensioni legate alla sostenibilità, alla gestione dei rischi e alla responsabilità verso tutti gli stakeholder. Le imprese sono diventate sistemi articolati, inseriti in ecosistemi complessi, dove ogni decisione ha impatti che si estendono ben oltre il perimetro aziendale.

Questa visione si è ulteriormente rafforzata durante il mio mandato come Presidente di ASSTEL, l'associazione delle telecomunicazioni di Confindustria, di cui sono stata la prima donna alla guida. In quegli anni ho potuto osservare da vicino l'evoluzione del rapporto tra imprese e istituzioni. Se in passato il dialogo era prevalentemente regolatorio, oggi si configura sempre più come una collaborazione strategica, necessaria per affrontare le grandi transizioni del nostro tempo.

Le transizioni digitale, energetica e sociale non possono essere affrontate da singoli attori. Richiedono coordinamento, visione condivisa e capacità di costruire politiche industriali coerenti. Questo ha portato a un cambiamento profondo

nel ruolo delle imprese, sempre più chiamate a contribuire attivamente allo sviluppo del Paese.

Questa dimensione istituzionale si è ulteriormente ampliata attraverso incarichi in ambito pubblico e sociale, come la presidenza dell'Azienda di Servizi alla Persona Martinitt, Stelline e Pio Albergo Trivulzio, in una fase complessa di rilancio post-pandemico. Un'esperienza che ha rafforzato ulteriormente la consapevolezza di quanto la gestione di sistemi complessi richieda responsabilità, visione e capacità di esecuzione.

Quando ho deciso di intraprendere un percorso imprenditoriale nel turismo, ho ritrovato molte delle dinamiche già osservate in altri settori, ma in una fase meno evoluta. Il turismo è uno dei comparti più rilevanti per impatto economico e sociale, ma è anche uno dei più frammentati.

Allo stesso tempo, rappresenta uno dei pochi ambiti in cui l'Italia dispone di un vantaggio competitivo naturale, legato al patrimonio culturale, paesaggistico e identitario. Tuttavia, questo potenziale non è ancora pienamente espresso. I flussi turistici si concentrano su poche destinazioni, mentre una parte significativa del territorio rimane ai margini.

È proprio da questa consapevolezza che nasce Destination Italia, oggi una delle principali TravelTech italiane dedicate al turismo incoming di qualità, con una presenza internazionale e un modello che integra tecnologia, contenuti e territori.

L'obiettivo è contribuire alla costruzione di un modello più evoluto, capace di generare valore diffuso, promuovendo lo sviluppo delle aree interne e dei borghi e contribuendo alla lotta allo spopolamento. In questo percorso, il dialogo con il sistema associativo e con i territori ha avuto un

ruolo centrale. Le collaborazioni con realtà come i Borghi più belli d'Italia e Italcare rappresentano esempi concreti di come sia possibile costruire filiere integrate, capaci di valorizzare identità locali e creare nuove opportunità economiche.

Parallelamente, abbiamo promosso momenti strutturati di confronto attraverso iniziative come il Meetforum – Stati Generali del Turismo Sostenibile, un format che negli anni si è affermato come piattaforma di dialogo tra istituzioni, imprese e stakeholder.

Il Meetforum non è solo un evento, ma un processo. Un luogo di costruzione di visione, in cui si mettono a sistema competenze, esperienze e prospettive diverse, contribuendo alla definizione di un modello di turismo più sostenibile, inclusivo e distribuito.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un cambiamento importante. La pandemia ha rappresentato una discontinuità che ha accelerato dinamiche già in atto. Si è affermata una maggiore attenzione alla qualità dell'esperienza, alla sostenibilità e alla distribuzione dei flussi.

Il viaggiatore è cambiato. È più consapevole, più esigente, più orientato alla ricerca di autenticità. Questo implica una trasformazione profonda dell'offerta, che deve essere sempre più personalizzata e coerente con i valori del territorio. Parallelamente, la tecnologia ha assunto un ruolo sempre più centrale. Tuttavia, anche in questo caso, il vero cambiamento non riguarda l'adozione di strumenti, ma l'evoluzione del modello. Il turismo sta passando da un sistema di intermediazione a un sistema di integrazione e

orchestrazione. In passato il valore dell'operatore era nella capacità di mettere in contatto domanda e offerta. Oggi questo non è più sufficiente: il mercato richiede la capacità di integrare dati, contenuti, servizi e territori in un unico sistema coerente. Il ruolo dell'operatore traveltech evolve quindi da intermediario a orchestratore di ecosistemi complessi. Non si limita a distribuire prodotto, ma costruisce e governa piattaforme che abilitano connessioni tra attori diversi – operatori locali, istituzioni, buyer internazionali – creando valore lungo tutta la filiera.

In questo contesto, l'intelligenza artificiale rappresenta un punto di svolta. Non è solo uno strumento di efficienza operativa – pur essendo già oggi determinante nella riduzione dei costi e nell'automazione dei processi – ma ha il potenziale di diventare un vero motore di innovazione dell'offerta. Permette di gestire la complessità, anticipare la domanda, ottimizzare i flussi e costruire esperienze su misura.

L'AI consente di passare da una logica reattiva a una logica predittiva: analizzando grandi volumi di dati, può anticipare comportamenti, preferenze e trend di viaggio, contribuendo a costruire prodotti turistici che non esistono ancora, ma che rispondono a bisogni latenti della domanda.

Questo significa, ad esempio, progettare itinerari dinamici, esperienze personalizzate in tempo reale, o addirittura nuovi modelli di fruizione del territorio, capaci di distribuire i flussi in modo più equilibrato. In prospettiva, il vero valore dell'AI non sarà tanto nel rendere più efficiente ciò che già esiste, ma nel ridefinire ciò che è possibile offrire, e il suo impatto dipenderà dalla capacità

di integrarla in modo profondo nei modelli di business.

Guardando ai prossimi venticinque anni, il turismo potrà diventare davvero un'infrastruttura di sviluppo solo se sarà accompagnato da un'evoluzione del sistema nel suo complesso. Questo implica un rafforzamento delle politiche pubbliche, ma soprattutto una maggiore capacità di collaborazione tra pubblico e privato.

Ci sono alcune aree su cui intervenire con priorità. La prima riguarda le aree interne e i borghi, che rappresentano una delle principali opportunità in termini di riequilibrio dei flussi e valorizzazione del territorio. Per trasformare questo potenziale in valore reale, è necessario investire in accessibilità, digitalizzazione e costruzione di un'offerta strutturata, superando logiche episodiche o frammentate.

La seconda riguarda l'allungamento della stagionalità, in particolare nelle regioni del Sud. Questo richiede una strategia integrata che combini infrastrutture, promozione internazionale e sviluppo di prodotti turistici diversificati, capaci di attrarre flussi durante tutto l'anno. Un ulteriore ambito riguarda la digitalizzazione della filiera, ancora oggi fortemente disomogenea. Rendere accessibili strumenti

tecnologici avanzati anche ai piccoli operatori è fondamentale per aumentare la competitività complessiva del sistema. In questo scenario, il partenariato pubblico-privato diventa una leva centrale. Le istituzioni possono definire il quadro strategico e abilitare gli investimenti, mentre gli operatori possono contribuire con capacità esecutiva, innovazione e accesso ai mercati.

Se riusciremo a lavorare in questa direzione, il turismo potrà diventare non solo un settore economico, ma un vero strumento di politica industriale, capace di generare valore diffuso, contrastare lo spopolamento e rafforzare la competitività del Paese nel lungo periodo.

Questo richiede un cambio di paradigma. Il turismo non può più essere considerato solo un settore economico, ma una infrastruttura di sviluppo. Una piattaforma capace di generare valore diffuso, attivare filiere locali e contribuire a un modello più sostenibile.

Se negli ultimi venticinque anni abbiamo costruito le infrastrutture della connessione digitale, nei prossimi venticinque saremo chiamati a costruire le infrastrutture di un turismo più intelligente, più integrato e più distribuito.

Una sfida che riguarda non solo il settore turistico, ma il futuro del Paese.

Il ruolo delle DMO in Italia

di Patrik Romano¹

Se proviamo a ripercorrere gli ultimi decenni del turismo in Italia, ciò che colpisce non è solo la crescita dei numeri, ma la metamorfosi delle attese, delle modalità di viaggio e delle pressioni che il turismo esercita sui luoghi. Non esiste più un unico turista tipo: accanto al visitatore alla ricerca di proposte culturali ed artistiche, c'è chi predilige esperienze enogastronomiche autentiche, chi ricerca il contatto con la natura, chi privilegia vacanze lente e rigeneranti, chi lavora e viaggia grazie allo smart working (workation). Questi cambiamenti nella domanda si intrecciano con le trasformazioni tecnologiche e con l'impatto dell'intelligenza artificiale - dalle piattaforme di prenotazione alle recensioni online - che hanno reso più facile l'accesso ai luoghi, più efficace la personalizzazione delle offerte, ma anche più rapido e massiccio l'afflusso di presenze. L'Italia ha beneficiato di questa nuova geografia del viaggio: città d'arte, coste, colline e borghi hanno visto crescere nuove opportunità. Ma il vantaggio creatosi genera un'evoluzione da gestire oculatamente. Le mete tradizionali hanno subito importanti fenomeni di saturazione: code interminabili, servizi locali sotto pressione, aumento dei prezzi e perdita di qualità dell'esperienza per turisti e residenti. Contestualmente vaste aree interne continuano a competere per attrarre attenzione e investimenti.

È in questo scenario che emerge la necessità urgente di governare tutta la filiera del turismo e l'attività che il turista svolge dal momento

della scelta della Destinazione fino al termine dell'esperienza.

L'integrazione, il coordinamento e la gestione dello sviluppo dell'offerta (prodotto), della comunicazione, della commercializzazione, dell'accoglienza e dell'analisi dei dati devono quindi trovare la sintesi in un unico e condiviso strumento territoriale.

Le Destination Management Organization (DMO) sono lo strumento necessario per rispondere a queste esigenze e devono diventare baricentriche sul territorio perché sempre di più il turismo attraversa ambiti diversi quali l'urbanistica, i trasporti, l'ambiente, la cultura, il commercio e coinvolge soggetti pubblici e privati. Le DMO devono essere il luogo in cui queste anime si incontrano.

Un'azione efficace parte da una visione condivisa: che cosa vogliamo che diventi un territorio? Con quali principi lo apriamo al mondo? Rispondere a queste domande significa operare attivando sinergicamente amministrazioni comunali, operatori turistici, associazioni di residenti, produttori locali e realtà culturali. Questo confronto, quando è autentico e non soltanto formale, produce piani strategici che virtuosamente contribuiscono allo sviluppo economico, all'innalzamento della qualità della vita e alla tutela socio-ambientale. Altro aspetto cruciale è sicuramente la gestione dei flussi. Non si tratta solo di attrarre più visitatori, ma di distribuirli nel tempo e nello spazio per evitare concentrazioni dannose. Le DMO evolute si avvalgono di strumenti di

¹ Managing Director, Fondazione Bologna Welcome.

monitoraggio - dati di presenze, analisi delle prenotazioni, geolocalizzazione anonima - per registrare e analizzare quando e dove il carico sul territorio supera la soglia sostenibile. Da qui derivano azioni concrete: promozione di itinerari alternativi che valorizzano borghi e territori meno noti, eventi diffusi che diluiscono gli arrivi nell'arco dell'anno, sistemi di prenotazione per attrazioni molto fragili o sensibili. Sono misure che richiedono comunicazione chiara e spesso interventi regolatori, perché la disponibilità di informazioni deve essere accompagnata da scelte che indirizzino comportamenti.

Tuttavia, il percorso non è semplice. Le DMO incontrano ostacoli concreti e in questo momento storico a livello organizzativo devono affrontare almeno quattro grandi sfide. La prima è quella di non limitare il proprio raggio d'azione alla sola promozione e comunicazione, ma di assumere un ruolo centrale nella gestione e nella promozione della destinazione, occupandosi del governo del turismo a 360° con grande attenzione alla strategia di sviluppo del territorio. Se si vuole raggiungere l'obiettivo di far crescere il turismo in maniera sostenibile e in equilibrio con il territorio, è indispensabile integrare e

coordinare le politiche di sviluppo della destinazione con le più ampie politiche di sviluppo della città.

La seconda sfida è quella della sostenibilità economica. Le DMO hanno bisogno di investimenti certi nel medio e lungo periodo per riuscire a programmare un'efficace strategia di gestione e sviluppo del territorio. In questo momento storico si ha la tendenza a vivere il turismo come un'attività di breve periodo dove

le azioni estemporanee e di mera tattica prevalgono rispetto ad azioni strategiche che potrebbero generare una nuova cultura del turismo e, soprattutto, ben più grave, in alcune amministrazioni locali si sta affermando il concetto che il turismo funziona e i turisti arrivano, quindi bisogna ridurre l'investimento su questo settore. Quest'ultimo aspetto rappresenta una visione miope e di breve periodo perché in questo momento il settore del turismo necessita di ulteriori investimenti per migliorare l'organizzazione della destinazione, la qualità dei servizi e, più in generale, la qualità dell'accoglienza.

La terza sfida è la necessità di favorire lo sviluppo di nuove competenze professionali legate alle mutate esigenze del settore. È indispensabile sviluppare professionalità in grado di interpretare i dati per sviluppare una pianificazione strategica della destinazione in collaborazione con lo sviluppo urbanistico e della mobilità. Di pari importanza è impostare strumenti in grado di raccogliere e analizzare dati di carattere qualitativo e quantitativo per predisporre analisi di carattere predittivo e non solo consultivo e per interpretare il comportamento del turista per capire meglio come vive e visita il territorio. È necessaria una forte connessione con il mondo della formazione per far crescere nuove professionalità che si affianchino a figure consolidate storicamente legate al marketing di prodotto e alla comunicazione.

La quarta, non di minore importanza, è quella di superare un modello concentrato quasi esclusivamente sull'attrazione del turista a una visione più ampia e inclusiva, che riconosce e

integra i bisogni dei residenti. Questo cambiamento non è solo una risposta a nuove esigenze di mercato, ma riflette una maturazione del concetto stesso di destinazione turistica: non più luogo-vetrina pensato per l'ospite temporaneo, ma comunità vivente dove qualità dell'esperienza turistica e qualità della vita dei locali devono convivere e rafforzarsi a vicenda. In passato le strategie di marketing territoriale puntavano principalmente a massimizzare arrivi e spesa media: campagne promozionali, eventi ad alto impatto e sviluppi infrastrutturali orientati al breve termine per soddisfare i flussi turistici.

Tali interventi, sebbene efficaci nel generare visibilità e ricavi, spesso trascuravano gli effetti collaterali sulla quotidianità dei residenti - aumento dei prezzi degli immobili, congestione degli spazi pubblici, perdita di identità culturale, stagionalità del lavoro. Oggi invece le DMO sono chiamate a bilanciare obiettivi economici con sostenibilità sociale e ambientale. Il nuovo approccio implica ripensare prodotti, servizi e comunicazione. Da qui deriva l'aspetto cruciale della misurazione degli impatti: le DMO moderne devono adottare strumenti in grado di monitorare non solo numeri di visitatori e ricavi, ma anche qualità della vita, accessibilità, soddisfazione dei residenti e stato degli ecosistemi urbani. Questi dati guidano decisioni più responsabili e strategie adattative, capaci di prevenire il sovraffollamento e di promuovere una crescita equilibrata.

Per rendere efficace l'attività delle DMO che internamente devono intraprendere un percorso organizzativo e di sostenibilità economica che le renda efficienti ed autorevoli per gli operatori

del territorio diventa essenziale lo sviluppo, a livello regionale, di una governance multilivello. Tale governance ha il compito essenziale di definire i ruoli dei soggetti che a vari livelli territoriali lavorano in ambito turistico al fine di valorizzare l'azione dei singoli senza duplicarne le funzioni. Questo modello integrato, applicato da destinazioni internazionali con modalità e specificità variegate, consente di conciliare una visione strategica ampia con l'attenzione alle specificità locali, promuovendo coerenza, efficienza e sostenibilità.

Al vertice di questo sistema, una istituzione di livello superiore stabilisce le direzioni strategiche generali e i quadri programmatici. Questo livello macro è cruciale per definire gli obiettivi a lungo termine, le priorità e i valori fondamentali che devono guidare tutte le azioni sul territorio. La sua funzione è quella di fornire una bussola, garantendo che ogni iniziativa, a qualsiasi livello, si inserisca in un disegno più ampio e coerente, prevenendo la frammentazione e massimizzando l'impatto collettivo delle risorse.

Scendendo di livello, troviamo corpi intermedi la cui missione è tradurre queste ampie direttive strategiche in piani d'azione più dettagliati e concreti. Queste entità svolgono un ruolo di cerniera fondamentale, fungendo da catalizzatori per lo sviluppo e l'innovazione. Sono responsabili dell'elaborazione di piani di sviluppo territoriale, che non sono semplici documenti burocratici, ma veri e propri progetti collaborativi e di respiro pluriennale.

Questi piani sono il risultato di un intenso dialogo e co-progettazione con una vasta gamma di attori locali – imprese, comunità, associazioni –

definendo una visione condivisa, obiettivi misurabili e azioni specifiche per raggiungerli, sempre in sintonia con il quadro strategico definito a monte.

L'implementazione concreta si realizza poi a livello locale, dove le strutture di governance territoriali prendono in carico questi piani di sviluppo e li adattano alle peculiarità del proprio contesto. Ogni area ha le sue caratteristiche uniche, peculiari, le sue sfide e le sue opportunità. La capacità di queste strutture locali di interpretare e calibrare le strategie generali sulle esigenze specifiche del proprio micro-territorio è essenziale per garantire che le azioni siano pertinenti, efficaci e che ricevano il consenso della comunità. Questo approccio a cascata assicura che, pur aderendo a una visione unitaria, le soluzioni siano flessibili e rispondano concretamente alle necessità del campo.

Per sostenere un tale sistema, è indispensabile un modello di finanziamento diversificato e robusto. Accanto ai contributi stabili, derivanti da membri o finanziamenti pubblici regolari, è fondamentale integrare fonti variabili legate alla progettualità. Questo include l'accesso a bandi competitivi, l'attrazione di sponsorizzazioni private e la capacità di coinvolgere la comunità attraverso iniziative come il crowdfunding. La varietà delle fonti assicura non solo la sostenibilità economica, ma

anche la flessibilità necessaria per innovare e adattarsi a nuove sfide. Un ecosistema collaborativo ampio e dinamico è un pilastro ulteriore di questo modello. Il successo dipende dalla capacità di queste strutture di connettersi con una vasta rete di partner: fornitori di tecnologia per l'innovazione e l'efficienza, agenzie di comunicazione per la promozione e la visibilità, professionisti legali e di consulenza per l'expertise specifica, enti certificatori per la garanzia di qualità e sostenibilità, e partner commerciali per la diffusione e la valorizzazione delle risorse territoriali. Questa interconnessione genera sinergie e amplifica l'impatto delle singole iniziative.

Infine, la scelta di strutture organizzative flessibili, che possono spaziare da fondazioni pubblico-private a società consortili, associazioni o cooperative di comunità, permette di adattarsi al meglio alle specificità del contesto legale ed economico, massimizzando la partecipazione e l'inclusività degli stakeholder.

In sintesi, la governance multilivello è una chiave di volta per lo sviluppo territoriale. Permette di creare un sistema coeso e dinamico, capace di tradurre una visione strategica in azioni concrete e localizzate, sostenuto da un modello finanziario flessibile e da un'ampia rete di collaborazioni, il tutto nell'ottica di una crescita sostenibile e partecipata.

A new way to travel Europe: how we are shaping the change together

di Eduardo Santander¹

Twenty-five years ago, tourism in Europe was driven by a clear and shared ambition: growth. Success was measured in arrivals, market share, and global visibility. The role of tourism organisations, including the European Travel Commission (ETC), was to promote Europe and attract ever-increasing numbers of visitors. This approach proved highly effective, helping Europe become and remain the most visited region in the world.

But over time, this success also began to reveal its limits. As visitor numbers continued to grow, so too did the pressure on destinations, infrastructure, and local communities. What was once considered an unquestionable achievement began to raise more complex questions, not about whether tourism should grow, but about how that growth should be managed and what kind of impact it should generate.

Gradually, the conversation began to shift. In many destinations, the focus moved from quantity to quality, from expansion to balance, and from short-term performance to long-term sustainability.

A sector in transition

In recent years, these questions have moved to the centre of debate. European tourism has demonstrated remarkable resilience, recovering strongly from the COVID-19 pandemic despite economic and geopolitical uncertainty. According to WTTC's latest analysis, travel and tourism across the EU contributed nearly €1.9 trillion to the bloc's GDP, accounting for 10.5% of the EU

economy. Employment reached almost 26 million, representing 12% of all EU jobs, a clear sign of the sector's growing impact.

But recovery has not simply meant returning to previous patterns. Instead, it has marked a turning point, accelerating a broader transformation in the sector.

Climate change is no longer a distant concern but a reality, influencing travel patterns, seasonality, and destination management. Its effects are already visible across Europe, from heatwaves and wildfires to water scarcity and biodiversity loss, reshaping how destinations operate and how travellers make decisions. Destinations are increasingly required to adapt, not only to mitigate their impact but also to remain attractive and viable in a changing climate.

At the same time, communities are playing a more active role in shaping tourism development. In some European cities and regions, concerns about crowded areas, housing affordability, and pressure on local services have brought tourism into public debate. These concerns reflect broader structural challenges, but they also highlight a shift: the need for tourism to be better integrated into local development strategies and governance frameworks.

Traveller preferences are also evolving. They are seeking more meaningful, authentic and responsible experiences, with a growing interest in culture, nature and well-being. Travel is increasingly perceived not only as leisure but also as an opportunity for deeper connection, learning, and personal enrichment. What matters

¹ CEO & Executive Director, Visit Europe.

is no longer just where people go, but how they experience a place and what they take from it. Within this evolving context, tourism needs a strategic and holistic approach, operating as a complex system that connects economies, communities, infrastructure and ecosystems. The central aim is therefore no longer limited to attracting visitors but increasingly lies in managing tourism to create long-term value for destinations, residents, and travellers alike.

From marketing to management

This transition is often described as a move from destination marketing to destination management, but in practice, it represents a much deeper change in perspective. It requires tourism organisations to take a more strategic role in shaping how tourism develops over time.

This evolution is clearly reflected in ETC's work. While the organisation was originally established to promote Europe globally, our role has progressively expanded in response to the sector's changing needs. Today, ETC not only promotes and positions Europe globally, but also acts as a platform for cooperation, knowledge and strategic alignment.

Managing tourism means managing flows in a more balanced and intelligent way. In practice, this means looking beyond peak seasons and traditional hotspots, encouraging year-round travel and a wider range of destinations. It involves promoting lesser-known places, ensuring that tourism is distributed more evenly across territories. It also requires aligning tourism development with local capacity, infrastructure, and community expectations. In this sense, the focus shifts from short-term performance to long-

term value creation, where success is measured not only by volume but also by balance and sustainability.

At the same time, destination management requires stronger governance. Tourism is closely connected to other policy areas, such as mobility, climate, and urban planning, making coordination across sectors essential. Tourism organisations are increasingly called to act as facilitators, bringing together public authorities, private stakeholders, and communities to co-create solutions that reflect local needs and priorities.

ETC's Strategic Framework 2030 provides a clear articulation of this shift. It recognises that it is no longer sufficient to encourage travel without considering its impact. What is promoted must be aligned with sustainability, inclusivity, and the expectations of both visitors and residents. At its core, it reflects a simple idea: tourism should create value not only for visitors, but also for the places and communities that host them.

The evolving traveller

At the same time, the transformation of tourism is being driven by changing traveller expectations. What has changed in the last 25 years? Today's travellers seek experiences beyond traditional sightseeing, focusing more on authenticity, well-being, and personal enrichment. Travel is becoming more intentional, with a stronger focus on meaning and personal values.

Interest in slower journeys, off-season travel, and lesser-known destinations is also growing, contributing to a more balanced distribution of tourism flows and reinforcing the need for destinations to adapt their offers to more value-driven, experience-led demand. More and more

travellers are open to exploring beyond classic itineraries, choosing experiences that allow them to connect with local cultures and everyday life. Recent ETC research confirms this shift. In 2025, long-haul travellers to Europe showed greater openness to responsible travel behaviours compared to 2024. Using 2024 as a reference point (index 100), all indicators increased, with greener travel choices showing the strongest increase (index 108), followed by travel to lesser-known destinations (106), engagement with local communities (105), and off-season travel (102).

This trend is also reflected in changing mobility patterns, with the share of travellers planning to use mainly low-emission transport options rising from 13% in 2024 to 18% in 2025, while reliance on fossil fuel-based transport declined. However, while awareness and intentions are evolving, behaviour does not always keep pace. This gap between what travellers aspire to and what they actually do remains a key challenge for the sector. Addressing it requires not only better communication but also the design of tourism experiences that naturally guide visitors towards more sustainable choices without compromising quality.

This evolution also reflects a growing awareness among travellers of their own impact. While this awareness does not always translate into consistent behaviour, it creates an important foundation for change. As information becomes more accessible and transparency increases, travellers are better equipped to make more conscious decisions. This, in turn, encourages the tourism sector to adapt and innovate, creating a stronger link between demand and supply.

Sustainability as a new foundation

Sustainability has emerged in recent years as the central framework for understanding these changes.

Sustainability also must be understood in a broader sense. It is not only about environmental impact, but also about social balance and economic resilience. It involves ensuring that tourism contributes to community well-being, supports local economies, and preserves the cultural and natural assets that make Europe unique.

For ETC, sustainability is not a constraint on tourism, but a direction for its future development, linking climate action, competitiveness, community well-being and the long-term value of tourism in Europe. Through our Strategic Framework 2030, ETC aims to position tourism in Europe as a force for good, capable of generating positive economic, social, and environmental outcomes when properly managed.

This includes supporting destinations in reducing their environmental impact, strengthening climate resilience, adapting tourism models to changing conditions, encouraging responsible travel practices, and promoting a more balanced distribution of visitors throughout the year.

Sustainability is also increasingly linked to competitiveness, as travellers, investors, and industry partners place greater importance on responsible practices. As a result, destinations that can demonstrate a credible commitment to sustainability are more likely to remain attractive and relevant in a rapidly evolving market.

At the same time, the transition towards more sustainable tourism requires collective action. No single actor can drive this change alone. It

depends on collaboration across destinations, sectors, and levels of governance. This is where organisations such as ETC play a crucial role, acting as connectors and facilitators within the European tourism ecosystem.

Guided by this vision, ETC has recently launched a new global movement “Unlock an Unexpected Upgrade”, designed to encourage travellers to make more responsible choices. By highlighting the benefits of discovering Europe in ways beyond the most crowded places and peak periods, the campaign presents sustainability not as a limitation, but as an opportunity to enhance the travel experience.

Adoption has been widespread across Europe, with all 36 ETC member destinations supporting the initiative. The European Union, together with seven NTOs, co-funded its rollout in North America. At the same time, momentum is building among industry partners. Several global travel brands are already amplifying campaign messages through their own channels, with further participation expected. This growing collaboration reinforces a collective effort to position responsible travel as a core principle for exploring Europe.

Enabling change through knowledge and digitalisation

Alongside sustainability, digitalisation is playing an increasingly important role in shaping the future of tourism. Advances in data and digital tools are transforming both how travellers plan their journeys and how destinations manage tourism.

The ability to monitor visitor flows, anticipate demand, and respond in real time allows

destinations to make more informed decisions and better manage pressure points. This is already making a visible difference, particularly in addressing overcrowding, improving visitor experience, and supporting more balanced tourism development.

Digitalisation also enables more evidence-based policymaking. Access to reliable data allows destinations to better understand tourism dynamics, measure impact, and evaluate the effectiveness of their strategies. As a result, decisions can move beyond intuition, become more transparent, accountable, and adaptable over time.

In this context, ETC's role in providing research, insights, and capacity building is particularly relevant. By strengthening knowledge sharing, developing common approaches, and supporting its members in adopting innovative tools, ETC contributes to building a more coordinated and resilient tourism ecosystem across Europe, where data can be used more effectively to manage flows, support decision-making and improve destination planning.

At the same time, digitalisation opens new opportunities to better understand traveller behaviour and preferences. This can support more targeted and effective communication strategies, helping to guide visitors towards more sustainable choices. By combining data insights with strategic planning, destinations can move from reactive management to more proactive and anticipatory approaches.

Building on this broader digital transformation, artificial intelligence is emerging as a particularly impactful tool for tourism organisations across Europe. Recent ETC research shows that AI is

already reshaping day-to-day operations within National Tourism Organisations, with early adopters reporting tangible gains in productivity and quality. While only a small group has fully embedded AI into their workflows, many others are actively experimenting through pilot projects, signalling strong momentum and a growing recognition of its strategic value.

The study also shows that AI adoption is most advanced in marketing, where tools such as automated content generation are already delivering clear benefits. Other functions, including research, remain more exploratory but show strong potential. To fully realise these opportunities, targeted investment in skills, training and governance will be essential, enabling destinations to move from experimentation to more strategic use of AI.

A different kind of leadership

Looking back, the past twenty-five years have been a long process of learning. Tourism has evolved from an industry solely focused on attracting visitors to a system that must

increasingly manage its own impact.

What once revolved around growth and visibility now requires a more deliberate approach, where success is measured not only in numbers but in the value created for destinations and communities.

This shift calls for a different kind of leadership. One that goes beyond promotion and embraces responsibility. One that recognises tourism as a shared system, shaped by economic, environmental and social dynamics, and therefore requiring coordination, long-term thinking and collective action.

At ETC, this transformation is ongoing. It is reflected in how we work, the partnerships we build, and the vision we promote through our Strategic Framework 2030. We work with our members to make European tourism more balanced, resilient and more responsive to the places that host it.

Because the future of tourism in Europe will not be defined by how many people visit, but by how well we manage the privilege of being visited.

And perhaps this is the most important shift of all.

Montenegro Tourism: yesterday's reawakening, today's management, tomorrow's responsibility *di Ana Tripković Marković¹*

Yesterday: reawakening and strategic foundations

Twenty-five years ago, Montenegro stood at the threshold of a new tourism era.

The early 2000s marked a period of renewed confidence and strategic repositioning. After a decade shaped by regional instability and limited international visibility, the country began reclaiming its place on the Mediterranean travel map. Its dramatic coastline, limestone mountains, medieval towns and protected landscapes had always existed; what shifted was the clarity of vision in how these assets were managed and presented internationally.

Tourism was formally defined as a central driver of economic development. The first national Tourism Master Plan introduced long-term objectives centred on sustainable growth, quality improvement and stronger international competitiveness. These strategic frameworks helped build a more coordinated and professional system, linking public institutions, local communities and private investors.

Promotion in the early years relied mainly on traditional channels. The National Tourism Organisation focused on raising awareness in markets where knowledge of Montenegro was limited. Presence at major tourism fairs in Berlin, London, Moscow and Paris enabled direct contact with tour operators, agencies and specialised media. Branding efforts highlighted contrast and authenticity: the rare proximity of Adriatic

beaches to alpine peaks, Venetian-influenced coastal towns alongside Ottoman-era heritage, and living traditions preserved in mountain villages. Montenegro was positioned as compact yet remarkably diverse.

Nature was at the core of this narrative. The fjord-like Bay of Kotor, the UNESCO-listed old town of Kotor, the vast expanse of Lake Skadar, the deep canyon of the Tara River, and the rugged Durmitor massif offered a concentration of landscapes unusual for a country of its size. Five national parks safeguarded biodiversity and reinforced the image of an unspoiled destination. At the same time, cultural heritage added depth: centuries-old monasteries such as Ostrog carved into cliffs, fortified seaside towns like Budva, and a layered history shaped by Illyrian, Roman, Venetian and Ottoman influences.

Fig. 1 – Budva, Montenegro



Source: National Tourism Organisation of Montenegro

¹ PhD, Director, National Tourism Organisation of Montenegro.

Within this renewed outreach, Italy naturally emerged as an early strategic partner. Geographic proximity across the Adriatic ensured accessibility, while centuries of exchange in trade, art and diplomacy created a sense of familiarity. Travel habits along the Adriatic corridor further strengthened these links.

However, familiarity did not automatically translate into recognition. For much of the 20th century Montenegro functioned within Yugoslavia, limiting its independent profile abroad. Historical connections — including dynastic ties between the Petrović-Njegoš royal family and Italy — remained largely symbolic rather than actively integrated into tourism messaging. As a result, although cultural affinity existed, concrete awareness of Montenegro as a distinct destination was still developing.

The central challenge in this phase was therefore visibility rather than rivalry with established Mediterranean destinations. Early initiatives prioritised introduction: presenting Montenegro to Italian tour operators, journalists and institutions who often lacked clear reference points. Communication focused on discovery, preserved nature and cultural layering, positioning the country not as a substitute for well-known classics but as a different kind of Mediterranean experience.

The Italian market in Montenegro has gone through several distinct phases since 2005. The early years were marked by strong momentum. In 2006, arrivals grew by nearly 55% compared to the previous year, and in 2007 the market made a significant leap, with visitor numbers more than doubling to 37,211. That year also recorded 205,937 overnight stays, while the

average visit extended to over five and a half days — the longest stay observed in the entire period.

After this rapid expansion, growth naturally slowed. In 2008, arrivals declined by around 16%, a downturn that coincided with the global financial crisis. The setback was short-lived, however, as 2009 saw a rebound of more than 35%. From 2011 to 2014, the market settled into a more stable rhythm, fluctuating between 31,000 and 36,000 visitors annually.

In the years immediately before the pandemic, from 2015 to 2019, Italian arrivals remained consistently strong, reaching a peak of 39,690 in 2019. At the same time, travel behavior was gradually changing. While visitors in the mid-2000s stayed for more than five days on average, by 2019 the typical stay had shortened to 3.36 days. In other words, more Italians were coming — but for slightly shorter breaks.

More than numerical growth, this era was defined by orientation. Montenegro was rebuilding confidence, refining its voice and learning how to present both its landscapes and its heritage with coherence and credibility. It marked the beginning of a long-term transformation that connected natural richness, cultural depth and strategic planning into a clearer national tourism identity.

Today: maturity, responsibility and strategic management

The momentum built over more than a decade came to a sudden halt in 2020. Arrivals dropped sharply from 39,690 in 2019 to just 2,820 — a decline of nearly 93%. Overnight stays fell accordingly. Interestingly, the average stay

remained above four days, suggesting that the smaller number of visitors who did travel tended to spend slightly more time in the destination.

The recovery began in 2021, when arrivals increased by more than 250% compared to the previous year. Although this marked an important step forward, volumes remained well below pre-pandemic levels. The rebound gathered pace in 2022, reaching 24,250 visitors, while 2023 and 2024 brought greater stability, with annual figures settling at around 27,000 arrivals.

By 2025, the market stands at approximately 27,674 visitors — still about 30% below the record year of 2019. The average length of stay has edged up to around 3.6 days, slightly higher than in 2019 but still below the levels recorded during the strong expansion phase of the mid-2000s. Overall, the data points to a market that has stabilised, even if it has not yet fully returned to its previous peak.

Beyond the immediate numerical impact, the pandemic also reshaped tourism flows and traveller behaviour. Demand became more regional and more flexible, with a growing preference for shorter trips, open spaces and nature-based experiences. Smaller-scale accommodation and less crowded destinations gained visibility, influencing both product development and the way Montenegro positions itself internationally.

This shift aligns closely with the country's broader sustainability agenda. Sustainability is no longer simply a message; it is embedded in tourism policy and planning. Environmental protection, balanced regional development and seasonality management guide strategic decisions and incentive programmes. A visible outcome of this

approach is the expansion of rural tourism. Montenegro currently counts 353 officially registered rural households operating within the formal tourism system, strengthening tourism activity in the northern and central regions while easing pressure on coastal destinations. By supporting small-scale, family-run enterprises, tourism development increasingly connects economic growth with biodiversity protection, community empowerment and the preservation of cultural authenticity, ensuring long-term value rather than short-term expansion.

Within this framework, the National Tourism Organisation plays a strategic coordinating role in shaping tourism development and market positioning. Through structured incentive programmes, it supports initiatives aligned with national priorities — particularly sustainable product development, diversification of the offer and the extension of the tourist season. These programmes provide financial and promotional support for international conferences and professional events that stimulate demand beyond peak months and strengthen Montenegro's year-round visibility.

In 2025, the NTO implemented 18 joint marketing campaigns with leading tour operators and online travel agencies, generating more than 140 million impressions across nine strategically important markets, including the United Kingdom, Germany, Austria, France, Spain, Poland, Scandinavia, the United States and Canada. These co-financed campaigns enhance distribution channels, improve connectivity and increase targeted exposure. At the same time, dedicated support mechanisms facilitate study

visits and media trips for travel trade representatives and opinion leaders.

By encouraging co-investment and reducing entry barriers for partners, the incentive framework functions not merely as a promotional instrument, but as a strategic tool guiding demand toward priority markets and segments, while reinforcing sustainability, regional balance and long-term competitiveness.

International cooperation further strengthens Montenegro's strategic positioning. Active engagement within the European Travel Commission (ETC) represents an important dimension of this approach. In my capacity as Vice President of ETC, I contribute directly to shaping strategic priorities at the European level. This responsibility extends beyond representation and involves active participation in defining policy orientations, sustainability frameworks, market intelligence strategies and joint European promotional initiatives. Working alongside fellow leaders of national tourism organisations, I help guide ETC's annual work programs and support alignment with broader European Union tourism objectives. This includes contributing to coordinated responses on key issues such as climate adaptation, digital transformation, crisis preparedness and long-term competitiveness. Through this role, Montenegro is not only present in European tourism discussions; we are actively involved in influencing policy direction and shaping the shared strategic narratives that define Europe's global positioning as a sustainable and resilient travel destination. Within this broader international context, the Italian market illustrates the evolution of Montenegro's positioning at the bilateral level.

What was once communicated primarily as a new destination is now presented as a complementary Adriatic country offering cultural depth, natural diversity and convenient accessibility.

Through sustained B2B engagement, targeted promotion and continuous market presence, Montenegro is increasingly recognised in Italy as suitable for short breaks, thematic itineraries and experiential travel. Strategic air connectivity has played a key role in this shift: Montenegro maintains direct flights between Podgorica and major Italian gateways such as Rome and Milan, facilitating efficient access for Italian visitors.

Building on this foundation, the Government of Montenegro has designated a set of air services from Podgorica as public service obligation routes for the period 1 June 2026 to 31 May 2030, including the link with Bari alongside Brussels, Frankfurt, Paris, Amsterdam and Zagreb, thereby supporting year-round connectivity with key European markets. This decision reinforces Bari's role as a strategic Italian access point and reflects a broader commitment to strengthening aviation links that underpin tourism flows and economic integration. Italy, as a mature and highly selective outbound market, places growing emphasis on authenticity, coherence and quality. This has encouraged Montenegro to refine its message and strengthen the structure of its tourism products.

We continue to invest significant effort in consolidating our presence in this market and in deepening professional partnerships. In this context, we look forward to further cooperation with FIAVET, including the opportunity to host its annual congress in Montenegro as a platform for

strengthening institutional dialogue and reinforcing long-term collaboration.

Tomorrow: resilience, quality and long-term vision

Looking ahead, Montenegro's tourism future will be defined not by expansion alone, but by deliberate and strategic choices. The next phase of development will require clarity of direction, disciplined governance and a long-term perspective that places quality above volume.

Sustainability will remain the central guiding principle. Protecting ecosystems, preserving cultural heritage and respecting carrying capacity will shape investment decisions and planning priorities. Increasingly, success will be measured not only by arrivals and overnight stays, but by the value tourism generates for local communities, the resilience of natural resources and the overall balance of development.

Diversification will play a key role in addressing seasonality and regional disparities. Nature-based, active, rural, cultural and wellness tourism are expected to gain further prominence, distributing visitor flows more evenly across regions and throughout the year. Incentive programmes will continue to encourage innovation, sustainable entrepreneurship and partnerships that strengthen the wider tourism ecosystem while maintaining coherence with national priorities.

International cooperation will remain an essential dimension of Montenegro's competitive positioning. Engagement within European and global tourism frameworks will support coordinated responses to shared challenges such as climate adaptation, crisis preparedness and

regulatory alignment. At the same time, continuous professional exchange with tour operators, travel agents and industry stakeholders will ensure that product development evolves in step with market expectations while preserving authenticity.

The experience of global disruption has reinforced a lasting awareness of both vulnerability and resilience. Flexibility, preparedness and integrated crisis management will therefore remain embedded in strategic planning, ensuring that tourism growth does not compromise stability.

Ultimately, Montenegro's tourism future rests on a shared commitment: balancing growth with preservation, innovation with authenticity and international visibility with local benefit. The objective for the next twenty-five years is not simply to attract more visitors, but to consolidate a tourism model that endures — one that inspires travellers, strengthens communities and safeguards the landscapes and traditions that define the country. Montenegro's tourism story continues to unfold. What makes this moment particularly significant is that the country retains a high degree of agency over its trajectory. The decisions taken today in governance, planning and market positioning will determine whether Montenegro evolves into a fully mature and resilient destination or faces the risks associated with unmanaged growth.

If the past was defined by rediscovery and the present by management, the future will be defined by responsibility. In the decades ahead, the true measure of success will not be the speed of expansion, but the quality and consciousness of the choices made.

Oltre le grandi città d'arte: il Touring Club Italiano e le nuove geografie del turismo

di Massimiliano Vavassori¹

Negli ultimi venticinque anni il turismo italiano ha vissuto una trasformazione profonda che ne ha mutato geografie, comportamenti e immaginari, soprattutto agli occhi dei viaggiatori internazionali che sono cresciuti a ritmi ben superiori (+81% le presenze tra 2000 e 2024) rispetto a quelli domestici (soltanto +6%). Tra le tendenze più rilevanti di questo cambiamento, quella che più sorprende è l'attenzione e la curiosità sempre maggiori riservate ai borghi e alle aree interne. L'Italia, per decenni identificata nel mondo con il “turisdotto”, ovvero l'itinerario obbligato di poche, grandi capitali di arte e cultura come Roma, Firenze, Venezia e Napoli, e con alcune aree costiere particolarmente suggestive e pittoresche come le Cinque Terre e la Costiera amalfitana, ha assunto progressivamente una valenza turistica più diffusa, policentrica, fatta anche di luoghi meno noti che diventano protagonisti di una nuova narrazione del viaggio che ricerca nel meno noto e nell'autentico una cifra distintiva di un modo differente di fare turismo.

È stato questo non solo un modo per valorizzare aree “secondarie” del territorio nazionale ma di contribuire a una redistribuzione del valore economico, ambientale e sociale, oltre che simbolico, del Paese. Alcuni dati permettono di capire cosa è avvenuto in questi anni. Nel 2000 i posti letto disponibili in Italia erano circa 3,9 milioni, nel 2024 hanno sfiorato i 5,5 milioni, con un incremento del 41%, più consistente per il

settore extralberghiero (+56%) rispetto a quello alberghiero (+23%). Dietro questi numeri, che fotografano la crescita complessiva dell'offerta, si nasconde una dinamica territoriale che, per quanto colta con un paio di esempi, si mostra ancora più significativa: i borghi e le aree interne sono cresciuti molto più della media. San Gimignano, in provincia di Siena, ha incrementato del 95% i suoi posti letto, e Sassello, in provincia di Savona (primo comune certificato dal Touring Club Italiano con la Bandiera Arancione nel 1999), del 99%. Questi dati rivelano una tendenza strutturale, non episodica, e raccontano un'Italia che nel tempo ha saputo far emergere le proprie identità locali ed è riuscita – chiaramente non senza contraddizioni o problemi – a creare economie territoriali attraverso il turismo.

Di questa storia il Touring Club Italiano è stato un attento osservatore e ha anche svolto un ruolo di protagonista nell'accompagnare la crescita di questa parte di Paese, spesso poco valorizzata o poco considerata nelle sue grandi potenzialità.

Fin dalle sue origini, infatti, il Touring Club Italiano ha saputo leggere e interpretare la complessità dei territori italiani. La sua prima missione di “far scoprire l'Italia agli italiani” non è stata solo uno slogan efficace ma una vera e propria vocazione. Le celebri guide rosse, le riviste per i soci come “Le Vie d'Italia” e più tardi “Qui Touring”, le collane editoriali dedicate

¹ Direttore Relazioni Istituzionali e Centro Studi, Touring Club Italiano.

all'Italia meno nota – come “Attraverso l'Italia”, “Capire l'Italia” o la “Guida ai centri minori” – hanno accompagnato generazioni di viaggiatori, educandoli a un turismo curioso, consapevole e rispettoso. Già negli anni Sessanta, quando il turismo di massa esplodeva, il Touring non esitava a porsi criticamente di fronte al rischio di banalizzazione e degrado, lanciando inchieste di grande impatto nella sua rivista come “Italia da salvare”. Negli anni Ottanta, la riflessione si fa più sistematica: l'Italia “minore” viene identificata come una risorsa turistica capace di rigenerare il sistema nel suo complesso. Nell'introduzione al primo volume della “Guida ai centri minori” (1983), dedicato al nord Italia, si esprime chiaramente questa visione: *«Il turismo è ancora, per la cultura degli uomini e per l'economia del Paese, un'attività con forti potenziali di sviluppo: eppure la “pressione turistica”, come si usa dire, in certe stagioni e su certe aree, rischia oramai di compromettere la sopravvivenza delle aree stesse e di degradare l'incontro dei visitatori con le realtà ad un banale passaggio obbligato, nei tempi e nei modi, privo di qualsiasi senso di scoperta individuale e di libera emozione. Per fortuna l'Italia, per le vicende storiche e culturali che l'hanno costruita, è un Paese particolarmente adatto ad offrire importanti possibilità di “decentramento” dell'attività turistica, di “scoperte” al di fuori delle strade più battute»*. È in questo contesto, fatto di conoscenza e di responsabilità, che si radica l'evoluzione successiva del Touring, a partire dalla fine degli anni Novanta, quando l'associazione vive un momento di rinnovamento, anche grazie a un dinamismo politico e istituzionale che si

manifesta nel settore turistico. Viene infatti approvata nel 2001 la nuova legge quadro che sostituisce, aggiornandola, una legislazione risalente a quasi vent'anni prima non più in grado di interpretare i cambiamenti intervenuti: la novità principale sono i Sistemi turistici locali, modelli di costruzione e promozione dell'offerta che prevedono la collaborazione pubblico-privato e la centralità strategica dei territori come luoghi in cui si “produce” il turismo. Poco più tardi, nel 2002, viene portata a termine anche la riforma costituzionale che ridefinisce le competenze tra Stato e Regioni con un'interpretazione del ruolo prettamente territoriale del settore. È in questo contesto che il Touring compie un passaggio importante da attore prevalentemente editoriale a protagonista anche progettuale. Le “Bandiere Arancioni” (1998), messe a punto all'interno del Centro studi, o iniziative come “La Penisola del Tesoro” (1999) nascono da questa volontà di tradurre in azione concreta i valori di scoperta e valorizzazione diffusa che caratterizzava la missione del TCI. Le Bandiere Arancioni, in particolare, rappresentano una svolta perché non sono concepite solo come strumento di promozione, ma come modello di analisi e certificazione di qualità.

La genesi del marchio è legata a un problema concreto e diffuso in molte parti del territorio italiano: la necessità di promuovere l'entroterra in un momento in cui la costa soffriva di sovraffollamento e stagionalità accentuata. L'obiettivo era duplice: decongestionare la fascia costiera e creare una sinergia virtuosa con l'entroterra, capace di distribuire flussi e benefici. Il Touring, chiamato a collaborare

dalla Regione Liguria per provare a dare una risposta a una situazione che risultava ai tempi già problematica, decide di impostare il progetto in modo inedito: non come un repertorio di luoghi belli da visitare, ma come un sistema di valutazione basato su parametri verificabili e muovendo da una prospettiva chiara, quella del viaggiatore. Siamo alla fine degli anni Novanta, nel periodo in cui si diffondono le prime certificazioni di qualità, le norme ISO e le etichette ambientali come l'Ecolabel. Il modello Bandiera Arancione nasce proprio da questa ispirazione: una certificazione indipendente, capace di garantire credibilità, prima ancora della diffusione delle recensioni online. Ogni borgo viene quindi analizzato con criteri che intrecciano qualità dell'offerta, accessibilità, manutenzione del patrimonio, vivacità culturale e capacità di accoglienza: un approccio precursore di quella che oggi chiamiamo valutazione della sostenibilità turistica.

L'affermazione del progetto apre la strada a un'attenzione crescente per l'entroterra come laboratorio di sviluppo. Successivamente nascono iniziative mosse da analoghi obiettivi, come “I Borghi più belli d'Italia” e “Borghi autentici”, che insieme contribuiscono a costruire una rete di piccole destinazioni riconoscibili nella loro autenticità.

Nel frattempo, il dibattito pubblico sulle aree interne si approfondisce e amplia la sua portata: nel 2014 infatti viene approvata la Strategia Nazionale per le Aree Interne che individua nei borghi non solo “isole felici” da valorizzare per fini turistici, ma fondamentali nodi di un mosaico complesso che devono far

fronte a problemi strutturali come lo spopolamento, la carenza di servizi, il dissesto idrogeologico. In questa logica, dunque, il turismo non può essere l'unico destino di questi territori ma deve integrarsi sinergicamente in un disegno più ampio di ricucitura del tessuto economico e sociale. Il borgo, talvolta più correttamente definibile come “paese” per non identificarlo solo come attrattore meramente turistico, è dunque al centro di un nuovo equilibrio tra comunità residente e popolazione temporanea. Pochi anni più tardi, infine, il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 inserisce a tutti gli effetti le aree interne nelle linee strategiche per il futuro del turismo italiano, aspetto sancito a livello simbolico anche dalla designazione del 2017 come Anno dei Borghi da parte dell'allora Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo.

Questo arricchimento del concetto di borgo coincide anche con un'evoluzione metodologica adottata dal Touring stesso, che aggiorna progressivamente il modello delle Bandiere Arancioni. Dai primi anni Duemila a oggi, gli indicatori di analisi sono cresciuti fino a superare quota 250, includendo parametri ambientali, sociali e culturali. Al tempo stesso, è aumentato il grado di coinvolgimento degli attori locali: non soltanto le amministrazioni comunali o gli operatori turistici, primi destinatari del progetto, ma anche cittadini, associazioni e reti culturali locali. Il Touring infatti non si limita più a valutare, ma accompagna i territori in percorsi di formazione, animazione e co-progettazione proprio per contribuire a creare o a rafforzare le comunità.

L'esperienza della pandemia ha poi

ulteriormente accelerato questa evoluzione. Le restrizioni globali e la riscoperta dei viaggi di prossimità hanno rivelato ancora più chiaramente il potenziale dei territori interni come luoghi di lentezza, sicurezza e relazione. Da mete puntuali di escursione o soggiorno, i borghi si sono trasformati in tappe di itinerari più ampi: cammini, ciclovie, vie storiche e percorsi religiosi che connettono territori e persone. Da questa nuova domanda, e dalla volontà di aggiornarne la risposta, è nata la certificazione “Cammini e Percorsi”, sviluppata dal Touring come estensione naturale dell’esperienza maturata con Bandiere Arancioni. L’obiettivo in questo caso non è valutare la qualità del singolo borgo, come risorsa puntuale, ma costruire una rete territoriale, con i borghi come nodi funzionali di una trama interconnessa.

In conclusione, si può affermare che l’Italia dei

borghi, oggi, è un laboratorio sociale. Dietro l’immagine spesso idealizzata di vicoli in pietra e dei panorami suggestivi c’è una realtà in piena trasformazione, dove turismo, cultura, innovazione e politiche pubbliche si intrecciano in modi sempre nuovi. Dal nostro punto di vista il successo di Bandiere Arancioni non si misura solo nel numero dei comuni certificati (oggi 300) o nei flussi generati, ma nella capacità di essere riusciti a promuovere un modello di qualità condiviso, fondato sull’identità, sulla cura del paesaggio e sulla partecipazione. Dopo oltre un secolo di storia, il Touring Club Italiano continua, dunque, a essere non soltanto testimone ma attore di questa evoluzione, mantenendo la stessa vocazione originaria: far conoscere e amare l’Italia nella sua interezza, accompagnandola in un percorso di crescita e progresso sostenibili.

Ospitalità accessibile = differenziazione competitiva: come 35 anni di evoluzione hanno trasformato un costo in vantaggio economico

di Roberto Vitali¹

Venticinque anni di trasformazioni: dall'adempimento tecnico all'ospitalità accessibile come indicatore di qualità, mercato e responsabilità culturale

“In questi 25 anni il turismo non è diventato semplicemente più accessibile. È cambiato il significato che attribuiamo all'accessibilità.”

Questo è il punto di vista da cui desidero partire. Se guardiamo indietro, rischiamo facilmente di costruire una narrazione cronologica: leggi, progetti, finanziamenti, buone pratiche. Ma il cambiamento più rilevante non è stato normativo. È stato culturale. E, conseguentemente, anche economico.

L'accessibilità non è cresciuta come capitolo tecnico. È maturata come criterio di qualità del sistema turistico.

All'inizio degli anni Duemila l'accessibilità nel turismo era prevalentemente un adempimento.

Chi operava nel settore ricorderà le “camere per disabili”, spesso una sola, talvolta collocata in posizione residuale, quasi a segnare una differenza più che a generare inclusione. Ricorderà la rampa aggiunta a posteriori, il bagno adeguato perché previsto dalla norma, non perché pensato per l'esperienza dell'ospite. L'accessibilità non era considerata un investimento. Era una prescrizione.

La rappresentazione era altrettanto limitata: l'icona dell'omino in sedia a ruote diventava la sintesi di tutto. Nessuna attenzione alle esigenze di accessibilità sensoriale, cognitiva, alimentare.

Nessuna consapevolezza che l'invecchiamento della popolazione avrebbe reso questo tema strutturale.

Ricordo un incontro con un imprenditore turistico, nei primi anni di attività. Mi disse con grande sincerità: “Noi siamo accessibili, abbiamo la camera a norma.” Quella frase non era una provocazione. Era la fotografia di un'epoca. L'accessibilità coincideva con il rispetto della misura minima prevista dalla legge.

Il turismo, nel frattempo, continuava a essere progettato per un ospite implicito: autonomo, sano, mobile, privo di esigenze di accessibilità. Tutto ciò che usciva da quel modello veniva percepito come eccezione.

In quegli anni mancavano dati di mercato, analisi strutturate, strategie di destinazione. Il tema era spesso presidiato dalle associazioni, mentre il sistema turistico nel suo complesso faticava a riconoscerne la portata economica.

L'accessibilità non era un fattore di qualità. Non era un elemento distintivo. Era una voce in elenco.

25 anni fa

In quegli anni gli imprenditori realmente sensibili a questi temi erano pochissimi. Il primo caso su larga scala è stato quello di Viaggi del Ventaglio, all'inizio degli anni 2000, grazie alla visione imprenditoriale del proprietario Bruno Colombo.

Dopo una fase iniziale complessa, basata sul rispetto pedissequo della normativa, ha scelto di

¹ CEO, cofounder, Village for all V4A®.

adottare un cambio di visione che gli avevo proposto: fornire informazioni oggettive su dotazioni, modalità di fruizione, spazi e organizzazione dei villaggi, permettendo alle persone con disabilità di scegliere in autonomia, in base alle proprie esigenze, senza affidarsi a dichiarazioni generiche di accessibilità.

Questo primo “esperimento” ha prodotto risultati straordinari: il fatturato è passato da circa 700mila euro nel 2002 a oltre 4 milioni di euro nel 2005.

Questa esperienza ha dimostrato tre aspetti fondamentali:

- ▶ esiste un mercato reale;
- ▶ non è un mercato “sociale”
- ▶ non richiede dotazioni sanitarie.

Purtroppo, la mancata evoluzione in questa direzione è stata determinata non solo da una carenza di visione imprenditoriale, ma anche da una limitata capacità di innovazione culturale e tecnica da parte dei progettisti. Ancora oggi, troppo spesso, l'accessibilità viene trattata come un addendum finale: si applica il minimo di legge (2 camere ogni 40) e si realizzano rampe “all'8%”, ricorrendo, quando necessario, a soluzioni specialistiche come i servoscala.

Con questo approccio, l'accessibilità non viene mai interpretata per ciò che realmente è: un miglioramento qualitativo degli ambienti e dei servizi che amplia il mercato e risponde alle esigenze di accessibilità, ma che non deve dimenticare il design e la coerenza estetica con l'ambiente.

Italia per tutti

Il progetto “Italia per tutti”, promosso dal Dipartimento del Turismo tra la fine degli anni '90

e i primi anni 2000, rappresenta una tappa fondamentale nello sviluppo del turismo accessibile in Italia. L'iniziativa aveva l'obiettivo di migliorare la qualità dell'offerta attraverso la raccolta di informazioni dettagliate sull'accessibilità delle strutture e dei servizi turistici. Il contributo principale del progetto è stato quello di introdurre un cambio di paradigma: dalla semplice verifica del rispetto normativo alla produzione di informazioni oggettive, utili a descrivere concretamente cosa una persona avrebbe trovato a destinazione.

Ciò che emerge è un passaggio decisivo: dall'accessibilità dichiarata alla possibilità per le persone di scegliere in base alle proprie esigenze. Tuttavia, il progetto si è fermato alla fase di raccolta dati: le informazioni, pur molto dettagliate, venivano pubblicate senza sintesi o strutturazione, risultando difficilmente fruibili per l'utente finale. In sintesi, “Italia per tutti” ha dimostrato che la vera accessibilità nasce da informazioni oggettive e trasparenti, ma che senza organizzazione e leggibilità dei dati, anche le migliori informazioni rischiano di non essere utili alle persone.

Il Comitato per la promozione del turismo accessibile

Un'altra iniziativa importante è stata quella promossa nel 2010 dalla Ministra Brambilla, con la creazione del Comitato per la promozione del turismo accessibile presso il Ministero del Turismo. Per la prima volta, attorno allo stesso tavolo sedevano:

- ▶ associazioni delle persone con disabilità
- ▶ associazioni imprenditoriali
- ▶ conferenza Stato-Regioni

- ▶ ENIT
- ▶ Ministero del Turismo

Da quegli anni di confronto uscirono due documenti ancora oggi molto importanti, Il Manifesto per la promozione del Turismo Accessibile e il Libro Bianco sul turismo accessibile:

- ▶ Il Manifesto per la promozione del Turismo Accessibile, redatto nel 2009, rappresenta uno dei primi documenti programmatici italiani che afferma il diritto di tutte le persone a vivere l'esperienza turistica in modo completo, autonomo e dignitoso. Il documento introduce alcuni principi fondamentali: il diritto di scegliere liberamente la propria destinazione, l'importanza di servizi adeguati e accessibili a un giusto prezzo, e la necessità di informazioni chiare e affidabili. Un elemento centrale è la visione sistemica: l'accessibilità non può essere demandata a singoli interventi, ma richiede la collaborazione tra operatori turistici, enti pubblici e territori. Ciò che il Manifesto ha contribuito a introdurre è un cambio di prospettiva: il turista con esigenze di accessibilità non come eccezione, ma come cliente e parte integrante del mercato, con diritto a un'esperienza di qualità pari a quella di tutti gli altri. Il Manifesto ha posto le basi culturali: l'accessibilità come diritto, libertà di scelta e responsabilità condivisa del sistema turistico.
- ▶ Il Libro Bianco del Turismo Accessibile rappresenta il primo quadro organico sul tema in Italia. Attraverso l'analisi di oltre 350 progetti, offre una mappatura delle esperienze esistenti e individua le

principali direttrici di sviluppo del settore. Il documento definisce il turismo accessibile come un sistema di servizi e condizioni che permette a tutte le persone di vivere la vacanza in autonomia, sicurezza e comfort. Ciò che emerge con chiarezza è che l'accessibilità non è un ambito marginale, ma una componente strutturale del turismo: esiste un mercato ampio e reale, e un patrimonio diffuso di esperienze, ancora però frammentato. Il contributo principale del Libro Bianco è quindi quello di aver affermato un principio chiave: l'accessibilità non è un servizio aggiuntivo, ma un valore strategico per la qualità e la competitività dell'offerta turistica.

Negli ultimi quindici anni è avvenuto un cambiamento profondo

Non tanto perché siano state eliminate tutte le barriere, ma perché è cambiato il paradigma interpretativo.

Abbiamo iniziato a parlare di persone con esigenze di accessibilità.

La differenza non è terminologica. È sostanziale. Le esigenze di accessibilità non coincidono con una certificazione. Riguardano condizioni motorie, sensoriali, cognitive, temporanee o permanenti. Riguardano l'invecchiamento, le cronicità, le intolleranze alimentari, la difficoltà di orientamento, la necessità di informazioni comprensibili.

In una formazione per operatori turistici, una partecipante mi disse alla fine dell'incontro: “Non avevo mai pensato che l'accessibilità potesse riguardare anche me, tra qualche anno.” In quella frase era contenuta la svolta culturale.

L'accessibilità non è un tema per altri. È una condizione che attraversa la vita di tutti.

Quando questo diventa chiaro, cambia il posizionamento strategico.

L'accessibilità non è più una concessione. È un investimento sulla qualità complessiva dell'esperienza.

Un secondo cambiamento riguarda la scala.

Per molto tempo abbiamo parlato di hotel accessibili, campeggi accessibili, stabilimenti accessibili. Oggi sappiamo che una struttura, da sola, non basta.

Se la mobilità urbana non è accessibile, se le informazioni online non sono oggettive e trasparenti, se il personale non è formato, se i percorsi culturali non sono fruibili, l'esperienza complessiva resta fragile.

L'ospitalità accessibile è un ecosistema

Coinvolge amministrazioni pubbliche, operatori privati, progettisti, formatori, comunicatori. Richiede collaborazione tra settori che per anni hanno lavorato in modo separato.

Nei progetti di destinazione a cui ho partecipato, la svolta è arrivata quando l'accessibilità è entrata nei piani strategici e non solo nei capitolati tecnici. Quando è diventata parte della visione territoriale.

Non si tratta più di adeguare uno spazio. Si tratta di costruire coerenza lungo l'intera filiera.

C'è poi un terzo passaggio, che considero determinante.

Per anni il turismo ha comunicato l'accessibilità attraverso affermazioni generiche: "struttura accessibile", "senza barriere", "adatta a tutti".

Ma per una persona con esigenze di accessibilità queste parole non bastano. Non consentono di

pianificare, di scegliere, di esercitare il proprio ruolo di consumatore.

L'evoluzione più significativa è stata il passaggio alle informazioni oggettive e trasparenti.

Misure, caratteristiche, descrizioni puntuali degli spazi, dei servizi, delle condizioni di utilizzo. Non per etichettare, ma per permettere decisioni consapevoli.

Quando un imprenditore comprende che la trasparenza non è un rischio ma un vantaggio competitivo, avviene un salto di qualità.

L'accessibilità diventa un indicatore di maturità del sistema turistico. Dove c'è precisione informativa, cresce la fiducia. E la fiducia è un capitale economico.

Guardando avanti, credo che il tema non sarà quello di moltiplicare certificazioni o standard rigidi.

L'accessibilità non sarà mai uno standard uniforme, perché le esigenze di accessibilità sono diverse e variabili. Ma può diventare un elemento implicito di qualità attraverso la progettazione universale e un approccio prestazionale.

Significa pensare ambienti e servizi capaci di adattarsi alle persone, non persone costrette ad adattarsi agli ambienti.

Significa investire in formazione, perché la competenza relazionale è parte integrante dell'ospitalità accessibile. Non basta uno spazio corretto se manca la capacità di ascolto e di risposta adeguata.

Significa integrare l'accessibilità nei criteri ESG, nei rating, nei processi di finanziamento. Non come voce accessoria, ma come parametro di responsabilità d'impresa. Se lavoreremo in questa direzione, tra venticinque anni non

parleremo più di turismo accessibile come segmento. Parleremo di ospitalità.

Il turismo è uno specchio della società. Racconta chi consideriamo dentro e chi lasciamo ai margini. In questi anni l'accessibilità si è rivelata una cartina di tornasole dell'etica d'impresa. Dove è percepita come costo, resta un obbligo. Dove è interpretata come leva strategica, genera innovazione.

Per questo il ruolo degli osservatori, dei ricercatori, delle riviste di settore è fondamentale.

Non basta sviluppare progetti. Occorre fare cultura.

Le linee guida come innovazione nel turismo

Le linee guida sull'accessibilità e inclusione scritte per le Olimpiadi e Paralimpiadi Milano Cortina 2026 per la Regione del Veneto, rappresentano una vera innovazione nel turismo perché introducono un cambio di paradigma nel modo di interpretare e gestire l'accessibilità. Sono rivolte ad Amministratori pubblici e privati, Imprenditori, Professionisti e Tecnici e i temi affrontati sono quelli della ospitalità, ristorazione, commercio, impianti sportivi, trasporti ed organizzazione di eventi. Non sono semplici strumenti tecnici, ma dispositivi strategici che spostano l'attenzione dall'adempimento normativo alla qualità dell'offerta. L'accessibilità non viene più considerata un obbligo da rispettare a fine progetto, ma un elemento che orienta le scelte fin

dalla fase di ideazione, diventando leva competitiva e fattore di sviluppo. Un aspetto centrale è il passaggio dalla disabilità alle esigenze di accessibilità: non si progetta più per una categoria, ma per la variabilità delle condizioni umane. Questo consente di superare le soluzioni “speciali” e favorisce approcci di progettazione universale, ampliando il mercato e migliorando la qualità complessiva degli ambienti e dei servizi. Le linee guida² introducono inoltre un cambiamento fondamentale nella comunicazione, passando dalle dichiarazioni alle informazioni oggettive e trasparenti. Non si tratta più di definire un luogo come accessibile, ma di descriverne caratteristiche e modalità di fruizione, permettendo alle persone di scegliere in autonomia. Allo stesso tempo, viene superata la logica della singola struttura a favore di una visione sistemica della destinazione, in cui accessibilità, mobilità, informazione e competenze del personale concorrono a costruire l'esperienza. Questo approccio integra la dimensione tecnica con quella relazionale, riconoscendo che la qualità dell'ospitalità dipende anche dalla capacità di accogliere e rispondere alle esigenze degli ospiti. Infine, le linee guida introducono un approccio prestazionale, non prescrittivo, lasciando spazio all'innovazione e all'adattamento ai contesti. In questo quadro, l'accessibilità non è più un costo, ma un investimento che genera valore, fiducia e qualità percepita.

²Scarica le linee guida:

“Linee Guida per l'Analisi della accessibilità universale e dell'inclusione nelle città della regione del Veneto in occasione dei Giochi Olimpici e Paralimpici Milano Cortina 2026”. Si riporta il link per poter scaricare il testo di dette Linee Guida: <https://sharing.regione.veneto.it/index.php/s/Gys7rJFMwDqEXRY>

Le “Linee Guida” sono state quindi approvate e pubblicate dalla Regione del Veneto nel corso del 2024 (Bur n. 116 del 23 agosto 2024)

È in questo passaggio che risiede la loro reale innovazione: trasformare l'accessibilità da adempimento tecnico a leva strategica,

rimettendo al centro la persona come turista e consumatore.

L'evoluzione delle crociere tra crescita, trasformazione e valore condiviso

di Mario Zanetti¹

Negli ultimi venticinque anni il turismo globale ha vissuto una trasformazione profonda, plasmata da dinamiche economiche, innovazioni tecnologiche, fattori geopolitici e cambiamenti nei comportamenti dei viaggiatori. In questo contesto, il settore crocieristico rappresenta uno degli esempi più evidenti di evoluzione strutturale: da segmento ancora emergente a industria globale capace di coniugare crescita economica, innovazione, responsabilità e diversificazione dell'offerta.

I numeri raccontano con chiarezza questa traiettoria. Secondo i dati di CLIA (Cruise Lines International Association), se nel 2000 i passeggeri delle crociere nel mondo erano circa 7,6 milioni, nel 2025 hanno raggiunto i 37,2 milioni, con una previsione di oltre 42 milioni nel 2029. Una crescita significativa, accompagnata da una straordinaria capacità di resilienza, dimostrata anche nella fase di ripresa post-pandemica, più rapida rispetto a quella del resto del turismo organizzato.

A sostenere lo sviluppo del settore ha contribuito in modo determinante l'abilità di attrarre nuovi pubblici: solo negli ultimi due anni, oltre il 30% dei passeggeri è alla prima esperienza in crociera. Un risultato reso possibile dall'eccellente qualità della proposta, che si traduce in elevati livelli di soddisfazione e, di conseguenza, in una forte propensione alla ripetizione: circa l'80% di chi ha già fatto una crociera dichiara di volerla rifare. Ma la crescita quantitativa è solo una parte della storia. Ciò che rende oggi il settore crocieristico

particolarmente rilevante è la sua capacità di intercettare e anticipare i nuovi bisogni dei viaggiatori. Le crociere contemporanee rispondono a una domanda sempre più articolata: esperienze personalizzate, qualità del tempo e valore percepito.

Le nuove generazioni – in particolare Millennials e Gen Z – stanno contribuendo in modo determinante a questo cambiamento. Allo stesso tempo, si rafforza la dimensione multigenerazionale del viaggio, con famiglie che scelgono la crociera come spazio condiviso in grado di offrire esperienze diverse ma complementari. L'ampiezza e la varietà dell'offerta rappresentano anch'essi elementi chiave del successo delle crociere: con oltre 300 navi operative e centinaia di itinerari disponibili, oggi esiste una proposta di crociera per ogni tipologia di viaggiatore, dalle esperienze family-friendly ai percorsi culturali e di scoperta, fino ai viaggi di esplorazione. Un'evoluzione continua che consente al settore di rispondere in modo sempre più puntuale agli interessi e alle aspirazioni di una domanda globale in trasformazione.

Un altro elemento centrale riguarda il rapporto con i territori. Pur rappresentando una quota relativamente contenuta del turismo globale, il settore crocieristico genera un impatto economico rilevante, che nel 2024 ha sfiorato i 200 miliardi di dollari a livello mondiale, sostenendo circa 1,8 milioni di posti di lavoro. Un terzo di questo valore si concentra in Europa, con circa 64 miliardi di euro e 450.000 occupati.

¹ Amministratore Delegato, Costa Crociere.

L'Italia si conferma il principale beneficiario della crocieristica in Europa, con oltre 18 miliardi di euro di ricadute economiche, pari a quasi il 28% del valore complessivo del settore, più del doppio della Spagna (8,6 miliardi di euro), seconda in classifica. Questo primato si riflette anche nei flussi: l'Italia concentra il 22% delle visite crocieristiche su un totale di quasi 65 milioni, davanti ancora alla Spagna (20%). Nel complesso, le crociere generano nel nostro Paese oltre 113 mila posti di lavoro e 3,6 miliardi di euro di salari, attivando una filiera articolata che coinvolge cantieri, fornitori, servizi e territori.

Un valore che si estende ben oltre la durata della crociera stessa: una parte significativa dei passeggeri prolunga il soggiorno nei porti di imbarco o sceglie di tornare successivamente nelle destinazioni scoperte durante la crociera, contribuendo a rafforzare nel tempo l'impatto economico e turistico.

Parlando di rapporto con i territori, la sostenibilità, e in particolare il miglioramento delle performance ambientali, ha assunto un rilievo crescente per le compagnie, sino a integrarsi stabilmente nei modelli di business. L'industria delle crociere ha saputo implementare tecnologie avanzate in grado di ridurre in maniera significativa le emissioni delle navi e ha avviato collaborazioni con le città portuali per una gestione sostenibile delle destinazioni, rappresentando un modello di eccellenza per il turismo organizzato.

Costa Crociere è stata protagonista dell'evoluzione del settore negli ultimi venticinque anni. A partire dalla fine degli anni '90, con l'ingresso in Carnival Corporation, lo spirito innovativo e pionieristico che caratterizza Costa

sin dalla sua nascita ha trovato una nuova espressione. La compagnia ha rafforzato la propria capacità di investimento, accelerando lo sviluppo della flotta e contribuendo alla diffusione della crociera presso un pubblico sempre più ampio e internazionale. Nei primi anni 2000, la crescita della domanda e il cambiamento delle abitudini di viaggio hanno portato a una progressiva innovazione dell'offerta: nuove navi, maggiore attenzione all'esperienza a bordo, ampliamento degli itinerari e crescente integrazione tra viaggio e destinazioni.

Negli anni più recenti, questa traiettoria si è tradotta in un ulteriore salto di qualità. L'entrata in servizio di Costa Smeralda nel 2019 e di Costa Toscana nel 2021, le prime navi alimentate a gas naturale liquefatto, rappresenta un importante passo avanti: si tratta di unità di nuova generazione, in grado di adottare soluzioni a minore impatto ambientale e allo stesso tempo migliorare gli standard dell'esperienza per gli ospiti, segnando l'inizio del processo di rinnovamento dell'intera flotta Costa.

Siamo entrati così nella fase attuale di evoluzione della crociera Costa, focalizzata sullo sviluppo di quella che definiamo "Sea & Land Wonder Platform": un approccio che ripensa la crociera come un'esperienza emozionale, capace di connettere mare e terra in modo inedito. Non si tratta semplicemente di ampliare l'offerta, ma di costruire un racconto coerente e integrato lungo tutta la vacanza, in cui itinerari, esperienze a terra e proposta gastronomica dialogano tra loro. Gli itinerari Sea & Land sono il cuore di questa filosofia: momenti iconici vissuti in mare si alternano a esperienze autentiche nelle

destinazioni, dando vita a un percorso pensato per stupire e coinvolgere gli ospiti in modo sempre diverso.

Da brand di viaggi e vacanze, Costa si sta così trasformando rapidamente in una piattaforma di brand entertainment: la partnership con il Festival di Sanremo ne è l'esempio perfetto.

Le tecnologie rappresentano un fattore abilitante di questo cambiamento. Le navi Costa sono oggi ecosistemi altamente innovativi, in cui digitalizzazione e strumenti avanzati consentono di migliorare l'efficienza operativa, supportare gli obiettivi di sostenibilità e offrire un livello crescente di personalizzazione. L'intelligenza artificiale, che abbiamo già iniziato a utilizzare, è un acceleratore di questi processi, che renderà ogni fase dell'esperienza Costa – compresi i momenti prima e dopo la crociera – sempre più fluida e su misura, elevando il contributo umano. Il percorso che abbiamo intrapreso si riflette in primo luogo nei livelli di soddisfazione degli ospiti, ma soprattutto segnala un cambiamento più profondo: la crociera Costa non è più soltanto una vacanza, ma un'esperienza capace di emozionare, creare connessioni, generare ricordi condivisi e dare significato al tempo del viaggio. Oggi ci troviamo in un momento cruciale dello sviluppo del settore crocieristico. Le prospettive restano molto solide, sostenute da fondamentali robusti e da una domanda in costante crescita. La crociera continua a distinguersi per una proposta di valore particolarmente competitiva, capace di combinare varietà, qualità e accessibilità in modo difficilmente replicabile da altre tipologie di vacanza.

Per offrire esperienze di crociera straordinarie anche nei prossimi anni bisognerà saper

affrontare con determinazione alcune sfide chiave: mantenere elevata l'affidabilità delle operazioni; gestire il percorso di transizione energetica; investire nello sviluppo delle competenze e rafforzare il rapporto con porti e destinazioni.

In un contesto reso più complesso dalle recenti tensioni geopolitiche e dal loro impatto sull'economia globale, il tema della transizione energetica assume un ruolo strategico. L'industria delle crociere sta investendo in modo significativo in nuove tecnologie e soluzioni energetiche, con una quota crescente di navi predisposte per l'utilizzo di combustibili alternativi e per la connessione alle reti elettriche di terra. Si tratta di un percorso articolato, che richiederà una stretta collaborazione tra operatori, istituzioni e territori, per garantire che la transizione sia sostenibile non solo a livello ambientale ma anche economicamente: una condizione imprescindibile per lo sviluppo futuro del settore.

Pensando al nostro settore del domani, la formazione delle nuove risorse è di fondamentale importanza, insieme all'empowerment di chi già oggi opera nel comparto. Bisogna alzare il livello di impegno e sostegno, garantendo maggiori risorse, rendendo le professioni del mare più attrattive per le nuove generazioni e coinvolgendo maggiormente le compagnie nella progettazione dei percorsi formativi e quindi di crescita.

Altrettanto fondamentale è continuare a investire nelle infrastrutture di accessibilità, accoglienza e mobilità, al fine di sviluppare destinazioni capaci di gestire efficacemente i flussi turistici integrandoli nel proprio contesto. Tali infrastrutture, inoltre, assumerebbero un ruolo

funzionale anche per le comunità locali. In questo scenario, la collaborazione tra tutti gli attori dell'ecosistema crociere sarà essenziale per gestire la complessità e accompagnare una crescita responsabile. Il percorso compiuto negli ultimi venticinque anni testimonia la straordinaria capacità di adattamento e innovazione dell'industria. L'obiettivo, oggi, è continuare a crescere insieme mantenendo un equilibrio tra sviluppo, sostenibilità e creazione di

valore condiviso.

Per Costa Crociere si apre una fase altrettanto significativa: lo scorso 31 marzo abbiamo celebrato 78 anni di storia. Nei prossimi venticinque anni raggiungeremo un traguardo simbolico, quello dei 100 anni.

Un secolo di viaggi e momenti di felicità condivisi con i nostri ospiti, con la stessa ambizione di sempre: trasformare ogni vacanza in un'esperienza meravigliosa.

Nel 2026 Risposte Turismo celebra 25 anni
di attività con un numero speciale della rivista
Le Pagine di Risposte Turismo, progetto editoriale
che ha accompagnato la società fin dalla sua nascita.
Segui “Le pagine di Risposte Turismo”
nella sezione dedicata del sito.



Risposte Turismo
Dorsoduro 1648 | 30123 Venezia | tel. +39 0413093260
www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it

