



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in  
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**Le strategie di Crisis Management per  
reagire alla crisi Covid-19:  
il caso del sistema di ospitalità veneziano**

**Relatore**

Ch.ma Prof.ssa Anna Moretti

**Laureando**

Matteo Modena  
Matricola 857087

**Anno Accademico**

2021 / 2022



## Abstract

La crisi Covid-19 ha avuto un grave effetto sull'economia nazionale. Uno dei settori maggiormente colpiti è stato quello turistico, a causa delle misure intraprese per contrastare la diffusione della pandemia. Trovandosi a fronteggiare una crisi globale senza precedenti (almeno in questo secolo), gli operatori turistici e i policy maker hanno dovuto ripianificare l'attività all'interno delle destinazioni. In questo contesto è interessante capire come il sistema di offerta all'interno delle destinazioni si sia mosso per contrastare gli effetti negativi della crisi, studiando le strategie intraprese per sostenere le imprese dell'indotto. Si sono quindi prese in esame le strutture ricettive del comune di Venezia e Venezia Mestre, promuovendo uno studio volto ad indagare quali politiche di crisis management sono state messe in atto dagli operatori per far fronte alla recessione.

Il testo si propone come uno studio qualitativo e quantitativo sull'effetto della crisi Covid-19 sul sistema di ospitalità veneziano, con l'obiettivo di valutare gli aspetti strategico-organizzativi che possano essere state più efficaci per rispondere alla crisi. Il presente elaborato si ispira ad un progetto di ricerca sviluppato dal Centro di Ricerca NOIS (Dipartimento di Management) e promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia.

**Keywords:** Covid-19; pandemia; Crisis Management; Destination Management; resilienza; turismo;

*Ringrazio la mia Relatrice, Prof.ssa Anna Moretti,  
per il supporto e il percorso intrapreso quest'anno insieme.*

*Ringrazio la Dott.ssa Veronica Leoni,  
per il supporto e gli utili commenti nella redazione del presente elaborato.*

*Grazie di cuore alla mia famiglia,  
per avermi sempre lasciato libero di scegliere la mia strada e sostenere i miei obiettivi.*

*Grazie di cuore alla mia ragazza, Domiziana,  
che mi ha sempre sostenuto, trasmesso la sua forza e il suo sorriso.*

*Grazie per esserci sempre stata.*

*Grazie di cuore ai miei amici,  
per essere stati sempre stati presenti, anche in quest'ultima fase del mio percorso di studi.*

# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPITOLO 1 – IL DESTINATION MANAGEMENT E LA GOVERNANCE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE</b> .....	<b>11</b>
1.1. LA DESTINAZIONE TURISTICA E IL DESTINATION MANAGEMENT .....	11
1.1.1. <i>Il concetto di destinazione e l'evoluzione del Destination Management</i> .....	11
1.1.2. <i>Che cos'è una DMO: gestire e coordinare una destinazione</i> .....	15
1.1.3. <i>Le configurazioni di gestione della destinazione</i> .....	17
<b>CAPITOLO 2 – IL CRISIS MANAGEMENT E LA PANDEMIA COVID-19</b> .....	<b>23</b>
2.1. LE TEORIE DI GESTIONE DELLA CRISI: IL <i>CRISIS MANAGEMENT</i> .....	23
2.1.2 <i>Il concetto di crisi e il Crisis Management: risposte manageriali alle crisi</i> .....	23
2.1.3 <i>Tourism and Destination Crisis Management</i> .....	26
2.2. LA CRISI COVID-19 E LE SUE CONSEGUENZE ECONOMICHE .....	29
2.2.1 <i>Il contesto economico globale con focus sull'UE</i> .....	30
2.2.2 <i>Il contesto economico italiano durante la crisi pandemica</i> .....	32
2.2.3 <i>Le ricadute della pandemia sul settore turistico</i> .....	34
<b>CAPITOLO 3 – L'IMPATTO DELLA CRISI COVID-19 SUL SISTEMA DI OSPITALITÀ ITALIANO E VENEZIANO</b> .....	<b>39</b>
3.1. L'IMPATTO DELLA CRISI SUL SETTORE RICETTIVO NAZIONALE .....	39
3.1.1 <i>Le ricadute economiche della crisi Covid-19 sul settore ricettivo nazionale</i> .....	39
3.1.2 <i>I diversi fattori di crisi del sistema ricettivo</i> .....	44
3.2. VENEZIA DESTINAZIONE TURISTICA E L'IMPATTO ECONOMICO DELLA CRISI SUL SISTEMA DI OSPITALITÀ .....	50
3.2.1 <i>Le implicazioni della crisi pandemica sul sistema destinazione Venezia</i> .....	50
3.2.2 <i>La conformazione del sistema di ospitalità veneziano e l'impatto della crisi sul settore</i> .....	54
<b>CAPITOLO 4 – COSTRUIRE LA RESILIENZA: IL CASO STUDIO</b> .....	<b>61</b>
4.1. RESILIENZA D'IMPRESA NEL SETTORE TURISTICO: UN APPROCCIO QUALITATIVO E QUANTITATIVO .....	61
4.1.1 <i>La gestione post evento critico e la costruzione della resilienza</i> .....	61
4.2. IL CASO STUDIO: SURVEY HOSPITALITY VENEZIA .....	64
4.2.1 <i>Gli obiettivi dell'indagine sul sistema di ospitalità veneziano</i> .....	64
4.2.2 <i>La metodologia alla base dell'indagine</i> .....	65
4.2.3 <i>Il campione oggetto di studio</i> .....	67
4.2.4 <i>I risultati dell'analisi</i> .....	69
4.2.5 <i>La valutazione delle strategie adottate per la gestione della crisi</i> .....	74
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>85</b>
<b>APPENDICE A. ESERCIZI ALBERGHIERI ED EXTRA-ALBERGHIERI</b> .....	<b>89</b>
<b>APPENDICE B. ANALISI DELLE COMPONENTI PRINCIPALI (ACP)</b> .....	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>95</b>

## INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

### Figure

<i>Figura 1 - Rappresentazione dei modelli di destinazione di Flagestad e Hope (2001) e di Bodega et. al. (2004)....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2 – Le configurazioni e i fattori determinanti delle relazioni nell'industria del turismo .....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3 - Trend delle presenze turistiche mensili Italia ed Europa da gennaio 2019 a dicembre 2021(anno base 2018) .....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 4 - Indice del fatturato dei servizi per sezioni di attività economica. I-IV Trimestre 2020.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 5 - Composizione del panel (P) e del campione (C) per tipologia di strutture.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 6 - Box plot raffigurante la diminuzione di fatturato rispetto al 2018 (in %) .....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 7 – Suddivisione in % del campione secondo la dimensione aziendale.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 8 - Mappa degli individui successiva all'ACP.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 9 - È previsto un addetto (o più addetti) al Crisis Management? (% di risposte alla domanda per tipologia struttura).....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 10 – La struttura ricettiva ha attuato le seguenti attività e/o politiche di gestione? (% di risposte alla domanda).....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 11 - Cerchio delle correlazioni .....</i>	<i>93</i>

### Tabelle

<i>Tabella 1 - Consumo turistico interno per prodotto e tipologia di visitatori (€ in milioni) .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabella 2 - Esercizi Alberghieri ed Extra-alberghieri presenti in Venezia e Mestre all'anno 2020.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabella 3 - Presenze di Italiani e stranieri in Esercizi Alberghieri ed Extra-alberghieri in Venezia e Mestre.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabella 4 – Arrivi di italiani e stranieri in Venezia e Mestre con dettaglio sulla presenza media per turista .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabella 5 – Dettaglio della generazione di nuove variabili e i relativi Coefficienti di Cronbach .....</i>	<i>79</i>
<i>Tabella 6 - Matrice delle correlazioni.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabella 7 - Varianza spiegata dagli autovalori.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabella 8 - Peso della variabile nella determinazione delle dimensioni (valori in %).....</i>	<i>92</i>

## INTRODUZIONE

La crisi dovuta alla pandemia da Coronavirus scoppiata nei primi mesi del 2020 ha scatenato dei cambiamenti radicali nel panorama economico-sociale mondiale, alcuni di breve durata mentre altri si prospettano di lungo periodo, a cui la socialità ha dovuto rispondere verso un nuovo concetto di normalità. In questo contesto di nuova normalità che si sta avvertendo all'anno 2022 di particolare interesse è lo sviluppo futuro legato al viaggio, particolarmente intaccato dalle conseguenze della pandemia globale da due anni a questa parte. La stessa ha prodotto una crisi su tutto l'ecosistema turistico senza precedenti, limitando la circolazione di milioni di passeggeri nel mondo e intaccando la sopravvivenza di un settore economico che garantisce occupazione e sostentamento a diverse fasce della popolazione mondiale, anche nei luoghi più fragili e dove le opportunità sono limitate (OECD, 2020). In questo senso non solo gli effetti della pandemia hanno inciso sotto il profilo sociale, dove la salute è il bene più prezioso, ma anche sotto il profilo socioeconomico, dove la possibilità di ottenere sostentamento attraverso il lavoro è altrettanto un bene prezioso.

Le imprese turistiche, ma non solo, hanno dovuto far fronte ad una situazione emergenziale che si è presentata in maniera istantanea e travolgente, senza possibilità di concepire una reazione organizzata a questa crisi. Sia chiaro, pensare di poter organizzare azioni preventive ad un evento di tale entità e portata (oltre che imprevedibilità) è obiettivo che si può definire utopico; tuttavia, non può essere definito utopico l'obiettivo più plausibile di preparare piani di reazione e gestione di eventi avversi. Partendo dal presupposto che tali eventi non sono evitabili, le organizzazioni turistiche possono minimizzare i danni sviluppando strategie di gestione delle crisi attraverso lo studio di eventi passati, ai fini di valutare retrospettivamente l'efficacia di determinate misure intraprese (Faulkner, 2001). Il settore turistico è tra i più suscettibili alle crisi, le quali causano modifiche sostanziali alle intenzioni di viaggio e all'attrattività delle destinazioni, scoraggiando il flusso turistico (Cahyanto et al., 2016; Hidalgo et al., 2022). La connessione diretta tra eventi dannosi e turismo ha stimolato un'ampia letteratura da parte degli studiosi, oltre ad un'ampia serie di casi studio. Diversi sono gli ambiti su cui si è rivolta l'attenzione degli accademici: alcuni maggiormente orientati all'approccio metodologico sulla pianificazione e gestione di disastri (tra gli altri: Faulkner, 2001; Ritchie et al., 2011) altri con particolare attenzione ai meccanismi di costruzione e misurazione della resilienza da parte della destinazione e delle imprese che ne fanno parte (tra gli altri: Cutter et al., 2010; Patel & Nosal, 2016). Al contempo,

Škare et al. (2021) riportano una mancanza di studi empirici che approfondiscano l'impatto di focolai pandemici sull'industria del turismo. A tale particolare mancanza può ricondursi l'insufficiente preparazione nella gestione dell'evento avverso rilevata dalle strutture al momento dello scoppio della pandemia.

Comprendere gli impatti potenziali potrebbe infatti aiutare a prevederne le ricadute sul settore turistico (Škare et al., 2021). L'obiettivo della ricerca, di cui in questo elaborato si presenta un'analisi preliminare, è quello di misurare la relazione che intercorre tra le politiche attuate dagli operatori e la risposta in termini di performance, ai fini di individuare stimoli alla generazione di processi di resilienza. La ricerca presuppone la volontà di accrescere il raggio di osservazione nella valutazione del fenomeno al fine di offrire soluzioni operative ai manager e ai policy maker, i quali possano costruire piani operativi di ripresa di medio e lungo periodo, non solo operazioni di sopravvivenza di breve termine. La pandemia Covid-19 ha generato un nuovo stimolo per gli studiosi, che hanno ampliato lo sguardo sulla gestione delle crisi e trattato le implicazioni della pandemia sul settore turistico sotto diversi approcci (si veda ad esempio: Gowreesunkar et al., 2021).

Lo studio in questo elaborato vuole rispondere all'esigenza di cui sopra, valutando le soluzioni strategico-organizzative intraprese dal settore ricettivo veneziano in risposta alla crisi. Il settore ricettivo del sistema turistico locale veneziano è stato colpito duramente e direttamente dalla pandemia da Coronavirus, trovatosi a fronteggiare una crisi imprevedibile che ha colto di sorpresa gli operatori delle destinazioni turistiche, in generale. In questo contesto operatori turistici e *policy maker* hanno dovuto ripianificare la propria attività, studiando e attuando nuove strategie per sostenere le singole realtà che, in una visione collettiva, compongono il sistema di offerta destinazione. Non solo, poiché il raggiungimento della tanto attesa "nuova normalità" produrrà implicazioni a lungo termine con contestuali modifiche nelle intenzioni di viaggio e nelle preferenze dei viaggiatori a cui l'offerta turistica sarà chiamata a rispondere (OECD, 2020). È necessario ristabilire la fiducia nei viaggiatori e stimolare la domanda, incoraggiando strategie di innovazione e investimenti per la diversificazione dell'offerta destinazione.

Entrando nel merito della ricerca, l'intento è quello di comprendere gli approcci strategici che hanno influenzato la capacità di resilienza del settore ricettivo veneziano, ai fini di costituire un *benchmark* per gli operatori del settore. Viene proposto uno studio qualitativo e quantitativo degli impatti della crisi Covid-19 sul sistema di ospitalità veneziano, con l'obiettivo di valutarne gli aspetti strategico-organizzativi che possano essere



state più efficaci per rispondere alla crisi. Un approccio di questo tipo trova riscontro nella letteratura: Hidalgo et al. (2022) analizzano l'influenza delle strategie adottate dai manager degli hotel spagnoli verso la ripresa post Covid-19; precedentemente Brown et al. (2019) misurano la resilienza del settore ricettivo attraverso uno studio qualitativo esplorativo. Entrambi i paper sono punto di riferimento e ispirazione per il progetto di ricerca, il quale è stato sviluppato dal Centro di Ricerca NOIS – Dipartimento di Management presso l'Università Ca' Foscari Venezia e di cui il presente elaborato contiene un'analisi preliminare.

Introducendo una base teorica riguardante il Destination Management e il Crisis Management si svilupperà in maniera sempre più specifica il tema oggetto dell'analisi, evidenziando gli impatti che la pandemia da Covid-19 ha prodotto sul sistema di ospitalità veneziano. Questo elaborato è dunque strutturato come segue: al Capitolo 1 si introdurranno le nozioni di Destination Management e si realizzerà un approfondimento sulla governance della destinazione e il ruolo della Destination Management Organization; al Capitolo 2 si presenteranno i concetti di Crisis Management, con particolare riferimento al Tourism Crisis Management, e un *overview* sugli effetti della pandemia, da un contesto globale fino al caso specifico del settore turistico italiano; al Capitolo 3 ci si addenterà nel contesto oggetto del caso studio, presentando le ricadute della pandemia su Venezia quale 'sistema destinazione' per poi concentrarsi sulle performance del settore ricettivo veneziano; infine, all'ultimo Capitolo (4) si esporranno le principali considerazioni derivate dall'analisi dei dati acquisiti dai rispondenti al caso studio, proponendo un'indagine specifica sulla relazione tra performance e misure proposte dalle imprese.



# CAPITOLO 1 – IL DESTINATION MANAGEMENT E LA GOVERNANCE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

## 1.1. La destinazione turistica e il Destination Management

### 1.1.1. Il concetto di destinazione e l'evoluzione del Destination Management

‘Turismo’ e ‘destinazione turistica’ sono due astrazioni strettamente collegate tra loro e che riconducono alle medesime immagini. Sebbene il concetto di turismo e la sua evoluzione, sia letterale che esperienziale, abbia radici profonde (il concetto di viaggio si era sviluppato già nel XVII secolo), il concetto di destinazione, ha invece un respiro più recente.

Le prime considerazioni sulle implicazioni tra turismo e destinazione risalgono alla seconda metà del Novecento, con i testi (per citarne alcuni) di Young (1973), Mathieson & Wall (1982) e Pearce (1989) che espongono i primi concetti relativi alla pianificazione e agli impatti dei flussi turistici sulle destinazioni. Non è un caso che questi studi nascano dagli anni '70. Il turismo si tramuta da *“insieme di comportamenti facilmente identificabili e descrivibili, appartenenti all'élite della popolazione”*, verso un fenomeno di massa con schemi riconoscibili, in coincidenza del boom economico e fino agli anni novanta, in cui inizia la fase del turismo globale (Franch, 2010, pag. 10 e ss.). Si avverte un cambiamento radicale delle abitudini delle persone, le quali avvertono il bisogno di sfruttare il proprio tempo libero spostandosi verso località attrattive, incoraggiati da un periodo economico florido e dalla globalizzazione. In questo contesto di sviluppo, conosciuto oggi come ‘turismo di massa’, si riconosce nel turismo un fattore economico e sociale rilevante nello sviluppo di realtà locali. Le destinazioni devono essere in grado di accogliere i nuovi avventori, rispondendo alle loro esigenze. Perciò, queste realtà sono oggetto di una ristrutturazione: si sviluppa la rete di trasporti, si realizzano nuove costruzioni destinate alla ricettività, centri attrattivi e culturali. L'importanza di una gestione e di una pianificazione attenta della destinazione viene avvertita dagli studiosi del turismo e di politiche ambientali. Gli studi sulla pianificazione e la politica del turismo attingono infatti da diverse discipline (politica pubblica, gestione organizzativa, sociologia, economia, geografia) a rappresentare la trasversalità di questo settore e dei diversi fattori che devono essere presi in considerazione nella realizzazione di politiche (Wang & Pizam, 2011).

Questa complessità si ritrova anche nella definizione di destinazione. Nel corso degli anni molti studiosi hanno cercato di costruire una definizione che potesse demarcare con

precisione un concetto che, tuttavia, è difficile circoscrivere proprio a causa della sua trasversalità. Eppure, tale costrutto è di rilevante importanza poiché *“la maggior parte delle attività turistiche si svolge nella destinazione”*, come sostiene Pike (2008).

Un passo fondamentale per definire una destinazione coincide nello scindere i concetti di luogo e, appunto, destinazione. Un luogo infatti può essere inteso come destinazione quando il mercato ne comprende le potenzialità e queste si tramutano in una domanda effettiva, anche grazie alla capacità di comunicare la propria offerta (de Venezia, 2018). Esistono diverse declinazioni della definizione di destinazione, secondo l'interpretazione che diversi studiosi hanno saputo fornire. Per questi motivi non si riscontra un'enunciazione univoca, definitiva e universalmente condivisa. La letteratura presenta da una parte definizioni che considerano la domanda turistica e le preferenze dei consumatori; dall'altra, definizioni che considerano il sistema di offerta turistica e le attrattive della destinazione. Nel primo caso Pike (2008) propone una definizione basata sulle risorse, quale *“uno spazio geografico in cui esiste un cluster di risorse turistiche, piuttosto che un confine politico”*<sup>1</sup>. Precedentemente si erano espressi Dredge & Jenkins (2007) definendo la destinazione come il luogo ove una persona viaggia senza considerare i confini politici ma in relazione alle preferenze di viaggio<sup>2</sup> e Rubies (2001) che riassume le due considerazioni presentate da Pike e Dredge: egli definisce la destinazione come *“un accumulo di risorse e attrazioni turistiche, infrastrutture (...) le cui attività integrate e coordinate forniscono ai clienti le esperienze che si aspettano dalla destinazione che visitano”*.<sup>3</sup> Non meno rilevante è la definizione utilizzata da Della Corte (2009) secondo cui una destinazione turistica *“è tale nella misura in cui è in grado di attrarre autonomamente domanda”*. Rispoli & Tamma (1995) definiscono la destinazione come un *“Sistema Locale di Offerta Turistica”* (a.d. SLOT), collegando il concetto di destinazione turistica a quello di *‘distretto turistico’*.

Il dibattito critico creatosi attorno alla ricerca di una definizione di destinazione è vasto. Ulteriori teorizzazioni di altrettanti eminenti studiosi potrebbero essere trascritti in questo paragrafo: per tale approfondimento si veda la revisione della letteratura sulla

---

<sup>1</sup> *“A geographical space on which a cluster of tourism resources exists, rather than a political boundary”* (Pike, 2008).

<sup>2</sup> *“A location that a person travels to, and that is distinct from their usual place of residence. The destination's boundaries are necessarily tied to the characteristics of travel patterns.”* (Dredge & Jenkins, 2007)

<sup>3</sup> *“An accumulation of tourist resources and attractions, infrastructure, equipment, service providers, other support sectors and administrative organizations, whose integrated and coordinated activities provide customers with the experiences they expect from the destination they visit.”* (Rubies, 2001).

concettualizzazione di destinazione intrapresa da Saraniemi & Kylänen (2011). Nonostante, come già affrontato, la complessità del concetto di destinazione faccia scaturire diversi approcci e diverse enunciazioni, possono essere riscontrati alcuni 'elementi comuni' (a.d. "elementi definitivi"), teorizzati originariamente da Leiper (1995): (i) elementi geografici, ovvero spazio e territorio suddivisibili in due macro aree, quali la regione generatrice di viaggiatori e la regione di destinazione turistica; (ii) i turisti, attuali e potenziali, che contribuiscono a formare e migliorare (in determinati casi però a peggiorare) la destinazione e la sua competitività; (iii) l'industria del turismo, intesa come l'intero complesso formato da *stakeholders* e servizi di supporto che agiscono nella regione di destinazione e nella regione generatrice di viaggiatori.<sup>4</sup> Una volta cercato di individuare le dimensioni che caratterizzano la destinazione, il passo successivo consiste nel definire il correlato concetto di Destination Management (di qui in poi DM).

I cambiamenti del fenomeno turistico avvenuti negli anni '90 e l'evoluzione dei concetti di turismo e destinazione hanno portato alla luce l'esigenza di un cambiamento nella 'gestione dell'offerta turistica', riconducendola ad una vera e propria 'gestione della destinazione'. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO)<sup>5</sup> il DM *"consiste nella gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione turistica"* e consiste nell'adottare *"un approccio strategico per collegare questi elementi a volte molto separati per una migliore gestione della destinazione."*<sup>6</sup>

'Gestione della destinazione' è un concetto vasto, che necessita di un passo in più ai fini della sua comprensione. Si può affermare che, in un approccio generalizzato, la gestione della destinazione riguardi tutte quelle attività che consistono nell'orientare e mantenere un posizionamento competitivo della destinazione, implementando i fattori di attrattiva in un orientamento strategico. Il che presuppone una comprensione di 'cosa' debba essere gestito e attraverso quali strumenti (Tamma, 2002). Di qui, il DM è stato definito anche come un processo decisionale allo scopo di realizzare offerte integrate di servizi e fattori di attrattiva

---

<sup>4</sup> Per quest'ultima ipotesi si prendano in considerazione, ad esempio, le agenzie di viaggio *'outgoing'* e tour operator che organizzano attività verso la destinazione e tutte quelle attività di veicolazione dell'immagine della destinazione.

<sup>5</sup> United Nations World Tourism Organization: Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT)

<sup>6</sup> *"Destination management consists of the coordinated management of all the elements that make up a tourism destination. Destination management takes a strategic approach to link-up these sometimes very separate elements for the better management of the destination."* (World Tourism Organization (UNWTO), 2019)

per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Della Corte, 2009; Franch, 2002; Martini, 2002; Tamma, 2002). In un approccio omnicomprensivo, le attività di DM si riconducono a:

- strategie e tattiche per lo sviluppo dei prodotti della destinazione,
- strategie e tattiche per la gestione degli stakeholders che agiscono nella destinazione,
- strategie e tattiche di marketing, comunicazione e distribuzione,
- principi e strategie per la gestione dei disastri e delle crisi,

il tutto in un'ottica di sostenibilità economica e ambientale (Wang & Pizam, 2011, pag. 5).

In un certo senso il DM consiste nel programmare attività operative per analizzare definire e gestire i fattori di attrattiva del luogo e intercettare la domanda di mercato o, in altri termini, per rispondere agli obiettivi predisposti per la destinazione. Gli organi preposti al DM devono prendere in seria considerazione il livello di sostenibilità per la destinazione (nelle diverse declinazioni: economica, ambientale, sociale) a seconda della fase del ciclo di vita della località turistica,<sup>7</sup> per orientarne le decisioni manageriali (Della Corte, 2020). È infatti evidente come, ad oggi, l'obiettivo di una destinazione non sia prettamente quello di aumentare il flusso verso la stessa, bensì quello di stimolare la fruizione dell'“offerta destinazione” in un'ottica di sostenibilità, facilitandone l'interazione dei visitatori e i suoi residenti. Venezia, oggetto del nostro studio, ne è un esempio lampante. Tuttavia, queste considerazioni necessiterebbero di ulteriori approfondimenti che andrebbero oltre lo scopo del presente elaborato.

Si può notare quindi come il DM sia un approccio complesso da gestire operativamente, necessitando di un'integrata collaborazione di più attori. Non si può però prescindere da una gestione quantomeno centrale di tutto il processo di management: è per questo motivo che nel tempo, le strutture organizzative si sono sempre più evolute fino a diventare delle vere e proprie organizzazioni per la gestione delle destinazioni definite anche DMO (Destination Management Organization).<sup>8</sup> A queste è dato compito di orientare strategicamente l'azione della destinazione, quale sintesi di diversi interessi idee e valori (*policy*), e di gestire attività

---

<sup>7</sup> Si veda “*The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: implications for management of resources*” (Butler, 1980)

<sup>8</sup> Si riconoscono anche DMC (Destination Management Company), come organismi tipicamente privati preposti alla gestione delle destinazioni. In questo elaborato si tratteranno indistintamente DMO e DMC, pur portandone a conoscenza la loro esistenza.

operative (*planning*) per il raggiungimento della visione strategica tenendo conto della realtà locale e territoriale.

Nel prossimo paragrafo (1.1.2) si analizzerà la nascita e lo sviluppo di queste organizzazioni, oltre alla loro importanza all'interno della destinazione nell'implementazione delle attività di *policy* e *planning*.

#### 1.1.2. Che cos'è una DMO: gestire e coordinare una destinazione

La DMO nasce in relazione alla nuova concezione di programmazione e competitività turistica introdotta al paragrafo precedente. Con la conseguente ridefinizione del sistema di offerta turistica sempre più orientato alla destinazione, anche l'orientamento verso l'ambiente competitivo si è evoluto: si avverte maggiormente una visione di 'prodotto destinazione' che allarga la competizione verso altri prodotti di altre destinazioni. La visione competitiva è traslata su approccio intra-destinazioni e non inter-destinazione.

In questo contesto, quindi, è necessario che i vari attori all'interno della destinazione siano coordinati ai fini della costruzione di una proposta di valore univoca, correlata alla natura della destinazione stessa. Un paragone molto semplice, ma che rende perfettamente l'idea, è quella di immaginare la destinazione come un'azienda che, attraverso il coordinamento delle sue divisioni operative, persegue i propri obiettivi strategici e la propria mission. Nel nostro caso l'organo che definisce gli orientamenti aziendali, coordina e gestisce le divisioni operative è la DMO. Quanto appena enunciato è riassunto in due definizioni, presentate di seguito, che definiscono la *raison d'être* della DMO. Secondo il *Committee on Tourism and Competitiveness* (CTCC), e promossa dall'OMT (2019), la *Destination Management Organization* è "l'entità organizzativa principale che può raggruppare le varie autorità, stakeholders e professionisti e facilita partnership verso una visione collettiva della destinazione".<sup>9</sup> In un precedente elaborato (2004) l'OMT definisce la DMO l'"organizzazione responsabile per il management e il marketing della destinazione il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato degli elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere".

---

<sup>9</sup> "the leading organizational entity which may encompass the various authorities, stakeholders and professionals and facilitates partnerships towards a collective destination vision" (CTCC in: World Tourism Organization (UNWTO), 2019, pag. 12).

Come si è constatato per i concetti di destinazione e di DM, anche il ruolo della DMO ha saputo evolversi parallelamente nel tempo. Infatti, fattori mutevoli nel tempo (come le intenzioni di viaggio dei turisti, la nuova concezione dell'offerta turistica, lo sviluppo economico-tecnologico-sociale) hanno modificato la struttura e le ambizioni della DMO, dall'inizio del XX secolo ad oggi<sup>10</sup>.

La prima entità organizzativa all'interno della destinazione nasce nella prima metà del Novecento, la quale operava principalmente con l'obiettivo primario di promuovere *meeting*, *convention* e turismo congressuale verso la destinazione, attuando solamente una strategia di promozione del luogo. L'entità organizzativa era conosciuta principalmente come *Convention Visitors Bureaux* (CVB), a sottolineare come la promozione turistica asserviva lo scopo di generare indotto nella destinazione contando su quello che oggi viene definito turismo d'affari. Dalla seconda metà del secolo scorso ad oggi, i CVB hanno saputo evolversi conseguentemente al cambiamento dell'ambiente di mercato, convertendosi da promotori turistici a veri e propri pianificatori dell'offerta turistica nella destinazione, curando tutti gli aspetti qualitativi per la creazione del significato e dell'immagine della destinazione stessa. Ad oggi, infatti, si parla di DMO come *Tourism Destination Manager*, la quale attua un processo di pianificazione e organizzazione della proposta di valore per la destinazione, coordinando gli attori che operano nella creazione dell'offerta, in un'ottica di collaborazione e sviluppo competitivo verso altre destinazioni. Secondo quanto riportato da Della Corte (2020, pagg. 381-382), nelle realtà più avanzate si costituiscono le *Destination Management Company*, soggetti di governo del territorio (principalmente in forma privata n.d.r.) che operano in coordinamento con autorità locali per la definizione delle principali linee di intervento.

Si evince come il DM sia cambiato nel corso degli anni. Se inizialmente lo scopo del management della destinazione si esauriva nell'attirare persone all'interno della destinazione, oggi la tendenza è quella di anticipare i bisogni dei turisti e di proporre loro ciò che stanno cercando. Ejarque (2003) sostiene che lo scopo del turista "*non è avere servizi, bensì acquistare benefici, (...) che soddisfano le sue aspettative*". Come suggerisce la letteratura sui fondamenti di marketing, si può dunque pensare ad un processo di DM che si è evoluto da un approccio tipicamente '*pull*' dei primi anni del Novecento, ad un approccio '*push*' del giorno d'oggi. Secondo gli studiosi, il DM evolverà in questa direzione, stimolando la

---

<sup>10</sup> Si veda (Wang & Pizam, 2011, pagg. 13-17), in cui viene presentata una *roadmap* dell'evoluzione delle DMO dal secolo scorso fino agli anni avvenire (proiezione).



cooperazione all'interno della destinazione e ricercando un'armonizzazione degli obiettivi dei diversi attori che ne fanno parte: una comunità maggiormente cooperativa (invece che competitiva) in tutte le sue parti può giovare alla destinazione ottenendo un posizionamento competitivo di lungo periodo (tra gli altri: Fyall & Garrod, 2004; Grängsjö, 2003). In questa visione, la DMO prende il nome di *Community Brand Manager*, in quanto coinvolge la comunità nella costruzione del brand e nella gestione dell'esperienza del visitatore (Wang & Pizam, 2011).

Gestire una destinazione è un compito complesso. Si propone dunque una valutazione di questa complessità al paragrafo seguente.

### 1.1.3. Le configurazioni di gestione della destinazione

La definizione promossa dal CTCC e presentata al paragrafo 1.1.2 pone l'attenzione sul compito della DMO di sviluppare una visione collettiva per la destinazione tra le varie autorità e *stakeholders*. Questa teorizzazione nasconde una complessità tale da rendere le destinazioni turistiche una delle realtà più difficili da gestire. Infatti, se dal lato del turista la destinazione viene percepita come un unico *brand*, dal lato dell'offerta esso si caratterizza per un insieme di fornitori di risorse e di servizi, cui si celano attori con diversi interessi e obiettivi. I turisti fruiscono della loro esperienza nella destinazione (si parla infatti di *'experience good'*) come un'esperienza completa spesso senza rendersi conto che ogni elemento del prodotto integrato è responsabilità di diversi attori (Marchioro & Miotto, 2014). Come sostengono Sautter & Leisen (1999) nel loro studio sulla gestione degli stakeholders per il *tourism planning*: *"ogni entità è classificata innanzitutto come un attore la cui posta in gioco o interesse è definita dal ruolo che svolge all'interno del sistema"*.<sup>11</sup>

Di conseguenza, i pianificatori turistici passano attraverso il difficile compito di coordinare e allineare i differenti obiettivi dei gruppi di stakeholder che fanno parte della medesima proposta di valore per la destinazione, pur riconoscendo che i loro interessi non sono esclusivamente turistici. L'interdipendenza che si crea tra questi gruppi è tale che diviene necessario operare in maniera congiunta ai fini di ottenere il massimo risultato per la destinazione: in un mercato sempre più competitivo, la capacità di creare maggiori livelli di consapevolezza attraverso la collaborazione degli stakeholders può costituire un

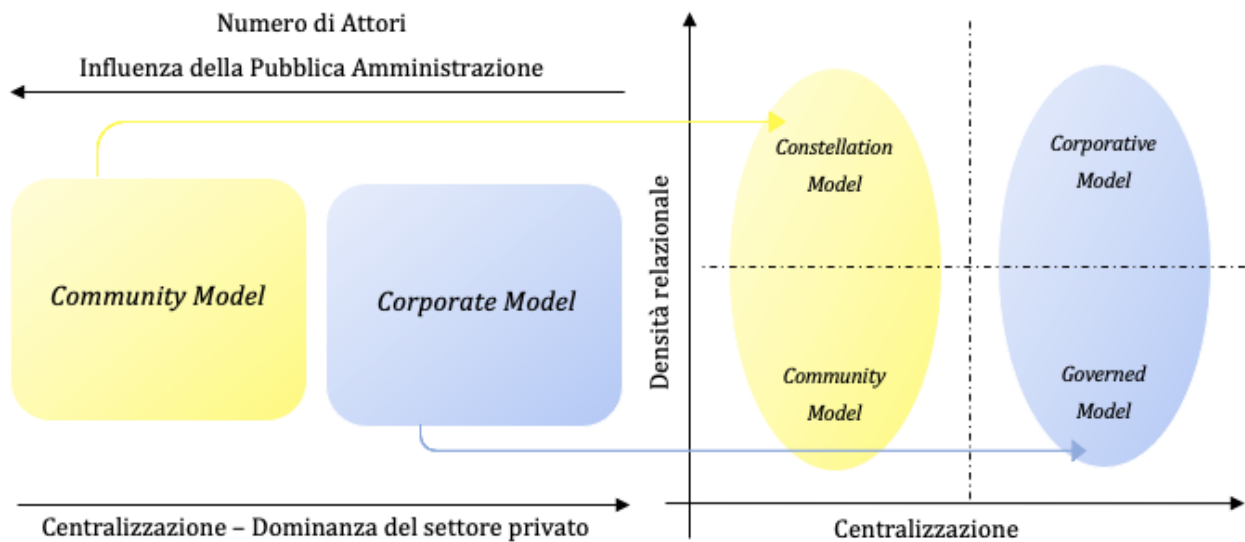
---

<sup>11</sup> *"Within the theory's framework, (...) each role is crucial to the performance of the entire tourism system. Accordingly, each entity is classified first as a player whose stake or interest is defined by the role they play within the system"* (Sautter & Leisen, 1999, pag. 5).

vantaggio competitivo per una destinazione (Palmer & Bejou, 1995). La questione in oggetto si collega al concetto di Community Brand Management presentato precedentemente, e a concetti di Destination marketing collaborativo che esamineremo in seguito.

In linea teorica, la *Destination Governance* passa per la gestione di risorse scarse, che devono essere allocate con lo scopo di preservarle e valorizzarle. La scarsità di risorse è un elemento che caratterizza l'economia del turismo, dove gli attori del 'sistema destinazione' si contendono la gestione di queste risorse limitate, e, come detto, li porta ad interagire tra loro (Tamma, 2002). Questo richiede una partecipazione pubblica che, nella maggioranza dei casi, detiene il dominio di queste risorse. Il settore pubblico si trova quindi ad avere un ruolo di rilievo nel *Destination Governance*, che può essere più o meno presente nell'orientare la *policy* della destinazione. A seconda di ciò e della specificità del territorio che ospita la destinazione, le interazioni tra i vari soggetti si sviluppano in forme diverse (Franch, 2010). Bodega et al. (2004) presentano quattro ideal-tipi di governance di una destinazione, i quali sono riconosciuti e dibattuti tra gli accademici (tra gli altri: Pechlaner et al., 2012). Lo studio di Bodega e dei suoi collaboratori (2004) rielabora la modellizzazione promossa alcuni anni prima da Flagestad e Hope (2001): quest'ultimi caratterizzano le destinazioni a seconda, principalmente, del ruolo ricoperto dalla pubblica amministrazione, sviluppando il "*community model*" e il "*corporate model*". Bodega et al. elaborano la caratterizzazione proposta da Flagestad e Hope aggiungendo una dimensione alla caratterizzazione del 'sistema destinazione': essi costruiscono una modellizzazione basata sul "grado di centralizzazione sistemica" (ovvero il livello di accentramento delle decisioni per la gestione della destinazione) e sulla "densità relazionale" (ovvero la qualità e la frequenza delle relazioni che intercorrono tra gli attori della destinazione). A seconda dell'alto o basso grado delle due variabili, le configurazioni possibili risultano essere quattro: (i) *Community Model*; (ii) *Constellation Model*; (iii) *Corporative Model*; (iv) *Governed Model*. Le due teorizzazioni appena presentate sono illustrate in Figura 1.

Figura 1 - Rappresentazione dei modelli di destinazione di Flagestad e Hope (2001) e di Bodega et. al. (2004)



La centralizzazione del soggetto di governo risulta essere maggiore in una destinazione ‘Governed’, situata all’estremo opposto della destinazione ‘Community’ in un ideale *continuum*. Le istanze di governo non risiedono necessariamente nell’organo amministrativo pubblico, ma in entità che si prefiggano la gestione e il coordinamento dei vari stakeholder e che rispecchino una *“leadership riconosciuta”* della destinazione attraverso *“l’adozione delle decisioni necessarie al governo della destinazione”*. A parere degli stessi Marchioro e Miotto (2014) le strutture organizzative rappresentative di una partnership pubblico-privato sono le più coerenti con l’applicazione dell’approccio di DM. Alcuni anni prima, Rispoli & Tamma (1995) hanno sviluppato la loro logica organizzativa per una destinazione. Come accennato in precedenza, il concetto di destinazione turistica individuato da Rispoli & Tamma (1995) segue una corrente di pensiero che lega la località all’offerta turistica (come, tra gli altri: Rubies, 2001), definita SLOT:<sup>12</sup> *“insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un’offerta turistica articolata e integrata (...)”*. Questo approccio necessita di un’organizzazione strategico-manageriale che si focalizzi sulla località, in considerazione dell’ambiente interno e dell’ambiente competitivo, ai fini di individuare lo sviluppo più opportuno per la località stessa. È necessario quindi perseguire un’azione comune, in quanto ogni singolo operatore vede la propria attività inserita in un *“quadro complesso che trascende i confini del proprio raggio di azione diretto”* (Rispoli & Tamma, 1995, pag. 43). Il loro studio approfondisce le diverse conformazioni nel

<sup>12</sup> “Sistema Locale di Offerta Turistica”, come precedentemente presentato al paragrafo 1.1.1.

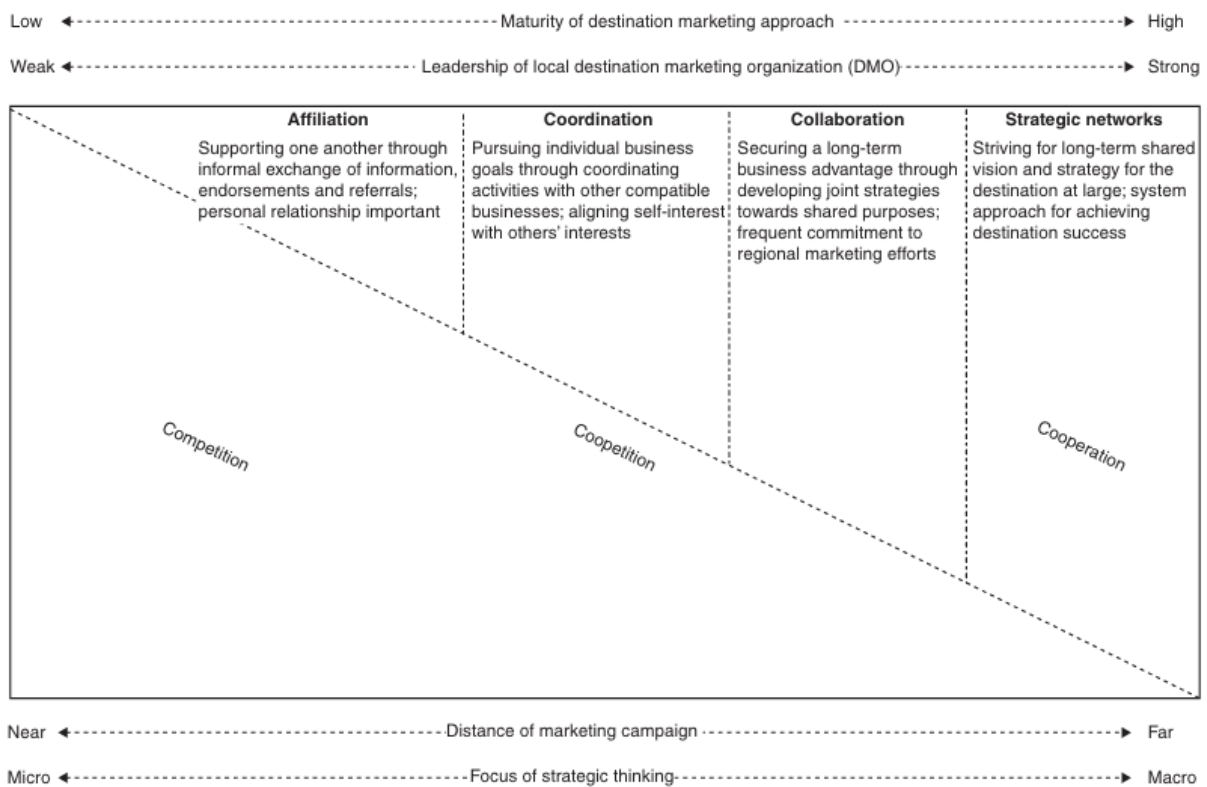
sistema di relazioni tra domanda e offerta (*'punto a punto'*, *'network'* e *'package'*), quali diverse conformazioni organizzate per godere dell'*experience good*.<sup>13</sup>

In questo *mare magnum* di configurazioni e caratterizzazioni della DMO, il filo conduttore (riprendendo anche i concetti presentati al paragrafo 1.1.1 sul DM) si può riscontrare nel fattore *'cooperazione'*. Il fattore cooperazione, su più livelli di governance della destinazione, può essere fondamentale per gestire un sistema di offerta "integrata", applicare piani di marketing "integrati", realizzare politiche di sviluppo sostenibile "integrate". La concezione che si è sviluppata negli ultimi anni, quale chiave di un DM competitivo di successo, consiste nel ritenere che le imprese dello stesso territorio (e che soddisfano lo stesso segmento di domanda) *"competono e collaborano"* nel formare l'offerta di una destinazione (Pencarelli & Forlani, 2002). Gli operatori del sistema di offerta scelgono di entrare in un'ottica collaborativa a seconda di determinate motivazioni, che possano permettere loro di raggiungere obiettivi specifici per la collaborazione. Lo studioso Wang, in collaborazione con Fesenmaier prima (2007) e con Pizam poi (2011), elabora questo quadro concettuale estendendo la teoria delle collaborazioni al Marketing di Destinazione Collaborativo. Secondo il loro studio, si sviluppano delle *'precondizioni'* che spingono gli operatori ad entrare nella collaborazione, perseguendo non solo l'obiettivo comune prestabilito ma, nello stesso tempo, perseguendo i propri obiettivi specifici (motivazioni all'ingresso). Il grado di collaborazione nella destinazione si sviluppa operativamente in relazioni commerciali più o meno strette, lungo un *continuum* tra *'competition'* e *'cooperation'*.

---

<sup>13</sup> Si veda *"Le imprese e il sistema di offerta turistica"* in *"Risposte strategiche alla complessità: Le forme di offerta dei prodotti alberghieri"* per l'approfondimento sulle tre configurazioni tipo (Rispoli & Tamma, 1995).

Figura 2 – Le configurazioni e i fattori determinanti delle relazioni nell'industria del turismo



Fonte: (In Wang & Pizam, 2011 adattato da: Watkins & Bell, 2002)

Si può notare dalla Figura 2 come le diverse configurazioni possano innescare opportunità strategiche a seconda del profilo di un operatore (il raggio della campagna di marketing e l'orientamento strategico) e della località in cui opera (la maturità della destinazione, la leadership della DMO locale). Quanto più aumenta il livello di integrazione tra gli attori tanto più il focus sarà destinato alla destinazione nel suo complesso e tanto maggiore sarà l'abilità di attivare strategie di sviluppo di livello 'macro', spostando il focus competitivo dei singoli operatori verso altre destinazioni e non al suo interno. Il lavoro collettivo attiva una serie di benefici condivisi che aggiungono valore ad ogni attore del contesto, attivando processi di *knowledge sharing*<sup>14</sup> e posizionamento competitivo (Bramwell & Lane, 2000; Wagner & Bolloju, 2005; Wang & Pizam, 2011). Nello specifico Bramwell e Lane (2000) sostengono che combinando le potenzialità di vari attori (conoscenze, competenze e capitali) si possano raggiungere opportunità che non sarebbero state raggiungibili dai singoli operatori, oltre ad ottenere un livello più alto di efficacia.

<sup>14</sup> Si vedano tra gli altri (Hendriks, 1999; Xiao et al., 2022).

Ragionamento che trova fondamenti anche nella letteratura classica d'impresa, secondo cui più soggetti si uniscono per raggiungere obiettivi non raggiungibili singolarmente.

A conclusione si può aggiungere che la visione di lungo periodo deve essere sostenuta raggiungendo *step-by-step* i micro-obiettivi operativi che ne portino al suo raggiungimento. La variabile organizzativa deve dotarsi di sistemi adeguati di supporto alle decisioni, quali: *Destination Management Plan* (DMP) per costituire e implementare la partnership tra gli attori e *Destination Management System* (DMS), software per la gestione integrata dell'intera destinazione (dalle attività di *booking* alla gestione delle informazioni e CRM<sup>15</sup>) e supportare le organizzazioni nello sviluppo di strategie (Della Corte, 2020; Marchioro & Miotto, 2014; Presenza, 2007).

Quanto presentato in questo capitolo aiuta a comprendere la dimensione e le diverse configurazioni della DMO e del DM, di fondamentale importanza per realizzare un'analisi accurata e cercare di comprendere quale entità sia *benchmark* del nostro caso studio. Non è possibile individuare a priori il modello più efficace di gestione di una destinazione ma ci possono essere delle esperienze che possono essere prese a riferimento (Franch, 2010; Marchioro & Miotto, 2014). La conoscenza presentata in questi capitoli permetterà di valutare quale soluzione gestionale sia attiva nel comune di Venezia e che implicazioni ne derivino in ottica di Crisis Management. Al capitolo successivo (2) si cercherà di comprendere maggiormente questo tema, perseguendo la stessa linea utilizzata nella redazione di questo capitolo.

---

<sup>15</sup> Customer Relationship Management (gestione della relazione con i clienti).

## CAPITOLO 2 – IL CRISIS MANAGEMENT E LA PANDEMIA COVID-19

### 2.1 Le teorie di gestione della crisi: il *Crisis Management*

#### 2.1.2 Il concetto di crisi e il Crisis Management: risposte manageriali alle crisi

Per comprendere la nozione di Crisis Management è necessario capire e identificare come viene definita una crisi. In questo capitolo si esaminerà il concetto di crisi secondo diversi aspetti: (i) la crisi come fenomeno dannoso, (ii) la crisi in termini d'impresa (come mancanza di equilibrio economico-finanziario) e (iii) la crisi declinata per l'industria turistica o una destinazione turistica. Seppure tutte e tre sottendano il medesimo concetto, le diverse declinazioni ne evidenziano aspetti teorici differenti.

Per iniziare dal punto (i) la crisi in quanto tale è *“sinonimo di un evento che altera il normale svolgimento delle cose”* (Laws et al., 2007)<sup>16</sup>. Santana (2004) ha evidenziato come il termine *“crisi”* derivi dal greco *“Krisis”*, ovvero *‘decisione’* o *‘punto di svolta’*. Può essere ritenuto uno sconvolgimento di stato, che comporta una reazione ad un cambiamento e/o un adattamento, stabilendo una nuova normalità. Si tratta di decisioni, cause naturali o fenomeni economici improvvisi che, alle volte, esulano dalla capacità dell'uomo di controllarne o limitarne gli effetti. Molti autori hanno tentato di definire il concetto crisi: per citarne alcuni, secondo Barton (1993) è un *“evento imprevedibile che ha potenziali effetti negativi”*<sup>17</sup> mentre secondo Glaeßer (2006) *“è un processo limitato nel tempo con sviluppi ambivalenti”*;<sup>18</sup> Foster (1980) la definisce come un'urgente bisogno di una decisione; Rosenthal e Pijnenburg (1991) la correlano a una situazione caratterizzata da incertezza e minacce. Le crisi possono essere su scala locale o globale, a seconda dell'entità e della causa scatenante. Considerando il punto (ii), la crisi d'impresa rientra tendenzialmente su scala locale, in quanto intacca un sistema economico più o meno circoscritto. Dal punto di vista aziendale, l'impresa ha come proposito quello di generare valore per crescere e rimanere competitiva sul mercato. Senza entrare nel merito della questione aziendale (in quanto si di interesse generale ma non finalizzato allo scopo di questo studio), situazioni di crisi d'impresa nascono nel caso in cui i soggetti

---

<sup>16</sup> *“A crisis is synonymous with an event which disrupts the pre-existing state of affairs”* (Laws et al., 2007, pag. 24)

<sup>17</sup> *“A major, unpredictable event that has potentially negative results”* (Barton, 1993, pag. 2)

<sup>18</sup> *“A crisis is an undesired, extraordinary, often unexpected and timely limited process with ambivalent development possibilities.”* (Glaeßer, 2006, pag. 14).

economici perdano uno dei due equilibri fondamentali del business: l'equilibrio economico o quello finanziario (Tron et al., 2018). Questo può essere scatenato da fattori interni all'azienda o fattori esterni all'azienda.

Al punto (iii) si prende in esame la terminologia utilizzata per lo studio in oggetto: in questo paper il termine 'crisi' verrà utilizzato per indicare principalmente uno shock nel panorama turistico, con le relative conseguenze verso una destinazione turistica. Le difficoltà della gestione di una crisi in una destinazione sono molteplici se si considera la complessità organizzativa della stessa, (come visto al paragrafo 1.1.2) e la difficoltà di costruire una risposta organizzata a situazioni che non sono tipicamente prevedibili. In effetti gli shock che creano situazioni di crisi nel panorama turistico sono relativi a eventi di scala globale. Faulkner (2001) utilizza il termine 'disastri' per riferirsi a situazioni in cui *"un'impresa (o un insieme di imprese di una destinazione turistica) si confronta con improvvisi e imprevedibili cambiamenti catastrofici sui quali ha poco controllo"*, coniato il termine *Disaster Management*, poiché *"le nuove destinazioni hanno piani di gestione dei disastri adeguatamente sviluppati per aiutarli a far fronte a tali evenienze"*.<sup>19</sup> Parafrasando le parole di Heath (1998), i termini 'disastri' o 'crisi' (se ne potrebbero aggiungere ulteriori) nascondono gli stessi concetti (sebbene alcuni autori, come visto, le utilizzano con uno specifico accento) pertanto questa variazione della terminologia comporta un'ambiguità comunicativa. Per ovviare a ciò, in questo elaborato parleremo generalmente di Crisis Management e di gestione delle crisi (o management delle crisi) tenendo presente i concetti di 'disastro' e '*Disaster Management*'.

Una volta approfondito il concetto di crisi, si presentano alcune proposte di studiosi inerenti alla definizione del Crisis Management (di qui in poi CM). L'esame della letteratura autorizza a interrogarsi su un concetto interessante, relativo ai diversi contesti in cui è applicato il CM: come definire qualcosa che si manifesta in ambiti diversi (dalla crisi organizzativa alla crisi di una destinazione colpita da un evento ambientale), provoca conseguenze molto diverse e richiede strategie operative molto diverse? Queste considerazioni invitano quindi a riflettere su come possa essere definito il CM. Nonostante molti illustri autori si siano espressi cercando di definire il CM non si riscontra una visione univoca su questo tema. Le prime teorizzazioni di CM si riscontrano dopo la Seconda Guerra

---

<sup>19</sup> "(...) Situations where an enterprise (or collection of enterprises in the case of a tourist destination) is confronted with sudden unpredictable catastrophic changes over which it has little control." e "(...) few destinations have properly developed disaster management plans in place to help them cope with such eventualities." (Glaeßer, 2006, pag. 14)



Mondiale, ciò nonostante non hanno preso piede nel panorama del management fino agli anni '80 - '90 (si veda Jaques, 2009 per maggiori dettagli). La *“sfida definitoria”*, come la definisce Jaques (2009) non ha raggiunto lo scopo di coniugare i diversi approcci in un'univoca rappresentazione del CM.<sup>20</sup> A ragione di ciò, si possono presentare alcune teorizzazioni e studi di alcuni autori.

Secondo Laws et al. (2007) ogni crisi, ogni organizzazione e/o individui coinvolti ha caratteristiche individuali e perciò non è realistico cercare meccanismi di CM validi per ogni individuo. Green (1992) associa i comportamenti di CM al controllo:<sup>21</sup> egli sostiene che la missione principale del CM è di anticipare la perdita di controllo che avviene in caso di crisi, riconquistarlo quando lo si perde e con ciò limitare i danni dell'evento. Pearson e Mitroff (1993) sostengono che non si può ricondurre il CM ad un insieme di piani, ma piuttosto all'attitudine a *“preparare un'organizzazione a pensare in modo creativo all'impensabile per prendere le migliori decisioni possibili in un momento di crisi”*.<sup>22</sup> Kash e Darling (1998) ripropongono una definizione di CM, quale *“serie di funzioni o processi per identificare, studiare e prevedere i problemi di crisi e stabilire modalità specifiche che permettano a un'organizzazione di prevenire o affrontare una crisi”*,<sup>23</sup> che viene in un certo senso ripresa da Glaeßer (2006).<sup>24</sup> Tuttavia, la letteratura più recente ha maturato una visione del CM come un continuum di processi, che si basa sul riconoscimento di determinati segnali di allarme, ai quali i manager devono prestare attenzione e implementare attività per identificare, valutare e prevenire potenziali eventi dannosi. Sembrano esserci alcune caratteristiche comuni che fungono da guida per reagire alle situazioni emergenziali. Fink (1986), Roberts (1994) e Faulkner (2001) in differenti anni hanno studiato le diverse fasi di una crisi e le diverse strategie di CM, proponendo un *framework* utilizzabile dai crisis manager e dagli studiosi. Un primo elemento, correlato al CM, necessario a identificare e valutare potenziali crisi, è il Risk

---

<sup>20</sup> Si veda lo stesso (Jaques, 2009, pag. 285), per una comparazione degli approcci espressi sul CM da vari autori.

<sup>21</sup> *“(...) one starts from a position in which control of events has been lost”* (Green, 1992, pag. 67)

<sup>22</sup> *“(...) the purpose of crisis management is not to produce a set of plans; it is to prepare an organization to think creatively about the unthinkable so that the best possible decisions will be made in a time of crisis.”*(Pearson & Mitroff, 1993, pag. 59)

<sup>23</sup> *“(...) crisis management is defined as a series of functions or processes to identify, study and forecast crisis issues, and set forth specific ways that would enable an organization to prevent or cope with a crisis”* (Darling et al., 1996; in: Kash & Darling, 1998, pag. 179)

<sup>24</sup> *“Crisis management is understood as the strategies, processes and measures which are planned and put into force to prevent and cope with crisis.”* (Glaeßer, 2006, pag. 22)

Management. Esso, infatti, per sua natura è un approccio che si realizza a priori della manifestazione dell'evento negativo e si inserisce nei processi di CM; quest'ultimo invece considera complessivamente le attività di gestione pre e post crisi. Identificare possibili fonti di rischio attraverso approcci analitici è una mossa efficace per i crisis manager. Nel turismo, più di altri settori, le difficoltà risiedono nell'individuare e quantificare la probabilità dell'evento dannoso: è la base del *'risk evaluation'* che si rende un complesso macchinoso nel caso in cui l'evento non sia prevedibile e misurabile (come nel caso specifico della pandemia Covid-19, oggetto del nostro studio).<sup>25</sup>

In conclusione, la letteratura nel complesso suggerisce che un approccio proattivo alla crisi può aiutare a diminuirne il rischio, lo spreco di tempo e l'impatto negativo: studi sia qualitativi (e.g.: Kash & Darling, 1998) che quantitativi (ad esempio: Cloudman & Hallahan, 2006; Kim et al., 2008) hanno indagato come un approccio proattivo al CM possa garantire una gestione più efficace della crisi. *"Le strategie per affrontare queste diverse situazioni di crisi varieranno a seconda della pressione del tempo, del grado di controllo e dalla grandezza di questi incidenti"*.<sup>26</sup> Dalle crisi possono anche scaturire nuove opportunità poiché, come definito inizialmente, essendo esse stesse dei cambiamenti di stato ne conseguiranno evoluzioni (o involuzioni) che possono essere colte (o evitate) attraverso determinati modelli predittivi.<sup>27</sup>

Al prossimo paragrafo (2.1.3) si cercheranno di analizzare e contestualizzare le teorie di CM per l'industria turistica e il DM.

### 2.1.3 Tourism and Destination Crisis Management

Il turismo è uno dei settori più imprevedibili. Se si analizza la domanda turistica, infatti, essa è estremamente suscettibile ad oscillazioni in merito non solo alle preferenze dei singoli individui e alla qualità dell'offerta, ma anche in relazione ad eventi esterni su cui né il sistema di offerta né il turista stesso ha il controllo. L'industria turistica si rivela vulnerabile alle crisi a causa della sua forte dipendenza dalle risorse naturali (Jiang & Ritchie, 2017). È stato

---

<sup>25</sup> Si veda ad esempio: (Heath, 1998), *"Assessing and management risk"* in *"Crisis management: for managers and executives"* per principi e tecniche analitiche di *'risk evaluation'* su attributi non quantificabili.

<sup>26</sup> *"Strategies to deal with these different crisis situations will vary depending on time pressure, the extent of control and the magnitude of these incidents."* (Ritchie, 2004, pag. 671)

<sup>27</sup> Si veda ad esempio (Scaglione, 2007) *"Post-crisis Forecasting: Better Make Haste Slowly"* per un focus sui modelli predittivi comunemente usati post crisi.

osservato come il settore turistico in generale è stato colpito in larga parte da crisi e disastri naturali (si vedano tra gli altri: Blake & Sinclair, 2003; Faulkner, 2001; Ritchie, 2004; Santana, 2004) che ne hanno condizionato non solo l'impatto economico a lungo termine, ma anche la capacità di resistere e di reagire al danno.<sup>28</sup> La crisi Covid-19, di particolare interesse in questo studio, ne è un ulteriore e attuale esempio (si veda: Wieczorek-Kosmala, 2022). Le destinazioni turistiche, e tutti gli *stakeholders* che hanno interessi dentro e fuori la stessa, devono considerare l'eventualità di scontrarsi con eventi che possono compromettere il loro equilibrio economico-sociale. La volatilità di cui soffre il settore rende difficoltosa la programmazione e la gestione di strategie che possano: in prima battuta, limitare i danni causati dalle crisi del settore; in seconda battuta, generare una nuova spinta per affrontare e superarne gli effetti di medio e lungo termine.

Seppur di complessa attuazione, un approccio strategico alla gestione delle crisi è sempre più un fattore rilevante per l'industria turistica e, nello specifico, per le destinazioni: l'evidenza scientifica dimostra come, anche nel settore turistico, un buon approccio strategico-organizzativo può limitare la crisi se si costruiscono strategie preventive su quegli eventi inattesi cui l'organizzazione ha poco (o nessun) controllo (Faulkner, 2001; Glaeßer, 2006); secondo Fink (2000) disporre di piani strategici di CM aumenterebbe la credibilità dell'organizzazione; Ritchie (2009) considera il CM come un ulteriore strumento per incrementare la competitività di organizzazioni e destinazioni. È necessario che la destinazione e chi ne fa parte costruisca delle conoscenze e competenze di CM, integrandole nella pianificazione strategica (*planning*), ma è anche necessario che si costruisca una conoscenza condivisa tra gli *stakeholders* sull'importanza di strategie di questo tipo (Pennington-Gray & Pizam, 2011). Le destinazioni turistiche tendono ad essere meno coese, alla luce della eterogeneità di stakeholders che vi agiscono e dei differenti obiettivi che perseguono; questi attori possono percepire la crisi in modo diverso, in relazione a fattori interni o esterni al loro ambiente di business (Campiranon & Scott, 2007). La collaborazione e l'unità d'intenti risulta anche in questo caso fondamentale per ottenere una base di risorse comuni, alimentare meccanismi di *knowledge sharing* e strutturare piani integrati.<sup>29</sup> Si deve considerare infatti, che gli operatori della destinazione turistica sono, per la maggior parte

---

<sup>28</sup> Una crisi può infatti avere un impatto a medio-lungo termine per tutta l'industria turistica e, in generale, per l'economia di una nazione intera (Faulkner, 2001; Pennington-Gray & Pizam, 2011; Santana, 2004).

<sup>29</sup> Si veda il paragrafo 1.1.3 sulle configurazioni del DM.

dei casi, piccole-medie imprese (PMI) con basi di risorse limitate. La collaborazione permetterebbe loro di scambiare risorse e competenze di cui hanno bisogno: tale fenomeno gioverebbe la loro posizione in maniera particolare durante e post crisi. La ricerca scientifica realizzata da Jiang e Ritchie (2017) ha evidenziato il ruolo significativo delle relazioni in tutte le fasi della gestione collaborativa delle crisi: la cooperazione ha aumentato e migliorato le relazioni in essere e creato fiducia nel raggiungere gli obiettivi. Una *“collaborazione efficace può migliorare la reazione (alla crisi n.d.r.)”*.<sup>30</sup>

D’altro canto, la leadership della DMO deve essere centrale nell’implementare processi di CM (Pennington-Gray & Pizam, 2011). La ‘cultura organizzativa’ gioca un ruolo significativo nel determinare se un operatore preposto al coordinamento ha successo o fallisce in caso di crisi (Stephenson et al., 2010). Perciò nella destinazione turistica la DMO gioca un ruolo fondamentale per la reazione delle destinazioni nel lungo periodo, in quanto elemento di coordinamento tra stakeholders e governo centrale (Blackman et al., 2011; Ritchie, 2009). La consapevolezza del ruolo di un’organizzazione, l’approccio alla gestione e l’adattabilità alla situazione di crisi comportano implicazioni sulla continuità e la prosecuzione del business (Stephenson et al., 2010). Le crisi, essendo eventi inattesi, richiedono un processo decisionale rapido. Le organizzazioni turistiche devono essere preparate a gestire i momenti pre, durante e post eventi dannosi e le competenze di CM dovrebbero quindi essere principali nella formazione dei manager e degli organi di indirizzo delle destinazioni turistiche (Ritchie, 2004; Wang & Pizam, 2011). Tuttavia, emergono alcune problematiche: Blackman et al. (2011) sottolineano che le DMO giocano un ruolo che non hanno del tutto compreso nella gestione delle crisi, in quanto compito estraneo dai loro sforzi tradizionali. Presenza (2007) sostiene che seppur le DMO si dotino di una pianificazione per le catastrofi e/o un’unità specifica di gestione delle crisi, ai livelli territoriali inferiori questa attività si traduce il più delle volte in sole azioni di marketing post catastrofe, atte a recuperare notorietà e immagine. Un approccio che sembra essere troppo poco rilevante ed efficace per reagire a un evento dannoso. È necessario però sottolineare che queste affermazioni critiche sulla capacità della DMO di gestire attività di CM denotano una linea di pensiero che si rivela essere non più attuale: sempre più operatori e studiosi hanno posto l’accento sulla ricerca e sullo studio in tema di CM, anche alla luce della recente crisi pandemica. Un elevato numero di studi osservano le strategie di CM utilizzate dai managers

---

<sup>30</sup> *“(…) effective collaboration can improve recovery outcomes”* (Jiang & Ritchie, 2017, pag. 71)

e/o *policy makers* di destinazioni turistiche in risposta a crisi di diversa entità e tipologia. Per citarne alcuni, il lavoro di Laws et al. (2007) racchiude ventisei contributi di studiosi internazionali sul Tourism Crisis Management, volti a promuovere la ricerca in questo campo; Pennington-Gray & Pizam (2011) inseriscono sei casi di applicazioni di piani per la gestione delle crisi nelle loro riflessioni sul ruolo della DMO nel CM (in: Wang & Pizam, 2011); di più recente pubblicazione, Gowreesunkar et al. (2021) selezionano ventidue casi studio al fine di realizzare una raccolta di conoscenza teorico-empirica per il Destination Crisis Management post pandemia da Coronavirus.

La letteratura riportata in questo capitolo sarà utile per il caso studio che verrà proposto al capitolo 4, quale punto di riferimento per realizzare un'analisi accurata del caso proposto. A chiusura, si riprendono le parole di Peter Semone, Presidente PATA (2007): *“Sempre più economie in via di sviluppo dipendono dai risultati del turismo, è necessario che tutti i professionisti del turismo migliorino la loro capacità di sostenere questa industria molto fragile, di cui un aspetto è la gestione dei rischi e delle crisi”*.<sup>31</sup>

## **2.2 La Crisi Covid-19 e le sue conseguenze economiche**

In questo paragrafo si vuole evidenziare come l'economia globale, interconnessa e interdipendente, abbia risentito degli effetti scaturiti dalla pandemia. La presentazione di alcuni dei dati disponibili relativi all'andamento economico globale durante la pandemia da Covid-19 definirà l'entità dell'impatto della crisi su famiglie e imprese.<sup>32</sup> Il settore che, tra gli altri, ne ha risentito maggiormente è stato quello turistico. In questo paragrafo si procederà gradualmente, introducendo l'analisi dal punto di vista globale fino al caso specifico del settore turistico italiano. Si porranno le basi per il passaggio al capitolo successivo (3), dove si approfondiranno le conseguenze per il sistema di ospitalità veneziano, oggetto del caso studio.

---

<sup>31</sup> *“As more developing economies become reliant on the outcomes of tourism, it is incumbent upon all tourism practitioners to enhance their ability to sustain this very fragile industry, of which one aspect is risk and crisis management.”* (Semone, 2007, pag. XVII prefazione in: Laws et al., 2007).

<sup>32</sup> I dati presi in considerazione in questo studio sono relativi agli anni 2020 e 2021, con l'utilizzo di proiezioni che non prevedevano il risvolto bellico tra Russia e Ucraina, ancora in corso al momento della stesura del presente elaborato (giugno 2022).

### 2.2.1 Il contesto economico globale con focus sull'UE

Come è risaputo, la pandemia legata al Covid-19 ha avuto effetti gravi sul panorama mondiale, non solo a livello economico ma anche sul piano umano e sociale. Secondo quanto riportato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), nel mondo il numero totale di casi positivi al Coronavirus da gennaio 2020 a giugno 2022 sono stati 532 milioni con più di 6 milioni di vittime.<sup>33</sup>

Il Fondo Monetario Internazionale (IMF) ha calcolato una decrescita dell'economia globale (GDP) del 3,1% nell'anno 2020. Nell'area Euro si attesta una decrescita del 6,3%, la più grande per aree considerate, dopo l'America Latina.<sup>34</sup> Nello specifico, l'Italia riscontra una decrescita dell'8,9%, più grande di Germania e Francia (rispettivamente - 4,6% e -8,0%) ma sotto i valori di Regno Unito e Spagna, che rispettivamente si attestano a -9,8% e - 10,8%. *"Il PIL europeo ha segnato la contrazione più pesante dall'avvio dell'Unione monetaria"* (Banca d'Italia, 2021a, pag. 25). La dinamica dell'attività economica per l'anno 2020 ha rispecchiato l'andamento delle misure di contenimento alla pandemia: una forte riduzione dei primi due trimestri con un recupero importante nei mesi successivi, che si è però interrotto in autunno (Banca d'Italia, 2021a). La conseguente difficoltà a reagire all'inaspettata ondata pandemica, che nel giro di un mese ha interessato l'intero mondo, ha investito l'intera economia globale, producendo effetti negativi in maniera diversa a seconda delle diverse aree geografiche. Come sostenuto da Banca d'Italia, *"la severità della pandemia ha posto i governi nella condizione di attuare politiche di arginamento della stessa oltre che contestuali rigorose politiche economiche, mentre le politiche monetarie hanno evitato che la crisi pandemica sfociasse in una crisi finanziaria"* (Banca d'Italia, 2021a, pag. 3).

È rilevante considerare anche l'andamento di redditi e consumi, principali indicatori per una successiva valutazione del consumo di prodotti turistici. È risaputo dalla teoria economica, che la riduzione (aumento) dei redditi è direttamente correlata ad una riduzione (aumento) dei consumi. Nel 2020, i redditi primari delle famiglie europee hanno segnato il calo più forte dall'avvio dell'Unione monetaria (-3,1% a prezzi correnti) mentre il saggio di

---

<sup>33</sup> Fonte: World Health Organization (WHO), *"WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard"*. Consultato il 14 giugno 2022.

<sup>34</sup> Lo studio in oggetto suddivide le aree in due macrocategorie, considerando da una parte le "Economie Avanzate" (Usa, Area Euro, Giappone, UK, Canada e "Altre economie avanzate") e dall'altra i "Mercati Emergenti e le Economie in via di Sviluppo" ("Asia Emergente e in via di Sviluppo", "Europa Emergente e in via di Sviluppo", America Latina e Caraibi, Medio Oriente e Asia Centrale, Africa Subsahariana) (IMF, 2021).

risparmio è aumentato (in considerazione ad un fattore precauzionale) (Banca d'Italia, 2021a).

Il Fondo Monetario Internazionale nel documento di ottobre 2021 (IMF, 2021) ha stimato un rimbalzo dell'economia globale del 5,9% per lo stesso anno 2021. Nel novembre dello stesso anno la Commissione Europea era ottimista riguardo alla performance dell'Unione, sostenendo che *"l'economia sta rimbalzando vigorosamente dalla recessione pandemica"*, parlando di una crescita economica molto forte nel secondo trimestre del 2021 trainata dalla domanda interna (European Commission, 2021, pag. 21).

Si studiano strumenti che possano favorire la ripresa del vecchio continente. I paesi UE hanno raggiunto un accordo sull'introduzione di un programma per il finanziamento comune di piani nazionali a sostegno della ripresa, *"Next Generation EU"* (NGEU), come riportato nel comunicato stampa del luglio 2020 (Consiglio Europeo, 2020). In tale comunicato viene indicato come il piano NGEU combini e rafforzi il *"futuro quadro finanziario pluriennale"* (QFP) con investimenti pubblici e privati per una ripresa sostenibile e resiliente *"capace di creare posti di lavoro e di riparare i danni immediati causati dalla pandemia di Covid-19"* (Consiglio Europeo, 2020, pag. 2). Ulteriore strumento per la ripresa, senza entrare nel merito di discussioni legate alla medicina, è la somministrazione vaccinale. Questa soluzione, seppur abbia innescato molti dibattiti tra specialisti e non, oltre a combattere la diffusione della pandemia sembrerebbe favorire anche un rimbalzo dell'economia. Spingere la vaccinazione sembrerebbe significare anche spingere la produzione (OECD, 2021). Già nel 2020 il possibile sviluppo del programma di vaccinazione (con probabili prime somministrazioni alla fine del 2020) aveva spinto le stime al rialzo per l'anno 2021. L'OECD<sup>35</sup> sostiene che un progresso più rapido nella diffusione del vaccino permetterebbe di eliminare più rapidamente le restrizioni e di aumentare la fiducia e la spesa, mentre un progresso lento nella sua diffusione e il rischio di nuove mutazioni porterebbero a una ripresa più debole; ad esempio, si sostiene che una rapida vaccinazione, insieme allo stimolo fiscale messo in atto negli Stati Uniti, potrebbe aumentare la crescita del PIL statunitense di oltre tre punti percentuali (OECD, 2021). Accelerare la vaccinazione della popolazione mondiale rimane la

---

<sup>35</sup> Organization for Economic Cooperation and Development (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico).

massima priorità politica, poiché *“questo salverebbe milioni di vite, preverrebbe l'emergere di nuove varianti e accelererebbe la ripresa economica globale”*<sup>36</sup> (IMF, 2021, pag. XV).

Una volta aver presentato il contesto economico globale ci si soffermerà su quello italiano, di particolare interesse per l'elaborato e presentato al paragrafo successivo.

### 2.2.2 Il contesto economico italiano durante la crisi pandemica

L'ondata pandemica ha comportato una pesante recessione per l'economia italiana. Nell'anno dello scoppio della pandemia (2020) si è registrato un calo del PIL italiano dell'8,9% rispetto all'anno precedente (Banca d'Italia, 2021a; European Commission, 2021): una diminuzione così ampia per il nostro paese non si realizzava dal secondo dopoguerra, secondo Banca d'Italia (2021a). Diversi fattori hanno comportato un tale risultato: dalla caduta dell'attività globale alla diminuzione dei flussi turistici internazionali causati dalle restrizioni per il contenimento del contagio, dai timori di contagio all'incertezza sul futuro che hanno influenzato i comportamenti delle famiglie e delle imprese (Banca d'Italia, 2021a; European Commission, 2021). L'evoluzione pandemica si è riflessa sull'andamento dell'economia italiana: tra marzo e aprile si sono predisposti i primi provvedimenti di restrizione, dove sono state sospese attività produttive considerate 'non essenziali', comprese strutture che fanno capo al settore turistico. Le restrizioni sono state allentate nel mese di maggio, dopo la consistente discesa dei contagi. I primi due trimestri del 2020 hanno registrato una caduta rispettivamente del -5,6% e del -12,9% del PIL, con un recupero nel terzo trimestre (Banca d'Italia, 2021a). Durante la seconda ondata (autunno 2020) le misure sono state applicate con intensità variabile e con attenzione al rischio epidemico locale, considerando il dato regionale. Questo ha consentito di sostenere l'economia nazionale, che ha visto comunque diminuire il PIL dell'1,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Le nuove ondate di contagi, proseguite nei primi mesi del 2021, hanno mantenuto debole l'attività anche nel primo trimestre 2021. L'IMF nel suo documento (ottobre 2021) prevedeva per lo stesso anno un rimbalzo dell'economia italiana del 5,8%, mentre il valore previsto dalla Commissione Europea (autunno 2021) era del 6,2%; dati che

---

<sup>36</sup> *“This would save millions of lives, help prevent the emergence of new variants, and hasten the global economic recovery”* (IMF, 2021, pag. XV)



attestano la capacità dell'economia nazionale di mantenersi nella media (o sopra) di crescita dell'economia globale (rilevato al 5,9% secondo l'IMF).

Come ravvisato per l'intera UE (paragrafo 2.2.1), la riduzione del reddito e altri fattori individuali (quale per esempio l'incertezza verso il futuro) hanno determinato una contrazione dei consumi degli italiani, nel 2020. Circa un terzo delle famiglie italiane nel 2020 ha subito una riduzione del reddito, contenuti dagli strumenti di sostegno attuati dal governo che, tra marzo 2020 e aprile 2021, sono stati usufruiti da oltre il 40% delle famiglie italiane. Ci si aspetta una crescita moderata dei salari e dell'occupazione nel periodo di previsione 2021-2022. Questi fattori sosterranno la spesa dei consumatori (giovando sui consumi); spesa che potrebbe essere in parte intaccata dall'aumento dell'inflazione e dal tendenziale aumento del risparmio privato (Banca d'Italia, 2021a, pagg. 63-64). Inoltre si riscontra un aumento delle famiglie in povertà assoluta: secondo l'Istat (2022b), l'indice delle famiglie in povertà assoluta registrata all'anno 2019 si attestava al 6,4% con un balzo di 1,3 punti percentuali al 2020 (7,7%), il più alto dal 2011. L'indice si è mantenuto pressoché stabile all'anno 2021 (7,5%).<sup>37</sup>

Secondo la Commissione Europea il PIL reale dovrebbe rimbalzare nuovamente del 4,3% all'anno 2022 su base annua (4,2% secondo l'IMF; 4,0% secondo OECD)<sup>38</sup>, in attesa che l'economia ritorni ai livelli di produzione precrisi nello stesso anno. Nel 2023, l'attività economica italiana dovrebbe incrementare del 2,3%, un tasso di crescita ancora notevolmente superiore alla media a lungo termine secondo la stessa Commissione Europea (European Commission, 2021). Il Governo Italiano ha varato una serie di riforme per sostenere la ripresa economica: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che basa il proprio contenuto su direttive e finanziamenti europee contenute nel NGEU. Il PNRR prevede un pacchetto di investimenti e riforme per il paese che, secondo quanto previsto dallo stesso piano, stima per l'anno 2026 (anno di conclusione del programma d'investimento) un + 3,6% di PIL rispetto all'andamento tendenziale (MISE, 2021).

Questi dati esprimono la resilienza del tessuto economico italiano che ha subito una crisi senza precedenti in un contesto economico già fragile (Banca d'Italia, 2021a; MISE, 2021). L'incertezza sul futuro pesa sulle famiglie e sulle imprese, che faticano a mettere le basi per

---

<sup>37</sup> Fonte: Istat. (2022). *"Nel 2021 stabile la povertà assoluta."*

<sup>38</sup> Fonti: (European Commission, 2021, pag. 80 rilevazione Novembre 2021; IMF, 2021, pag. 5 rilevazione di Ottobre 2021; OECD, 2021, pag. 4 rilevazione Marzo 2021)

una ripresa stabile di produzione e consumi, accentuando il risparmio privato. La ripresa deve contare anche sugli scambi internazionali, dove il turismo è punto di forza del nostro paese. Nel prossimo paragrafo (2.2.3) si cercherà di proporre un'analisi approfondita sulle implicazioni che la crisi pandemica ha causato al settore turistico e si valuteranno le prospettive future.

### 2.2.3 Le ricadute della pandemia sul settore turistico

Il turismo è stato uno dei settori più colpiti dalla pandemia a livello globale. Nel 2020 il numero dei viaggiatori internazionali nel mondo si è ridotto del 74% rispetto al 2019 dopo quasi un decennio di crescita del settore a livello globale. La perdita mondiale si attesta a 1,3 trilioni di dollari, con una diminuzione di un miliardo di arrivi di turisti internazionali (UNWTO, 2021).

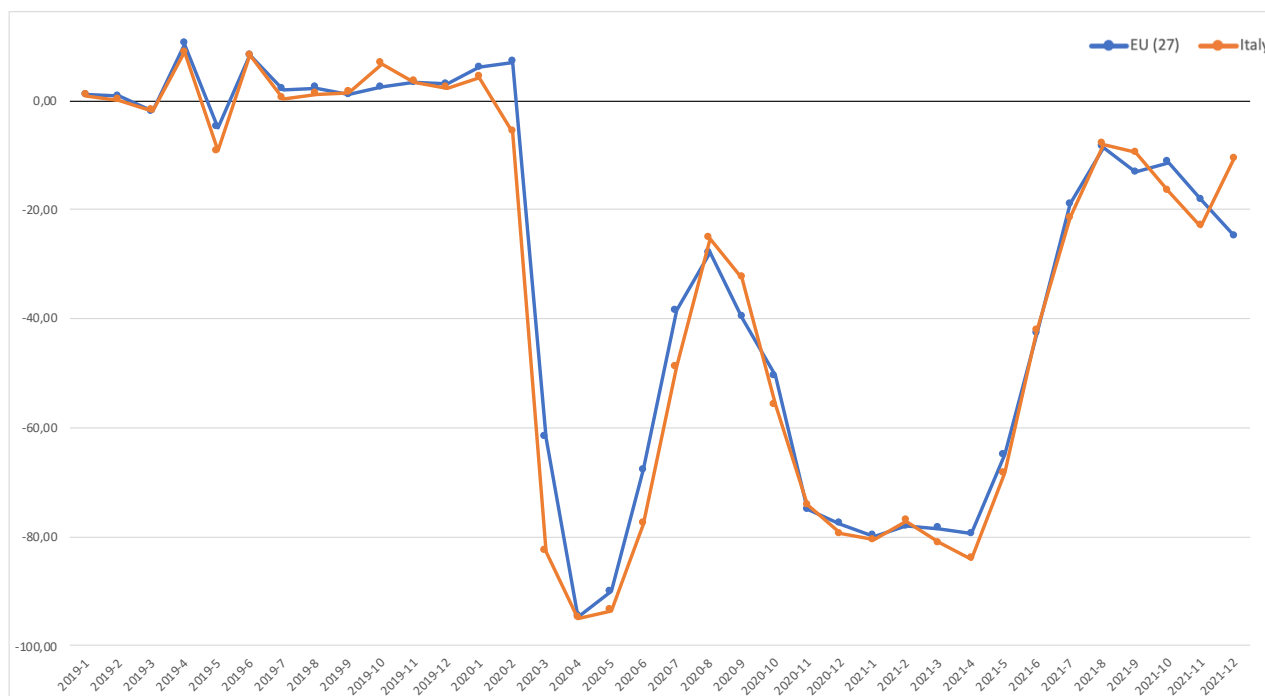
L'Italia è un paese fortemente orientato al turismo. In Italia il consumo turistico interno ammonta a 154 miliardi producendo un valore aggiunto di 93 miliardi di euro, pari al 6% del totale nazionale.<sup>39</sup> Il settore risultava in crescita dal 2010, al pari dell'andamento globale, e nell'ultimo decennio il fatturato delle imprese operanti nel turismo è aumentato maggiormente rispetto a quello osservato per le aziende degli altri settori (Demma, 2021). L'Italia è uno dei paesi che più ha risentito della pandemia da Covid-19, in relazione al peso che il settore ha sul prodotto nazionale e in quanto uno dei primi paesi colpiti. Il comparto turistico italiano ha subito perdite ingenti, risultando uno dei settori più intaccati dalla crisi. L'Istat (2021c) ha calcolato una perdita del consumo turistico interno di 63 miliardi rispetto al 2019 e 31 miliardi di valore aggiunto. Il saldo dei viaggi dell'Italia si è mantenuto comunque in positivo di 7,8 miliardi nel 2020, ma più che dimezzato rispetto al 2019 (17,2 miliardi) (Banca d'Italia, 2021b). Le perdite per il settore sono state rilevanti poiché direttamente influenzate da molteplici fattori: primo, la limitazione degli spostamenti allo scopo di ridurre il contagio, con conseguente riduzione dei flussi globali e nazionali; secondo, i provvedimenti del Governo italiano che, come riportato al capitolo precedente, ha disposto la chiusura dei settori 'non essenziali' (aziende afferenti al settore turistico comprese); terzo, la contrazione della domanda turistica, in considerazione della riduzione dei consumi, della paura del contagio e dell'aumento del risparmio privato (Banca d'Italia, 2021a; Demma, 2021).

---

<sup>39</sup> Fonte: (Istat, 2020b), dati relativi all'anno 2017 del CST (Conto Satellite del Turismo).

Con riferimento all'anno base 2018, la variazione di presenze di turisti in Italia (e in UE) sono rappresentate al grafico in Figura 3 in seguito:

Figura 3 - Trend delle presenze turistiche mensili Italia ed Europa da gennaio 2019 a dicembre 2021(anno base 2018)



Fonte: Rielaborazione propria su dati Eurostat (2022).

Dalla Figura 3 si può notare come, dopo il crollo di presenze avvenuto nei mesi di marzo e aprile 2020 (primo lockdown) si sia ottenuto un conseguente recupero nel periodo estivo, grazie alla ripresa della circolazione; recupero che però non ha saputo raggiungere i valori registrati all'anno base, 2018. La seconda ondata pandemica (novembre 2020 – aprile 2021) ha nuovamente messo alla prova il settore turistico italiano, che ha registrato un -84% nel mese di aprile (punto più basso dell'anno), prima di una risalita che si è mantenuta pressoché stabile nell'ultimo trimestre 2021. Secondo un rapporto dell'Eurostat (2022), rispetto all'anno 2020 le presenze totali di turisti nell'Unione Europea sono aumentate del 27% nel 2021, ma in calo del 37% rispetto al 2019; in Italia si attestano rispettivamente a un +38% (2021 su 2020) e -36% (2021 su 2019).<sup>40</sup> La crisi ha colpito uno dei settori trainanti dell'economia italiana, che ha risentito non solo del calo della domanda interna, ma anche degli effetti della minore spesa dei viaggiatori stranieri (turismo incoming), i quali forniscono un contributo rilevante alla bilancia dei pagamenti (Bronzini et al., 2019). Secondo Banca d'Italia (2021a, 2021b) nell'anno 2020 le presenze di turisti stranieri in Italia sono state

<sup>40</sup> Fonte: Rielaborazione propria su dati Eurostat (2022).

inferiori del 60% rispetto all'anno 2019 (che nello stesso anno, rappresentavano la metà delle presenze di turisti nel paese), con una riduzione della spesa stimata rispetto all'anno precedente da 44 a 17 miliardi di euro.<sup>41</sup> Il calo delle entrate è stato maggiore per i viaggiatori internazionali di paesi esterni alla UE: questo è dovuto a restrizioni in essere più severe all'ingresso di viaggiatori extraeuropei e alla contestuale preferenza di turisti europei per destinazioni più vicine, raggiungibili possibilmente con mezzi propri. I viaggi per motivi personali hanno subito la flessione più rilevante, e tra questi le città d'arte e altre destinazioni culturali hanno avuto il calo più intenso, a causa della modalità di fruizione dei servizi a destinazione (ad esempio le visite in luoghi chiusi come musei e utilizzo dei mezzi pubblici). La crisi Covid-19 non ha solo comportato una contrazione marcata del fatturato delle aziende turistiche, ma *“si è riflessa in un deterioramento delle condizioni occupazionali del settore”* più pesante rispetto ad altri comparti (Demma, 2021, pag. 1). L'impatto sugli occupati è stato in parte attutito dal blocco dei licenziamenti imposto dal Governo e dal ricorso alla Cassa Integrazione, in parte dal supporto fornito alle imprese attraverso agevolazioni che potessero ridurre il costo del lavoro. I decreti 'ristori' inoltre hanno concesso agevolazioni fiscali e contributi a fondo perduto, oltre che indennizzi specifici alle imprese maggiormente danneggiate, in maniera particolare agli operatori della cultura e del turismo. Tali misure hanno in parte mitigato l'impatto negativo della pandemia sulle imprese dell'industria turistica (Demma, 2021; Venditti & Salvati, 2021).

Un ulteriore aspetto è di rilevante attenzione per questo capitolo: la pandemia ha causato modifiche sostanziali nelle relazioni umane, così come ne ha causate nel business, industria turistica compresa. La 'nuova normalità' necessita di risposte rapide da parte degli operatori. Secondo Banca d'Italia (2021b, pag. 2), *“la pandemia ha determinato profonde variazioni e ricomposizioni dei flussi turistici lungo le principali dimensioni oggetto dell'indagine (motivo, destinazione, durata, ecc.)”*. Il settore ha cominciato quindi un lento adattamento alle nuove condizioni, che il UNWTO ha analizzato essere riconducibili a: (i) cambiamento delle preferenze di viaggio, privilegiando il turismo di prossimità (o 'staycation'); (ii) maggior attenzione alle misure sulla sicurezza, quale nuova discriminante di scelta; (iii) prenotazioni 'last minute' a causa dell'incertezza degli eventi legati alla pandemia o alle restrizioni di

---

<sup>41</sup> Per informazioni più dettagliate su presenze e arrivi turistici post Covid-19 si vedano tra gli altri: (Demma, 2021) *“Il Settore Turistico e la Pandemia di Covid-19”*; (Della Corte et al., 2021) *“The impact of Covid-19 on international tourism flows to Italy: evidence from mobile phone data”*; (Banca d'Italia, 2021b) *“Indagine sul turismo internazionale”*.

viaggio. La maggior parte degli esperti si attende un ritorno del turismo globale a livelli pre-pandemici dal 2023. In questo lento recupero incideranno principalmente gli stessi fattori che ne hanno causato il rallentamento, ovvero: le eventuali restrizioni di viaggio, il livello di contenimento del virus e le condizioni economiche attuali e future (UNWTO, 2021). Anche la Commissione Europea fissa la data del 2023: *“le esportazioni di servizi saranno probabilmente influenzate da una ripresa più graduale dei flussi turistici, che si presume non raggiungeranno i livelli precedenti la crisi prima del 2023”*.<sup>42</sup> (European Commission, 2021).

---

<sup>42</sup> *“External demand for tourism is forecast to recover gradually and to reach its 2019-level by the end of 2023.”* (European Commission, 2021, pag. 82)



## CAPITOLO 3 – L’IMPATTO DELLA CRISI COVID-19 SUL SISTEMA DI OSPITALITÀ ITALIANO E VENEZIANO

Seguendo la medesima impostazione del capitolo precedente, da un punto di vista generale verso uno specifico, in questo capitolo si proporrà una panoramica del settore ricettivo italiano con particolare attenzione al caso del sistema di ospitalità veneziano. In questo passaggio del testo si porterà all’attenzione del lettore come la crisi pandemica abbia intaccato in maniera profonda le attività di alloggio per turisti, quale una delle branche di attività più colpite del settore turistico. Si osserveranno le ricadute della pandemia sia a livello nazionale, sia a livello specifico, ovvero con riferimento al caso studio, analizzando le performance delle strutture ricettive operanti nel veneziano. Il contenuto di questo capitolo introduce all’ultimo capitolo dell’elaborato, fornendo una visione più consapevole delle difficoltà che hanno dovuto affrontare le strutture.

### **3.1 L’impatto della crisi sul settore ricettivo nazionale**

#### 3.1.1 Le ricadute economiche della crisi Covid-19 sul settore ricettivo nazionale

Verificato il peso che il settore turistico occupa nell’economia nazionale e quanto la crisi pandemica ne abbia causato perdite ingenti,<sup>43</sup> più di ogni altro settore economico, è altrettanto interessante ai fini della nostra indagine verificare quanto la crisi abbia colpito il settore ricettivo, etichettandolo quale una delle branche di attività tra le più colpite all’interno dell’industria turistica. Come già presentato al paragrafo 2.2 la limitazione degli spostamenti e la chiusura delle attività ‘non essenziali’ risuonano come le cause principali per il peggioramento della performance del comparto, che ha risentito inoltre della riduzione delle presenze da parte dei turisti stranieri. Ciò nonostante, nel corso di questo capitolo si osserveranno altre dinamiche che hanno influito sulle conseguenze negative per gli esercizi ricettivi.

È doveroso innanzitutto definire cosa si intenda e quali attività costituiscono il comparto ricettivo, oltre alla dimensione di questa partizione di attività economiche. Secondo l’art. 8 del Codice del Turismo (D.lgs. 23 maggio 2011, n. 79) sono strutture ricettive le attività che svolgono servizi per l’ospitalità e si dividono in:

---

<sup>43</sup> Si veda il paragrafo 2.2.3.

- a) strutture ricettive alberghiere e paralberghiere;
- b) strutture ricettive extralberghiere;
- c) strutture ricettive all'aperto;
- d) strutture ricettive di mero supporto.

Ulteriore suddivisione, utilizzata in questo e in altri studi, prende in considerazione il codice Ateco di riferimento, secondo cui gli esercizi ricettivi si dividono in:

- Esercizi Alberghieri (Ateco 55.10.00);
- Esercizi Extra-alberghieri (Ateco 55.20.00 e Ateco 55.30.00).<sup>44</sup>

In questo studio si prenderà in considerazione la classificazione appena enunciata e utilizzata dall'Istat. Secondo lo stesso Istat (2020a) la capacità ricettiva del nostro paese è caratterizzata per la maggior parte da attività extra-alberghiere, per lo più di piccole dimensioni: 183 mila esercizi contro i 33 mila esercizi alberghieri. Nel complesso, la capacità ricettiva consiste in 5,1 milioni di posti letto nazionali (2,25 milioni negli esercizi alberghieri). Questo insieme di imprese occupa quasi 283 mila addetti dove la componente degli alberghi è prevalente in termini di occupazione (75% degli addetti) (Istat, 2020a). Secondo Banca d'Italia (2021a) il numero di lavoratori dipendenti era cresciuto del 24% nel periodo 2014-19, contribuendo (insieme al settore della ristorazione) per circa un sesto alla crescita dell'occupazione nazionale. Secondo il rapporto di aprile 2020 redatto dall'Istat, il comparto ricettivo registrava all'anno 2017 un fatturato di 25,6 miliardi di euro con un valore aggiunto generato stimato in 11 miliardi di euro.<sup>45</sup> In Tabella 1 si riporta il consumo turistico interno<sup>46</sup> (suddiviso per la spesa del turismo *inbound* e domestico) per l'anno 2019 e 2020.

---

<sup>44</sup> Classificazione che viene utilizzata anche dall'Istat per la realizzazione dei suoi studi. Si veda Appendice A per il dettaglio sulle strutture classificate come "Esercizi Alberghieri" ed "Esercizi Extra-alberghieri".

<sup>45</sup> Fonte: (Istat, 2020) *"Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo"*. Dati relativi all'anno 2017 del CST.

<sup>46</sup> Con Consumo Turistico interno si intendono le spese dei turisti e i servizi ricevuti da questi senza esborso monetario, effettuati sul territorio economico del paese da unità residenti e non residenti. (Da glossario Istat, 2021c)



Tabella 1 - Consumo turistico interno per prodotto e tipologia di visitatori (€ in milioni)

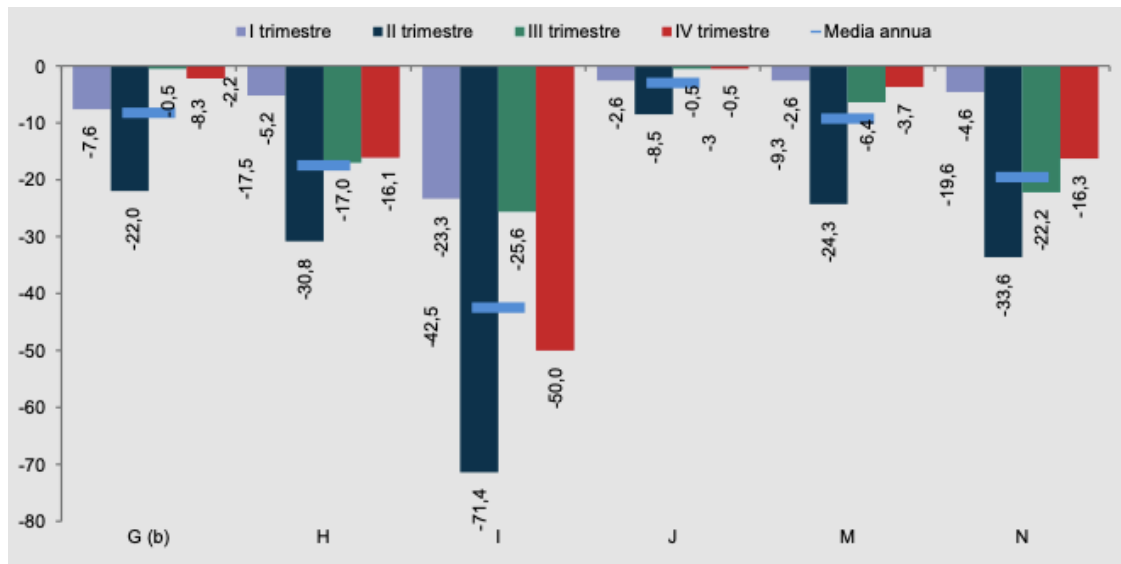
PRODOTTI	SPESE TURISMO INBOUND			SPESE TURISMO DOMESTICO			ALTRE COMPONENTI			CONSUMO TURISTICO INTERNO		
	2019	2020	var %	2019	2020	var %	2019	2020	var %	2019	2020	var %
<b>Prodotti turistici caratteristici</b>	<b>37.370</b>	<b>13.637</b>	<b>-63,5</b>	<b>44.631</b>	<b>27.649</b>	<b>-38,0</b>	<b>33.674</b>	<b>28.625</b>	<b>-15,0</b>	<b>115.675</b>	<b>69.911</b>	<b>-39,6</b>
Servizi ricettivi	19.678	8.509	-56,8	16.495	11.453	-30,6	25.899	24.297	-6,2	62.071	44.259	-28,7
Servizi di ristorazione	10.683	3.221	-69,8	13.014	8.402	-35,4	-	-	-	23.697	11.623	-51,0
Servizi di trasporto passeggeri	4.031	1.149	-71,5	9.975	5.731	-42,5	3.256	1.904	-41,5	17.262	8.785	-49,1
Servizi delle agenzie di viaggio, servizi culturali e ricreativi	2.978	758	-74,5	5.148	2.062	-59,9	4.519	2.424	-46,4	12.644	5.245	-58,5
<b>Shopping e altri servizi</b>	<b>21.329</b>	<b>10.080</b>	<b>-52,7</b>	<b>25.293</b>	<b>18.672</b>	<b>-26,2</b>	<b>167</b>	<b>57</b>	<b>-65,6</b>	<b>46.789</b>	<b>28.809</b>	<b>-38,4</b>
<b>TOTALE</b>	<b>58.699</b>	<b>23.718</b>	<b>-59,6</b>	<b>69.924</b>	<b>46.320</b>	<b>-33,8</b>	<b>33.841</b>	<b>28.682</b>	<b>-15,2</b>	<b>162.464</b>	<b>98.721</b>	<b>-39,2</b>

Fonte: "Drastica caduta della spesa per il turismo". Istat, 2021

Dall'analisi della Tabella 1, si osservi come all'anno 2019 il consumo turistico interno per servizi ricettivi si attestasse a 62 miliardi di euro. Effettuando un semplice calcolo si nota come all'anno 2019 la spesa per servizi ricettivi si sia attestata come la più alta tra i prodotti turistici caratteristici, costituendo più della metà del suo valore complessivo (53,7%). In aggiunta, in Tabella 1, si nota come la pandemia abbia determinato un calo del 39,6% del totale di prodotti turistici caratteristici; nonostante ciò, il settore ricettivo riscontra la perdita più bassa rispetto agli altri settori (-28,7% contro il -58,5% dei 'servizi delle agenzie di viaggio, culturali e ricreativi' che registrano la perdita più alta). Stando ai dati riportati in questa tabella, i visitatori (inbound e domestici) hanno complessivamente effettuato una spesa minore rispetto all'anno 2019 (-39,6%) ma hanno destinato la quota parte maggiore del loro consumo in prodotti turistici caratteristici verso i servizi di alloggio: 63% sul totale rispetto al 54% dell'anno precedente. Un tale risvolto controintuitivo è dovuto a due fattori principali: (i) la riapertura delle strutture ricettive al III trimestre 2020 ha visto la preferenza dei viaggiatori per il turismo *leisure*, in strutture che garantissero spazi ampi e l'adozione di misure di prevenzione, verso località marittime (o in generale privilegiando gli spazi aperti), a discapito del turismo culturale (verso le città d'arte) per via della paura del contagio all'interno di spazi chiusi (Banca d'Italia, 2021a, 2021b; Della Corte et al., 2021); (ii) strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere hanno potuto contare sul turismo d'affari, il quale ha registrato una flessione meno ampia rispetto ai viaggi per motivi personali; (iii) secondo un'indagine svolta dall'Istat i viaggiatori hanno preferito realizzare un turismo di prossimità con l'utilizzo di mezzi propri, organizzato *'last minute'*. Questo ha ridotto la fase di 'programmazione del viaggio' e l'affidamento alle agenzie di viaggio e tour operator, privilegiando soluzioni che consentissero la possibilità di cambiare i piani di viaggio (Banca d'Italia, 2021a, 2021b; UNWTO, 2021). Sebbene non sia il settore che, secondo i dati di Tabella 1, ha subito le maggiori perdite tra i settori caratteristici dell'industria turistica, ciò non nega il fatto che ci siano state forti ripercussioni sul comparto.

Considerando i risultati economici delle imprese relativi agli anni della pandemia da Coronavirus, l'Istat (2021a) riporta un crollo del fatturato per le attività di servizi per alloggi e ristorazione del 42,5% media annua. Questa branca di attività economiche ha ricevuto il colpo più pesante tra le altre branche di attività; in Figura 4 si riportano gli indici di perdita del fatturato per branche di attività economiche all'anno 2020 rispetto al 2019.

Figura 4 - Indice del fatturato dei servizi per sezioni di attività economica. I-IV Trimestre 2020



Fonte: Istat, "Memoria scritta dell'Istituto nazionale di statistica", aprile 2021

Note: G = Commercio all'ingrosso, commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli; H= Trasporto e magazzinaggio; I = Attività dei servizi di alloggio e ristorazione; J= Servizi di informazione e comunicazione; M= Attività professionali, scientifiche e tecniche; N= Agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese. (b) Al netto del commercio al dettaglio

In aggiunta a quanto si può osservare in Figura 4, il "Barometro del Turismo – I trimestre 2021" (2021), redatto dal Centro Studi Federalberghi su fonti Istat, riporta una diminuzione del fatturato delle imprese ricettive del 54,9% rispetto all'anno 2019, più elevato di quanto osservato per il settore della ristorazione (-37,2%). Il risultato è di poco peggiore delle rilevazioni effettuate *ex ante* (come, tra gli altri, in: Montanino et al., 2020) che a giugno 2020 stimavano una perdita sul fatturato delle imprese ricettive per circa il 50% nello stesso anno. A considerazione di quanto appena enunciato e di quanto già espresso al paragrafo 2.2.3, il settore ricettivo ha accusato le maggiori perdite in relazione al picco di contagi e al periodo di chiusure del II trimestre, in quanto la maggior parte degli esercizi ricettivi rientrava nella categoria di attività 'non necessarie'. Secondo il DPCM del 22 marzo 2020 tutti gli esercizi ricettivi, ad eccezione delle strutture alberghiere (con codice Ateco 55.1), sono state segnalate come attività non necessarie e pertanto hanno dovuto chiudere temporaneamente l'attività al pubblico. Nonostante il provvedimento intaccasse le strutture ricettive extra-alberghiere (che tuttavia come visto costituiscono la maggior parte del totale) quelle

alberghiere hanno potuto continuare a esercitare attività economica, seppur la limitazione degli spostamenti nazionali e internazionali per motivi turistici abbia influenzato i risultati economici del periodo. Per questi motivi, infatti, la situazione era tale da comportare la chiusura temporanea anche delle attività ricettive che per legge potevano rimanere aperte<sup>47</sup>. Segnali di ripresa hanno contrassegnato il III e IV trimestre, coincidenti con la riapertura di tutte le strutture ricettive e l'allentamento delle restrizioni di movimento, pur mantenendo comunque livelli inferiori all'anno precedente. Per le attività strettamente legate al turismo quali quella di alloggio, più dell'attività di ristorazione, la contrazione della domanda turistica ha vanificato una sostanziale ripresa, influenzata anche dal drastico calo delle presenze internazionali. Riprendendo quanto sostenuto al paragrafo 2.2.3, il calo dei flussi turistici internazionali ha inficiato le performance del settore ricettivo. Tali rendimenti negativi permangono anche esaminando i dati per l'anno 2021, seppur con qualche segnale di ripresa. L'Istat (2022a) sostiene che lo stesso anno 2021 è un anno segnato dalla pandemia per il settore turistico. Le presenze in strutture ricettive nazionali si attestano in crescita del 22,3% rispetto al 2020, ma ancora in decrescita rispetto al 2019 (-38,4%). Bisogna però sottolineare l'andamento del trimestre estivo: rispetto allo stesso periodo del 2019, il turismo lacuale e il turismo balneare hanno registrato le minori flessioni (-21,8% e -25% rispettivamente) purtroppo a discapito dei comuni a maggior vocazione culturale che registrano invece un calo rispetto allo stesso periodo del 2019 (-35%) ma un conseguente recupero sul 2020 (+33,2%).<sup>48</sup> Seppur abbia guadagnato quasi venti punti percentuali, il fatturato delle strutture ricettive si è attestato ancora una volta al di sotto dell'anno 2019 (-35,8%).<sup>49</sup>

Come si può notare, le intenzioni di viaggio per il 2020 si sono mantenute pressoché invariate nel 2021, prediligendo mete presumibilmente meno affollate e limitando le attività in spazi chiusi. Questa è una delle diverse cause che hanno influito sui risultati del settore ricettivo. Dopo aver presentato in linea generale le performance economiche del sistema di ospitalità nazionale, al paragrafo successivo (3.1.2) si cercherà di comprendere ed esaminare quali cause abbiano contribuito maggiormente ad alimentare la crisi per il comparto dell'ospitalità italiana, il quale fatica a ritrovare la strada per una completa ripresa.

---

<sup>47</sup> Fonte: Federalberghi, comunicato stampa del 13 marzo 2020.

<sup>48</sup> Fonte: *"Movimento turistico in ripresa ma ancora lontano dai livelli del 2019"*. Istat, 2022.

<sup>49</sup> Fonte: *"Barometro del turismo. IV trimestre 2021"*. Centro Studi Federalberghi, gennaio 2022.

### 3.1.2 I diversi fattori di crisi del sistema ricettivo

Identificare le principali cause scatenanti la crisi per il settore ricettivo è elemento che aumenta la comprensione dell'impatto della crisi sul settore, oltre ad introdurre in maniera più consapevole le tematiche legate al caso studio che sarà presentato al capitolo 4. Conoscere queste dinamiche può essere strumento per implementare strategie più precise ed efficaci e raffigurare in maniera esauriente le problematiche del settore ricettivo. Infatti, ricondurre il problema alla chiusura degli esercizi e alla limitazione degli spostamenti potrebbe essere uno sguardo troppo limitato sulla realtà dei fatti. Si riportano dunque alcune motivazioni e ragionamenti in merito alle cause e concause partendo dalla preannunciata, ma non l'unica: la limitazione degli spostamenti e il calo delle presenze di stranieri.

#### *La limitazione degli spostamenti e il calo delle presenze di stranieri.*

È lampante come le chiusure stabilite dal Governo abbiano intaccato in maniera strutturale i bilanci delle strutture ricettive italiane. I provvedimenti di sospensione delle attività ricettive extra-alberghiere hanno intaccato quasi l'83% della branca di attività "alloggio e ristorazione", cui coincide l'incidenza più alta di attività sospese e il 72% del fatturato dell'intero comparto.<sup>50</sup>

Detto ciò, misure di sostegno verso il settore ricettivo sono state introdotte dal Governo, ai fini di preservare le imprese (cercando di evitarne la chiusura definitiva) e il tessuto su cui si reggono alcune economie territoriali, basate sul settore turistico. La crisi pandemica ha portato nelle strutture dell'*hospitality* un'esigenza di liquidità che ha condotto le aziende verso scelte manageriali strutturali, rivolte a ricapitalizzazioni e una nuova gestione dei propri investimenti (Montanino et al., 2020). In questo contesto le PMI dell'*hospitality*, necessitano dei sostegni più ingenti, con una visione sia di breve periodo (attraverso finanziamenti) sia di medio-lungo periodo (predisposizione di incentivi all'aggregazione, partnership commerciali e sviluppo di piani di investimento esteri).<sup>51</sup> I decreti ristori "Cura Italia" e "Rilancio Italia", promossi dal Governo italiano ed erogati anche al comparto ricettivo italiano, unite all'elargizione di contributi a fondo perduto e agevolazioni fiscali, hanno

---

<sup>50</sup> Fonte: "Aggiornamento delle informazioni sui settori di attività economica, secondo la classificazione Ateco a 5 cifre, distinti sulla base dei provvedimenti di sospensione delle attività in vigore il 4 maggio". Istat, maggio 2020.

<sup>51</sup> Si veda tra gli altri: "Settore alberghiero e Covid-19 Scenario, impatti, prospettive". (Montanino et al., 2020) per un caso studio sulla dimensione strutturale delle imprese ricettive e gli impatti della crisi Covid-19.

contribuito ad attenuare gli effetti di breve periodo della pandemia sul settore (Demma, 2021), ma secondo Montanino et. al. *“è fondamentale aiutare le imprese alberghiere ad affrontare la contingenza, in modo da evitare il più possibile la chiusura delle strutture e affrontare la ripresa con tutta la potenzialità del settore”* (Montanino et al., 2020, pag. 11). In aggiunta, la limitazione degli spostamenti ha generato un'altra problematica non indifferente per il settore: il calo delle presenze in strutture ricettive dei turisti stranieri (turismo inbound).

Dal 2017 il turismo inbound costituisce il peso maggiore negli esercizi ricettivi italiani attestandosi al 50,6% delle presenze nel 2019. Il numero di presenze di stranieri nel nostro paese è cresciuto ad un ritmo di quasi il doppio rispetto alle presenze di italiani (Istat, 2020a). Con ciò, nonostante la riapertura delle attività di alloggio abbia ristabilito quantomeno la possibilità di ricominciare a svolgere attività economica, il conseguente calo delle presenze di stranieri ha influito nei fatturati delle strutture ricettive italiane, seppur controbilanciati dalla diminuzione delle presenze italiane all'estero (-69,7% con una spesa turistica *outbound* diminuita del 59,6% rispetto al 2019). In parte questa riduzione delle presenze *outbound* si è trasformata in turismo domestico, senza però sostituirsi in rapporto uno a uno: il turismo domestico ha anch'esso registrato un calo delle presenze in strutture ricettive del 36,1% rispetto al 2019 (con una spesa turistica diminuita del 33,8%) (Istat, 2021c). È anche interessante sottolineare che nel totale della spesa turistica effettuata degli stranieri la quota parte maggiore è riservata all'alloggio (Istat, 2020a). Secondo questi dati la maggior parte delle strutture ricettive non solo ha dovuto rinunciare a svolgere attività economica per un periodo dell'anno 2020 (come accaduto per altri settori) ma, una volta possibile la riapertura, ha dovuto sopportare il peso della diminuzione di una fetta importante di clienti potenziali (causata dalla contrazione della domanda turistica) oltre alla diminuzione della spesa turistica media per viaggiatore (cui si esaminerà in seguito).

#### *La conformazione delle strutture ricettive in Italia e le nuove discriminanti di scelta*

Come già anticipato al paragrafo precedente (3.1.1) le strutture ricettive sono per lo più costituite da strutture extra-alberghiere (Ateco 55.20.00 e Ateco 55.30.00) e nell'insieme si caratterizzano per la maggior parte come realtà riconducibili a piccole-medie imprese. Uno studio, tra gli altri, presenta la conformazione del sistema di ospitalità italiano come un fattore che lo ha *“particolarmente esposto alle ripercussioni della crisi (...) costituita per lo più da strutture di piccole dimensioni non affiliate a catene”* (Montanino et al., 2020, pag. 9). Le dimensioni ridotte si accompagnano tipicamente a una disponibilità di capitali più limitata,

che le obbliga a ricorrere a finanziamenti esterni. Da questo punto di vista la piccola dimensione aziendale e il livello di indebitamento di queste, sono fattori che hanno reso le imprese ricettive italiane più impreparate al momento della chiusura imposta dal Governo nei primi mesi del 2020 (Montanino et al., 2020). Un'indagine svolta da Deloitte Italia e commissionato da Confindustria (2020) dimostra come il 90% delle PMI intervistate riconoscono la necessità di rafforzare la propria dimensione aziendale bilanciando la propria situazione patrimoniale per la resilienza di medio-lungo periodo. Se da un lato la piccola dimensione aziendale tipica dell'ospitalità italiana può essere considerata un fattore che ha intaccato la sostenibilità economica delle imprese in periodo pandemico, il medesimo fattore può avere una valenza diversa se si considera la capacità di queste di adattarsi ai nuovi stimoli di mercato.<sup>52</sup> Al paragrafo 2.1.3 si è posta l'attenzione su come strategie organizzative che puntano sulla collaborazione possano essere efficaci nella gestione dei fenomeni durante e post crisi, dove rilevanti studi si sono espressi su queste tematiche (come ad esempio i già citati: Blackman et al., 2011; Jiang & Ritchie, 2017). La crisi Covid-19 ha messo alla prova le strutture ricettive determinandone una mancanza di risorse (capitale economico e umano). Tuttavia, l'eterogeneità di fattori che contribuiscono a formare l'offerta turistica, rende più agevole per le imprese del settore creare organizzazioni e reti d'impresa allo scopo di arricchire l'offerta complessiva e aumentare il sostegno reciproco. Infatti le imprese entrano in collaborazione non solo per perseguire obiettivi comuni ma, nello stesso tempo, per poter ottenere un proprio vantaggio, quale motivazione per la collaborazione (Wang & Fesenmaier, 2007). Ottenere nuove competenze e risorse monetarie può essere motivazione alla collaborazione di queste realtà con le altre realtà all'interno del territorio allo scopo di impostare una offerta più ampia e integrata. Il comparto dell'hospitality necessita di inserirsi in un'offerta generalizzata ed integrata per rispondere alle nuove discriminanti di scelta percepite dai turisti: la disponibilità di recedere e di cambiare i propri piani, l'attenzione alla sicurezza e alle misure di distanziamento sociale (e misure d'igiene in generale) oppure l'organizzazione di attività all'aperto sono alcune delle nuove discriminanti divenuti importanti nella scelta dell'esperienza turistica (UNWTO, 2021).

Dall'altro lato, l'alta variabilità del settore turistico implica che non tutte le discriminanti di scelta possono essere pienamente controllabili dagli operatori. Della Corte et. al. (2021),

---

<sup>52</sup> Le teorie del management sostengono che imprese che presentano una struttura organizzativa meno rigida e complessa riescono ad essere più reattive e proattive verso i cambiamenti di mercato e a fattori esterni all'impresa.

attraverso il loro modello matematico per il calcolo dei flussi in periodo pandemico, segnalano che il flusso turistico è indirettamente proporzionale alla situazione epidemiologica del paese, su cui influisce anche l'andamento dei contagi a livello regionale e locale. La scelta del turista verso la destinazione viene influenzata anche da scelte politiche: riprendendo l'esempio dello studio di Della Corte et. al. (2021) la necessità di misure di contenimento o preventive influenzano in maniera minore o maggiore i flussi turistici: -60% in caso di quarantena per i turisti provenienti dal paese di destinazione/partenza, - 20% in caso di tampone all'ingresso nel paese. È interessante notare come questo risultato possa essere controintuitivo: idealmente, per il turista misure preventive e volte al contenimento dei contagi si tradurrebbero in rassicurazioni sulla possibilità di non incorrere in un rischio di infezione nella destinazione; realmente, sembrerebbero implicare una preoccupazione maggiore, tale da causare una riduzione dei flussi anziché garantirne un aumento. Seppur controintuitivo il risultato non deve sorprenderci, in altri casi lontani dalla nostra indagine la contromisura conduce a risultati controintuitivi: un esempio, tra gli altri, è lo studio condotto da Gneezy e Rustichini (2000).<sup>53</sup> Questa discriminante, relativa alla situazione epidemiologica e all'applicazione di misure preventive, potrebbe venir meno nel momento in cui la pandemia da Covid-19 risulti contenuta e non più un pericolo rilevante per la collettività. Purtroppo, al momento attuale non è possibile comprendere né quando questo avverrà né quanto i flussi saranno influenzati da parametri di questo tipo.

Un altro risultato controintuitivo interessa la nostra indagine più da vicino: sembrerebbe che sebbene gli esercizi alberghieri abbiano adottato tutte le contromisure necessarie a evitare il contagio all'interno delle stesse (distanziamento, misure di sanificazione ecc.), in quanto principali necessità per il turista in periodo pandemico (come riportato anche dal UNWTO), questi stessi esercizi alberghieri rientrano tra le strutture del sistema di ospitalità con meno pernottamenti. Secondo Banca d'Italia (2021b), la quota di pernottamenti in alberghi o in villaggi, rispetto alle altre strutture del comparto, è scesa al 30,9% nel 2020 (mentre nel 2019 si attestava al 50%). Questo fenomeno ha avvantaggiato case in affitto private, in altre strutture ricettive e alloggi indipendenti non condivisi (case in affitto o proprietà proprie) o meno comuni (camper, tende, roulotte, ecc.) (Banca d'Italia, 2021b). A sostegno di ciò Della Corte et. al. (2021) nel loro modello evidenziano come destinazioni con

---

<sup>53</sup> Lo studio di Gneezy e Rustichini (2000) dimostrerebbe che prevedere delle multe per i genitori che accompagnano in ritardo i figli all'asilo aumenterebbe i ritardi invece che prevenirli.

una concentrazione più alta di hotel siano state colpite più duramente rispetto a destinazioni caratterizzate da una concentrazione più alta di abitazioni private e/o case in affitto, in quanto questi ultimi sono stati percepiti relativamente più sicuri dai turisti (per via di una minor possibilità di interazioni sociali con altre persone). Il risultato appena presentato ha comportato una variazione di valore aggiunto turistico minore rispetto agli altri comparti (-18% contro il - 55% delle attività di agenzie di viaggio, tour operator servizi culturali e ricreativi) controbilanciata dalla tenuta della componente derivante dall'uso in proprio delle seconde case o di alloggi meno comuni ma "sopportata" dalle strutture ricettive tradizionali (Istat, 2021c). Brown et al. (2019) sostengono che le strutture ricettive sono essenziali per una destinazione, in quanto il loro servizio di accoglienza permette ai turisti di godere della destinazione e l'opportunità di attrarre anche grandi gruppi. Purtroppo, secondo quanto appena presentato, in periodo pandemico questo fattore sembra essersi tramutato in punto a sfavore delle stesse.

#### *La contrazione della domanda turistica e la mutata capacità di spesa*

Come sostenuto al paragrafo 2.2, l'incertezza e la riduzione dei redditi previsti per l'anno 2020 e 2021 hanno influito, tra gli altri, sulla domanda turistica e sulla capacità di spesa turistica dei viaggiatori. Lo shock di domanda turistica è direttamente correlato non solo alla limitazione degli spostamenti ma anche ad una riduzione complessiva dei consumi di beni 'non essenziali': uno studio condotto dalla società di analisi di mercato McKinsey & Company (2020) evidenzia come a livello globale il reddito dei consumatori sia diminuito in maniera sostanziale nel 2020 e questo abbia modificato la loro attenzione nello spendere il proprio denaro. Il decremento maggiore nelle intenzioni di spesa per il 2020 si riscontra nelle attività di svago fuori casa, nell'acquisto di biglietti aerei nazionali e internazionali e in pernottamenti in strutture ricettive (McKinsey & Company, 2020). È interessante dunque porre l'attenzione sull'importanza che il consumatore conferisce al turismo, e quanto sia disposto a spendere tempo e denaro in attività turistiche durante questo periodo di crisi. Le dinamiche turistiche saranno influenzate non solo dall'eventuale ripresa dei flussi inbound e domestici, ma devono anche tenere conto della capacità di spesa che questi flussi riverseranno nella destinazione. Infatti, richiamando all'attenzione le teorie di modellazione della domanda turistica (in particolare il metodo dei prezzi edonici e il Modello di Lancaster), se si considera invariato il valore d'uso della risorsa primaria, la diminuzione della disponibilità a pagare del turista diminuirà anche la quantità consumata a destinazione.



Per entrare nel merito del settore ricettivo, richiamando all'attenzione la Tabella 1 del paragrafo precedente (3.1.1) seppur la quota parte della spesa turistica destinata al settore dell'hospitality è stata la più pesante sul totale speso, questa si è ridotta quasi del 30% sull'anno precedente. L'Istat (2022a) sostiene che gli esercizi alberghieri, rispetto a quelli extra-alberghieri, siano stati i più colpiti dalla riduzione della disponibilità a pagare dei turisti, probabilmente penalizzati da una spesa media giornaliera maggiore (98 euro contro 66). Evidentemente quanto enunciato ai paragrafi precedenti ha influito nella determinazione di questo risultato, a vantaggio di strutture extra-alberghiere e ad altri alloggi non convenzionali.

Il desiderio di turismo potrebbe essere uno dei fattori in grado di spingere i flussi turistici e sostenere lo shock negativo di domanda. Sembrerebbe infatti che questo sentimento sia collettivamente presente, dovuto principalmente alle condizioni di isolamento che ha caratterizzato il periodo pandemico (UNWTO, 2021). Questo elemento soggettivo è a favore dell'aumento dei flussi turistici, che controbilancia la sensazione di incertezza e insicurezza del turista verso i viaggi (soprattutto verso i viaggi internazionali). Infatti, crisi legate alla salute possono influenzare la percezione del rischio da parte dei turisti anche a distanza di tempo, producendo un controvalore negativo più alto nelle zone più colpite ma indirettamente anche in quelle meno colpite (Novelli et al., 2018). Non è purtroppo pronosticabile il peso di questi elementi soggettivi nell'influenzare la spesa media turistica verso la destinazione: secondo Maggiore (2020) il desiderio di turismo associato a più basse disponibilità economiche e una più alta attenzione al risparmio potrebbero condizionare maggiormente i flussi che la spesa. Gli operatori, quindi, potrebbero agire sulle leve di marketing per stimolare la domanda turistica e alimentare la propensione alla spesa. Tra le leve di marketing, il fattore *pricing* diventa molto delicato in questo periodo storico; infatti agire sul prezzo attraverso una politica aggressiva potrebbe portare ad una guerra dei prezzi, non auspicabile al momento attuale (Maggiore, 2020).

### *Prospettive future*

In questo capitolo si sono presentate le principali ragioni che hanno causato la difficoltà del settore ricettivo nazionale. Dall'esame delle cause presentate sembrerebbe essere di fondamentale importanza recuperare il turismo inbound, quasi completamente azzerato durante la pandemia, per sostenere la domanda e riequilibrare il mercato ricettivo. Questo potrebbe però non bastare; l'incertezza per il periodo e la tendenza al risparmio ravvisata dai consumatori potrebbero spingere i turisti a preferire soluzioni alternative a quelle offerte

dal settore ricettivo (come le locazioni temporanee). In questo contesto è importante per il sistema di ospitalità costruire un'alternativa valida verso i consumatori, proponendo sia ciò che risulta necessario per rispondere alle nuove esigenze percepite, sia l'accesso ad una struttura integrata e organizzata di offerta che possa essere fattore discriminante verso le soluzioni alternative.

Tenendo in considerazione quanto presentato nel corrente capitolo e nei precedenti, al paragrafo successivo (3.2) si presenterà un'*overview* su Venezia e sulle ripercussioni che la crisi Covid-19 ha causato sul sistema turistico locale oltre che sulle performance del settore ricettivo veneziano, ai fini di entrare nel merito del caso studio.

## **3.2 Venezia Destinazione Turistica e l'impatto economico della crisi sul sistema di ospitalità**

### **3.2.1 Le implicazioni della crisi pandemica sul sistema destinazione Venezia**

Al paragrafo 2.2.2 si è evidenziato come la pandemia abbia influito sul territorio nazionale e quali danni economici e sociali abbia prodotto sul nostro paese. Al paragrafo precedente (3.1.2) si è riportata la difficoltà del settore ricettivo durante la crisi pandemica e si sono proposte argomentazioni ad alcune cause scatenanti. Nell'attesa di valutare le ricadute della crisi Covid-19 sul sistema di ospitalità veneziano, in questo paragrafo ci si concentrerà sulle implicazioni che la crisi pandemica ha prodotto sul sistema destinazione.

La Città Metropolitana di Venezia vede gran parte dell'attività economica locale interessata su questo settore, risultando traino dell'economia territoriale. All'anno 2019 circa l'80% del valore aggiunto della Città Metropolitana di Venezia proveniva da attività legate al settore turistico.<sup>54</sup> Il valore aggiunto complessivo che il settore offre al territorio è generato attraverso le relazioni intersettoriali esistenti. L'indotto turistico proviene dal contributo di più settori economici costituenti una filiera trasversale che interessa anche operatori al di fuori di una destinazione. Si richiama all'attenzione del lettore che cosa si intenda per destinazione turistica, quale costruito composto di una grande varietà d'impresе che compongono un sistema organizzato di offerta turistica (si veda la definizione di Rispoli e Tamma (1995)), a cui si è dedicata particolare attenzione al paragrafo 1.1.3. Il c.d. SLOT si compone per sua natura di operatori che non fanno solamente parte del settore turistico ma

---

<sup>54</sup> Fonte: Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2020. "Bollettino socioeconomico del Veneto. Edizione straordinaria sull'impatto della pandemia COVID-19".

di una varietà di imprese che alimentano l'attività economica veneziana. È chiaro, dunque, come un calo del consumo turistico interno per la destinazione non origini solamente un danno circoscritto al settore, ma generi effetti moltiplicativi verso una trasversalità di settori produttivi.

Il valore delle entrate economiche che non sono pervenute sul territorio Veneto in seguito allo scoppio della pandemia è stimato intorno al 20% della spesa totale turistica effettuata nel 2019, circa 1,3 miliardi di euro (relativa ai mancati introiti del trimestre marzo-maggio).<sup>55</sup> Inoltre, come constatato al paragrafo 3.1.2, a livello nazionale le città d'arte hanno risentito in maniera più dura della crisi in seguito al calo maggiore di presenze; questo fenomeno si è verificato anche per la Regione Veneto, dove il calo rispetto al 2019 si è attestato al 65,3%, preceduto di poco dalle località termali, con un calo delle presenze del 66,1% (Ufficio di Statistica Regione Veneto, 2020). In questa considerazione si deve aggiungere che Venezia e la sua area metropolitana attraggono la maggior parte dei turisti del totale visitatori della Regione Veneto, assorbendo il 53% delle presenze turistiche totali (anno 2018).<sup>56</sup>

Questi dati, se messi a confronto con il peso del turismo per l'economia veneziana, forniscono un'indicazione del peso della crisi del settore, con riflessi verso tutta l'economia della destinazione. Per operare un'analisi completa verso la destinazione è necessario, tuttavia, considerare non solo gli impatti economici, che sono ovviamente molto rilevanti, ma anche gli impatti sociali e ambientali. In questo senso la continua crescita turistica esponenziale degli ultimi dieci anni ha comportato danni socioeconomici rilevanti, che hanno messo i policy maker nella condizione di dover operare decisioni politiche per arginare tali effetti dannosi. Di fatto, da molti anni Venezia si trova a dover reagire agli effetti negativi causati dal raggiungimento della propria capacità di carico, concetto diametralmente opposto alla concezione di turismo sostenibile oltre che causa scatenante di congestione e malagestione di risorse (Getz, 1983; Mathieson & Wall, 1982; Nowak & Sahli, 2007). L'*overtourism* veneziano è un fenomeno che destava le maggiori preoccupazioni prima della crisi pandemica, la quale ha paradossalmente prodotto effetti opposti (J. Ejarque & Morvillo, 2020). Durante la fase più acuta della pandemia questo fenomeno ha potuto rallentare (per

---

<sup>55</sup> Fonte: "Rapporto Statistico 2020. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta." Ufficio di Statistica Regione Veneto, 2020.

<sup>56</sup> Fonte: Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto. Regione Veneto.

certi versi fermarsi) limitando i suoi risaputi effetti negativi sui residenti e sull'ambiente (Dodds & Butler, 2019) per di più comportando dei benefici strutturali per la città lagunare e lo stesso entroterra (riduzione del traffico, minor livello di incuria, riduzione dell'inquinamento atmosferico e al suolo)<sup>57</sup>. Per l'ecosistema fragile che caratterizza Venezia questi effetti positivi, seppur in un periodo altamente negativo, non devono essere trascurati e devono essere punto di partenza per una gestione attenta della destinazione, dove il turismo è uno dei cardini su cui costruire dei piani di medio-lungo periodo. A questo proposito la Regione Veneto, nel piano di recupero del turismo regionale intende fare leva sui siti e località meno conosciute del patrimonio UNESCO, ai fini di decongestionare il centro storico veneziano e dilazionare il flusso turistico verso attrazioni diverse (OECD, 2020). Come è stato osservato in questo elaborato, destinazioni che precedentemente alla pandemia si presentavano affollate hanno riscontrato un'elevata riduzione dei flussi, a vantaggio di zone rurali e località meno popolari: questo fattore è stato sì innescato dalla volontà di turisti di evitare il contagio, ma potrebbe provocare un aumento della popolarità di quest'ultime e la creazione di nuove realtà turistiche. È necessaria dunque una programmazione organizzata per la riconfigurazione dell'offerta turistica locale, in quanto un'economia turistica dinamica dipende dalla disponibilità di un'eterogeneità di attori e servizi turistici (OECD, 2020). Secondo l'OECD (2020) le destinazioni più popolari potrebbero aver bisogno di riconfigurare il loro modello di sviluppo per garantire un sufficiente distanziamento sociale, pena la diminuzione dei flussi verso la destinazione. Nel caso della governance di Venezia questo potrebbe essere il punto di partenza per sviluppare piani di gestione dei flussi, promuovendo una diversificazione dell'offerta destinazione e riducendo le esternalità negative causate dall'overtourism verso un'ottica di medio-lungo termine.

Per affrontare tutto ciò è necessario che le DMO forniscano informazioni accurate agli stakeholders, promuovendo piani di Destination Management integrati che basino la propria mission sui temi di sostenibilità e turismo responsabile (J. Ejarque & Morvillo, 2020). Chi si proporrà di organizzare la governance territoriale veneziana dovrà tenere conto anche del numero dei servizi ancora disponibile a destinazione, dall'alloggio alle attrazioni e dai trasporti agli eventi, per costruire un'economia basata sulla collaborazione (OECD, 2020). *“La ripresa economica di una destinazione turistica dipende dalle imprese turistiche locali”* (Jiang

---

<sup>57</sup> Per informazioni più dettagliate sulla situazione ambientale nella città di Venezia durante l'anno 2020 si veda, tra gli altri: Ufficio di Statistica Regione Veneto, 2020, pagg. 125-131.

& Ritchie, 2017), e per questi motivi la ricerca della collaborazione in un settore come quello turistico diventa sempre più importante per studiosi e policy maker, ma deve soprattutto trovare il riscontro positivo degli attori che ne fanno parte: l'efficacia delle reti collaborative dipende dal coinvolgimento di chi ne fa parte e dalle singole azioni dei singoli partecipanti (Provan & Kenis, 2007). Questi presupposti sono la base del piano nazionale e regionale in vigore per lo sviluppo del turismo. Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo ("PST 2017-2022: Italia Paese per Viaggiatori" 2016), piano nazionale che si prefigge di favorire una integrata fruizione delle destinazioni e allo stesso tempo di valorizzare i territori minori attraverso reti di percorsi, collegamenti e una rete organizzata di offerta: si vuole promuovere l'integrazione degli attori e del management pubblico e privato per una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione delle politiche turistiche. Su questi presupposti la Regione Veneto ha costruito il suo Piano strategico per il turismo 2021-2023 integrando nuovi aspetti, studiando le nuove esigenze create dalla crisi pandemica e ponendo l'attenzione su Venezia, passata dall'overtourism pre-pandemico al "detourism" ravvisato in questi ultimi anni. Il piano regionale pone l'accento sulla costruzione di un'offerta turistica coordinata per Venezia, con nuove politiche di prezzo e prodotto per distaccarsi dalla pianificazione degli anni pre-pandemia. Tuttavia, non sembra essere disponibile un modello di programmazione veneziano. Purtroppo, si deve constatare che il Destination Management Plan disponibile dal sito regionale<sup>58</sup> per il sistema destinazione Venezia è relativo all'anno 2017, il quale consiste in un piano di attuazione per il triennio 2016-2018. Non si possono comprendere le cause di questa mancanza e tale questione si allontana dagli obiettivi preposti per questo capitolo e questo stesso elaborato; si può riportare la considerazione di Della Corte (2020), in merito alla creazione di inefficienze organizzative: *"nel caso di Venezia, (...) è il comune ad avere il controllo delle risorse finanziarie sebbene non rappresenti ancora un importante punto di riferimento per lo sviluppo turistico dell'area"*. Ad ogni modo il Destination Management Plan per l'organizzazione della destinazione Venezia, redatto dallo stesso ente comunale (2017), presenta la priorità di attuare azioni di destagionalizzazione e controllo dei flussi tramite lo sviluppo delle realtà territoriali, diversificando l'offerta turistica e puntando sull'aumento dell'intensità delle relazioni tra Città Metropolitana, Regione Veneto e DMO regionali.

---

<sup>58</sup> Si veda: [www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp](http://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp). Data ultimo aggiornamento 24 novembre 2021.

In conclusione, le dinamiche economiche del periodo pandemico hanno causato un duro contraccolpo all'economia veneziana, fortemente legata ad uno sviluppo turistico che è da anni ormai non più sostenibile. Le implicazioni che la crisi Covid-19 ha generato sulla destinazione Venezia vanno oltre il solo lato economico. Seppur in un periodo negativo la crisi ha saputo offrire la possibilità al sistema turistico locale di “rientrare in carreggiata” per riorganizzare la propria offerta turistica e uscire dal pericolo dell’overtourism. Coniugare la ripresa economica con la riorganizzazione dei flussi turistici in loco non sarà facile e, seppure sono molti gli interrogativi che la pandemia ha saputo porre sulle scelte strategiche e gestionali delle organizzazioni turistiche, un tale sforzo presuppone un’unità d’intenti a diversi livelli (J. Ejarque & Morvillo, 2020). Urge dunque una pianificazione della governance per la destinazione e una ricostruzione del sistema turistico locale, tenendo conto delle realtà imprenditoriali, le quali tenteranno di costruire un nuovo piano di sviluppo aziendale post crisi. Al prossimo paragrafo (3.2.2) si esamineranno le performance rilevate durante la crisi del sistema di ospitalità veneziano, nonché nucleo dell’indagine proposta, nell’attesa di valutarne le dinamiche evolutive all’ultimo capitolo (4).

### 3.2.2 La conformazione del sistema di ospitalità veneziano e l’impatto della crisi sul settore

È obiettivo di questo capitolo ricercare ed osservare le performance del settore ricettivo veneziano, paragonandone gli effetti a quanto rilevato per il settore ricettivo nazionale. Prendendo a riferimento le informazioni contenute al paragrafo 3.1.2 è interessante valutare quali degli effetti negativi riportati hanno influito maggiormente nella crisi per il settore, ai fini di valutare con quali strategie le strutture abbiano risposto. In questo paragrafo, in primo luogo, si profilerà il comparto ricettivo veneziano e, in secondo luogo, si passerà alla valutazione dello scenario di applicazione del caso empirico contenuto al capitolo finale.

Per rispondere al primo obiettivo sopra illustrato, in Tabella 2 è riportato il numero di esercizi alberghieri ed extra-alberghieri presenti in Venezia e Mestre all’anno 2020. Si registrano 9.799 esercizi ricettivi, di cui 419 sono esercizi alberghieri e 9.380 esercizi extra-alberghieri. Quest’ultimi sono in crescita costante dall’anno 2016, rispecchiando il trend nazionale (Città di Venezia, 2022; Istat, 2020a). Come si può vedere in Tabella 2, delle 9.380 strutture extra-alberghiere presenti ben 9.021 strutture rispondono al nome di “Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale”.

Tabella 2 - Esercizi Alberghieri ed Extra-alberghieri presenti in Venezia e Mestre all'anno 2020

Esercizi Alberghieri			Esercizi Extra-alberghieri		
Codice	Tipologia	Numero	Codice	Tipologia	Numero
(A.1)	Alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso	22	(B.1)	Campeggi	6
(A.2)	Alberghi a 4 stelle	125	(B.2)	Villaggi turistici	0
(A.3)	Alberghi a 3 stelle	181	(B.3)	Campeggi - Villaggi turistici (forma mista)	0
(A.4)	Alberghi a 2 stelle	50	(B.4)	Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	9021
(A.5)	Alberghi a 1 stella	39	(B.5)	Agriturismi	13
(A.6)	Residenze turistico-alberghiere	2	(B.6)	Ostelli per la gioventù	9
			(B.7)	Case per ferie	30
			(B.8)	Rifugi di montagna	0
			(B.9)	Altri esercizi ricettivi n.a.c.	1
			(C.1)	Bed and breakfast	300
			(C.2)	Altri alloggi privati	0
<b>Totale Esercizi Alberghieri</b>		<b>419</b>	<b>Totale Esercizi Extra-Alberghieri</b>		<b>9380</b>

Fonte: Istat, "Rilevazione sulla capacità degli esercizi ricettivi - Mod. Istat CTT/4"

Nota: L'etichetta "Codice" è identificativa dell'attività ricettiva: si veda Appendice A per ulteriori dettagli.

Considerando i valori riportati in tabella si segnala un comparto ospitaliero sbilanciato verso la forma extra-alberghiera (replicando il caso nazionale) con una quota maggioritaria di alloggi gestiti in forma imprenditoriale (Ateco 55.20.51). In questa classificazione si inseriscono anche tutte quelle strutture che vengono favorite dalla rilevante visibilità del portale *Airbnb*, che opera come intermediario tra l'utente finale e l'"host", contribuendo ad incrementare un fenomeno sempre più rilevante nelle destinazioni turistiche e aree tematiche. Questo fenomeno ha colto l'attenzione di accademici volti a studiare dinamiche e impatti che questo nuovo modello di hospitality ha sulle destinazioni (si vedano, tra gli altri: Bertocchi et al., 2018; Gutiérrez et al., 2017; Sans & Domínguez, 2016). Gli effetti che questa tipologia di ricettività *peer-to-peer* produce verso la destinazione non sono del tutto compresi da parte degli studiosi. Tuttavia, dal punto di vista della nostra analisi, si può sospettare che un così alto numero di strutture ricettive gestite da soggetti privati (in alcuni casi anche senza competenze in merito di ricettività turistica) limiterebbe la visione di un modello destinazione *Corporate* (dove avviene una stretta interazione tra gli attori) e la creazione di un pensiero strategico orientato verso la realizzazione di reti strategiche per la cooperazione; al contrario potrebbe sostenere il passaggio ad un modello *Community* (dove l'interazione tra gli attori della filiera turistica è molto bassa) verso un pensiero strategico

maggiormente orientato all'ambiente micro, comprensivo di una visione orientata alla competizione.<sup>59</sup>

In termini di presenze turistiche, il Sistema Turistico Locale veneziano costituiva il 18,7% del totale presenze registrato in tutta la Regione Veneto all'anno 2018 (19,3% all'anno 2019), risultando il maggior polo di attrazione regionale.<sup>60</sup> I numeri del ricettivo veneziano facevano assegnare risultati record agli anni 2018 e 2019, in crescita dal 2016 (Città di Venezia, 2022). Come si può dedurre dalla Tabella 3 la pandemia ha comportato un netto calo delle presenze turistiche di italiani e stranieri su Venezia e Mestre, con uno shock della domanda considerevole per l'intero sistema. Alla tabella presentata successivamente si riporta il numero di presenze registrate nel STL veneziano dal 2018 e suddiviso per turisti italiani e stranieri oltre che per tipologia di esercizi ricettivi.

*Tabella 3 - Presenze di Italiani e stranieri in Esercizi Alberghieri ed Extra-alberghieri in Venezia e Mestre*

	2018			2019			2020			2021		
	Italia	Stranieri	Totale	Italia	Stranieri	Totale	Italia	Stranieri	Totale	Italia	Stranieri	Totale
Es. alberghieri	1.255.658	7.395.843	<b>8.651.501</b>	1.266.595	7.227.105	<b>8.493.700</b>	690.127	1.466.888	<b>2.157.015</b>	1.171.727	2.263.875	<b>3.435.602</b>
Es. extra-alberghieri	780.061	3.562.387	<b>4.342.448</b>	981.958	4.324.491	<b>5.306.449</b>	661.876	1.044.866	<b>1.706.742</b>	997.906	1.704.050	<b>2.701.956</b>
<b>Totale</b>	<b>2.035.719</b>	<b>10.958.230</b>	<b>12.993.949</b>	<b>2.248.553</b>	<b>11.551.596</b>	<b>13.800.149</b>	<b>1.352.003</b>	<b>2.511.754</b>	<b>3.863.757</b>	<b>2.169.633</b>	<b>3.967.925</b>	<b>6.137.558</b>

Fonte: Elaborazione propria su dati Osservatorio Turistico Regionale, Regione Veneto.

Come presentato poc'anzi il turismo veneziano procedeva ad alti livelli in periodo pre-pandemico: tralasciando le implicazioni sociali che il consistente aumento del flusso turistico ha comportato per la città di Venezia, si può notare come le presenze turistiche registrassero un aumento all'anno 2019, con un +10,5% di presenze italiane e un +5,4% di presenze straniere rispetto all'anno precedente. Con l'avvento della pandemia all'anno 2020, il centro storico ha visto un calo di presenze in strutture ricettive del 71,3%, equiparato tra strutture alberghiere ed extra-alberghiere (rispettivamente -73% e -68,8%). Gli alloggi privati hanno goduto del fenomeno riportato al paragrafo 3.1.2 (a scapito delle strutture alberghiere) e occupano la quota parte maggiore delle presenze turistiche nel centro storico (35%, seguite dagli alberghi a 4 stelle al 25%). La Città di Mestre all'anno 2020 riporta una situazione molto simile al centro storico veneziano, con una quota di presenze diminuita del 76,4%; si registra inoltre un distacco di quasi dieci punti percentuali tra il comparto alberghiero ed extra-

<sup>59</sup> Si vedano i modelli di destinazione al paragrafo 1.1.3.

<sup>60</sup> Fonte: Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto. Regione Veneto.



alberghiero (rispettivamente -79,9% e -70,1%).<sup>61</sup> La quota parte di presenze maggiori si attesta al 44% di “altri esercizi”, dove si inseriscono alloggi privati, campeggi, agriturismi: infatti, come si è potuto anche constatare al paragrafo 3.1.2, i turisti hanno preferito soggiornare per la maggior parte in strutture che potessero offrire spazi aperti, di cui l’area metropolitana di Mestre dispone (al contrario del centro storico di Venezia, per ovvi motivi). Tra gli esercizi extra-alberghieri agli anni 2020 e 2021 le presenze maggiori di italiani e stranieri si riscontrano in alloggi privati.

Tra le cause che hanno portato al forte calo delle presenze si possono ancora una volta annoverare le chiusure del II trimestre 2020, oppure l’incertezza e l’insicurezza percepita dai turisti potenziali verso la destinazione. Oltre a queste indiscutibili ragioni, la causa maggiore sembra riscontrarsi nel forte calo di presenze di stranieri, su cui Venezia e Mestre fondano gran parte delle proprie presenze turistiche annuali: secondo l’Annuario del Turismo redatto dall’Assessorato della Città di Venezia (2022), le presenze di stranieri rappresentavano, nel quinquennio 2016-2020, il 67,9% delle presenze, con un picco nel 2019 pari all’85,2% dell’intero mercato turistico di Venezia e Mestre. Il mercato straniero ha inciso per il 91,7% nel calo complessivo delle presenze turistiche (Città di Venezia, 2022). A queste ragioni si aggiunge la risaputa difficoltà del turismo presso le città d’arte rispetto ad altre tipologie di turismo nella Regione Veneto, riproducendo quanto avvenuto in contesto nazionale.<sup>62</sup> È dunque evidente che il calo delle presenze di stranieri abbia inciso non solo sul settore turistico per la destinazione, ma sull’intero tessuto economico della stessa. Secondo Manente (2020), a livello nazionale gli impatti saranno più pesanti per le destinazioni che dipendono maggiormente dai mercati stranieri e, di conseguenza, la ripresa sarà più veloce per quelle destinazioni che contano su una quota maggiore di presenze domestiche e/o di flussi transfrontalieri. A queste condizioni la città metropolitana di Venezia potrebbe essere più vulnerabile alla ripresa; i turisti stranieri consistevano gran parte della quota di presenze turistiche nella destinazione e per tale motivo i maggiori sforzi potrebbero essere profusi verso il ripristino del flusso turistico incoming pre-pandemico. È interessante però porre l’attenzione su di un fenomeno riscontrato in questi ultimi anni: a questo fine si propone

---

<sup>61</sup> Fonte: Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto. Regione Veneto.

<sup>62</sup> Il turismo presso le città d’arte venete era uno dei più redditizi per la nostra regione, con un aumento di circa quindici punti percentuali in vent’anni (Ufficio di Statistica Regione Veneto, 2020).

un'ulteriore tabella (Tabella 4), contenente il numero di arrivi (suddivisi in italiani e stranieri) e la presenza media, calcolata dal rapporto presenze su arrivi.

*Tabella 4 – Arrivi di italiani e stranieri in Venezia e Mestre con dettaglio sulla presenza media per turista*

	2018			2019			2020			2021		
	Italia	Stranieri	Totale	Italia	Stranieri	Totale	Italia	Stranieri	Totale	Italia	Stranieri	Totale
Arrivi	859.624	4.897.047	<b>5.756.671</b>	901.705	5.113.960	<b>6.015.665</b>	490.173	962.726	<b>1.452.899</b>	829.548	1.441.112	<b>2.270.660</b>
Presenza media	2,37	2,24	<b>2,30</b>	2,49	2,26	<b>2,38</b>	2,76	2,61	<b>2,68</b>	2,62	2,75	<b>2,68</b>

Fonte: Elaborazione propria su dati riportati in Tabella 3 e Osservatorio Turistico Regionale, Regione Veneto.

Nota: La voce "totale" per la presenza media coincide con la media della voce "presenza media" per i turisti italiani e stranieri.

Dall'anno 2018 si riscontra un aumento della presenza media per turista che dallo stesso anno al 2021 è aumentata di 0,38 punti percentuali. Nonostante la pandemia e il consistente calo del flusso turistico (coincidente con il calo di arrivi verso la destinazione) la presenza di turisti a destinazione non ha subito cali ma addirittura ha subito un leggero aumento. Perciò, in considerazione del fenomeno dell'overtourism che intaccava la destinazione pre-pandemia e di quanto sostenuto al paragrafo precedente, puntare su un aumento delle presenze, più che degli arrivi, potrebbe essere un passo verso una ripresa sostenibile della destinazione. Infatti, a parità di presenze turistiche registrate, un aumento della presenza media per turista può giovare alla destinazione in quanto contribuirà ad una riduzione del numero di arrivi e una più accurata gestione dei flussi. Il punto focale consiste nell'attuare politiche integrate a diversi livelli (dalla governance pubblica agli operatori) per sostenere una gestione dei flussi oculata e incentivi all'aumento della permanenza media a destinazione. Il diretto beneficio consisterebbe nella diminuzione dello stress percepito nella destinazione e in una miglior fruizione delle risorse da parte dei diversi attori che agiscono sulla stessa.

È chiaro che quanto appena presentato comporta diverse sfide: dal coordinamento dei vari attori per la definizione di un'offerta turistica integrata in loco fino ad una riorganizzazione del Business Model per la destinazione e per le imprese. Le stime dell'agenzia Cerved (giugno 2020) ipotizzavano una perdita di fatturato delle imprese veneziane del 13,8% e 19,8% per l'anno 2020, rispettivamente nello scenario 'soft' e 'hard' (dai sei agli otto miliardi di euro in valore assoluto). Nello specifico, la prima branca di attività per fatturato perso nella Città Metropolitana di Venezia coincide con l'attività alberghiera, con una perdita di fatturato complessiva di 700 milioni di euro nel biennio 2020-2021. In considerazione di questi numeri e del periodo trascorso è problematico pensare di improntare un dialogo destinazione-imprese con tema centrale il contenimento dei flussi

turistici. Tuttavia, è un passo che la destinazione potrebbe essere costretta a fare, per perseguire il valore prioritario di sostenibilità turistica anche nei confronti dei fruitori, che assoceranno sempre di più la sostenibilità alla sicurezza sanitaria e alla salubrità dell'ambiente turistico (J. Ejarque & Morvillo, 2020). Punto di riferimento per questa branca di attività economica saranno le associazioni presenti nel territorio come l'Associazione Veneziana Albergatori (AVA Federalberghi) già punto di riferimento per gli esercizi alberghieri nel pieno della pandemia e in prima linea nella definizione di alcune delle misure prese a supporto del settore (anche di rilievo nazionale). In un contesto in lieve ripresa<sup>63</sup>, e con segnali di positività, seppur cauti, degli operatori del settore verso l'anno 2022 (in corso), potrebbe manifestarsi un clima maggiormente propenso al dialogo ai fini della necessaria riprogrammazione di una strategia comune non solo per il sistema di ospitalità ma per la gestione di un'offerta integrata del STL veneziano.

Al prossimo capitolo si esporrà dunque il caso studio proposto in questo elaborato: le risposte al questionario degli operatori delle strutture ricettive consentirà di ottenere informazioni in merito all'influenza della crisi Covid-19 sulla loro attività. Sulla base delle risposte alle domande effettuate attraverso un sondaggio, si cercherà non solo di valutare le cause e l'intensità della perdita subita ma anche comprendere se e quali misure abbiano intrapreso per tentare di mitigare le difficoltà sopraggiunte. L'analisi unirà una prima parte qualitativa descrittiva fino ad una parte a maggior carattere quantitativo empirico, allo scopo di indagare la presenza di una relazione tra la perdita subita e l'adozione o meno di determinate misure strategico-organizzative.

---

<sup>63</sup> Come risulta dai dati del 2021: +58,9% delle presenze rispetto al 2020. (Deduzione su dati Tabella 3).



## CAPITOLO 4 – COSTRUIRE LA RESILIENZA: IL CASO STUDIO

### 4.1 Resilienza d'impresa nel settore turistico: un approccio qualitativo e quantitativo

In quest'ultimo capitolo si presenta un'analisi preliminare che cercherà di porre le basi ad uno studio più ampio sulla capacità delle imprese di innescare dei processi di resilienza. Le risposte raccolte attraverso la somministrazione di un questionario alle strutture ricettive veneziane forniranno una base di dati su cui lavorare per rispondere al suddetto obiettivo. L'analisi riportata in questo capitolo si propone come primo passo nel comprendere la relazione tra la capacità delle imprese di reagire alle crisi, cercando di comprendere se l'adozione di determinate misure strategico-organizzative inneschino l'attitudine delle imprese turistiche ad essere resilienti. Come già sottolineato, l'analisi non si ridurrà al solo utilizzo di valori economici, ma proporrà una visione descrittiva del fenomeno con particolare riferimento alla letteratura disponibile.

#### 4.1.1 La gestione post evento critico e la costruzione della resilienza

Sebbene, come presentato al paragrafo 2.1, il concetto di crisi lasci spazio a differenti cause, impatti e differenti modelli di recupero, la fase di reazione post evento critico è una fase altamente delicata. Per di più, nel caso del settore turistico, l'evento avverso è scatenato da fattori esterni incontrollabili, pressoché riconducibili a disastri ambientali e/o avvenimenti che innescano impatti negativi di lungo periodo, sia sul sistema di offerta che sulla domanda turistica. Da un punto di vista teorico, la fase di recupero si struttura in più sottofasi, su cui autori quali Faulkner (2001) e Scott et al. (2008) hanno presentato le loro teorizzazioni: le prime fasi, denominate "*Emergency*" e "*Intermediate*", consistono nell'organizzare azioni che mitighino gli impatti diretti e indiretti dell'evento e che consentano la messa in sicurezza di tutti i soggetti coinvolti, fino al recupero delle condizioni minime di carattere socio-economico; la seconda fase, "*long-term (recovery)*" si costituisce di tutti quegli interventi che nel lungo termine assicurino la ricostruzione e l'adattamento a eventuali nuove condizioni scaturite dalla pandemia (Faulkner, 2001; Scott et al., 2008). Ecco che, su questi presupposti, il concetto di resilienza si inserisce quale filo conduttore dell'intera fase post crisi. Infatti, il termine 'resilienza' sottende l'attitudine di un corpo a resistere senza rotture in seguito a sollecitazioni esterne brusche o durature di tipo meccanico (Devoto & Oli, 1971). Di qui, si comprende come questo vocabolo sia utilizzato al giorno d'oggi per esprimere la capacità di un qualsiasi soggetto (fisico, giuridico) di reagire

di fronte a difficoltà che ne abbiano compromesso l'equilibrio e a conseguire uno nuovo. Il termine resilienza si presta ad essere conformato a seconda dell'ambito di applicazione, pur mantenendo la propria base etimologica: la resilienza viene espressa in campo psicologico, biologico, economico o addirittura con respiro politico (D'Onghia, 2020). Ecco che, nel caso in oggetto, un'impresa (o una destinazione) resiliente presuppone una capacità di rispondere nell'immediato all'evento avverso, ma anche di affrontare le fasi di recupero con un atteggiamento agile e adattivo, ai fini di garantire nuove prospettive nella fase *"recovery"* (Patel & Nosal, 2016). Richiamando le teorie già affrontate al paragrafo 2.1 sul Crisis Management, fattore importante per ritrovare un nuovo equilibrio (e quindi essere resilienti) è la capacità di reagire attivamente a situazioni avverse, limitando gli effetti negativi. In questo senso è importante considerare che *"la ripresa va oltre il ripristino dei normali servizi"*<sup>64</sup> e come tale presuppone una 'nuova normalità' a cui le imprese dovranno rispondere per mantenere il proprio posizionamento competitivo. In particolare, le imprese turistiche presentano dei vantaggi, in quanto l'eterogeneità del prodotto turistico permette di sviluppare nuovi modelli operativi in risposta alla necessità di rimodulare l'offerta della destinazione (J. Ejarque & Morvillo, 2020; Scott et al., 2008). L'UNWTO (maggio 2020) ha stabilito le linee guida globali per la ripresa turistica, includendo azioni dirette alle imprese turistiche nelle destinazioni quali: investimento nel capitale umano e nelle nuove tecnologie, promozione di nuovi prodotti e servizi e creazione di campagne per ampliare il mercato sfruttando sinergie. L'Istat nel suo "Rapporto Annuale 2021" (2021b) ha reso noto che per il settore produttivo italiano in generale, occorre tenere conto dei fattori strutturali, degli orientamenti strategici e del grado di competitività raggiunto, in quanto contribuiscono alla resilienza delle imprese. Nonostante questi interessanti presupposti, Ejarque e Morvillo (2020) riportano una bassa formulazione di risposte concrete delle destinazioni italiane per fronteggiare l'emergenza e ridefinire il futuro del turismo nelle destinazioni; aggiungono che l'efficacia delle risposte ad una crisi è legata alla capacità di identificare priorità e impostare attività in relazione a obiettivi di medio e di lungo termine, sottolineando che il fattore attrattivo del nostro paese abbia fossilizzato le imprese turistiche poiché consapevoli che la forza attrattiva dell'Italia spingerà nuovamente la domanda. Purtroppo, un tale orientamento non può associarsi ad un approccio generatore di resilienza: secondo il l'OMS (2013) le comunità (in senso di collettività, cui possiamo collegare il concetto di destinazione) più

---

<sup>64</sup> "(...) *there is more to recovery than the restoration of normal services.*" (Scott et al., 2008, pag. 2)

resilienti sono quelle che sanno prepararsi a cambiamenti economici sociali e ambientali, così da poter affrontare al meglio le difficoltà durante e post evento acuto. È necessario porre l'attenzione su tematiche di questo tipo, offrendo ai manager e ai policy maker opportunità di ampliare conoscenze e competenze sul tema, che aumentino la comprensione sulla resilienza e sulle strategie adottabili per proteggere persone e imprese dagli impatti negativi delle crisi (Brown et al., 2019). Alcuni autori riconoscono la costruzione della resilienza come un processo innescato da più fattori che come tale può essere valutato identificandone dei fattori chiave (Brown et al., 2019; Patel & Nosal, 2016; Rose & Krausmann, 2013). In aggiunta, sebbene la resilienza non sia per sua natura un concetto pienamente misurabile, un approccio quantitativo risulta comunque essere approvato dagli studiosi: Rose e Krausmann (2013) sostengono che la resilienza è un processo meglio compreso a posteriori, e come tale la sua misurazione è una sfida che deve essere affrontata dagli studiosi.

Analisi e studi che offrano orientamenti bidirezionali (qualitativi e quantitativi) su come abbiano reagito durante e post crisi offrirà una base scientifica su cui costruire una conoscenza generalizzata: la costruzione della resilienza è uno sforzo multiforme e come tale presuppone una valutazione di ampio respiro (Brown et al., 2019; Cutter et al., 2010). Un contributo sempre maggiore all'aumento delle conoscenze sul tema, con la costruzione di *benchmark*, possono stimolare approcci reattivi ma soprattutto proattivi (Brown et al., 2019). Dall'analisi delle risposte riportate nel caso studio si deduce come sia presente un insufficiente grado di competenze specifiche nella gestione delle crisi, mancando di figure professionali ad hoc o di una preparazione tecnica specifica; probabilmente l'adozione di misure necessarie a prevenire le crisi appaiono un costo da parte degli operatori che non promette un evidente ritorno economico. Una maggior attenzione da parte degli studiosi nel definire degli strumenti con cui valutare la resilienza può contribuire ad abbattere questa barriera, evidenziandone le opportunità: un'impresa resiliente ha una rilevanza diretta per gli investitori finanziari e le misure adottate nel suo raggiungimento è vero che costituiscono un costo, ma ne facilitano la ripresa (Brown et al., 2019; Rose & Krausmann, 2013).

L'analisi preliminare proposta in questo capitolo si propone come il primo stadio di un lavoro di ricerca indirizzato a contribuire ai suddetti obiettivi, aumentando la comprensione del fenomeno, fornendo ulteriori spunti di riflessione e strumenti per gli operatori. L'obiettivo è quello di descrivere in maniera più completa possibile il fenomeno fornendo strumenti operativi per il breve periodo (sulla base di fattori strutturali) ma altresì per il lungo periodo (sulla base della valutazione di strategie che possano aver influenzato la

capacità di reagire) (Rose & Krausmann, 2013). La letteratura offre notevoli esempi d'indagine sulla resilienza (per citarne alcuni: Cutter et al., 2010; Jiang & Ritchie, 2017; Kajitani & Tatano, 2009; Tariq et al., 2021), anche in ambito turistico e in merito al settore *hospitality* (si vedano: Brown et al., 2018, 2019; Hidalgo et al., 2022). Ci si augura che la ricerca futura possa contribuire ad ampliare questa base di conoscenza.

## **4.2 Il caso studio: Survey Hospitality Venezia**

### 4.2.1 Gli obiettivi dell'indagine sul sistema di ospitalità veneziano

La volontà che sta alla base dell'indagine sul sistema di ospitalità veneziano, di cui si presenta un primo estratto in questo elaborato, consiste nel voler studiare la capacità di reazione delle strutture ricettive e valutare se l'adozione di determinate strategie abbia contribuito ad attuare un processo di resilienza. Da parte degli studiosi viene data particolare attenzione al lato economico e finanziario, ma può definirsi altrettanto importante indagare il lato operativo delle imprese, analizzando le decisioni prese dalle stesse per orientare strategie di breve e medio-lungo periodo. Come osservato al paragrafo 2.1.3, la gestione delle crisi necessitano di piani operativi che possano aumentare la proattività delle imprese durante l'evento acuto e programmare la ripresa. Deloitte Italia (2020) a questo proposito riporta un'interessante considerazione: *“per uscire con successo da una situazione emergenziale serve una chiara visione di dove si vuole andare (“where to play”) e come si vuole giocare la partita (“how to win”), combinata a una pianificazione di medio-lungo termine sulle alternative perseguibili anche alla luce delle specificità dell'azienda stessa”*. Analizzare gli scenari e prendere decisioni ponderate, anche in contesti di incertezza, consente di gestire con più consapevolezza le fasi della crisi.

Alcuni recenti studi sono di diretta ispirazione del caso studio presentato in questo elaborato, alcuni secondo un punto di vista *'firm-oriented'* (si vedano, ad esempio: Brown et al., 2018, 2019; Hidalgo et al., 2022) altri secondo un punto di vista *'destination-oriented'* (si veda, tra gli altri: Patel & Nosal, 2016). A partire dall'esperienza di questi autorevoli studi si è proposta un'indagine diretta al comparto ospitaliero veneziano, in cui si cercano di indagare le principali strategie adottate dalle stesse strutture per rispondere alla crisi pandemica del 2020. Questo lavoro è stato promosso dall'Università Ca' Foscari di Venezia e realizzato dal Centro di Ricerca NOIS – Dipartimento di Management ad integrazione e approfondimento di precedente studio redatto da Moretti e Leoni (2021) sul sistema di



ospitalità veneziana; quest'ultimo valuta l'evoluzione della *customer satisfaction* nel settore in seguito alla pandemia.

#### 4.2.2 La metodologia alla base dell'indagine

Passando al lato operativo, si è redatta una *survey* attraverso il programma online "Qualtrics". Il questionario è stato sottoposto alla compilazione dei titolari o direttori (e chi per essi delegati) delle strutture recettive veneziane, ai fini di raccogliere informazioni quantitative (ad esempio il prezzo medio praticato, il calo di fatturato sopportato rispetto all'anno base) e informazioni qualitative (ad esempio le strategie d'impresa perseguite prima, durante o post pandemia e la rete di collaborazioni in essere o cessate).

La *survey* si compone di 51 domande di varia tipologia (likert, matrice, inserimento ecc.) suddivise in undici blocchi. Gli undici blocchi sono suddivisi sulla base del filo conduttore che accomuna alcune domande all'interno dell'indagine. La struttura dell'indagine prende spunto da un esempio presente in letteratura: Brown et al. (2019) realizzano un'indagine esplorativa volta a misurare la resilienza delle strutture ricettive neozelandesi nei confronti di disastri ambientali. Lo scopo della ricerca di Brown et al. è quello di testare un "Disaster Resilience Framework for Hotels" (a.d. DRFH) che già era stato sviluppato (si veda: Brown et al., 2018). Il DRFH si prefigge di calcolare dei predittori di resilienza ai disastri per gli hotel usando sei diverse categorie di capitale. Prendendo spunto dalla ricerca di Brown et al. (2019) le sei diverse categorie presentate nel nostro studio sono: "*human capital*", volto a misurare le competenze e le conoscenze che possano garantire la continuità aziendale e mantenimento del proprio *know-how*; "*social capital*", volto a misurare la dimensione e la forza della rete di relazioni per evidenziare coesione sociale; "*environmental capital*", volto a misurare gli effetti che l'ambiente esterno produce sulla realtà aziendale (inteso come ambiente competitivo e mercato di riferimento); il "*physical capital*", volto a misurare la capienza e gli spazi presenti nella struttura e delle aree di maggior importanza; "*cultural capital*", volto a misurare il profilo dell'intervistato e la sua base di esperienza acquisita negli anni; "*economic capital*", volto a misurare la redditività aziendale pre e post crisi. Si vuole precisare che quest'ultimo punto, il capitale economico, non può essere unico fattore all'interno dell'analisi, nemmeno con un peso maggiore rispetto agli altri. Tutti gli aspetti presentati concorrono a costruire una rappresentazione estesa del fenomeno indagato, tale per cui non possa essere ricondotto solamente ad un mero approccio economico. Tale rappresentazione risponde alle teorie promosse dalla letteratura, secondo cui la capacità di reagire non può concentrarsi in un solo aspetto circoscritto, bensì interessa una trasversalità di fattori (Cutter et al., 2010; Patel &

Nosal, 2016). L'indagine aggiunge un blocco per categorizzare ed indagare le strategie utilizzate dalle strutture con particolare riferimento al periodo in cui queste sono state adottate, se antecedentemente alla pandemia oppure a posteriori. La tipologia di domande all'interno del questionario presuppone aspetti che possano aver influenzato i risultati delle aziende durante la pandemia: ad esempio si chiede all'intervistato di riportare la dimensione degli spazi comuni a disposizione della struttura; la volontà è quella di valutare se questo fattore possa aver inciso nelle performance, in quanto ai capitoli precedenti è stato riportato come la paura dell'infezione e la necessità di mantenere il distanziamento sociale siano entrati a far parte delle determinanti di scelta per il turista.

In fase preliminare si è deciso di proporre alle strutture la distribuzione di un "Report finale" sull'analisi realizzata, a patto che queste abbiano completato il questionario e lo richiedano espressamente. Per garantire una regolare distribuzione dei report verrà utilizzato l'indirizzo mail [survey.hospitality@unive.it](mailto:survey.hospitality@unive.it), dominio principale dell'intera indagine. Ai fini di valutare le performance della Survey, si è organizzato un gruppo di controllo, "Focus Group", formato da sei rappresentanti di sei strutture ricettive ai fini di valutare:

- il funzionamento di tutti gli automatismi (invio mail, promemoria, ringraziamento);
- il grado di comprensione delle domande da parte degli intervistati;
- le risposte degli intervistati;
- le metodologie più appropriate per l'attività operativa dell'indagine.

In data 8 marzo 2022 si è realizzato un incontro online tra i componenti del gruppo di controllo e il gruppo di ricerca per discutere gli aspetti di cui sopra. Dall'incontro è emerso che la compilazione del questionario non comporta grosse difficoltà, seppur presenti alcuni aspetti da modificare. Il punto di vista degli *industry expert* è servito per riconoscere come il lato degli studiosi e quello dei professionisti possano non coincidere nell'interpretazione delle domande presenti nel questionario. Si è creato un dibattito costruttivo su quali potessero essere le interpretazioni dei professionisti in merito alle singole domande e quali potessero essere i metodi più appropriati per tradurre le intenzioni di ricerca all'interno del questionario. Dopo l'incontro si è deciso infatti di modificare alcune domande del questionario sulla base degli spunti offerti dal gruppo di controllo. In particolare, la principale modifica apportata consiste in una diramazione del sondaggio principale per tutte quelle strutture aperte dal 2020 in poi, le quali ovviamente non possono essere rappresentative in considerazione degli obiettivi preposti all'indagine. La compilazione del

questionario per i rappresentanti di queste strutture, infatti, è stata ridimensionata ai fini di ottenere una fotografia del loro attuale profilo aziendale attraverso le domande poste nei blocchi denominati *social capital* e *physical capital*.

#### 4.2.3 Il campione oggetto di studio

Una volta completate le modifiche al questionario, il passo successivo è stato quello di sottoporre l'indagine alle strutture ricettive. Per la distribuzione del questionario si è utilizzato un database di strutture ricettive (aggiornato all'anno 2021) contenenti record disponibili attraverso le banche dati dell'associazione AVA, del Comune di Venezia e della piattaforma Booking.com: attraverso queste diverse fonti si è costituito un panel di 1110 strutture ricettive veneziane (coprendo l'area del centro storico e l'entroterra) cui è stato distribuito il questionario tramite link personalizzato.<sup>65</sup> Il panel all'invio dell'indagine era così composto:

- n° 420 Hotel;
- n° 256 Bed & Breakfast;
- n° 8 Campeggi;
- n° 17 Ostelli;
- n° 14 Agriturismi;
- n° 364 Affittacamere;
- n° 19 Residence;
- n° 12 Altro.<sup>66</sup>

Il giorno 5 aprile 2022 il questionario è stato distribuito alle strutture componenti il panel attraverso le modalità che sono state riportate precedentemente. Si è ravvisato un numero esiguo di e-mail non ricevute o tornate al mittente: 33 e-mail (27 “tornate al mittente” e 6 per “invio non riuscito”) che corrispondono al 3% del totale delle e-mail inviate. Al momento in cui viene redatto questo elaborato (giugno 2022) la raccolta risposte è ancora in corso (si ravvisa un campione di 230 risposte in corso). Tuttavia, si sono raccolte 88 risposte complete che, in attesa di ulteriori studi, costituiranno un'analisi preliminare. Il

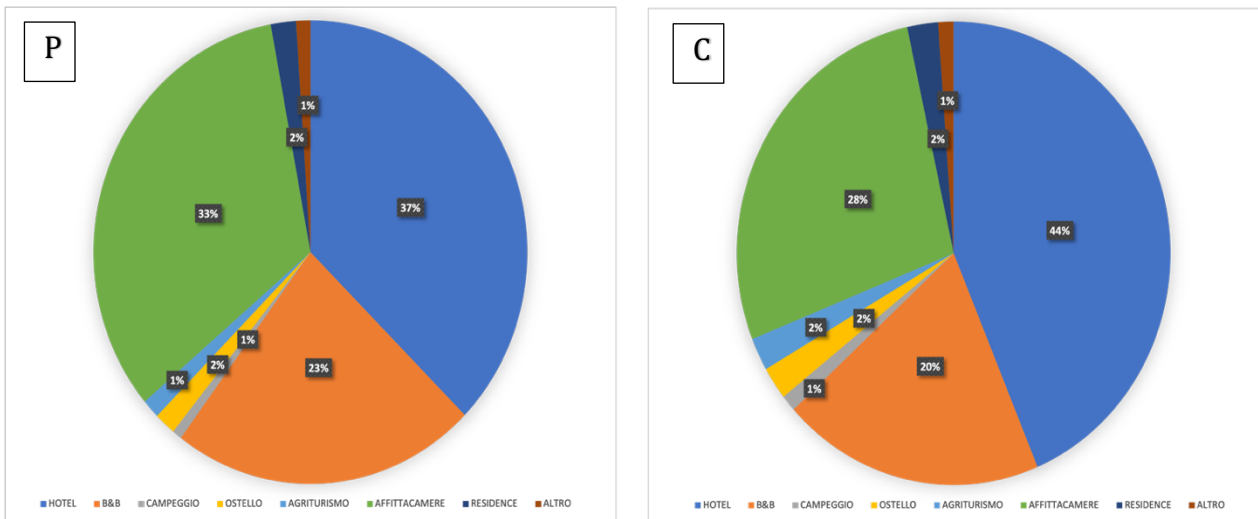
---

<sup>65</sup> Funzione attraverso la quale è possibile creare un link di indirizzamento al questionario specifico per ogni rispondente. In questo modo è stato possibile monitorare il progresso dei rispondenti e la percentuale di risposta del campione iniziale.

<sup>66</sup> Nella voce “Altro” si inseriscono le strutture ricettive che non rientrano nelle categorie precedenti, ad esempio le case per ferie, centri soggiorno studio ecc.

campione contenente gli 88 record, presenta una composizione molto simile al panel oggetto dell'indagine; entrambe le composizioni sono rappresentate nella seguente Figura 5.

Figura 5 - Composizione del panel (P) e del campione (C) per tipologia di strutture



Ai fini di valutare empiricamente se la rappresentazione del campione sia rappresentativa della popolazione di origine (Panel) si è deciso di effettuare un test statistico: il t-test. Dunque, dopo aver assegnato un valore numerico che coincidesse alle diverse tipologie sia per le osservazioni del panel che del campione, il test realizzato ha prodotto i seguenti risultati:

t	0,0040823
df	97,902
p-value	0,9968
Intervallo di conf. al 95%	-0,3079151 ; 0,3091845
Media del Panel	2,08018
Media del Campione	2,079545

Pertanto, si rifiuta  $H_1$ : la media del panel equivale alla media del campione ed è possibile affermare con valore statistico che la composizione del campione è rappresentativa del panel. Il campione oggetto di studio in questo elaborato è composto di:

- n° 39 Hotel;
- n° 17 Bed & Breakfast;
- n° 1 Campeggi;
- n° 2 Ostelli;
- n° 2 Agriturismi;
- n° 24 Affittacamere;
- n° 2 Residence;

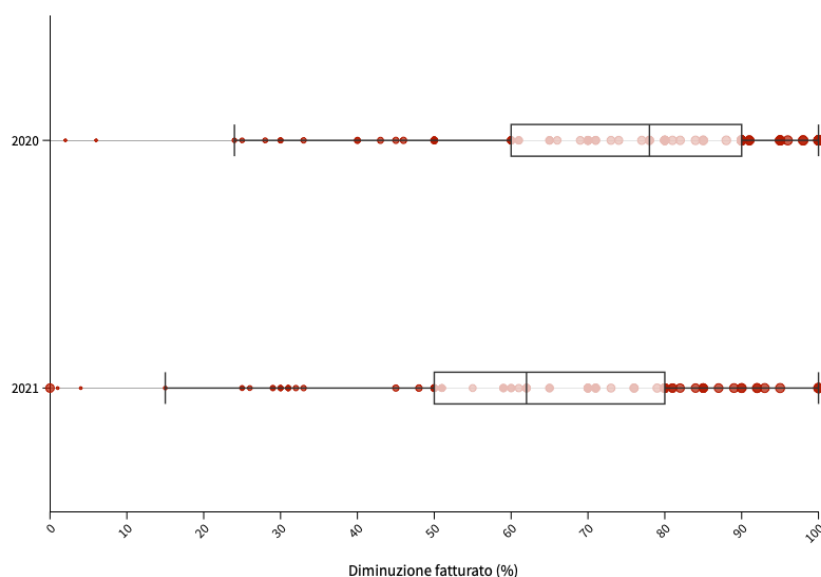
- n° 1 Altro.<sup>67</sup>

Al paragrafo successivo (4.2.4) si presenteranno i principali risultati, presentando una descrizione del fenomeno osservato, per poi porre l'attenzione sulle strategie adottate dalle stesse. Si cercherà di osservare se le misure adottate abbiano avuto un'influenza (positiva o negativa) sulle performance delle strutture componenti il campione, ai fini di ottenere un'indicazione della validità di determinate politiche nel costruire meccanismi di resilienza. Si utilizzeranno approcci di analisi descrittiva e analisi empirica, per una visione globale del fenomeno, con riferimenti diretti a quanto presentato ai capitoli 1, 0 e 0 di questo elaborato.

#### 4.2.4 I risultati dell'analisi

È indubbio che le strutture ricettive veneziane abbiano subito un danno economico agli anni 2020 e 2021 rispetto all'anno considerato come base, il 2018. In Figura 6 si riporta la distribuzione delle risposte alla seguente domanda: *“Facendo riferimento all'anno 2018 (pre-Covid) indichi la perdita di fatturato percentuale registrata negli anni 2020 e 2021”*. Le risposte alla suddetta domanda dimostrano come la perdita sia stata ingente per le strutture ricettive nel 2020 e altrettanto impattante per il 2021, seppur con una leggera ripresa.

Figura 6 - Box plot raffigurante la diminuzione di fatturato rispetto al 2018 (in %)



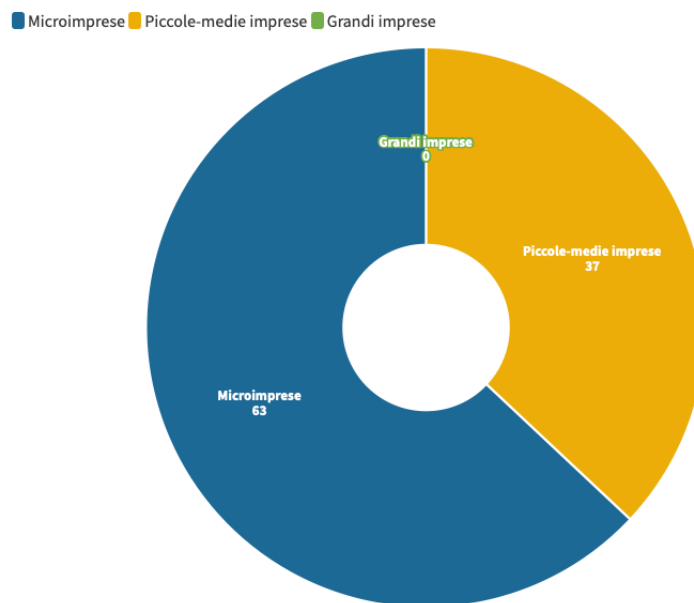
Note: 2020: primo quartile 60, mediana 78, terzo quartile 90; 2021: primo quartile 50, mediana 62, terzo quartile 80.

---

<sup>67</sup> Nella voce "altro" si inseriscono le strutture ricettive che non rientrano nelle categorie precedenti, ad esempio le case per ferie, centri soggiorno studio ecc.

Si può notare come la distribuzione per l'anno 2020 sia asimmetrica a sinistra, con un valore della mediana maggiore alla media, mentre per l'anno 2021 si può notare come la distribuzione risulti asimmetrica a destra, con un valore della mediana inferiore della media. Questi risultati presuppongono una variazione in positivo della diminuzione del fatturato all'anno 2021, seppur non consistente. Indagando sulla dimensione delle strutture oggetto del campione si evince come la dimensione aziendale preponderante sia la microimpresa, mentre nessuna struttura del campione rientra nella categoria 'grande impresa' (Figura 7).

Figura 7 – Suddivisione in % del campione secondo la dimensione aziendale.



La suddivisione del campione per dimensione aziendale utilizzata in quest'analisi corrisponde alla categorizzazione dell'Istat sulla base del numero di addetti: viene definita 'microimpresa' un'azienda che presenti meno di 10 addetti; viene definita 'Piccola-Media impresa' (PMI) un'azienda tra 10 e 249 addetti; viene definita 'grande impresa' un'azienda con più di 250 addetti. La conformazione delle strutture del campione in Figura 7 riprende quanto osservato a livello nazionale, registrando una maggioranza di strutture appartenenti alla dimensione medio-piccola. Allo stesso modo, al capitolo 3 si è osservato come i turisti abbiano preferito raggiungere strutture che consentissero un adeguato distanziamento. Ai fini dell'analisi si ritiene interessante valutare se questo fattore possa aver inciso sulle performance delle strutture veneziane appartenenti al campione. Ci si aspetterebbe dunque di ritrovare una perdita di fatturato maggiore nelle strutture con spazi comuni meno ampi rispetto alla perdita sostenuta dalle strutture con spazi comuni più ampi. Una tale affermazione sarebbe sostenuta nella logica di quanto enunciato al capitolo 3 in quanto le rilevazioni riportate sostenevano una preoccupazione dei turisti verso gli ambienti chiusi e a

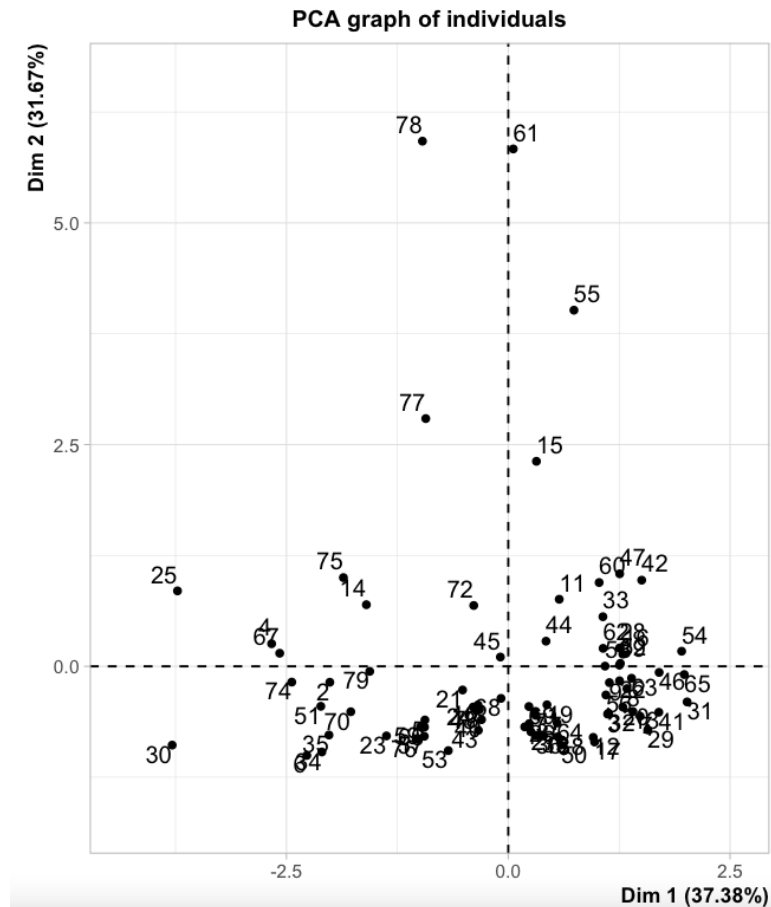
rischio di assembramento, con conseguente rischio di contagio da Coronavirus. Per osservare questo fenomeno si è quindi svolta un'Analisi delle Componenti Principali (ACP), al fine di ridurre la variabilità dell'intero dataset a due componenti (dimensione fisica e perdita di fatturato) e collocare le strutture su di un piano cartesiano costruito su queste due dimensioni: questo avrebbe permesso di visualizzare la posizione delle strutture in relazione ai due parametri.

Si sono utilizzati dati economici relativi alla perdita di fatturato per l'anno 2020 e per l'anno 2021 e dati riconducibili alle caratteristiche fisico-spaziali della struttura (capienza e numero di camere, dimensione delle aree comuni), ottenuti mediante le risposte degli intervistati al questionario. Operativamente, si è eseguita la standardizzazione di queste componenti e la relativa riduzione della variabilità spiegata della matrice a due dimensioni attraverso il calcolo degli autovalori.<sup>68</sup> Le nuove coordinate ottenute come combinazioni lineari delle coordinate iniziali hanno ridotto la dimensionalità del fenomeno in due componenti: la I componente ("Dim 1") contiene informazioni relative alla perdita di fatturato registrata dalle imprese; la II componente ("Dim 2") contiene informazioni relative alle caratteristiche fisico-spaziali della struttura. Si sono quindi definite le nuove coordinate delle osservazioni, ora rappresentabili su di un piano dove la "Dim. 1" coincide con l'asse delle  $x$  e la "Dim. 2" con l'asse delle  $y$ , come si può notare alla Figura 8 in seguito.

---

<sup>68</sup> Si veda Appendice B per maggiori dettagli sull'Analisi delle Componenti Principali effettuata.

Figura 8 - Mappa degli individui successiva all'ACP



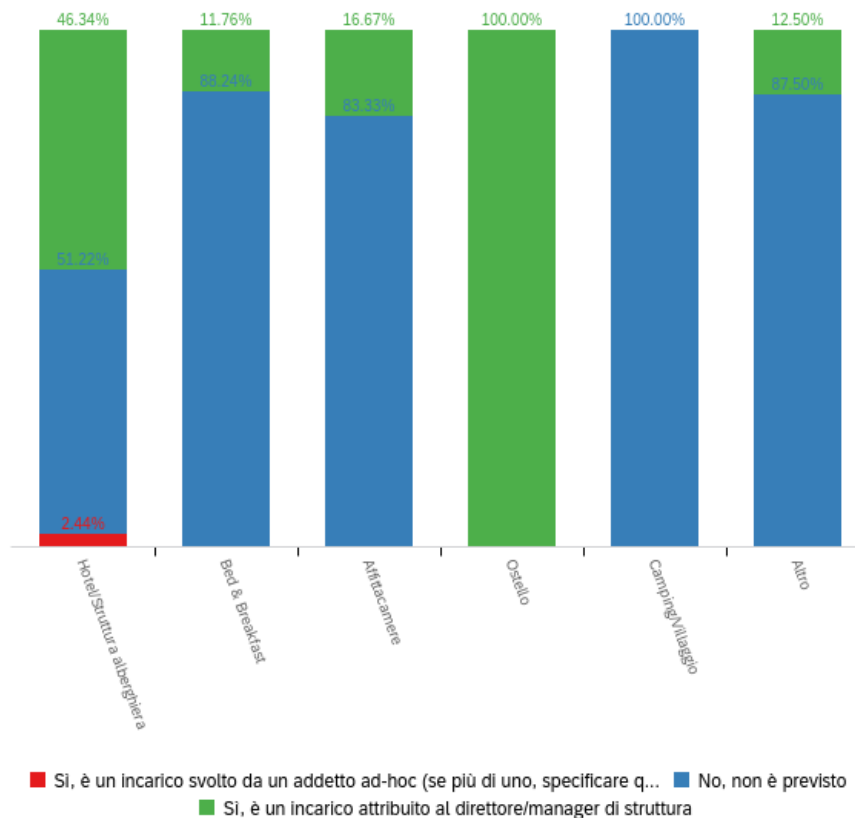
La mappa degli individui in Figura 8 dimostra come le strutture si collocano per la maggior parte al di sotto della media per quanto riguarda la dimensione strutturale, mentre gli effetti sulla perdita sono tendenzialmente ripartiti tra le strutture. Un eventuale nesso tra perdita e dimensione strutturale avrebbe infatti collocato le strutture nel IV quadrante (piccola struttura, maggiore perdita) e nel II quadrante (grande struttura, minore perdita); tuttavia si segnala una quota importante di strutture nel III quadrante (piccola struttura, minore perdita) perciò non è individuabile una differenza sostanziale tra le ipotesi. Si ravvisa anche un *cluster* di strutture al I quadrante (grande struttura, maggiore perdita). Si ricorda al lettore che con il termine 'grande struttura' o 'piccola struttura' qui utilizzata non si intende la grandezza in termini di dimensione aziendale ma dimensione strutturale, spazi calpestabili e capienza totale di ospiti. Infatti, studi realizzati dall'Istat (si veda, ad esempio: 2021b) sulle imprese produttive (tra cui, le imprese turistiche) evidenziano una relazione inversamente proporzionale tra dimensione aziendale e perdita di fatturato in periodo di crisi.

Per continuare l'analisi descrittiva sulle strutture del campione e in riferimento a quanto sostenuto al paragrafo precedente (4.1) si è voluto osservare il grado di attenzione posto dalle strutture sulla tematica del Crisis Management. Si è infatti espressa al paragrafo 2.1.3



un orientamento da parte degli operatori turistici poco attento alle tematiche relative alla gestione delle crisi, seppure questa tendenza sia in cambiamento. Si è chiesto agli intervistati di indicare la presenza o meno di figure professionali ad hoc all'interno delle strutture ricettive intervistate, per verificare un'eventuale mancanza di competenze in materia. Non si individua la presenza di una figura ad hoc con competenze di CM per il 99% delle strutture; tuttavia, questo risultato è sicuramente condizionato dalla dimensione aziendale delle strutture del campione (come presentato precedentemente nell'analisi di Figura 7). Dall'altro lato, si può notare in Figura 9 come in alcuni casi si riconosca l'esigenza di rappresentare quest'ambito attraverso la figura del direttore generale. Questo può aprire a due considerazioni: la prima, più opportuna, che coincide con una presa di coscienza da parte dei manager degli incarichi relativi alla gestione delle crisi; la seconda, meno opportuna, che coincide con la possibilità che i direttori generali non conoscano appieno le dinamiche relative alla gestione delle crisi ma che rientrino comunque nei loro compiti per via della loro figura rappresentativa all'interno dell'azienda.

Figura 9 - È previsto un addetto (o più addetti) al Crisis Management? (% di risposte alla domanda per tipologia struttura)



#### 4.2.5 La valutazione delle strategie adottate per la gestione della crisi

Dopo aver descritto la situazione delle strutture ricettive veneziane rilevata attraverso le risposte alle domande dell'indagine, l'analisi si vuole soffermare sulle strategie adottate dalle stesse ai fini di innescare processi di reazione alla crisi, valutando se (ed eventualmente quali) ne abbiano migliorato la performance. Per fare ciò si procederà seguendo due fasi: la prima consiste nell'effettuare un'analisi descrittiva, analizzando le diverse strategie utilizzate dagli operatori e mettendole in relazione a quanto sostenuto in letteratura; la seconda consiste nell'effettuare un'analisi empirica, realizzando un modello di regressione lineare che metta in relazione la variabile dipendente (perdita di fatturato) e una serie di variabili dipendenti, in cui si inseriranno determinate misure inserite nell'indagine.

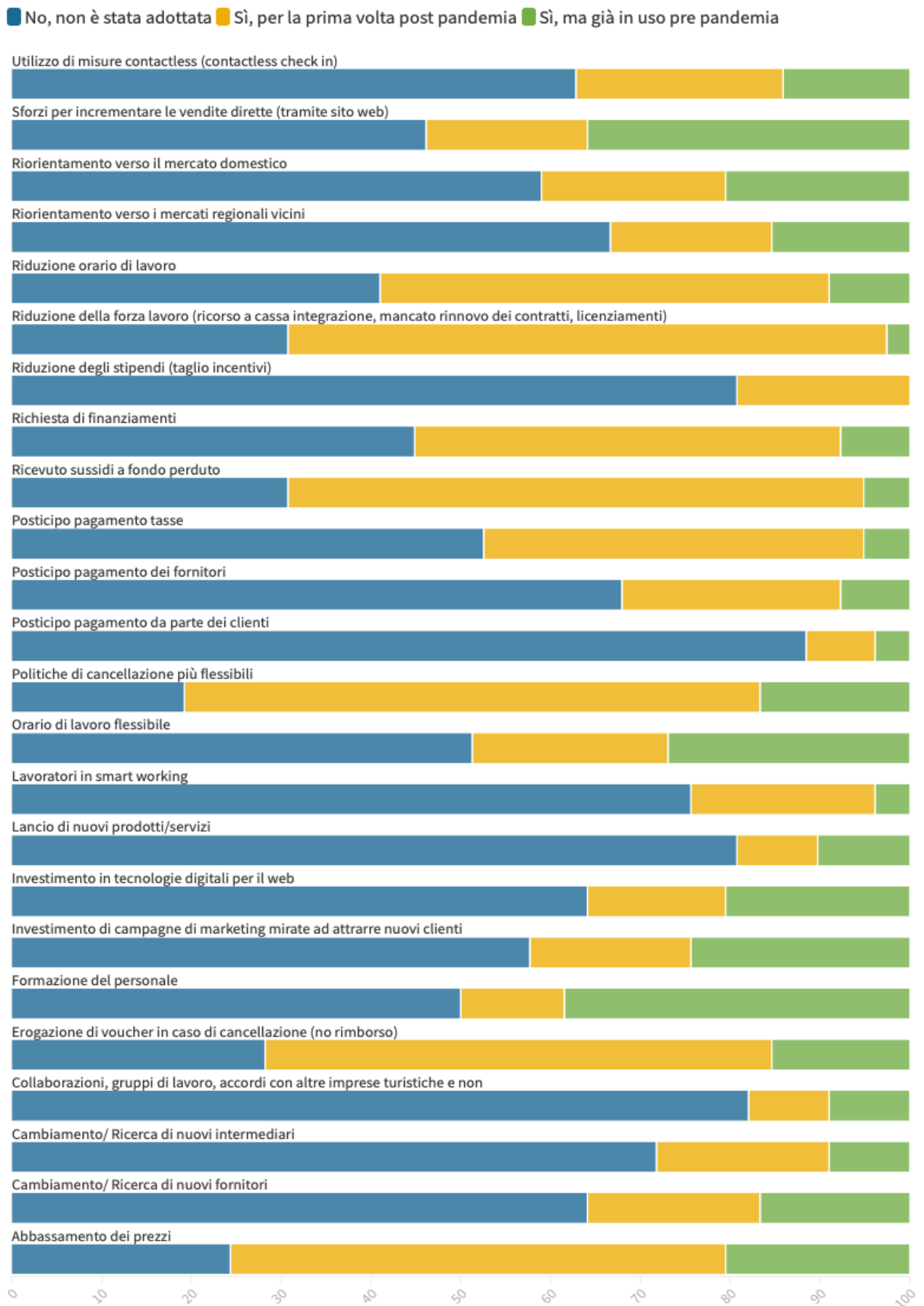
##### *Le misure strategico-organizzative adottate dalle strutture: le implicazioni*

In Figura 10 si presentano le risposte delle strutture ricettive in merito all'adozione di una determinata politica: agli intervistati è stato chiesto se la misura sia stata realizzata e, in caso di risposta affermativa, se antecedentemente alla pandemia o a posteriori.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Le 24 politiche riportate sul questionario sono state scelte in riferimento alle principali strategie utilizzabili secondo le teorie del Crisis Management e prendono come esempio diretto dei paper di Brown et. al. (2019) e di Hidalgo et. al. (2022).

Figura 10 – La struttura ricettiva ha attuato le seguenti attività e/o politiche di gestione? (% di risposte alla domanda)



Dall'analisi delle risposte ottenute si può notare che, come reazione alle particolari circostanze legate alla pandemia, la maggior parte delle strutture abbia scelto per la prima volta in questa occasione di offrire delle politiche di cancellazione più flessibili, promuovendo l'erogazione di voucher in caso di impossibilità dei turisti di raggiungere la destinazione. Una risposta che potrebbe essere definita necessaria per il periodo, ai fini di incontrare le esigenze dei viaggiatori e le proprie (si ricordano le difficoltà di natura strutturale e la mancanza di liquidità che le strutture hanno dovuto sopportare, discusse al paragrafo 3.2.1). Dall'altro lato è doveroso ricordare che le strutture veneziane godevano per la maggior parte dei benefici prodotti dal turismo straniero, la cui impossibilità a usufruire di servizi prenotati in anticipo avrebbe potuto creare non poche complicazioni agli stessi, nel caso in cui le strutture non avessero previsto un sistema per riconoscere loro quanto dovuto. Anche il turista stesso è stato colpito in maniera indiretta, quale lato opposto della medaglia. Visto il grado di dipendenza di Venezia dal turismo straniero e il calo di presenze registrato dal turismo inbound, ci si aspettava che le strutture cercassero di riorientare la propria attività verso il mercato domestico e/o regionale, ai fini di intercettare nuove quote di domanda: in realtà meno del 20% delle strutture ha operato l'una o l'altra scelta in occasione dell'avvento della pandemia, contro più del 60% delle strutture che ha deciso di non attuarne nessuna. Eppure sembrerebbe che sviluppare strategie improntate all'acquisizione di presenze domestiche possa innescare una maggiore propensione alla ripresa, fino al ritorno del turismo inbound (Hidalgo et al., 2022).

Secondo lo studio di Hidalgo et. al. (2022) e il Rapporto Annuale dell'Istat 2021, improntare strategie di innovazione e differenziazione, strategie di riorientamento del mercato e misure relative al mantenimento e sostegno della forza lavoro sono necessarie ai fini di ottenere impatti positivi nel post pandemia. A seconda delle risposte ottenute, le strutture del caso studio in oggetto sembrano non essere in linea con questi principi; per tali motivi e nel caso in cui si ravvisi una situazione strutturale fragile, l'Istat (2021b) potrebbe categorizzarle come strutture a "Rischio strutturale".<sup>70</sup> In relazione alle contingenze che caratterizzano il periodo attuale, particolare attenzione deve essere data al proprio posizionamento competitivo, ai fini di non snaturare la propria offerta e la propria immagine

---

<sup>70</sup> Quanto appena enunciato si riferisce ad una supposizione che, come tale, potrebbe differire dalla realtà dei fatti.

consolidata all'interno del turista, sia in termini di impresa sia in un contesto collettivo come la destinazione. Secondo Ejarque e Morvillo (2020) è importante non fare l'errore di dimenticare di preservare il proprio posizionamento; essi sostengono che è necessario promuovere iniziative per stimolare la domanda e la collaborazione con imprese locali. In questo contesto attuare una politica di abbassamento dei prezzi non sembrerebbe essere la soluzione migliore (il 55% delle strutture del campione ha deciso di farlo in seguito allo scoppio della pandemia) innescando un effetto domino che finirebbe per mettere le imprese in difficoltà (Maggiore, 2020; Quarato, 2020).

Continuando l'analisi, si nota che più dell'80% delle strutture non ha partecipato alla realizzazione di nuove collaborazioni e solo il 20% delle strutture del campione, al contrario, ne ha sviluppate durante o antecedentemente alla pandemia. Numerosi sono gli studiosi che sostengono la collaborazione come strumento per la resilienza delle strutture, soprattutto in ottica di destinazione turistica: Škare et al. (2021) nella loro analisi sugli impatti della pandemia sostengono che la cooperazione, piuttosto che la concorrenza, è necessaria per rilanciare l'industria turistica, e ridurre al minimo i costi che ne derivano. Le reti d'impresa e l'impegno della comunità sono componenti importanti che se sviluppate, possono ridurre l'impatto di un disastro (Brown et al., 2019; Cutter et al., 2010). Queste considerazioni sono promosse anche dalla Regione Veneto nell'analisi del tessuto imprenditoriale ai fini di una nuova ripartenza, sostenendo che *"la collaborazione produttiva è una delle risposte per migliorare il grado di competitività e aprire nuove opportunità per l'impresa, facilitandone l'apertura al mercato internazionale e assicurandone un margine di efficienza e competitività, attraverso la condivisione di risorse e strategie"* (Ufficio di Statistica Regione Veneto, 2020, pag. 106). Ulteriori dati sulle risposte all'indagine, a conferma di quanto esposto, evidenziano come meno di un terzo delle strutture intervistate ha attestato di avere almeno una relazione di collaborazione con un'altra impresa, pubblica o privata, su cui conta per operare la propria attività economica.

Dopo questa esposizione sulle misure adottate dalle strutture, si procederà con una fase empirica allo scopo di stimare la relazione che intercorre tra l'applicazione di determinate strategie manageriali e l'andamento della perdita di fatturato 2021. L'obiettivo alla base di tale analisi è quello di misurare l'attitudine di determinate misure ad innescare o meno la ripresa economica.

### *Un modello di regressione lineare per la valutazione della performance*

A partire dalle risposte al questionario somministrato alle strutture ricettive veneziane si è costruito un modello di regressione lineare allo scopo di rappresentare la relazione che intercorre tra la variabile dipendente “perdita di fatturato anno 2021” e un campione di variabili indipendenti esplicative. L’analisi ha l’obiettivo di determinare il peso e la dipendenza di alcune misure strategiche nell’influenzare la performance dell’anno e, in linea teorica, la capacità di queste di attivare meccanismi di ripresa. Questa valutazione prende corpo in merito alla necessità di presentare un’analisi il più completa possibile, valutando non solo aspetti qualitativi del fenomeno ma anche aspetti quantitativi: incrociando i dati empirici con la letteratura si potrà ottenere una visione d’insieme sull’efficacia di determinate misure nell’innescare processi di resilienza. Nel realizzare il modello si è optato per considerare un campione di variabili esplicative indipendenti: una variabile rappresentativa del luogo dove la struttura esercita la propria attività operativa e altre sette che raffigurino determinate tipologie di strategie adottabili, per un totale di otto variabili di input. Come il lettore potrà notare nella costruzione del modello di regressione lineare sono state considerate solamente variabili qualitative; conseguentemente tali variabili sono state oggetto di un processo di trasformazione in variabili quantitative, senza creare una perdita di significato. Nel caso specifico delle strategie (in seguito si tratterà anche la variabile legata alla location), si è optato per una trasformazione dicotomica:

- valore 0, se la politica non è stata adottata;
- valore 1, altrimenti.

Così facendo, ogni variabile per tutte le osservazioni del campione poteva ottenere un peso massimo di 1 nell’implementazione di quella data strategia. In aggiunta, si è deciso di accorpare determinate variabili che presentassero caratteristiche riconducibili ad una medesima categoria strategica. Tale accorpamento è stato effettuato sia secondo un processo logico-semantic, sia logico-matematico, quest’ultimo ottenuto attraverso la determinazione del coefficiente alpha di Cronbach per l’individuazione di variabili latenti. L’indice di affidabilità di Cronbach permette di valutare in modo oggettivo se (e con che valore d’importanza relativa) un gruppo di item siano raggruppabili in una medesima dimensione. I risultati del test Cronbach alpha hanno guidato l’accorpamento di alcune variabili, fino ad ottenere tre raggruppamenti di strategie (Tabella 5):

Tabella 5 – Dettaglio della generazione di nuove variabili e i relativi Coefficienti di Cronbach

Strategia	Nuova Variabile	Coeff. di Cronbach	Valutazione coeff. di Cronbach
Cambiamento/ Ricerca di nuovi intermediari	<i>relazioni</i>	0,801	Buona
Cambiamento/ Ricerca di nuovi fornitori			
Collaborazioni, gruppi di lavoro, accordi con altre imprese turistiche e non			
Abbassamento dei prezzi	<i>pricing</i>	0,731	Accettabile
Politiche di cancellazione più flessibili			
Erogazione di voucher in caso di cancellazione (no rimborso)			
Lavoratori in smart working	<i>ris.umane</i>	0,678	Discutibile*
Orario di lavoro flessibile			
Riduzione orario di lavoro			
Riduzione degli stipendi (taglio incentivi)			
Formazione del personale			
Riduzione della forza lavoro (ricorso a cassa integrazione, mancato rinnovo dei contratti, licenziamenti)			
Investimento in tecnologie digitali per il web	<i>tec.digitali</i>	-	-
Utilizzo di misure contactless (contactless check in)	<i>contactless</i>	-	-
Riorientamento verso i mercati regionali vicini	<i>merc.reg</i>	-	-
Riorientamento verso il mercato domestico	<i>merc.dom</i>	-	-

\*si è deciso di accettare di utilizzare la variabile latente “ris.umane”, seppur presenti un valore ritenuto “discutibile” del coefficiente di Cronbach, in quanto prossimo al raggiungimento della soglia minima di 0,7 che lo etichetterebbe come valore “accettabile”.

La determinazione di queste variabili latenti ha permesso di categorizzare le strategie: con riferimento agli intervistati, la variabile ‘*relazioni*’ riassume le misure volte a creare o modificare il proprio network, evidenziando la predisposizione della struttura a creare relazioni collaborative; la variabile ‘*pricing*’ manifesta l’adozione di politiche volte a gestire il pricing del proprio servizio; la variabile ‘*ris.umane*’ esprime l’adozione di misure volte a modificare il rapporto di lavoro e la gestione delle risorse umane a disposizione delle strutture.

È evidente che queste nuove variabili presentino una distribuzione differente: infatti se ad ogni strategia corrisponde il valore 0 se adottata, 1 altrimenti, il peso minimo di ogni variabile sarà sempre 0, ma il peso massimo cambierà a seconda della numerosità delle variabili che hanno creato la variabile latente (le variabili ‘*relazioni*’ e ‘*price*’ avranno peso massimo 3, mentre la variabile ‘*ris.umane*’ avrà peso massimo 6). Nella determinazione delle variabili indipendenti relative alle strategie, oltre a quelle appena descritte, si è deciso di introdurre ulteriori tre variabili singole, anch’esse dicotomiche, di cui può essere visto il dettaglio in Tabella 5. Queste variabili (nel dettaglio: ‘*tec.digitali*’, ‘*contactless*’, ‘*merc.reg*’ e ‘*merc.dom*’) non sono state oggetto di un raggruppamento e pertanto non presentano nessun coefficiente di Cronbach. Per la redazione del modello di regressione si è deciso di inserire a completamento la variabile qualitativa dicotomica relativa al luogo in cui la struttura esercita la sua attività operativa. Questo predittore, denominato ‘*location*’, assume valore 1 nel caso in cui la struttura si trovi nel centro storico veneziano, 0 altrimenti.

Il modello di regressione lineare si presenta quale espressione del legame funzionale tra la variabile dipendente 'perdita\_fatt\_2021' e  $k$  predittori ( $k = 8$ ) stimati sulla base delle osservazioni campionarie. Una volta definita dunque la variabile dipendente e individuato i predittori, il modello di regressione lineare risulta espresso come segue:

$$\text{perdita.fatt.2021} = \text{location} + \text{relazioni} + \text{ris.umane} + \text{pricing} + \text{tec.digitali} + \text{contactless} + \text{merc.reg} + \text{merc.dom} + e$$

dove il regressore 'e' rappresenta il termine di errore.

Attraverso il software per analisi statistiche "R" si sono stimati i parametri del modello di regressione lineare multipla. La stima dei regressori ha prodotto i seguenti risultati:

<b>Coeff.</b>	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>
<i>location</i>	7,781	6,689	0,24870
<i>relazioni</i>	- 3,111	1,600	0,05585 .
<i>ris.umane</i>	1,703	1,009	0,09590 .
<i>pricing</i>	- 2,148	1,588	0,18054
<i>contactless</i>	- 2,636	3,686	0,47678
<i>merc.reg</i>	11,996	4,805	0,01491 *
<i>merc.dom</i>	- 7,869	4,943	0,11590
<i>tec.digitali</i>	6,554	4,425	0,14301

Signif. codes: 0 (\*\*\*) 0.001 (\*\*) 0.01 (\*) 0.05 (.) 0.1 (.) 1

Multiple R-squared: 0,1776 ; Adjusted R-squared: 0,08356;

p-value: 0,07541 ; n = 79 ; k = 8

Si noti il valore di R-quadro ('Multiple R-squared'), che si attesta a 0,18. Tale valore può definirsi corretto per le aspettative, in quanto in questo modello si tenta di spiegare una variabile quantitativa con stime basate su di un campione di predittori qualitativi. È interessante però considerare il valore del *p-value*, indice della bontà dell'intera analisi statistica, che si attesta a 0,075 ovvero di poco superiore alla soglia di significatività ( $p\text{-value} = 0,05$ ). Per quanto riguarda i parametri stimati, si registra un livello di significatività consistente per il parametro '*merc.reg*'; in aggiunta i parametri stimati in '*relazioni*' e '*ris.umane*' presentano un livello di significatività accettabile, al di sotto del valore soglia ( $\text{Pr} = 0,1$ ). In generale si può comunque affermare che la statistica presenta dei caratteri di significatività in merito ad alcuni parametri del modello, con una residua significatività complessiva nella spiegazione della totalità del modello lineare. La bassa numerosità e la ridotta variabilità delle osservazioni possono aver influenzato i risultati del modello, che presenta un termine di errore elevato (Residual St. error = 23,49). Tuttavia, nel merito di



un'analisi preliminare si possono valutare alcuni aspetti che il modello matematico ha messo in luce e costruire dei ragionamenti di notevole interesse per l'analisi complessiva del caso studio presentato in questo elaborato.

I predittori risultati statisticamente significativi sono tre (ad esclusione del valore dell'intercetta), ovvero: la variabile '*relazioni*', la variabile '*ris.umane*' e la variabile '*merc.reg*'. Nell'analisi di queste tre componenti della regressione lineare si può affermare con rilevante valore statistico che:

- per quanto riguarda la variabile '*relazioni*', la determinazione della perdita è influenzata negativamente dall'adozione o meno di nuove collaborazioni e/o la stipulazione di accordi con diversi attori, sia per relazioni orizzontali che per relazioni verticali. Le strutture che abbiano svolto strategie del tipo in oggetto hanno tendenzialmente ottenuto una riduzione della perdita percentuale all'anno 2021 (covarianza negativa con la variabile dipendente). Un simile risultato può essere considerato atteso, in quanto in linea con quanto enunciato nella letteratura attraverso lo studio di autorevoli studiosi. Jiang e Ritchie (2017) in particolare hanno studiato in maniera approfondita il valore della collaborazione nella determinazione della ripresa post crisi, esaminandone motivazioni, limiti e fattori di successo: più lo sforzo collaborativo delle parti sarà elevato, in termini di tempo ed energie, più i risultati della collaborazione saranno proficui (Jiang & Ritchie, 2017). Purtroppo, come visto precedentemente nell'osservazione della Figura 10, le strutture veneziane del campione non sembrano essere state particolarmente inclini a stringere rapporti collaborativi;
- per quanto riguarda la variabile '*ris.umane*', sembrerebbe che agire sul capitale umano riducendone il numero a disposizione oppure limitandone l'orario e il salario non abbia prodotto un risultato positivo a livello economico. Se infatti l'intenzione principale di queste misure fosse stato quello di attuare un contenimento dei costi, al fine di minimizzare la perdita, questo potrebbe non aver funzionato. È vero che, in quest'analisi preliminare, il peso della variabile non produce un aumento consistente della perdita, ma il suo valore statisticamente rilevante merita attenzione. È necessario considerare che per certi casi l'attuazione di queste misure è stato un atto dovuto, per rispondere a esigenze di liquidità e di sostenibilità economica, di cui si è discusso al paragrafo 3.1.2. Come si è potuto osservare dalla Figura 10, l'adozione di misure volte a ridurre l'orario e il numero di lavoratori sembrano essere state

adottate per buona parte dalle strutture ricettive del campione, mentre sembrerebbe che abbiano preferito mantenere invariato il livello del salario dei propri dipendenti;

- per quanto riguarda la variabile '*merc.reg*', relativa al riorientamento della propria attività verso i mercati regionali vicini, questa non sembra aver prodotto risultati entusiasmanti. Tale variabile sembra aver influenzato in maniera diretta la perdita (covarianza positiva con la variabile dipendente), per di più con peso rilevante. Eppure, nel caso studio di Hidalgo et al. (2022) sulle strutture ricettive spagnole, essi sostengono come questa misura possa essere un punto a favore della ripresa: asseriscono che riorientarsi verso i mercati più prossimi alla destinazione favorirebbe l'integrazione di strategie atte ad accelerare la ripresa e favorire indirettamente la domanda turistica dei paesi più lontani. Ciò nonostante, il caso veneziano non evidenzia effetti migliorativi della performance, anzi ne risulterebbero effetti peggiorativi. È da segnalare che, seppure con valore non statisticamente significativo, l'indicazione che perviene della variabile '*merc.dom*' relativa al riorientamento verso il mercato domestico è giovevole al miglioramento delle performance delle strutture. L'adozione di queste due misure da parte delle strutture componenti il campione è stata comunque molto bassa, come si osserva in Figura 10.

Ulteriori interessanti considerazioni possono essere portate all'attenzione del lettore attraverso l'esame di altri regressori. Tuttavia, in considerazione della limitata significatività statistica di questi predittori, ci si limita ad offrire una segnalazione che non assume caratteri di validità empirica. Per esempio, la variabile '*contactless*' è espressione della volontà di questo periodo di limitare i contatti ravvicinati e le occasioni di contagio, per cui ha un risvolto positivo nella riduzione della perdita di fatturato. Oppure, la variabile '*pricing*' indicherebbe una relazione inversa tra la variabile dipendente e l'utilizzo di strategie di prezzo: la maggior flessibilità e l'utilizzo dei voucher hanno limitato l'impatto dell'incertezza evidenziata durante la pandemia, quest'ultima diventata preponderante nelle scelte dei turisti. L'influenza dell'abbassamento dei prezzi in queste politiche non è del tutto chiara poiché, come sostenuto precedentemente, una misura di questo tipo volta a revisionare il proprio pricing consentirebbe di ottenere effetti positivi nel breve periodo, ma potrebbe rilevarsi meno efficace nel lungo periodo, in quanto effettuata in seguito ad una circostanza particolare (Maggiore, 2020). Infine, la variabile '*location*', relativa al luogo dove la struttura svolge la sua attività operativa, suggerirebbe una difficoltà maggiore delle strutture situate

nel centro storico rispetto alle strutture che operano nell'entroterra veneziano: infatti, seppur con un basso legame statistico, la condizione relativa alla perdita di fatturato è influenzata dal luogo di appartenenza della struttura con un peso relativamente alto. Questo risultato è indicativo della difficoltà che hanno riportato le città d'arte, a cui la città di Venezia non è rimasta indenne. Il turismo dell'entroterra veneziano ha potuto sfruttare il turismo d'affari che, seppur con le limitazioni del caso, ha contribuito a sostenere il flusso turistico verso la destinazione.

### *Osservazioni*

Quest'analisi preliminare può produrre informazioni sull'efficacia di alcune misure nell'innescare processi di resilienza. Il lavoro presentato contribuisce a rendere nota l'idea che l'utilizzo di determinate strategie, piuttosto di altre, contribuiscono a migliorare la performance delle strutture. Indagini come quella riportata in questo elaborato, che contribuiscano a coniugare l'approccio quantitativo e l'approccio qualitativo possono produrre indicazioni considerevoli sulla validità di misure adottabili in tema di crisis management. Il caso empirico propone risultati attendibili e conformi a quanto sostenuto dalla letteratura: l'adozione di misure volte ad ampliare e approfondire la rete di collaborazioni, volte a valorizzare il capitale umano e volte ad organizzare una nuova proposta sul mercato nazionale, sembrano essere soluzioni operative vantaggiose in questo periodo di crisi. In aggiunta, può risultare interessante considerare che uno sguardo ampio sul fenomeno (come si è cercato di fare in quest'analisi) può portare a conclusioni sempre più complete nella determinazione di fattori generatori di effetti resilienza. Gli effetti economici sono solo una parte nella generazione della ripresa dalle crisi e sono conseguenze scatenate da scelte operative; se queste scelte hanno fondamenti teorici su cui basarsi le stesse conseguenze possono essere calcolabili a priori. Seppure lo sguardo di queste tipologie di analisi sembrerebbe limitato in quanto si riferiscono a impatti microeconomici, si deve considerare che gli impatti macroeconomici derivano da impatti microeconomici attraverso effetti moltiplicatori di equilibrio generale (Rose & Krausmann, 2013).



## CONCLUSIONI

La pandemia da Coronavirus ha scatenato una crisi globale, che ha generato cambiamenti nel modo di pensare e di agire delle persone. In questo elaborato si è potuto esaminare come questi cambiamenti repentini abbiano condizionato l'attività economica globale, con particolare riferimento al settore turistico e, ancor più in profondità, alla branca di attività legata al sistema di ospitalità. Contestualmente al cambio di passo che si presuppone possa avvenire all'anno 2023, le imprese turistiche devono essere pronte a gestire il cambiamento, tenendo in considerazione che la nuova normalità non sarà un ritorno alle abitudini pre-pandemiche ma piuttosto una modificazione degli stili e delle intenzioni di viaggio (OECD, 2020; UNWTO, 2020). L'evoluzione della pandemia non è tutt'ora perfettamente misurabile e le influenze che può comportare al settore necessitano di un'acquisizione di nuove competenze da parte degli operatori, ai fini di garantirsi una posizione competitiva nel nuovo mercato (J. Ejarque & Morvillo, 2020; Gowreesunkar et al., 2021). Una volta attuate le misure necessarie alla mitigazione degli effetti di breve periodo è opportuno costruire conoscenze, competenze e risorse che possano generare un processo di resilienza post pandemia. Aumentare l'attenzione su tematiche relative al Crisis Management (di cui si è riscontrata una limitata conoscenza dal caso empirico) può contribuire a formare i manager e i policy maker nella gestione di eventi emergenziali, cui il settore turistico risente in maniera particolare (più di altri settori) delle conseguenze. La diffusione di metodologie precise che rispondano a questa esigenza creano le basi per ampliare il grado di valutazione sulla gravità delle crisi legate al turismo, ai fini di orientare l'utilizzo di risorse verso l'applicazione di misure per la mitigazione delle stesse (Tariq et al., 2021). Con la continua evoluzione della letteratura sui concetti di resilienza legate alle crisi, risulta quindi necessario valutare quali azioni siano maggiormente inclini a raggiungere una ripresa di medio lungo periodo. Limitarsi ad attendere passivamente la ripresa economica e il ritorno agli standard pre-pandemici per il settore rischia di produrre effetti dannosi alle imprese e, considerando l'aspetto collettivo, per le destinazioni. L'attrattiva della destinazione non è sufficiente per una rapida ripresa delle attività turistiche, che necessitano di un approccio congiunto per la costruzione di un turismo sostenibile e resiliente, cogliendo le opportunità nate dal periodo di crisi (Hidalgo et al., 2022; OECD, 2020). Se alcuni fattori di crisi sono infatti legati a cause non riconducibili all'attività delle singole imprese o delle destinazioni (come riportato al paragrafo 3.1.2 del testo) altri fattori possono essere identificabili e, dopo attente valutazioni, produrre contromisure che ne colgano le opportunità.

### *L'analisi preliminare offre considerazioni interessanti*

In questo contesto, il paper propone una metodologia che, come presentato, segue la letteratura sulla gestione delle crisi e si propone di identificare le politiche che potrebbero essere più appropriate per reagire dopo l'evento emergenziale. Nello specifico, si è cercato di individuare che risvolti hanno prodotto le strategie messe in atto dalle strutture ricettive veneziane, valutando la capacità delle politiche di influire in maniera positiva e/o negativa alla performance aziendale. Come si è sostenuto in questo elaborato, essendo la resilienza un concetto multiforme, essa deve essere osservata prendendo in considerazione diversi parametri, non solo prettamente economici (Brown et al., 2019). Nel caso in oggetto si sono voluti collegare aspetti di analisi qualitativa con aspetti legati all'analisi quantitativa per la comprensione del fenomeno osservato. L'osservazione del caso empirico propone alcune interessanti considerazioni. In primo luogo, lo sguardo orientato verso un approccio collaborativo o un rafforzamento delle collaborazioni esistenti sembrerebbe essere un punto a favore della ripresa. In risposta alle crisi, un'efficace collaborazione è fondamentale nell'industria turistica (principalmente dovuto all'elevato numero di stakeholders che la compongono) sebbene il network richieda sforzi per la sua creazione e il suo mantenimento (Jiang & Ritchie, 2017; Orchiston & Higham, 2016; Racherla & Hu, 2009). In secondo luogo, agire sul capitale umano attraverso misure che ne limitano il numero e la presenza conduce la struttura verso un peggioramento della propria performance. L'Istat (2021b) sostiene che l'investimento in capitale umano produce maggiori garanzie di ripresa. Infine, il riorientamento verso i mercati regionali non sembra produrre risultati migliorativi della performance, quanto invece potrebbe produrne un riorientamento verso il mercato domestico, che negli ultimi due anni di pandemia ha dato modo di favorire i flussi verso le destinazioni del territorio nazionale.

### *Limiti dell'analisi preliminare*

L'analisi preliminare, in quanto tale, non può esimersi dal presentare delle limitazioni, di cui due principali. La prima limitazione, di carattere generale, risiede nel fatto che la situazione pandemica è in continua evoluzione e come tale richiede una misurazione attraverso un dataset che presenti un lasso temporale maggiore di due anni. Sarebbe interessante valutare uno spettro temporale più ampio, su cui osservare la modificazione delle intenzioni dei turisti e l'elaborazione delle risposte prodotte dalle strutture. In tal modo si potrebbero ottenere considerazioni valevoli non solo per il breve periodo, ma anche per il medio-lungo periodo. Purtroppo, tale limite non controllabile può essere rimosso solamente

con il passare del tempo e continuando ad alimentare il dataset con ulteriori informazioni. La seconda limitazione risiede nella numerosità del campione: la numerosità campionaria non elevata limite si ripercuote sulla variabilità della statistica e sui risultati, seppure essa sia rappresentativa della popolazione originaria. L'analisi effettuata può ritenersi preliminare, con una buona significatività statistica, tale da produrre interessanti indicazioni approfondibili in ulteriori studi. Ulteriori prospettive di ricerca sono in programma nei prossimi anni.

#### *Osservazioni e prospettive future*

La metodologia proposta può costituire la base per ulteriori prospettive di ricerca, volte a valutare la validità delle misure proposte nella determinazione di processi di resilienza in caso di crisi e ampliare la letteratura in quest'ambito. Dall'altro lato, la ricerca può contribuire a fornire indicazioni ai manager sull'adozione di determinate misure nella propria attività. Un tale risvolto può aprire scenari interessanti, ad esempio valutando la misurazione della performance in diversi anni successivi all'evento e condizionata all'adozione di una o più politiche. Sarebbe interessante valutare come cambiano le aspettative dei manager o dei policy maker in merito all'adozione di alcune strategie rispetto ad altre, ampliando il loro grado di conoscenza e fornendo loro strumenti adattabili al caso concreto. Progetti di ricerca futuri possono ampliare l'analisi qui riportata fino a costituire dei veri propri benchmark adottabili in caso di eventi avversi nel panorama turistico, fornendo opportunità d'incontro tra l'ambito scientifico-accademico e la realtà degli *industry expert*: occasioni di questo tipo alimentano l'approccio collaborativo di cui si è spesso trattato in questo testo favorendo la *knowledge sharing*. Ci si augura che la ricerca riportata in questo elaborato costituisca il primo passo verso risultati di tale entità e importanza.





## Appendice A. Esercizi alberghieri ed extra-alberghieri

L'Istat suddivide le strutture ricettive a seconda del codice Ateco di riferimento, in:

A) Esercizi Alberghieri (Ateco 55.10.00): Categoria che include gli alberghi da 1 a 5 stelle, i villaggi albergo, le residenze turistico alberghiere, le pensioni, i motel, le residenze d'epoca alberghiere, gli alberghi *meublè* o *garni*, le dimore storiche, gli alberghi diffusi, i centri benessere (beauty farm), i centri congressi e conferenze e tutte le altre tipologie di alloggio che in base alle normative regionali sono assimilabili agli alberghi. Di cui: (A.1) Alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso; (A.2) Alberghi a 4 stelle; (A.3) Alberghi a 3 stelle; (A.4) Alberghi a 2 stelle; (A.5) Alberghi a 1 stella; (A.6) Residenze turistico-alberghiere.

B) Esercizi extra-alberghieri (Ateco 55.20.00 e Ateco 55.30.00): tale categoria include i campeggi e aree attrezzate per camper e roulotte (B.1), i villaggi turistici (B.2), le forme miste dei campeggi e villaggi turistici (B.3), gli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (B.4), gli agriturismi (B.5), gli ostelli per la gioventù (B.6), le case per ferie (B.7), i rifugi alpini (B.8), gli altri esercizi ricettivi (B.9) e le forme di alloggio date in affitto da privati a privati o ad agenzie professionali, su base temporanea, come alloggio turistico.

B.1) Campeggi (Ateco 55.30.00): tale categoria include i campeggi, i campeggi di transito, i campeggi-centri vacanze, i campeggi naturalistici, i campeggi mobili, i campeggi liberi ed isolati, i parchi di vacanza, le mini-aree di sosta, e tutte le altre strutture che in base alle normative regionali sono assimilabili a tale categoria.

B.2) Villaggi turistici (Ateco 55.20.10): tale categoria include i villaggi turistici e tutte le altre strutture che in base alle normative regionali sono assimilabili a tale categoria.

B.3) Campeggi e villaggi turistici (forma mista) (Ateco 55.30.00): tale categoria include solo gli esercizi per i quali non è possibile identificare, in base alla normativa regionale/provinciale, la tipologia di campeggio o villaggio turistico.

B.4) Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (Ateco 55.20.51): tale categoria include le strutture (camere, case e appartamenti per vacanze) gestite da un'amministrazione unica commerciale e date in affitto, le attività ricettive in esercizi di ristorazione, i residence, gli affittacamere, le unità abitative ammobiliate per uso turistico, le case ed appartamenti per vacanza e tutte le altre strutture che in base alle normative regionali sono assimilabili a tale categoria.

B.5) Agriturismi (Ateco 55.20.52): in tale categoria rientrano i soli alloggi agro-turistici propriamente definiti, ossia i locali, situati in fabbricati rurali, nei quali viene dato alloggio a turisti da imprenditori agricoli singoli o associati ai sensi della legge 20 febbraio 2006, n. 96.

B.6) Ostelli per la gioventù (Ateco 55.20.20): tale categoria include le strutture ricettive attrezzate per il soggiorno ed il pernottamento dei giovani.

B.7) Case per ferie (Ateco 55.20.40): tale categoria include le strutture ricettive attrezzate per il soggiorno di persone o gruppi e gestite, al di fuori di normali canali commerciali, da enti pubblici, associazioni o enti religiosi operanti senza fine di lucro per il conseguimento di finalità sociali, culturali, assistenziali, religiose o sportive, nonché da enti o aziende per il soggiorno dei propri dipendenti e dei loro familiari. In base alle normative regionali possono essere considerate in questa categoria i centri di vacanza per minori, le colonie, i pensionati universitari, le case della gioventù, le foresterie, le case per esercizi spirituali, le case religiose di ospitalità, i centri vacanze per ragazzi, i centri soggiorni sociali, ecc.

B.8) Rifugi di montagna (Ateco 55.20.30): tale categoria include i locali idonei ad offrire ospitalità in zone montane di alta quota, fuori dai centri urbani. Sono assimilabili a questi esercizi alcune tipologie di esercizio previste da leggi regionali quali rifugi sociali d'alta montagna, rifugi escursionistici o rifugi-albergo, bivacchi, ecc.

B.9) Altri esercizi ricettivi n.a.c. (Ateco 55.20.51): tale categoria include tutte le altre tipologie di alloggio ricettivo non elencate in precedenza che sono contemplate dalle varie leggi regionali.

C.1) Bed and breakfast (Ateco 55.20.51): strutture ricettive che offrono un servizio di alloggio e prima colazione per un numero limitato di camere e/o di posti letto.

C.2) Altri alloggi privati in affitto: tale categoria include tutte le altre tipologie di alloggio privato in affitto, diverse dai Bed and breakfast che, anche se non espressamente disciplinate dalle normative riguardanti gli esercizi ricettivi collettivi, sono contemplate dalle varie leggi regionali. Come ad esempio: camere in affitto in alloggi familiari in cui la sistemazione prevede che il turista sta con la famiglia che abitualmente occupa l'abitazione; appartamenti, ville, case, chalet e altri alloggi affittati interamente, come alloggio turistico e su base temporanea, da parte di famiglie ad altre famiglie o ad agenzie professionali.

## Appendice B. Analisi delle Componenti Principali (ACP)

L'Analisi delle Componenti Principali (ACP), introdotta da Hotelling (1933), è un metodo statistico multivariato che permette la riduzione delle dimensioni di una matrice di dati con la minore perdita d'informazione. Per osservare in maniera approfondita il fenomeno legato alla dimensione fisica delle strutture e la perdita di fatturato rilevata durante il periodo pandemico si è realizzata un'ACP attraverso i dati disponibili dall'indagine sul sistema di ospitalità veneziano. A questo scopo si sono quindi selezionati i dati disponibili dalla survey presentata al paragrafo 4.2, quali: percentuale di perdita fatturato 2020 ("X2020"), percentuale di perdita fatturato 2021 ("X2021"), numero di addetti stabili ("ADDETTI\_STABILI"), capienza massima di ospiti nella struttura ("CAPIENZA"), dimensione degli spazi comuni in metri quadrati ("DIMENSIONE"). Si è quindi eseguita l'analisi attraverso la standardizzazione della matrice con 79 osservazioni e 5 variabili ( $m \times n = 79 \times 5$ ), ai fini di rendere tutte le voci confrontabili, e la riduzione della dimensionalità dell'informazione definendo un insieme di componenti combinazioni lineari delle misurazioni originarie, tra loro incorrelate, e ordinate in modo che la prima componente sintetizzi la quota massima di variabilità.

Tabella 6 - Matrice delle correlazioni

	X2020	X2021	ADDETTI_STABILI	CAPIENZA	DIMENSIONE
X2020	<b>1,00</b>				
X2021	0,87	<b>1,00</b>			
ADDETTI_STABILI	0,01	-0,05	<b>1,00</b>		
CAPIENZA	-0,01	-0,05	0,05	<b>1,00</b>	
DIMENSIONE	0,06	-0,02	0,17	0,54	<b>1,00</b>

Come si può vedere dalla matrice delle correlazioni in Tabella 6, non si registra una correlazione significativa tra la perdita di fatturato registrata e la natura fisica delle strutture. Un risultato attendibile deriva dalla correlazione dei fatturati e dalla correlazione positiva tra "dimensione" e "capienza". In seguito, si sono calcolati gli autovalori sulla matrice dei dati standardizzati e si riportano, alla tabella successiva, i valori della variabilità spiegata dagli stessi, sia in valore assoluto che in percentuale.

Tabella 7 - Varianza spiegata dagli autovalori

Autovalori	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
<b>Varianza</b>	1,869	1,584	0,970	0,448	0,130
<b>% di varianza</b>	37,384	31,670	19,400	8,952	2,593
<b>% di var. cumulativa</b>	37,384	69,055	88,455	97,407	100,000

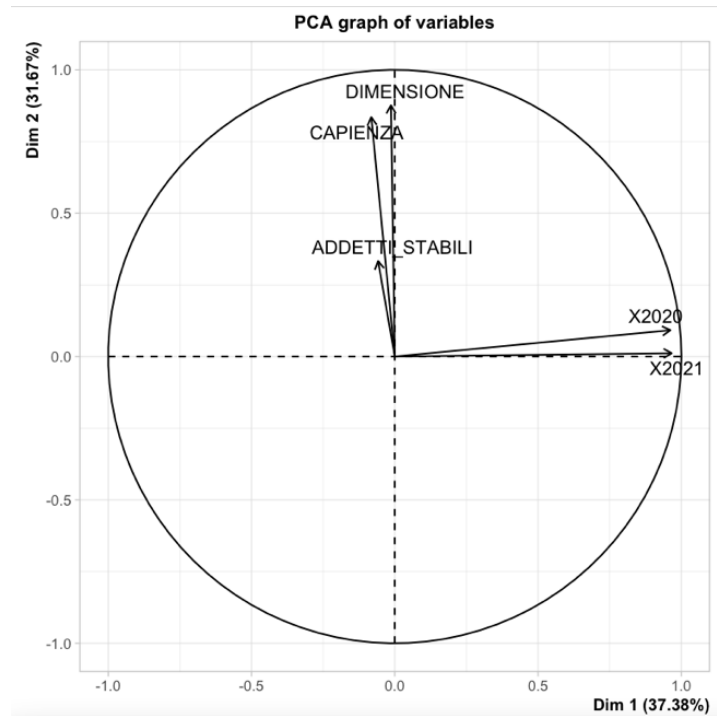
Secondo il criterio della variabilità spiegata, è sufficiente ottenere un valore tra il 60 e 70 per cento della variabilità spiegata per ottenere una valida spiegazione del fenomeno. La riduzione della matrice nelle prime due dimensioni (“Dim. 1” e “Dim. 2” in Tabella 7) contengono complessivamente il 69,06% della variabilità presente nella matrice originaria dei dati. In aggiunta, ulteriori criteri (criterio di Kaiser e dello *Scree-plot*) confermano la possibilità di ridurre la variabilità spiegata in sole due componenti: “Dim. 1” e “Dim. 2”. Dalla tabella successiva si nota come la dimensione 1 sia stata caratterizzata maggiormente dalle variabili economiche mentre la dimensione 2 sia maggiormente caratterizzata dalle variabili di natura fisica del fenomeno, quali “Capienza” e “Dimensione”. È possibile quindi sostenere che “Dim.1” coincida con la variabile “perdita di fatturato” e Dim.2 coincida con la variabile “Spazio disponibile”.

Tabella 8 - Peso della variabile nella determinazione delle dimensioni (valori in %)

	Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4	Dim.5
X2020	49,503	0,534	0,170	0,003	49,789
X2021	49,947	0,008	0,011	0,401	49,633
ADDETTI_STABILI	0,181	7,004	90,115	2,545	0,154
CAPIENZA	0,359	44,000	9,101	46,519	0,020
DIMENSIONE	0,010	48,454	0,603	50,530	0,404

Il cerchio delle correlazioni risulta come tale in Figura 11:

Figura 11 - Cerchio delle correlazioni



La quasi perfetta ortogonalità osservata dai vettori nel cerchio delle correlazioni è esemplificazione dell'indipendenza lineare delle dimensioni oggetto dell'analisi. Tale assunzione è confermata dalla posizione degli individui nel piano cartesiano a due dimensioni<sup>71</sup>: le strutture nella mappa si posizionano per la maggior parte nel III e nel IV quadrante, non evidenziando una tendenziale relazione tra dimensione strutturale e perdita di fatturato registrata. La situazione attesa, ovvero un aumento della perdita di fatturato in relazione a dimensioni maggiori, avrebbe posizionato gli individui su una ipotetica nuvola di punti (coincidenti con le osservazioni) che transitasse dal II quadrante al IV quadrante, espressione di una relazione con covarianze negative. Il verificarsi dello scenario opposto (dal III quadrante al I quadrante) espressione di una relazione con covarianze positive, era invece non atteso e come tale non si è verificato.

---

<sup>71</sup> Si veda la Figura 8 al paragrafo 4.2.4 per la mappa degli individui.



## BIBLIOGRAFIA

- Banca d'Italia. (2021a). Indagine sul turismo internazionale. 19.
- Banca d'Italia. (2021b). Relazione annuale sul 2020. OECD Publishing.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. College Division, South-Western Pub. Co.
- Bertocchi, D., Camatti, N., & Van der Borg, J. (2018). Il ricettivo non tradizionale: Il caso del Veneto. In S. Marchioro & A. Miotto, *La governance del turismo nell'era del digitale*.
- Blackman, D., Kennedy, M., & Ritchie, B. (2011). Knowledge management: The missing link in DMO crisis management? *Current Issues in Tourism*, 14(4), 337–354.
- Blake, A., & Sinclair, M. T. (2003). Tourism crisis management: US response to September 11. *Annals of Tourism Research*, 30(4), 813–832.
- Bodega, D., Cioccarelli, G., & Denicolai, S. (2004). New inter-organizational forms: Evolution of relationship structures in mountain tourism. *Tourism Review*, 59(3), 13–19.
- Bramwell, B., & Lane, B. (A c. Di). (2000). *Tourism, collaboration, and partnerships: Politics, practice, and sustainability*. Channel View Publications.
- Bronzini, R., Ciani, E., & Montaruli, F. (2019). Tourism and local growth in Italy. *Regional Studies*, 56(1), 140–154.
- Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67–75.
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2019). Measuring disaster resilience within the hotel sector: An exploratory survey of Wellington and Hawke's Bay, New Zealand hotel staff and managers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 108–121.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 24(1), 5–12.
- Cahyanto, I., Wiblishauser, M., Pennington-Gray, L., & Schroeder, A. (2016). The dynamics of travel avoidance: The case of Ebola in the U.S. *Tourism Management Perspectives*, 20, 195–203.
- Campiranon, K., & Scott, N. (2007). Factors Influencing Crisis Management in Tourism Destinations. In E. Laws, B. Prideaux, & K. S. Chon, *Crisis management in tourism* (pagg. 142–156). CABI Pub.
- Centro Studi Federalberghi. (2021). *Barometro del turismo. I trimestre 2021*.
- Cerved. (2020). *L'impatto del COVID-19 sullo stato di salute delle città metropolitane*.

Città di Venezia. (2022). *Annuario del Turismo dati 2020*. 211.

Cloudman, R., & Hallahan, K. (2006). Crisis communications preparedness among U.S. organizations: Activities and assessments by public relations practitioners. *Public Relations Review*, 32(4), 367–376.

Comune di Venezia. (2017). *Organizzazione di Gestione della Destinazione Venezia. Destination Management Plan 2016-2018*. 56.

Consiglio Europeo. (2020). *Conclusioni del Consiglio europeo*.

Cutter, S. L., Burton, C. G., & Emrich, C. T. (2010). Disaster Resilience Indicators For Benchmarking Baseline Conditions. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 7(1).

Darling, J. R., Hannu, O., & Raimo. (1996). Crisis Management in International Business: A Case Situation in Decision Making Concerning Trade with Russia. *The Finnish Journal of Business Economic* 4, 12–25.

de Venezia, L. (2018). *Destination Management: I territori come «prodotti»*. Destinazione Tivoli, Comune di Tivoli.

Della Corte, V. (2009). *Imprese e sistemi turistici. Il Management*. Egea.

Della Corte, V. (2020). *Imprese e sistemi turistici (Terza edizione)*. EGEA.

Della Corte, V., Doria, C., & Oddo, G. (2021). The impact of Covid-19 on international tourism flows to Italy: Evidence from mobile phone data. *Questioni di Economia e Finanza*.

Deloitte Italia. (2020). *I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid. La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali*.

Demma, C. (2021). *Il Settore Turistico e la Pandemia di Covid-19. Note Covid-19*, 29. Banca d'Italia Eurosystema.

Devoto, G., & Oli, G. (1971). *Devoto-Oli: Vocabolario della lingua italiana*. (Mondadori).

Dodds, R., & Butler, R. (A c. Di). (2019). *Overtourism: Issues, realities and solutions*. De Gruyter.

D'Onghia, M. V. (2020). *Resilienza, una parola alla moda. Dagli usi tecnici agli editti del Comune di Bugliano*. Treccani.

Dredge, D., & Jenkins, J. M. (2007). *Tourism planning and policy*. John Wiley & Sons.

Ejarque, J. (2003). *La destinazione turistica di successo: Marketing e management*. Hoepli.

Ejarque, J., & Morvillo, A. (2020). Percorsi strategici e scelte organizzative e gestionali delle destinazioni per superare l'emergenza. In A. Morvillo & E. Becheri (A c. Di), *Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia* (Rogiosi, pagg. 61–74).



European Commission. (2021). European economic forecast: Autumn 2021 (Directorate General for Economic and Financial Affairs., A c. Di). Publications Office.

Eurostat. (2022). Nights spent at tourist accommodation establishments—Monthly data.

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

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association.

Fink, S. (2000). *Crisis management: Planning for the inevitable* (revised with a new foreword).

Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: A sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445–461.

Foster, H. D. (1980). *Disaster planning: The preservation of life and property*. Springer-Verlag.

Franch, M. (A c. Di). (2002). *Destination management: Governare il turismo tra locale e globale*. G. Giappichelli.

Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche: Metodi, approcci e strumenti*. McGraw-hill.

Fyall, A., & Garrod, B. (2004). *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. Multilingual Matters.

Getz, D. (1983). Capacity to absorb tourism. *Annals of Tourism Research*, 10(2), 239–263.

Glaeßer, D. (2006). *Crisis management in the tourism industry* (1. ed., Reprint). Butterworth-Heinemann.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A Fine is a Price. *The Journal of Legal Studies*, 29(1), 1–17.

Gowreesunkar, V. G. B., Maingi, S. W., Roy, H., & Micera, R. (A c. Di). (2021). *Tourism destination management in a post-pandemic context: Global issues and destination management solutions* (First edition). Emerald Publishing.

Grängsjö, F. (2003). Destination networking Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 427–448.

Green, P. S. (1992). *Reputation risk management*. Financial Times/Pitman Pub.

Gutiérrez, J., García-Palomares, J. C., Romanillos, G., & Salas-Olmedo, M. H. (2017). The eruption of Airbnb in tourist cities: Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. *Tourism Management*, 62, 278–291.

Heath, R. L. (1998). *Crisis management for managers and executives: Business crises, the definitive handbook to reduction, readiness, response, and recovery*. Financial Times/Pitman Pub.

Hendriks, P. H. J. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6, 91–100.

Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, 88, 104395.

Hotelling, H. (1933). Analysis of a complex of statistical variables into principal components. *Journal of Educational Psychology*, 24(6), 417–441.

IMF. (2021). *World Economic Outlook, October 2021* (Research Dept., A c. Di).

Istat. (2020a). *Le attività connesse al turismo valgono 93 miliardi di euro*. (pag. 6).

Istat. (2020b). *Una stagione mancata: Impatto del Covid-19 sul turismo*.

Istat. (2021a). *Drastica caduta della spesa per il turismo*. (pag. 7).

Istat. (2021b). *Memoria scritta dell'Istituto nazionale di statistica*.

Istat. (2021c). *Rapporto Annuale 2021. La situazione del Paese*.

Istat. (2022a). *Movimento turistico in ripresa ma ancora lontano dai livelli del 2019*.

Istat. (2022b). *Nel 2021 stabile la povertà assoluta*. 9.

Jaques, T. (2009). Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, 35(3), 280–286.

Jiang, Y., & Ritchie, B. W. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70–82.

Kajitani, Y., & Tatano, H. (2009). Estimation of Lifeline Resilience Factors Based on Surveys of Japanese Industries. *Earthquake Spectra*, 25(4), 755–776.

Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179–186.

Kim, Y., Cha, H., & Kim, J. R. (2008). Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 328–355.

Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K. S. (A c. Di). (2007). *Crisis management in tourism*. CABI Pub.

Leiper, N. (1995). *Tourism management*. RMIT Press.

Maggiore, G. (2020). Strategie di marketing per le imprese italiane dopo il Coronavirus. In A. Morvillo & E. Becheri (A c. Di), Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia (Rogiosi, pagg. 47–60).

Manente, M. (2020). Valutazioni e scenari per il 2020. In A. Morvillo & E. Becheri (A c. Di), Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia (Rogiosi, pagg. 1–8).

Marchioro, S., & Miotto, A. (2014). Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto. 17.

Martini, U. (2002). Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino. In M. Franch, Destination management: Governare il turismo tra locale e globale. G. Giappichelli.

Mathieson, A., & Wall, G. (1982). Tourism: Economic, Physical, and Social Impacts. *Journal of Travel Research*, 22(1), 51–51.

McKinsey & Company. (2020). A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19. [Discussion Document].

MiBACT. (2016). PST 2017-2022. Piano Strategico di sviluppo del Turismo.

MISE. (2021). Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Montanino, A., Iacovone, D., Daviddi, M., Ferri, D., & Boccardelli, P. (2020). Settore alberghiero e Covid-19 Scenario, impatti, prospettive. (L'economia italiana, dalla crisi alla ricostruzione).

Moretti, A., & Leoni, V. (2021). Customer satisfaction across Covid-19 phases. The case of the Venetian hospitality system.

Novelli, M., Gussing Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). 'No Ebola...still doomed' – The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, 70, 76–87.

Nowak, J.-J., & Sahli, M. (2007). Coastal Tourism and 'Dutch Disease' in a Small Island Economy. *Tourism Economics*, 13(1), 49–65.

OECD. (2020). OECD Tourism Trends and Policies 2020. OECD.

OECD. (2021). OECD Economic Outlook, Interim Report March 2021. OECD.

Orchiston, C., & Higham, J. E. S. (2016). Knowledge management and tourism recovery (de)marketing: The Christchurch earthquakes 2010–2011. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 64–84.

Palmer, A., & Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616–629.

Patel, R., & Nosal, L. (2016). Defining the Resilient City. Working Paper 6, 21. United Nations University Centre for Policy Research.

- Pearce, D. (1989). Tourist Development. *Journal of Travel Research*, 29(3), 341.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48–59.
- Pechlaner, H., Volgger, M., & Pichler, S. (2012). Dal Destination Management alla Destination Governance: Prospettive di gestione di Destinazioni Community e Corporate Based. In H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, & F. Raich, *Destination governance: Teoria ed esperienze*. Giappichelli.
- Pencarelli, T., & Forlani, F. (2002). il Marketing dei Distretti Turistici—Sistemi vitali nell'economia delle esperienze. 46.
- Pennington-Gray, L., & Pizam, A. (2011). Destination Crisis Management. In Y. Wang & A. Pizam, *Destination marketing and management: Theories and applications* (pagg. 314–325). CABI.
- Pike, S. (2008). *Destination marketing: An integrated marketing communication approach* (1. ed). Butterworth-Heinemann.
- Presenza, A. (2007). Destination management organization: Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance. Angeli.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Quarato, F. (2020, aprile 3). Strategie per il dopo Covid-19: La leva del prezzo in tempi di incertezza. *Forbes Italia*.
- Racherla, P., & Hu, C. (2009). A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 561–577.
- Regione Veneto—U.O. Sistema Statistico Regionale—Banche dati economia—Movimento turistico nel Veneto. (s.d.). Consultato 20 maggio 2022.
- Rispoli, M., & Tamma, M. (1995). Risposte strategiche alla complessità: Le forme di offerta dei prodotti alberghieri. Giappichelli.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683.
- Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and disaster management for tourism*. Channel View Publications.
- Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., & Wang, J. (2011). Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367–386.
- Roberts, V. (1994). Flood Management: Bradford Paper. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 3(2), 44–60.

Rose, A., & Krausmann, E. (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 73–83.

Rosenthal, U., & Pijnenburg, B. (1991). *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. Springer Netherlands.

Rubies, B. E. (2001). Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations. *Tourism Review*, 56(3/4), 38–41.

Sans, A. A., & Domínguez, A. Q. (2016). Unravelling Airbnb: Urban Perspectives from Barcelona. In A. P. Russo & G. Richards (A c. Di), *Reinventing the Local in Tourism* (pagg. 209–228). Multilingual Matters.

Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15, 299–321.

Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, 50, 133–143.

Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312–328.

Scaglione, M. (2007). Post-crisis Forecasting: Better Make Haste Slowly. In E. Laws, B. Prideaux, & K. S. Chon, *Crisis management in tourism*. CABI Pub.

Scott, N., Laws, E., & Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2–4), 1–13.

Semone, P. (2007). Preface: The Tsunami of 26 December 2005, PATA's Initial Responses. In E. Laws, B. Prideaux, & K. S. Chon, *Crisis management in tourism* (pag. XIII–XVII). CABI Pub.

Škare, M., Soriano, D. R., & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.

Stephenson, A., Seville, E., Vargo, J., & Roger, D. (2010). Benchmark Resilience: A study of the resilience of organisations in the Auckland Region.

Tamma, M. (2002). Destination Management: Gestire prodotti e sistemi locali di offerta. In M. Franch, *Destination management: Governare il turismo tra locale e globale*. G. Giappichelli.

Tariq, H., Pathirage, C., & Fernando, T. (2021). Measuring community disaster resilience at local levels: An adaptable resilience framework. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 62.

Tron, A., Valenza, G., & Caputo, A. (2018). Corporate crisis management in Italy: Execution, monitoring and performance analysis of recovery business and financial plans. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 13(1/2), 114.

Ufficio di Statistica Regione Veneto. (2020). Rapporto Statistico 2020. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta.

UNWTO. (2020). Global Guidelines to Restart Tourism.

UNWTO. (2021). Covid-19 and tourism. 2020: A year in review.

Venditti, P., & Salvati, I. (2021). L'emergenza sanitaria: Il sostegno a lavoratori, famiglie e imprese erogato attraverso la Tesoreria dello Stato. 12.

Wagner, C., & Bolloju, N. (2005). Supporting knowledge management in organizations with conversational technologies: Discussion forums, weblogs, and wikis. *Journal of Database Management*, 16.

Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28(3), 863–875.

Wang, Y., & Pizam, A. (A c. Di). (2011). *Destination marketing and management: Theories and applications*. CABI.

Watkins, M., & Bell, B. (2002). The experience of forming business relationships in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 4(1), 15–28.

WHO. (2013). *Salute 2020: Un modello di politica europea a sostegno di un'azione trasversale al governo e alla società a favore della salute e del benessere*.

Wieczorek-Kosmala, M. (2022). A study of the tourism industry's cash-driven resilience capabilities for responding to the COVID-19 shock. *Tourism Management*, 88, 104396.

World Tourism Organization (UNWTO) (A c. Di). (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. World Tourism Organization (UNWTO).

Xiao, S., Chen, Y.-J., & Tang, C. S. (2022). Knowledge Sharing Among Smallholders in Developing Economies. In O. Boyabatlı, B. Kazaz, & C. S. Tang (A c. Di), *Agricultural Supply Chain Management Research* (Vol. 12, pagg. 199–227). Springer International Publishing.

Young, G. (1973). Tourism, Blessing or Blight? *Journal of Travel Research*, 12(4), 25–25.

