

## **Re-inventare il turismo. Un'analisi Delphi sul futuro del sistema turistico in Italia**

di Fabio Corbisiero e Antonella Berritto

Il turismo ha sempre incontrato e continuerà a incontrare grandi sfide. Essendo un'attività umana "trasversale", il turismo intercetta diverse dimensioni dell'agire sociale che vanno da quelle più squisitamente economiche fino ad arrivare a quelle tecnologiche (von Bergner, Lohmann, 2014). Nel recente passato queste sfide sono nate da accadimenti scioccanti come gli attacchi terroristici dei primi anni Duemila, oppure i disastri naturali che ancora imperversano in tutto il globo. Non ultima la pandemia da Covid-19 che ha bloccato la mobilità da turismo per oltre un anno richiedendo all'industria dell'accoglienza di far fronte rapidamente a una situazione di stallo.

Considerando che siamo di fronte a un tipo di agire che da attività esclusiva, di cui godevano solo poche persone, è diventato motore dell'economia mondiale, le sfide che il turismo dovrà affrontare sono e saranno ancora più complesse e a lungo termine. Con la pandemia da Covid-19 e le relative misure introdotte per contenere la diffusione del virus si sono avuti degli effetti molto tangibili per il settore del turismo e per l'economia globale. Questo impatto, infatti, si è avvertito particolarmente in quei Paesi, in quelle città e in quelle regioni dove il turismo è una parte importante dell'economia e della vita sociale delle comunità. Di fronte a una perdita così consistente, l'Unione Europea e i governi di tutto il mondo non hanno potuto non intervenire rapidamente, aiutando il settore del turismo e offrendo sostegno finanziario alle piccole e medie imprese. Le più popolari destinazioni turistiche nonché gli alberghi, i ristoranti, i bar, i musei, i parchi tematici e le diverse attrazioni turistiche sono state chiuse durante la pandemia. Le fiere, i congressi e gli eventi culturali che si dovevano svolgere nel 2020 sono stati cancellati o rinviati nel biennio 2021-2022. Altri eventi importanti, come quelli sportivi – pensiamo per esempio al campionato di calcio "Euro 2020" oppure ai giochi Olimpici, previsti nella stagione 2020 – sono stati posticipati.

All'alba della pandemia, la stessa Banca Centrale Europea (EPRS, 2020) teneva conto che il turismo era stato completamente paralizzato devastando le economie dipendenti dall'industria turistica. Gli scenari presentati e le stime rivedute dell'OCSE sull'impatto del lockdown nel 2020 avevano stimato che il potenziale shock dovuto al calo dell'economia turistica internazionale sarebbe potuto oscillare tra il 60% e l'80%. Analisi poi confermata dalla stessa OCSE

(2020). Sempre in questo periodo i dati dell'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite stimavano che gli arrivi dei turisti internazionali a livello mondiale erano diminuiti del 20-30% traducendosi in una perdita di 300-400 miliardi di dollari di spesa da parte di visitatori internazionali ([www.unwto.org](http://www.unwto.org)). Inoltre, mentre l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico aveva esplicitato che lo shock avrebbe portato a un declino del 45-70% nell'economia del turismo internazionale nel 2020 (ibidem, 2020), il Consiglio mondiale dei viaggi e del turismo annunciava che, sempre in quest'anno, il mercato dei viaggi e del turismo aveva già perso 75 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo di cui 6,4 milioni nell'UE (EPRS, 2020).

Prima dell'attuale crisi pandemica, infatti, il turismo era divenuto tra i settori più importanti dell'economia mondiale, rappresentando il 10% del PIL globale e oltre 320 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo (PNRR, 2021). Essendo, dunque, uno dei più importanti "datori di lavoro" a livello mondiale (1 su 10 è direttamente correlato al turismo) il legame tra turismo e pandemia è stato l'epicentro di molte discussioni politiche nazionali e internazionali e dei governi che, nell'ultimo biennio, hanno dovuto considerare le implicazioni, a lungo termine e a lungo raggio, della crisi. Allo stato attuale le restrizioni per i viaggi causate dalla pandemia si stanno lentamente allentando anche se le conseguenze più critiche dovute al fermo pandemico continuano a interferire sul settore (Corbisiero, 2021).

In termini previsionali, alcuni studiosi (Monaco 2021; Chebli e Ben Said, 2020) hanno visto la necessità di ripensare il sistema turistico in chiave più sostenibile e resiliente per rispondere a eventuali shock futuri. Questa nuova forma di riflessività sociologica include: l'ipotesi di crescita di nuovi segmenti del turismo in via di sviluppo (turismo esperienziale, turismo di prossimità, cicloturismo, ecc.); il cambiamento tecnologico e trasportistico in maniera sempre più eco-sostenibile; il contenimento della turistificazione. Solo per accennare a qualche idea.

La lunga durata della pandemia da Covid-19 ci sta conducendo verso un riesame critico del modello di crescita del volume globale dell'industria del turismo. La crisi viene oggi letta in chiave sociologica e previsionale come una opportunità per ripensare il turismo del futuro. Se, quindi, l'emergenza sanitaria rappresenta un momento di svolta durante il quale è e sarà possibile non solo ricostruire una nuova narrazione del turismo, più semplice e sicura, sarà anche necessario comprendere, ancora una volta, come tale settore possa rappresentare uno strumento valido per guidare lo sviluppo dell'Europa attraverso un sistema turistico più sostenibile e resiliente. Ribadire e sottolineare l'opportunità di un cambio di paradigma, identificare le sfide, comprenderne le cause e guidare gli effetti sarà l'obiettivo principale delle politiche pubbliche, del mondo scientifico e delle organizzazioni che si occupano del settore del turismo, in modo da essere preparati ad agire e reagire in modo repentino e responsabile nella eventualità di un'altra crisi all'orizzonte.

## Ripresa e resilienza nel sistema turistico del futuro

La ricerca internazionale sul turismo non affronta completamente la natura delle sfide intrecciate che possono influenzare e modellare il futuro del sistema turistico. Nonostante la storia delle minacce a cui abbiamo accennato, è mancata l'attenzione da parte degli scienziati sociali ai rischi sociali e ambientali attesi. Questa condizione richiede un ripensamento dei modelli previsionali di crescita finora utilizzati. Sebbene un numero significativo di studi e ricerche contemporanee sul turismo si sia concentrato sulle tendenze e sulle previsioni (Forum for the Future, 2009; Smeral, Song e Wu, 2011) soprattutto in termini di cambiamento climatico (Lambert *et al.*, 2010; Turton *et al.*, 2010), sostenibilità (Peake, Innes e Dyesr, 2009), terrorismo (Taylor e Toohey, 2007), gestione delle crisi (Buck, 2010) sono davvero pochi gli studi condotti sulle crisi del turismo nei paesi in via di sviluppo e ancora meno alla minaccia fattori esogeni sulle industrie turistiche (Novelli *et al.*, 2018).

Chiaramente, parlare del futuro del turismo dipende, soprattutto, da come la nostra società affronterà le questioni più importanti e non solo la crisi pandemica ma, anche, il cambiamento climatico, lo sviluppo economico e culturale, le nuove tecnologie, la governance globale. Il turismo deve avere, in questa fase di ristrutturazione di un sistema e di ripresa economica, sempre più spazio nel dibattito scientifico anche per fornire metodi e soluzioni al fine di costruire ponti necessari verso il futuro. Come spiegano Fayos-Solà e Cooper (2019) parlare di futuro del turismo potrebbe sembrare improprio in quanto tale concetto implicherebbe un compito introspettivo, quasi impossibile per considerare, in primo luogo, le principali variabili endogene dell'attività turistica nelle destinazioni mondiali e, quindi, il loro progresso autonomo nel tempo, ignorando, in qualche modo, gli scenari globali, le tendenze e i cambiamenti di paradigma. Il settore del turismo necessita di un sostegno specifico per accompagnare la ripresa e rafforzare la resilienza per il futuro.

Se da una parte alcuni studi (Nuvolati, Spanu, 2020) hanno parlato di vari cambi di paradigma, sia per quanto riguarda le trasformazioni sociali sia per le politiche che ci accompagneranno nel futuro post-pandemico, è anche vero che la letteratura ribadisce che il sistema turistico può sopravvivere o meno nella sua forma attuale solo resistendo o opponendosi ai cambiamenti necessari (Corbisiero e Monaco, 2021).

Nelle analisi previsionali l'urgenza e la persistenza del disastro e gli effetti sulle destinazioni e la gestione da parte degli stakeholders coinvolti sono tutte variabili che bisogna tenere in considerazione. Sicuramente, l'attuale pandemia ha avuto un effetto significativo sui viaggi e sul comportamento dei viaggiatori per quanto riguarda la sicurezza personale, la fiducia, la spesa economica e un impatto negativo sul consumo dell'industria del turismo più genericamente inteso. Le analisi costringono, per lo più, a ripensare anche a forme di adattamento socio-spaziale dei flussi turistici che riguardano non solo la mobilità, ma

anche il rapporto tra comunità di turisti e comunità di accoglienza. Comprendere, gestire e rispondere a questi rischi, quindi, deve essere una componente necessaria della gestione del turismo del futuro (Shakeela e Becken, 2015). La lunga scia pandemica dovrebbe portare a una riconsiderazione critica del modello di crescita informale del turismo pre-pandemico, per ragioni correlate ai rischi sanitari dei viaggi internazionali, agli smisurati livelli dell'impronta ecologica, ai cambiamenti climatici o anche al dissesto culturale di talune aree turistiche del mondo segnate irreversibilmente dalle conseguenze dei flussi turistici.

In Europa l'emergenza sanitaria, dunque, rappresenta molto probabilmente un momento di svolta durante il quale il turismo mostrerà la propria capacità di guidare lo sviluppo, soprattutto grazie al piano di finanziamento del "Next Generation EU". In particolare, se l'attenzione si sofferma sul nostro Paese (come queste pagine riveleranno più avanti) allora non possiamo non fare riferimento anche all'attuale "PNRR – Piano nazionale di ripresa e resilienza", che punta alla crescita e allo sviluppo dell'Italia, in un'ottica nuova di innovazione sociale, economica e ambientale prevedendo non solo una più robusta cooperazione tra attori pubblici ma promuovendo approcci integrati e partecipativi coinvolgendo le comunità locali che vanno comunque considerate come partner importanti per la ripartenza del turismo in ogni territorio.

Il Piano è suddiviso in sei Missioni da cui discendono le componenti e gli ambiti in cui aggregare progetti di investimento e di riforma. In tal senso, quest'ultimo dedica ampio spazio al settore del turismo. Più specificamente, nella Missione 1 del documento ci si pone l'obiettivo di dare un impulso decisivo al rilancio della competitività e della produttività del "Sistema Paese" e, nella componente 3 di tale missione, il piano ha l'obiettivo di rilanciare i settori economici della cultura e del turismo, che giocano un ruolo fondamentale all'interno del sistema produttivo, sia in quanto espressione dell'immagine e brand italiano, sia per il peso che hanno nell'economia nazionale. «Questi interventi di riqualificazione/rinnovamento dell'offerta sono improntati a una filosofia di sostenibilità ambientale e pieno sfruttamento delle potenzialità del digitale, facendo leva sulle nuove tecnologie per offrire nuovi servizi e migliorare l'accesso alle risorse turistiche/culturali» (PNRR, p. 95). Altri investimenti che riguardano esclusivamente il settore del turismo si concentrano sulla rigenerazione di piccoli siti culturali sostenendo quindi lo sviluppo turistico nelle aree rurali e periferiche, valorizzando il ruolo delle comunità, attivando iniziative imprenditoriali e commerciali, rivitalizzando il tessuto socio-economico dei luoghi, contrastando lo spopolamento dei territori e favorendo la conservazione del paesaggio e delle tradizioni. Altri fondi, invece, sul "Turismo 4.0" volti al miglioramento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici, per migliorare l'offerta e per innalzare la capacità competitiva delle imprese nonché promuovere un'offerta turistica più sostenibile, innovativa e digitale. Dunque, il Piano sprona a chiederci quali saranno le strategie che si possono immaginare per fronteggiare il turismo del domani. Su questo sfondo, abbiamo

deciso di condurre un'analisi Delphi per identificare le sfide più importanti che il turismo incontrerà nel prossimo decennio e per comprendere il pensiero degli studiosi del settore.

### **Quale turismo dopo la pandemia? La tecnica Delphi nella ricerca sul turismo in Italia**

Identificare le sfide prospettiche per il futuro del turismo e fare una previsione di quelli che saranno gli scenari futuri non è un compito semplice. L'obiettivo generale di questo lavoro è quello di riflettere sul ruolo del turismo nel futuro dell'Italia. Comprendere, quindi, quali saranno i cambiamenti nell'organizzazione del sistema turistico italiano e quali parametri tenere sott'occhio per migliorare accoglienza e agire turistico. Questo contributo punta a eliminare, almeno in parte, questo divario di conoscenza utilizzando un'indagine esplorativa Delphi che cerca di identificare le sfide più importanti per il turismo globale fino al 2030 e di comprenderne la natura, i fattori trainanti e gli effetti. Le meta-sfide proposte dimostrano la complessità delle interrelazioni e delle interdipendenze che influiscono sul futuro del sistema turistico italiano. Queste meta-sfide possono anche essere considerate come una *road map* strategica per il turismo globale in un mondo complesso e dinamico.

Per raggiungere questo obiettivo abbiamo analizzato le riflessioni di un gruppo di esperti di turismo che sono stati invitati a esprimersi in due round consecutivi su diverse dimensioni tematiche. Va da sé che la selezione dei soggetti da intervistare per l'indagine condotta è stata guidata dalla scelta di partecipanti che conoscono l'argomento. L'analisi Delphi, per le ragioni chiarite, si configura essere la tecnica più adatta affinché, attraverso uno studio esplorativo, si possano identificare le sfide future per il turismo, incluse le criticità, i punti di forza e di debolezza, gli effetti e le tematiche principali da fronteggiare. Secondo alcuni studiosi (Ammon, 2009; Moreira, 2012), il metodo Delphi può essere utilizzato in differenti modi sulla base dell'obiettivo della ricerca e dello studio che si vuole intraprendere ma si tratta fondamentalmente di un tipo di ricerca qualitativo, partecipativo, previsionale e di confronto. Ribadendo quanto già detto, l'analisi Delphi permette la conoscenza e l'opinione di un gruppo di esperti sulla base di giudizi e interpretazioni e grazie alla sua particolare struttura consente la somministrazione ripetuta di questionari in cui gli esperti selezionati per il campione prendono parte a una riflessione prospettica che rinvia, in generale, all'interesse collettivo sul fenomeno, intuendone il futuro o i futuri, osservandone le tendenze, proponendone misure di azione e stimolando i partecipanti a prendere delle posizioni. L'opinione degli esperti, il confronto e il dibattito "virtuale" intorno all'oggetto di ricerca sono caratterizzati in round successivi sulla base del feedback che ogni partecipante riceve dai risultati del round precedente. Come spiega Bezzi (2006), quando parliamo della tecnica

Delphi, a differenza del focus group oppure del brainstorming, il gruppo non entra mai in interazione diretta e l'interrogazione viene mediata dal ricercatore a distanza.

Tale tecnica è stata utilizzata molto dagli studiosi che hanno approfondito gli andamenti futuri del turismo. Glover e Prideaux (2009), ad esempio, hanno studiato la futura domanda di turismo da diverse prospettive, utilizzando il Delphi e il focus group per analizzare i cambiamenti demografici e i futuri modelli di domanda turistica per una destinazione. Gretzel *et al.* (2006), ancora, hanno condotto assieme all'analisi Delphi un focus group per ricercare le sfide future incontrate dalle organizzazioni di destination marketing. Questa tecnica, pertanto, nasce per scopi previsionali anche se le analisi prospettiche e l'esercizio di costruzione di scenari hanno ricevuto poca attenzione nella letteratura scientifica, in particolare sulla pianificazione e sulla gestione delle destinazioni turistiche (von Bergner, Lohmann, 2014). Altri autori (Garrod e Fyall, 2005), a questo proposito, ritengono che sia la scelta dei partecipanti, infatti, a determinare i risultati finali della ricerca e la composizione equilibrata del panel è un fattore chiave per l'applicazione di questa tecnica. Nel caso della ricerca sul turismo conoscere diversi pareri e punti di vista è molto importante in quanto si tratta di creare un dialogo tra vari partecipanti, che siano essi accademici, politici, associazioni di settore, comunità locale, così come stakeholder o altri attori che conoscono l'oggetto di ricerca. Collins *et al.* (2009) sottolineano perfino l'importanza di coinvolgere le parti interessate nei processi decisionali relativi al patrimonio e al turismo di una destinazione.

Tuttavia, come ogni tecnica di ricerca, anche quest'ultima ha i suoi limiti e i suoi punti di forza. Se da una parte, infatti, la costruzione di scenari è molto utile nella ricerca sul turismo per prevedere l'impatto del fenomeno sulle città e sulle destinazioni turistiche, dall'altra la tecnica è molto complessa e spesso soffre di un effetto saturazione proprio perché gli stessi temi, le stesse domande, in turni successivi, possono portare a un dissenso da parte dei membri che partecipano alla ricerca (Landeta, 2006). In generale, la tecnica Delphi dovrebbe essere utilizzata più volte come pratica di gestione ed essere rafforzata in termini di ricerca. La cultura dell'analisi prospettica può diventare davvero un'opportunità reale se ne si riconosce la valenza.

Sulla base, quindi, di un'attenta revisione della letteratura la tecnica Delphi è sembrata essere il metodo più appropriato per rispondere al nostro interrogativo di ricerca e per analizzare le potenziali sfide future del sistema turistico nel prossimo decennio.

### *Primo round dell'analisi Delphi*

Come già preannunciato, tale tecnica si serve di un campione mirato di "esperti" che ha un'ampia visione dell'argomento di ricerca. Attraverso un campionamento ragionato siamo riusciti a raccogliere le disponibilità di un pa-



nel di docenti universitari italiani con un'expertise sui processi turistici e con un'esperienza professionale decennale. Nel primo turno di domande poste agli esperti è stato chiesto di soffermarsi sulle sfide più significative che il turismo incontrerà dopo la pandemia da qui a 10 anni ma, anche, come incideranno i sistemi di comunicazione digitale e le nuove tecnologie sui cambiamenti del sistema di accoglienza; quali saranno le dimensioni su cui la ricerca sociale sul tema dovrà focalizzarsi; quale sarà l'impatto del PNRR. Per finire abbiamo chiesto agli esperti di esprimere una definizione del turismo pensando di abbozzarla tra 10 anni. Più specificamente, quindi, cinque sono stati i temi affrontati dal nostro campione esperto:

- *turismo e post pandemia;*
- *turismo, comunicazione, digitalizzazione, tecnologia;*
- *sviluppo e Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR);*
- *turismo e ricerca;*
- *nuovi turismi.*

Tab. 1 – Dimensioni analizzate e domande poste al primo round

|  |
|--|
| <b>Turismo e post-pandemia</b>   |
| Elenchi i 5 principali cambiamenti nell'organizzazione del sistema turistico italiano nei prossimi 10 anni facendo riferimento alla dimensione economica, culturale e ambientale.  |
| <b>Turismo, comunicazione, digitalizzazione, tecnologia</b>  |
| Come incideranno comunicazione digitale e tecnologia nei prossimi 10 anni?   |
| <b>Sviluppo e Piano nazionale di ripresa e resilienza</b>  |
| «Gli investimenti previsti sono volti al miglioramento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici, riqualificando e migliorando gli standard di offerta, con il duplice obiettivo di innalzare la capacità competitiva delle imprese e di promuovere un'offerta turistica basata su sostenibilità ambientale, innovazione e digitalizzazione dei servizi» (PNRR, p. 111). Potrebbe commentare questa parte della missione M1C3.4 TURISMO 4.0 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza? |
| <b>Turismo e ricerca</b>   |
| Su quali temi e dimensioni sociali dovranno focalizzarsi ricercatrici e ricercatori del turismo nei prossimi 10 anni? Indicare almeno 3 temi o dimensioni sociali. Motivare le ragioni di questa scelta.   |
| <b>Nuovi turismi</b>   |
| Può definire il turismo allo stato attuale e dare un'ulteriore definizione pensando di scriverla tra 10 anni?  |

Questo momento è coinciso, con una fase esplorativa che ha avuto l'intento di far emergere i punti di vista degli esperti, che sono stati poi affinati e sintetizzati nel successivo round. La traccia di intervista, a domande aperte, ha facilitato l'esplorazione della gamma delle potenziali sfide che il turismo post-pandemico deve affrontare in futuro. Il nostro dispositivo richiedeva ai partecipanti di dare delle definizioni molto ampie, di spiegare le ragioni delle loro risposte nonché fornire delle indicazioni chiare e quanto più esaustive pos-

sibili, per raggiungere il principio di saturazione. Ad esempio, nella domanda “elenchi i 5 principali cambiamenti nell’organizzazione del sistema turistico italiano nei prossimi 10 anni facendo riferimento alla dimensione economica, culturale e ambientale”, gli intervistati non solo hanno dato un’ampia descrizione di quello che sarà il turismo dopo la pandemia ma hanno, anche, elencato i fattori chiave e gli effetti di questi cambiamenti. Abbiamo, quindi, analizzato le diverse risposte, fatto una sintesi e tentato di comprendere le direzioni che stavano prendendo le diverse opinioni degli “esperti”. È stato subito chiaro che il turismo post-pandemia dovrà affrontare delle sfide complesse come il tema della sicurezza, sociale e sanitaria, dei viaggi; il tema delle politiche pubbliche; la questione della sostenibilità che avrà un impatto soprattutto sulle destinazioni; l’ampliamento delle competenze professionali necessarie ad aiutare la competizione delle mete turistiche; la distribuzione dei flussi turistici; l’importanza della rete tra gli attori; l’empowerment comunitario e altre sfide fondamentali che il sistema turistico dovrà affrontare.

### *Secondo round dell’analisi Delphi*

Per facilitare l’analisi abbiamo utilizzato il programma di analisi dei dati qualitativi *NVIVO*. In questo modo è stato possibile codificare in maniera più sintetica le risposte date dai partecipanti e, attraverso la *word cloud*, individuare i successivi temi su cui soffermarci per il secondo round dell’analisi. Più specificamente, nel primo round le risposte dei partecipanti all’analisi Delphi si sono orientate su alcuni temi principali: l’importanza della comunità locale e il ruolo principale degli attori (Fig. 1); l’attenzione crescente al turismo locale (Fig. 2); l’incremento delle politiche pubbliche per regolare e guidare lo sviluppo del nostro Paese (Fig. 3).

I risultati del primo round, in effetti, rivelano un gran numero di sfide prominenti che toccano differenti tematiche e che riguardano diverse questioni contemporanee. La complessità e l’importanza di questo fenomeno viene sottolineata dagli intervistati soprattutto quando viene discusso il tema della ricerca e quando viene chiesto di dare una definizione del turismo.

Una forma nobilissima di incontro e di conoscenza fra popoli e culture diverse, che nella società moderna e tardo moderna la ricerca scientifica ha troppo spesso relegato a fenomeno sociale banale e superficiale (consumo di massa).

Di conseguenza è stato necessario un ulteriore round per strutturare i risultati e permettere l’emergere di un quadro più chiaro degli scenari futuri e delle azioni da intraprendere all’interno del sistema turistico. Sulla base delle argomentazioni che sono emerse abbiamo, successivamente, stilato una seconda lista di temi. Questa fase, definita “analitica”, è molto interessante perché il ricercatore per strutturare le nuove domande può riprendere alcune afferma-





Fig. 1-3: World cloud delle risposte dei partecipanti.

zioni fatte dagli esperti del settore e chiedere a ogni partecipante di ritrattare, cambiare opinione, modificarla oppure chiedergli se è d'accordo o meno con quanto espresso dagli altri partecipanti. È in questa fase che sta la peculiarità di tale tecnica, perché si chiede all'esperto di riformulare la propria risposta. Ristringendo l'analisi abbiamo ritenuto importante, dunque, soffermarci su tre dimensioni che ci sembravano utili e interessanti per comprendere meglio le loro posizioni:

*le politiche e lo sviluppo locale;*

*la sostenibilità;*

*le professioni e le competenze.*

Il passo successivo è stato quello di chiedere delle azioni concrete, indicazioni chiare e specifiche su ciascuno dei temi proposti. Come è possibile vedere in Fig. 4, per il tema delle politiche e sviluppo in Italia abbiamo chiesto delle "ipotesi di azioni" su cui concentrare, più specificamente, gli investimenti lega-



Fig. 4: Concept map per la strutturazione del secondo round dell'analisi Delphi.

ti al settore del turismo; per quanto riguarda l'attenzione crescente al turismo sostenibile, abbiamo domandato ai partecipanti di elencarci "strategie innovative" per il nostro Paese; infine, per quanto riguarda il tema delle competenze professionali necessarie nei prossimi dieci anni ad aiutare la competizione delle destinazioni turistiche, abbiamo chiesto agli esperti di fornirci delle "indicazioni di metodo" per consolidare e specializzare le competenze e rafforzare i network relazionali tra le istituzioni locali e il mondo della ricerca. Quello che è emerso dal secondo round ci ha aiutato a immaginare e costruire scenari e azioni da realizzare.

## Risultati e riflessioni conclusive

Lo studio condotto ci ha permesso di approfondire temi fondamentali per il turismo del domani grazie al significativo contributo di un gruppo di docenti provenienti da diverse Università italiane. Questo panel di esperti ci ha forn-

to delle riflessioni sostantive e suggestive sul futuro del turismo nel prossimo decennio. Ci ha indicato i cambiamenti più importanti per il sistema turistico, nonché i temi principali su cui la sociologia dovrà concentrarsi per consolidare questo filone di ricerca. Il coinvolgimento di questi docenti è stato basilare ai fini della ricerca applicata, in quanto sono riusciti a proporre azioni concrete affinché i nostri territori possano attuare alcune modifiche nel settore turistico e perseguire regimi di sviluppo sociale, culturale ed economico allineandosi ai dettami internazionali della sostenibilità *tout court*, non solo turistica. Le politiche pubbliche dovrebbero «pilotare i cambiamenti della società», «prevenire gli shock dovuti alle crisi» e «rafforzare la promozione del turismo in Italia». È, quindi, necessario che gli investimenti previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza siano orientati verso la transizione tecnologica, digitale ed ecologica;

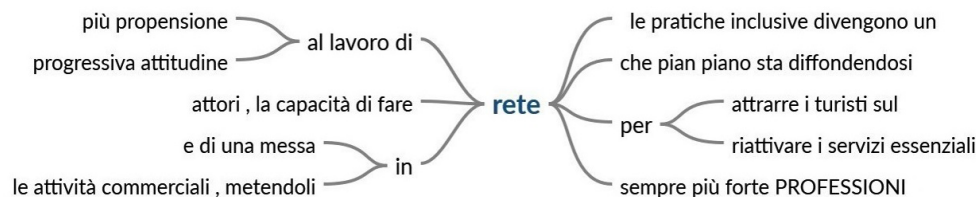


Fig. 5: Grafico Word tree per la parola “rete”.

sui servizi di base (come ad esempio la salute, la sicurezza, la qualità dell’aria, etc.) e sui servizi specifici per la mobilità territoriale e per l’accessibilità e la fruibilità delle risorse naturali e culturali disponibili. Gli investimenti del PNRR dovrebbero, inoltre, sostenere le comunità locali e la conoscenza di quest’ultime, per puntare alla valorizzazione e alla promozione del territorio nazionale. Pensando al futuro, in questo scenario, le comunità locali vanno considerate partner rilevanti per la ripartenza del territorio. Per tale ragione, quest’ultime devono essere coinvolte nella progettazione di percorsi turistici e di esperienze autentiche per valorizzare il patrimonio culturale e paesaggistico. L’importanza di creare reti diviene fondamentale – come emerge anche dalle proposte del campione di esperti – e viene proposta come una delle strategie innovative per il nostro Paese. In questo modo, lavorare in sinergia (pubblico, privato e comunità locali) diviene necessario per il miglioramento e per lo sviluppo di nuove forme di turismo.

Per quanto riguarda il tema della sostenibilità, è stata sostanziale l’affermazione di uno degli esperti che ritiene che il concetto di sostenibilità non debba essere inteso solo in chiave ambientale ma, anche, in chiave sociale:

Il concetto di sostenibilità non va inteso solo in chiave ambientale ma deve rivelare anche la dimensione sociale che viene ribadita dalle organizzazioni internazionali. Per essere sostenibile, l’offerta turistica non deve solo essere ad impatto zero sul piano

dell'inquinamento, ma essere consapevole dei processi di trasformazione sociale che ingenera, ovvero dei processi di inclusione ed esclusione sociale che può implicare.



Fig. 6: Grafico Word tree per la parola "formazione".

Per questa ragione, il turismo sostenibile deve rappresentare uno strumento capace di ridare autoconsapevolezza ai luoghi delle loro potenzialità e risorse e volano per rafforzare l'empowerment delle comunità e trasformare i luoghi rispetto alla loro essenza identitaria. Infine, importanti considerazioni emergono per quanto riguarda il tema della formazione e delle competenze:

Le amministrazioni comunali prenderanno finalmente atto che, se vorranno migliorare la propria performance turistica, dovranno necessariamente avvalersi di figure professionali in grado di comprendere le continue trasformazioni cui il fenomeno sociale in questione è sottoposto.

Ne deriva, dunque, che la governance pubblica non potrà fare a meno di soggetti (es. i laureati in scienze del turismo) in grado di occuparsi di sostenibilità del turismo, di digitalizzazione, di qualità della vita, oltre che di valorizzazione e promozione dei sistemi turistici. Soprattutto alla luce dei nuovi scenari futuri sarà necessario, quindi, che i territori abbiano soggetti (tecnici) con competenze superiori nel campo del tempo libero, dei consumi culturali, della conoscenza e valorizzazione delle qualità territoriali, della mobilità turistica.

La crisi pandemica, ancora in corso, può rappresentare un momento di svolta per perseguire percorsi di innovazione turistica che sono previsti nel Piano che diventa il punto epocale per questo momento di cambiamento e per mirare ad una crescita locale e nazionale. Il futuro del turismo dovrà caratterizzarsi attraverso nuovi valori e atteggiamenti e dovrà differenziarsi grazie all'uso, sempre più frequente, di dispositivi tecnologici. Infatti, i risultati dell'indagine ci suggeriscono un'alternativa al modello di turismo precedente la pandemia. L'emergenza sanitaria ha reso evidente come non solo i media digitali, tradizionali o di ultima generazione, siano diventati strumenti fondamentali non soltanto sul piano dell'esperienza del viaggio ma, anche, nella gestione dei sistemi turistici (Corbisiero, Monaco e Ruspini, 2022) non ultimo sarà necessario puntare a un turismo sostenibile e responsabile al fine di mitigare gli effetti negativi causati dal crescente impatto del turismo. Sebbene siano sfide complesse, so-

prattutto in questo momento storico, è necessario prendere consapevolezza delle opportunità che vengono offerte dalla situazione attuale e dal Piano nazionale affinché tali risorse non vengano indirizzate più ad un sistema turistico fallace ma siano realmente dirette ai territori e alle comunità locali che hanno tutte le capacità per rafforzare il sistema turistico e perseguire la crescita e lo sviluppo locale.

## Bibliografia

- Ammon U., *Delphi-Befragung*, in Kühl S., Strodtholz P., Taffertshofer A. (a cura di), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*, 1° ed., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, Germany, 2009.
- Bezzi C., *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Buck M., *Crisis? Which Crisis?*, in Conrady R., Buck M. (a cura di), *Trends and Issues in Global Tourism 2010*, Springer, Berlino, 2010.
- Chebli A., Ben Said F., *The impact of Covid-19 on tourist consumption behaviour: a perspective article*, "Journal of Tourism Management Research", vol. 7, n. 2, 2020.
- Collins J., Hanlon A., More S. J., Wall P. G., Duggan V., *Policy Delphi with vignette methodology as a tool to evaluate the perception of equine welfare*, "The Veterinary Journal", vol. 181, n. 1, 2009.
- Consiglio dei ministri, *Piano nazionale di ripresa e resilienza*, Roma, 2021.
- Corbisiero F., *Tourism in the time of COVID-19. Research on the behaviour and travel expectations of Italians*, "SMC magazine", numero speciale 5, vol. 2, 2021.
- Corbisiero F., Monaco S., *Post-pandemic tourism resilience: changes in Italians' travel behavior and the possible responses of tourist cities*, "Worldwide Hospitality and Tourism Themes", vol. 13, 2021.
- Corbisiero F., Monaco S., Ruspini E., *The Future of Tourism*, Channel View Publications, Bristol, 2022.
- EPRS, *COVID-19 and the tourism sector*, Bruxelles, aprile 2020.
- Fayos-Solà E., Cooper C., *The Future of Tourism. Innovation and Sustainability*, Springer, 2019.
- Fayos-Solà E., Alvarez M., *Tourism policy and governance for development*, in Fayos-Solà E., Alvarez M., Cooper C. (a cura di), "Tourism as an instrument for development: A theoretical and practical study", Emerald Group Publishing, Bingley, 2014.
- Forum for the Future, *Tourism 2023*, Forum for the Future, Londra, 2009.
- Gretzel U., Fesenmaier D. R., Formica S., T. O'Leary J., *Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations*, "Journal of Travel Research", vol. 45, n. 2, 2006.
- Glover P., Prideaux B., *Where the Bloody Hell Are We? Identifying Tourism Demand: The Gold Coast and Cairns in 2020*, paper presentato alla CAUTHE 2008 Conference, 2009.
- Garrod B., Fyall A., *Revisiting Delphi: The Delphi Technique*, in Ritchie B., Burns P., Palmer C. (a cura di), *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*, CABI Publishing, 2005.

- Istat, *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*, 29 aprile 2020.
- Lambert E., Hunter C., Pierce G. J., MacLeod C. D., *Sustainable Whale-watching Tourism and Climate Change: Towards a Framework of Resilience*, “Journal of Sustainable Tourism”, vol. 18, n. 3, 2010.
- Landeta J., *Current validity of the Delphi method in social sciences*, “Technological forecasting and social change”, vol. 73, n. 5, 2006.
- Monaco S., *Tourism, Safety and COVID-19: Security, Digitization and Tourist Behaviour*, 1° ed., Routledge, Londra, 2021.
- Moreira C., *A Técnica Delphi Aplicada à Investigação em Turismo*, in Jacinto R., *Patrimónios, Territórios e Turismo Cultural: Recursos, Estratégias e Práticas*, Âncora Editora, Lisboa, 2012.
- Moreira C. O., Santos N., *Tourism qualitative forecasting scenario building through the Delphi Technique*, “Cuadernos de Turismo”, vol. 46, 2020.
- Novelli M., Gussing Burgess L., Jones A., Ritchie B.W., ‘No ebola...still doomed’ – the ebola-induced tourism crisis, “Annals of Tourism Research”, vol. 70, 2018.
- Nuvolati G., Spanu S. (a cura di), *Manifesto dei sociologi e delle sociologhe dell'ambiente e del territorio sulle città e le aree naturali del dopo Covid-19*, Ledizioni LediPublishing, Milano, 2020.
- OCSE, *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)*, 2020.
- Peake S., Innes P., Dyer P., *Ecotourism and Conservation: Factors Influencing Effective Conservation Messages*, “Journal of Sustainable Tourism”, vol. 17, n. 1, 2009.
- Shakeela A., Becken S., *Comprendere la percezione dei rischi derivanti dai cambiamenti climatici da parte dei leader del turismo: una valutazione dei processi di elaborazione delle politiche alle Maldive utilizzando l'amplificazione sociale del quadro di rischio (SARF)*, “Giornale del turismo sostenibile”, vol. 23, n. 1, 2015.
- Smeral E., H. Song D. Wu., *Tourism Forecasting: Accuracy of Econometric Models Forecasting the Recession 2009. Conference Contribution*, “31st Annual International Symposium on Forecasting”, Praga, 2011.
- Taylor T., Toohey K., *Perceptions of Terrorism Threats at the 2004 Olympic Games: Implications for Sport Events*, “Journal of Sport & Tourism”, vol. 12, n. 2, 2007.
- Turton S., Dickson T., Hadwen W., Jorgensen B., Pham T., Simmons D., Tremblay P., Wilson R., *Developing an Approach for Tourism Climate Change Assessment: Evidence from Four Contrasting Australian Case Studies*, “Journal of Sustainable Tourism”, vol. 18, n. 3, 2010.
- von Bergner N.M., Lohmann M., *Future Challenges for Global Tourism: A Delphi Survey*, “Journal of Travel Research”, vol. 53, n. 4, 2014.

## Sitografia

<https://ec.europa.eu/>  
[www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
[www.agenziacoazione.gov.it](http://www.agenziacoazione.gov.it)  
<https://wtcc.org/>  
[www.unwto.org](http://www.unwto.org)