



ECONOMIA MARCHE Journal of Applied Economics

Vol. XLIII, No.3, Dicembre 2024

Rilanciare il turismo in Italia. Un modello per la competitività delle destinazioni turistiche

G. Goffi, *Hong Kong Polytechnic University, China*

Abstract

Questo studio analizza la competitività del turismo in Italia, con una indagine su 376 destinazioni di eccellenza. È stato sviluppato un modello con le principali dimensioni della competitività di una destinazione turistica (attrattive turistiche, servizi turistici, infrastrutture, fattori di supporto, destination management, politica turistica, domanda) e 64 indicatori. L'indagine raccoglie dati quantitativi per comprendere le dinamiche territoriali, analizzando in particolare le differenze tra Nord e Sud Italia, piccole e medie destinazioni, destinazioni costiere e interne. L'Italia dimostra un'elevata competitività nelle attrattive e nei servizi turistici, ma presenta particolari criticità nella politica turistica, nel destination management e nelle infrastrutture. Lo studio dimostra l'urgenza di adottare politiche turistiche più efficaci e di un approccio integrato e collaborativo nella pianificazione turistica che promuova un turismo più sostenibile, in modo da sfruttare l'enorme potenziale delle piccole destinazioni dell'entroterra e ridurre il divario tra il Nord e il Sud Italia. Il potenziamento delle strategie di marketing turistico, unitamente ad accresciuti investimenti nella formazione del personale del settore turistico e al potenziamento delle capacità manageriali delle imprese turistiche locali, costituiscono ulteriori elementi chiave per rafforzare la competitività del turismo italiano.

JEL Classification: L83, Z30, Z32, Z33, Z38, Z39

Keywords: *Politica turistica; destination management; marketing turistico; piccole e medie destinazioni turistiche; Italia.*

Affiliations and attributions

Gianluca Goffi, School of Hotel and Tourism Management, Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong, China.

1. Introduzione

La forte crescita dei flussi turistici a livello globale negli ultimi tre decenni ha progressivamente intensificato la competizione tra le destinazioni turistiche. Promuovere la competitività delle destinazioni è diventata una sfida cruciale per molti Paesi. Le analisi sul turismo hanno rivolto particolare attenzione alla valutazione della competitività delle destinazioni turistiche. Molti studi si concentrano sugli elementi che influenzano la competitività delle destinazioni (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Hassan, 2000; Heath, 2002; Omerzel Gomezelj & Mihalič, 2008).

La competitività di una destinazione turistica è stata definita come la capacità di una destinazione di mantenere la propria posizione e quota di mercato e/o migliorarle nel tempo (D'Hartserre, 2000); se ne è proposta la misurazione attraverso indicatori quali arrivi, pernottamenti, spese dei turisti o quota di mercato. Tuttavia, Ritchie e Crouch (2000, p. 5) sostengono che la competitività è illusoria senza sostenibilità. Per essere competitivo, lo sviluppo turistico di una destinazione deve essere sostenibile non solo dal punto di vista economico ed ecologico, ma anche sociale, culturale e politico. La competitività di una destinazione viene quindi definita come la capacità di incrementare la spesa turistica, attraendo un numero crescente di visitatori, offrendo loro esperienze soddisfacenti e memorabili, migliorando al contempo il benessere dei residenti e preservando il capitale naturale e socioculturale della destinazione per le generazioni future (Ritchie e Crouch, 2003).

Sebbene i turisti possano facilmente valutare gli attributi tipici dell'attrattività di una destinazione, come gli elementi di richiamo o i servizi, è meno probabile che conoscano, e quindi valutino, i fattori che sottendono e influenzano la produzione competitiva di tali servizi, soprattutto a causa del loro status di visitatori (Enright e Newton 2004). Questo rende gli stakeholder del turismo, ovvero gli operatori del settore, esperti e manager pubblici, il target privilegiato per valutare la competitività. I primi studi descrittivi che miravano a valutare la competitività di una destinazione turistica su scala nazionale o regionale basati su indagini tra gli stakeholder risalgono a oltre due decenni fa (Sirše e Mihalič, 1999; Kim e Dwyer, 2003; Hudson, Ritchie e Timur, 2004). Da allora, altri studi sono stati pubblicati ma non sulle destinazioni più visitate al mondo (Enright e Newton, 2004; Drakulić Kovačević et al., 2017; Gomezelj & Mihalič, 2008). Al contrario, sono quasi assenti studi su Paesi che hanno attratto i maggiori flussi turistici negli ultimi decenni.

Questo studio si concentra sull'Italia, il quarto Paese più visitato al mondo dai turisti internazionali, con 57,2 milioni di arrivi nel 2023 e 56 miliardi di dollari di entrate turistiche (UNWTO, 2024). I risultati dello studio "Economic Impact Research" del World Travel & Tourism Council mostrano come il turismo sia una colonna portante dell'economia italiana. Il settore turistico in Italia nel 2023 ha contribuito con 215 miliardi di euro al PIL nazionale, una quota pari al 10,5% del PIL (WTTC, 2024). Il settore si conferma una fonte significativa di occupazione, con un occupato su otto in tutto il Paese e un aumento di circa 185mila nuovi posti di lavoro nel 2023, portando il totale a 2,97 milioni di unità a livello nazionale (WTTC, 2024).

Tuttavia, l'OCSE ha evidenziato diversi vincoli che limitano la competitività del turismo in Italia, come il basso livello di attenzione politica al settore turistico, il posizionamento non adeguato del brand a livello internazionale, la frammentarietà dell'attività promozionale e la necessità di sviluppare nuovi servizi per i

visitatori, rinnovare i prodotti turistici e promuovere l'innovazione nel settore (OECD, 2011). Secondo il report "Travel & Tourism Development Index" del World Economic Forum, l'Italia si trova al nono posto al mondo per indice di competitività del suo turismo, preceduta da Stati Uniti, Spagna, Giappone, Francia, Australia, Germania, Regno Unito e Cina (WEF, 2024). L'Italia presenta una competitività turistica piuttosto elevata per quanto riguarda le risorse culturali (6,6, in una Likert scala da 1 a 7), sicurezza (6.1), salute e igiene pubblica (6), mentre la sua competitività è di gran lunga minore per quanto concerne le risorse umane (4.8), l'impatto socioeconomico del turismo (4.3), i prezzi (3.6) e l'ambiente imprenditoriale (WEF, 2024). Secondo lo stesso rapporto, inoltre, il sistema turistico italiano presenta inoltre una debolezza sul piano competitivo nella sostenibilità della domanda (3.3), un indicatore che tiene conto del sovraffollamento turistico, della stagionalità e dei soggiorni brevi.

A causa di queste contraddizioni e debolezze, l'Italia rappresenta un interessante caso di studio. Tra i Paesi più visitati al mondo, l'Italia è stata scelta come caso applicato per l'enorme potenziale di sviluppo non ancora sfruttato. Per l'analisi empirica, sono stati intervistati 550 stakeholder di 376 piccole e medie destinazioni turistiche italiane di eccellenza. Il processo di selezione è stato progettato per rispettare la struttura complessiva del sistema turistico italiano. Data la sua eterogeneità, è stata condotta un'ulteriore analisi per identificare differenze significative tra le destinazioni del Centro-Nord e del Sud, tra le piccole e medie destinazioni, e tra le destinazioni costiere e interne.

2. La competitività delle destinazioni turistiche

La competitività delle destinazioni è un concetto complesso da definire, poiché le destinazioni hanno una molteplicità di obiettivi: alcune possono competere principalmente per motivi economici, altre per promuovere il proprio sviluppo, altre ancora per integrare il turismo con altre attività principali (Crouch e Ritchie, 1999). Questa complessità si riflette nelle numerose definizioni di competitività delle destinazioni turistiche che sono state proposte nel corso degli anni. Nella letteratura sul turismo emergono due prospettive principali. La prima si concentra sul mantenimento della posizione di mercato rispetto ai concorrenti (D'Hartesse, 2000; Hassan, 2000). Hassan (2000, p. 239) definisce la competitività di una destinazione come "la capacità di creare e integrare prodotti a valore aggiunto che supportano le risorse, mantenendo al contempo la posizione di mercato rispetto ai concorrenti". La seconda prospettiva pone l'accento sulle relazioni tra competitività, prosperità economica e conservazione del capitale naturale e socioculturale (Dwyer & Kim, 2003; Heath, 2002). Ritchie e Crouch (2003), nella loro definizione di competitività delle destinazioni turistiche, tengono in considerazione entrambe le prospettive.

La varietà di definizioni e concettualizzazioni rivela la multidimensionalità e la relatività della competitività delle destinazioni turistiche. In primo luogo, è fondamentale identificare i concorrenti, poiché "la competitività non può essere valutata nel vuoto" (Enright & Newton, 2004, p. 781). Ogni destinazione è competitiva in un determinato ambito e rispetto a concorrenti specifici. In secondo luogo, è essenziale stabilire chi valuta la competitività. I turisti sono in grado di valutare le caratteristiche più visibili dell'attrattività di una destinazione, ma sono meno qualificati per valutare fattori come la politica turistica, la gestione della destinazione e le condizioni di supporto (Omerzel Gomezelj & Mihalič, 2008). Gli stakeholder del turismo, invece, grazie alla loro esperienza, conoscenza e familiarità con il destination management e la politica turistica, sono nella condizione di valutare le principali variabili della competitività della destinazione (Enright & Newton, 2004).

Un'altra questione fondamentale riguarda l'approccio metodologico. Sono stati sviluppati molti modelli concettuali per valutare la competitività delle destinazioni turistiche (Bordas, 1994; Crouch & Ritchie, 1999; De Keyser e Vanhove, 1994; Dwyer & Kim, 2003; Hassan, 2000; Heath, 2002). Sebbene questi modelli analizzino in modo dettagliato il concetto di sostenibilità, mancano di capacità predittiva. Il

modello concettuale generale di competitività delle destinazioni sviluppato da Crouch e Ritchie (1999), perfezionato (Ritchie & Crouch, 2000) e successivamente esteso (Ritchie & Crouch, 2003), è stato il punto di riferimento per molti altri studi sulla competitività turistica. Questo modello identifica 36 attributi di competitività, raggruppati in cinque fattori chiave, e si basa sulle teorie del vantaggio comparato e competitivo, adattate alle peculiarità della concorrenza tra destinazioni.

Il modello integrato di competitività delle destinazioni di Dwyer e Kim (2003) include gran parte dei punti cardine del modello di Crouch & Ritchie, ma introduce alcune differenze: distingue tra risorse ereditate (naturali) e create, riconosce le “condizioni della domanda” come una determinante fondamentale della competitività turistica e raggruppa alcuni dei fattori chiave della competitività in modo diverso. Dwyer e Kim (2003) propongono anche una gamma più ampia di variabili per misurare la competitività turistica. Il modello di Dwyer e Kim (2003) è stato applicato per analizzare la competitività delle destinazioni turistiche a livello nazionale. Un insieme di circa 80 indicatori è stato sottoposto agli stakeholder del settore per valutare la competitività turistica di Corea del Sud e Australia (Kim e Dwyer, 2003). Successivamente, il modello è stato utilizzato in diversi studi (Gomezelj & Mihalič, 2008; Chens, Sok e Sok, 2008; Armenski et al., 2012; Bagaric & Žitinic, 2013; Mulec & Wise, 2013; Dwyer et al., 2014; Chen et al., 2016) per valutare la competitività turistica di Paesi o di ampie regioni all'interno dei Paesi.

Il modello di Heath (2002) rappresenta la competitività di una destinazione come una casa. Le “fondamenta” sono i fattori principali, mentre altri elementi, definiti “cemento”, includono stakeholder, comunicazione, partenariati, alleanze, informazione, ricerca e misurazione delle prestazioni. Le “pareti” della casa comprendono elementi come lo sviluppo sostenibile e il marketing, mentre il “tetto” rappresenta il successo turistico, supportato da politiche strategiche e sostenibili. Il modello di Hassan (2000) sottolinea l'importanza della sostenibilità ambientale come uno dei quattro fattori centrali della competitività turistica. De Keyser & Vanhove (1994), invece, sviluppano un modello teorico che enfatizza i fattori macroeconomici che influenzano il turismo, insieme a variabili come offerta, domanda, politiche turistiche e servizi di trasporto

3. Il modello di competitività delle destinazioni turistiche

Il nostro modello di competitività delle destinazioni turistiche (Figura 1) si basa sul modello proposto da Flagestad e Hope (2001), che si ispira alla catena del valore di Porter (1980), con alcuni adattamenti (come suggerito da Stabell & Fjeldstad, 1998). Flagestad e Hope (2001) sostengono che il processo di creazione del valore in una destinazione non può essere rappresentato attraverso il modello della catena del valore di Porter, poiché il valore per i turisti è fornito da una molteplicità di operatori, che può essere definita come un “community model”. In questo modello, la destinazione è composta da numerose unità commerciali indipendenti, senza un controllo amministrativo centrale o una proprietà dominante, a differenza del “corporate model”, in cui un'impresa o una società (come un tour operator) gestisce l'intera destinazione. Le unità commerciali possono includere alberghi, ristoranti, servizi di trasporto e servizi complementari come negozi, banche e centri di informazione.

Figura 1. Un modello di competitività della destinazione turistica

Nel nostro modello, che estende i modelli proposti da Ritchie e Crouch (2000) e Dwyer e Kim (2003), sono stati identificati 64 indicatori, raggruppati in 7 dimensioni di competitività: (i) attrattive turistiche; (ii) servizi turistici; (iii) infrastrutture; (iv) fattori di supporto; (v) politica turistica; (vi) destination management; e (vii) domanda. Alcune di queste dimensioni trasferiscono valore direttamente al turista (attrattive e servizi turistici), mentre altre supportano o condizionano le prestazioni complessive della

destinazione. Per ciascuna delle sette dimensioni il modello presenta una serie di indicatori, seguendo l'approccio di Dwyer e Kim (2003). Questi attributi derivano dai principali modelli concettuali ed empirici sulla competitività delle destinazioni. Il criterio più importante per la selezione degli attributi è la loro rilevanza, come suggerito da Miller (2001).

Le “attrattive turistiche” e i “servizi turistici” costituiscono i fattori primari per la creazione del prodotto e il trasferimento di valore ai turisti. Rivestono un ruolo cruciale nel motivare i visitatori a scegliere una destinazione turistica, e sono quindi direttamente legati al fattore “domanda”. Oltre a questi, vi è un complesso sistema di prerequisiti essenziali per la competitività della destinazione. Questi includono la “politica turistica” e il “destination management”. Le politiche turistiche forniscono le linee guida per lo sviluppo a lungo termine della destinazione, mentre il destination management gestisce le componenti operative a breve termine, strettamente legate alla creazione del prodotto turistico. I “fattori di supporto” possono limitare o amplificare la competitività di una destinazione, mentre le “infrastrutture” costituiscono le basi su cui costruire un'industria turistica di successo.

Attrattive turistiche. Le attrattive turistiche sono gli elementi fondamentali che sostengono la competitività delle destinazioni turistiche, essendo le ragioni principali per cui i turisti scelgono una destinazione. Vari autori richiamano l'attenzione sull'importanza di conservare queste risorse per mantenere l'attrattività della destinazione a lungo termine (Sharpley, 2020). Le risorse culturali, che includono siti storici e archeologici, attrattive artistiche e architettoniche e culturali sono altresì molto importanti poiché un numero significativo di visitatori è alla ricerca di esperienze culturali autentiche (Richards, 2021). Gli eventi, la vita notturna e le altre attività ricreative estendono la varietà dell'offerta, sempre più apprezzata dai turisti che desiderano esperienze più immersive e interattive (de Freitas Coelho et al., 2018). Anche la gastronomia occupa un posto fondamentale, contribuendo all'autenticità della destinazione, offrendo ai visitatori un collegamento tangibile con la cultura locale (Okumus, 2021). Lo shopping è un'altra importante attività di stimolo per i turisti e per le economie locali, in particolare i centri urbani e le aree rurali, per i quali costituisce un supporto rilevante delle azioni di rivitalizzazione (Wilson & Hodges, 2022).

Servizi Turistici. La qualità, la quantità e la sostenibilità dei servizi turistici influiscono significativamente sulle esperienze dei visitatori e sull'attrattività della destinazione (Goffi e Cucculelli, 2019). Le strutture ricettive, in particolare gli hotel, contribuiscono a determinare l'immagine della destinazione ed hanno un ruolo molto importante nella generazione di benefici economici per le comunità locali (Page, 2003). Page (2003) definisce l'ospitalità come 'l'essenza stessa' del turismo. Un aspetto cruciale legato alle strutture ricettive è la qualità del servizio, un tema approfonditamente esaminato in numerosi studi (Lai et al., 2018). I servizi di ristorazione quali ristoranti di alto livello, trattorie e piccoli ristoranti locali contribuiscono all'attrattività della destinazione, poiché molti turisti ricercano un'immersione completa nella cultura locale attraverso il cibo (Stone et al, 2022).

Infrastrutture. Le infrastrutture sono un elemento fondamentale dell'esperienza turistica, e comprendono servizi e strutture essenziali come trasporti, assistenza sanitaria e telecomunicazioni. Le reti di trasporto, inclusi aeroporti, sistemi stradali e trasporti pubblici, giocano un ruolo determinante nel rendere accessibili le destinazioni, influenzando direttamente la soddisfazione dei visitatori e, in ultima analisi, il successo della destinazione (Nguyen, 2021). Le strutture mediche e sanitarie sono cruciali per garantire sicurezza e mantenere elevati standard igienici, soprattutto in destinazioni con rilevanti flussi turistici. Le infrastrutture per le telecomunicazioni sono sempre più importanti sia per i turisti che per le imprese locali (Fu et al., 2024). I turisti necessitano di connettività per pianificare viaggi, comunicare e accedere a informazioni in tempo reale; allo stesso tempo, le aziende locali necessitano di una rete affidabile per migliorare il servizio clienti.

Fattori di Supporto. I fattori di supporto forniscono ulteriore sostegno alle destinazioni nella competizione sui mercati locali e globali. Questa dimensione raggruppa un numero elevato ed eterogeneo di indicatori che includono l'accessibilità, il coinvolgimento delle imprese locali, l'uso dell'information technology. Anche la facilità di accesso alla destinazione e la vicinanza ad altre attrazioni possono giocare un ruolo cruciale nell'incoraggiare i visitatori a scegliere una determinata località, soprattutto quando combinata con servizi di trasporto efficienti (Gunn e Var, 2002). I legami con i produttori locali supportano la sostenibilità economica della destinazione incrementando i benefici economici all'interno della comunità locale (Pamukçu et al., 2021). Un altro fattore da considerare è la rivoluzione digitale che sta cambiando non solo il mondo in cui viviamo, ma anche il settore turistico (Pencarelli, 2020): l'information technology non solo migliora l'esperienza del visitatore, ma rafforza anche la competitività della destinazione, poiché consente alle imprese di ottimizzare i servizi (Law et al., 2020).

Politica Turistica. La politica turistica è essenziale per definire una strategia di lungo periodo per una destinazione e deve necessariamente considerare gli impatti economici, sociali e ambientali generati dal turismo. Una politica turistica efficace dovrebbe avere un approccio integrato e un processo partecipativo (Roxas et al., 2020), in modo da stimolare sia la collaborazione tra enti pubblici che la cooperazione tra settore turistico privato e pubblico. La politica turistica dovrebbe assicurare uno sviluppo turistico in linea con i valori culturali e le esigenze economiche locali (Hall, 2000). Puntare ad uno sviluppo del turismo che bilanci queste priorità può mitigare gli impatti negativi del turismo sui residenti e sugli ecosistemi locali, promuovendo un turismo inclusivo e sostenibile. La collaborazione tra enti governativi e stakeholder privati è essenziale per raggiungere obiettivi comuni quali la crescita sostenibile e il miglioramento della qualità della vita per i residenti (Perkins et al., 2021).

Destination management. A differenza della pianificazione a lungo termine, il destination management risponde alle esigenze immediate di conservazione e valorizzazione delle risorse turistiche, di miglioramento dell'esperienza dei visitatori e di incremento della competitività complessiva della destinazione (Ritchie & Crouch, 2003). Il destination management svolge un ruolo chiave coordinando i vari stakeholder del settore pubblico e privato, supportando le strategie di marketing e garantendo la soddisfazione delle esigenze dei visitatori (Fyall & Garrod, 2020). Il destination management ha una importanza centrale nella creazione e promozione di esperienze uniche che differenziano una destinazione dalle altre, aiutando ad attrarre e fidelizzare i visitatori in un mercato altamente competitivo (Au-Yeung et al., 2024). Un destination management efficace comprende anche la conservazione delle risorse naturali e culturali, essenziali per il successo a lungo termine di una destinazione (Goffi et al., 2021). Il monitoraggio degli impatti del turismo e l'integrazione di pratiche sostenibili sono sempre più riconosciuti come fattori chiave all'interno del destination management (Mason, 2020).

Domanda. Allineare le caratteristiche della destinazione con le preferenze dei visitatori non solo migliora la soddisfazione dei turisti, ma rafforza anche la posizione competitiva della destinazione nel mercato turistico globale (Yoo et al., 2018). Il comportamento responsabile da parte dei turisti, come il rispetto della cultura locale e la consapevolezza ambientale, può migliorare la sostenibilità e l'attrattività della destinazione (Mathew & Sreejesh, 2017). La destagionalizzazione è una sfida significativa per molte destinazioni, poiché l'elevata domanda durante i periodi di punta spesso mette a dura prova le risorse, mentre le ridotte entrate turistiche nei periodi di bassa stagione riducono i benefici economici per le imprese locali, incidendo sulla loro capacità di sostenere l'occupazione e di investire nel miglioramento dei servizi (Duro & Turrion-Prats, 2019). Una gestione efficace della domanda può attenuare questi problemi e contribuire a garantire entrate economiche più stabili per le destinazioni.

4. Metodologia

Questo studio ha adottato un approccio quantitativo basato sulla prospettiva degli stakeholder del turismo, utilizzando statistiche descrittive per analizzare e interpretare i dati. Sebbene i turisti possano valutare facilmente gli attributi tipici dell'attrattività di una destinazione, come gli elementi attrattori o i servizi turistici, “è meno probabile che conoscano, e quindi possano valutare, i fattori che sottendono e influenzano la produzione di tali servizi, soprattutto a causa del loro status di visitatori” (Enright e Newton, 2004, p. 781). Come sostenuto da Gomezelj & Mihalič (2008) e da Enright & Newton (2004), ciò rende gli stakeholder del turismo, come gli operatori del settore e manager pubblici, un target privilegiato per valutare le questioni relative alla competitività delle destinazioni, poiché essi sono i più informati sui fattori alla base dell'attrattività delle destinazioni. Enright e Newton (2004) affermano che gli stakeholder possono rappresentare, in una certa misura, anche la prospettiva dei turisti, grazie alla loro esperienza e conoscenza del settore.

Per ogni destinazione, un questionario è stato inviato a due stakeholder, uno pubblico e uno privato: il Presidente dell'Associazione Albergatori e il Dirigente del Servizio Turismo. Questi soggetti sono stati dapprima contattati telefonicamente per spiegare l'obiettivo dello studio, per successivamente inviare loro il link con il questionario. Nei Comuni in cui entrambi gli stakeholder hanno risposto al questionario, si è proceduto con il calcolo del valore medio delle risposte. In totale sono stati 550 i rispondenti all'indagine, provenienti da 376 Comuni.

La selezione del campione è stata effettuata includendo le destinazioni turistiche italiane di eccellenza, in particolare le piccole e medie destinazioni che hanno ottenuto prestigiose certificazioni internazionali e nazionali:

- "Bandiera blu" (117 comuni del campione), assegnato dalla Foundation for Environmental Education (FEE);
- "Vela blu" (295 comuni), assegnato da Legambiente;
- "Bandiera arancione" (181 comuni), assegnato dal Touring Club;
- "I borghi più belli d'Italia" (199 comuni), assegnato dall'Associazione nazionale dei Comuni italiani (ANCI).

Queste piccole e medie destinazioni meritano attenzione, in quanto l'analisi della competitività delle destinazioni turistiche con centinaia di migliaia/milioni di abitanti non può essere uguale a quello dei piccoli centri con poche centinaia/migliaia di persone. La letteratura ha trascurato queste realtà che potrebbero essere un'importante parte del turismo nei prossimi anni (Andriotis, 2006). Questo studio mira a colmare questo gap.

Gli studi effettuati sulla competitività delle destinazioni turistiche medio-piccole si sono concentrati sulle destinazioni costiere, per lo più piccole isole. Ci sono differenze fondamentali con le piccole e medie destinazioni del nostro campione. Queste destinazioni rappresentano una parte significativa di una più grande destinazione turistica, l'Italia, un importante Paese nel panorama internazionale, e ne rappresentano la spina dorsale del sistema turistico. Sono inoltre parte di una più grande comunità, l'Europa, che svolge un ruolo chiave in ambito mondiale, in particolare per quanto riguarda il turismo. Un'altra differenza consiste nell'eterogeneità della composizione del campione, che viene da destinazioni costiere ben sviluppate e piccoli borghi dell'entroterra. Questi borghi sono estremamente importanti per la loro ricchezza storico-culturale e architettonica. Si tratta di un caso unico a livello mondiale, in quanto questo Paese presenta una ricchezza di siti storici di straordinaria bellezza diffusi su tutto il territorio,

anche nelle destinazioni balneari, la maggior parte dei quali sono ricche di monumenti, chiese antiche, piazze e palazzi antichi. Un'altra differenza rispetto agli studi precedenti è la dimensione del campione composto da ben 376 destinazioni turistiche, una numerosità resa opportuna dalla differenziazione delle località indagate.

La maggior parte degli studi quantitativi sulla competitività delle destinazioni turistiche si è basata alternativamente sull'insieme dei fattori di competitività delle destinazioni turistiche di Ritchie e Crouch (2003) (Dragičević et al., 2012; Drakulić Kovačević et al., 2018; Wong, 2017), o sugli indicatori di Dwyer e Kim (2003) (Gomezelj & Mihalič, 2008; Armenski et al., 2012; Mulec & Wise, 2013; Dwyer et al., 2014; Chen et al., 2016). Gli attributi selezionati in questo studio sono basati su entrambi i modelli, ulteriormente adattati e personalizzati per il contesto italiano (Goffi, 2013; Cucculelli e Goffi, 2016; Goffi e Cucculelli, 2014, 2019, 2023), poiché non esiste un set universale di attributi di competitività per le destinazioni turistiche (Gomezelj & Mihalič, 2008). Il questionario è stato pre-testato su 5 gestori di hotel, 5 ricercatori nel settore del turismo e 5 funzionari di uffici turistici pubblici. Sulla base del pre-test, alcuni indicatori sono stati semplificati e/o riformulati. Successivamente, la bozza finale del modello è stata esaminata da un gruppo di ricercatori.

Nel questionario si chiede ai rispondenti dapprima di individuare cinque destinazioni in competizione con il loro Comune, poiché “le destinazioni turistiche non sono competitive o non competitive in astratto, ma solo rispetto ad altre destinazioni concorrenti” (Enright e Newton, 2004, p. 781). Successivamente viene chiesto di valutare, per ciascun indicatore, la competitività della propria destinazione rispetto alle principali destinazioni concorrenti su una scala Likert a 5 punti. Per ogni indicatore sono stati calcolati i valori medi e le deviazioni standard. E' stata analizzata mediante una serie di t-test l'esistenza di differenze significative per ogni attributo della competitività turistica tra destinazioni del Centro-Nord e del Sud del Paese, tra piccole e grandi destinazioni, e tra destinazioni costiere e dell'entroterra.

5. Risultati

Come mostra la Figura 2, i “servizi turistici” e le “attrattive turistiche”, insieme ai “fattori di supporto” e alla “domanda”, hanno ottenuto la valutazione più alta tra le sette dimensioni della competitività della destinazione (3.5 circa).

Figura 2. I risultati dell'indagine. Le dimensioni della competitività del turismo in Italia

Le attrattive turistiche sono i principali attrattori di una destinazione (Crouch e Ritchie, 1999), mentre i servizi turistici, alloggi, ristoranti e altri servizi correlati, incidono direttamente sull'esperienza complessiva del viaggio (Heath, 2002). Come evidenziato nella Figura 3, tra gli elementi che compongono la prima dimensione, le “risorse naturali” (4,12) e la “gastronomia” (4,09) hanno ottenuto i punteggi più alti, seguite dalle “caratteristiche artistiche e architettoniche”, dai “siti storici e archeologici”, dalle “aree verdi” e dagli “eventi” (3,6). Questo risultato è coerente con la straordinaria ricchezza naturale, storica e culturale dell'Italia, nonché con la qualità e la varietà dei suoi prodotti gastronomici.

Figura 3. I risultati dell'indagine. Gli indicatori della competitività del turismo in Italia

L'Italia non è solo dotata di un patrimonio naturale di eccezionale valore, ma vanta anche un'eredità storica unica. Con 60 siti iscritti nella lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO, il Paese detiene il primato mondiale per numero di siti riconosciuti (UNESCO, 2024). Il fattore attrattivo dell'Italia non risiede soltanto nella sua storia e cultura, ma anche nella varietà di prodotti turistici che offre (Formica e Uysal, 1999, p. 324). In tal senso, le reti tra i numerosi musei di piccola dimensione assumono un ruolo

fondamentale nell'ottica della valorizzazione del patrimonio culturale dei territori in Italia, che si concretizza nella creazione e organizzazione di prodotti ed esperienze autentiche, strettamente connesse al territorio (Pencarelli & Splendiani, 2011). La maggior parte dei turisti stranieri sceglie l'Italia per l'arte ma anche per la sua gastronomia, entrambi considerati elementi essenziali del patrimonio culturale italiano e del made in Italy (Becheri, Micera, & Morvillo, 2018). La gastronomia, infatti, rappresenta una delle principali motivazioni per cui i turisti visitano l'Italia e uno dei maggiori capitoli di spesa dei turisti stranieri (Trunfio, Petruzzellis e Nigro, 2006). Gli attributi "cibo, cucina, pasta e vino" sono stati identificati come le caratteristiche principali che gli intermediari di viaggio statunitensi associano all'immagine dell'Italia, ottenendo punteggi nettamente superiori rispetto ai principali concorrenti (Baloglu e Mangaloglu, 2001). Tuttavia, il potenziale della gastronomia come strumento per creare un forte vantaggio competitivo nel settore turistico italiano non è ancora pienamente sfruttato (Presenza e Del Chiappa, 2013).

I servizi turistici, in particolare l'alloggio e i servizi di ristorazione, svolgono il ruolo di "facilitatori", influenzando direttamente la percezione della qualità e il valore della vacanza (Heath, 2002). A conferma dell'importanza della gastronomia, la "qualità dei servizi di ristorazione" (4) ha ricevuto la valutazione più alta all'interno della dimensione "servizi turistici", seguita da "qualità" e "quantità dei servizi ricettivi" (3,6). L'Italia detiene il primato europeo per numero di strutture ricettive (229 mila) e posti letto totali (5,2 milioni) (Eurostat, 2024). Tuttavia, la rappresentatività delle statistiche sulle strutture ricettive italiane è limitata, a causa degli appartamenti turistici non registrati ufficialmente, in particolare per evitare obblighi legali e fiscali (Becheri, 2010). L'indicatore "pratiche di sostenibilità dei servizi ricettivi" ha registrato il punteggio più basso (3,17). La scarsa attenzione alle questioni ambientali ostacola il miglioramento delle prestazioni ecologiche degli hotel di piccole dimensioni (Chan, 2010).

Uno dei valori più bassi è stato registrato dalla dimensione "infrastrutture" (3,27), in particolare per la "qualità del sistema stradale" (3,09) e la "qualità dei trasporti" (2,8). Secondo una relazione della Commissione Europea (2018, p.71-72), la scarsa performance infrastrutturale ha ripercussioni negative sulle attività economiche in Italia. La mancanza di collegamenti intermodali nei porti e le carenze di sicurezza nelle linee ferroviarie regionali restano problematiche, ostacolando così l'efficienza logistica e limitando le opportunità di sviluppo turistico ed economico. Queste insufficienze compromettono non solo la mobilità dei cittadini, ma anche l'attrattività dell'Italia come destinazione turistica competitiva a livello internazionale.

La "gestione delle imprese turistiche locali" (2,98) ha ottenuto la valutazione più bassa nella dimensione "fattori di supporto". Le imprese ricettive italiane hanno in media un numero di dipendenti inferiore rispetto alla media europea (5,4 contro 8,4 dipendenti per azienda) (Banca d'Italia, 2018). La maggior parte degli hotel italiani sono di piccole dimensioni (Eurostat, 2024a) e a conduzione familiare. Come dimostrato da uno studio sul settore ricettivo in Italia, gli hotel di dimensioni più grandi tendono a raggiungere livelli di redditività superiori (Menicucci, 2018). Anche gli indicatori "diffusione dell'information technology nelle imprese turistiche locali" (3,32) e "livello di professionalità nel settore turistico" (3,24) hanno ricevuto valutazioni inferiori alla media. "Qualità ambientale" (4,13) e "sicurezza" (4,22) hanno ricevuto i punteggi più alti, probabilmente grazie alla composizione del campione, costituito principalmente da piccole e medie destinazioni con certificazioni ambientali.

Per quanto riguarda la dimensione "domanda", gli indicatori "rispetto dei turisti verso l'ambiente" (3,66), "rispetto dei valori locali" (3,78), "interesse per il patrimonio storico-culturale locale" (3,56) e "interesse per i prodotti locali" (3,51) sono stati valutati positivamente, con una bassa varianza tra le destinazioni. La maggior parte delle destinazioni del campione si trova in zone rurali o interne. Come dimostrato da uno studio sulle destinazioni rurali in Toscana, questo segmento di mercato tende a consumare meno e a produrre meno rifiuti, con un maggiore rispetto per l'ambiente (Patterson, Niccolucci e Bastianoni, 2007). Il punteggio più basso all'interno di questo gruppo è stato assegnato alla "destagionalizzazione dei flussi turistici" (3,06). Secondo Eurostat (2019b), il 64% dei viaggi in Italia si concentra tra aprile e settembre

(rispetto al 59% in Francia e Spagna), con un picco nei mesi di luglio e agosto.

La “politica turistica” (3,21) ha ottenuto il secondo punteggio più basso tra le sette dimensioni. Questo gruppo di indicatori comprende la pianificazione strategica e lo sviluppo turistico a lungo termine, le politiche turistiche e la governance locale (Crouch e Ritchie, 1999). Le maggiori criticità riguardano le “politiche per migliorare la formazione turistica” (2,87), il “processo partecipativo nella pianificazione del turismo” (2,79) e le “azioni di supporto per la comunità locale” (2,80). Come rilevato dall'OCSE (OECD, 2011), l'Italia presenta carenze qualitative e quantitative nell'istruzione e nella formazione turistica; anche la mancanza di coordinamento tra i diversi livelli di governo ostacola la capacità del paese di sfruttare appieno il potenziale turistico (Banca d'Italia, 2018).

Strettamente legato alla politica turistica, il destination management si concentra su attività che hanno l'obiettivo di valorizzare le principali attrattive turistiche (Avila-Robinson e Wakabayashi, 2018). Il "destination management" ha ottenuto il punteggio più basso (3,09) tra le sette dimensioni della competitività delle destinazioni turistiche italiane. La maggior parte degli attributi di questo gruppo è stata valutata al di sotto della soglia neutra (minore di 3). L'attributo "DMO", Destination Management Organization, ha ottenuto il punteggio più basso in assoluto (2,77) tra i 64 attributi esaminati. Secondo la Costituzione italiana, attività come il marketing turistico, la promozione del marchio e la pianificazione strategica turistica sono competenze affidate alle Regioni e alle Province Autonome. Questo porta a una frammentazione della promozione turistica tra molteplici attori, con il risultato che non vengono attuati i cambiamenti necessari per recuperare la competitività internazionale del turismo italiano (OECD, 2011). È stato condotto un test t per verificare differenze significative tra Comuni del Nord e del Sud Italia, piccole e medie destinazioni, destinazioni costiere e dell'entroterra. I risultati sono presentati nella Tabella 1.

Tabella 1. I risultati dell'indagine. Competitività del turismo in Italia: differenze fra destinazioni costiere/entroterra, piccole/medie, Centro Nord/Sud

Sono emerse significative differenze nella competitività delle destinazioni del Centro Nord e del Sud Italia per indicatori quali "risorse naturali", "gastronomia", "vita notturna", "rapporto qualità-prezzo nei servizi ricettivi", "qualità e quantità degli alloggi" e "ospitalità dei residenti", con il Sud che ottiene punteggi medi più elevati. Ciò suggerisce che esistono notevoli potenzialità turistiche non ancora sfruttate nel meridione. Le regioni del Sud Italia rappresentano il 78% della costa italiana, ospitano i tre quarti dei Parchi Nazionali e più della metà dei siti archeologici. Tuttavia, registrano solo il 19,7% del totale dei pernottamenti e il 14,3% dei pernottamenti di turisti stranieri (Istat, 2018). Inoltre, la maggior parte delle entrate turistiche è concentrata nel Nord Italia. Secondo Trunfio, Petruzzellis e Nigro (2006), il Sud dovrebbe essere meglio promosso e maggiormente integrato nelle reti di distribuzione turistica. Il divario nello sviluppo turistico tra Nord e Sud è spesso indicato come la "divisione Nord-Sud" (OECD, 2011, p. 71).

Sono state rilevate differenze statisticamente significative anche tra piccole e medie destinazioni. Le destinazioni più piccole hanno ottenuto valori medi più elevati per indicatori quali "attrattive artistiche e architettoniche", "siti storici e archeologici", "rapporto qualità-prezzo nell'esperienza turistica", "rapporto qualità-prezzo nei servizi ricettivi", "rispetto dei valori locali da parte dei turisti". Differenze significative sono emerse anche per gli indicatori "vita notturna" e "opportunità di shopping" con punteggi medi più alti nelle destinazioni più grandi. Anche per quel che riguarda i "servizi di supporto ai turisti", lo "sviluppo delle imprese turistiche locali" e la "gestione delle imprese turistiche locali" le destinazioni più grandi hanno ottenuto valutazioni superiori. Nonostante ciò, il "rapporto qualità-prezzo nell'esperienza turistica" e il “rapporto qualità-prezzo nei servizi ricettivi” sono stati giudicati significativamente superiori nelle destinazioni più piccole. Il mercato turistico è sempre più orientato alla ricerca di esperienze autentiche, differenziate e di alta qualità (Domínguez-Quintero, González-Rodríguez e Paddison, 2020; Moore et al.,

2021). Le forti connessioni con la cultura locale, l'agricoltura e i prodotti tipici conferiscono alle destinazioni più piccole un vantaggio competitivo che potrebbe essere ulteriormente valorizzato in Italia. Tuttavia, i piccoli Comuni con meno di 5.000 abitanti, rappresentano solo il 21,8% dei pernottamenti totali in Italia, mentre 144 Comuni con oltre 50.000 abitanti ne rappresentano quasi un terzo (Istat, 2018). Oltre la metà dei primi 50 Comuni italiani per presenze turistiche si trova in zone costiere: sebbene rappresentino meno del 15% del territorio nazionale e il 34,2% della popolazione, in questi Comuni si concentrano il 56,4% dei posti letto e il 53,1% del totale dei pernottamenti (Istat, 2018). I risultati mostrano che le differenze nelle medie sono statisticamente significative tra comuni costieri e non per diversi indicatori che riguardano la sostenibilità, quali "aree verdi", "pratiche di sostenibilità dei servizi ricettivi", "rispetto dei turisti verso l'ambiente", "rispetto dei valori locali da parte dei turisti", "politiche volte a ridurre gli impatti ambientali negativi del turismo", "attenzione alla sostenibilità nella pianificazione turistica", con valori medi significativamente più bassi registrati nelle destinazioni costiere. Come evidenziato da Vellecco e Mancino (2010, p. 2218) in uno studio su tre note destinazioni costiere italiane, l'impegno pubblico per la sostenibilità è percepito come "insufficiente o appena percepibile", con la maggior parte degli imprenditori del turismo locali che si dichiara insoddisfatta delle misure adottate. Gli enti locali, infatti, svolgono un ruolo cruciale nella protezione dell'ambiente costiero e della biodiversità e dovrebbero coinvolgere attivamente gli attori locali in progetti credibili, tempestivi e replicabili (Ioppolo, Saija e Salomone, 2013).

6. Conclusioni

Il presente studio effettuato su 376 destinazioni turistiche di eccellenza in Italia mostra come il Paese si presenti competitivo in termini di attrattive e servizi turistici, che sono elementi chiave nell'attrarre visitatori e nel garantire un'esperienza di qualità. Tuttavia, le principali criticità riguardano la politica turistica e il destination management, aspetti fondamentali per ottimizzare le risorse disponibili e promuovere efficacemente il Paese e le sue destinazioni. Il Paese è particolarmente apprezzato per la sua ricchezza di risorse culturali e artistiche, che sono tra gli aspetti più competitivi nel settore, ma fattori legati alla politica turistica e al destination management influenzano negativamente l'esperienza complessiva dei visitatori. Il presente studio segnala l'urgenza di investire in politiche turistiche più efficaci e integrate che possano innovare in modo significativo l'offerta turistica, in modo da ottimizzare l'esperienza dei turisti e sostenere il benessere delle comunità locali. I risultati confermano quanto emerso dal rapporto "Travel & Tourism Development Index" del World Economic Forum, che evidenzia come l'Italia presenti un patrimonio culturale straordinario, una delle principali attrattive per i turisti, ma una competitività turistica con criticità evidenti in termini di risorse umane, impatto socioeconomico del turismo, prezzi e ambiente imprenditoriale (WEF, 2024).

La nostra ricerca mostra come un altro fattore problematico che limita lo sviluppo del turismo in Italia è il marketing. L'ENIT, Agenzia nazionale del Turismo nata nel 1919, che dovrebbe avere un ruolo chiave nella promozione dell'immagine turistica nazionale, presentava da tempo problemi gestionali, un sottodimensionamento in termini sia di risorse umane che finanziarie rispetto alle agenzie omologhe in Francia e Spagna (Banca d'Italia, 2018) ed ha attraversato nel tempo diversi commissariamenti, fino ad essere soppressa il 27 febbraio 2024, con le relative funzioni attribuite alla società ENIT S.p.A. (Ministero del Turismo, 2024). Inoltre, il sistema turistico italiano ha subito un calo dell'attrattiva del marchio a causa della dispersione delle attività promozionali tra le venti Regioni italiane (Trunfio, Petruzzellis e Nigro, 2006). L'OCSE ha messo in luce, tra i vari fattori che sono da freno alla competitività del turismo in Italia, l'insufficiente considerazione politica riservata al settore, l'inadeguato posizionamento del brand a livello

internazionale, la mancanza di coesione nelle attività promozionali e la necessità di creare nuovi e più avanzati servizi per i visitatori (OECD, 2011). Questi ultimi sono aspetti di particolari criticità emersi anche nel presente studio, che evidenzia come il processo partecipativo rappresenti una delle principali sfide nella gestione turistica in Italia. Uno degli obiettivi del "Piano Strategico Nazionale per il Turismo" (PST) 2017-2022 (MIBACT, 2017) era quello di rilanciare la collaborazione tra i settori pubblico e privato per promuovere la competitività delle destinazioni (DC). Tuttavia, il processo che ha portato all'elaborazione del piano non è stato percepito come "partecipativo" dalle imprese turistiche e gli obiettivi del piano sono stati giudicati poco chiari e difficilmente misurabili (Becheri, Micera, & Morvillo, 2018). I risultati dell'indagine evidenziano che le questioni ambientali rappresentano una delle maggiori criticità del turismo in Italia. Come evidenziato in un'analisi effettuata dall'Agenzia regionale per la protezione ambientale della Toscana, il settore ambientale è quello maggiormente interessato da procedure di infrazione comunitaria in Italia (15) (seguito da affari economici, 8 e da trasporti, 7) e quello in cui si verificano il maggior numero di condanne al pagamento di sanzioni pecuniarie (Arpat, 2024). L'Istat mette in luce che, nonostante la procedura di infrazione comunitaria 2028/2021 sulla copertura delle aree protette Rete Natura 2000 (aree di alto valore naturale in Europa, riconosciute per il loro ruolo nella conservazione della natura), la quota delle aree protette terrestri è rimasta sostanzialmente stabile dal 2014, mentre è aumentata l'area italiana tutelata a mare (Istat, 2024b). L'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca ambientale mostra come l'Italia sia ancora ben lontana dai target della Strategia europea per la Biodiversità al 2030 (SEB2030) che chiede di ampliare nell'UE le zone protette arrivando almeno al 30% della superficie terrestre e al 30% delle aree marine (Figura 5): per quanto riguarda la superficie a terra solo l'Abruzzo e la Valle d'Aosta attualmente raggiungono il target SEB2030; ben peggiore la situazione per le superficie a mare, con tutte le regioni ben lontane dall'obiettivo del 30%, con l'eccezione di Toscana (27,1%) e Puglia (30,4%) (Ispra, 2024).

Figura 4. Percentuale superficie a terra e a mare Natura 2000 per Regione in Italia

I risultati indicano che le destinazioni costiere presentano i maggiori problemi di sostenibilità, con valori medi significativamente più bassi rispetto ai comuni non costieri per diversi indicatori legati alla sostenibilità. Il presente lavoro evidenzia l'urgenza di una pianificazione strategica sostenibile e di una gestione integrata delle zone costiere in Italia. D'altronde, la sostenibilità ha un ruolo determinante nella competitività delle destinazioni turistiche in Italia (Cucculelli e Goffi, 2016). Un rapporto del WWF Italia (2016) sullo stato dell'ambiente costiero, intitolato "L'ultima spiaggia", ha sottolineato la grave antropizzazione e sovra-urbanizzazione della costa italiana. Tra il 1946 e il 2001, sono stati costruiti oltre 200.000 edifici entro 1 km dalla costa, con un'aggiunta di altri 13.500 tra il 2001 e il 2010. In questa fascia costiera, la densità di urbanizzazione è raddoppiata dagli anni '50 al 2000, principalmente a causa della diffusione delle seconde case. Le attività portuali e marine, il trasporto marittimo, la pesca eccessiva, gli insediamenti industriali, i rifiuti solidi e marini e gli inquinanti agricoli rappresentano ulteriori minacce per l'ambiente costiero (WWF Italia, 2016). La sostenibilità è stata riconosciuta come una componente chiave per il rinnovamento delle destinazioni mature in Italia (Simeoni, Cassia e Ugolini, 2019), che deve essere basato sulla valorizzazione di prodotti turistici alternativi (Brau, Scorcu e Vici, 2009). Diverse destinazioni balneari italiane hanno adottato politiche di valutazione ambientale per raggiungere standard più elevati di qualità ambientale (Bruzzi et al., 2011; Pencarelli, Splendiani e Fraboni, 2016). Il coinvolgimento degli stakeholder è essenziale per l'attuazione di politiche ambientali efficaci (Vellecco e Mancino, 2010).

I risultati dello studio mostrano come sia fondamentale rinnovare i prodotti turistici offerti e incentivare un'innovazione spinta all'interno del settore turistico italiano. Il declino della competitività del turismo in Italia è testimoniato anche dal divario che si è creato negli ultimi due decenni tra l'Italia e i suoi principali concorrenti – Francia e Spagna – in termini di attrattività. Le presenze di turisti provenienti dall'estero

rappresentano il 52,4% del totale in Italia (Istat, 2024). I dati del World Tourism Organization mostrano come nel 1995 l'Italia fosse visitata da 31 milioni di turisti internazionali, solo 1 milione in meno della Spagna (32 milioni), mentre sono 57 milioni i turisti internazionali che hanno visitato l'Italia nel 2023, contro gli 85 milioni della Spagna e i 100 milioni della Francia (UNWTO, 2024) (Figura 4).

Figura 5. Arrivi turistici internazionali in Italia, Francia e Spagna anni 1995/2023

Mentre dal 1995 al 2023 la Spagna e la Francia hanno visto aumentare il numero di visitatori internazionali di oltre 40 milioni, in Italia l'aumento è stato molto più contenuto (+26 milioni). Di conseguenza, la quota di mercato mondiale dell'Italia, che nel 1995 era comparabile a quella della Spagna e della Francia, nel 2023 è ben al di sotto dei suoi due principali concorrenti europei. Per giunta, Francia e Spagna hanno pienamente recuperato rispetto ai dati pre-pandemia, con un aumento particolarmente pronunciato dei turisti internazionali per la Francia (+9,1% rispetto al 2019), mentre in Italia gli arrivi turistici internazionali sono ancora del 12,7% inferiori al livello del 2019 (64 milioni) (Tabella 2). Nel 2023 i turisti stranieri hanno speso 92 milioni di dollari in Spagna, 71 milioni in Spagna e 56 milioni in Italia (UNWTO, 2024); se si paragona con la spesa pre-pandemia (anno 2019), la Spagna ha visto crescere la spesa dei turisti internazionali di ben 12 milioni di dollari, la Francia di 10 milioni, mentre l'Italia soltanto di 6 milioni.

Tabella 2. Arrivi turistici internazionali nelle prime dieci nazioni al mondo dal 2019 al 2023 (in milioni)

Le presenze turistiche forniscono una visione più accurata dell'impatto reale del turismo, tenendo conto del numero complessivo di giorni trascorsi dai turisti in una determinata località. I dati Eurostat mostrano come nel 2023 il numero di presenze totali in Spagna raggiunga circa 485 milioni, in Francia 460 milioni, mentre in Italia si arriva a 447 milioni (Eurostat, 2024a), nonostante i posti letto totali siano 5,2 milioni in Italia, 5,1 milioni in Francia e 3,8 milioni in Spagna. Rispetto ai dati pre-pandemia, inoltre, Spagna e Francia vedono aumentare il numero di presenze totali del 3,2% e del 3,1% rispettivamente, mentre l'Italia del 2,4% (Eurostat, 2024a). L'occupazione netta degli hotel in Italia è simile alla Francia e risulta inferiore di circa 10 punti percentuali rispetto alla Spagna.

I risultati dello studio mostrano la necessità di attuare strategie per la destagionalizzazione dei flussi turistici in Italia per garantire una distribuzione più equilibrata delle presenze durante l'anno. La stagionalità è particolarmente pronunciata in Italia, con oltre la metà delle presenze turistiche che si concentra in estate: circa 262 milioni da giugno a settembre, il 58,6% del totale annuo 2023 (Istat, 2024). In Italia il 35,3% dei viaggi è concentrato nei mesi di luglio e agosto, un dato simile a quello della Francia (36%), ma di gran lunga superiore a quello spagnolo (28,2%) (Eurostat, 2024,b). Difatti, un'altra criticità evidenziata nel rapporto del World Economic Forum riguarda la sostenibilità della domanda turistica: l'Italia deve affrontare sfide significative legate al sovraffollamento in alcune località, alla stagionalità delle prenotazioni e alla durata dei soggiorni (WEF, 2024), aspetti che richiedono un'attenzione particolare nell'ottica di un turismo sostenibile e di qualità nel lungo termine. Questo implica la necessità di implementare strategie che possano migliorare l'offerta turistica, favorendo una gestione più equilibrata delle risorse turistiche e attirando visitatori in modo più uniforme durante tutto l'anno.

Un'altra criticità che emerge dai risultati di questa indagine concerne l'attuazione di politiche volte a migliorare la formazione turistica. Difatti, solo il 5% dei gestori alberghieri italiani è laureato, una percentuale inferiore rispetto a quella della Spagna (31%) e della Francia (25%) (Banca d'Italia, 2018). Come affermato dall'OCSE (OECD, 2011, p. 136), in Italia "la domanda di competenze nel settore dell'istruzione superiore è molto debole, l'orientamento dei corsi non è sufficientemente rivolto al mercato e le imprese turistiche non svolgono un ruolo attivo nella definizione dei contenuti dei corsi".

La presente indagine evidenzia inoltre come la gestione delle imprese turistiche locali rappresenti una delle debolezze del sistema turistico italiano. Uno studio su oltre duemila hotel in Italia durante il periodo 2008/2016 mostra come il livello di internazionalizzazione, la gestione dell'alloggio come attività principale, l'affiliazione a catene alberghiere e la posizione influiscano positivamente sulla redditività degli hotel (Menicucci, 2018); inoltre, la ricerca rivela come gli hotel di dimensioni maggiori tendano a ottenere una redditività più elevata. In Italia, non solo la presenza delle catene alberghiere (4,5%) è di gran lunga inferiore rispetto alla Spagna (12,1%) e alla Francia (21%) (Ribaud, 2018), ma anche le dimensioni medie degli hotel sono minori (69 posti letto per hotel in Italia, 76 in Francia, 102 in Spagna) (Eurostat, 2024a). Sebbene le piccole imprese turistiche siano più flessibili e specializzate (Peters e Buhalis, 2004), esse hanno un minore potere contrattuale con i fornitori e affrontano difficoltà nel finanziamento, nella gestione delle risorse umane, nel marketing e nella pianificazione (Getz, Carlsen e Morrison, 2004). Inoltre, il settore alberghiero in Italia presenta ancora delle differenze negli standard dei servizi, evidenziando la necessità di sviluppare maggiore uniformità e qualità. La sottostima delle statistiche sugli alloggi è un ulteriore problema che ha generato incertezze nella previsione dei flussi turistici e influenzato negativamente la formulazione delle politiche per il turismo (Guizzardi e Bernini, 2012).

Questo studio evidenzia come il potenziale di migliaia di piccole destinazioni e destinazioni interne, disseminate su tutto il territorio nazionale, non sia ancora adeguatamente sfruttato. Le strategie di gestione e marketing delle destinazioni a livello nazionale dovrebbero essere ripensate, focalizzandosi sulla promozione delle piccole destinazioni italiane di eccellenza, ancora per lo più sconosciute al turismo internazionale. Il problema del "sovraffollamento turistico" è emerso nelle principali città italiane come Roma, Firenze e Venezia, mentre le piccole destinazioni, ricche di un patrimonio naturale, storico e culturale straordinario, vengono raramente visitate dai turisti internazionali. Alcuni studi suggeriscono che la pandemia ha influenzato le scelte di destinazione dei turisti, spostando le loro preferenze verso destinazioni più piccole e dell'entroterra (Aiello, Bonanno e Foglia, 2020; Osti e Nava, 2020). Questo cambiamento rappresenta una fonte potenziale di vantaggio competitivo per l'Italia, ricca di tali destinazioni. I piccoli borghi offrono ai visitatori esperienze autentiche e un legame più stretto con la cultura locale, in particolare per chi è alla ricerca di tranquillità e immersione in ambienti naturali. Sfruttare questa tendenza può contribuire a un'industria turistica diversificata, ma anche più sostenibile, promuovendo al contempo lo sviluppo economico delle comunità rurali.

I turisti sono diventati sempre più esigenti, tendono ad evitare la standardizzazione e sono in cerca di esperienze di qualità, componendo autonomamente la propria vacanza attraverso relazioni strette con gli attori locali. Il settore del turismo in Italia ha bisogno di sviluppare le competenze necessarie per offrire un'offerta di qualità in grado di soddisfare le esigenze di questi visitatori. Questo è fondamentale soprattutto per le piccole e medie destinazioni italiane. La maggiore complessità del fenomeno turistico in queste destinazioni è data dal fatto che il prodotto turistico, rispetto alle destinazioni più grandi, deriva dall'interazione tra turisti, territorio e le piccole comunità locali. I risultati di questa indagine mostrano come per le piccole destinazioni italiane sia necessario un approccio sempre più manageriale, al fine di utilizzare in modo efficace ed efficiente le risorse turistiche nel lungo periodo. L'Italia si trova di fronte a nuove sfide, data la necessità di migliorare la qualità del turismo locale, per far fronte ai profondi cambiamenti che hanno caratterizzato la domanda turistica negli ultimi anni. Si pensi alla crescente diffusione delle nuove tecnologie ha trasformato profondamente il modo in cui i turisti acquisiscono informazioni, valutano e acquistano prodotti turistici (Pencarelli, 2020); il crescente uso dei dispositivi mobili non solo consente di raccogliere informazioni pratiche sulle destinazioni, ma migliora anche l'esperienza complessiva, facilitando la pianificazione del viaggio, la gestione delle attività in loco e l'interazione con i servizi turistici. Tali cambiamenti sono visibili nelle fasi che precedono, si sviluppano durante e seguono il viaggio, e il settore turistico in Italia è chiamato a rispondere a queste nuove sfide. I risultati di questo lavoro suggeriscono che lo sviluppo del settore turistico nelle regioni del Sud Italia

dovrebbe essere una priorità assoluta, dato il suo potenziale inespresso. Il limitato sviluppo turistico nel Mezzogiorno offre l'opportunità di sfruttare in modo sostenibile risorse storiche e naturali uniche. Esistono problemi di lunga data che ostacolano lo sviluppo turistico nel Sud Italia, tra cui la mancanza di infrastrutture e la forte presenza della criminalità organizzata (Istat, 2011). I risultati dello studio confermano che uno dei problemi principali in Italia è proprio la carenza di infrastrutture. Heath (2002) ha definito le infrastrutture come "i facilitatori", rappresentando la base su cui dovrebbe essere costruita una destinazione competitiva. Secondo il rapporto "Trasporti nell'Unione Europea" della Commissione Europea, l'Italia ha ottenuto risultati inferiori alla media UE in tutti i principali indicatori di qualità delle infrastrutture (Commissione Europea, 2018). Un livello più elevato di infrastrutture turistiche potrebbe costituire una strategia chiave sia per lo sviluppo regionale che per l'attrazione turistica (Massidda e Etzo, 2012). Sono necessari investimenti nelle infrastrutture per migliorare l'accessibilità interna ed esterna, insieme a strategie di marketing più efficaci e una gestione pubblica del turismo più solida (OECD, 2011). Questo studio cerca di fornire un modello e una metodologia che permettano di estendere l'analisi dei principali indicatori della competitività delle destinazioni turistiche anche ad altri Paesi e regioni nei quali le piccole e medie destinazioni svolgono, o potrebbero svolgere, un ruolo importante. La ricerca presenta implicazioni teoriche per la letteratura sulla competitività delle destinazioni turistiche. Propone un approccio per valutare la competitività delle destinazioni turistiche di un Paese che vada oltre la valutazione convenzionale degli attributi di competitività a livello nazionale. Nella valutazione della competitività delle destinazioni turistiche a livello nazionale, è fondamentale considerare le differenze territoriali per affrontare la complessità e l'eterogeneità del sistema turistico di un Paese. Lo studio propone un approccio "dal basso verso l'alto" che può essere utilizzato per valutare territori ampi e eterogenei. Per fornire una valutazione più accurata della competitività delle destinazioni turistiche, lo studio si concentra sulla valutazione della competitività delle destinazioni di eccellenza all'interno di un Paese e successivamente aggrega i risultati a livello nazionale.

Sebbene questa ricerca offra un contributo rilevante nell'analisi della competitività di uno dei Paesi più visitati al mondo, presenta alcune limitazioni che potrebbero essere affrontate negli studi futuri. In primo luogo, i risultati sono specifici per il contesto italiano e non possono essere generalizzati. Per poter estendere il modello, si incoraggia la replica di questo studio in altri Paesi. In secondo luogo, l'Italia è un Paese eterogeneo, non solo da un punto di vista morfologico, ma anche per quanto riguarda lo sviluppo economico. Pertanto, le differenze regionali meritano un'analisi più approfondita. Studi futuri potrebbero concentrarsi sulla competitività del settore turistico in singole regioni italiane e nelle sue principali destinazioni turistiche. In terzo luogo, lo studio è stato condotto dal punto di vista degli stakeholder; studi futuri potrebbero considerare la prospettiva dei turisti per ottenere un quadro ancora più ampio.

Bibliografia

Aiello, F., Bonanno, G., & Foglia, F. (2020). On the choice of accommodation type at the time of Covid-19. Some evidence from the Italian tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 1–5. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1846504>

Armenski, T., Gomezelj, D.O., Djurdjev, B., Ćurčić, N. & Dragin, A. (2012). Tourism Destination Competitiveness-Between Two Flags. *Economic Research–Ekonomiska istraživanja*, 25(2), 485–502.

Arpat (2024). L'ambiente al primo posto nelle procedure di infrazione europea a carico dell'Italia. Disponibile online: <https://www.arpat.toscana.it/notizie/2024/infrizioni-comunitarie-qualita-aria/1-ambiente-al-primo-posto-nelle-procedure-di-infrazione-europea-a-carico-dell-italia> (accesso al sito il 4 dicembre 2024). Agenzia regionale per la protezione ambientale della Toscana. Firenze.

Au-Yeung, M. A. M., Tung, V. W. S., & Tsz Tse, S. W. (2024). Agile destination management and marketing. *Tourism Recreation Research*, 49(4), 786-796.

Avila-Robinson, A., & Wakabayashi, N. (2018). Changes in the structures and directions of destination management and marketing research: A bibliometric mapping study, 2005–2016. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 101-111.

Bagaric, L., & Žitinic, D. (2013). Competitiveness of Kvarner Region: challenges for destination management and branding. *Tourism and Hospitality Management*, 19 (2), 217-231.

Baloglu, S., Mangalolu, M. (2001). Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based tour operators and travel agents. *Tourism Management* 22, 1-9.

Banca d'Italia (2018) Turismo in Italia. Numeri e potenziale di sviluppo. Rome.

Becheri, E. (2010). Il turismo in Italia e in Emilia Romagna: dall'ordine sparso alla geometria variabile. FrancoAngeli, Milano.

Becheri, E., Micera, R. & Morvillo, A. (2018). XXI Rapporto sul turismo italiano curato, Institute for service industry research (IRISS), National Research Council of Italy (CNR), Rome.

Brau R., Scorcu A. E., and Vici L. (2008). Assessing visitor satisfaction with tourism rejuvenation policies: the case of Rimini, Italy. *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 52, n. 1, pp. 25–42. Doi:10.1080/09640560802504621

Bruzzi L., Boragno V., Serrano-Bernardo F. A., Verità, S., and Rosúa-Campos J. L. (2011). Environmental management policy in a coastal tourism municipality: the case study of Cervia (Italy). *Local Environment*, vol. 16, n. 2, pp. 93–113. Doi:10.1080/13549839.2011.558075

Chan, E. S. W. (2010). Implementing Environmental Management Systems in Small- and Medium-Sized Hotels: Obstacles. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(1), 3–23.

Chen, C.-M., Chen, S.-H., Lee, H.-T., & Tsai, T.-H. (2016). Exploring destination resources and competitiveness—A comparative analysis of tourists' perceptions and satisfaction toward an island of Taiwan. *Ocean & Coastal Management*, 119, 58–67.

Chens, C.-Y., Sok, P., & Sok, K. (2008). Evaluating the Competitiveness of the Tourism Industry in Cambodia: Self-assessment from Professionals. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(1), 41–66.

Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152.

- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian destinations of excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370-382.
- D'Hartesterre, A. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), 23–32.
- de Freitas Coelho, M., de Sevilha Gosling, M., & de Almeida, A. S. A. (2018). Tourism experiences: Core processes of memorable trips. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 11-22.
- Domínguez-Quintero, A. M., González-Rodríguez, M. R., & Paddison, B. (2020). The mediating role of experience quality on authenticity and satisfaction in the context of cultural-heritage tourism. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 248-260.
- Dragičević, V., Jovičić, D., Blešić, I., Stankov, U., & Bošković, D. (2012). Business Tourism Destination Competitiveness: A Case of Vojvodina Province (Serbia). *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 25(2), 311–331.
- Drakulić Kovačević, N., Kovačević, L., Stankov, U., Dragičević, V., & Miletić, A. (2018). Applying destination competitiveness model to strategic tourism development of small destinations: The case of South Banat district. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 114–124.
- Duro, J. A., & Turrion-Prats, J. (2019). Tourism seasonality worldwide. *Tourism Management Perspectives*, 31, 38-53.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
- Dwyer, L., Dragičević, V., Armenski, T., Mihalič, T., & Knežević Cvelbar, L. (2014). Achieving destination competitiveness: an importance–performance analysis of Serbia. *Current Issues in Tourism*, 19(13), 1309–1336.
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777–788.
- European Commission (2018). *Transport in the European Union. Current Trends and Issues*. Brussels.
- Eurostat (2024a). *Tourism statistics - annual results for the accommodation sector*. Disponibile online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector (accesso al sito il 4 dicembre 2024). European Commission, Luxembourg.
- Eurostat (2024b). *Tourism statistics - seasonality at regional level*. Disponibile online: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_seasonality_at_regional_level (accesso al sito il 4 Dicembre 2024). European Commission, Luxembourg.
- Formica, S. and Uysal, M. (1996). The revitalization of Italy as a tourist destination, *Tourism Management*, 17(5), 323–331.
- Fu, L., Yang, J., Dong, Y., & Pei, T. (2024). How does information and communication technology promote tourism development? Evidence from the e-commerce pilot city policy in China. *Tourism Economics*, 13548166241273594.
- Fyall, A., & Garrod, B. (2020). Destination management: a perspective article. *Tourism review*, 75(1), 165-169.

- Getz D., Carlsen J. & Morrison A. (2004), *The family business in tourism and hospitality*, CAB International, Wallingford.
- Goffi, G. (2013). A Model of Tourism Destination Competitiveness: The Case of the Italian Destinations of Excellence. *Anuario turismo y sociedad*, 14, 121-147.
- Goffi, G., & Cucculelli, M. (2014). Components of Destination Competitiveness. The case of Small Tourism Destinations in Italy. *International Journal of Tourism Policy*, 5(4): 296-326.
- Goffi, G., & Cucculelli, M. (2019) Explaining tourism competitiveness in small and medium destinations: the Italian case, *Current Issues in Tourism*, 22(17), 2109-2139.
- Goffi, G., Osti, L., Nava, C. R., Maurer, O., & Pencarelli, T. (2021). Is preservation the key to quality and tourists' satisfaction? Evidence from Lake Garda. *Tourism Recreation Research*, 46(3), 434-440.
- Goffi, G., Cucculelli, M., & Del Chiappa, G. (2023). Tourism destination competitiveness in Italy: A stakeholders' perspective. *Tourism Planning & Development*, 20(4), 721-745.
- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness – applying different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(6), 294–307.
- Guizzardi, A. & Bernini, C. (2012) Measuring underreporting in accommodation statistics: evidence from Italy, *Current Issues in Tourism*, 15(6), 597-602.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38 (3): 239-245.
- Heath, E. (2002). Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124–141.
- Hudson, S., Ritchie, B., & Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: An empirical study of Canadian ski resorts. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(1), 79–94.
- Ioppolo, G., Saija, G., & Salomone, R. (2013). From coastal management to environmental management: The sustainable eco-tourism program for the mid-western coast of Sardinia (Italy). *Land Use Policy*, 31, 460–471.
- Ispra (2024). Rete Natura 2000. Disponibile online: <https://indicatoriambientali.isprambiente.it/it/aree-tutelate/rete-natura-2000#:~:text=La%20Rete%20Natura%202000%20%C3%A8,dati%20aggiornati%20al%20dicembre%202023> (accesso al sito il 4 dicembre 2024). Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale. Roma.
- Istat (2011). *L'Italia in 150 anni: sommario di statistiche storiche 1861-2010* National Institute of Statistics, Rome.
- Istat (2018). *Movimento turistico in Italia. Anno 2017*, Rome.
- Istat (2024a) *Statistiche Today. Nuovo picco delle presenze turistiche*. Istituto Nazionale di Statistica, Roma.
- Istat (2024b). *Noi Italia 2024. Ambiente e Agricoltura. Territorio*. Disponibile online: <https://noi-italia.istat.it/pagina.php?id=3&categoria=1&action=show&L=0> (accesso al sito il 4 dicembre 2024). Istituto Nazionale di Statistica, Roma.

- Kim, C., & Dwyer, L. (2003). Destination competitiveness and bilateral tourism flows between Australia and Korea. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), 55–67.
- Lai, I. K., Hitchcock, M., Yang, T., & Lu, T. W. (2018). Literature review on service quality in hospitality and tourism (1984-2014) Future directions and trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 114-159.
- Law, R., Leung, D., & Chan, I. C. C. (2020). Progression and development of information and communication technology research in hospitality and tourism: A state-of-the-art review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 511-534.
- Mason, P. (2020). *Tourism impacts, planning and management*. Routledge.
- Massidda, C. & Etzo, I. (2012). The determinants of Italian domestic tourism: a panel data analysis, *Tourism Management*, 33, 603–610.
- Mathew, P. V., & Sreejesh, S. (2017). Impact of responsible tourism on destination sustainability and quality of life of community in tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism management*, 31, 83-89.
- Menicucci, E. (2018). The influence of firm characteristics on profitability: Evidence from Italian hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(8), 2845-2868.
- MIBACT (2017). *Strategic Plan for Tourism, 2017-2022*. Italian Ministry of Cultural Heritage and Activities and Tourism, Rome.
- Ministero del Turismo (2024). *Informazione sugli enti pubblici vigilati dal Ministero del Turismo*, Roma.
- Moore, K., Buchmann, A., Månsson, M., & Fisher, D. (2021). Authenticity in tourism theory and experience. Practically indispensable and theoretically mischievous?. *Annals of tourism research*, 89, 103208.
- Mulec, I., & Wise, N. (2013). Indicating the competitiveness of Serbia's Vojvodina Region as an emerging tourism destination. *Tourism Management Perspectives*, 8, 68–79.
- Müller, H., 1994. The thorny path to sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 2(3), 131-136.
- Nguyen, Q. H. (2021). Impact of investment in tourism infrastructure development on attracting international visitors: A nonlinear panel ARDL approach using Vietnam's data. *Economies*, 9(3), 131.
- OECD (2011). *OECD studies on tourism: Italy, review of issues and policies*. Paris: OECD Publishing.
- Osti, L., & Nava, C. R. (2020). Loyal: to what extent? A shift in destination preference due to the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 1(1), 100004.
- Okumus, B. (2021). Food tourism research: a perspective article. *Tourism Review*, 76(1), 38-42.
- Pamukçu, H., Saraç, Ö., Aytuğar, S., & Sandıkçı, M. (2021). The effects of local food and local products with geographical indication on the development of tourism gastronomy. *Sustainability*, 13(12), 6692.
- Patterson, T. M., Niccolucci, V., & Bastianoni, S. (2007). Beyond “more is better”: Ecological footprint accounting for tourism and consumption in Val di Merse, Italy. *Ecological Economics*, 62(3-4), 747–756.
- Pencarelli, T., & Splendiani, S. (2011). Le reti museali come “sistemi” capaci di generare valore: verso un

approccio manageriale e di marketing/Museum networks as “systems” able to create value: towards a management and marketing approach. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (2), 227-252.

Pencarelli T., Splendiani S., & Fraboni C. (2016) Enhancement of the “Blue Flag” Eco-label in Italy: an empirical analysis. *Anatolia*, vol. 27, n. 1, pp. 28-37, <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1083206>.

Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 455-476.

Perkins, R., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2021). Collaboration in marketing regional tourism destinations: Constructing a business cluster formation framework through participatory action research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 347-359.

Peters, M. & Buhalis, D. (2004). Family Hotel Businesses Strategic Planning and the Need for Education and Training. *Education+ Training*, 46, 406-415

Presenza, A., & Del Chiappa, G. (2013). Entrepreneurial strategies in leveraging food as a tourist resource: a cross-regional analysis in Italy. *Journal of Heritage Tourism*, 8(2-3), 182-192.

Ribaudo, R. (2018). *Hotels & Chains in Italy 2018 – The Report*, 5 years of accurate hospitality statistics. Associazione Italiana Confindustria Alberghi, Horwath Htl, Cassa Depositi e Prestiti, Rome.

Richards, G. (2021). *Rethinking cultural tourism*. Edward Elgar Publishing.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination, a sustainable tourism perspective*. Cambridge: CABI.

Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R., & Gutierrez, E. L. M. (2020). Mapping stakeholders’ roles in governing sustainable tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 387-398.

Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of sustainable tourism*, 28(11), 1932-1946.

Simeoni F., Cassia F., & Ugolini, M.M. (2019) Understanding the weak signals of demand in a mature tourist destination: The contribution of a sustainable approach. *Journal of Cleaner Production*, vol. 219, pp. 775-785.

Sirše, J., & Mihalič, T. (1999). Slovenian tourism and tourism policy – a case study. *Tourism Review*, 3,34–47.

Stone, M. J., Migacz, S., & Sthapit, E. (2022). Connections between culinary tourism experiences and memory. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(4), 797-807.

Trunfio, M., Petruzzellis, L., & Nigro, C. (2006). Tour operators and alternative tourism in Italy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 426–438.

UNESCO (2024). World Heritage List. Disponibile online: “<https://whc.unesco.org/en/list/>” (accesso al sito il 4 Novembre 2024).

UNWTO (2024). *Tourism Highlights*. United Nations World Tourism Organization. 2024 Edition. Spain.

Vellecco, I., & Mancino, A. (2010). Sustainability and tourism development in three Italian destinations: stakeholders’ opinions and behaviours. *The Service Industries Journal*, 30(13), 2201–2223.

WEF (2024) The Travel & Tourism Development Index 2024, Insight Report, May 2024. World Economic Forum, Geneva.

Wilson, J. L., & Hodges, N. J. (2022). What does it mean to “shop local”? Examining the experiences of shoppers and store owners within the framework of downtown revitalization. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102890.

Wong, P. P. W. (2017). Competitiveness of Malaysian destinations and its influence on destination loyalty. *Anatolia*, 28(2), 250–262.

WTTC (2024). Travel & Tourism Injected €215BN into Italy’s Economy <https://wttc.org/news-article/travel-and-tourism-injected-215-euros-bn-into-italys-economy> (accesso al sito il 4 novembre 2024). WTTC London.

WWF Italia (2016) Italia: L’ultima Spiaggia. Lo screening dei mari e delle coste della Penisola. WWF Italia Onlus, Rome.

Yoo, C. K., Yoon, D., & Park, E. (2018). Tourist motivation: an integral approach to destination choices. *Tourism review*, 73(2), 169-185.