



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Dottorato di Ricerca in Management and Law

Curriculum Economia Aziendale - XXXIV ciclo (20° n.s.)

**OPPORTUNITÀ E SFIDE PER LO SVILUPPO  
DEL TURISMO SOSTENIBILE:  
IL CASO DELLA REGIONE MARCHE**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Dottorato di:  
Silvia Gallegati

Anno Accademico 2020 – 2021



**OPPORTUNITÀ E SFIDE PER LO SVILUPPO DEL TURISMO  
SOSTENIBILE: IL CASO DELLA REGIONE MARCHE**

<b>Abstract</b> .....	1
<b>Abstract – English</b> .....	4
<b>1. Introduzione</b> .....	7
1.1 Contesto e scenario motivanti lo studio .....	7
1.2 Il caso della Regione Marche e la domanda di ricerca .....	14
1.3 Approccio e cenni metodologici .....	17
1.4 Struttura della tesi .....	18
<b>2. Background teorico su turismo e sostenibilità</b> .....	21
2.1 Il concetto di “turismo” nel tempo .....	21
2.2 Turismo e sostenibilità .....	26
2.2.1 Alle origini dello sviluppo sostenibile .....	26
2.2.2 Le origini della ricerca sul turismo sostenibile .....	32
2.2.3 Evoluzione degli studi sul turismo sostenibile: un’analisi della letteratura dell’ultimo decennio .....	40
2.3 Turismo sostenibile: alcune contraddizioni intrinseche .....	49
2.3.1 Sostenibilità economica .....	51
2.3.2 Sostenibilità ambientale .....	54
2.3.3 Sostenibilità sociale .....	58
<b>3. Metodologia e pianificazione della ricerca</b> .....	65
3.1 Prima fase: desk research .....	70
3.2 Seconda fase: le interviste semi strutturate .....	73

3.2.1 La selezione dei partecipanti .....	73
3.2.2 La raccolta dei dati .....	77
3.2.3 L'analisi dei dati .....	79
<b>4. Analisi dei risultati .....</b>	<b>85</b>
4.1 Regione Marche, turismo e Covid-19: i risultati della desk research ..	85
4.2 Le percezioni degli stakeholder: i risultati delle interviste agli attori della filiera .....	98
4.2.1 L'impatto del Covid-19 sulla filiera turistica marchigiana .....	99
4.2.2 Le nuove tendenze del turismo nelle Marche .....	106
4.2.3 Le potenzialità del territorio tra costa ed entroterra .....	111
4.2.4 Le Marche e il turismo sostenibile .....	117
<b>5. Discussione dei risultati e conclusioni .....</b>	<b>125</b>
5.1 Turismo sostenibile nelle Marche: utopia o realtà?	
Implicazioni teoriche .....	125
5.1.1 Le opportunità di un modello turistico sostenibile .....	127
5.1.2 Le criticità e le sfide per un modello turistico sostenibile .....	138
5.2 Implicazioni manageriali .....	144
5.3 Limitazioni e prospettive di ricerca future .....	159
5.4 Considerazioni conclusive .....	151
 <b>APPENDICI</b>	
Appendice A: Traccia intervista semi-strutturata a stakeholder della filiera turistica marchigiana .....	155
Appendice B: Andamento degli arrivi e delle presenze di turisti per provincia di destinazione nelle Marche .....	157

Appendice C: Andamento degli arrivi e delle presenze dei turisti italiani nelle Marche per regione di provenienza .....	159
Appendice D: Andamento degli arrivi e delle presenze dei turisti internazionali nelle Marche per paese di provenienza .....	151
<b>REFERENCES</b> .....	171

## ABSTRACT

Il settore del turismo è stato per decenni una forza trainante nell'economia globale, trasformandosi da una pratica riservata a pochi a un fenomeno di massa. Negli anni si è affermata la consapevolezza che il complesso sistema turistico si basi su risorse che non sono illimitate e non possa far fronte ad una crescita continua: per la sopravvivenza dell'industria nel lungo periodo, è necessario ripensarla in un'ottica di sostenibilità. Il turismo sostenibile è un concetto derivato dallo sviluppo sostenibile, identificato nel 1987 dal testo *Our Common Future* – rapporto Brundtland come lo *"sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri"*. Il turismo sostenibile si riferisce a pratiche sostenibili all'interno e da parte della filiera turistica ed è definito da UNEP e UNWTO come *"turismo che tiene pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, affrontando le esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti"*. Diversi studi evidenziano che vi è una discrepanza tra l'emanazione delle politiche di turismo sostenibile da parte delle istituzioni e la loro realizzazione da parte degli attori della filiera. Questa ricerca si pone l'obiettivo di valutare lo stato dell'arte del turismo sostenibile nella Regione Marche, valutando quali acceleratori o ostacoli si frappongono alla realizzazione di politiche di sostenibilità. Per la conduzione della ricerca è stato selezionato il

caso della Regione Marche che, per caratteristiche intrinseche e impegni istituzionali, si mostra all'avanguardia e consapevole circa le tematiche della sostenibilità, considerata un obiettivo non più differibile. L'analisi è basata su una ricerca qualitativa che ha coinvolto trentacinque attori della filiera turistica marchigiana, appartenenti sia al settore pubblico che privato, tramite interviste semi-strutturate. La ricerca punta ad analizzare nel profondo le percezioni degli attori della filiera fino ad un *micro level* a diretto contatto con il pubblico e non coinvolge il consumatore finale nell'indagine, inserendosi nel filone di letteratura che studia le applicazioni del turismo sostenibile a livello delle destinazioni. Indagando il fenomeno fino ad un *micro-level* all'interno della filiera di intermediazione turistica, lo studio permette di accrescere le conoscenze circa le applicazioni empiriche di modelli di turismo sostenibile da parte degli attori del settore. I risultati mostrano che la sostenibilità è una priorità per la Regione e si rileva un'ampia convergenza di intenti da parte degli operatori della filiera nel percorrere questa strada come strategia più coerente rispetto alle caratteristiche evolutive del settore. Tra le opportunità per lo sviluppo di un modello turistico sostenibile, si individuano la capacità della regione di rispondere alle esigenze del "nuovo consumatore", le caratteristiche intrinseche del territorio per la realizzazione di progetti *green* e l'attrattività delle tradizioni e cultura locale che ben si prestano a un turismo "*slow*". Tra le barriere si evidenzia la mancanza di una cultura diffusa della sostenibilità e una perdita di informazioni circa

l'attuazione delle politiche man mano che si scende nella filiera verso il consumatore. L'indisponibilità di competenze e risorse da destinare alla formazione ostacola ulteriormente la realizzazione di politiche sostenibili. Infine, si evidenziano barriere correlate ai bassi livelli di consapevolezza sui tre pilastri della sostenibilità e, in alcuni casi, uno scetticismo diffuso. Dalla ricerca emerge un percorso avviato, anche se in fase iniziale, che potrebbe essere incentivato da iniziative di educazione rivolta all'intera filiera e tramite l'emanazione di linee guida operative che coinvolgano tutti gli operatori, per affrontare un cambiamento culturale indispensabile per il successo del modello turistico sostenibile nella Regione.



## ABSTRACT - ENGLISH

The tourism industry has been a driving force in the global economy for decades, becoming a mass phenomenon after being born as a practice reserved to few. Over the years there has been a growing awareness that the complex tourism system is based on resources that are not unlimited and cannot cope with continuous growth: for the survival of the industry in the long term, it is necessary to rethink it with a view to sustainability. Sustainable tourism is a concept derived from sustainable development, identified in 1987 by the text *Our Common Future - Brundtland Report* as "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own*". Sustainable tourism refers to sustainable practices within and by the tourism supply chain and is defined by UNEP and UNWTO as "*tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, industry, environment and host communities*". Several studies show that there is a discrepancy between the issuing of sustainable tourism policies by Institutions and their implementation by the actors in the supply chain. This research is aimed at evaluating the state of the art of sustainable tourism in Marche Region, analyzing which accelerators or obstacles hinder the implementation of sustainability policies. The case of the Marche Region was selected due to its intrinsic characteristics and institutional commitments, is avant-

garde and awareness of the issues of sustainability, considered a no longer deferrable objective. The analysis is based on qualitative research that involved thirty-five actors the Marche tourism supply chain, belonging to both the public and private sectors, through semi-structured interviews. The research aims to deeply analyze the perceptions of the actors of the supply chain up to a micro level in direct contact with the public and does not involve the final consumer in the survey. The research belongs to the literature that studies the applications of sustainable tourism at the level of destinations. By investigating the phenomenon up to a micro-level within the tourism intermediation supply chain, the study allows to increase knowledge about the empirical applications of sustainable tourism models in the sector. The results show that sustainability is a priority for the Region and there is a wide convergence of intentions by the operators of the supply chain in following this path as the most consistent strategy with respect to the evolutionary characteristics of the sector. Among the opportunities for the development of a sustainable tourism model, the ability of the Region to respond to the needs of the "new consumer", the intrinsic characteristics of the territory for the implementation of green projects and the attractiveness of local traditions and culture for "slow" tourism are identified. The barriers include the lack of a widespread culture of sustainability and a loss of information about the implementation of policies as you go down the supply chain towards the consumer. The unavailability of skills and resources to allocate to education

towards sustainability further hinders the implementation of sustainable policies. Finally, there are barriers related to low levels of awareness on the three pillars of sustainability and, in some cases, widespread skepticism. From the research emerges an existing path, albeit in the initial phase, which could be encouraged by education initiatives addressed to the entire supply chain and through the issue of operational guidelines that involve all operators, to face a cultural change essential for the success of a sustainable tourism model in the Region.

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Contesto e scenario motivanti lo studio

Il turismo rappresenta un settore trainante nell'economia mondiale, occupando direttamente una persona su dieci e contribuendo ad oltre il 10% del PIL globale, in base alle stime della United Nations World Tourism Organization (UNWTO). Nel 2019, al culmine di un sessantennio di continua crescita del settore che nessuna minaccia – dal terrorismo alle catastrofi naturali – sembrava potesse invertire (Streimikiene, 2020), 1,4 miliardi di persone si erano spostate per il mondo per ragioni di turismo. Eppure, la diffusione del Covid-19 ha determinato una situazione senza precedenti nel mercato turistico globale, causando per un certo periodo la “cristallizzazione” del sistema. Per gli operatori e gli stakeholders in generale si sono poste delle problematiche da gestire, senza poter disporre di modelli e strumenti “validati” in esperienze pregresse al fine di fronteggiare la crisi e rilanciare le attività. L'UNWTO ha definito il 2020 come il “*Worst Year in Tourism History*”: un miliardo di arrivi di turisti è la stima della perdita a livello internazionale, pari a una contrazione percentuale del -74%, che ha “messo a rischio” tra i 100 e i 120 milioni di posti di lavoro, la maggior parte dei quali in piccole e medie imprese: 1,3 trilioni di dollari è la stima delle perdite di mancate esportazioni: un impatto undici volte più forte di quello della crisi

economica del 2009, quando la riduzione dei flussi turistici si era arrestata al -4% (UNWTO, 2021). A pagarne le conseguenze in modo più pesante, in termini di flussi, è stata proprio l'Europa, che ha registrato un calo degli arrivi del 70%, nonostante una piccola e breve ripresa nell'estate del 2020. La regione ha subito il calo più importante in termini assoluti, con oltre 500 milioni di turisti internazionali in meno nel 2020 rispetto all'anno precedente; al secondo posto, l'America, protagonista di un calo del 69% negli arrivi internazionali (Figura I.1).

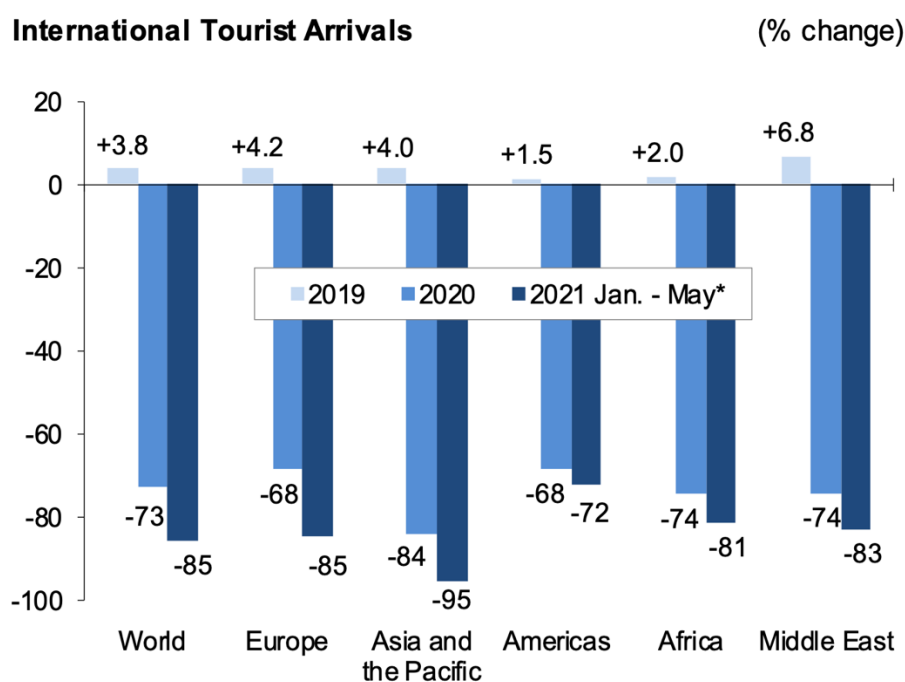


Figura I.2 – Arrivi turistici internazionali, 2019-2020-2021, valori percentuali. Fonte: UNWTO World Tourism Barometer- Volume 19 Issue 4 July 2021

Il trend, seppur leggermente migliore, non è stato diverso in Italia: il consumo turistico interno ha perso oltre 63 miliardi rispetto al 2019 e 31 miliardi

di valore aggiunto, arretrando a livelli antecedenti al 2010: sono le dirette conseguenze del quasi azzeramento dei flussi turistici sia in entrata che in uscita a causa dell'emergenza sanitaria. I viaggi dei residenti in Italia nel 2020 hanno toccato il loro minimo storico: quelli con pernottamento sono quasi dimezzati rispetto al 2019 (-47,3%), raggiungendo il livello minimo registrato nella serie storica dal 1997 (Figura I.2). La domanda turistica è stata investita dagli effetti della pandemia dopo una fase di lenta ripresa iniziata nel 2016. Peraltro, la ripresa non era ancora riuscita a riportare i livelli di viaggi e notti al picco del 2008 (prima della crisi economica che aveva avuto avvio proprio in quell'anno), nonostante il trend positivo delle vacanze che, nel 2018, avevano toccato il valore massimo dell'ultimo triennio (Figura I.2). Il calo più consistente si rileva nel segmento dei viaggi per motivi di lavoro, che si riduce a un terzo di quelli svolti nel 2019.

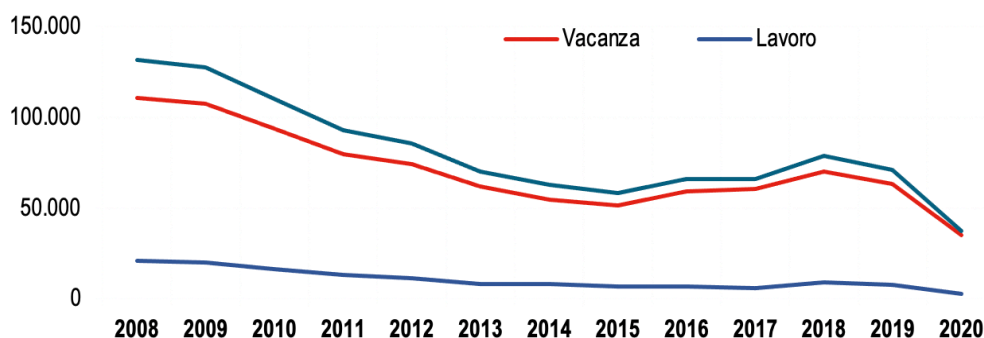


Figura I.2 – Numero di viaggi in Italia per tipologia di viaggio, 2008-2020, valori in migliaia. Fonte: dati Istat 2020

Il periodo di lockdown ha imposto agli spostamenti della prima metà del 2020 un marcato segno negativo. Nel primo trimestre la riduzione dei viaggi è stata del -32,7% rispetto allo stesso periodo del 2019, superando l'80% nel solo mese di marzo. Il calo maggiore si registra nel secondo trimestre, quando lo stop imposto dal lockdown determina la riduzione di circa il -79% di viaggi e notti e del -76,5% degli spostamenti per vacanza e il sostanziale annullamento dei viaggi di lavoro (-91,3%). Nel trimestre estivo si registra l'unico segno positivo dell'anno e riguarda le vacanze brevi (+19,5% sul 2019, +31% in termini di notti) che attenuano la diminuzione complessiva dei viaggi estivi (-19,8%) dovuta al calo delle vacanze lunghe (-30,1%) e al dimezzamento dei viaggi di lavoro (-49,4%) (Figura I.3).

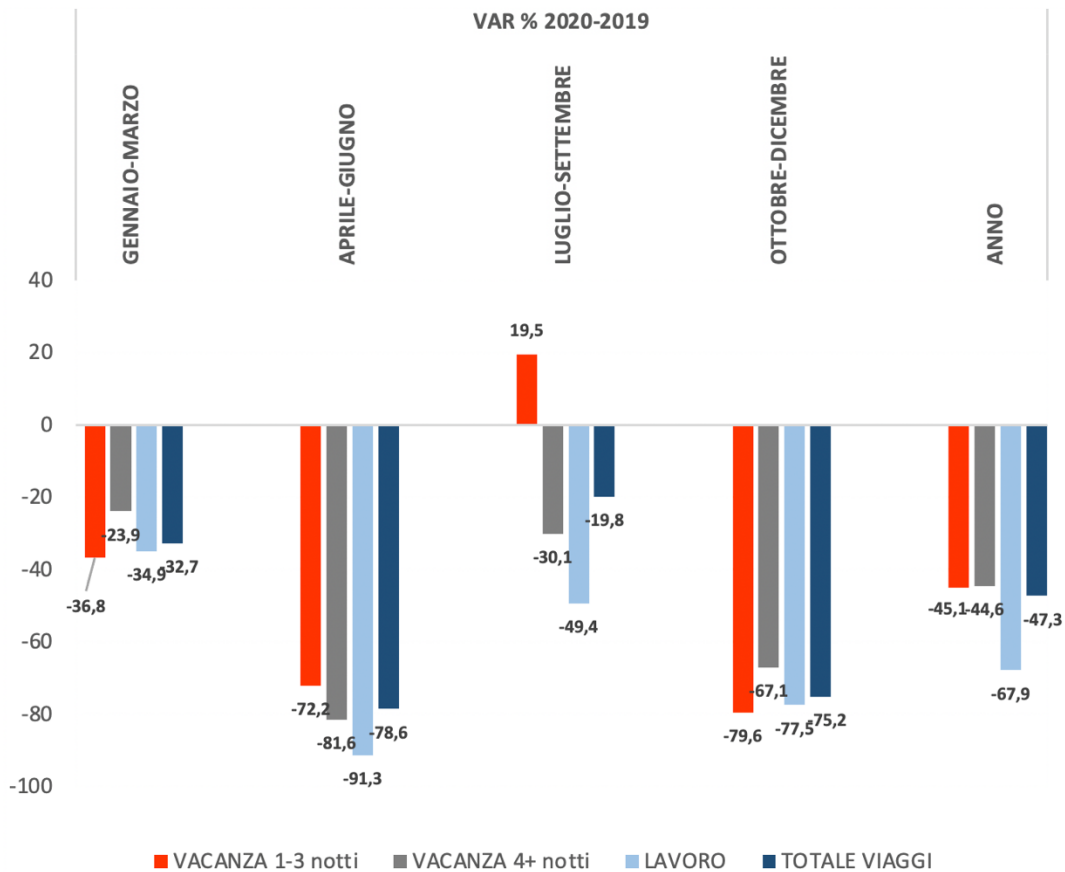


Figura I.3 – Viaggi e notti per tipologia del viaggio e trimestre, variazioni percentuali 2019-2020. Fonte: dati Istat (2020)

Il calo dell'attività turistica ha inciso per oltre un quarto sulla perdita complessiva del valore aggiunto registrato in Italia. La spesa turistica in euro degli italiani in Italia e all'estero ha subito una contrazione di 50 miliardi, di cui 26 miliardi per i soli viaggi all'estero. Il crollo dei viaggi internazionali ha colpito soprattutto tour operator e agenzie di viaggio con i servizi collaterali (-55%) e ristorazione (-52,7%). Il comparto dell'ospitalità è riuscito a resistere (-18%)



nonostante la caduta della componente alberghiera controbilanciata dalla “tenuta” dell’offerta delle seconde case (Istat, 2021).

La cristallizzazione del sistema determinata dalla pandemia ha creato l’occasione per riorganizzare l’industria turistica e per cercare di avviare la transizione verso modelli più sostenibili. Il progressivo divenire un fenomeno “di massa” e la crescente consapevolezza che il complesso sistema turistico non sia basato su risorse illimitate e non possa sopravvivere ad una crescita continua (Tao e Wall, 2009; Ruhanen, 2015) aveva infatti già da anni reso la creazione di politiche di turismo sostenibile<sup>1</sup> una priorità per istituzioni e *policy maker* a livello globale. Oggi si presenta l’occasione per comprendere come il turismo possa divenire più sostenibile, in un mondo che è cambiato drasticamente (Chang et al., 2020).

---

<sup>1</sup> “Turismo Sostenibile” si riferisce a pratiche sostenibili all'interno e da parte dell'industria del turismo. È un'aspirazione a riconoscere tutti gli impatti del turismo, mirando a ridurre al minimo gli impatti negativi e massimizzare quelli positivi. Gli impatti negativi su una destinazione includono perdite economiche, danni all'ambiente naturale e sovraffollamento, solo per citarne alcuni. Gli impatti positivi su una destinazione includono la creazione di posti di lavoro, la conservazione e l'interpretazione del patrimonio culturale, il ripristino del paesaggio per la conservazione della fauna selvatica e altro ancora.

Il turismo sostenibile è definito dal Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente e dall'Organizzazione mondiale del turismo delle Nazioni Unite come "*turismo che tiene pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, affrontando le esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti*". Inoltre, affermano che il turismo sostenibile "*si riferisce agli aspetti ambientali, economici e socio-culturali dello sviluppo turistico e deve essere stabilito un equilibrio adeguato tra queste tre dimensioni per garantirne la sostenibilità a lungo termine*" (UNEP & UNWTO, 2005: 11-12. *Making Tourism More Sustainable – A Guide for Policy Makers*).

Ulteriori riflessioni su questo tema sono affidate al Capitolo 2.

Secondo Bramwell e Lane (1993), il turismo sostenibile è emerso come “nozione reattiva e oppositiva verso le numerose criticità dell’industria turistica, con un approccio positivo”. Recenti studi permettono infatti di interpretare il turismo come un Giano bifronte: se, da un lato, questo contribuisce allo sviluppo delle destinazioni, aumenta l’occupazione e stimola i tassi di cambio (Colomb, 2011; Brooks, 2016; Koens, 2017), dall’altro comporta alcune esternalità negative che lasciano un’impronta permanente nei luoghi che entrano a far parte del sistema (Girard, 2017; Costa, 2020).

L’esigenza di bilanciare questi due volti del turismo per la sopravvivenza del settore nel lungo periodo ha acceso il dibattito tra *policy maker* ed anche in ambito accademico e scientifico su quali siano le *best practice* da perseguire per la realizzazione di un modello turistico sostenibile. A fronte delle innumerevoli politiche promulgate a livello internazionale e locale – ad esempio la UN 2030 Agenda for Sustainable Development – la letteratura evidenzia un gap nella messa a terra di queste iniziative da parte dei singoli attori della filiera, il cui ruolo attivo è determinante nella buona riuscita delle strategie di sviluppo sostenibile (Hunter, 1995; Hoyer, 2000; Torres, 2014; Fyall, 2019; Navarro, 2020).

È sulla base del suddetto contesto che è maturato il presente progetto di ricerca e di analisi, i cui dettagli saranno spiegati nel seguente paragrafo.

## 1.2 Il caso della Regione Marche e la domanda di ricerca

La pandemia di Covid-19 ha indubbiamente rappresentato uno shock per l'industria turistica e il suo impatto sul settore è stato senza precedenti (Skare et al., 2021). Eppure, l'Italia stava mostrando ottime performance a livello di attrattività del mercato turistico e, in particolare, la Regione Marche aveva iniziato a distinguersi per la peculiarità della sua offerta, riuscendo ad affermarsi come destinazione ambita dal turismo interno ed estero. Complici di questo successo crescente, le apparizioni su The New York Times, che aveva definito le Marche come “*la nuova Toscana*” dando il via al fenomeno del *Marcheshire* (Solomon, 2005), la nomina a seconda regione Best in Travel Lonely Planet per il 2020 e le numerose campagne pubblicitarie sulle emittenti radiofoniche e televisive nazionali e su strumenti di comunicazione digitale, su cui la Regione aveva scelto di investire.

Prima della “cristallizzazione” del sistema portata dal Covid-19, dunque, l'industria turistica delle Marche stava evolvendo rapidamente e questa evoluzione portava con sé l'esigenza di sviluppare modelli turistici più “sostenibili”, nella consapevolezza della sostenibilità come obiettivo prioritario e non più differibile (Pencarelli e Splendiani, 2010).

La Regione Marche è effettivamente attiva e impegnata sul tema del turismo sostenibile, tanto da riportare sui suoi canali ufficiali che *“l’obiettivo da perseguire è quello di garantire il realizzarsi di un turismo responsabile, ovvero attento alle problematiche di tutela dell’ambiente, di corretto utilizzo delle risorse naturali e di rispetto dei valori sociali e culturali di un territorio, al fine di garantirne una reale sostenibilità”* (Regione Marche, 2020). Per rafforzare il suo impegno nella sostenibilità, la Regione è tra le sottoscrittrici della Carta Europea per il Turismo Sostenibile, ha emanato nel dicembre 2021 la Strategia Regionale Sviluppo Sostenibile (DAAL n°25, 13 dicembre 2021) per definire il contributo alla realizzazione degli obiettivi della Strategia Nazionale e dell’Agenda 2030 e, con la legge n°2/2010 modificata con la n°18 dello stesso anno intitolata Rete Escursionistica Regionale, ha avviato anche un progetto di Mobilità Dolce. Quest’ultimo è volto a favorire un modello di fruizione del territorio sostenibile sia in termini ecologici che sociali ed economici, ridurre il carico turistico dalle aree naturalisticamente più fragili e delicate (in coerenza con la Rete Europea Natura 2000 e la Rete Ecologica Marche), incentivare lo sviluppo delle attività turistiche, favorendo positive ricadute sull’economia locale e, in particolare, quella delle aree montane, promuovere l’integrazione con il sistema dei trasporti pubblici locali e con la rete dell’ospitalità diffusa, nonché favorire il riciclo delle infrastrutture esistenti recuperando quelle incomplete o abbandonate quali i sedimi delle ex-ferrovie (ad es. la Fermo-Amandola o la Fano-Fermignano-

Urbino), oltre alle reti stradali secondarie quali le strade campestri o anche gli argini dei fiumi e gli antichi sentieri.

L'impegno istituzionale della Regione, unitamente alle caratteristiche del territorio marchigiano, la sua peculiare offerta ricettiva "diffusa", la presenza di due Parchi Naturali e le aspirazioni ad un livello e ad una qualità di vita migliore da parte delle popolazioni locali, si sono rivelati elementi determinanti per la scelta della conduzione di questa ricerca: Le Marche si sono presentate come un "laboratorio naturale" nel quale indagare opportunità e sfide per la realizzazione di un modello turistico sostenibile, per una Regione che ha la sostenibilità nell'anima e che sta compiendo importanti passi per realizzare un modello turistico sostenibile. La ricerca prende in analisi stato dell'arte del turismo sostenibile all'interno della filiera turistica marchigiana, spaziando da un livello macro (istituzioni, tour operator...) ad un livello micro, dove gli attori della filiera sono a diretto contatto con il consumatore finale (proprietari di hotel, guide turistiche...), per cercare di contribuire alla letteratura della materia mettendo a sistema quali acceleratori e quali ostacoli possano influenzare la realizzazione di un modello turistico sostenibile, che tenga conto dei suoi impatti ambientali, economici e sociali sul territorio e sulle popolazioni ospitanti. Lo studio è condotto unicamente dal punto di vista degli attori della filiera turistica e non coinvolge i consumatori.

La ricerca si inserisce nel filone di letteratura che studia le applicazioni del turismo sostenibile a livello delle destinazioni: indagando il fenomeno fino ad un *micro-level* all'interno della filiera di intermediazione turistica, lo studio permette anche di accrescere le conoscenze circa le applicazioni empiriche di modelli di turismo sostenibile da parte degli attori del settore.

I risultati attesi dallo studio permetteranno inoltre di delineare implicazioni manageriali e direttrici strategiche per lo sviluppo del settore turistico nella regione Marche, con particolare riferimento a politiche e obiettivi di turismo sostenibile, e di comprendere nel dettaglio ostacoli e *boost* all'applicazione di tali politiche fino a livello "micro" della filiera di produzione.

### **1.3 Approccio e cenni metodologici**

Per la conduzione dello studio è stata privilegiata una metodologia di ricerca qualitativa: il metodo qualitativo è stato ritenuto più idoneo a consentire un approfondimento delle complesse dinamiche che intercorrono tra i soggetti della filiera di intermediazione turistica poiché è in grado di fornire nuove comprensioni dei fenomeni alla luce delle solide descrizioni ricevute dalle persone coinvolte nello studio, che fanno riferimento alle loro percezioni ed esperienze (Ezzy, 2002). Gli operatori della filiera coinvolti nel processo di ricerca tramite

interviste semi-strutturate sono stati selezionati secondo il criterio del *purposeful sampling* o campionamento intenzionale, utile nell'ottenere informazioni da tipologie di attori eterogenei e ricchi di informazioni relative al fenomeno da indagare (Palinkas et al., 2015) e per utilizzare nel modo più efficace possibile le risorse a disposizione (Patton, 2002).

La conduzione delle interviste è stata preceduta da una desk-research il cui obiettivo era quello di valutare le evoluzioni del settore turistico nelle Marche dal 2015 al 2019, stagione precedente la pandemia, per affrontare la ricerca qualitativa con consapevolezza sui trend che il mercato aveva mostrato fino a quel momento.

#### **1.4 Struttura della tesi**

La prima parte del presente elaborato (Capitolo 2) presenta un'analisi narrativa della letteratura sullo sviluppo sostenibile, da cui deriva il concetto di turismo sostenibile e le varie declinazioni di cui esso è stato protagonista nel tempo. Nello stesso capitolo, vengono evidenziati i trend di pubblicazione nel decennio 2010-2020 per valutare le più recenti tendenze delle ricerche sul tema del turismo sostenibile. Infine, con il supporto della letteratura, vengono prese in analisi le principali obiezioni e contraddizioni intrinseche sollevate nei confronti

di un modello turistico sostenibile: l'analisi considera separatamente le questioni afferenti alla sfera economica, ambientale e sociale.

Il terzo capitolo illustra nel dettaglio la metodologia utilizzata per la conduzione della ricerca e la struttura delle interviste, che hanno coinvolto trentacinque partecipanti a fronte di cinquanta inizialmente contattati per far parte del campione. La traccia completa dell'intervista semi-strutturata è disponibile in Appendice A.

Il quarto capitolo presenta i dati emersi della *desk research* e delle interviste, utilizzando anche citazioni dirette tratte dalle parole degli intervistati stessi. I risultati delle interviste sono organizzati sulla base delle quattro macro aree in cui la traccia era strutturata, in particolare:

1. L'impatto del Covid-19 sulla filiera turistica marchigiana;
2. Le nuove tendenze del turismo nelle Marche;
3. Le potenzialità del territorio tra costa ed entroterra;
4. Le Marche e il turismo sostenibile.

Il quinto ed ultimo capitolo espone i principali risultati del presente studio, analizzando sia le barriere che le opportunità verso la realizzazione di un modello turistico sostenibile nella Regione Marche. Sulla base dei risultati della ricerca,



viene proposto un contributo alla letteratura per quanto riguarda le applicazioni empiriche di modelli di turismo sostenibile a livello delle destinazioni e vengono evidenziate delle implicazioni manageriali per delineare strategie di sviluppo futuro. Lo stesso capitolo analizza i limiti della presente ricerca e propone alcune prospettive per un ulteriore sviluppo della ricerca in futuro.

## 2. BACKGROUND TEORICO SU TURISMO E SOSTENIBILITÀ

### 2.1 Il concetto di “turismo” nel tempo

L'epoca contemporanea, nonostante i rapidi e repentini cambiamenti a cui ogni giorno deve far fronte, si caratterizza anche per essere, più di ogni altro periodo storico precedente, un'epoca di turismo di massa. Il turismo è passato dall'essere un'esperienza riservata a pochi, ad una pratica globale accessibile a molti. I viaggi sono diventati una parte imprescindibile della vita umana che, fino al 2020, né i problemi mondiali né le minacce di terrorismo sembravano di poter disincentivare (Streimikiene, 2020): nel corso del 2019, circa 1,4 miliardi di persone si erano spostate in viaggio per il mondo (UNWTO, 2019), confermando il settore del turismo come il più rilevante settore economico a livello globale (Danish e Wang, 2019), che “*contribuisce ad oltre il 10% del PIL mondiale, offrendo un posto di lavoro su dieci nel mondo*” (World Tourism Organization and Organization of American States, 2018).

Il termine turismo non ha una definizione condivisa ed universale (Buckley, 2012): esso infatti coinvolge una serie di soggetti, attori, entità e dimensioni, includendo diverse attività economiche, sociali ed ambientali

(Perles&Ivars, 2018), che sarebbe complicato racchiudere sotto un'unica definizione.

Nel 1979, Nell Leiper ha fornito una delle prime definizioni ampie ed olistiche del turismo, permettendo di andare oltre la dicotomia turista-destinazione e prendendo in considerazione una più ampia varietà di attori coinvolti nella filiera del sistema turistico. Leiper definisce il turismo come *“il sistema che prevede il viaggio discrezionale e il soggiorno temporaneo di persone lontane dal luogo di residenza abituale per una o più notti, ad eccezione dei viaggi effettuati con lo scopo principale di guadagnare una remunerazione dai punti lungo il percorso. Gli elementi del sistema sono i turisti, le regioni generatrici, le rotte di transito, le regioni di destinazione e un'industria turistica. Questi cinque elementi sono organizzati in connessioni spaziali e funzionali. Avendo le caratteristiche di un sistema aperto, l'organizzazione dei cinque elementi opera all'interno di ambienti più ampi: fisico, culturale, sociale, economico, politico, tecnologico con cui interagisce”*.

Nel corso degli anni, diversi studiosi hanno fornito svariate definizioni del concetto di “turismo”, ciascuna con sfumature diverse, ma una delle accezioni ad oggi più comunemente diffuse è quella proposta da UNWTO, che lo delinea come *“un fenomeno sociale, culturale ed economico che comporta lo spostamento di persone verso paesi o luoghi al di fuori del loro ambiente abituale per scopi*

*personali o aziendali/professionali. Queste persone sono chiamate visitatori (che possono essere turisti o escursionisti; residenti o non residenti) e il turismo ha a che fare con le loro attività, alcune delle quali comportano spese turistiche”* (UNWTO, 2018).

Emerge, sin da queste prime nozioni, che il turismo ha un ruolo rilevante nell'economia globale. Esso infatti genera benefici economici per le realtà locali, crea e sostiene piccole e medie imprese e di conseguenza genera, a livello globale, milioni di posti di lavoro, supportando in alcuni casi in modo sostanziale lo sviluppo di Paesi emergenti (Boluk et al, 2019; Batle et al., 2018) e di gruppi sociali svantaggiati o emarginati (Cukier, 2002; Gorg, 2000). La crescita e l'impatto economico del turismo sono raramente messe in dubbio da politici, policy makers e parti interessate. Il fatto non sorprende ed è confermato dall'abbondanza di studi che evidenziano ed illustrano l'impatto economico positivo del turismo sul PIL nazionale. Il turismo si è affermato come motore chiave dello sviluppo socioeconomico attraverso la creazione di posti di lavoro e nuove imprese, proventi delle esportazioni e sviluppo delle infrastrutture. Negli ultimi sei decenni, il turismo ha registrato una continua crescita, espansione e diversificazione, fino a diventare uno dei settori economici più grandi e in più rapida crescita al mondo (UNWTO, 2019).

Per lungo tempo, lo sviluppo del turismo è stato un obiettivo comune nella realizzazione di politiche urbane e locali. Ciò è avvenuto perché il settore turistico è relativamente facile da promuovere, soprattutto se basato su risorse naturali del territorio, dal momento che richiede pochi investimenti pubblici a parte la sistemazione estetica degli spazi urbani e un aggiornamento nel marketing territoriale (Colomb, 2011). È stato dimostrato che il turismo rappresenta un incentivo per stimolare il tasso cambio, le entrate e la tassazione, che crei posti di lavoro e promuova gli investimenti nelle infrastrutture e nell'efficiamento della fornitura di servizi pubblici (UNWTO 2013); allo stesso tempo, il turismo funge da incubatore di innovazione e tecnologia, lavorando costantemente per aumentare l'esperienza positiva dei visitatori (Terzibasoglu, 2016).

Diversi autori hanno evidenziato come il turismo contribuisca alla formazione di una maggiore consapevolezza del patrimonio e della cultura locale, stimolando l'interazione tra gli abitanti del territorio, le loro attività e i turisti, contribuendo di conseguenza a società più tolleranti (Brooks, 2016; Terzibasoglu, 2016). Uno studio condotto nel 2017 nelle grandi città europee di Copenaghen, Berlino, Monaco, Amsterdam, Barcellona e Lisbona, ha rivelato che si ritiene che il turismo abbia un impatto positivo sulla vivacità e sull'atmosfera internazionale dell'area, contribuendo al contempo alla protezione e al restauro delle parti storiche, sia tramite la sensibilizzazione al valore e dell'importanza dei siti del

patrimonio, sia grazie agli investimenti immobiliari realizzati nei centri storici delle città (Koens et al., 2017).

Il turismo, tuttavia, ha due facce, e non apporta soltanto benefici economici agli attori che coinvolge, ma pone il sistema davanti ad alcune sfide e problematiche. Al di là degli effetti positivi finora evidenziati, il recente antagonismo nei confronti del turismo sorto in alcune destinazioni fa pensare a una situazione più complessa, motivo per cui il turismo sostenibile ha preso slancio negli ultimi anni. Le conseguenze negative del turismo possono essere analizzate da diverse prospettive: il carattere di sfruttamento del territorio dettato dall'industria turistica (Costa et al., 2020; Girard et al., 2017), il modello economico imposto e i problemi di una pianificazione inadeguata sono solo alcune delle esternalità negative che hanno messo l'industria del turismo sotto i riflettori. Tuttavia, il vantaggio comparativo del turismo sostenibile rispetto al modello dominante del turismo di massa deve ancora essere stabilito. La ragione di ciò potrebbe essere ricercata negli intrinseci pregiudizi, come si vedrà, inerenti alla nozione di sviluppo turistico sostenibile come giustapposizione di sviluppo e sostenibilità.

## **2.2 Turismo e sostenibilità**

### ***2.2.1 Alle origini dello sviluppo sostenibile***

Il turismo sostenibile è un'idea derivata e le sue origini e conseguenti formalizzazioni possono essere meglio comprese se si considera in primo luogo il concetto di sviluppo sostenibile.

Le origini della diffusione del termine e del concetto di sviluppo sostenibile risalgono alle questioni ambientali degli anni '60 e alla conseguente attenzione che le Istituzioni hanno iniziato a mostrare nei confronti di questi temi. Il decennio, infatti, ha visto la nascita di una vera e propria coscienza ambientale nei paesi industrializzati, avviata principalmente dalla Conferenza sulla Biosfera dell'UNESCO tenutasi a Parigi nel 1968 e dalla conferenza “Aspetti Ecologici dello Sviluppo Internazionale” tenutasi a Washington nello stesso anno. Entrambi gli appuntamenti hanno messo per la prima volta in dubbio la capacità ecologica della Terra di stare al passo con le richieste ed i ritmi di sviluppo socioeconomico.

Eppure, le prime pratiche di conservazione dell'ambiente sono ben più antiche e risalgono addirittura alla Mesopotamia, dove vaste aree di terreno venivano protette dall'agricoltura e dal disboscamento, per servire esclusivamente come riserve di caccia. Atti di tutela ambientale sono stati evidenziati anche nel corso dell'Ottocento e del Novecento, quando sono nati i primi enti di protezione

forestale. Dopo l'ondata romantica di metà '900, nella quale la natura era percepita come fonte di bellezza e salute, la crescita economica e l'ondata di industrializzazione di metà secolo hanno portato in scena questioni sociali e culturali, sollevando argomenti e dibattiti sulla disuguaglianza, sullo sfruttamento delle risorse e della natura, temi che lo sviluppo economico, lungi dal diminuire, aveva portato a galla, mettendo in luce la povertà nel cuore dei paesi Europei.

Le conseguenze ambientali di questo modello di sviluppo economico sono state all'origine della Conferenza delle Nazioni Unite sullo Human Environment, tenutasi a Stoccolma nel 1972 (Hardy et al, 2002). Secondo Reid (1995), la Conferenza di Stoccolma ha rappresentato *"il primo sforzo internazionale organizzato per affrontare i problemi ambientali"* ed è descritto come una pietra miliare nello sviluppo di risposte globali alle questioni ambientali (Sharpley e Southgate, 2002).

In letteratura, il concetto di sviluppo sostenibile è sempre stato strettamente correlato alle idee di tutela ambientale e crescita economica: nel 1972, il testo di Meadows *"The Limits of Growth"* (Meadows et al, 1972) mette in dubbio *"l'assunto transazionale che l'ambiente naturale fornisca risorse illimitate in grado di sostenere la continua crescita della popolazione e dell'economia e la convinzione che la natura possa far fronte alle crescenti quantità di rifiuti e inquinamento causati dalle società industrializzate"*.



Negli anni a seguire, le pubblicazioni sui temi di sostenibilità e sviluppo economico si sono succedute rapidamente: nel 1973 è stato pubblicato "Principi ecologici per lo sviluppo economico", testo che metteva in relazione la crescita economica con lo sviluppo ambientale (Dasman et al., 1973). Poco dopo, è stata pubblicata la "Strategia mondiale per la conservazione" (IUCN, 1980), testo approvato da vari paesi che sviluppava le idee di Dasman al per collegare l'ambiente allo sviluppo economico (Hardy et al., 2002). Nel 1991, "Caring for the Earth", pubblicata dall'Unione internazionale per la conservazione della natura (in precedenza denominata IUCN), dal Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP) e dal World Wide Fund for Nature (WWF).

Nel 1987, la pubblicazione del testo "Our Common Future" da parte della Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo ha fornito una delle definizioni cardine di sviluppo sostenibile, identificato come lo *"sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri"* (World Commission on Environment and Development, 1987): la definizione implica connessioni tra sviluppo economico, tutela ambientale ed equità sociale, in una triade in cui ogni elemento rafforza e tutela l'altro. Questa pubblicazione, a cui spesso si fa riferimento come Rapporto Brundtland, sebbene sia concentrata sullo sviluppo sostenibile, è comunemente

considerata l'origine della nozione di turismo sostenibile (Butler, 1999; Buckley, 2012; Ruhanen, 2015).

L'accettazione internazionale del concetto di sviluppo sostenibile portato da "Our Common Future" è stata ratificata al vertice economico del G-7 tenutosi a Parigi nel 1989. Secondo Brown (1996) *"questa era la prima volta che i leader dei paesi industrializzati tra cui USA, Canada, Francia, Germania, Gran Bretagna, Italia e Giappone hanno ammesso la necessità di una politica ambientale internazionale e la connessione tra sviluppo, debiti internazionali e ambiente"* (in Hardy et al., 2002). La definizione proposta dal rapporto Brundtland ha fatto sì che, dalla fine degli anni '80, il movimento dello sviluppo sostenibile passasse dall'essere solo un concetto ad un'ambiziosa politica globale. Traguardi degni di nota che indicano la sua istituzionalizzazione includono la Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo nel 1992, il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile nel 2002 e l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, annunciata nel 2015. Caratteristiche importanti di queste pietre miliari che distinguono l'impegno post-1980 per lo sviluppo sostenibile dal classico movimento per la conservazione dell'ambiente includono un approccio non più locale ma globale, una crescente enfasi sul cambiamento climatico come minaccia pervasiva e l'aumento del tradizionale focus ambientale con sovrapposizioni di dimensioni economiche e socioculturali. Questa "tripla linea di fondo" (Elkington,

1998, 2013) di "pianeta, persone e prosperità" accoglie l'approccio intergenerazionale o longitudinale della definizione di Brundtland, ma aggiunge una dimensione intragenerazionale (o latitudinale) altrettanto importante che aspira alla giustizia sociale ed economica per i poveri e gli oppressi nel qui e ora.

Lo sviluppo sostenibile nasce quindi come concetto analitico e normativo che sostiene che lo sviluppo non può essere né analizzato né perseguito senza prendere in considerazione le interazioni indissolubili tra le sue tre dimensioni: sociale, economica ed ecologica (Parra, 2010; Weaver, 2020). Pertanto, l'applicazione di questo concetto dovrebbe idealmente tradursi in un sistema che sostiene la fattibilità socioeconomica e la sostenibilità ecologica in conformità con la governance, soddisfacendo allo stesso tempo gli imperativi di equità intragenerazionale e intergenerazionale (Parra, 2010).

Sebbene la letteratura presenti diverse definizioni di sviluppo sostenibile, la maggior parte di esse si basa sull'idea che esistano tre pilastri interdipendenti dello sviluppo sostenibile: ambientale, economico e sociale. UNEP e UNWTO (2005) riconoscono la loro interdipendenza e reciprocità come parte integrante del successo dei Sustainable Development Goals promossi dalle Nazioni Unite.

Nel 1987, nella celebre pubblicazione *The concept of sustainable economic development*, parlando di nazioni in via di sviluppo Barbier propone per la prima

volta il diagramma ormai divenuto celebre dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile, nel tempo declinato in diverse forme da vari studiosi (Purvis et al., 2019), e sui cui concetti si baseranno alcune riflessioni di questa ricerca.

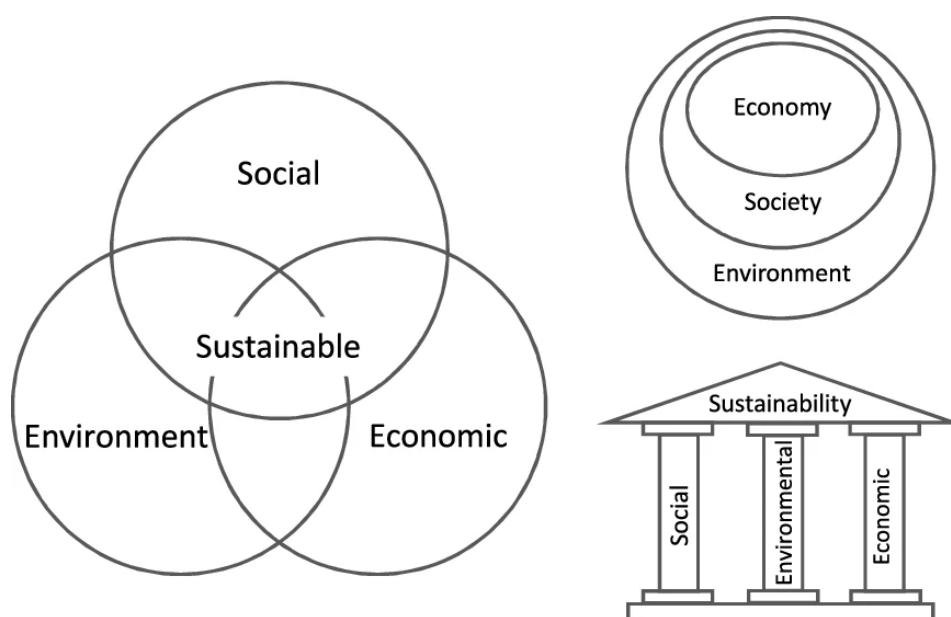


Figura II.1: Le rappresentazioni dei pilastri della sostenibilità, elaborazione di Purvis et al., 2019

Nell'ambito dello sviluppo sostenibile, di cui si è trattato in queste prime considerazioni, si inserisce il filone di ricerca ormai ben consolidato del turismo sostenibile: nel paragrafo seguente si andranno ad identificare le origini del tema, analizzando i principali studi che ne hanno determinato il paradigma.

### ***2.2.2 Le origini della ricerca sul turismo sostenibile***

Ad oggi, il turismo sostenibile è un campo di ricerca consolidato: tuttavia, non esiste ancora una definizione generalmente accettata del termine. La “sostenibilità” come concetto può essere collegata a tutti i tipi di turismo e ambiente (Clarke, 1997; Saarinen, 2006), ma la questione che si pone agli studiosi della materia è come utilizzare il concetto in modo pratico e utile (Hunter, 1995; Liu, 2003; Sharpley, 2000, Saarinen, 2006; Wall, 2002).

Come si scriveva nel paragrafo precedente, a seguito del rapporto Brundtland, pietra miliare per la ricerca sullo sviluppo sostenibile, gli studi sul tema del turismo sostenibile hanno iniziato a proliferare: secondo Buckley (2012), il termine specifico “*sustainable tourism development*” è stato utilizzato per la prima volta quasi trent’anni fa, mentre l’origine del concetto può essere ascritta ai due più grandi fondatori della materia, Bramwell e Lane, secondo i quali il turismo sostenibile è emerso in parte anche come nozione reattiva ed oppositiva verso le numerose criticità dell’industria turistica, tra cui i danni ambientali e i profondi impatti sulle società e tradizioni locali. Il turismo sostenibile è quindi un approccio positivo che intende ridurre le tensioni tra le diverse parti del complesso sistema turistico: l’industria del turismo, i turisti, l’ambiente e la destinazione (Bramwell e Lane, 1993).

Dal 1987 in poi, dunque, il concetto di sviluppo sostenibile viene analizzato con un focus specifico su tre pilastri: sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Dopo il Rapporto Brundtland, negli anni '90 il dibattito si è acceso su come potesse essere ulteriormente definito e specificato il concetto di turismo sostenibile (Muller, 1994; Butler, 1999; Hunter, 2002; Hind et al., 2004). All'interno della nozione sussiste infatti una contraddizione tra i tre aspetti della sostenibilità, che rappresenta ancora oggi, come si leggerà più avanti, una sfida per i ricercatori (Wahab et al., 1997). Come può esserci sviluppo economico senza effetti ambientali e sociali sulle destinazioni turistiche?

Nel 2000, Sharpley (2000) evidenzia che il concetto di sviluppo sostenibile è molto poco chiaro, con oltre settanta definizioni diverse, e che le persone lo utilizzano in modi e contesti diversi. E in effetti, il nome stesso si compone di due parti tra loro antitetiche, per non dire contraddittorie: se la sostenibilità rimanda alla conservazione e alla preservazione, allo stesso tempo lo sviluppo implica una crescita, un cambiamento. Pertanto, suggerisce Sharpley (2000), il concetto dovrebbe essere diviso in due processi separati e considerato come un'equazione: sviluppo sostenibile = sviluppo + sostenibilità. D'altra parte, sviluppo non deve significare meramente crescita economica, ma piuttosto miglioramento e cambiamento. Lo sviluppo può essere, quando si parla di turismo sostenibile, un modo per trasformare e perfezionare il turismo attuale in uno più sostenibile.

Fyall e Garrod (1997) affermano che lo sviluppo turistico sostenibile è un processo che si articola in quattro fasi: il primo passo è definire e stabilire il concetto di turismo sostenibile. Il secondo, determinare le condizioni necessarie per realizzare un turismo sostenibile. Il terzo passo è sviluppare un quadro per misurare i progressi del turismo sostenibile. Il quarto e ultimo passo è sviluppare una serie di tecniche per creare un turismo sostenibile.

Nel 1980, Butler ha individuato le diverse fasi che normalmente attraversano le destinazioni quando diventano mete turistiche: la prima fase è l'esplorazione iniziale, seguita dallo sviluppo, dal consolidamento e, infine, dalla stagnazione. Ogni destinazione turistica ha infatti un limite alla sua crescita e la fase di stagnazione si manifesta quando questa è stata raggiunta. Tuttavia, una destinazione può essere cambiata, ad esempio, tramite marketing, scelte di management, sviluppo e infrastrutture e quindi diventare ancora più popolare o uscire dalla fase di stagnazione (Butler, 1980; Hu & Wall, 2005; Saarinen, 2006).

Clarke (1997) sostiene che il concetto di turismo sostenibile sia stato soggetto a quattro cambiamenti di paradigma. Secondo il primo paradigma, turismo di massa e turismo sostenibile sono agli antipodi; il primo è avverso a qualsiasi idea di sostenibilità e conservazione delle risorse, mentre il secondo è la strada da perseguire. Il secondo paradigma analizza il turismo sostenibile su una scala di valore che va da debole a forte; debole rappresenta il benessere attraverso la crescita economica e l'innovazione tecnica, forte indica una condizione di

estrema protezione delle risorse (Hunter; 1997; Turner et al., 1994; Harris, Griffin e Williams, 2003). Nel terzo paradigma, il turismo sostenibile è considerato un movimento che dovrebbe includere tutti i tipi di turismo e, successivamente, rendere il turismo di massa soggetto a miglioramento (Clarke, 1997; Swarbrooke, 2005). Il quarto paradigma, in evoluzione rispetto ai precedenti, propone una visione sempre più olistica, sostenendo che tutto il turismo, in ogni sua forma, accezione, destinazione e rapporto con il territorio, dovrebbe essere sostenibile (Clarke, 1997; Swarbrooke, 2005).

Nel 2002, Swarbrooke (2002) propone una definizione di turismo sostenibile dallo stampo più economico, che comprenda la massimizzazione dei benefici economici, sociali e ambientali del turismo con una contemporanea minimizzazione dei costi. Questa massimizzazione dei benefici del turismo, tuttavia, ha un limite: non è possibile aumentare il turismo in modo esponenziale, poiché c'è un limite in termini di capacità di carico. Il turismo dovrebbe essere mantenuto a un livello che permetta sia la sostenibilità sociale che ambientale, piuttosto che la mera sostenibilità economica con la massimizzazione del profitto.

Middleton e Clarke (2001) sottolineano la necessità di trovare un equilibrio tra le tre dimensioni: gli interessi economici dovrebbero infatti essere bilanciati con l'ambiente con una prospettiva a lungo termine in mente: i turisti, sempre più consapevoli, preferiscono la qualità dell'esperienza e vogliono godersi la vita sociale e la cultura di una destinazione, lasciando indietro gli interessi



economici e le ottimizzazioni di costi ricercati dalla filiera turistica. Pertanto, la domanda rimane: come possono gli attori della filiera del turismo trovare un equilibrio tra questi tre fattori?

Liu (2003) suggerisce una prospettiva a lungo termine nella pianificazione dello sviluppo turistico sostenibile e incoraggia l'inclusione dei diversi gruppi di stakeholder nelle discussioni sul turismo, sull'ambiente e sulle comunità locali nella destinazione. La sostenibilità pone infatti le sue radici nell'ambientalismo ed è quindi importante mantenere una visione equilibrata del concetto: il ruolo del turismo sostenibile non è quello di limitare la crescita del settore, ma gestirla in un insieme congiunto di forze con i turisti, gli attori della destinazione finale e con le popolazioni ospitanti (Liu, 2003).

Come si è evidenziato finora, sin dai primi anni di diffusione del concetto di “turismo sostenibile”, la letteratura ha concentrato molta attenzione sul paradigma e sul cercare di dare un'interpretazione a questo nuovo tema di ricerca. Tuttavia, mentre tra gli studiosi l'interesse e le linee guida proliferano, allo stesso tempo tra gli attori della filiera turistica l'interesse e soprattutto le misure attuative messe in essere sul tema risultano assai limitate. Lo evidenziano anche Bramwell e Lane nel loro studio del 2012, dove scrivono: *“Vi sono prove considerevoli che il turismo stia diventando meno sostenibile, principalmente a causa della rapida crescita del settore e dei progressi limitati verso l'attuazione di operazioni più*

*rispettose dell'ambiente su scala globale"* e sottolineano l'importanza di un ruolo proattivo degli attori della filiera turistica per portare avanti le politiche necessarie alla realizzazione di un sistema turistico più sostenibile, che richiede un difficile e profondo cambiamento dei sistemi sociali (Bramwell e Lane, 2012) per far sì che il "turismo sostenibile" non sia più solo un'ideologia ma un nuovo modo di spostare viaggiatori per il mondo: in molte destinazioni, infatti, lo sviluppo del turismo è stato rapido e spesso non pianificato (Buhaliet al., 1995) e talvolta le comunità locali si sono trovate "bersaglio" del turismo di massa, senza avere la preparazione necessaria.

Nel 2006, Saarinen (2006) evidenzia tre "tradizioni" che compongono idee diverse sulla sostenibilità. La prima è la tradizione basata sulle risorse si concentra sulla necessità di proteggere la natura (approccio ambientale); la seconda è la tradizione basata sulle attività e si concentra sul fabbisogno di risorse che la filiera turistica richiede in una determinata destinazione (approccio economico). La terza ed ultima tradizione, basata sulla comunità, riguarda l'empowerment degli attori a destinazione e il coinvolgimento consapevole delle comunità locali (approccio sociale). Questi tre aspetti, in base a come vengono letti ed applicati dagli attori della filiera turistica, possono rappresentare allo stesso tempo sia i vantaggi che gli svantaggi del processo di turismo sostenibile, come si leggerà nei prossimi paragrafi.

Dalla fine degli anni '80, dunque, la rapida crescita dell'industria del turismo ha portato ad una maggiore consapevolezza verso un modo di viaggiare che potesse essere considerato più sostenibile, soprattutto per quanto riguarda le destinazioni del turismo di massa. Quando si parla di sviluppo del turismo sostenibile, emergono nella ricerca due aree principali; una, che vede il turismo ecosostenibile come una specifica attività economica e una che si concentra sul turismo come parte di più ampie politiche di sviluppo sostenibile (Sharpley, 2002; Berno e Bricker, 2001). C'è stato, e c'è tuttora, un conflitto tra i tre elementi che insieme compongono il concetto di sostenibilità e per questo motivo, come si vedrà nel prossimo capitolo, alcuni studiosi stanno mettendo in evidenza il bisogno di elaborare una prospettiva a lungo termine. Se la filiera turistica investe in sostenibilità, ciò può portare a un turismo realmente sostenibile e con meno externalità negative in futuro. Swarbrooke (2005) sostiene che *“il turismo sostenibile è un turismo che si sviluppa il più rapidamente possibile, tenendo conto delle attuali capacità ricettive, della popolazione locale e dell'ambiente. Lo sviluppo del turismo e i nuovi investimenti nel settore turistico non devono sminuire il turismo stesso. Le nuove strutture turistiche dovrebbero essere integrate con l'ambiente”*.

Mentre il turismo sostenibile dovrebbe essere un obiettivo globale, le politiche ad esso associate vengono declinate più spesso a livello locale e

regionale (Hunter, 1995, 1996; Høyer, 2000): la questione non può essere ignorata, soprattutto dal momento che, come evidenza Høyer, il turismo dipende fortemente dal settore dei trasporti internazionali: *“Naturalmente non c'è turismo senza viaggiare. Certo, possiamo avere uno sviluppo sostenibile senza turismo, ma non può esserci turismo sostenibile senza viaggiare. Per viaggiare abbiamo bisogno di un mezzo di trasporto”* (Høyer, 2000). Ulteriori considerazioni sulla questione dei trasporti internazionali, una delle maggiori criticità nella creazione di un modello turistico sostenibile per l'ambiente, sono demandate al paragrafo 2.3.2.

Secondo il Rapporto della Commissione Brundtland, il concetto di sviluppo sostenibile include una chiara attenzione alla protezione della natura nell'interesse delle generazioni future. Il turismo sostenibile inizia con la tutela dell'ambiente, poiché la natura è alla base dell'esistenza, e coinvolge la sostenibilità intesa sia come aspetto economico che sociale. Non può esserci infatti sostenibilità turistica senza sostenibilità economica, dal momento che la filiera turistica deve sostenersi con la generazione di redditi. Altrettanto può dirsi della sostenibilità sociale: ogni destinazione ha bisogno di lavoratori, produttori e addetti al settore turistico che si prendano cura del turista e della sua esperienza a destinazione.

Il turismo sostenibile è quindi un turismo che concentra l'attenzione su tre pilastri, che facciano da sostegno alla protezione delle condizioni economiche,

sociali e ambientali della destinazione ospitante. Il focus degli studiosi della materia non può limitarsi ai redditi e ai profitti, ma deve valutare anche le potenziali esternalità negative come ad esempio le questioni ambientali e sociali.

### ***2.2.3 Evoluzione degli studi sul turismo sostenibile: un'analisi della letteratura dell'ultimo decennio***

L'industria turistica è una forza trainante nello sviluppo socioeconomico globale. Nonostante ciò, la maggior consapevolezza verso le esternalità negative che una pratica turistica di massa può comportare, fa sì che la filiera si trovi oggi ad essere protagonista di una forte richiesta di cambiamento, che non solo deve fare i conti con una crescita esponenziale e le relative questioni che necessariamente insorgono a livello sociale, economico e ambientale, ma deve anche prestare maggiore attenzione alle capacità di carico dei territori in cui si è radicata (Jones, 2021). La filiera turistica dovrebbe infatti mirare a uno sviluppo che sia in linea non solo con gli obiettivi di sostenibilità promossi da UNWTO, ma anche con modelli di consumo e produzione più ampi e sostenibili. A tal fine, il turismo dovrebbe affrontare un'importante transizione da attività privata e creatrice di valore “capitale in movimento” (Büscher & Fletcher, 2017) a un'attività fondata sul valore comune.

La crescente consapevolezza verso i temi della sostenibilità ha alimentato la ricerca su nuove tematiche e aspetti della materia, mettendo in luce forme alternative di sviluppo turistico sostenibile, con l'obiettivo di minimizzare il suo carattere di sfruttamento degli ecosistemi economici, sociali e ambientali.

L'analisi bibliometrica proposta da Niñerola et al. (2019), che mette in luce risultati coerenti con la precedente review della letteratura di Ruhanen et al. (2015), evidenzia in effetti un trend esponenziale nella pubblicazione di ricerche sul tema del turismo sostenibile dal 2010 ad oggi: questo, in particolare, dimostra che la ricerca sul turismo sostenibile nell'ultima decade è cresciuta esponenzialmente e si è concentrata su nuovi concetti come la sostenibilità del turismo, l'ecoturismo, il turismo verde, il turismo blu, il turismo circolare ed il bioturismo.

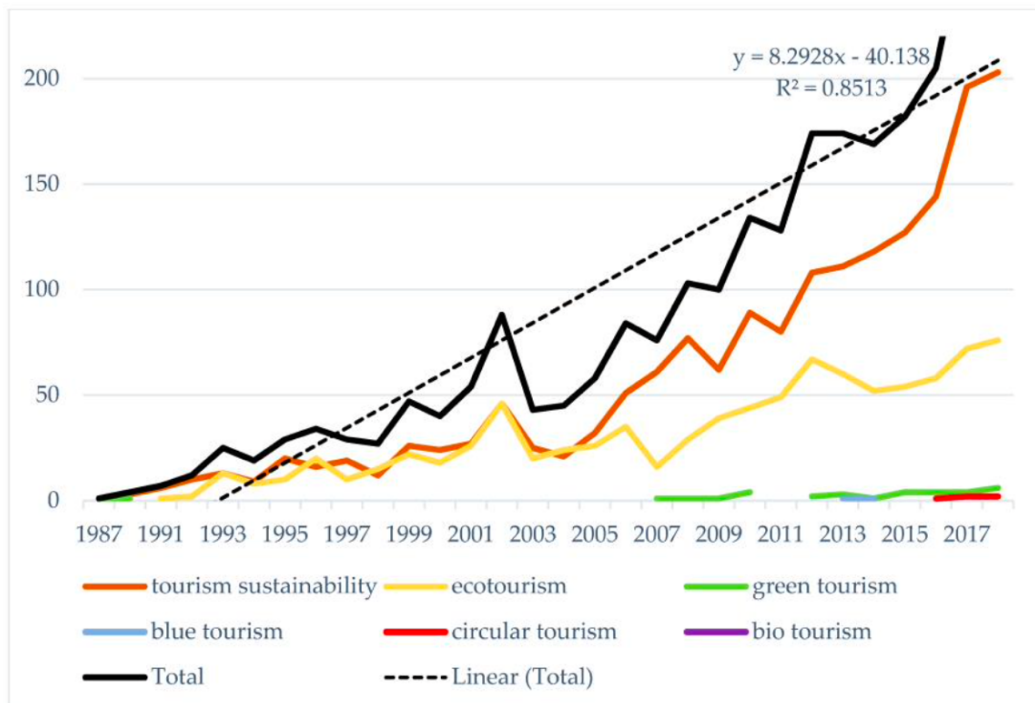


Figura II.2 Keywords più utilizzate nella ricerca sul turismo sostenibile, tratto da Niñerola (2019)

L'analisi bibliometrica di Niñerola (2019) mette in evidenza che termini attinenti alla sostenibilità del turismo e all'ecoturismo sono di gran lunga i più citati nell'intera letteratura accademica sul turismo sostenibile: secondo i dati, l'ecoturismo ha sempre mostrato un trend di crescita positivo, paragonabile a quello della letteratura sulla sostenibilità fino al 2005. Tuttavia, da quel momento, il numero di pubblicazioni sta crescendo più lentamente, come si può evincere più chiaramente dalla Figura II.2, che mostra come le ricerche che citano "tourism

*sustainability*” fosse, nel 2018, più del doppio di quelle che citano “*ecotourism*”, con una differenza che è andata sempre aumentando negli ultimi 10 anni.

Meno rilevanti a livello quantitativo sono invece le pubblicazioni che riportano nel titolo, abstract o keywords i termini “*green tourism*”, “*blue tourism*” e “*circular tourism*”, sebbene quest’ultimo stia emergendo, dal 2015, come nuovo ambito di ricerca che merita una particolare attenzione.

La maggior parte delle revisioni della letteratura portate avanti negli ultimi anni nel contesto della ricerca sul turismo sostenibile si basa principalmente sull'analisi degli autori, delle citazioni, percezioni della qualità della rivista da parte degli autori e sulle metodologie (McKercher et al., 2006; Xiao & Smith, 2006; Pechlaner et al., 2004). Inoltre, in termini di contenuti, la classificazione dei modelli e topic principali è ancora poco chiara: termini come “*keywords*”, “*disciplines*”, “*streams*”, “*themes*”, “*subjects*”, spesso hanno significati sovrapposti in review della letteratura diverse, poiché il termine che viene utilizzato e la sua interpretazione potrebbero essere soggettive (Niñerola et al., 2019; Ruhanen et al., 2015; Darbellay & Stock, 2012; Lu e Nepal, 2009).

Per quanto riguarda le parole chiave più ricorrenti nella ricerca sul turismo sostenibile, il già citato studio di Niñerola (2019) identifica le *keywords* più frequenti all'interno di abstract e titoli di 2647 articoli pubblicati in letteratura



accademica fino al 2018. Una rappresentazione grafica dei risultati è mostrata nella Figura II.3.

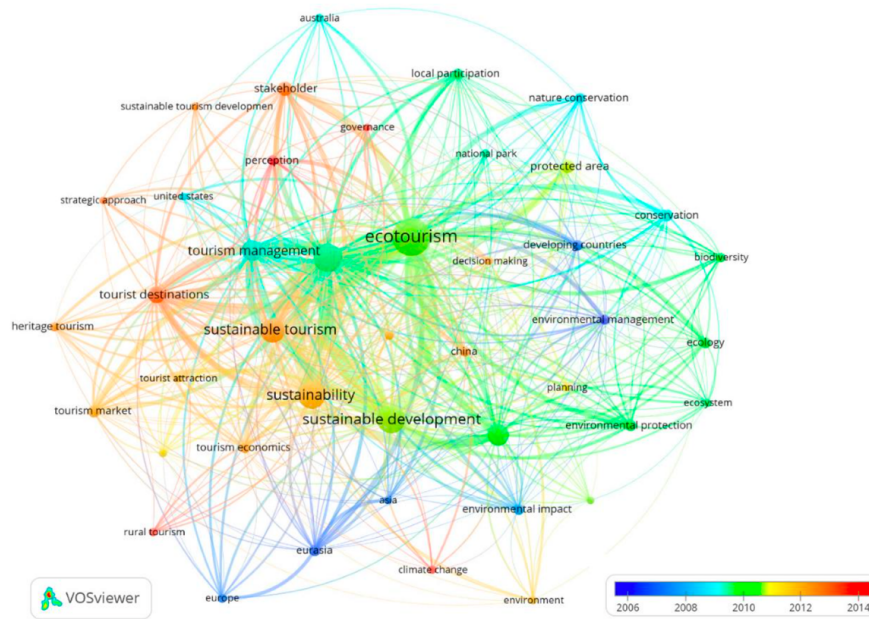


Figura II.3, relazione tra keywords nella ricerca sul turismo sostenibile, tratto da Niñerola (2019)

Il grafico rappresentato nella Figura II.3 mette in evidenza la relazione tra le diverse parole chiave coinvolte: la dimensione dei nodi e delle parole rappresenta il peso dei nodi stessi (*keywords*), intesi come numero di apparizioni della parola chiave: *ecotourism* è quindi la parola chiave più utilizzata con 1236 occorrenze, presente in quasi la metà dei paper inclusi nell'analisi bibliometrica. I termini più utilizzati dopo *ecotourism* sono *tourism development* (678 occorrenze), *sustainable development* (661 occorrenze), *sustainability* (624 occorrenze) e *sustainable tourism* (519 occorrenze). La distanza tra i nodi nella figura rappresenta l'intensità

della relazione tra parole chiave: una distanza minore significa una relazione più forte, una linea più spessa significa più forte correlazione tra due parole chiave. I colori indicano i flussi di relazioni tra parole chiave: una prima corrente, che va dal blu al verde (a destra del grafico) individua l'attenzione iniziale sull'ecoturismo e sugli aspetti legati alla gestione ambientale (ecologia, protezione ambientale, ambiente gestione, ecosistemi e così via); un secondo filone, colorato in arancione e rosso (a sinistra), identifica una successiva attenzione su aspetti più legati alla sostenibilità (turismo sostenibile, sostenibilità, sviluppo turistico sostenibile), abbracciando così tutte le sue dimensioni, e non solo quella ambientale, in linea con le tendenze degli studi analizzati anche nei precedenti paragrafi. Dopo aver passato in rassegna parole chiave più rilevanti nella ricerca sul turismo sostenibile, nel prossimo paragrafo si cercherà di fornire una breve panoramica sui principali tematiche della ricerca degli ultimi anni per inquadrare i concetti fondamentali utili allo sviluppo di questa ricerca.

Dopo il rapporto Brundtland (1987), il concetto di sostenibilità è stato assorbito anche dalla ricerca turistica, secondo varie prospettive: dalla letteratura emerge un'attenzione particolare nei confronti dell'ecoturismo e dell'integrazione dei concetti di sviluppo sostenibile. All'interno di questi temi, si evidenzia che il *management ambientale* ha avuto un ruolo centrale nell'indirizzare le “politiche sostenibili” e prevenire, o in certi casi limitare, gli impatti negativi del turismo

sull'ambiente. La ricerca riflette questo aspetto, concentrandosi in particolare su pratiche e casi di studio che coinvolgono piccole-medie imprese (Buffa et al., 2018; Coles et al., 2016), hotel (Batle et al., 2018; Alonso-Almeida et al., 2017; Wang et al., 2012; Kapiki et al., 2012) e strutture ricettive (Ispas et al., 2019; Warren et al., 2017). I principali aspetti ambientali presi in esame dalla letteratura sono rispettivamente la gestione dell'energia, dell'acqua e dei rifiuti: la gestione dell'energia consente una maggiore efficienza e risparmio energetico, quindi minori emissioni di gas serra, con l'obiettivo comune di affrontare il cambiamento climatico (Ispas et al., 2019; Alonso-Almeida et al., 2017; Coles et al., 2016). Le risorse idriche sono un altro aspetto ambientale da tenere in considerazione, poiché il risparmio idrico porta a un minor consumo di risorse e avvantaggia economicamente le imprese, in sinergia con l'efficienza energetica (Wang et al., 2012; Warren et al., 2017). La crescita del turismo ha anche portato a problemi di inquinamento e la gestione dei rifiuti è un altro tema considerato ampiamente dalla letteratura: le pratiche di gestione dei rifiuti sono oggetti di studio particolarmente rilevanti nel contesto di comunità locali e isole, come nel caso di Costa Rica, Baleari e Isole Greche. (Little, 2017; Ezeah, et al., 2015)

Kapiki et al. (2012) suggeriscono che la gestione ambientale sostenibile nel turismo dovrebbe implicare *“la definizione di obiettivi fattibili e misurabili per il consumo di energia e la creazione di rifiuti; l'uso di risorse energetiche rinnovabili; la raccolta differenziata; il risparmio di energia elettrica e acqua”*.A

questo proposito, l'industria del turismo prevede molti diversi schemi di ecocertificazione come strategie di regolamentazione: nella ricerca accademica sul turismo sostenibile, diversi studi riguardano l'applicazione di tali certificazioni, con particolare attenzione a come e se contribuiscono a soddisfare specifici standard ambientali e a sviluppare un turismo più sostenibile (Yılmaz et al., 2019; Buckley 2012; Jarvis et al., 2010). Nel 2011, i risultati dei casi di studio sulle comunità indigene e sull'ospitalità tradizionale di Jamal e Dredge (2011) avevano dimostrato come gli approcci di eco-certificazione non avessero prodotto miglioramenti rilevanti in termini di risultati ambientali. Tuttavia, ricerche più recenti come quella di Yılmaz et al. (2019), hanno rilevato un'evoluzione su questo tema, evidenziando che oggi i marchi di qualità ecologica hanno un impatto positivo e significativo sulle pratiche di turismo sostenibile nel settore ricettivo. Pertanto, diversi schemi di certificazione applicati a contesti differenti tra loro, potrebbero portare a risultati discordanti. In effetti, anche l'atteggiamento dei manager nei confronti dell'etichettatura ecologica è un fattore importante per l'efficacia di tali schemi (Yılmaz et al., 2019).

Gli studi sulle percezioni, gli approcci strategici, stakeholders, governance e processi decisionali – temi che saranno affrontati nel dettaglio nel corso di questo elaborato – mostrano una tendenza crescente nella ricerca sul *sustainable tourism development* (Niñerola et al., 2019). Alcuni articoli analizzano come la

disponibilità di incentivi pubblici incoraggi le piccole-medie imprese ad adottare pratiche di gestione ambientale, dimostrando che il ruolo degli attori istituzionali e pubblici è cruciale per l'attuazione di pratiche di turismo sostenibile (Buffa et al., 2018). La letteratura accademica più recente mette in evidenza inoltre come il turismo sostenibile abbia bisogno di politiche e forme di corporate governance responsabili per favorirne lo sviluppo (Kornilaki et al., 2019; Maxim, 2015). Emerge dalla ricerca che lo studio diretto dei comportamenti di manager, imprese e turisti è fondamentale per capire quali fattori abilitanti potrebbero implementare pratiche di turismo sostenibile: a questo proposito, ad esempio, Sardanou et al. (2015) hanno studiato i fattori che influenzano le intenzioni comportamentali degli imprenditori nei confronti della sostenibilità e hanno scoperto che i giovani imprenditori hanno maggiori probabilità di realizzare attività di sviluppo sostenibile. Inoltre, gli imprenditori ritengono importanti le reti di conoscenza, i siti web e la promozione delle etichette ambientali e dei sistemi di gestione certificati nelle imprese turistiche. Nuñez-Rios et al. (2020) hanno sottolineato l'importanza della sostenibilità organizzativa nelle PMI turistiche, affermando che la comunicazione e le relazioni inter-organizzative migliorano le loro strategie e gli sforzi utilizzando il pensiero sistemico per raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibile nel turismo.

Analizzate le origini, gli sviluppi della ricerca e anche alcune delle principali difficoltà correlate allo sviluppo del turismo sostenibile, nella prossima sezione si prenderanno in analisi alcune delle principali sfide che il turismo sostenibile si trova oggi ad affrontare, per porre alcune basi teoriche utili a rispondere alla domanda di ricerca di questo lavoro.

### **2.3 Turismo sostenibile: alcune contraddizioni intrinseche**

Il turismo produce valore nelle destinazioni rendendo la natura, la cultura e il patrimonio locale gli “oggetti” della vendita del prodotto turistico. Come tutte le industrie "estrattive", la prosperità e la tenuta del modello turistico dipendono da una serie di prerequisiti, naturali o culturali, su cui si basa l'intera filiera.

L'arrivo di attività turistiche in una destinazione coinvolge tutti gli aspetti di una comunità e implica sfide sostanziali per la gestione delle politiche urbane locali. Di conseguenza, oltre a trarne i benefici, i *policy makers* devono far fronte anche alle esternalità negative prodotte dall'industria turistica, che in alcuni casi causano l'insorgere di conflitti tra popolazione ospitante e turisti nelle aree di destinazione: tensioni per la congestione, inquinamento, aumento dei livelli dei prezzi e lo sfruttamento dei beni del patrimonio sono solo alcuni tra i temi di conflitto che emergono più frequentemente nelle destinazioni turistiche (Blancas, 2018).

Come si è detto, UNTWO (2005) guarda allo sviluppo turistico sostenibile come un“*turismo che prende pieno conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, affrontando le esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti*”.

Tuttavia, la capacità del *sustainable tourism development* di mitigare il crescente conflitto tra turisti e ospiti deve ancora essere stabilita. Come si è visto nei paragrafi precedenti, sin dalle origini il turismo è stato orientato al profitto, trascurando in diversi casi la tutela dell'ambiente e le esigenze delle popolazioni locali.

Per evitare il perpetrarsi di tale processo unidirezionale, è necessario rafforzare gli obiettivi di sostenibilità di ogni destinazione e, per vederli raggiunti, si rende indispensabile applicare un approccio olistico nel processo di pianificazione dello sviluppo turistico, che coinvolga non solo la destinazione, ma l'intera filiera.

Allo stesso tempo, tuttavia, la struttura multisetoriale della filiera turistica complica lo scenario per la realizzazione di una strategia di pianificazione olistica, che sarebbe necessaria, se non indispensabile, per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità suggeriti da UNWTO. Di conseguenza, lo sviluppo del turismo sostenibile continua a dimostrare una serie di incongruenze intrinseche (Büscher e Fletcher, 2016) che verranno prese in analisi nei paragrafi seguenti, cercando di mettere in evidenza quali sono le sfide e criticità principali che la letteratura ha individuato nella realizzazione dei tre pilastri del turismo sostenibile.

### ***2.3.1. Sostenibilità economica***

Al di là dei conflitti che talvolta possono insorgere tra ospiti e turisti, di cui si parlerà nel dettaglio nel paragrafo 2.3.3 dedicato alla sostenibilità sociale, il turismo sostenibile generalmente permette alla destinazione di godere uno sviluppo economico a lungo termine: tale sviluppo, a sua volta, garantisce la prosperità della popolazione locale. La sostenibilità economica, uno dei tre pilastri del turismo sostenibile indicati da UNWTO, dipende anche dalla capacità dei *policy makers* locali di collegare la filiera turistica che approda nella destinazione a una varietà di altri settori e industrie del paese: nelle destinazioni in cui una grande percentuale delle esigenze turistiche è soddisfatta a livello locale (manodopera, arredamento e biancheria, souvenir, cibo e bevande, attrezzature e forniture, servizi turistici e di trasporto...), i moltiplicatori tendono ad essere più alti e l'impatto economico del turismo sull'economia del paese maggiore (De Lange et al., 2011).

Capita tuttavia talvolta che il sistema ospite non riesca a rispondere a tutte le esigenze della filiera turistica e, in tal caso, quelle che potevano essere potenziali entrate per il paese, vadano a finire all'estero: infatti, le "perdite" non si verificano semplicemente quando le spese dei turisti fuoriescono dal paese - quando il pagamento viene effettuato a un hotel o resort di proprietà di capitale straniero o quando le forniture alberghiere provengono dall'estero - ma, spesso, le



spese non raggiungono direttamente il Paese in primo luogo, ad esempio quando vengono effettuati pagamenti a compagnie aeree o agenzie di viaggio straniere. Questa condizione è ulteriormente aggravata in quanto i flussi turistici internazionali sono dominati dai paesi occidentali sviluppati e da alcune aziende che sono leader del settore turistico. Poiché il marketing e l'approvvigionamento dei viaggiatori, il trasporto internazionale e la produzione alimentare sono ancora fortemente incentrati sulle economie dell'Occidente, le reti globali (Brohman, 1996) determinano i principali flussi internazionali e i relativi benefici economici che rimangono polarizzati e regionalizzati (Sharpley, 2000).

In secondo luogo, in alcune economie, il turismo assume un ruolo così predominante da rendere difficile il decollo di altri settori: l'industria del turismo non solo consuma risorse naturali, ma impiega anche forza lavoro. Le persone sono incentivate a intraprendere professioni con un valore aggiunto inferiore che richiedono meno istruzione e formazione (Kožić, 2019), con conseguenze dirette sul livello di educazione medio dell'intera popolazione.

Sempre nell'ambito delle criticità del turismo nel pilastro della sostenibilità economica, emergono importanti aspetti anche relativi alla stabilità dei mercati locali, mobiliari e immobiliari: recenti rapporti da grandi città europee, tra cui Amsterdam, Barcellona e Venezia, mostrano come i residenti abbiano iniziato a protestare attivamente contro l'espansione del turismo all'interno delle loro città (Rodriguez, 2017), sostenendo che l'afflusso di turisti

impatti eccessivamente sulla qualità della vita sotto forma di aumento dei prezzi, comportamenti scorretti da parte dei visitatori, trasformazione di aree originariamente residenziali in zone di accoglienza turistica (AirBnB) e pressione dei visitatori sulla capacità di accoglienza dei siti turistici (Koens e Postma, 2017).

Non da ultimo, va evidenziato il costo della stagionalità: la generazione di reddito e occupazione, sia diretta che secondaria, è ostacolata dagli effetti della stagionalità indotti sul lato dell'offerta dai vincoli climatici e sul lato della domanda dalla tempistica dei comuni periodi di ferie annuali. Le prime ricerche di Farver (1984), ad esempio, hanno evidenziato che i resort in Gambia in genere licenziavano circa la metà dei loro dipendenti durante la bassa stagione, creando riverberi economici locali, poiché le imprese della filiera, durante quel periodo, ottenevano ricavi inferiori o nulli da questa tipologia di clienti. Nelle comunità limitrofe alle Great Smoky Mountains nella regione degli Appalachi negli Stati Uniti, l'elevata dipendenza dal turismo stagionale per il tempo libero è stata associata non solo a fluttuazioni elevate dei tassi di occupazione, ma anche a bassi salari medi, ad aumento dei tassi di povertà, livelli di abbandono scolastico superiore alla media e riduzione della diversificazione economica (Tooman, 1997). La questione salariale è ben illustrata dalla struttura occupazione/salari di New Orleans alla fine degli anni '90, quando il turismo rappresentava il 28,5% di tutta "l'occupazione di base" all'interno dell'area metropolitana, ma generava solo il 10,6% di tutti i "redditi di base" (Gotham, 2002).

### ***2.3.2. Sostenibilità ambientale***

Spostando l'attenzione dal pilastro della sostenibilità economica a quella ambientale, un aspetto fondamentale da valutare è la questione degli obiettivi di sviluppo ecologici, già da anni oggetto di studi sul turismo (Cater, 1993). Non è raro imbattersi in studi che sostengono che il turismo sia un settore "non consumistico" e "pulito" a causa del suo incentivo intrinseco, a differenza delle industrie estrattive o manifatturiere, a preservare e persino migliorare la base di risorse di attrazioni naturali e culturali di un territorio (Weaver, 2020). Tuttavia, un'altra "verità fondamentale" di McKercher (1993b) sostiene che il turismo sia contemporaneamente un vorace consumatore di risorse e un prolifico produttore di rifiuti.

Il turismo è un servizio che implica lo spostamento del cliente verso la destinazione per poterne beneficiare, determinando così un consumo di risorse e una produzione di rifiuti che coinvolge e colpisce in modo sproporzionato destinazioni e residenti, umani e non. Anche nel caso dell'ecoturismo, o turismo sostenibile a ridotta impronta ecologica, si rileva che spesso il mezzo per raggiungere la destinazione contribuisca alle emissioni di gas inquinanti. Da questo aspetto emerge un altro degli elementi di conflittualità intrinseca termine "turismo sostenibile": per visitare la destinazione turistica, il turista deve ricorrere all'utilizzo di un mezzo di viaggio tendenzialmente non sostenibile. Il punto di

partenza per il turismo di massa internazionale è stato infatti proprio lo sviluppo degli aerei civili: al giorno d'oggi, è possibile rendere luoghi remoti destinazioni turistiche assai attrattive, facendo sì che il turismo diventi un fenomeno sempre più diffuso e soggetto alla globalizzazione (Høyer, 2000; Shaw et al., 1994). Per comprendere i volumi del turismo nell'epoca contemporanea pre-pandemia, basti pensare che, nel 2019, il 65% dei residenti nell'Unione Europea aveva dichiarato di aver viaggiato, almeno una volta nel corso dell'anno, per motivi personali di turismo (Eurostat, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics)). I trasporti aerei costituiscono circa il 50% di tutto il turismo legato ai trasporti (Statista.com) e producono impatti ambientali maggiori di tutti i trasporti turistici su strada. Si ritiene che l'aviazione rappresenti il 2-3% delle emissioni di CO<sub>2</sub> e le previsioni stimano che queste raggiungeranno circa il 4% entro il 2050 (<http://ec.europa.eu/transport/modes/air/environment/>). In effetti, uno dei problemi principali del turismo di massa è proprio il trasporto dei turisti verso le destinazioni. La maggior parte dei turisti arriva in aereo, il che si traduce in seri effetti ambientali sulla natura. Høyer (2000) afferma che il 40-60% degli effetti ambientali causati dal turismo sia dovuti ai trasporti. Il cambiamento climatico dovuto al traffico aereo è un fattore importante quando si parla di turismo sostenibile (Weaver, 2011; Scott, 2011; Barr et al., 2010). Non è solo una questione di consumi energetici; l'aviazione causa inquinamento, rifiuti,

sfruttamento e occupazione di paesaggi e aree abitative. Solo il 20-30 % dei danni ambientali causati dal turismo è dovuto alle attività turistiche nella destinazione, come alloggi, ristoranti e altri servizi e per questa ragione il tema dei trasporti e dell'arrivo dei turisti a destinazione dovrebbe essere indagato più attentamente dagli studiosi.

I grattacieli che ospitano hotel in diverse destinazioni del mondo, i parchi a tema, i campi sportivi sconfinati e altre strutture architettoniche elaborate ad hoc sono solo la punta dell'iceberg dell'impatto ambientale diretto più visibile del turismo, che si porta dietro distruzione di terreni originariamente agricoli, di habitat vulnerabili e talvolta interi ecosistemi, spesso per mancanza di politiche integrate di *destination management* (Hepcan et al., 2013; Inskip, 1991 ; Pegas et al., 2015). Per costruire e servire queste strutture sono necessarie reti di approvvigionamento di risorse, alcune delle quali sono disponibili localmente, mentre altre, tra cui materiali di consumo interni ed esterni e materiali edili, in molti casi devono essere importate da altri paesi. Lo schema si ripete per le costruzioni indirette, come gli alloggi per i nuovi lavoratori del turismo e i servizi di vendita al dettaglio che si rivolgono a quei lavoratori. L'elevata impronta ecologica risultante è amplificata dalla produzione iniziale (fase di costruzione) e continua di rifiuti, come documentato da un numero crescente di prove empiriche. I rifiuti alimentari, compresi gli scarti di preparazione (ad esempio, bucce di patate), i rifiuti di piatti non commestibili (ad esempio, ossa) e i rifiuti di piatti e

buffet commestibili (ad esempio, verdure non consumate), sono i principali responsabili di scarti nei ristoranti degli hotel. Si ritiene che il totale di tali rifiuti provenienti da tutti gli hotel, ristoranti e dal settore della ristorazione (non tutti puramente turistici) rappresenti il 14% di tutti gli sprechi alimentari nell'Unione Europea, con i buffet che danno un contributo sproporzionato (Juvan et al., 2018).

Attività turistiche specifiche producono effetti distinti a livello di impatto ambientale. Ne sono stati un esempio i campi da golf convenzionali, probabilmente perché il loro picco di crescita ha coinciso con l'emergere del movimento ambientalista contemporaneo: questi hanno attirato una notevole attenzione attraverso presunte correlazioni con contaminazione dell'aria e delle acque sotterranee/superficiali dovute alle sostanze chimiche necessarie per mantenere il loro aspetto verdeggianti. L'elevato consumo di acqua locale, l'uso di vegetazione esotica per l'abbellimento e lo spostamento dei residenti locali e dell'habitat della fauna selvatica aggravano questi effetti (Wheeler et al., 2006). Un altro esempio può essere costituito dai comprensori sciistici: tra le criticità associate allo sviluppo di una destinazione sciistica figurano lo sgombero del terreno per le piste da sci e la successiva manutenzione da parte di veicoli per la cura della neve, insieme alla produzione di neve artificiale (Wipf et al., 2005). Le barriere coralline sono un altro tipo di ecosistema fragile: si veda l'esempio della Thailandia, costretta a chiudere il comprensorio di Maya Bay perché troppo gravemente danneggiato dall'arrivo di turisti, con conseguente dispersione di

rifiuti, creme solari e inquinamento dovuto al continuo transito di imbarcazioni, che si stima abbiano portato alla distruzione di circa l'80% della barriera corallina del luogo (Ellis-Petersen, 2019).

Nella pratica, ciò che si evidenzia è che le strategie di turismo sostenibile tendono a concentrarsi su progetti di sviluppo locali, su scala relativamente piccola, che raramente trascendono i confini locali o regionali e, quindi, come si diceva pocanzi, trascurano il più ampio impatto ecologico (Barker & Roberts, 2004; Sharpley, 2000).

### ***2.3.3. Sostenibilità sociale***

L'ultimo aspetto di criticità nell'ambito del turismo sostenibile attiene al terzo pilastro, quello della sostenibilità sociale: l'espansione incontrollata della ricettività turistica e il costante afflusso di turisti nelle aree urbane hanno infatti importanti implicazioni socio-spaziali. Sebbene l'impatto benefico del turismo rimanga un punto di forza del settore (Schubert et al., 2011; Richards, 2001), le ripercussioni negative del carattere di sfruttamento della filiera stanno diventando più evidenti.

Una varietà di studi evidenzia l'impatto del turismo come elemento cruciale nello sviluppo del territorio e nella gestione della destinazione (Kim et al., 2013; Wall e Mathieson, 2006). La maggior parte degli studi che mettono in

luce gli impatti del turismo, lo fanno avvalendosi di indicatori oggettivi come il reddito pro capite, i tassi di criminalità e l'inquinamento (Crotts e Holland, 1993). Tuttavia, diversi studiosi hanno dimostrato che il PIL Pro Capite non è una misura sufficiente a misurare il benessere di una popolazione, e ne è prova il “paradosso della felicità” di Easterlin (Easterlin, 1973): all'aumentare del reddito pro capite, sostiene Easterlin, la felicità dell'individuo aumenta, ma solo fino a un certo punto, dopodiché inizia a diminuire. Andare oltre il PIL o reddito pro capite, quindi, non significa solamente trovare indicatori alternativi che possano tenere in considerazione altri fattori che influiscono sul benessere dell'individuo, ma piuttosto superare la logica del mercato come elemento di valore di per sé (Sen et al, 2010; Gallegati, 2016).

Alla luce di queste criticità, studi più recenti hanno iniziato a concentrarsi su elementi diversi, come la soddisfazione degli abitanti nell'area di destinazione: i risultati mostrano un tasso di soddisfazione disuguale nel tempo, che può suggerire che fasi diverse di sviluppo del momento turistico fanno variare le percezioni degli abitanti circa la loro qualità della vita (Gutiérrez, 2017, Gravari-Barbas et al., 2017, Gurrán e Phibbs, 2017; Peters, 2017).

La tesi di coloro che patrocinano l'idea che il turismo incentivi la protezione o il rilancio del patrimonio locale è infatti sempre più frequentemente contrastata dalle argomentazioni di un filone di ricerca più cautelativo, secondo cui i processi di mercificazione associati al turismo creano una versione



depauperata di quel patrimonio che privilegia i bisogni e i desideri dei turisti rispetto a quelli dei residenti locali. In sostanza, le forze del mercato sembrano prevalere sulle forze sociali e culturali “autentiche”, poiché il patrimonio diventa sempre più una questione di spettacolo, intrattenimento e divertimento. Ad esempio, Gotham, (2002) descrive come il festeggiamento Mardi Cras di New Orleans si sia evoluto essenzialmente da un evento indigeno e altamente simbolico a qualcosa di decontestualizzato, distorto e volgarizzato, associato ad eccessivi consumi alcolici e di cimeli economici, controllato da multinazionali e organizzazioni di marketing turistico locale.

L'elemento qui implicito di de-valorizzazione della cultura residenti è ancora più rilevante in destinazioni piccole, meno sviluppate e periferiche come l'isola di Roatan in Honduras, dove i residenti si lamentano del fatto che la loro cultura tradizionale è stata modificata e distorta da estranei che cercano di trarre un rapido profitto dall'industria del turismo, senza un adeguato confronto o consultazione con i locali (Kirtsoglou & Theodossopoulos, 2004). Esiste un importante corpus di letteratura antropologica empirica che documenta dinamiche simili in diversi contesti culturali. Tali appropriazioni e distorsioni possono generare risentimento a livello locale, e forse più visceralmente quando i residenti stessi diventano oggetti di mercificazione attraverso uno sguardo turistico che li considera oggetti di scena fotogenici in pittoreschi paesaggi locali (Carter, 2008).

Il malcontento interiorizzato dagli abitanti di una destinazione, quando viene esacerbato dalla percezione concreta dei costi economici e ambientali causati dai flussi turistici, può evolvere in una vera e propria ostilità: un modello iconico che lo dimostra è l'Irridex Model (Doxey, 1986), il quale sostiene che gli atteggiamenti generali dei residenti progrediscono nel tempo in quattro stadi a senso unico: si va dall'euforia all'apatia, al fastidio e all'antagonismo, mentre lo status del turismo passa dalla novità al dominio invadente. Anche se ampiamente criticato come semplicistico, l'Irridex Model ha trovato una risonanza più attuale nell'idea di *overtourism* e nella sua affiliazione con manifestazioni e azioni palesemente anti-turistiche in destinazioni come Barcellona e Venezia, che si verificano quando gli atteggiamenti dei locali nei confronti del settore raggiungono il punto di rottura (Koens et al., 2018).

Alcune importanti critiche socioculturali si concentrano su tipologie specifiche di turismo. I casinò, ad esempio, sono stati associati a una maggiore prevalenza del gioco d'azzardo patologico, specialmente tra i residenti locali socialmente svantaggiati (Korn et al., 2003). Grandi eventi sportivi come i derby calcistici e le vacanze studentesche dei così detti *Spring Break* negli Stati Uniti, sebbene monitorati e talvolta anche sanzionati dalle autorità locali, spesso attirano vandalismo e un diffuso abuso di alcol e droghe (Lawton et al., 2015). Più espressamente illecito è il turismo sessuale minorile, un fenomeno diffuso e in espansione in regioni come il Sud-Est Asiatico, reso possibile da alti potenziali

profitti, disperazione legata alla povertà, anonimato del perpetratore conferito dai viaggi all'estero e dalle dinamiche del dark web, applicazione approssimativa delle leggi locali, complessità legali nel perseguire presunti colpevoli e molti altri fattori (Cotter, 2008).

Da quanto fin qui analizzato emerge dunque che la prosperità generata dal turismo dipende in larga misura dalla tipologia e dalla qualità del prodotto turistico, che dovrebbe essere il risultato di un'attenta pianificazione (Kennell, 2014).

Il turismo, e di conseguenza il prodotto turistico, non è un elemento distinto dal contesto sociale in cui va ad inserirsi, ma è piuttosto un processo complesso in cui il "prodotto" venduto è generalmente composto da una costellazione di entità che includono “elementi di sfondo” intangibili come l'atmosfera complessiva di un luogo e la relazione con la popolazione ospitante (Briassoulis, 2002).

Sebbene le politiche urbane e di conservazione abbiano concentrato l'attenzione sull'elaborare e attuare strategie per ridurre la pressione sulle comunità locali e scongiurare lo sfruttamento eccessivo del patrimonio costruito e naturale (Timur et al., 2008), esistono problemi legati al turismo che non possono essere gestiti unicamente dalle politiche pubbliche, se il modello predominante di turismo non è adeguatamente impostato.

Dalle analisi portate avanti in questo capitolo, che hanno permesso di identificare i principali filoni della ricerca sul turismo sostenibile e sulle sfide che esso pone ogni giorno agli attori della filiera, emerge che sempre più attenzione è rivolta alle tematiche della sostenibilità, ma anche che il turismo sostenibile è composto da molte diverse sfaccettature che spesso non vengono prese in considerazione in un’ottica sistemica e all’unisono: sebbene diversi studi focalizzino l’attenzione sulle criticità e sulle opportunità derivanti dall’attuazione di un modello turistico sostenibile, non si riscontrano ricerche in letteratura che provino a mettere in evidenza in maniera sistematica vantaggi e sfide per la realizzazione di un modello turistico sostenibile nell’intera filiera turistica Regione nel suo complesso.

Pertanto, la presente ricerca si basa sul caso di studio della Regione Marche, considerata nell’interezza della sua filiera turistica e non con riferimento specifico ad un’area geografica interna alla stessa – come già proposto in studi su altre Regioni. Le Marche si prestano come “laboratorio naturale” nel quale indagare opportunità e sfide per la transizione verso un turismo più sostenibile, con l’obiettivo di valutare in primis lo stato dell’arte della filiera nei suoi approcci verso la sostenibilità, fornire una visione d’insieme sulle sfide e sulle opportunità che una Regione in transizione verso un modello turistico più sostenibile può trovarsi ad affrontare e, non da ultimo, fornire linee guida operative ed implicazioni manageriali per affrontare tale transizione.

Nel capitolo successivo si concentrerà l'attenzione sul caso di studio, analizzando nel dettaglio la metodologia utilizzata per la ricerca, i cui risultati saranno discussi nel Capitolo 4.

### **3. METODOLOGIA E PIANIFICAZIONE DELLA RICERCA**

Come evidenziato nel capitolo precedente, il campo di ricerca e parola chiave di questo studio è il turismo sostenibile: in un settore dinamico come quello del turismo, e in un periodo caratterizzato da profondi cambiamenti per via della pandemia di COVID-19 (Sharma et al., 2021), il processo di ricerca si è rivelato dinamico e in continua evoluzione. Questa indagine mira ad analizzare lo stato dell'arte del turismo nella Regione Marche, con l'obiettivo di valutarne prospettive di sviluppo ed eventuali criticità che possano mettere in difficoltà la realizzazione di politiche sostenibili all'interno della filiera turistica. Nell'ambito di una più ampia ricerca generale su quale sia il ruolo del turismo come strategia di sviluppo sostenibile, la domanda di ricerca cerca di analizzare in modo sistematico le criticità e le sfide che si pongono ai soggetti della filiera turistica della Regione nell'implementazione di strategie di sviluppo sostenibili.

Attraverso la revisione della letteratura, sono già stati esaminati i concetti di sviluppo sostenibile e turismo sostenibile più rilevanti nella ricerca e sono state messe in evidenza alcune delle principali critiche che la letteratura muove nei confronti del turismo sostenibile sui tre pilastri (economico, ambientale e sociale). Al fine di indagare se il turismo sostenibile nella Regione Marche sia solo una teoria ideale o una prassi già applicata ed economicamente sostenibile, e quale sia

il ruolo della sostenibilità come strategia di sviluppo del turismo, la ricerca mira a valutare lo stato dell'arte nell'applicazione di strategie di sviluppo turistico sostenibile, analizzando le percezioni di professionisti e stakeholder del settore sugli stessi concetti e sulle eventuali problematiche e sfide gestionali che una filiera turistica sostenibile porta con sé.

Per la conduzione dello studio, è stata privilegiata una metodologia di ricerca qualitativa: la raccolta delle informazioni e dei dati ha comportato l'utilizzo di una serie di metodi in fasi parallele e consecutive, che hanno sinergicamente fornito informazioni rilevanti l'una per l'altra (Bryman, 1988). Il metodo qualitativo è stato ritenuto più idoneo a consentire un approfondimento delle complesse dinamiche che intercorrono tra i soggetti della filiera di intermediazione turistica: infatti, seguendo Ezzy (2002), la ricerca qualitativa è in grado di fornire nuove comprensioni dei fenomeni alla luce delle solide descrizioni ricevute dalle persone coinvolte nello studio, che fanno riferimento alle loro percezioni ed esperienze.

*“La ricerca qualitativa è entusiasmante ed importante. È un'attività altamente gratificante perché ci coinvolge con cose che contano, in modi che contano. Attraverso la ricerca qualitativa possiamo esplorare un'ampia gamma di dimensioni del mondo sociale, compresa l'essenza e il flusso della vita quotidiana, le scoperte, le esperienze e le idee dei partecipanti alla nostra*

*ricerca, i modi in cui funzionano i processi sociali, le istituzioni, i discorsi o le relazioni e il significato idee che generano. Possiamo fare tutto questo in modo qualitativo, utilizzando metodologie che esaltano la ricchezza, la profondità, le sfumature, il contesto, la multidimensionalità e la complessità, piuttosto che esserne imbarazzati o disturbati. Invece di modificare questi elementi alla ricerca del quadro generale o della media, la ricerca qualitativa li inserisce direttamente nelle sue analisi e spiegazioni. Ciò significa che ha una capacità senza rivali di costituire argomentazioni convincenti su come funzionano le cose in contesti particolari” Mason (2002).*

Sebbene sia la ricerca qualitativa che quantitativa siano metodi ampiamente utilizzati negli studi sul turismo sostenibile, la scelta di condurre l'analisi con una metodologia qualitativa si basa sullo scopo dell'indagine e sulla domanda di ricerca: si è infatti ritenuto che indagare in profondità tramite interviste le percezioni dei professionisti e degli stakeholder avrebbe fatto emergere questioni profonde in modo più dettagliato ed affidabile rispetto a questionari e sondaggi (Jamal et al., 2001). Inoltre, la ricerca secondaria su cui si basano le fondamenta di questo studio, non si sarebbe rivelata sufficiente a chiarire se la letteratura accademica più recente e il progresso teorico sul turismo sostenibile avessero effettivamente raggiunto a livello pratico i professionisti del settore e gli attori della filiera.



Le potenzialità della ricerca qualitativa nel settore del turismo venivano evidenziate già nel 2001 nella ricerca *“Tourism and the forbidden zone: the underserved power of qualitative inquiry”* (Jamal et al., 2001), dove si prendevano in analisi le potenzialità “sottostimate” della ricerca qualitativa: la ricerca metteva in luce infatti che l'indagine qualitativa avesse il potere di indagare più a fondo nei significati, nei bisogni, nei desideri dell'attore principale all'interno dell'attività turistica, l'essere umano, mentre i presupposti fondamentalisti di verità, obiettività e validità tipici della ricerca quantitativa venivano lentamente abbandonati a favore di nuove testualità, esperienze e conoscenze.

La logica alla base di questo approccio qualitativo è quella di utilizzare la letteratura esistente e le percezioni dei professionisti del settore pubblico e privato emerse dalle interviste per valutare se il turismo sostenibile è una strada percorribile come strategia di sviluppo del settore a livello locale e regionale e determinare quali eventualmente sono le sfide che ostacolano la sua attuazione e quali gli elementi che la incentivano. Il concetto di sostenibilità, infatti, non dovrebbe essere più solamente un argomento di studi accademici o di confronti politici, ma una prassi operativamente declinata a livello di ciascuna destinazione (Fyall et al., 2019), come evidenziato anche nei precedenti capitoli. D'altra parte, sebbene l'attuazione pratica di questi concetti sia un imperativo crescente, sembra che la maggior parte degli operatori del settore non sia ancora pronta ad

implementare tali linee guida: allo stesso tempo, secondo alcuni sondaggi, conferenze e analisi dell'opinione pubblica, da diversi anni anche i consumatori stanno cambiando, dimostrando atteggiamenti più “green” nel turismo (WTO, 2000; Miller, 2003; Zgolli, 2018; Passafaro, 2019), fattore che potrebbe essere trainante nello spostamento della filiera verso approcci e politiche più sostenibili.

Come si inseriscono gli elementi finora citati nel design di questa ricerca? L'analisi condotta mira a raggiungere gli obiettivi dello studio esaminando le percezioni dei professionisti della filiera turistica, nel settore pubblico e privato della Regione Marche. Le ragioni della scelta del metodo qualitativo, come già discusso, sono da attribuirsi alla volontà di ricercare significati piuttosto che numeri. Le percezioni degli attori coinvolti sui dibattiti in corso contribuiranno a valutare ed esaminare se gli *stakeholder* e i manager della destinazione turistica hanno interiorizzato il pensiero attuale riguardo al turismo sostenibile. Infatti, se coloro che sono nella posizione di trasferire nella pratica quanto messo in evidenza dalla teoria non ne comprendono e condividono le implicazioni operative, economiche e ambientali (qualità della vita, profitti economici, equità, eccetera), il passaggio dal turismo come l'abbiamo inteso fino ad oggi a un modello sostenibile rimarrà nell'ambito della retorica e delle buone intenzioni.

Questa indagine qualitativa si articola in due fasi e combina una iniziale desk-research con studio di *secondary data*, all'analisi del caso della Regione Marche condotto tramite interviste semi-strutturate con gli stakeholder della filiera turistica regionale, sia pubblici che privati. Il mix degli strumenti prescelti (interviste qualitative non strutturate e ricerca secondaria) è sembrato il migliore ai fini dell'indagine, avendo la ricerca l'obiettivo di cogliere gli elementi della gestione strategica della filiera turistica nei confronti delle politiche sostenibili.

Il capitolo presenta nel dettaglio la metodologia di ricerca, le basi per la selezione del campione, la strumentazione e la conduzione dell'indagine.

### **3.1 Prima fase: la desk research**

La ricerca si è inizialmente basata su una desk research volta a raccogliere e analizzare dati secondari che potessero porre le basi per una più ampia e dettagliata comprensione del fenomeno del turismo nelle Marche. La desk research consiste nella raccolta di dati secondari da fonti interne, internet, biblioteche, associazioni di categoria, agenzie governative e rapporti pubblicati. Viene spesso svolto all'inizio di uno studio come step iniziale per valutare come procedere in modo più approfondito con una ricerca primaria (Hague, 2004)

Gli oggetti di ricerca più indagati con la desk research sono riportati nella tabella seguente:

Oggetto di ricerca	Strumenti/obiettivi
Analisi di mercato	Statistiche ufficiali o algoritmi basati sulla popolazione o altri dati come il PIL nazionale, i consumi di elettricità eccetera
Trend	Serie storiche di statistiche e dati ufficiali forniti dall'impresa
Profilo aziendale/istituzionale	Utilizzato per creare un quadro di clienti o concorrenti, tratta questioni come le dimensioni, i prodotti che vendono, le aree geografiche in cui operano, la loro performance finanziaria e le loro intenzioni di investimento. Sono informazioni generalmente reperibili sul web.
Prodotti	Informazioni sulle tipologie di prodotti offerti dalle aziende oggetto di analisi, che possono essere ottenuti da siti web ufficiali che mostrano le loro caratteristiche intrinseche e prestazionali
Prezzi	In molti mercati, i prezzi dei prodotti sono pubblicati e possono essere ottenuti da listini ufficiali o siti web
Distribuzione	Articoli, recensioni e commenti mostrano il percorso dei servizi e dei prodotti lungo la loro catena del valore
Promozioni	Gli annunci su mezzi di comunicazione online e offline mostrano come le aziende promuovono i propri prodotti

Tabella III.1 – Oggetti di analisi nella desk research, rielaborazione da Hague (2004)

Le fonti più utilizzate nella desk research sono:

<b>Fonte</b>	<b>Informazioni che possono essere ricavate dalla fonte</b>
Fonti interne all'organizzazione	Elenchi clienti; dati sulle vendite; andamento delle vendite nel tempo; indagini interne; relazioni dei rappresentanti di vendita; rapporti di mercato eccetera
Libraries e Database Online	Riviste; giornali; directory; ritagli; rapporti; statistiche del governo; statistiche dell'UE; statistiche del settore; dizionari; libri su prodotti e processi eccetera
Associazioni di categoria	statistiche del settore; elenchi dei membri; documenti tecnici; rapporti eccetera
Enti istituzionali	Statistiche ufficiali su produzione, popolazione e occupazione; libri bianchi; rapporti su monopoli e fusioni; dati ed elenchi del censimento; relazioni nazionali; dati di import-export eccetera
Fiere	Elenchi delle aziende espositrici; brochure e cataloghi degli espositori; dati sui flussi di accesso alle fiere eccetera
Internet	Siti web aziendali per informazioni su prodotti e aziende; articoli; l'accesso ai rapporti di ricerche di mercato (o almeno ai loro estratti); elenchi di società; statistiche del governo; statistiche demografiche eccetera

Tabella III.2 – Fonti di informazione nella desk research, rielaborazione da Hague (2004)

Nel caso di questo studio, si è proceduto a raccogliere dati dai siti ufficiali ISTAT (<https://www.istat.it/it/archivio/turismo>) e Regione Marche, alla sezione statistiche per il turismo (<http://statistica.regione.marche.it/statistiche-per->

argomento/turismo). La raccolta e analisi dei dati quantitativi ha avuto luogo nei primi mesi del 2020. L'obiettivo di questa analisi preliminare era quello di creare uno scenario iniziale per determinare la situazione del turismo regionale nel periodo pre-Covid (2019). Questo benchmark ha permesso di affrontare la successiva ricerca qualitativa con maggior consapevolezza circa lo stato dell'arte del turismo nella Marche prima della pandemia che ha profondamente mutato lo scenario del turismo internazionale.

I risultati della desk research sono riportati nel capitolo 4 di questo elaborato.

## **3.2 Seconda fase: le interviste semi-strutturate**

### ***3.2.1 La selezione dei partecipanti***

Gli operatori della filiera coinvolti nel processo di ricerca tramite interviste semi-strutturate sono stati selezionati secondo il criterio del *purposeful sampling* o campionamento intenzionale, metodologia ampiamente utilizzata nella ricerca qualitativa perché efficace nell'ottenere informazioni da tipologie di attori eterogenei e ricchi di informazioni relative al fenomeno da indagare (Palinkas et al., 2015) e per utilizzare nel modo più efficace possibile le risorse a disposizione (Patton, 2002). Il campionamento intenzionale comporta l'identificazione e la

selezione di individui o gruppi di individui che sono particolarmente informati o hanno vissuto in prima persona un fenomeno di interesse (Cresswell, 2007; Cresswell et al., 2011) ed è quindi stato utilizzato per selezionare attori della filiera turistica marchigiana, appartenenti sia ad enti pubblici che privati, ritenuti conoscitori dell'argomento (Schutt, 2018).

Nel campionamento qualitativo, la rappresentatività statistica e la scala non sono considerazioni chiave (Holloway et al., 2010). L'accuratezza e la precisione del campione nella ricerca qualitativa sono caratterizzate dalla capacità del campione stesso di rappresentare gli attributi rilevanti (Ritchie et al., 2014). Alla base del campionamento intenzionale c'è infatti l'idea che i ricercatori, basandosi sulla loro conoscenza teorica e comprensione a priori del tema, presuppongono che individui specifici possano avere punti di vista significativi sul fenomeno a cui si fa riferimento (Robinson, 2014).

Esistono diverse tecniche di campionamento intenzionale: esempi includono la selezione di casi estremi o anomali, qualora si vogliano evidenziare insolite manifestazioni del fenomeno indagato; oppure, casi con massime differenze tra loro, allo scopo di documentare varianti diverse che emergono in seguito a processi di adattamento a situazioni differenti e di evidenziare i modelli comuni che attraversano le varianti; in alternativa, ancora, la selezione intenzionale del campione può scegliere casi omogenei al fine di minimizzare le

varianti tra casi, semplificare l'analisi e facilitare eventuali interviste di gruppo (Palinkas et al., 2015).

<b>Tipologia di campionamento intenzionale</b>	<b>Situazioni in cui si verifica il fenomeno di interesse</b>
Campionamento dei casi estremi	Con riferimento ad un medesimo criterio di investigazione, situazioni estreme (es: azienda con la miglior performance o di maggior successo)
Campionamento dei casi intensi	Con riferimento ad un medesimo criterio di investigazione, situazioni "speciali" ma non estreme (es: aziende con buone performance)
Campionamento dei casi con differenze massime	Con riferimento ad un medesimo criterio di investigazione, situazioni che permettano di massimizzare l'eterogeneità del campione (es: aziende piccole, medie e grandi).
Campionamento dei casi tipici	Casi "standard" o tipici di una certa situazione (es: consumatore tipico)
Campionamento dei casi critici	Selezione intenzionale di situazioni limite che permettano di testare una certa ipotesi e successivamente estenderla a situazioni non limite/ordinarie (es: aziende innovatrici)

Tabella III.3 – Tipologie di campionamento intenzionale, rielaborazione da Patton (1990)

Ogni strategia di campionamento intenzionale permette di individuare analogie e differenze tra soggetti circa il fenomeno indagato. Di conseguenza, per perseguire lo scopo dello studio e assicurare vicinanza all'oggetto di ricerca, (Scerri e Presbury, 2020), sono stati utilizzati due criteri di selezione. In primo



luogo, i partecipanti dovevano essere attori partecipi nella filiera turistica della Regione Marche, come professionisti, lavoratori di imprese private del settore o enti pubblici o non governativi. In secondo luogo, i partecipanti dovevano essere disposti a prendere parte allo studio, consapevoli degli scopi della ricerca e in grado di descrivere esperienze e percezioni (Bernard, 2002). Dal momento che fare generalizzazioni sull'intera popolazione non è tra gli scopi di questa ricerca, il metodo di campionamento selettivo risulta appropriato per lo studio, come evidenziato anche dalle analisi di Brewis (2014) e Robinson (2014).

Il processo di selezione ha portato all'individuazione di un campione composto da cinquanta rispondenti: tutti i soggetti intervistati erano attivamente coinvolti nella filiera turistica della Regione Marche, nel settore pubblico (istituzioni ed enti a livello regionale) e privato (tour operator, associazioni alberghiere, agenti di viaggio, federazioni di ospitalità, eccetera) da un livello macro, a monte della filiera (istituzioni) fino a un livello micro, a valle nella filiera e vicino al consumatore finale (i.e.: guide turistiche, albergatori). Trentacinque dei cinquanta soggetti contattati hanno accettato di partecipare alla ricerca.

Per mantenere l'anonimato dei soggetti che hanno preso parte alla ricerca, di seguito sono elencate le categorie di appartenenza e la numerosità di ciascun campione, senza indicare però i nomi dei singoli soggetti intervistati.

<b>Rappresentanti istituzionali e di Associazioni</b>	
Referenti Istituzionali (Regione Marche, Comuni, IAT)	6
Referenti di Associazioni di Categoria	4
Referenti di Aree Protette/Enti Parco	4
Referente di Associazioni (Borghi Più Belli d'Italia, Touring Club...)	4
<b>Attività di intermediazione turistica</b>	
Referenti di Tour Operator	5
Gestori di Agenzie di Viaggio	4
<b>Erogazione di servizi per il turista</b>	
Guide Turistiche	2
Gestori di imprese ricettive	3
Gestori di stabilimenti balneari	3

Tabella III.4 – Categorie di appartenenza e numerosità di ciascun sottogruppo del campione

### ***3.2.2 La raccolta dei dati***

La raccolta dei dati è avvenuta tra maggio 2020 e dicembre 2021 e si è basata sull'utilizzo di interviste semi-strutturate. Le interviste sono tutte state condotte in italiano, in presenza presso gli uffici dei soggetti intervistati o a distanza tramite piattaforme digitali, in base alle preferenze degli intervistati e alle restrizioni imposte dalla pandemia e hanno avuto durata variabile tra i 40 e i 90 minuti. Al termine delle interviste, le registrazioni raccolte con il consenso degli intervistati sono state trascritte manualmente in documenti di testo. Köseoğlu (2018) suggerisce che il campione ideale per una ricerca qualitativa oscilla tra i quindici e i quaranta partecipanti, se si è giunti ad una buona saturazione di informazioni. Al completamento della trentesima intervista, si potevano già

evidenziare tutti i temi ricorrenti emersi dalla ricerca, tuttavia, per confermare il livello di saturazione, si è deciso di completare tutte le trentacinque interviste previste dal campione, dalle quali continuavano ad emergere le tematiche già evidenziate nelle interviste precedenti, confermando quindi il raggiungimento di un livello di saturazione. I risultati della presente ricerca si basano perciò sull'analisi di trentacinque interviste.

Ogni intervista, la cui traccia completa è disponibile nell'Appendice A, si è avviata con una serie di “*grand tour questions*” (McCracken, 1988) sull'impresa o ente di appartenenza, per poi passare ai temi di:

- a) Covid-19 e impatto sui flussi turistici nella Regione Marche
- b) Tendenze dei nuovi prodotti turistici e dei “nuovi turisti”
- c) Potenzialità del territorio tra costa ed entroterra
- d) Ruolo e potenzialità delle strategie di sviluppo sostenibile

Essendo le interviste semi-strutturate, la traccia dell'intervista è stata utilizzata per assicurarsi che tutte le informazioni rilevanti fossero raccolte, pur rimanendo aperta agli input dei partecipanti e in grado di rispondere in modo flessibile ad eventuali cambiamenti di argomento o filoni di discussione interessanti.

### ***3.2.3 L'analisi dei dati***

Nonostante l'esistenza di software che permettano di avvalersi di strumenti diversi per analizzare i dati qualitativi, per questo studio si è preferito utilizzare l'approccio di suggerito da Gröschl (2005) e Köseoğlu (2020) secondo cui, data l'immersione e l'esperienza maturata dall'autore nelle fasi di raccolta dei dati, questi ultimi potevano essere analizzati manualmente, offrendo vantaggi per un approccio interpretativo piuttosto che per un'analisi meccanica condotta utilizzando dei software. Le risposte alle domande aperte sono infatti una fonte di informazioni ricca, profonda e spesso anche sottoutilizzata, dal momento che in pochi casi i feedback dei rispondenti vengono utilizzati per migliorare il questionario stesso o per portare a galla o approfondire risposte fornite ad altre domande della traccia (Mossholder et al., 1995). In realtà, diversi studi evidenziano come il processo di analisi di dati qualitativi non sia affatto semplice e lineare: Hong (1984), ad esempio, mette in luce come diversi temi indagati vadano poi a perdersi in fase di analisi delle interviste qualitative, probabilmente per una mancanza di codifica universale delle domande aperte, processo più immediato e intuitivo quando invece si parla di *survey* ed analisi quantitative (Montgomery, 1997). Se infatti, da una parte, il vantaggio dell'indagine qualitativa è quello di poter portare a galla temi profondi e ampie tematiche di informazioni, dall'altra c'è il rischio che parte di essi vengano persi prima della

chiusura dell'analisi (Wolfe et al., 1993). La letteratura si concentra su una varietà di strumenti e tecniche di ricerca qualitativa a disposizione dei ricercatori, che vanno dall'analisi del discorso alla fenomenologia, dalla *grounded theory* all'etnografia: tuttavia, queste tecniche pongono le loro basi nella sociologia e tendono ad ignorare gli item a risposta aperta come metodo di raccolta dei dati qualitativi (Dey, 1993).

Alla luce di quanto finora esposto, per elaborare i dati raccolti dalle interviste si è scelto di procedere con un processo di analisi simile a quello descritto da Watkins (2007). Infatti, secondo l'autrice, nonostante i numerosi vantaggi di utilizzare ricerche qualitative per far progredire teoria e prassi, in diversi casi gli studiosi concordano sul fatto che l'aspetto più scoraggiante è analizzare i dati in modo rigoroso e non eccessivamente *time-consuming*, dal momento che la profondità quantità di dati raccolti (in termini di numero di pagine, ad esempio) tramite ricerche qualitative possono, in diversi casi, superare quelle di metodi quantitativi.

Il metodo proposto da Watkins (2017) suggerisce di avviare il processo di analisi proprio dalle trascrizioni grezze delle interviste, che possono essere archiviate in formato Word o Excel: nel caso della presente ricerca, tutte le registrazioni delle interviste sono state trascritte utilizzando Microsoft Word ©

2020. Dalle trascrizioni, il metodo di analisi si articola in diverse fasi che permettono di giungere ad un elenco semplificato di citazioni che possono essere incorporate nel prodotto finale. Sebbene la tecnica di Watkins sia applicabile sia a trascrizioni che a registrazioni di interviste, in questa ricerca si è lavorato unicamente con trascrizioni. L'analisi dei dati si è quindi articolata in cinque passaggi, illustrati nella tabella seguente.

<b>Fase di analisi</b>	<b>Azioni</b>
1. Assicurarsi che tutte le trascrizioni dei dati siano formattate in modo simile	Tutte le interviste sono state trascritte in file Microsoft Word utilizzando lo stesso formato, riportante la data dell'intervista, il nome dell'intervistato, l'ente/azienda di appartenenza, il suo ruolo all'interno dello stesso, le domande poste e le risposte ottenute.
2. Posizionare i dati trascritti e formattati in una "Tabella Fase 1" all-inclusive	Le risposte ottenute dagli intervistati sono state copiate e incollate come citazioni dirette in una tabella formata da più righe e colonne. Le colonne indicavano: la trascrizione a cui si faceva riferimento, la domanda, la risposta ottenuta, note ed osservazioni preliminari sulle parole chiave/codici interpretativi. La tabella all-inclusive della Fase 2 differisce dalle trascrizioni della Fase 1 solo per il formato in cui sono riportate le informazioni.
3. Ridurre i dati della Tabella 1 all-inclusive per produrre una Tabella Fase 2	Partendo dalle informazioni contenute nella Tabella della Fase 2, si concentra l'attenzione sulle aree su cui è rilevante, ai fini dello studio, sviluppare l'analisi, lasciando

	<p>all'interno della nuova tabella solo le informazioni rilevanti ai fini dell'analisi e della domanda di ricerca. Ciascuna riga di dati che non aiuta a rispondere alla domanda di ricerca viene rimossa: ciò implica un focus più ristretto sui dati e incoraggia la progressione dallo sviluppo di codici aperti a "codici focalizzati" più specifici (Grinnell et al., 2011; Watkins, 2012). Si possono produrre tabelle diverse in base ai diversi codici che si vanno ad identificare. Successivamente, i "codici focalizzati" possono essere sviluppati in concetti e quindi temi che possono essere inclusi nei risultati del progetto come presentazioni, documenti e relazioni.</p>
<p>4. Ridurre ulteriormente i dati della Tabella Fase 2 per evidenziare i temi principali</p>	<p>La Fase 4 è fondamentalmente un ripetersi dei passaggi di cui alla Fase 3, per creare una presentazione dei dati ancora più breve e condensata. Rivedere ogni fase delle tabelle dei dati e prendere decisioni su quali blocchi di testo dovranno essere portati avanti nell'analisi e quali verranno rimossi è uno dei passaggi più critici dell'analisi dei dati qualitativi.</p>
<p>5. Trascrivere i risultati preliminari dello studio utilizzando la versione finale della Tabella Dati</p>	<p>Le informazioni contenute nella versione finale delle "Data Tables" possono essere utilizzate per iniziare a redigere i risultati della ricerca. Nella fase di introduzione dei dati qualitativi nei risultati del progetto, è utile tornare alla domanda di ricerca generale, sottolineare i temi finali dell'analisi e/o riportare le citazioni prese dalla versione finale della tabella che ha permesso di identificare, perfezionare e illustrare quei temi.</p>

	Per rispondere a più di una domanda di ricerca, si può tornare alla Tabella all-inclusive della Fase 1 e ricominciare il processo.
--	--

Tab. III.5 Il processo di analisi dei dati qualitativi seguito in questa ricerca, rielaborazione propria da Watkins (2017)

Nel capitolo seguente verranno presentati i risultati dell'analisi qui illustrata, integrati e supportati con citazioni dirette tratte dalle interviste.





## **4. ANALISI DEI RISULTATI**

### **4.1 Regione Marche, turismo e Covid-19: i risultati della desk research**

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca, e quindi comprendere se le strategie di sviluppo sostenibile siano un fattore incisivo per lo sviluppo turistico della Regione Marche o ancora solo un'utopia, la ricerca non ha potuto esimersi dall'analizzare le principali evoluzioni del settore turistico delle Marche con riferimento al periodo pre-Covid-19, al fine di delineare la situazione antecedente all'emergenza.

Il turismo svolge un infatti ruolo sempre più importante ai fini dello sviluppo socioeconomico della Regione Marche. La crescita dell'attenzione e degli investimenti in tale settore, soprattutto in questi ultimi anni, sono da ricondurre alla convinzione delle rilevanti potenzialità che il sistema territoriale marchigiano può esprimere: ne sono un esempio le campagne pubblicitarie trasmesse nelle principali emittenti televisive e radiofoniche nazionali, i continui investimenti e finanziamenti del settore (<https://www.regione.marche.it/Piattaforma210/Turismo>), la ratifica della Carta Europea per il Turismo Sostenibile CETS e, non da ultima, la recentissima approvazione della Strategia Regionale Sviluppo Sostenibile (DAAL n°25 del 13 dicembre 2021, <https://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Sviluppo->

Sostenibile/Strategia-Regionale-Sviluppo-Sostenibile#Strategia-Regionale-Sviluppo-Sostenibile), definita con un approccio olistico in linea con l'innovazione di processo richiesta e che riguarda la forte connessione di quattro ambiti d'azione: sociale, ambientale, economico ed istituzionale, al fine di superare l'approccio "per settori".

Inoltre, vi è la consapevolezza che il turismo è un'attività trasversale che può portare beneficio alle altre attività economiche ed è in grado di produrre un importante effetto moltiplicatore sull'economia locale: ne sono testimonianza le diverse tipologie di turisti che approdano nelle Marche, come si vedrà poco più avanti nell'elaborato, e l'unicità dell'organizzazione ricettiva, con strutture che vanno dai grandi alberghi della costa, agli alloggi diffusi dell'entroterra.

In effetti, questi aspetti sono confermati da un'analisi dei dati sulla ricettività turistica: i dati riportati nella Tabella IV.1 consentono di evidenziare un considerevole aumento nella capacità ricettiva complessiva nelle Marche dal 2015 al 2019. Tuttavia, concentrando l'analisi su diverse tipologie di esercizio, si possono notare andamenti in contrastanti: in base ai dati Istat, il numero degli esercizi alberghieri nel periodo considerato sarebbe diminuito da 884 a 815 unità (69 esercizi in meno, pari a una contrazione del -7,8%) e il numero dei relativi posti letto sarebbe sceso da 60.743 a 55.999 (4.744 unità in meno, una variazione

del -7,8%). Risulterebbero invece in aumento, con riferimento ai cosiddetti esercizi complementari, sia gli agriturismi (passati da 1.140 a 1.176 unità, 36 esercizi in più), sia i Bed & Breakfast (da 1.692 a 2.001, + 309). Queste ultime, in particolare, sono tipologie di “offerta ricettiva diffusa” che ben si adattano ai principi della sostenibilità (Confalonieri, 2011; Vignali, 2011). In riferimento alla capacità ricettiva nella regione, sarebbe indispensabile fare conto anche della disponibilità delle seconde case, le quali costituiscono una parte importante del sistema ricettivo, ma rispetto al quale non si dispone di stime attendibili.

Anni	Esercizi alberghieri		Agriturismi		B&B		Altri esercizi complementari	
	N. esercizi	N. posti letto	N. Esercizi	N. posti letto	N. esercizi	N. posti letto	N. esercizi	N. posti letto
<b>2015</b>	884	60.743	1.140	17.830	1.692	8.610	833	112.530
<b>2016</b>	873	60.086	1.159	18.215	1.867	9.430	907	113.447
<b>2017</b>	816	57.306	1.130	18.007	1.749	8.849	957	109.148
<b>2018</b>	823	57.480	1.168	18.187	1.920	9.657	3.024	119.893
<b>2019</b>	815	55.999	1.176	18.335	2.001	10.020	4.080	115.577

Tabella IV.1 – Capacità ricettiva nella regione Marche dal 2015 al 2019, rielaborazione propria da dati ISTAT

Esaminando i dati storici relativi ai flussi turistici nel periodo pre-Covid-19, suddivisi per tipologie di struttura ricettiva, si osserva che dopo il brusco calo registrato nel 2017, dovuto all’effetto del sisma verificatosi nell’anno precedente,

nel biennio 2018-2019 gli arrivi sono aumentati considerevolmente, superando i livelli antecedenti all'evento catastrofico. Nel 2019, infatti, sono stati rilevati 2.417.288 arrivi contro i 2.350.668 del 2015 (Tabella IV.2); le percentuali di incremento maggiori sono osservate per le strutture complementari (Tabella IV.3).

A fronte degli incrementi negli arrivi, il numero di presenze complessive è invece risultato in diminuzione nel 2018 rispetto all'anno precedente, poi nuovamente in ripresa nel 2019 ma comunque a livelli inferiori se confrontati con gli anni precedenti (Tabella IV.4). A questo proposito, va segnalato il calo registrato per gli alberghi di 1 e 2 stelle, mentre sono da rimarcare le performance positive degli agriturismi (+9,2% nel 2019 rispetto al 2018), dei Bed & Breakfast (+18,8%) e degli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (Tabella IV.5). Un dato sul quale riflettere riguarda la permanenza media, che dal 2015 al 2019 è scesa nel complesso rispettivamente da 5,2 a 4,3 notti, evidenziando valori nettamente maggiori nel caso di alcuni esercizi non complementari (Tabella IV.6).

<b>Tipologia di esercizio</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Alberghi di 5 stelle, 5 stelle lusso e 4 stelle	526.099	549.181	507.706	575.386	602.423
Alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	882.308	897.769	800.917	847.688	871.803
Alberghi di 2 stelle e	134.837	125.459	127.779	141.239	151.272

alberghi di 1 stella					
<b>Totale esercizi alberghieri</b>	1.543.244	1.572.409	1.436.402	1.564.313	1.625.498
Campeggi e villaggi turistici	369.340	392.628	329.027	262.564	282.166
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	89.783	84.630	85.590	150.463	186.965
Agriturismi	154.259	156.719	134.033	148.385	171.310
Bed and breakfast	72.501	80.407	76.160	88.202	105.396
Altri esercizi ricettivi	121.541	88.991	55.843	42.637	45.953
<b>Totale esercizi extra-alberghieri</b>	807.424	803.375	680.653	692.251	791.790
<b>Arrivi complessivi</b>	2.350.668	2.375.784	2.117.055	2.256.564	2.417.288

Tabella IV.2 –Andamento del numero arrivi turistici nella regione Marche suddivisi per tipologia di esercizio ricettivo, periodo 2015-2019, rielaborazione propria da dati ISTAT

<b>Tipologia di esercizio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Alberghi di 5 stelle, 5 stelle lusso e 4 stelle	4,4%	-7,6%	13,3%	4,7%
Alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	1,8%	-10,8%	5,8%	2,8%
Alberghi di 2 stelle e alberghi di 1 stella	-7,0%	1,8%	10,5%	7,1%
<b>Totale esercizi alberghieri</b>	1,9%	-8,6%	8,9%	3,9%
Campeggi e villaggi turistici	6,3%	-16,2%	-20,2%	7,5%
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	-5,7%	1,1%	75,8%	24,3%
Agriturismi	1,6%	-14,5%	10,7%	15,4%
Bed and breakfast	10,9%	-5,3%	15,8%	19,5%
Altri esercizi ricettivi	-26,8%	-37,2%	-23,6%	7,8%
<b>Totale esercizi extra-alberghieri</b>	-0,5%	-15,3%	1,7%	14,4%
<b>Arrivi complessivi</b>	1,1%	-10,9%	6,6%	7,1%

Tabella IV.3 –Andamento del numero arrivi turistici nella regione Marche suddivisi per tipologia di esercizio ricettivo, periodo 2016-2019 (variazioni percentuali annuali), rielaborazione propria da dati ISTAT

<b>Tipologia di esercizio</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Alberghi di 5 stelle, 5 stelle lusso e 4 stelle	1.574.381	1.709.238	1.674.522	1.305.526	1.344.871
Alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	3.469.207	3.618.120	3.438.559	2.879.916	2.931.307
Alberghi di 2 stelle e alberghi di 1 stella	584.710	509.960	514.596	484.455	457.363
<b>Totale esercizi alberghieri</b>	<b>5.628.298</b>	<b>5.837.318</b>	<b>5.627.677</b>	<b>4.669.897</b>	<b>4.733.541</b>
Campeggi e villaggi turistici	3.511.190	3.628.381	3.182.113	2.559.479	2.698.365
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	656.984	589.114	597.591	1.418.681	1.876.000
Agriturismi	588.953	619.604	579.777	524.722	573.028
Bed and breakfast	204.470	238.120	266.126	219.894	261.297
Altri esercizi ricettivi	1.554.820	1.184.993	878.333	263.865	228.569
<b>Totale esercizi extra-alberghieri</b>	<b>6.516.417</b>	<b>6.260.212</b>	<b>5.503.940</b>	<b>4.986.641</b>	<b>5.637.259</b>
<b>Presenze</b>	<b>12.144.71</b>	<b>12.097.53</b>	<b>11.131.61</b>	<b>9.656.538</b>	<b>10.370.80</b>

<i>complessive</i>	5	0	7		0
--------------------	---	---	---	--	---

Tabella IV.4 – Andamento del numero di presenze turistiche nella regione Marche suddivisi per tipologia di esercizio ricettivo, periodo 2015-2019, rielaborazione propria da dati ISTAT

<b>Tipologia di esercizio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Alberghi di 5 stelle, 5 stelle lusso e 4 stelle	8,6%	-2,0%	-22,0%	3,0%
Alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	4,3%	-5,0%	-16,2%	1,8%
Alberghi di 2 stelle e alberghi di 1 stella	-12,8%	0,9%	-5,9%	-5,6%
<b>Totale esercizi alberghieri</b>	3,7%	-3,6%	-17,0%	1,4%
Campeggi e villaggi turistici	3,3%	-12,3%	-19,6%	5,4%
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	-10,3%	1,4%	137,4%	32,2%
Agriturismi	5,2%	-6,4%	-9,5%	9,2%
Bed and breakfast	16,5%	11,8%	-17,4%	18,8%
Altri esercizi ricettivi	-23,8%	-25,9%	-70,0%	-13,4%
<b>Totale esercizi extra-alberghieri</b>	-3,9%	-12,1%	-9,4%	13,0%
<i>Presenze complessive</i>	-0,4%	-8,0%	-13,3%	+7,4%

Tabella IV.5 – Andamento del numero di presenze turistiche nella regione Marche suddivisi per tipologia di esercizio ricettivo, periodo 2016-2019, rielaborazione propria da dati ISTAT

<b>Tipologia di esercizio</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Alberghi di 5 stelle, 5	3,0	3,1	3,3	2,3	2,2



stelle lusso e 4 stelle					
Alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	3,9	4,0	4,3	3,4	3,4
Alberghi di 2 stelle e alberghi di 1 stella	4,3	4,1	4,0	3,4	3,0
<b>Totale esercizi alberghieri</b>	3,6	3,7	3,9	3,0	2,9
Campeggi e villaggi turistici	9,5	9,2	9,7	9,7	9,6
Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	7,3	7,0	7,0	9,4	10,0
Agriturismi	3,8	4,0	4,3	3,5	3,3
Bed and breakfast	2,8	3,0	3,5	2,5	2,5
Altri esercizi ricettivi	12,8	13,3	15,7	6,2	5,0
<b>Totale esercizi extra-alberghieri</b>	8,1	7,8	8,1	7,2	7,1
<b><i>Permanenza media complessiva (notti)</i></b>	5,2	5,1	5,3	4,3	4,3

Tabella IV.6 – Permanenza media dei turisti nella regione Marche per tipologia di esercizio, periodo 2015-2019, rielaborazione propria da dati ISTAT

Ulteriori riflessioni possono essere effettuate prendendo in esame la provenienza dei flussi turistici nelle Marche, focalizzandosi anche sui turisti stranieri che, nel 2019, avevano rappresentato il 16% degli arrivi, un dato in controtendenza rispetto alla media nazionale e che sarà spunto per ulteriori considerazioni più avanti nella discussione.

Per quanto riguarda il turismo “interno”, cioè di cittadini Italiani che si muovono entro i confini della nazione, e che è stato, come si vedrà, il motore trainante della

stagione turistica 2020, nel 2019 circa un arrivo su cinque (20,5%) proveniva dalla Lombardia, incidendo su praticamente un quarto sulle presenze complessive, come si può evincere dalla tabella IV.7; in ordine di importanza come numero di arrivi, seguono l'Emilia-Romagna (13,2% degli arrivi totali e 11,8% delle presenze) e il Lazio (11,5% degli arrivi e 8,8% delle presenze). Questi primi tre mercati geografici aggregati peserebbero da soli poco meno della metà degli arrivi complessivi e delle presenze; esisterebbero pertanto importanti spazi di espansione sul mercato nazionale, le cui implicazioni teoriche e manageriali verranno analizzate più nel dettaglio nei paragrafi successivi. Nelle tabelle incluse in Appendice alle sezioni B e C per facilitare la lettura della presente ricerca, è possibile osservare l'andamento degli arrivi e delle presenze dei turisti italiani nelle Marche nel periodo 2011-2019, suddivisi per provincia di destinazione e regione di provenienza.

<b>Regione di residenza dei clienti</b>	<b>% sul totale arrivi</b>	<b>% sul totale presenze</b>
Lombardia	20,5%	23,4%
Emilia-Romagna	13,2%	11,8%
Lazio	11,5%	8,8%
Marche	8,9%	16,2%
Veneto	7,9%	6,5%
Umbria	5,6%	7,3%
Piemonte	5,3%	5,5%
Toscana	5,2%	3,4%

Puglia	5,0%	3,7%
Campania	4,4%	3,5%
Abruzzo	3,7%	2,5%
Trentino-Alto Adige	1,7%	1,9%
Sicilia	1,5%	1,5%
Friuli-Venezia Giulia	1,4%	1,0%
Liguria	1,2%	0,7%
Calabria	0,9%	0,8%
Molise	0,6%	0,5%
Basilicata	0,6%	0,5%
Sardegna	0,5%	0,4%
Valle d'Aosta	0,1%	0,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella VI.7 – Provenienza dei turisti italiani nelle Marche. Anno 2019, rielaborazione propria da dati ISTAT

Per quanto concerne il turismo internazionale, dai dati esposti nella Tabella IV.8 si evince che la Germania costituisce il mercato principale con 68.256 arrivi (pari al 17,2% del totale) e 297.071 presenze (17,2% del totale) registrate nell'anno 2019; seguono i Paesi Bassi (8,5% degli arrivi), la Svizzera e il Liechtenstein (7,2% degli arrivi), la Francia (6,5% degli arrivi) e il Regno Unito (5,0% degli arrivi). Complessivamente, gli arrivi degli stranieri sono stati pari a 396.208 mentre le presenze complessive 1.722.945 unità; il peso del mercato estero sul totale si attesterebbe al 16,4% degli arrivi e al 16,6% delle presenze (Tabella IV.9). Percentuali ben al di sotto di quanto osservato a livello nazionale: mediamente, il segmento di turismo straniero peserebbe il 49,5% degli arrivi e il

50,5% delle presenze. Si evidenzia pertanto un importante obiettivo di internazionalizzazione, con particolare riguardo ai segmenti di turisti internazionali con capacità di spesa elevate rispetto ai quali la variegata offerta della regione può risultare attraente. Nelle tabelle incluse in Appendice D si possono esaminare nel dettaglio i dati relativi ai flussi turistici internazionali nella regione Marche nel periodo 2011-2019.

<b>Paese di residenza dei clienti</b>	<b>Arrivi</b>	<b>% sul totale arrivi</b>	<b>Presenze</b>	<b>% sul totale presenze</b>
Germania	68.256	17,2%	297.071	17,2%
Paesi Bassi	33.790	8,5%	192.135	11,2%
Svizzera e Liechtenstein	28.424	7,2%	107.741	6,3%
Francia	25.732	6,5%	80.304	4,7%
Regno unito	19.665	5,0%	64.490	3,7%
Belgio	16.253	4,1%	78.205	4,5%
Stati Uniti	16.206	4,1%	71.348	4,1%
Polonia	15.582	3,9%	48.902	2,8%
Russia	15.031	3,8%	65.754	3,8%
Austria	13.202	3,3%	50.877	3,0%
Ceca, Repubblica	10.306	2,6%	58.662	3,4%
Spagna	10.054	2,5%	34.399	2,0%
Romania	8.836	2,2%	40.107	2,3%
Cina	6.204	1,6%	55.207	3,2%
Svezia	5.219	1,3%	21.082	1,2%
Altri Paesi	103.448	26,1%	456.661	26,5%
<b><i>Totale Paesi esteri</i></b>	<b><i>396.208</i></b>	<b><i>100,0%</i></b>	<b><i>1.722.945</i></b>	<b><i>100,0%</i></b>

Tabella IV.8 – Provenienza dei turisti stranieri nelle Marche, anno 2019, rielaborazioni proprie da dati ISTAT

<b>Paese di residenza dei clienti</b>	<b>Arrivi</b>	<b>% sul totale complessivo</b>	<b>Presenze</b>	<b>% sul totale complessivo</b>
Italia	2.021.080	83,6%	8.647.855	83,4%
Paesi esteri	396.208	16,4%	1.722.945	16,6%
<b>Totale complessivo (Italia + Estero)</b>	<b>2.417.288</b>	<b>100,0%</b>	<b>10.370.800</b>	<b>100,0%</b>

Tabella IV.9 –Rapporto turisti stranieri sul totale regione Marche, anno 2019, rielaborazioni proprie da dati ISTAT

Analizzando i risultati della desk research portata avanti nei primi mesi del 2020 per fornire un’attenta visione d’insieme sullo stato del turismo della regione Marche prima della pandemia, si evidenziano buone performance registrate nel tempo, da attribuire probabilmente allo sviluppo di un’offerta turistica che ha riscontrato il gradimento soprattutto da parte di alcuni segmenti di mercato, in combinazione con buone strategie di marketing che hanno permesso di aumentare la notorietà della destinazione a livello nazionale ed internazionale.

Tuttavia, l’analisi dei soli flussi di arrivi e presenze come strumento di misurazione delle performance delle destinazioni turistiche italiane (Splendiani, 2009) impedisce ogni forma di monitoraggio sull’applicazione o sul raggiungimento di obiettivi di sostenibilità, risultando potenzialmente deleteria poiché riduce gli obiettivi strategici della destinazione al solo accrescimento delle presenze e degli arrivi, creando le condizioni per il peggioramento degli standard relativi alla sostenibilità (Pencarelli e Splendiani, 2010).

Alla luce di ciò, la ricerca è proseguita con un'indagine empirica volta ad analizzare nel profondo le percezioni degli attori della filiera turistica marchigiana circa lo stato dell'arte del turismo sostenibile nella Regione, con uno sguardo anche alla crisi portata dalla pandemia: infatti, lo scenario finora illustrato è stato profondamente toccato dalla pandemia di Covid-19.

All'insorgere della crisi globale, la Regione Marche era appena stata protagonista di importanti campagne pubblicitarie nelle emittenti televisive nazionali con il campione di ciclismo Vincenzo Nibali; al contempo, l'assegnazione del riconoscimento "Best in Travel 2020" di Lonely Planet, ottenuto alla fine del 2019, aveva rafforzato ulteriormente una visione ottimista della stagione 2020, per la quale si attendevano importanti ritorni degli investimenti e degli sforzi profusi. Per indagare l'impatto della pandemia sulla filiera turistica regionale e per comprendere più a fondo se lo sviluppo turistico sostenibile possa essere già considerata una strategia di crescita per la filiera marchigiana, la ricerca è proseguita con una serie di interviste qualitative con soggetti eterogenei appartenenti alla filiera regionale: i risultati delle interviste e la discussione dei principali aspetti emersi dall'analisi qualitativa sono riportati nel paragrafo seguente.

## **4.2 Le percezioni degli stakeholder: risultati delle interviste agli attori della filiera**

Dopo il primo lockdown, imposto il 9 marzo 2020 per contrastare la diffusione del Sars-Cov-2 (Aquilanti et al., 2020), e alla vigilia della stagione estiva 2020, gli attori della filiera turistica marchigiana prospettavano uno “*scenario drammatico*”, diverso da quello che si era prefigurato a fine 2019. Il crollo della domanda turistica estera, con le restrizioni imposte dal dilagare della pandemia, era una prevedibile conseguenza delle chiusure delle frontiere e dell’effetto inibitorio sui viaggiatori (Seyfi, 2021; Singh Bhati et al., 2021) generato anche dall’enfasi che i mass media internazionali avevano posto sul Paese nella fase di espansione dell’epidemia. A fronte di ciò, si intravedeva l’opportunità di stimolare la domanda turistica interna, anche se si paventavano le conseguenze economiche negative del lockdown.

In questo contesto, si è avviata la seconda fase della ricerca, basata su interviste qualitative agli attori della filiera turistica marchigiana. Lo scopo era comprendere se, in un periodo di rapida evoluzione del mercato turistico sia per quanto riguardava i trend di sviluppo del settore, sia per le nuove sfide poste dalla pandemia, il turismo sostenibile nelle Marche potesse essere un’opportunità di valorizzazione dell’esperienza turistica o se la sua realizzazione fosse ancora lungi dal diventare realtà.

Seguendo la traccia dell'intervista semi-strutturata riportata in Appendice A, agli intervistati sono state poste diverse domande su quattro argomenti: l'impatto del Covid-19 sul settore e sui flussi turistici, le tendenze dei nuovi prodotti turistici e dei nuovi turisti, le potenzialità del territorio marchigiano e il ruolo delle strategie di sviluppo turistico sostenibile.

#### ***4.2.1 L'impatto del Covid-19 sulla filiera turistica marchigiana***

Iniziando dall'analisi dell'effetto del Covid-19 sulle imprese e le risposte strategiche alla crisi nel corso della stagione 2020 e nei primi mesi del 2021, si è rilevato che i temi più ricorrenti sono stati la sospensione o chiusura temporanea dell'attività, il cambiamento di focus, per molti operatori sia incoming che outgoing, da destinazioni internazionali a mercati locali e il cambiamento dei modelli di business. Tutti i partecipanti hanno dichiarato di essere stati profondamente colpiti dalla pandemia, subendo in alcuni casi anche perdite del 90-95% rispetto alla stessa stagione nell'anno precedente. Come strategia di reazione all'impatto del Covid-19, gli intervistati hanno evidenziato diverse risposte strategiche: la maggior parte delle imprese coinvolte nella ricerca ha spostato il focus dal mercato internazionale a quello nazionale, dal momento che il segmento estero, viste anche le restrizioni di movimento imposte dalla



pandemia, era praticamente azzerato; altri, come alcuni albergatori della costa, hanno cambiato parzialmente il modello di business, integrando l'offerta alberghiera con servizi di ristorazione o esperienze di benessere giornaliere dedicate anche ai residenti del luogo.

*“Abbiamo perso il 100% dei flussi di turisti provenienti dall'estero, mentre per gli Italiani la perdita è stata molto più contenuta e si attesta al 10% circa.”*

*“Con gli stranieri abbiamo avuto un calo del 99%; abbiamo assistito ad un turismo diverso, di vicinanza, con clienti occasionali e un ricambio elevatissimo.”*

*“È venuto a mancare tutto il turismo di massa e dei viaggi organizzati in corrispondenza dei principali ponti e festività del 2020: Pasqua, Festa dei lavoratori, Natale”*

Solo un paio di operatori hanno dichiarato di aver atteso passivamente il trascorrere degli eventi, senza elaborare strategie di reazione:

*“A marzo, allo scoppiare della pandemia, abbiamo fatto delle ipotesi previsionali di bilancio, ma a differenza del terremoto che aveva colpito la Regione nel 2016, la pandemia non aveva memoria storica. Siccome il terremoto colpisce un’area territoriale ben definita, mentre la pandemia è globale, avevamo ipotizzato tre scenari: non riapriamo più, riapriamo o sopravviviamo. Abbiamo stimato una perdita del 60-70% e abbiamo atteso. Oggi siamo qua e abbiamo ripreso la nostra attività.”*

*“In relazione al Covid, siamo stati in attesa degli eventi, più che a fare previsioni. Abbiamo vissuto alla giornata. Ci aspettavamo un picco di domanda alla riapertura, e per fortuna così è avvenuto.”*

Altri operatori hanno evidenziato l’importanza di adottare strategie di marketing e rafforzare la presenza su strumenti di comunicazione digitale, per restare in contatto con i clienti esistenti e farsi conoscere da nuovi target. Un tour operator ha dichiarato di aver *“garantito l’accesso in modo gratuito alla nostra piattaforma di eLearning anche ad agenti di viaggio che fino a quel momento non avevano fatto parte del nostro network. Ci siamo trovati con oltre cinquemila operatori del settore connessi alle lezioni durante il lockdown, a fronte di una media di mille prima della pandemia. Oggi, alcuni di questi agenti sono diventati parte del nostro network e vendono i nostri prodotti in tutta Italia.”*

*“Siamo in continua evoluzione: se i clienti non possono viaggiare, siamo noi a fargli vivere l’emozione di visitare i luoghi della nostra regione tramite i nostri canali social e sito web. Se vuoi essere al top, devi sempre svilupparti, essere pronto a cambiare. Altrimenti, è dura avere successo in un periodo così”.*

*“Grande peso hanno avuto in questo senso la percezione di zona e tranquilla e l’attività promozionale della Regione Marche sui canali ufficiali. Turisti stranieri sono stati registrati di più nel mese di settembre e ottobre, anche loro attratti dalla percezione di zona sicura e in un certo senso Covid-free”.*

Dalle interviste emergono anche dati positivi, quasi insperati, se comparati alle tragiche aspettative di inizio pandemia: in effetti, gli operatori della filiera turistica hanno dichiarato di aver osservato un buon andamento dei flussi turistici, con particolare riferimento all’estate 2020, ovvero quando sono venute meno le limitazioni agli spostamenti ed è stato possibile viaggiare di nuovo, dopo il periodo di lockdown. Tali risultati si sono rivelati importanti in quanto hanno consentito un certo recupero rispetto alle aspettative tragiche di inizio stagione, anche se nel complesso la stagione annuale è rimasta ovviamente negativa.

*“...l'estate 2020 ha visto un boom di presenze sulla costa e nelle zone di montagna e una sostanziale minor presenza rispetto agli altri anni nelle città e centri storici.”*

*“Nonostante le restrizioni imposte dalla pandemia, i mesi di luglio, agosto e settembre hanno registrato un notevole flusso di turisti di cui hanno beneficiato soprattutto i piccoli borghi, dalla costa alle zone di montagna, a svantaggio delle città più grandi”.*

*“...una crescita di almeno il 300% rispetto all'anno precedente. C'è stata una attività anche problematica dei flussi turistici per i numeri”.*

Tali risultati particolarmente positivi hanno quindi contraddetto le previsioni “drammatiche” determinate dal perdurare della pandemia in primavera, quantomeno con riferimento al mercato domestico. In effetti, le buone performance osservate sono relative ai turisti italiani, mentre sono venuti a mancare quasi totalmente i flussi provenienti dall'estero. Viene poi evidenziata l'assenza del turismo scolastico, quale segmento rilevante. Alcuni soggetti intervistati hanno evidenziato le opportunità legate al mercato italiano, dal momento che sono emerse importanti potenzialità ancora da sviluppare per la regione Marche. Queste potenzialità in effetti rappresentano, soprattutto in periodo di crisi, un'importante fonte di stimolo per innovare e qualificare i

prodotti: considerando l'impossibilità di poter effettuare le vacanze all'estero e date le caratteristiche del sistema di offerta marchigiano, è stato verificato un buon riscontro presso il sistema distributivo e i clienti finali.

*“...abbiamo scoperto in questa grandissima difficoltà un'opportunità che si rivelerà utile la prossima estate ma anche in futuro, perché ci ha costretto ad emancipare la nostra offerta su un target diverso (agenzia di viaggi italiana, viaggiatori italiani che sono completamente diversi da viaggiatori stranieri per profilo, necessità ed aspettative) ma anche perché ci ha permesso di dare alle agenzie tanti stimoli anche per vendere prodotti diversi. Rispetto alla catastrofe, abbiamo sviluppato abilità che non sapevamo di avere, che avevamo anestetizzato negli anni vivendo di rendita con prodotti che comunque andavano su filoni di mercato efficaci rispetto alle attese e alle aspettative.”*

*“Nella gestione immediata post crisi Covid-19 è stato importante saper leggere le opportunità. Ad esempio, abbiamo recuperato un importante segmento di mercato che fino ad ora avevamo tralasciato, l'Italia: noi non vendevamo in Italia, siamo pochi e il lavoro che ci arrivava ci bastava. Non cercavamo interlocutori in Italia, invece ci siamo innamorati di questo lavoro, è stato come tornare all'inizio della carriera, con rinnovato entusiasmo... Ci siamo trovati ad avere nuovi interlocutori: nel corso dell'estate abbiamo riprotetto diversi clienti*

*che dovevano andare all'estero, abbiamo acquisito tanti contatti, persone prevalentemente della zona di Verona e dintorni che ora si rivolgono alle proprie agenzie per organizzare viaggi con noi: sono clienti belli, selezionati, molti di loro appartenenti ad un target alto spendente.”*

L'alto livello medio di domanda durante la stagione 2020 ha rappresentato una “*boccata d'ossigeno*” per molti operatori, che hanno potuto così guardare al futuro con un certo grado di ottimismo, considerato il buon riscontro di alcuni nuovi prodotti sul mercato, come si vedrà più avanti. In altri casi, però, è emerso un tema cruciale, quello della difficoltà organizzativa, soprattutto degli enti e delle strutture ricettive più piccole e dell'entroterra, che si sono trovate a dover fronteggiare situazioni di “*overtourism*”, evidenziando problematiche di gestione e impossibilità di riuscire a far fronte a questa eccessiva domanda:

*“...una crescita di almeno il 300% rispetto all'anno precedente. La gestione dell'attività talvolta si è rivelata anche problematica dei flussi turistici per i numeri.”*

*“Della Fioritura di Castelluccio se ne è parlato anche a livello nazionale, visti gli effetti distruttivi che le auto e i turisti avevano avuto sull'ecosistema negli anni precedenti. Quest'anno, le macchine non hanno avuto accesso ai Piani e*

*sono state fermate nei comuni limitrofi, tuttavia contingentare gli accessi non è stato semplice. Altro esempio sono le Lame Rosse: nelle venticinque giornate estive che solitamente monitoriamo per analizzare i flussi, siamo passati da poco più di 4000 persone nel 2019 a 45000 nel 2020, con evidenti problemi di salvaguardia del territorio ad elevata fragilità e difficoltà di accesso”.*

#### **4.2.2 Le nuove tendenze del turismo nelle Marche**

Negli ultimi anni, la Regione Marche è stata protagonista di una rapida evoluzione in termini di promozione e attrattività turistica: l’offerta di esperienze di *slow tourism*, green, di tranquillità ed incentrate sul benessere si continuano a coniugare bene con le esigenze e le aspettative dei turisti, alla ricerca di esperienze autentiche, non artefatte o costruite, ma capaci di esprimere la vera identità dei luoghi e delle persone, in collegamento con l’eredità culturale, tradizionale, tipica del luogo visitato (Pencarelli e Splendiani, 2010). Le interviste hanno infatti evidenziato la provenienza sempre più rilevante di turisti da regioni limitrofe, oltre che dal Nord Italia; in molti casi si è trattato di un turismo di prossimità, di escursionisti che si sono spostati in giornata o che hanno fruito al massimo di un pernottamento. Sono state privilegiate nell’entroterra le attrattive naturalistiche e le attività all’aria aperta, quali passeggiate, escursioni, sport tra cui soprattutto il ciclismo, ma anche l’equitazione, la canoa, il rafting. Anche nelle

località balneari si sono osservati flussi importanti; viene osservato che anche i residenti delle limitrofe Toscana ed Emilia-Romagna avrebbero preferito le meno affollate coste marchigiane. Le Marche avrebbero risposto alla nuova esigenza di distanziamento, ma anche al desiderio di “*riassaporare la libertà*”, concedersi il benessere e il “*gusto del bello*” attraverso l’arte e i beni culturali presenti nei numerosi borghi e paesi della regione, e di gustare le tipicità enogastronomiche, grazie anche alla peculiarità dell’organizzazione ricettiva regionale, dove alle più grandi strutture della costa si affiancano piccoli agriturismi, bed and breakfast e alberghi diffusi nell’entroterra. Emerge dalle interviste anche una diffusa presenza di turisti alla ricerca di esperienze attive, con buone capacità di spesa, mentre le famiglie si confermano un importante segmento.

*“Nell'estate 2020 sono stati ospitati per lo più turisti italiani da regioni limitrofe o di passaggio, per una o due notti, spesso provenienti dal Nord e diretti a Sud per le ferie stagionali. È stata registrata anche una nuova tendenza legata a turisti del Nord Italia che hanno scelto le Marche come nuova destinazione inesplorata: questi hanno intrapreso una sorta di Gran Tour delle Marche percorrendola da Nord a Sud.”*

*“Il modello dell'albergo diffuso e in particolare l'offerta di bed and breakfast, agriturismi, piccole strutture ricettive ed anche le case private, si sono*



*rivelati particolarmente adatti a rispondere alle aspettative di sicurezza e tranquillità dei turisti in arrivo”.*

*“Chi è venuto sulla costa ha svolto attività prettamente collegate al turismo balneare, mentre chi è venuto nell’entroterra ha svolto molte attività outdoor quali passeggiate, canoa, rafting, cavallo e naturalmente attività legate alle bike. Le strutture ricettive preferite sono state B&B e case vacanza”.*

I dati raccolti nella seconda e terza sezione delle interviste sembrano quindi confermare le più recenti tendenze circa il comportamento e le esigenze dei turisti, sempre più attenti alla qualità dell’esperienza (Pencarelli e Forlani, 2006; Bartolazzi et al., 2008), oltre che alla bellezza della destinazione:

*“Abbiamo notato che la forma di turismo è drasticamente cambiata. C’è un turismo molto più attento all’esperienza, alle visite ed alle escursioni, che vuole muoversi nell’ambiente. Quindi, le nostre strategie comunicative sono andate verso un target di turismo ambientale e sostenibile. Per semplificare, ci siamo agganciati a forme di famiglie che cercavano possibilità di movimento, dove il distanziamento era garantito nella natura.”*

*“...arrivavano turisti per la ricerca dell’ambiente e della natura.”*

*“A Mondavio abbiamo avuto mille visitatori in più rispetto all’anno precedente. Molto richiesto è l’entroterra e le colline con musei e opere architettoniche importanti. Un altro dato è il turismo ambientale: abbiamo, nella provincia di Pesaro e Urbino, delle eccellenze come le Marmitte dei Giganti, dove si può fare rafting, canoa, eccetera. Lì da qualche anno si registra un vero boom di visitatori e frequentatori. Quindi, dalla bici alla mountain bike, piste ciclabili ed esperienze come la canoa, rafting, trekking: ecco le nuove esperienze che vanno fortissimo.”*

Gli operatori del settore sembrano dunque riconoscere l’efficacia dell’importante attività di comunicazione e di promozione svolta dalla Regione Marche, nonché la scelta di investire strategicamente in prodotti-esperienze turistici che si sono rivelati di successo. In particolare, il bike tourism rappresenta un segmento in crescita su cui il territorio regionale ha dimostrato una spiccata capacità attrattiva. Anche gli altri cluster di prodotto hanno riscontrato un buon gradimento, incontrando le esigenze e le aspettative di molti turisti. Tra i maggiori punti di forza, si evidenziano l’immagine di elevata qualità dell’ambiente, le importanti risorse naturali, la tranquillità, il diffuso patrimonio storico-architettonico, artistico e culturale, le eccellenze enogastronomiche, l’autenticità e

la genuinità che connotano i luoghi e le comunità locali, tutti valori ben trasmessi dalle azioni di comunicazione a livello regionale.

*“Le Marche hanno dei turismi diversi, particolari: siamo la regione dei teatri... quante regioni hanno dei teatri belli come i nostri, dai piccolissimi ai grandi?”*

*“...il turista che arriva nelle Marche predilige il turismo esperienziale, la possibilità di fare esperienze sul territorio legate all’ambiente, alla scoperta di significativi luoghi d’arte. I musei marchigiani non sono luoghi dove fare code con migliaia di persone, ma attrazioni dove è possibile fare esperienze nella sostenibilità e in sicurezza. La predilezione legata alle esperienze sportive, ma anche alla gastronomia, alla cultura, all’enogastronomia, sono essenziali nello sviluppo turistico della regione”*

*“Turismo esperienziale, ambientale che lasci qualcosa al turista. Chi viene deve tornare a casa con un ricordo piacevole della terra per poter diffondere la bellezza di quel territorio. Offrire un turismo lento correlato all’ambiente, alle particolarità enogastronomiche e storico culturali”.*

*“...da quattro anni stiamo realizzando un progetto che si chiama ‘Itinerario della Bellezza’ che mette in rete alcuni comuni della provincia: l’itinerario è promosso a livello nazionale e internazionale sul web, social, blog, pubblicità e riviste. È un modello turistico sostenibile, dove c’è possibilità di fare esperienze legate a musei, alla cultura, all’enogastronomia, oltre anche ad un’offerta balneare di qualità. Ci sono stati tanti visitatori e tante richieste di informazioni. È un progetto che cresce ogni anno, aumenta sempre il numero di comuni che collabora con noi per promuovere il turismo legato all’ambiente e alla cultura.”*

#### ***4.2.3 Le potenzialità del territorio tra costa ed entroterra***

La Regione, pur protagonista del catastrofico sisma del 2016, nel corso degli anni è stata in grado di affermare la sua attrattività a livello turistico e a farne beneficio sono state, da quanto emerge dalla ricerca, soprattutto le aree dell’entroterra, incluse quelle più severamente colpite dal sisma: si tratta di un risultato significativo che pone le basi per lo sviluppo futuro delle aree interne. C’è anche la consapevolezza delle enormi potenzialità che queste aree possono esprimere, ed anzi, della funzione di attrazione che possono svolgere guardando anche alle prospettive ed alle tendenze future del mercato turistico, sia a livello nazionale che internazionale. Allo stesso tempo, però, emergono i noti limiti

infrastrutturali e di offerta di servizi sui quali occorre intervenire per lo sviluppo di un'offerta turistica che sia più fruibile e, a livello di spostamenti, anche più sostenibile, come si vedrà nella prossima sezione. Inoltre, viene enfatizzata la necessità e l'opportunità di una maggiore integrazione dell'entroterra con la costa, in ottica di reciproca promozione e valorizzazione, e di arricchimento delle esperienze offerte.

*“Le Marche hanno il grandissimo vantaggio di avere tutto a portata di mano: mare, monti, borghi in collina, laghi. La promozione di itinerari turistici e soprattutto un efficiente servizio di trasporto pubblico, magari con mezzi dedicati, come ad esempio lo storico treno che percorre la Transiberiana d'Italia tra Abruzzo e Molise, potrebbero essere un valore aggiunto.”*

*“Negli ultimi anni c'è stata una riscoperta dell'entroterra. Mettere in relazione la costa con l'entroterra è difficile, chi va sulla costa è principalmente attratto dal mare. Il collegamento può essere fatto attraverso attrazioni culturali, ma serve rinforzare i collegamenti stradali che sono disastrosi, soprattutto in termini di manutenzione”.*

*“L'entroterra marchigiano è stato riscoperto, sta avendo un grande successo. Mettere in relazione la costa con l'entroterra è un vecchio problema,*

*servono collegamenti diretti, veloci e sostenibili. Per quanto riguarda il cicloturismo, dovrebbero essere sviluppate le ciclovie a pettine (Fabriano e Ancona) che si collegano alla ciclovia adriatica. Noi ci stiamo lavorando, abbiamo anche sviluppato un tracciato che interessa nove Comuni dell'entroterra”*

*“Non manca da parte dei clienti l'apprezzamento del nostro territorio, ma questi complimenti sono accompagnati dalla critica per la mancanza di servizi che non ci fanno sfruttare tutto il potenziale che abbiamo in termini naturalistici e non solo.”*

*“L'operatore turistico deve sempre sposare la spiaggia con un pezzo di entroterra della propria Regione. Nel mondo dei Tour Operator c'è ancora un concetto di territorialità molto campanilistico, contrariamente a cosa avviene per chi si occupa di turismo in generale... C'è un turista per ogni cosa e un mercato per ogni cosa. Perché uno dovrebbe andare a Pesaro per andare al mare? Il mare di Pesaro non è molto diverso da quello della Romagna o di Jesolo, non è il Salento. Quando confeziono il prodotto balneare, la prima cosa che faccio quando mando il prodotto al mio cliente è raccontare quello che non vede ma che vedrà, creo aspettativa nell'agente di viaggio che è nostro partner e nel*

*viaggiatore. La sfida è creare le aspettative e non deluderle. Entroterra e mare devono andare insieme.”*

*“Quando costruisci il prodotto turistico devi chiederti: da viaggiatore cosa vorresti? Trasferisci questa domanda alla tua offerta commerciale, allora non puoi non inserirci visite alle rocche, degustazioni, visita alle grotte di Frasassi...è un buon modo anche per fidelizzare, dai il servizio completo e il viaggiatore ritorna. Le Marche sono mare e entroterra, non possono essere visti in modo diviso: Urbino, patrimonio dell'Umanità, è a mezz'ora da Pesaro. Come puoi andare in spiaggia a Pesaro e perderti l'escursione ad Urbino?”*

Dai risultati osservati, emerge che potrebbe risultare opportuno continuare ad investire nell'attuale modello di offerta turistica, migliorando ulteriormente la qualità dei servizi e potenziando soprattutto le aree interne. Gli attori della filiera sono consapevoli di dover stimolare maggiore coinvolgimento del turista, sempre più desideroso di esperienze attive e di autenticità, puntando su elementi di forza quali, in particolare, la possibilità di svolgere varie attività outdoor, le eccellenze enogastronomiche, il patrimonio culturale e, più in generale, una ricca offerta di esperienze fruibili in un territorio non vasto, caratterizzato dalla vicinanza tra montagna e costa.

*“I punti di forza della nostra Regione sui quali bisogna maggiormente lavorare per ampliare l’offerta turistica sono: 1) presenza della costa (turismo balneare) e della montagna (Parco nazionale dei Sibillini, montagne oltre 2000 m – dorsale appenninica su tutto l’entroterra, in parallelo alla costa) nel raggio di 70 km. 2) ridotta estensione territoriale che ne facilita una conoscenza non superficiale e, potenzialmente, capillare, in grado di promuovere l’aumento del numero di giorni di permanenza media del turista. 3) presenza di città di medie dimensioni e di centri minori ricchi di opere d’arte (intese in senso lato). 4) tematismi tra turismo balneare, misto, le “dolci colline” e il “Marcheshire”, il turismo esperienziale, l’enogastronomia e l’arte”.*

Non da ultimo, i risultati della terza sezione delle interviste evidenziano la necessità di efficientare i collegamenti infrastrutturali con il resto d’Italia e con l’estero, elemento che potrebbe rappresentare il vero punto di svolta per lo sviluppo turistico della Regione, anche in termini di sostenibilità.

*“Le località della Riviera del Conero sono, per loro conformazione geografica, difficilmente accessibili. Portonovo in estate diventa un miraggio se non si ha un posto auto prenotato, lo stesso vale per Sirolo e Numana. Di contro, c’è da dire che non è facile trovare un’alternativa all’automobile: una famiglia che decide di recarsi in vacanza nelle Marche dal Lazio, ad esempio, ci mette*



*circa tre ore in auto, mentre vede il tempo lievitare a oltre quattro ore se sceglie di viaggiare con una soluzione a minor impatto ambientale, come il treno. Questo perché le infrastrutture di collegamento interregionali non sono al passo con i tempi”.*

*“Gli spostamenti nella regione avvengono prevalentemente in auto o con mezzi di spostamento su ruota, come autobus o NCC. Eppure, abbiamo infrastrutture bellissime, che potrebbero essere riammodernate o ripristinate, così da poter diventare esse stesse attrazioni: si pensi alla Ferrovia Subappenninica, con la linea tra Ancona, Fabriano e Pergola, ma anche alla tratta ferroviaria tra Civitanova, Fabriano ed Albacina, che potrebbe diventare una sorta di metropolitana di superficie.”*

*“L’aeroporto di Ancona potrebbe diventare una piccola eccellenza per la regione, eppure al momento non è opportunamente valorizzato: ci sono pochi voli e, tra questi, la maggior parte trascina residenti fuori dalla regione (ad esempio per le vacanze in Sicilia e Sardegna) o collega destinazioni che non sono tipicamente protagoniste di turismo incoming nella nostra terra, come l’Albania o Romania, ma sono prevalentemente tratte di lavoratori”.*

#### ***4.2.4 Le Marche e il turismo sostenibile***

La quarta sezione dell'intervista semi-strutturata, incentrata sulle tematiche del turismo sostenibile e sulle sue applicazioni nella filiera turistica della regione Marche, ha fatto emergere questioni interessanti, tra cui in primis l'inesistenza di una definizione condivisa di "turismo sostenibile" tra gli operatori del settore e, in alcuni casi, una totale impossibilità di dare una definizione al termine stesso.

*“Se ne sente sempre più parlare, ma concretamente cosa vuol dire per un operatore turistico essere sostenibile?”*

*“Sostenibile per cosa? Per l'economia, per l'ambiente? Sostenibile è termine che poi deve mediare su alcuni aspetti che sono inconciliabili. Dove c'è turismo di massa non c'è un turismo sostenibile, ma dove non c'è un turismo di massa non c'è l'attività che riesce a sopravvivere con le costanti situazioni economiche quotidiane. Bisogna mediare regolarmente con il turismo sostenibile: sarebbe ideologico avere un turismo costante basso che non incida dal punto di vista ambientale ma che determini la sopravvivenza economica per chi è nel luogo scelto, ma per entrambi non è possibile”.*

*“Una struttura alberghiera come la nostra si impegna nella sostenibilità, cercando di limitare i danni all’ambiente e ad esempio limitando l’uso d’acqua e i ricambi di asciugamani.”*

*“Stiamo facendo grandi progressi, è una parola che ritorna sempre più spesso soprattutto quando si parla dell’entroterra, gli hotel sulla costa sono meno attenti alla cosa e spesso sembrano ignorare la tematica.”*

Emerge indubbiamente una convergenza di intenti tra diversi operatori della filiera sull’identificare il turismo sostenibile come unica possibile strada di sviluppo del modello turistico regionale, riconoscendo il turismo sostenibile come percorso più coerente rispetto alle caratteristiche evolutive del settore. Le motivazioni aziendali verso l’adozione di modelli di sviluppo sostenibili si sono rivelate comunque profondamente diverse tra i vari attori della filiera, mostrando una apparente correlazione tra la motivazione personale del soggetto intervistato, le dimensioni dell’azienda/ente di appartenenza (aziende più grandi sembravano essere più consapevoli verso il tema) e la propensione ad adottare politiche di sviluppo sostenibili. Il tema più ricorrente nei dialoghi sulla sostenibilità è stato quello della sostenibilità ambientale e talvolta economica, mentre diversi soggetti sono parsi non considerare o percepire affatto le potenziali esternalità negative del turismo per quanto riguarda il pilastro della sostenibilità sociale.

*“Bisogna innanzitutto partire dallo studio dei dati a disposizione per avviare una buona programmazione per il futuro, capire in questi ultimi anni quali sono state le scelte dei turisti, la motivazione che li porta a frequentare la nostra regione, che tipo di alloggi hanno preferito, quali località... insomma, tutte quelle nozioni che vanno attentamente studiate prima di fare investimenti economici e promozionali, altrimenti la struttura economicamente non regge.”*

*“Uno degli elementi fondamentali è sicuramente puntare sulla massima qualità in ogni settore e quindi tutto ciò che va in questa direzione va incentivato: è importante soprattutto puntare su un'altissima qualità dell'accoglienza e delle strutture ricettive per favorire la maggiore permanenza ed evitare il turismo mordi e fuggi.”*

La protezione dell'ambiente e delle risorse naturali per le generazioni presenti e future sono quindi l'aspetto più menzionato dai rispondenti agli inizi delle discussioni sul turismo sostenibile. Le frasi riscontrate più frequentemente sono state *“proteggere l'ambiente e le risorse naturali”*, *“ridurre al minimo l'impatto del turismo sulle risorse naturali”* e *“mantenere e garantire la conservazione dell'ambiente”*. In alcuni casi, la discussione si è concentrata sul

perché il rispondente avesse enfatizzato primariamente le questioni ambientali e sono emersi tre concetti principali:

1. Il turismo dipende dalla qualità dell'ambiente naturale
2. Il turista è attratto nelle Marche dalle risorse naturali in primis (mare) e solo poi dai siti culturali o storici (Loreto, Urbino...)
3. Un eccessivo sviluppo turistico potrebbe arrecare danni a zone fragili (come il caso della Piana di Castelluccio)

A livello generale, gli attori della filiera vedono il turismo sostenibile come una grande opportunità per ammodernare le strutture, i processi, le infrastrutture e per apportare un cambiamento permanente nel modello turistico regionale; allo stesso tempo, tuttavia, sono pessimisti sullo stimare quanto sia verosimile che una tale transizione accada in tempi brevi. Sebbene in diversi casi gli attori si siano mostrati consapevoli dell'esistenza di politiche volte a stimolare l'attuazione di strategie di sviluppo turistico sostenibile, la situazione pare più incerta per quanto riguarda l'applicazione e la messa a terra di tali iniziative, la loro traslazione dal livello "macro" a cui vengono erogate, al livello "micro".

In particolare, dalle interviste sono emerse tre tendenze principali:

1. Divario tra politica di sostenibilità ed attuazione pratica lungo la filiera (mancanza di una cabina di regia)

2. Mancanza di una cultura diffusa della sostenibilità
3. Mancanza di cooperazione non solo tra pubblico e privato, ma anche tra settore turistico ed altri settori

*“Penso che dovrebbero esistere piani e programmi di attuazione più chiari per tali politiche. Tali piani dovrebbero essere spiegati e resi chiari a tutti gli operatori nella regione. Inoltre, ci sono ancora ampi divari tra le politiche e le implementazioni. Sarebbe necessario sistematizzare l'applicazione di politiche di sostenibilità in modo continuo e in tutta la regione, senza lasciare spazio a scorciatoie.”*

*“Ritengo che il governo centrale dovrebbe individuare una solida cabina di regia per le politiche di sostenibilità nella regione: le leggi e le politiche non possono essere applicate ovunque allo stesso modo e gli attori della filiera hanno bisogno di supporto nella messa a terra di queste iniziative. Credo che dovremmo concentrarci sulle politiche attuali e cercare di seguirle bene, piuttosto che promulgarne di nuove.”*

*“L'entroterra è più attento, le aziende alberghiere anche della costa devono capire che devono mettersi al passo... La Regione deve fare scelte coraggiose nel dare direttive per implementare politiche di sviluppo sostenibile e*

*le strutture che non si adeguano e non saranno al passo, verranno penalizzate dal mercato e dalla concorrenza: c'è una sorta di imbarbarimento culturale di imprenditori alberghieri troppo ben abituati al periodo delle vacche grasse, ma che sempre più saranno costretti a stare al passo con una regione che corre, e non sarà più la regione a dover stare dietro a loro.”*

*“L'applicazione delle politiche di turismo sostenibile può essere incentivata in tutta la filiera attraverso l'utilizzo dei fondi comunitari del prossimo settennato 2021-2027, destinando maggiori risorse al turismo per promozione e accoglienza.”*

Allo stesso tempo, alcuni operatori evidenziano la necessità, ma relativa incapacità, di fare rete tra pubblico e privato per il perseguimento degli obiettivi, così come tra aziende del settore turistico e industrie di altri settori:

*“Deve essere favorita l'organizzazione dei servizi con attenzione all'impatto ambientale. Serve poi una programmazione, la comunicazione del settore pubblico con le realtà private, serve fare rete tra amministrazioni locali e privati.”*

*“Ci sono tante azioni sostenibili quotidiane fatte per diversi livelli di attività: da quelle socio-economiche, a quelle di progettazione e programmazione. Il turismo sostenibile non si inventa da oggi per domani. È un processo partecipato, lungo, dove gli attori si devono incontrare e forse scontrare sui bisogni personali per mediare su quelle che sono le possibili azioni da compiere in entrambi i versi. Da una parte bisogna cedere per il turismo, da una parte cedere per la conservazione”.*

*“Abbiamo avviato una pianificazione strategica condivisa dal 2002. Creare un partenariato pubblico o privato, anche se non formalmente sottoscritto, che condivida la necessità di adottare le proprie attività ed azioni adottando i principi della sostenibilità. Ad esempio, nell’organizzare un’escursione andrò ad individuare i tracciati in aree meno sensibili, o se in aree sensibili, nei momenti di minore affollamento. Ciascun operatore dovrebbe cercare quindi di fare proprio il concetto di capacità di carico degli ecosistemi e di adottare dei principi di gestione ecologica delle proprie strutture ed attività. Trasversalmente è evidente che c’è un concetto di condivisione e di educazione etica della volontà di sviluppare un turismo sostenibile, perché la sostenibilità la ottengo o con l’aumento della regolamentazione all’aumentare dei flussi – quindi con la bilancia dei permessi e dei divieti – o al contrario grazie alla responsabilizzazione di tutti gli attori del turismo, compresi i turisti”.*



*“Affinché il turismo nella regione possa diventare veramente sostenibile, a mio avviso bisogna uscire dalla logica della mera destinazione, del turista che viene al mare, alloggia in hotel e mangia al ristorante. Il turismo non può essere sostenibile se non ci sono poi aziende nel territorio che si occupano di gestione e smaltimento dei rifiuti, di mobilità green, di servizi sanitari per il turista”*

In tema di sostenibilità, dunque, dalle interviste emerge chiara la necessità e la volontà di intraprendere un percorso di cambiamento e rinnovamento nell'intera filiera, in una convergenza di intenzioni tra attori pubblici e privati. Sembrano sussistere le basi per la creazione e l'evoluzione del sistema turistico marchigiano verso un modello più sostenibile: tuttavia, questa percezione è già concreta o è ancora solo un progetto? Nel capitolo seguente si andranno a discutere i principali risultati di questa ricerca, mettendo in evidenza i driver e le barriere verso lo sviluppo di un modello turistico sostenibile nelle Marche.

## 5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI

### 5.1 Turismo sostenibile nelle Marche: utopia o realtà? Implicazioni teoriche

La presente ricerca si inserisce nel filone di letteratura che studia le applicazioni del turismo sostenibile a livello delle destinazioni turistiche, con l'obiettivo di valutare lo stato dell'arte nelle Marche e analizzare in maniera sistemica le principali opportunità e sfide che si pongono alla filiera turistica per la creazione di un modello di sviluppo sostenibile. Inoltre, lo studio si concentra sull'indagare se la mancanza di coordinamento nell'attuazione di politiche sostenibili tra istituzioni e operatori del settore già evidenziata in altri studi (Hunter, 1995; Høyer, 2000; Torres, 2014; Fyall, 2019; Navarro, 2020) sia una circostanza che si verifica anche nella Regione Marche. La ricerca empirica, che ha indagato le percezioni degli operatori del settore fino ad un micro-level a contatto con il consumatore – che non è stato però coinvolto nello studio – permette di accrescere le conoscenze in ambito di *sustainable tourism development* nelle destinazioni turistiche dal punto di vista degli attori della filiera e di evidenziare in modo rigoroso le opportunità e le sfide per la creazione di un modello turistico sostenibile. I risultati delle interviste analizzate nel precedente capitolo hanno permesso di evidenziare che le interpretazioni del turismo sostenibile da parte dei diversi stakeholder variano al variare del ruolo del

soggetto intervistato all'interno della filiera turistica regionale. Ad esempio, i soggetti intervistati che occupano ruoli in aziende o istituzioni più "a monte" nella filiera – istituzioni regionali, enti pubblici, tour operator – hanno mostrato di avere un'ampia consapevolezza dello stato dell'arte del turismo sostenibile nella regione e delle politiche adottate per favorirne lo sviluppo. Scendendo tuttavia "a valle" nella filiera turistica, si è evidenziato come gli attori più vicini al consumatore finale, e quindi operanti a un livello "micro" – gestori di servizi ricettivi, stabilimenti balneari, eccetera – abbiano una visione della sostenibilità più limitata e principalmente associata alla protezione e conservazione delle risorse naturali, piuttosto che agli altri due pilastri del turismo sostenibile, vale a dire quello economico e socioculturale.

Indipendentemente dal posizionamento nella filiera, per la maggior parte degli stakeholder un approccio sostenibile al turismo è visto come l'unica strategia per sviluppare e valorizzare ulteriormente il settore nella regione, nonostante vi sia la mancanza di una definizione unica e condivisa di cosa significhi turismo sostenibile e quale potrebbero essere le strade da percorrere. Tali risultati sono coerenti con quelli di altri studi relativi alle interpretazioni del turismo sostenibile tra diversi stakeholder della filiera (Byrd et al., 2008; Dabphet et al., 2012; Mowforth & Munt, 2009; Quintano et al., 2011; Sharpley, 2009).

Dalla ricerca emerge dunque un percorso avviato, seppur ancora per certi aspetti in fase iniziale, e una forte convergenza di intenti per quanto riguarda la

promozione di una maggiore cultura della sostenibilità presso gli stakeholder del territorio e gli operatori del settore turistico e delle attività collegate. L'obiettivo degli attori della filiera appare essere quello di orientare lo sviluppo dell'offerta turistica compatibilmente con l'obiettivo di salvaguardia della qualità ambientale, della stabilità economica e del patrimonio culturale locale.

Alla luce di ciò, nei prossimi paragrafi si discutono le principali opportunità e sfide per la realizzazione di un modello turistico "sostenibile" nelle Marche, cercando di fornire un contributo alla letteratura esistente per quanto riguarda le applicazioni del turismo sostenibile fino ad un livello "micro", a diretto contatto con il consumatore finale, nelle destinazioni.

### ***5.1.1 Le opportunità di un modello turistico sostenibile nelle Marche***

Dalla ricerca emerge un aspetto fondamentale per la creazione di un modello turistico sostenibile nella Regione: gli operatori istituzionali e privati del settore hanno dimostrato, quasi nella totalità dei casi, di essere consapevoli che il tema della sostenibilità sia sempre più rilevante per i consumatori e pertanto identificano la sostenibilità come percorso più coerente da intraprendere e portare avanti nel lungo termine, anche in relazione alle caratteristiche evolutive del settore.

Voler porre la sostenibilità al primo posto nelle politiche di sviluppo è strategicamente in linea anche con i risultati di studi recenti, i quali hanno evidenziato come la sostenibilità sia in effetti un fattore che aumenta la competitività di una destinazione agli occhi del consumatore (Cucculelli e Goffi, 2015; Goffi et al., 2019) e che influenza direttamente la soddisfazione del turista durante la permanenza nella destinazione di villeggiatura (Goffi et al., 2019).

A questa convergenza di intenti da parte degli attori della filiera si vanno ad aggiungere poi aggiungere gli impegni politici già assunti dalla Regione, in primis con la ratifica della Carta Europea per il Turismo Sostenibile, ma anche con l'avvio di importanti iniziative come il Sistema di Mobilità Dolce (Legge n° 2/2010 modificata con la n° 18 dello stesso anno, intitolata Rete Escursionistica Regionale).

Oltre agli elementi fondamentali fin qui menzionati, ossia la convergenza di intenti all'interno della filiera e l'impegno istituzionale, la Regione presenta una serie di importanti punti di forza sui quali poter strategicamente costruire un modello di turismo progressivamente più sostenibile ed accrescere la capacità di attrazione turistica, sia con riguardo al mercato nazionale che internazionale. Le caratteristiche principali per la creazione di un modello turistico sostenibile, alla luce dei risultati emersi da questa ricerca, sono riconducibili a tre sfere principali:

1. La capacità di rispondere alle nuove esigenze del turista
2. Le caratteristiche intrinseche del territorio e la predisposizione ad un modello di “slow tourism”
3. Le tradizioni e la cultura locale come fonte di esperienze per il turista

La capacità del territorio e della filiera turistica delle Marche di garantire un turismo “lento” (Oh et al., 2014), green, di tranquillità e di esperienze incentrate sul benessere, ben si coniuga con le esigenze e le aspettative dei nuovi turisti (Pencarelli e Forlani, 2006), sempre più predisposti ad apprezzare i valori di qualità, genuinità e autenticità che i territori marchigiani sono in grado di esprimere. Il “*turista postmoderno*” si sposta infatti alla ricerca di esperienze autentiche, sempre più coinvolgenti ed uniche: come evidenziato da Pencarelli e Forlani (2016), secondo l’*experiential logic* ogni esperienza turistica è unica e irripetibile perché generata dall’interazione tra l’ospite e l’insieme di servizi, beni e attività messe a disposizione dalla. I tratti caratterizzanti del sistema produttivo dell’esperienza sono radicati nel sistema turistico territoriale; quest’ultimo, oggetto di un mix di offerte e di decisioni di governo, deve possedere una serie di requisiti che lo rendano appetibile al target di gruppi turistici a cui si vuole far riferimento.

L'attenzione alla sostenibilità rappresenta dunque un valore aggiunto imprescindibile per l'esperienza turistica dell'individuo e, nel caso di un consumatore meno consapevole, può essere occasione di educazione verso tali tematiche con la possibilità di creare una maggiore consapevolezza in merito alle sue scelte di consumo.

Le Marche sono inoltre un territorio con un patrimonio naturale, artistico e culturale estremamente diffuso, capillare e ricco, ma ancora non pienamente valorizzato: sebbene, anche a livello internazionale, stia aumentando la consapevolezza del turista verso la destinazione identificata come luogo ameno, ideale per un “ritorno alla campagna” e per la “riscoperta del paesaggio mezzadrile”– vedasi il fenomeno del *Marcheshire* (Solomon, 2005) – ci sono ancora diversi aspetti su cui investire per valorizzare l'immagine della destinazione a livello nazionale ed internazionale. Come riporta Pongetti (2013), *“senza dubbio questi nuovi coronimi possono costituire un brand e un veicolo per la valorizzazione delle tipicità, a condizione che i contenuti locali vengano potenziati e sostanzati con azioni di governance che troppo spesso sembrano invece assenti”*.

La valorizzazione dell'offerta turistica in una chiave di sostenibilità potrebbe iniziare proprio dal patrimonio territoriale ed architettonico composto da

numerose dimore storiche da riqualificare e adibire a funzioni ricettive, location per eventi ed attività culturali: per lo sviluppo del territorio, sarebbe opportuno “mappare” e mettere a sistema questo insieme di dimore, così da poterle collegare al sistema di offerta territoriale. Tale organizzazione permetterebbe anche di programmare e coordinare eventi che colleghino i vari borghi e territori, con focus specifici sulle eccellenze del territorio come l’enogastronomia, la cultura e l’arte.

L’opportunità di valorizzare le dimore storiche va di pari passo con la valorizzazione dei borghi, che possono diventare protagonisti di una ricettività diffusa. In relazione a questi ultimi, è ampiamente condiviso il pensiero che possano svolgere un ruolo particolarmente rilevante per lo sviluppo turistico delle Marche in chiave sostenibile. Il sistema dei borghi, ad esempio, offre un ragguardevole patrimonio edilizio che potrebbe essere recuperato e riqualificato per poi essere adibito a nuove funzioni e utilizzi. I borghi marchigiani, un’eccellenza sul territorio nazionale e in più occasioni menzionati anche in guide come “I borghi più belli d’Italia”, esprimono importanti valori storici e culturali, costituiscono elementi fortemente identitari della regione e possono esercitare un’elevata capacità attrattiva che può essere potenziata se si adotta una visione più ampia a livello territoriale e si promuove una maggiore integrazione dei vari sistemi.



Un altro elemento caratterizzante la struttura turistica marchigiana è costituito dall'opportunità di connessione e integrazione tra le aree costiere e quelle interne: come evidenziato in precedenza, la vicinanza tra montagna e mare, in un territorio costellato nel mezzo da punti d'interesse artistici, architettonici e culturali, rappresenta un punto di forza in chiave di sviluppo turistico sostenibile. Questa opportunità viene più volte rimarcata anche dalle interviste condotte nella presente ricerca, facendo riferimento alla concreta possibilità di arricchire l'esperienza turistica balneare estendendola ad altre esperienze che il turista può vivere nella regione. L'opportunità di sviluppo sta nella capacità di far conoscere e promuovere l'offerta delle aree interne anche in ottica di destagionalizzazione dei, un elemento rilevante anche al fine di evitare fenomeni di *overtourism*, sempre più diffusi con i modelli turistici contemporanei di massa (Dodds e Butler, 2019), ma tra le principali criticità per la creazione di un turismo sostenibile.

Un quarto elemento territoriale da tenere in considerazione per la creazione di un modello turistico sostenibile nella regione è da identificarsi nelle qualità intrinseche dell'ambiente naturale: la percezione di un territorio per certi sensi ancora vergine e inesplorato viene rafforzato dalla presenza di parchi naturali ed ampie aree protette. Recenti studi hanno evidenziato come la presenza di parchi naturali sia un indicatore di valore per alcuni segmenti di eco-turisti e

turisti particolarmente attenti alle questioni di sostenibilità (Carvache-Franco, 2021; Pasca, 2022).

Distogliendo lo sguardo dalle caratteristiche del territorio e focalizzandosi sugli aspetti più inerenti le tradizioni locali, le Marche possono vantare un patrimonio culturale da valorizzare nell'ottica dello sviluppo della destinazione turistica: ad esempio, le tradizioni enogastronomiche locali possono svolgere un ruolo importante nell'esperienza del turismo sostenibile perché fanno riferimento diretto al desiderio di autenticità del visitatore all'interno dell'esperienza della vacanza, che riconosce i prodotti enogastronomici come “*simboli autentici del luogo e della cultura di destinazione*” (Sims, 2009). Inoltre, lo sviluppo di un turismo enogastronomico sostenibile avrebbe effetti multidimensionali: in primo luogo, l'aumento nei consumi di prodotti tipici locali da parte dei turisti crea un effetto moltiplicatore in grado di apportare benefici all'economia locale (Torres, 2002): un aumento della domanda di prodotti enogastronomici locali genera a sua volta un aumento nella domanda di materie prime e di conseguenza maggiori opportunità di occupazione per la popolazione locale e influenza anche indirettamente alcuni aspetti ecologici, come l'impatto ambientale causato dal trasporto di cibi in tutto il mondo (Boniface, 2003; Sims, 2009).

L'altra opportunità di sviluppo del modello turistico, a livello culturale, sta nell'*eventing*: l'impatto di un evento sul territorio ospitante può essere valutato in tre contesti (Cherubini et al., 2009):

- Economico, ovvero gli effetti diretti, indiretti e indotti che si avvertono nell'economia locale, sia in termini quantitativi che in termini di distribuzione della ricchezza. Come evidenziato da Bracalente (2011) e Della Lucia (2013), l'impatto complessivo di un evento sul sistema economico è riscontrabile nell'effetto moltiplicatore che viene generato dalla domanda di beni e servizi proveniente sia dagli organizzatori che dai visitatori. In particolare, si può dire che è la somma degli effetti diretti e indiretti connessi alla produzione e vendita di beni e servizi tra cui le spese sostenute dagli organizzatori (noleggio di attrezzature, allestimenti, spese pubblicitarie...) e dagli avventori (HoReCa, trasporti, commercio).
- Sociale, ovvero gli effetti relativi ai cambiamenti che si producono nella qualità della vita dei residenti e nelle relazioni tra tutti i soggetti coinvolti nell'evento. La comunità ospitante è infatti inclusa tra gli stakeholders in conseguenza del fatto che in genere gli eventi sono svolti in un'area geografica circoscritta in cui vivono ed operano cittadini e imprese. Conoscere le loro aspettative, le loro caratteristiche

socio-demografiche-psicologiche può essere d'aiuto al fine di ridurre il loro disappunto nei confronti dei potenziali effetti negativi o di disturbo generati dall'evento (si pensi ad esempio all'incremento del traffico cittadino generato da un evento nella zona circostante il luogo di svolgimento) o per enfatizzare i benefici dell'evento stesso (come l'incremento dell'indotto turistico generato da un evento). Scegliere di investire sull'*eventing* per lo sviluppo del turismo sul territorio significa che il sistema-evento deve riuscire a interagire in maniera funzionale con gli elementi dell'ambiente esterno, assicurando al tempo stesso il perseguimento di quelle finalità e obiettivi ritenuti prioritari, e garantendo infine un "rispetto" del clima sociale e della comunità in cui l'evento è organizzato ed è inserito. Ogni evento deve essere appropriatamente considerato come un sistema economico e sociale, a cui prendono parte una molteplicità di attori e di cui si interessa – più o meno esplicitamente – un altrettanto consistente numero di interlocutori. È opportuno dunque che gli effetti dell'evento garantiscano un giusto equilibrio tra gli obiettivi strettamente economici e le altre ricadute, tra cui anche quelle di natura sociale.

- Ambientale, ovvero tutti gli effetti che l'evento può produrre nei confronti dell'equilibrio naturale dell'ambiente circostante. In questo ambito rientrano anche tutti i servizi pubblici che vanno dai trasporti,

ai parcheggi, all'affollamento delle aree, all'igiene ambientale, eccetera. In questo senso, per la creazione di un modello sostenibile incentrato anche sull'*eventing*, non possono mancare valutazioni *ex-post* dell'impatto generato sul territorio.

Le tre dimensioni rappresentano gli stessi ambiti in cui viene individuata e valutata la sostenibilità territoriale (Pencarelli e Splendiani 2010); allo stesso tempo, rappresentano anche tre prospettive relative alla creazione di valore per gli stakeholder. La prospettiva di una creazione di valore sostenibile per i territori e per le destinazioni turistiche implica la necessità di focalizzare l'attenzione non solo sugli effetti economici e sociali, ma anche di sviluppare modelli analitici basati su una visione olistica che comprenda tutte e tre le dimensioni prima, durante e dopo l'evento (Gregori et al., 2013).

L'integrazione dell'*eventing* con lo sviluppo di un modello di turismo sostenibile permette di evidenziare che la capacità degli eventi di creare valore territoriale nel tempo dipende dalla loro capacità di cogliere e rispondere ai bisogni esperienziali di consumo dei segmenti turistici target e di soddisfare la domanda generando benefici che possono essere considerati superiori a quelli offerti dalla concorrenza. Inoltre, come già evidenziato in letteratura, (Zarantonello and Schmitt; 2013; Bartolazzi et al., 2008) gli eventi producono una

comunicazione che impatta fortemente sulla visibilità e sull'immagine del territorio, contribuendo in tal modo a specificare il posizionamento di mercato del Place Brand (Hanna and Rowley, 2013). Un evento, per essere sostenibile in un determinato territorio nel medio-lungo periodo deve fornire un valore esperienziale allineato con le esperienze richieste dal mercato e con il posizionamento della destinazione, accrescendo in tal modo il valore esperienziale della stessa. (Gregori et al., 2013).

Le principali opportunità su cui costruire un modello turistico sostenibile nella filiera della Regione Marche, discusse nel dettaglio in questo paragrafo, sono sintetizzate nella tabella seguente.

1. Convergenza di intenti tra gli attori della filiera a diversi livelli	
2. Capacità di rispondere alle esigenze del nuovo consumatore secondo l' <i>experience logic</i>	
3. Caratteristiche intrinseche del territorio per un modello di <i>slow tourism</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Connessione costa-entroterra</li> <li>b. Parchi naturali</li> <li>c. Dimore storiche</li> <li>d. Borghi</li> </ul>
4. Patrimonio culturale e tradizioni locali	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Enogastronomia</li> <li>b. Eventing</li> </ul>

Tab. V.1 - Opportunità per la creazione di un modello turistico sostenibile nelle Marche in un'ottica di filiera

### ***5.1.2 Le criticità e le sfide per un modello turistico sostenibile nelle Marche***

Dalla ricerca emerge che gli operatori del turismo nelle Marche percepiscono la presenza di diverse barriere che rallentano l'avviamento e la partecipazione della filiera ad un modello turistico sostenibile. A questo proposito, sono stati identificati diversi fattori ostacolanti: in primis, la mancanza di informazioni, l'inesistenza cioè di una cultura diffusa della sostenibilità, a cui si aggiunge una scarsa consapevolezza delle problematiche ambientali nella comunità locale; in secondo luogo, si evidenzia la carenza di coordinamento, intesa come mancanza di una cabina di regia che organizzi le operazioni lungo la filiera, dopo l'emanazione delle policies sul turismo sostenibile; il terzo fattore sta nei vincoli di tempo e finanziari per far fronte all'applicazione di tali politiche. I risultati sono coerenti con quelli di studi simili condotti in altre destinazioni (Altinay, 2007; Graci, 2007; Hatipoglu, 2017).

L'esistenza di queste barriere può essere ascritta in buona parte alla mancanza di cooperazione tra i soggetti del settore, intesa non solo come mancanza di sostegno per gli altri, ma anche come conflitto tra le imprese turistiche locali operanti allo stesso livello nella filiera. Il conflitto può dipendere dalla concorrenza naturale tra imprese locali per acquisire più clienti, ma anche da una mancata gestione delle politiche di sostenibilità a livello centrale: la

mancanza di una “cabina di regia” che detti le linee guida per condurre gli operatori della filiera nella messa a terra delle politiche di turismo sostenibile è stata identificata infatti come una delle criticità più urgenti da risolvere per l’attuazione di tali politiche. In diversi casi è emerso che le imprese operanti a livello “micro”, a diretto contatto con il turista, tendono a non collaborare per offrire un’esperienza completa al cliente, quanto piuttosto a competere per accaparrarsi il consumatore.

Sostanzialmente, le barriere per lo sviluppo di un modello turistico sostenibile nelle Marche possono essere riassunte in tre macro-aree: barriere operative, strutturali e culturali.

Nell’ambito delle barriere operative, le parti intervistate hanno evidenziato l’esistenza di tre questioni principali, vale a dire:

1. La mancanza di informazioni sul turismo sostenibile;
2. La mancanza di cooperazione tra le parti interessate a livello locale;
3. La mancanza di linee guida centralizzate da parte della pubblica amministrazione del turismo.

Soprattutto nei livelli più a valle della filiera, quindi tra gli operatori più vicini al consumatore finale, si identifica una mancata capacità di partecipare attivamente allo sviluppo sostenibile della regione, anche per via della difficoltà di reperire



informazioni sui siti web degli enti locali e per la mancanza di tempo e risorse. Questa mancanza di coinvolgimento degli attori ai livelli più bassi della filiera rende difficile l'attuazione delle politiche erogate a livello centrale ed influisce negativamente sullo sviluppo del turismo sostenibile nella regione, nonostante i soggetti intervistati si siano mostrati interessati a prendere parte attivamente a un cambiamento del modello turistico.

Nell'interrogarsi sul perché le politiche di turismo sostenibile non siano ancora così largamente diffuse nella regione, bisogna affrontare il problema della mancanza di cooperazione tra le parti interessate a livello locale: l'industria del turismo nella regione è frammentata e talvolta le imprese tendono a farsi concorrenza nell'ottica di aggiudicarsi il cliente, senza guardare all'obiettivo comune dell'evoluzione dell'offerta turistica e dell'esperienza per il consumatore. A questo, si aggiunge la questione della “messa a terra” e della centralizzazione delle politiche di turismo sostenibile, spesso identificate come un qualcosa di *“ideato dall'amministrazione regionale, ma di cui è difficile comprendere l'applicazione pratica per noi che ogni giorno siamo a contatto con il turista”*. A questo proposito, potrebbe rivelarsi efficace la realizzazione di un ente interno alla filiera che coinvolga gli attori pubblici e privati a diversi livelli, emanando linee guida e fornendo *best practice* per l'applicazione delle nuove politiche di turismo

sostenibile, di modo che nessun operatore, neanche quelli più a valle, si sentano esclusi dai processi decisionali.

Per quanto riguarda le barriere strutturali, le imprese turistiche e le istituzioni locali hanno affermato di aver riscontrato una mancanza di competenze e conoscenze idonee a convertire il modello turistico senza una direttrice specifica e, in alcuni casi, anche una mancanza di risorse finanziarie per l'efficientamento delle strutture. Dal momento che un modello turistico sostenibile richiede strutture efficienti e dipendenti formati, le parti interessate locali devono far fronte alla disponibilità di risorse finanziarie da destinare ad investimenti e formazione: in alcuni casi, questa è una barriera per gli enti locali e le imprese turistiche che, soprattutto a causa delle importanti fluttuazioni del mercato degli ultimi due anni, non sempre riescono a supportare a tali costi. Per incentivare dunque la creazione di una consapevolezza e cultura delle tematiche riguardanti il turismo sostenibile, potrebbe essere utile in questo caso centralizzare la formazione a livello regionale, fornendo una base di partenza omogenea ed equa per tutti gli operatori del settore.

Quest'ultimo aspetto si interseca con il tema delle barriere culturali, per cui si evidenziano bassi livelli di consapevolezza delle questioni ambientali e sociali nella filiera regionale. Questa mancanza di cultura diffusa sulla sostenibilità causa una serie di rallentamenti a catena perché, senza la guida

specifica delle istituzioni, i singoli attori a livello micro spesso non sono in grado di mettere in atto politiche di sostenibilità che vadano oltre la protezione dell'ambiente o il risparmio energetico. Un ultimo aspetto, che non può essere trascurato, è quello dello scetticismo: l'aggravarsi delle questioni ambientali ha portato le aziende di molti settori a ricercare, sviluppare e commercializzare prodotti green, anche perché negli ultimi dieci anni le parti interessate come investitori, consumatori, governi e clienti hanno aumentato la pressione sulle aziende affinché divulghino informazioni sulle loro prestazioni ambientali (Kim, 2015; Marquis, 2016). Alcune aziende investono in comunicazioni di green marketing per essere percepite come eco-friendly e socialmente impegnate, pubblicizzando la loro corporate social responsibility (CSR) per ottenere migliori intenzioni di acquisto e fedeltà verso la marca (Nyilasi et al., 2014). Tuttavia, la realtà dietro l'ambientalismo aziendale può talvolta rivelarsi deludente: Terra Choice(2010), ad esempio, ha riferito che il 95% dei prodotti etichettati come "ecologici" in Canada e negli Stati Uniti ha commesso almeno uno dei "peccati di greenwashing".

Il greenwashing è ad oggi una delle principali cause di scetticismo nei confronti delle politiche di marketing "verde" (Chen et al., 2013): il fenomeno è stato messo sotto i riflettori per la prima volta nel 1986 dall'attivista Jay Westerveld, quando gli hotel hanno iniziato a chiedere agli ospiti di riutilizzare gli asciugamani sostenendo che si trattava di una strategia aziendale di conservazione

dell'acqua, sebbene l'azienda non fosse in realtà coinvolta in alcuna altra strategia di protezione ambientale (Pearson, 2010). La difficoltà dei clienti di valutare l'affidabilità delle politiche di marketing verde sarebbe alla base dei problemi di scetticismo nei confronti dell'adozione di modelli di sviluppo più sostenibili. Il fenomeno potrebbe essere contrastato con una regolamentazione più rigida da parte delle istituzioni, che detti linee guida più solide, dal momento che ora queste sono percepite come limitate ed incerte (Delmas, 2011).

Le principali barriere che si frappongono alla creazione di un modello turistico sostenibile nella regione Marche sono dunque riassunte nella tabella seguente:

1. Operative	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mancanza di informazioni sul turismo sostenibile</li> <li>b. Mancanza di cooperazione tra le parti interessate a livello locale</li> <li>c. Mancanza di linee guida centralizzate da parte pubblica amministrazione del turismo</li> </ul>
2. Strutturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mancanza di risorse da investire in formazione ed efficientamento</li> </ul>
3. Culturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bassi livelli di consapevolezza circa i temi della sostenibilità (in primis a partire dalle questioni ambientali)</li> <li>b. Scetticismo diffuso</li> </ul>

Tab. V.2 - Barriere per la creazione di un modello turistico sostenibile nelle Marche in un'ottica di filiera

## 5.2 Implicazioni manageriali

La presente ricerca permette di elaborare una serie di linee guida strategiche ed implicazioni manageriali che potrebbero essere rilevanti sia per gli operatori direttamente impegnati nella conduzione di attività all'interno della filiera turistica marchigiana, che a livello più ampio per i policy makers, per intraprendere il cammino verso un turismo che sia effettivamente sempre più sostenibile e non verso politiche che “*sostengono il turismo*” (Aall, 2014).

I principali elementi di forza e debolezza per l'attuazione di un modello turistico sostenibile nella Regione Marche identificati nei paragrafi precedenti potrebbero essere declinati in una serie di direttrici strategiche, percorribili dagli operatori del settore, per il raggiungimento di quello che è emerso dalla ricerca come obiettivo comune di tutta la filiera: la creazione di un modello turistico sostenibile nel tempo, per l'ambiente, per l'economia e per la società.

A tal fine, l'adattamento dell'offerta turistica ad un modello più sostenibile potrebbe articolarsi su tre processi distinti ma paralleli:

1. Efficientamento del patrimonio già esistente;
2. Valorizzazione dell'offerta turistica;
3. Specializzazione dell'offerta su cluster specifici.

Per quanto riguarda le attività di efficientamento, sarebbe opportuno attuare degli interventi strategici su uno degli aspetti che è emerso in modo più ricorrente dai soggetti intervistati, cioè quello della peculiare struttura ricettiva della regione: a questo proposito, sarebbe importante sostenere il modello di ricettività diffusa, anche mediante incentivi economici, per il recupero di edifici da adibire a strutture come bed & breakfast, agriturismi, country house, con un impatto ambientale minore sul territorio circostante rispetto alle mega-strutture alberghiere (Weaver, 2020), favorendo forme di ricezione a contatto con la natura, sempre più richieste dai consumatori. Tale riqualificazione delle strutture ricettive dovrebbe coinvolgere anche l'aspetto dell'efficientamento energetico, favorendo l'utilizzo di energie rinnovabili e a basso impatto ambientale. Allo stesso tempo, il processo di efficientamento, come emerge dalle interviste, dovrebbe coinvolgere le infrastrutture e i trasporti regionali, favorendo l'incremento del tessuto imprenditoriale che promuove servizi di trasporto nell'ottica di "potenziare il parco mezzi" nei territori interni – con bus, minibus, taxi e noleggi di piccoli mezzi con o senza conducente – prevedendo in particolare mezzi idonei ad una mobilità green, ibrida o a emissioni zero, che possano agevolare l'accesso anche a territori e borghi dove non sia possibile circolare con auto e mezzi privati. In senso più ampio, sarebbe raccomandabile sostenere la smart mobility ed in particolare le soluzioni digitali utili a rispondere ad una domanda di servizi

flessibile e variegata nei territori, oltre che a facilitare la comunicazione e il coordinamento tra differenti fornitori. Un tale processo di efficientamento infrastrutturale, coniugato con l'utilizzo di biciclette, e-bike ed altri mezzi ad emissioni zero, non sarebbe che un ulteriore passo verso l'integrazione con lo "slow tourism" e la mobilità lenta che i turisti stanno dimostrando di apprezzare sempre più.

A cavallo tra le questioni di efficientamento e valorizzazione stanno i temi della digitalizzazione e del collegamento tra costa ed entroterra. La digitalizzazione sicuramente rappresenta una potenzialità ancora sotto-sfruttata per il sistema turistico della regione: un miglioramento dell'infrastruttura tecnologica, soprattutto nelle aree dell'entroterra, per l'accesso ai servizi digitali, permetterebbe di sostenere allo stesso tempo la digitalizzazione di musei e servizi culturali, con impatti diretti sull'accessibilità e la notorietà delle destinazioni ben oltre il livello locale. Per quanto riguarda invece i collegamenti tra costa ed entroterra, un miglioramento delle capacità infrastrutturali, sia tramite trasporto pubblico che con forme di smartmobility alternativa, in unione con l'offerta di itinerari turistici o percorsi tematici specializzati – naturalistici, culturali, enogastronomici e religiosi – rappresenterebbe un valore aggiunto durante la permanenza del turista a destinazione, facendo diventare le Marche un vero e proprio luogo dove vivere un'esperienza, e non solo una destinazione turistica.

Il terzo aspetto da stimolare ulteriormente a livello manageriale per lo sviluppo di un modello turistico sostenibile nella regione è quello della specializzazione verso target specifici: il percorso, in questo caso, sembra già avviato, con segmenti di turisti che sembrano prediligere un turismo “green” e “slow”, come ad esempio con il bike tourism e il trekking. Sarebbe raccomandabile quindi proseguire su questa strada, rafforzando l’offerta turistica tramite itinerari e percorsi tematici ed esperienziali che mettano in connessione le diverse componenti dell’offerta territoriale, dal mare all’entroterra e promuovendo il turismo attivo con l’incremento di strutture e servizi per il turismo slow – ciclovie, ippovie, eccetera – e per attività e sport open air. Sempre nell’ottica di soddisfare un turista che ricerca l’esperienza, potrebbero essere ulteriormente valorizzate le specialità regionali, dall’artigianato all’enogastronomia, con attività che coinvolgano il turista nella filiera produttiva dei prodotti tipici locali.

Non da ultimo, la filiera turistica potrebbe valorizzare la propria offerta orientandosi a segmenti di mercato estero specifici, come i pensionati stranieri che con un’adeguata erogazione di servizi alla persona e per la salute nelle destinazioni, potrebbero alloggiare nella regione per periodi prolungati o anche permanenti.



Il percorso avviato dalla Regione Marche con le campagne istituzionali di comunicazione che sfruttano volti pubblici come Neri Marcorè e Vincenzo Nibali sono il primo passo verso la creazione di una maggior consapevolezza delle potenzialità della regione come destinazione turistica. Queste attività, in unione con la promozione di iniziative culturali e formative per aumentare il grado di consapevolezza della storia e delle peculiarità del territorio, possono diventare uno strumento per rafforzare l'identità, il senso di appartenenza e l'attaccamento alla cultura e tradizioni locali, soprattutto da parte dei più giovani. A questo proposito, è opportuno e necessario sostenere con convinzione un progresso culturale: in effetti, l'integrazione, il "saper far squadra o sistema", rappresentano una delle sfide più importanti per gli stakeholders dei territori marchigiani, sia pubblici che privati. Per affrontare in maniera adeguata la competizione nel mercato turistico è essenziale sviluppare la cultura della rete, sia nell'ottica della "costruzione" di offerte esperienziali più attraenti, sia per una maggiore incisività delle attività di comunicazione e promozione.

### **5.3 Limiti dello studio e prospettive di ricerca future**

I risultati emersi dalla ricerca permettono di delineare possibili strade di sviluppo per il settore del turismo nella regione Marche, con particolare riferimento a politiche e obiettivi di turismo sostenibile, e di comprendere nel dettaglio ostacoli e opportunità per l'applicazione di tali politiche fino a livello "micro" della filiera di produzione. Lo studio tuttavia non è scevro di limitazioni. Nella ricerca viene utilizzato un solo caso di studio, i cui risultati derivano da una serie di interviste che non coinvolgono la totalità degli operatori del settore, ma un campione di intervistati selezionato con la tecnica del campionamento intenzionale: questa tecnica non probabilistica di campionamento potrebbe limitare la rappresentatività del campione. L'obiettivo della ricerca non è quello di produrre risultati generalizzabili, ma di contribuire alla discussione accademica sul turismo sostenibile, con un approccio qualitativo che consenta di andare in profondità nello studiare le percezioni di attori eterogenei appartenenti alla filiera.

Questo studio inoltre si basa principalmente sulla comprensione e sull'interpretazione da parte del ricercatore dei risultati ottenuti dalle interviste con gli stakeholder locali, i quali a loro volta hanno fornito la propria interpretazione dello sviluppo del turismo sostenibile nell'area di ricerca. I risultati riflettono le caratteristiche dello sviluppo del turismo sostenibile unicamente nella Regione

Marche e non possono essere generalizzati agli stakeholder locali in altre aree geografiche, sebbene venga fornita una descrizione dettagliata del contesto e dell'impostazione della ricerca, per garantire che lo studio sia rigoroso e che i risultati siano comparabili ad altri studi in contesti simili.

Il presente studio si concentra sulle percezioni degli attori locali circa lo stato del turismo e lo sviluppo del turismo sostenibile nella Regione Marche. Sebbene i soggetti intervistati abbiano un ruolo attivo e siano allo stesso tempo fortemente coinvolti nel processo di sviluppo del turismo sostenibile, essi non sono gli unici a poter determinare il successo di tali processi. A livello locale, infatti, anche i turisti possono avere un grande effetto sullo sviluppo del turismo sostenibile nelle destinazioni. Di conseguenza, per comprendere a pieno come realizzare un modello di turismo sostenibile nella regione, sarebbe interessante allargare le prospettive del presente studio analizzando l'atteggiamento dei turisti nei confronti delle destinazioni e il loro impatto sui processi di turismo sostenibile a livello locale. Inoltre, dal momento che i turisti, nel loro ruolo di consumatori, sono uno dei principali gruppi a poter determinare il successo delle policies di turismo sostenibile, futuri studi potrebbero concentrare l'attenzione sulle percezioni dei turisti a destinazione e sulle variabili per loro rilevanti.

#### **5.4 Considerazioni conclusive**

Dallo studio emerge un percorso avviato, seppur sotto alcuni aspetti in fasi iniziali, per quanto riguarda lo sviluppo di un modello turistico sostenibile nella Regione Marche, che potrà beneficiare di alcuni “acceleratori” già esistenti sul territorio, come la ricettività diffusa e l’attrattività verso segmenti mercato “green” e specifici, per diventare una realtà sempre più virtuosa negli anni a venire. Nonostante l’esistenza di diverse barriere di tipo culturale, operativo e strutturale, che in alcuni casi complicano l’applicazione e la messa a terra delle policies e la realizzazione di obiettivi di turismo sostenibile erogati a livello centrale dalle istituzioni, gli attori della filiera turistica marchigiana sembrano riconoscere la sostenibilità come una priorità per lo sviluppo turistico della regione e dimostrano un’ampia convergenza nel voler percorrere questa strada. La transizione verso il divenire una destinazione sostenibile necessita dunque di un cambiamento culturale di fondo, che permetta di costruire una visione condivisa di turismo sostenibile dal lato dell’offerta, ma anche della domanda. Del resto, emerge come la responsabilità del governo di una destinazione turistica, soprattutto in ottica di sostenibilità, non sia riconducibile ad una sola istituzione, ma appartenga piuttosto ad una pluralità di soggetti appartenenti sia alla sfera pubblica che a quella privata, oltre che alla comunità locale e ai turisti stessi. Se sono ascrivibili al soggetto pubblico le competenze circa il legiferare su temi

chiave come la sostenibilità ambientale, l'azione dell'istituzione pubblica deve poi scendere lungo la filiera tramutandosi in senso di responsabilità e prassi imprenditoriale ad ogni livello.

D'altra parte, oltre a parlare di sostenibilità in senso stretto, per trovare una piena applicazione delle politiche di turismo sostenibile nella realtà nel corso degli anni a venire, gli attori della filiera non potranno fare a meno di considerare i temi della competitività, dell'educazione e dell'accessibilità, per far sì che il modello di turismo sostenibile entri a far parte di diritto della cultura della filiera e della popolazione locale.

Le destinazioni, infatti, negli anni a venire non riusciranno ad essere competitive se non saranno anche sostenibili a livello ambientale, sociale ed economico: l'intera industria turistica è chiamata ad innovare le sue strategie perché la conservazione degli equilibri dell'ecosistema rappresenta oggi un obiettivo prioritario e non più differibile (Pencarelli e Splendiani, 2010).

Le generazioni future dovranno essere educate ad una cultura della sostenibilità, come ipotizzato da Rinaldi (2020) già negli anni di formazione scolastica ed universitaria, mentre le istituzioni potranno contribuire all'attaccamento dei giovani al territorio tramite iniziative congiunte di

progettazione dello sviluppo dei territori. Un altro acceleratore potrebbe essere individuato nella realizzazione di iniziative, ad esempio di formazione, e nell'erogazione di incentivi per l'avvio di nuove imprese da parte dei giovani nei settori culturali, dell'artigianato artistico, dell'enogastronomia, dei trasporti e della ricettività.

Il terzo ed ultimo aspetto su cui focalizzare l'attenzione e di cui non si può non tenere conto nel delineare una strada verso il turismo sostenibile è quello dell'accessibilità: non si può infatti parlare di turismo sostenibile se poi l'offerta non risulta essere accessibile per tutta la popolazione, tralasciando o trascurando alcuni segmenti come ad esempio le persone con disabilità. Per raggiungere questo ambizioso obiettivo, tuttavia, la strada è articolata, quasi come quella dello sviluppo di un modello turistico sostenibile. Sin da ora, su questo tema, emergono interventi che sarebbero prioritari, a partire dalla promozione di un'adeguata cultura ed educazione presso gli operatori, l'abbattimento delle barriere architettoniche con particolare riguardo alle strutture ricettive in quanto presenterebbero un importante gap rispetto ai contesti internazionali e l'adeguamento dei servizi alle specifiche esigenze dei diversamente abili e fragili.

Quando la filiera e la comunità locale riusciranno a tenere conto della triade che unisce competitività, sostenibilità e accessibilità, allora le Marche

potranno dimostrare a tutti gli effetti di avere un modello turistico vincente e un'offerta ad alto valore aggiunto per i consumatori.

## **APPENDICE A - TRACCIA INTERVISTE SEMI STRUTTURATE A STAKEHOLDERS DELLA FILIERA TURISTICA MARCHIGIANA**

- Presentazione e descrizione del progetto di ricerca
- Settore turistico nella Regione Marche: andamento ed evoluzione prima del Covid-19
- Quali sono le aspettative per la stagione turistica dell'estate 2020? Oppure, se intervista svolta dopo l'estate 2020: Può fare un paragone tra aspettative e risultati effettivamente ottenuti?
- Il “nuovo turista” nelle Marche: che segmenti si richiamano maggiormente, che attività prediligono, quali sono i loro interessi, quali strutture ricettive scelgono?
- Le nuove forme di turismo: su quali forme, esperienze e percorsi investire?
- La promozione di esperienze come il bike tourism, percorsi naturalistici e culturali, attività all'aperto, hanno favorito flussi durante l'estate 2020?
- Si è verificata una riscoperta dell'entroterra marchigiano e delle sue potenzialità turistiche? Come si potrebbe mettere in relazione l'entroterra con la costa?
- Quali potenzialità possono esprimere i Borghi? Come potrebbero essere maggiormente valorizzati?



- Il modello di sviluppo turistico sostenibile promosso dalla regione Marche si è rivelato efficace durante questo periodo di pandemia?
- Esiste una cultura del turismo sostenibile nella Regione? Saprebbe darne una definizione?
- Individua difficoltà nella messa a terra di politiche di turismo sostenibile nella sua azienda?
- Come valuta l'idea di costituire un'organizzazione pubblico-privata a livello regionale per la promozione di politiche sostenibili? (con funzioni di coordinamento, ricerca di risorse economiche, messa a terra delle iniziative, ecc..)
- Come rendere i territori marchigiani più accessibili (non solo per disabili ma considerando anche i turisti senior)?
- Eventuali argomenti da approfondire che sono stati tralasciati o su cui l'intervistato desidera fare precisazioni o osservazioni

**APPENDICE B – ANDAMENTO DEGLI ARRIVI E DELLE  
PRESENZE DEI TURISTI PER PROVINCIA DI DESTINAZIONE NELLE  
MARCHE**

<b>Provincia</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pesaro Urbino	633.387	626.472	631.996	644.052	642.342	667.703	614.023	639.438	672.532
Ancona	727.722	711.498	704.988	714.865	735.252	742.110	688.813	754.777	798.373
Macerata	342.498	338.804	336.617	345.056	354.824	344.730	294.263	336.572	364.829
Ascoli Piceno	329.228	327.307	334.203	345.260	380.180	377.442	318.277	347.195	373.681
Fermo	227.734	216.657	216.544	214.261	238.070	243.799	201.679	178.582	207.873
<b>Totale Marche</b>	<b>2.260.569</b>	<b>2.220.738</b>	<b>2.224.348</b>	<b>2.263.494</b>	<b>2.350.668</b>	<b>2.375.784</b>	<b>2.117.055</b>	<b>2.256.564</b>	<b>2.417.288</b>

Tabella B.1 - Andamento degli arrivi complessivi per provincia delle Marche. Periodo 2011-2019. Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

<b>Provincia</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pesaro e Urbino	-1,1%	0,9%	1,9%	-0,3%	3,9%	-8,0%	4,1%	5,2%
Ancona	-2,2%	-0,9%	1,4%	2,9%	0,9%	-7,2%	9,6%	5,8%
Macerata	-1,1%	-0,6%	2,5%	2,8%	-2,8%	-14,6%	14,4%	8,4%
Ascoli Piceno	-0,6%	2,1%	3,3%	10,1%	-0,7%	-15,7%	9,1%	7,6%
Fermo	-4,9%	-0,1%	-1,1%	11,1%	2,4%	-17,3%	-11,5%	16,4%
<b>Totale Marche</b>	<b>-1,8%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>3,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>-10,9%</b>	<b>6,6%</b>	<b>7,1%</b>

Tabella B.2 - Andamento degli arrivi complessivi per provincia delle Marche (variazioni percentuali annuali). Periodo 2012-2019. Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

<b>Provincia</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pesaro - Urbino	3.094.688	3.004.650	3.015.572	3.075.415	3.152.547	3.164.561	3.295.759	2.813.604	3.048.754
Ancona	2.733.225	2.680.208	2.665.607	2.729.841	2.992.628	2.901.647	2.954.206	2.681.080	2.683.001
Macerata	1.803.135	1.876.672	1.906.682	1.925.423	2.041.295	1.919.319	1.690.316	1.560.159	1.735.415
Ascoli Piceno	1.719.993	1.718.960	1.765.898	1.912.517	2.062.332	2.124.854	1.697.291	1.467.149	1.633.177
Fermo	1.673.207	1.645.468	1.664.202	1.711.147	1.895.913	1.987.149	1.494.045	1.134.546	1.270.453
<b>Totale Marche</b>	<b>11.024.248</b>	<b>10.925.958</b>	<b>11.017.961</b>	<b>11.354.343</b>	<b>12.144.715</b>	<b>12.097.530</b>	<b>11.131.617</b>	<b>9.656.538</b>	<b>10.370.800</b>

Tabella B.3 - Andamento delle presenze complessive per provincia delle Marche. Periodo 2011-2019. Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

<b>Provincia</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Pesaro e Urbino	-2,9%	0,4%	2,0%	2,5%	0,4%	4,1%	-14,6%	8,4%
Ancona	-1,9%	-0,5%	2,4%	9,6%	-3,0%	1,8%	-9,2%	0,1%
Macerata	4,1%	1,6%	1,0%	6,0%	-6,0%	-11,9%	-7,7%	11,2%
Ascoli Piceno	-0,1%	2,7%	8,3%	7,8%	3,0%	-20,1%	-13,6%	11,3%
Fermo	-1,7%	1,1%	2,8%	10,8%	4,8%	-24,8%	-24,1%	12,0%
<b>Totale Marche</b>	<b>-0,9%</b>	<b>0,8%</b>	<b>3,1%</b>	<b>7,0%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-8,0%</b>	<b>-13,3%</b>	<b>7,4%</b>

Tabella B.4 - Andamento delle presenze complessive per provincia delle Marche (variazioni percentuali annuali). Periodo 2012-2019. Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

**APPENDICE C – ANDAMENTO DEGLI ARRIVI E DELLE  
PRESENZE DEI TURISTI ITALIANI NELLE MARCHE PER  
REGIONE DI PROVENIENZA**

<b>Provincia di residenza dei turisti</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Piemonte	108.83 0	106.35 1	107.32 9	109.32 1	112.03 9	124.34 3	101.88 1	100.79 4	107.87 7
Valle d'Aosta	2.578	2.691	2.799	2.632	2.791	2.747	3.650	2.688	2.844
Liguria	20.901	19.937	20.589	21.044	20.265	21.110	18.633	21.459	24.217
Lombardia	383.23 1	377.35 9	377.23 5	386.22 0	397.75 2	412.45 3	352.95 0	385.03 0	414.88 6
Trentino Alto Adige	32.318	30.907	31.375	31.413	32.379	35.275	28.775	31.897	35.105
Veneto	137.41 0	132.93 0	133.97 0	138.02 9	147.20 6	154.11 9	137.80 4	149.61 2	160.66 9
Friuli-Venezia Giulia	25.094	25.285	23.065	23.488	25.192	26.083	23.467	26.035	28.084
Emilia-Romagna	231.92 6	237.18 3	240.94 6	241.14 3	254.24 9	263.30 7	235.61 2	250.16 1	265.81 7
Toscana	93.556	89.577	89.456	92.926	95.616	96.313	91.956	95.761	104.34 8
Umbria	101.85 5	102.68 4	184.17 2	188.20 0	189.11 7	189.02 9	165.25 5	105.15 6	113.27 0
Marche	186.44 2	193.59 7	230.51 5	231.80 3	244.14 8	232.03 8	204.33 4	169.69 9	180.85 3
Lazio	230.28 8	228.18 9	96.314	96.641	103.45 8	105.37 8	109.00 4	212.46 3	233.43 4
Abruzzo	59.048	58.026	55.213	58.180	61.311	61.776	58.906	65.436	74.052
Molise	10.282	9.333	9.284	8.643	9.830	9.945	10.141	11.473	13.065
Campania	95.150	85.627	80.218	80.656	83.982	81.171	74.346	79.787	89.254
Puglia	100.52 5	90.250	88.911	90.147	98.093	92.577	91.372	96.472	101.79 0
Basilicata	12.574	10.906	10.613	11.024	11.797	11.190	11.694	12.342	12.726
Calabria	18.354	17.028	17.239	16.142	17.289	16.985	16.420	17.735	19.127
Sicilia	30.435	27.478	27.451	28.063	30.184	29.533	31.380	30.211	30.537
Sardegna	9.764	9.275	8.341	8.320	8.721	8.672	9.182	8.137	9.125
<i>Italia</i>	<i>1.890. 561</i>	<i>1.854. 613</i>	<i>1.835. 035</i>	<i>1.864. 035</i>	<i>1.945. 419</i>	<i>1.974. 044</i>	<i>1.776. 762</i>	<i>1.872. 348</i>	<i>2.021. 080</i>

Tabella C.1 - Andamento degli arrivi dei turisti italiani nelle Marche per provincia di  
residenza. Periodo 2011-2019 Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

<b>Provincia di residenza dei turisti</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Piemonte	-2,3%	0,9%	1,9%	2,5%	11,0%	-18,1%	-1,1%	7,0%
Valle d'Aosta	4,4%	4,0%	-6,0%	6,0%	-1,6%	32,9%	-26,4%	5,8%
Liguria	-4,6%	3,3%	2,2%	-3,7%	4,2%	-11,7%	15,2%	12,9%
Lombardia	-1,5%	0,0%	2,4%	3,0%	3,7%	-14,4%	9,1%	7,8%
Trentino Alto Adige	-4,4%	1,5%	0,1%	3,1%	8,9%	-18,4%	10,8%	10,1%
Veneto	-3,3%	0,8%	3,0%	6,6%	4,7%	-10,6%	8,6%	7,4%
Friuli-Venezia Giulia	0,8%	-8,8%	1,8%	7,3%	3,5%	-10,0%	10,9%	7,9%
Emilia-Romagna	2,3%	1,6%	0,1%	5,4%	3,6%	-10,5%	6,2%	6,3%
Toscana	-4,3%	-0,1%	3,9%	2,9%	0,7%	-4,5%	4,1%	9,0%
Umbria	0,8%	79,4%	2,2%	0,5%	0,0%	-12,6%	-36,4%	7,7%
Marche	3,8%	19,1%	0,6%	5,3%	-5,0%	-11,9%	-17,0%	6,6%
Lazio	-0,9%	-57,8%	0,3%	7,1%	1,9%	3,4%	94,9%	9,9%
Abruzzo	-1,7%	-4,8%	5,4%	5,4%	0,8%	-4,6%	11,1%	13,2%
Molise	-9,2%	-0,5%	-6,9%	13,7%	1,2%	2,0%	13,1%	13,9%
Campania	-10,0%	-6,3%	0,5%	4,1%	-3,3%	-8,4%	7,3%	11,9%
Puglia	-10,2%	-1,5%	1,4%	8,8%	-5,6%	-1,3%	5,6%	5,5%
Basilicata	-13,3%	-2,7%	3,9%	7,0%	-5,1%	4,5%	5,5%	3,1%
Calabria	-7,2%	1,2%	-6,4%	7,1%	-1,8%	-3,3%	8,0%	7,8%
Sicilia	-9,7%	-0,1%	2,2%	7,6%	-2,2%	6,3%	-3,7%	1,1%
Sardegna	-5,0%	-10,1%	-0,3%	4,8%	-0,6%	5,9%	-11,4%	12,1%
Italia	-1,9%	-1,1%	1,6%	4,4%	1,5%	-10,0%	5,4%	7,9%

Tabella C.2 - Andamento degli arrivi dei turisti italiani nelle Marche per provincia di residenza (variazioni percentuali annuali). Periodo 2012-2019. Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

<b>Provincia di residenza dei turisti</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Piemonte	538.799	535.010	552.849	556.655	592.338	685.696	526.843	443.344	477.457
Valle d'Aosta	12.769	13.817	14.702	12.681	15.039	15.674	20.812	12.870	13.652
Liguria	62.166	60.207	72.523	82.556	71.619	77.544	73.494	55.248	62.605
Lombardia	2.078.375	2.121.366	2.112.718	2.193.123	2.270.441	2.372.132	1.968.056	1.878.174	2.023.824
Trentino Alto Adige	183.373	175.396	174.959	165.251	173.710	192.926	175.580	151.532	162.745
Veneto	558.056	521.993	523.381	547.904	589.673	649.358	595.682	523.283	561.293
Friuli-Venezia Giulia	85.621	87.044	82.140	78.502	85.546	94.253	94.454	75.892	83.021
Emilia-Romagna	1.031.565	1.015.864	1.054.179	1.077.303	1.133.118	1.190.709	1.112.090	958.137	1.018.878
Toscana	298.949	286.328	289.763	309.710	319.217	333.486	366.349	277.108	291.685
Umbria	654.206	635.621	1.422.501	1.500.829	1.503.216	1.504.615	1.340.099	579.212	635.089
Marche	1.511.790	1.512.810	920.964	908.133	989.817	928.342	803.598	1.245.367	1.399.427
Lazio	829.672	839.664	593.900	606.371	600.943	610.654	612.300	707.281	758.765
Abruzzo	220.131	218.508	225.929	227.654	225.543	226.106	232.514	176.113	212.552
Molise	41.014	32.913	35.272	26.782	35.818	37.303	43.824	36.651	39.620
Campania	388.110	359.774	357.872	344.145	383.300	326.506	363.553	278.554	300.393
Puglia	395.093	364.524	350.631	371.077	497.385	372.436	392.808	280.195	322.388
Basilicata	54.221	50.631	42.815	45.945	58.829	49.526	61.454	41.790	46.318
Calabria	71.094	66.331	67.680	65.345	80.997	72.039	89.275	59.872	67.446
Sicilia	140.808	138.511	128.325	129.710	185.630	157.260	201.560	124.758	132.097
Sardegna	37.335	35.165	34.126	39.219	39.832	40.362	53.587	31.922	38.600
<i>Italia</i>	<i>9.193.147</i>	<i>9.071.477</i>	<i>9.057.229</i>	<i>9.288.895</i>	<i>9.852.011</i>	<i>9.936.927</i>	<i>9.127.932</i>	<i>7.937.303</i>	<i>8.647.855</i>

Tabella C.3 - Andamento delle presenze dei turisti italiani nelle Marche per provincia di residenza. Periodo 2011-2019. Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

<b>Provincia di residenza dei turisti</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Piemonte	-0,7%	3,3%	0,7%	6,4%	15,8%	-23,2%	-15,8%	7,7%
Valle d'Aosta	8,2%	6,4%	-13,7%	18,6%	4,2%	32,8%	-38,2%	6,1%
Liguria	-3,2%	20,5%	13,8%	-13,2%	8,3%	-5,2%	-24,8%	13,3%
Lombardia	2,1%	-0,4%	3,8%	3,5%	4,5%	-17,0%	-4,6%	7,8%
Trentino-Alto-Adige	-4,4%	-0,2%	-5,5%	5,1%	11,1%	-9,0%	-13,7%	7,4%
Veneto	-6,5%	0,3%	4,7%	7,6%	10,1%	-8,3%	-12,2%	7,3%
Friuli-Venezia Giulia	1,7%	-5,6%	-4,4%	9,0%	10,2%	0,2%	-19,7%	9,4%
Emilia-Romagna	-1,5%	3,8%	2,2%	5,2%	5,1%	-6,6%	-13,8%	6,3%
Toscana	-4,2%	1,2%	6,9%	3,1%	4,5%	9,9%	-24,4%	5,3%
Umbria	-2,8%	123,8%	5,5%	0,2%	0,1%	-10,9%	-56,8%	9,6%
Marche	0,1%	-39,1%	-1,4%	9,0%	-6,2%	-13,4%	55,0%	12,4%
Lazio	1,2%	-29,3%	2,1%	-0,9%	1,6%	0,3%	15,5%	7,3%
Abruzzo	-0,7%	3,4%	0,8%	-0,9%	0,2%	2,8%	-24,3%	20,7%
Molise	-19,8%	7,2%	-24,1%	33,7%	4,1%	17,5%	-16,4%	8,1%
Campania	-7,3%	-0,5%	-3,8%	11,4%	-14,8%	11,3%	-23,4%	7,8%
Puglia	-7,7%	-3,8%	5,8%	34,0%	-25,1%	5,5%	-28,7%	15,1%
Basilicata	-6,6%	-15,4%	7,3%	28,0%	-15,8%	24,1%	-32,0%	10,8%
Calabria	-6,7%	2,0%	-3,5%	24,0%	-11,1%	23,9%	-32,9%	12,7%
Sicilia	-1,6%	-7,4%	1,1%	43,1%	-15,3%	28,2%	-38,1%	5,9%
Sardegna	-5,8%	-3,0%	14,9%	1,6%	1,3%	32,8%	-40,4%	20,9%
Italia	-1,3%	-0,2%	2,6%	6,1%	0,9%	-8,1%	-13,0%	9,0%

Tabella C.4 - Andamento delle presenze dei turisti italiani nelle Marche per regione di provenienza (variazioni percentuali annuali). Periodo 2012-2019. Fonte: rielaborazione propria su dati Istat

**APPENDICE D – ANDAMENTO DEGLI ARRIVI E DELLE  
PRESENZE DEI TURISTI INTERNAZIONALI NELLE  
MARCHE PER PAESE DI PROVENIENZA**

<b>Paesi di provenienza dei turisti</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Austria	12.63 8	12.17 5	13.10 2	13.28 0	13.21 7	14.37 0	12.02 2	12.69 7	13.20 2
Belgio	14.99 8	16.38 9	17.54 4	17.05 4	17.39 4	18.26 6	15.10 3	16.33 7	16.25 3
Danimarca	3.035	3.260	3.381	2.721	4.069	3.435	3.343	3.137	3.051
Finlandia	2.524	2.610	4.004	5.789	2.588	2.680	2.472	3.064	2.695
Francia	24.49 5	24.23 5	25.14 4	25.25 2	24.50 1	27.06 2	22.75 1	25.93 8	25.73 2
Germania	57.90 8	57.79 4	61.63 3	63.00 8	67.58 4	70.89 5	56.98 0	64.69 3	68.25 6
Grecia	5.189	4.516	5.156	5.150	4.378	4.817	4.676	5.012	4.778
Irlanda	1.674	1.891	1.783	2.019	2.091	2.222	2.335	2.175	2.365
Lussemburgo	1.157	1.235	1.146	1.165	1.143	1.314	1.189	1.363	1.499
Paesi Bassi	30.35 5	33.61 9	34.19 5	33.39 5	37.48 9	39.15 2	29.63 3	33.58 7	33.79 0
Portogallo	1.571	1.474	1.379	1.314	1.849	1.746	1.547	2.055	1.895
Regno unito	18.66 1	19.43 4	18.94 3	19.97 1	23.96 2	20.82 3	16.82 7	19.06 3	19.66 5
Spagna	10.42 3	8.875	9.439	8.947	11.87 6	13.17 5	10.39 2	9.301	10.05 4
Svezia	4.907	6.234	6.582	7.876	5.509	6.042	4.860	4.999	5.219
Bulgaria	1.813	1.405	1.628	1.742	1.678	1.808	1.787	1.477	1.537
Ceca, Repubblica	13.09 0	11.84 6	11.99 7	13.28 2	14.03 2	10.81 1	8.984	9.645	10.30 6
Cipro	225	194	905	251	300	257	234	195	205
Croazia	2.346	2.556	2.498	2.468	2.667	3.153	1.809	2.866	4.527
Estonia	289	331	477	555	568	516	381	537	481
Lettonia	368	510	458	409	424	420	429	879	1.063
Lituania	830	858	1.014	787	853	893	989	1.338	1.815
Malta	380	349	353	511	402	357	450	561	670
Norvegia	3.144	3.462	2.954	4.524	2.482	2.625	2.013	2.333	2.069
Polonia	15.11	11.92	11.64	14.67	13.71	14.39	11.42	15.72	15.58



	1	2	1	5	4	6	0	9	2
Romania	10.68 6	11.37 7	9.523	9.935	10.16 0	9.224	7.906	8.516	8.836
Russia	14.77 3	16.41 1	28.00 9	27.69 7	21.20 4	13.11 6	12.46 2	12.78 0	15.03 1
Slovacchia	3.040	2.277	2.214	2.143	1.897	2.518	1.803	3.459	2.410
Slovenia	2.392	2.039	1.854	1.810	1.928	2.412	2.499	3.037	3.013
Turchia	2.708	2.479	2.742	2.735	2.772	3.057	3.603	3.579	3.608
Ungheria	3.101	2.947	3.419	3.312	3.903	4.323	3.799	4.271	4.707
Unione europea	240.86 0	239.79 6	251.41 2	258.82 1	270.17 6	277.08 7	226.62 0	255.93 1	263.60 6
Paesi europei non Ue	61.31 5	63.59 0	74.77 0	76.85 6	71.32 6	63.44 3	58.40 9	65.07 7	70.09 6
Islanda	85	116	252	147	179	256	199	365	290
Altri paesi europei	15.62 7	14.84 4	15.77 8	15.08 6	18.06 7	16.90 2	15.39 3	18.08 2	20.67 4
Egitto	462	499	441	447	524	586	471	486	438
Paesi dell'Africa mediterranea (Libia, Tunisia, Algeria, Marocco)	3.113	3.371	3.213	2.876	2.760	2.573	2.114	2.187	2.185
Sud Africa	501	346	477	1.124	880	550	391	671	535
Altri paesi africani	2.215	2.084	2.322	2.614	3.010	2.977	2.659	2.989	2.240
Israele	1.130	1.006	1.075	1.074	989	1.333	1.122	1.498	1.411
Altri Paesi del medio oriente (Arabia Saudita, Barhein, Emirati Arabi Uniti, Giordania, Irak, Iran, Kuwait, Oman, Qatar, Siria, Yemen)	1.300	2.829	2.789	2.799	2.828	3.532	2.835	1.650	1.628
Cina	4.536	5.472	6.322	6.574	8.540	6.896	6.001	6.240	6.204
Giappone	2.721	2.887	2.854	2.703	2.530	2.641	2.364	2.395	2.627
Corea del sud	438	677	600	740	839	930	1.018	1.177	1.174
India	1.320	1.323	1.427	1.387	1.211	1.321	1.200	1.480	1.316
Altri Paesi dell'Asia	3.672	2.890	2.903	4.149	3.764	4.097	3.549	4.708	4.632
Canada	3.946	4.020	3.465	3.414	3.146	3.062	3.212	3.659	3.948
Stati Uniti	13.78 9	14.52 9	14.74 2	14.47 8	16.44 4	14.47 6	12.92 7	15.04 2	16.20 6
Messico	835	899	754	1.042	975	955	753	990	1.046
Argentina	2.884	3.248	3.400	3.018	3.787	4.153	4.276	4.903	4.067

Brasile	3.934	4.044	3.567	3.247	3.383	3.047	3.137	3.672	4.438
Venezuela	756	948	691	453	428	518	374	466	526
Altri Paesi Nordamericani	..	6	..	..	5	2	2	1.601	1.255
Altri Paesi dell'America centro-meridionale	2.026	3.078	2.765	2.913	3.348	3.277	2.961	3.263	2.229
Nuova Zelanda	540	656	565	568	571	576	444	560	513
Altri Paesi dell'Oceania	..	32	41	77	26	25	17	34	24
Altri	14.292	4.636	4.864	5.009	464	829	505	35	97
Switzerland and Liechtenstein	22.632	23.722	25.035	26.667	26.622	27.487	24.739	27.938	28.424
Australia	3.423	3.259	3.854	3.076	3.295	2.854	2.932	3.502	3.767
<i>TOTALE</i>	<i>2.260.569</i>	<i>2.220.738</i>	<i>2.224.348</i>	<i>2.263.494</i>	<i>2.350.668</i>	<i>2.375.784</i>	<i>2.117.055</i>	<i>2.256.564</i>	<i>2.417.288</i>
<i>Paesi esteri</i>	<i>370.008</i>	<i>366.125</i>	<i>389.313</i>	<i>399.459</i>	<i>405.249</i>	<i>401.740</i>	<i>340.293</i>	<i>384.216</i>	<i>396.208</i>
<i>Italia</i>	<i>1.890.561</i>	<i>1.854.613</i>	<i>1.835.035</i>	<i>1.864.035</i>	<i>1.945.419</i>	<i>1.974.044</i>	<i>1.776.762</i>	<i>1.872.348</i>	<i>2.021.080</i>
Rapporto Italia/totale	83,6%	83,5%	82,5%	82,4%	82,8%	83,1%	83,9%	83,0%	83,6%

Tabella D.1 - Andamento degli arrivi di turisti stranieri nella regione Marche per Paese di provenienza. Periodo 2011-2019. Fonte: rielaborazioni proprie su dati Istat

Paesi di provenienza dei turisti	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Austria	-3,7%	7,6%	1,4%	-0,5%	8,7%	-16,3%	5,6%	4,0%
Belgio	9,3%	7,0%	-2,8%	2,0%	5,0%	-17,3%	8,2%	-0,5%
Danimarca	7,4%	3,7%	-19,5%	49,5%	-15,6%	-2,7%	-6,2%	-2,7%
Finlandia	3,4%	53,4%	44,6%	-55,3%	3,6%	-7,8%	23,9%	-12,0%
Francia	-1,1%	3,8%	0,4%	-3,0%	10,5%	-15,9%	14,0%	-0,8%
Germania	-0,2%	6,6%	2,2%	7,3%	4,9%	-19,6%	13,5%	5,5%
Grecia	-13,0%	14,2%	-0,1%	-15,0%	10,0%	-2,9%	7,2%	-4,7%
Irlanda	13,0%	-5,7%	13,2%	3,6%	6,3%	5,1%	-6,9%	8,7%
Lussemburgo	6,7%	-7,2%	1,7%	-1,9%	15,0%	-9,5%	14,6%	10,0%
Paesi Bassi	10,8%	1,7%	-2,3%	12,3%	4,4%	-24,3%	13,3%	0,6%
Portogallo	-6,2%	-6,4%	-4,7%	40,7%	-5,6%	-11,4%	32,8%	-7,8%
Regno unito	4,1%	-2,5%	5,4%	20,0%	-13,1%	-19,2%	13,3%	3,2%
Spagna	-14,9%	6,4%	-5,2%	32,7%	10,9%	-21,1%	-10,5%	8,1%
Svezia	27,0%	5,6%	19,7%	-30,1%	9,7%	-19,6%	2,9%	4,4%
Bulgaria	-22,5%	15,9%	7,0%	-3,7%	7,7%	-1,2%	-17,3%	4,1%

Ceca, Repubblica	-9,5%	1,3%	10,7%	5,6%	-23,0%	-16,9%	7,4%	6,9%
Cipro	-13,8%	366,5%	-72,3%	19,5%	-14,3%	-8,9%	-16,7%	5,1%
Croazia	9,0%	-2,3%	-1,2%	8,1%	18,2%	-42,6%	58,4%	58,0%
Estonia	14,5%	44,1%	16,4%	2,3%	-9,2%	-26,2%	40,9%	-10,4%
Lettonia	38,6%	-10,2%	-10,7%	3,7%	-0,9%	2,1%	104,9%	20,9%
Lituania	3,4%	18,2%	-22,4%	8,4%	4,7%	10,8%	35,3%	35,7%
Malta	-8,2%	1,1%	44,8%	-21,3%	-11,2%	26,1%	24,7%	19,4%
Norvegia	10,1%	-14,7%	53,1%	-45,1%	5,8%	-23,3%	15,9%	-11,3%
Polonia	-21,1%	-2,4%	26,1%	-6,5%	5,0%	-20,7%	37,7%	-0,9%
Romania	6,5%	-16,3%	4,3%	2,3%	-9,2%	-14,3%	7,7%	3,8%
Russia	11,1%	70,7%	-1,1%	-23,4%	-38,1%	-5,0%	2,6%	17,6%
Slovacchia	-25,1%	-2,8%	-3,2%	-11,5%	32,7%	-28,4%	91,8%	-30,3%
Slovenia	-14,8%	-9,1%	-2,4%	6,5%	25,1%	3,6%	21,5%	-0,8%
Turchia	-8,5%	10,6%	-0,3%	1,4%	10,3%	17,9%	-0,7%	0,8%
Ungheria	-5,0%	16,0%	-3,1%	17,8%	10,8%	-12,1%	12,4%	10,2%
Unione europea	-0,4%	4,8%	2,9%	4,4%	2,6%	-18,2%	12,9%	3,0%
Paesi europei non Ue	3,7%	17,6%	2,8%	-7,2%	-11,1%	-7,9%	11,4%	7,7%
Islanda	36,5%	117,2%	-41,7%	21,8%	43,0%	-22,3%	83,4%	-20,5%
Altri paesi europei	-5,0%	6,3%	-4,4%	19,8%	-6,4%	-8,9%	17,5%	14,3%
Egitto	8,0%	-11,6%	1,4%	17,2%	11,8%	-19,6%	3,2%	-9,9%
Paesi dell'Africa mediterranea (Libia, Tunisia, Algeria, Marocco)	8,3%	-4,7%	-10,5%	-4,0%	-6,8%	-17,8%	3,5%	-0,1%
Sud Africa	-30,9%	37,9%	135,6%	-21,7%	-37,5%	-28,9%	71,6%	-20,3%
Altri paesi africani	-5,9%	11,4%	12,6%	15,1%	-1,1%	-10,7%	12,4%	-25,1%
Israele	-11,0%	6,9%	-0,1%	-7,9%	34,8%	-15,8%	33,5%	-5,8%
Altri Paesi del medio oriente (Arabia Saudita, Barhein, Emirati Arabi Uniti, Giordania, Iraq, Iran, Kuwait, Oman, Qatar, Siria, Yemen)	117,6%	-1,4%	0,4%	1,0%	24,9%	-19,7%	-41,8%	-1,3%
Cina	20,6%	15,5%	4,0%	29,9%	-19,3%	-13,0%	4,0%	-0,6%
Giappone	6,1%	-1,1%	-5,3%	-6,4%	4,4%	-10,5%	1,3%	9,7%
Corea del sud	54,6%	-11,4%	23,3%	13,4%	10,8%	9,5%	15,6%	-0,3%
India	0,2%	7,9%	-2,8%	-12,7%	9,1%	-9,2%	23,3%	-11,1%
Altri Paesi dell'Asia	-21,3%	0,4%	42,9%	-9,3%	8,8%	-13,4%	32,7%	-1,6%
Canada	1,9%	-13,8%	-1,5%	-7,9%	-2,7%	4,9%	13,9%	7,9%
Stati Uniti	5,4%	1,5%	-1,8%	13,6%	-12,0%	-10,7%	16,4%	7,7%
Messico	7,7%	-16,1%	38,2%	-6,4%	-2,1%	-21,2%	31,5%	5,7%
Argentina	12,6%	4,7%	-11,2%	25,5%	9,7%	3,0%	14,7%	-17,1%
Brasile	2,8%	-11,8%	-9,0%	4,2%	-9,9%	3,0%	17,1%	20,9%
Venezuela	25,4%	-27,1%	-34,4%	-5,5%	21,0%	-27,8%	24,6%	12,9%

Altri Paesi dell'America centro-meridionale	51,9%	-10,2%	5,4%	14,9%	-2,1%	-9,6%	10,2%	-31,7%
Nuova Zelanda	21,5%	-13,9%	0,5%	0,5%	0,9%	-22,9%	26,1%	-8,4%
Altri Paesi dell'Oceania	#	28,1%	87,8%	-66,2%	-3,8%	-32,0%	100,0%	-29,4%
Altri	-67,6%	4,9%	3,0%	-90,7%	78,7%	-39,1%	-93,1%	177,1%
Switzerland and Liechtenstein	4,8%	5,5%	6,5%	-0,2%	3,2%	-10,0%	12,9%	1,7%
Australia	-4,8%	18,3%	-20,2%	7,1%	-13,4%	2,7%	19,4%	7,6%
TOTALE	-1,8%	0,2%	1,8%	3,9%	1,1%	-10,9%	6,6%	7,1%
Paesi esteri	-1,0%	6,3%	2,6%	1,4%	-0,9%	-15,3%	12,9%	3,1%
Italia	-1,9%	-1,1%	1,6%	4,4%	1,5%	-10,0%	5,4%	7,9%

Tabella D.2 - Andamento degli arrivi di turisti stranieri nella regione Marche per Paese di provenienza (variazioni percentuali annuali). Periodo 2012-2019.

Fonte: rielaborazioni proprie su dati Istat.

Paesi di provenienza dei turisti	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Austria	56.324	57.008	60.936	63.505	69.662	61.125	61.549	51.439	50.877
Belgio	77.837	91.618	92.567	96.475	99.019	100.673	104.111	81.204	78.205
Danimarca	14.168	14.563	15.616	15.209	16.746	15.869	18.730	12.880	12.219
Finlandia	13.037	13.440	18.288	21.651	12.340	14.703	17.811	15.640	12.178
Francia	83.861	88.195	90.445	87.069	91.915	101.098	93.461	84.995	80.304
Germania	284.608	291.337	313.055	319.385	341.950	349.732	339.796	284.571	297.071
Grecia	16.658	18.979	24.093	20.677	20.036	21.796	22.669	15.884	16.485
Irlanda	6.127	8.423	8.186	10.595	9.745	10.765	15.199	9.097	8.232
Lussemburgo	6.952	6.657	6.517	6.408	6.129	6.722	8.075	8.068	7.731
Paesi Bassi	196.699	216.833	223.174	213.637	249.000	260.215	221.742	206.105	192.135
Portogallo	6.098	5.587	6.204	5.656	7.998	6.743	8.218	8.588	7.864
Regno unito	69.522	75.598	74.985	74.497	103.575	85.977	87.848	66.536	64.490
Spagna	44.052	44.887	49.240	44.028	61.018	54.924	60.847	37.946	34.399
Svezia	16.732	23.273	27.468	32.038	22.050	25.450	24.179	19.133	21.082
Bulgaria	8.581	7.069	6.888	8.059	7.128	9.666	8.392	4.797	5.951
Ceca, Repubblica	96.553	74.239	77.106	87.966	93.508	77.199	67.282	56.607	58.662
Cipro	550	685	4.263	1.526	2.394	1.784	2.674	1.651	1.910
Croazia	7.624	8.768	9.345	8.415	9.209	12.823	8.377	6.681	9.849
Estonia	1.397	1.576	2.611	3.317	2.277	2.053	1.545	2.027	1.493
Lettonia	1.105	2.082	1.697	1.282	1.862	1.526	2.276	4.208	3.650

Lituania	3.799	3.100	4.135	2.595	4.806	4.175	3.415	5.247	7.198
Malta	978	876	975	2.167	1.448	1.511	1.230	1.993	1.742
Norvegia	10.046	11.824	9.674	16.685	9.601	9.298	12.662	9.586	7.211
Polonia	42.765	40.911	40.495	49.706	53.290	51.285	60.021	50.957	48.902
Romania	65.345	66.871	54.000	55.183	51.052	45.188	47.356	33.876	40.107
Russia	62.833	71.965	117.874	129.055	107.258	58.304	61.884	60.633	65.754
Slovacchia	21.779	16.318	10.643	11.475	10.069	12.382	10.446	13.360	10.987
Slovenia	6.984	7.092	5.532	5.525	6.046	7.950	10.729	7.674	8.004
Turchia	12.069	8.793	9.934	11.844	14.030	8.385	15.528	12.406	9.648
Ungheria	14.088	14.003	14.614	14.186	14.595	18.455	28.728	16.653	18.631
Unione europea	1.156.599	1.191.220	1.243.078	1.262.232	1.368.867	1.361.789	1.336.706	1.107.817	1.100.358
Paesi europei non Ue	273.978	273.279	326.681	349.986	352.869	294.330	288.620	269.015	277.724
Islanda	354	1.288	1.350	1.400	1.017	1.479	1.530	2.362	1.574
Altri paesi europei	80.252	65.654	80.025	79.402	106.549	93.169	78.074	78.110	85.796
Egitto	2.287	3.657	3.160	2.172	3.421	2.088	3.207	3.322	1.802
Paesi dell'Africa mediterranea (Libia, Tunisia, Algeria, Marocco)	19.659	19.464	17.961	14.134	19.161	19.507	9.908	11.223	10.084
Sud Africa	1.477	1.425	2.185	18.818	23.494	18.006	1.637	3.177	1.992
Altri paesi africani	32.629	34.375	32.565	44.889	97.667	111.800	46.886	50.128	36.811
Israele	5.940	3.648	4.885	4.747	3.417	4.146	4.757	4.249	7.693
Altri Paesi del medio oriente (Arabia Saudita, Barhein, Emirati Arabi Uniti, Giordania, Iraq, Iran, Kuwait, Oman, Qatar, Siria, Yemen)	5.887	17.287	23.625	14.363	19.297	14.212	17.878	11.477	9.275
Cina	33.328	45.522	53.248	62.960	81.645	47.530	39.418	51.505	55.207
Giappone	7.154	7.332	8.205	6.444	7.469	6.252	6.796	5.970	6.598
Corea del sud	1.097	1.922	2.435	2.213	2.673	2.196	4.366	3.853	3.271
India	8.942	6.319	7.628	9.349	6.682	9.120	8.407	11.154	14.898
Altri Paesi dell'Asia	46.069	50.899	60.072	101.493	109.729	101.549	23.701	33.697	37.013
Canada	11.914	11.836	11.248	12.139	12.304	9.491	12.896	12.608	12.994
Stati Uniti	52.026	61.412	57.086	64.803	91.931	76.308	92.952	58.070	71.348
Messico	3.722	4.699	4.728	6.328	6.640	5.955	5.390	3.849	4.094
Argentina	22.696	21.478	21.567	18.711	28.347	26.231	32.489	24.570	19.453
Brasile	27.889	25.967	21.249	17.197	23.535	18.226	30.545	23.058	24.123
Venezuela	2.836	3.000	1.904	1.181	1.343	1.334	1.441	2.353	2.330
Altri Paesi Nordamericani	..	25	..	..	15	2	7	6.303	5.654
Altri Paesi dell'America centro-meridionale	8.741	16.654	14.791	13.121	14.879	16.332	14.872	9.287	8.094

Nuova Zelanda	1.547	1.704	1.661	1.348	1.521	1.365	2.900	1.443	1.296
Altri Paesi dell'Oceania	..	245	669	450	194	578	305	247	75
Altri	91.786	39.214	27.015	26.115	3.183	2.579	3.370	86	258
Switzerland and Liechtenstein	100.800	104.987	107.824	111.600	114.414	123.695	118.942	105.918	107.741
Australia	12.898	11.898	13.086	10.255	12.421	9.677	14.231	10.774	10.500
<b>TOTALE</b>	<i>11.024.248</i>	<i>10.925.958</i>	<i>11.017.961</i>	<i>11.354.343</i>	<i>12.144.715</i>	<i>12.097.530</i>	<i>11.131.617</i>	<i>9.656.538</i>	<i>10.370.800</i>
<i>Paesi esteri</i>	<i>1.831.101</i>	<i>1.854.481</i>	<i>1.960.732</i>	<i>2.065.448</i>	<i>2.292.704</i>	<i>2.160.603</i>	<i>2.003.685</i>	<i>1.719.235</i>	<i>1.722.945</i>
<i>Italia</i>	<i>9.193.147</i>	<i>9.071.477</i>	<i>9.057.229</i>	<i>9.288.895</i>	<i>9.852.011</i>	<i>9.936.927</i>	<i>9.127.932</i>	<i>7.937.303</i>	<i>8.647.855</i>
Rapporto Italia/totale	83,4%	83,0%	82,2%	81,8%	81,1%	82,1%	82,0%	82,2%	83,4%

Tabella D.3 - Andamento delle presenze di turisti stranieri nella regione Marche per Paese di provenienza. Periodo 2011-2019. Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Paesi di provenienza dei turisti	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Austria	1,2%	6,9%	4,2%	9,7%	-12,3%	0,7%	-16,4%	-1,1%
Belgio	17,7%	1,0%	4,2%	2,6%	1,7%	3,4%	-22,0%	-3,7%
Danimarca	2,8%	7,2%	-2,6%	10,1%	-5,2%	18,0%	-31,2%	-5,1%
Finlandia	3,1%	36,1%	18,4%	-43,0%	19,1%	21,1%	-12,2%	-22,1%
Francia	5,2%	2,6%	-3,7%	5,6%	10,0%	-7,6%	-9,1%	-5,5%
Germania	2,4%	7,5%	2,0%	7,1%	2,3%	-2,8%	-16,3%	4,4%
Grecia	13,9%	26,9%	-14,2%	-3,1%	8,8%	4,0%	-29,9%	3,8%
Irlanda	37,5%	-2,8%	29,4%	-8,0%	10,5%	41,2%	-40,1%	-9,5%
Lussemburgo	-4,2%	-2,1%	-1,7%	-4,4%	9,7%	20,1%	-0,1%	-4,2%
Paesi Bassi	10,2%	2,9%	-4,3%	16,6%	4,5%	-14,8%	-7,1%	-6,8%
Portogallo	-8,4%	11,0%	-8,8%	41,4%	-15,7%	21,9%	4,5%	-8,4%
Regno unito	8,7%	-0,8%	-0,7%	39,0%	-17,0%	2,2%	-24,3%	-3,1%
Spagna	1,9%	9,7%	-10,6%	38,6%	-10,0%	10,8%	-37,6%	-9,3%
Svezia	39,1%	18,0%	16,6%	-31,2%	15,4%	-5,0%	-20,9%	10,2%
Bulgaria	-17,6%	-2,6%	17,0%	-11,6%	35,6%	-13,2%	-42,8%	24,1%
Ceca, Repubblica	-23,1%	3,9%	14,1%	6,3%	-17,4%	-12,8%	-15,9%	3,6%
Cipro	24,5%	522,3%	-64,2%	56,9%	-25,5%	49,9%	-38,3%	15,7%
Croazia	15,0%	6,6%	-10,0%	9,4%	39,2%	-34,7%	-20,2%	47,4%
Estonia	12,8%	65,7%	27,0%	-31,4%	-9,8%	-24,7%	31,2%	-26,3%
Lettonia	88,4%	-18,5%	-24,5%	45,2%	-18,0%	49,1%	84,9%	-13,3%

Lituania	-18,4%	33,4%	-37,2%	85,2%	-13,1%	-18,2%	53,6%	37,2%
Malta	-10,4%	11,3%	122,3%	-33,2%	4,4%	-18,6%	62,0%	-12,6%
Norvegia	17,7%	-18,2%	72,5%	-42,5%	-3,2%	36,2%	-24,3%	-24,8%
Polonia	-4,3%	-1,0%	22,7%	7,2%	-3,8%	17,0%	-15,1%	-4,0%
Romania	2,3%	-19,2%	2,2%	-7,5%	-11,5%	4,8%	-28,5%	18,4%
Russia	14,5%	63,8%	9,5%	-16,9%	-45,6%	6,1%	-2,0%	8,4%
Slovacchia	-25,1%	-34,8%	7,8%	-12,3%	23,0%	-15,6%	27,9%	-17,8%
Slovenia	1,5%	-22,0%	-0,1%	9,4%	31,5%	35,0%	-28,5%	4,3%
Turchia	-27,1%	13,0%	19,2%	18,5%	-40,2%	85,2%	-20,1%	-22,2%
Ungheria	-0,6%	4,4%	-2,9%	2,9%	26,4%	55,7%	-42,0%	11,9%
Unione europea	3,0%	4,4%	1,5%	8,4%	-0,5%	-1,8%	-17,1%	-0,7%
Paesi europei non Ue	-0,3%	19,5%	7,1%	0,8%	-16,6%	-1,9%	-6,8%	3,2%
Islanda	263,8%	4,8%	3,7%	-27,4%	45,4%	3,4%	54,4%	-33,4%
Altri paesi europei	-18,2%	21,9%	-0,8%	34,2%	-12,6%	-16,2%	0,0%	9,8%
Egitto	59,9%	-13,6%	-31,3%	57,5%	-39,0%	53,6%	3,6%	-45,8%
Paesi dell'Africa mediterranea (Libia, Tunisia, Algeria, Marocco)	-1,0%	-7,7%	-21,3%	35,6%	1,8%	-49,2%	13,3%	-10,1%
Sud Africa	-3,5%	53,3%	761,2%	24,8%	-23,4%	-90,9%	94,1%	-37,3%
Altri paesi africani	5,4%	-5,3%	37,8%	117,6%	14,5%	-58,1%	6,9%	-26,6%
Israele	-38,6%	33,9%	-2,8%	-28,0%	21,3%	14,7%	-10,7%	81,1%
Altri Paesi del medio oriente (Arabia Saudita, Barhein, Emirati Arabi Uniti, Giordania, Iraq, Iran, Kuwait, Oman, Qatar, Siria, Yemen)	193,6%	36,7%	-39,2%	34,4%	-26,4%	25,8%	-35,8%	-19,2%
Cina	36,6%	17,0%	18,2%	29,7%	-41,8%	-17,1%	30,7%	7,2%
Giappone	2,5%	11,9%	-21,5%	15,9%	-16,3%	8,7%	-12,2%	10,5%
Corea del sud	75,2%	26,7%	-9,1%	20,8%	-17,8%	98,8%	-11,7%	-15,1%
India	-29,3%	20,7%	22,6%	-28,5%	36,5%	-7,8%	32,7%	33,6%
Altri Paesi dell'Asia	10,5%	18,0%	69,0%	8,1%	-7,5%	-76,7%	42,2%	9,8%
Canada	-0,7%	-5,0%	7,9%	1,4%	-22,9%	35,9%	-2,2%	3,1%
Stati Uniti	18,0%	-7,0%	13,5%	41,9%	-17,0%	21,8%	-37,5%	22,9%
Messico	26,2%	0,6%	33,8%	4,9%	-10,3%	-9,5%	-28,6%	6,4%
Argentina	-5,4%	0,4%	-13,2%	51,5%	-7,5%	23,9%	-24,4%	-20,8%
Brasile	-6,9%	-18,2%	-19,1%	36,9%	-22,6%	67,6%	-24,5%	4,6%
Venezuela	5,8%	-36,5%	-38,0%	13,7%	-0,7%	8,0%	63,3%	-1,0%
Altri Paesi Nordamericani	#	#	#	#	-86,7%	250,0%	89942,9 %	-10,3%
Altri Paesi dell'America centro-meridionale	90,5%	-11,2%	-11,3%	13,4%	9,8%	-8,9%	-37,6%	-12,8%
Nuova Zelanda	10,1%	-2,5%	-18,8%	12,8%	-10,3%	112,5%	-50,2%	-10,2%
Altri Paesi dell'Oceania	#	173,1%	-32,7%	-56,9%	197,9%	-47,2%	-19,0%	-69,6%

Altri	-57,3%	-31,1%	-3,3%	-87,8%	-19,0%	30,7%	-97,4%	200,0%
Switzerland and Liechtenstein	4,2%	2,7%	3,5%	2,5%	8,1%	-3,8%	-10,9%	1,7%
Australia	-7,8%	10,0%	-21,6%	21,1%	-22,1%	47,1%	-24,3%	-2,5%
TOTALE	-0,9%	0,8%	3,1%	7,0%	-0,4%	-8,0%	-13,3%	7,4%
Paesi esteri	1,3%	5,7%	5,3%	11,0%	-5,8%	-7,3%	-14,2%	0,2%
Italia	-1,3%	-0,2%	2,6%	6,1%	0,9%	-8,1%	-13,0%	9,0%

Tabella D.4 - Andamento delle presenze di turisti stranieri nella regione Marche per Paese di provenienza (variazioni percentuali annuali). Periodo 2012-2019.

Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat



## REFERENCES

1. Aall, C. (2014) Sustainable tourism in practice: promoting or perverting the quest for a sustainable development? *Sustainability*, 6(5), 2562–2583. <https://doi.org/10.3390/su6052562>
2. Alonso-Almeida, M., Rodríguez-Antona, J.M., Bagur-Femenías, L., Perramon, J. (2020) Institutional entrepreneurship enablers to promote circular economy in the European Union: Impacts on transition towards a more circular economy. *Journal of Cleaner Production* <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124841>
3. Altinay, L., Var, T., Hines, S., Hussain, K. (2007) Barriers to sustainable tourism development in Jamaica, *Tourism Analysis*, Volume 12, 1-2, pp. 1-13(13), <https://doi.org/10.3727/108354207780956690>
4. Aquilanti L, Gallegati S, Temperini V, Ferrante L, Skrami E, Procaccini M, Rappelli G. (2020) Italian Response to Coronavirus Pandemic in Dental Care Access: The DeCADE Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020; 17(19):6977. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196977>
5. Barker, N., Roberts, C. (2004) Scuba diver behaviour and the management of diving impacts on coral reefs. *Biological Conservation*, 120, 481-9.
6. Barr, S. Shaw, G. Coles, T. and Prillwitz, J. (2010) A holiday is a holiday: practicing sustainability, home and away. *Journal of Transport Geography*. Vol, 18. No, 3. pp. 474– 481.
7. Bartolazzi, F., Forlani, F., Fortezza, F. (2008) Caratteri e potenzialità degli eventi come esperienze mediterranee: il caso Palio de lo Daino, *Mercati e Competitività*”, n. 4.
8. Batle, J., Orfila-Sintes, F., Moon, C. (2018) Environmental management best practices: Towards social innovation. *International Journal of Hospitality Management* <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.013>
9. Batle, Orfila-Sintes, & Moon (2018) Environmental management best practices: Towards social innovation. *International Journal of Hospitality Management* <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.013>
10. Bernard, H.R. (2002) Qualitative data analysis I: text analysis. *Res. Methods Anthropol*. 440–448.

11. Berno, T. Bricker, K. (2001) Sustainable Tourism Development: The Long Road from Theory to Practice. *International Journal of Economic Development*. Vol, 3. No, 3. pp. 1-18.
12. Blancas Peral, F., Oyola, M., Lonzano, M., Caballero, R. (2017) A dynamic sustainable tourism evaluation using multiple benchmarks. *Journal of Cleaner Production*. 174. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.10.295.
13. Boluk, K. A., Cavaliere, C. T., Higgins-Desbiolles, F. (2019) A critical framework for interrogating the United Nations Sustainable Development Goals 2030 Agenda in tourism. *Journal of Sustainable Tourism* <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1619748>
14. Boniface, P. (2003). *Tasting Tourism: Travelling for Food and Drink* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315241777>
15. Bramwell, B., & Lane, B. (1993) Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1–5.
16. Bramwell, B., & Lane, B. (2012) Towards innovation in sustainable tourism research? *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 1–7.
17. Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., Miller, G. (2017) Twenty-five years of sustainable tourism and the *Journal of Sustainable Tourism*: looking back and moving forward, *Journal of Sustainable Tourism*, 25:1, 1-9, DOI: 10.1080/09669582.2017.1251689
18. Brewis, J. (2014) The ethics of researching friends: on convenience sampling in qualitative management and organization studies. *Br. J. Manag.* 25 (4), 849–862.
19. Briassoulis, H. (2002) Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29(4), pp. 1065-1085. doi: 10.1016/s0160-7383(02)00021-x
20. Briguglio, L., Archer, B., Jafari, J., & Wall, G. (1996) *Sustainable tourism in Islands and small states: Issues and policies*. London: Pinter.
21. Brohman, J. (1996) New directions in tourism for third world development. *Annals of Tourism Research*, 23(1), pp. 48-70. doi: 10.1016/0160-7383(95)00043-7
22. Brooks, G. (2016) Culture, a driving force for city tourism. Keynote at the 5th Global Summit on City Tourism, 1-2 November, Luxor.
23. Bryman, A. (1988) *Doing Research in Organizations*. London: Rutledge

24. Buckley, R. (2012) Sustainability Reporting and Certification in Tourism. *Tourism Recreation Research* <https://doi.org/10.1080/02508281.2012.11081692>
25. Buckley, R. (2012) Sustainable tourism: Research and reality, *Annals of Tourism Research*, Volume 39, Issue 2, pp. 528-546, ISSN 0160-7383, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>.
26. Buffa, F., Franch, M., & Rizio, D. (2018) Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises. *Journal of Cleaner Production* <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143>
27. Buhalis, D. Fletcher, J. (1995) Environmental impacts on tourist destinations: an economic analysis. Coccossis, H. & Nijkamp, P. (ed). *Sustainable Tourism Development*. Hants: Avebury.
28. Büscher, B. and Fletcher, R. (2016) Destructive creation: capital accumulation and the structural violence of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(5), pp. 651-667. doi: 10.1080/09669582.2016.1159214
29. Büscher, B. and Fletcher, R. (2019) Towards Convivial Conservation. *Conservation and Society*, 17(3), p.283.
30. Büscher, B., & Fletcher, R. (2017) Destructive creation: capital accumulation and the structural violence of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(5), 651-667. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1159214>
31. Butler, R. (1980) The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*. Vol, 24. No, 1. pp. 5-12.
32. Butler, R. (1991) Tourism, environment, and sustainable development. *Environmental Conservation*, 18, 201–209.
33. Butler, R. (1999) Sustainable Tourism: A state of the Art review. *Tourism Geographies*. Vol, 1. No, 1. pp. 7-25.
34. Byrd, E. T., Cardenas, D. A., Greenwood, J. B. (2008) Factors of Stakeholder Understanding of Tourism: The Case of Eastern North Carolina. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 192-204
35. Carter, T. (2008) Of spectacular phantasmal desire: tourism and the Cuban state's complicity in the commodification of its citizens. *Leisure Studies*, 27, 241-57.
36. Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, W., Viquez-Paniagua, A. G., Carvache-Franco, O., & Pérez-Orozco, A. (2021). The Role of Motivations in the Segmentation of Ecotourism

- Destinations: A Study from Costa Rica. *Sustainability*, 13(17), 9818.  
<https://doi.org/10.3390/su13179818>
- 37.Castree, N. (2003) Commodifying what nature? *Progress in Human Geography: an international review of geographical work in the social sciences and humanities*, 27 (3), 273-297.
- 38.Cater, E. (1993) Ecotourism in the third world: problems for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 14(2), pp. 85-90. doi: 10.1016/0261-5177(93)90040-r
- 39.Chang, C. L., McAleer, M., Ramos, V. (2020) A charter for sustainable tourism after COVID-19. *Sustainability*, 12(9), 3671.
- 40.Chen Y, Lin C, Chang C (2013) The influence of greenwash on green word-of-mouth (green WOM): the mediation effects of green perceived quality and green satisfaction. *Qual Quant* 48(5):2411–2425. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9898-1>
- 41.Cherubini, S., Bonetti, E., Iasevoli, G., Resciniti, R. (2009), *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, Milano, Franco Angeli.
- 42.Clarke, J. (1997) A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol, 5, No, 3. pp. 224-233.
- 43.Clarke, J. (1997) A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol, 5, No, 3. pp. 224-233.
- 44.Coles, T., Dinan, C., Warren, N. (2016) Energy practices among small-and medium-sized tourism enterprises: a case of misdirected effort? *Journal of Cleaner Production* <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.028>
- 45.Colomb, C. (2011) *Staging the New Berlin. Place Politics and the Politics of Urban Reinvention Post 1989*. London: Routledge.
- 46.Confalonieri, M. (2011) A typical Italian phenomenon: The “albergo diffuso”, *Tourism Management*, Volume 32, Issue 3, Pages 685-687, ISSN 0261-5177, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.022>.
- 47.Costa Fernandes, B.J., Rodrigues, S., Pacheco, M. (2020) Circular Economy and the Tourism Industry. *Journal of Global Business & Technology*, Vol. 16-1, 45-61.
- 48.Cotter, K. (2008) Combating child sex tourism in South East Asia. *Denver Journal of International Law and Policy*, 37, 493-512.

49. Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2011) *Designing and conducting mixed method research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
50. Creswell, J., (2007) *Qualitative Inquiry and Research design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
51. Crotts, J. and Holland, S. (1993) Objective Indicators of the Impact of Rural Tourism Development in the State of Florida. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(2), pp.112-120.
52. Cucculelli, M., Goffi, G. (2016) Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence, *Journal of Cleaner Production*, Volume 111, Part B, 2016, Pages 370-382, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.069>.
53. Cukier, J. (2002) Tourism employment issues in developing countries: Examples from Indonesia. In R. Sharpley, & D. J. Telfer (Eds.), *Tourism and development, concepts and issues* (pp. 165–201). Clevedon: Channel View Publications.
54. Dabphet, S., Scott, N., Ruhanen, L. (2012) Applying diffusion theory to destination stakeholder understanding of sustainable tourism development: A case from Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20 (8), 1107-1124.
55. Danish, Wang, Z., (2019) Dynamic relationship between tourism economic growth and environmental quality. *Journal of Sustainable Tourism*. 26. 10.1080/09669582.2018.1526293.
56. Darbellay F., Stock, M. (2012) Tourism as complex interdisciplinary research object, *Annals of Tourism Research*, Volume 39, Pages 441-458.
57. De Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., Da Luz Soares, G. R. (2020) Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12.
58. De Lange, D., Dodds, R. (2017) Increasing sustainable tourism through social entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
59. Della Lucia, M. (2013), Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making, «*Tourism Management*», n. 34, pp. 91-100. doi:10.1016/j.tourman.2012.03.016.
60. Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California management review*, 54(1), 64-87.

- 61.Dey, I. (1993) *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*, London: Routledge
- 62.Dodds, R., & Butler, R. (2019). The phenomena of overtourism: A review. *International Journal of Tourism Cities*.
- 63.Doxey, G. (1986) When enough's enough: the natives are restless in Old Niagara. *Heritage Canada*, 2(2), 26-7.
- 64.Easterlin, R. A. (1973) Does money buy happiness? *Public Interest* 30:3–10.
- 65.Elkington, J. (1998) *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers.
- 66.Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
- 67.Elliott, J. A. (2006) *An Introduction to Sustainable Development: The Developing*
- 68.Elliott, J. A. (2009) *Sustainable Development*. In R. Kitchin and N. Thrift (Eds.)
- 69.Ellis-Petersen, H. (2019) *Thailand bay made famous by The Beach closed indefinitely*. *The Guardian* (online).
- 70.Ezeah, C., Fazakerley, J., Byrne, T. (2015) *Tourism Waste Management in the European Union: Lessons Learned from Four Popular EU Tourist Destinations*. *American Journal of Climate Change* <http://dx.doi.org/10.4236/ajcc.2015.45035>
- 71.Ezzy, D. (2002) *Qualitative Analysis: Practice and Innovation*. Routledge, London.
- 72.Farver, J. (1984) *Tourism and employment in the Gambia*. *Annals of Tourism Research*, 11, 249-65
- 73.Fusco Girard, L., & Nocca, F. (2017) Dal turismo lineare al turismo circolare. *Aestimum*, (70), 51-74. <https://doi.org/10.13128/Aestimum-21081>
- 74.Fyall, A. Garrod, B. (1997) *Sustainable Tourism: Towards a Methodology for Implementing the Concept*. Stabler, M. (ed). *Tourism and Sustainability: Principles to Practice*. Oxon: CABI.
- 75.Fyall, A. Garrod, B. (1997) *Sustainable Tourism: Towards a Methodology for Implementing the Concept*. Stabler, M. (ed). *Tourism and Sustainability: Principles to Practice*. Oxon: CABI.

76. Fyall, A., Garrod, B. (2020) Destination management: a perspective article, *Tourism Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 165-169. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0311>
77. Fyall, A., Garrod, B. (2020) Destination management: a perspective article, *Tourism Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 165-169. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0311>
78. Gallegati, M. (2016) *Acrescita – Per una nuova economia*, Einaudi Ed., ISBN 9788806227098
79. Goffi, G., Cladera, M., Osti, L. (2020) Sun, Sand, and... Sustainability in Developing Countries from a Tourists' Perspective. The Case of Punta Cana. *Sustainability*, 12(11), 4743. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su12114743>
80. Goffi, G., Cucculelli, M., Masiero, L. (2019) Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability, *Journal of Cleaner Production*, Volume 209, Pages 101-115, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.208>.
81. Gorg, H. (2000) Multinational companies and indirect employment: Measurement and evidence. *Applied Economics*, 32, 1809–1818.
82. Gössling, S., Hall, M.C., Weaver, D.B. (2009) *Sustainable Tourism Future – Perspective on Systems, Restructuring and Innovations*. New York: Routledge.
83. Gotham, K. (2002) Marketing Mardi Gras: Commodification, spectacle and the political economy of tourism in New Orleans. *Urban Studies*, 39, 1735-56.
84. Graci, S. (2007). *Accommodating green: Examining barriers to sustainable tourism development*. TTRA Canada, Montebello, Quebec.
85. Gravari-Barbas, M., Jacquot, S. (2017) No conflict? Discourses and management of tourism-related tensions in Paris. In: *Protest and Resistance in the Tourist City*, ed: Claire Colomb, Johannes Novy. London: Routledge, pp. 31-51.
86. Gregori, G. L., Pencarelli, T., Splendiani, S., Temperini, V. (2013). Sustainable tourism and value creation for the territory: Towards a holistic model of event impact measurement. *Calitatea*, 14(135), 97.
87. Grinnell, R. M., & Unrau, Y. A. (2011) *Social work research and evaluation: Foundations of evidenced-based practice* (9th ed.). Oxford, England: Oxford University Press.
88. Gröschl, S. (2005) Persons with disabilities: a source of nontraditional labor for Canada's hotel industry. *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.* 46 (2), 258–274.

- 89.Gurran, N., P. Phibbs. (2017) When Tourists Move In: How Should Urban Planners Respond to Airbnb? *Journal of the American Planning Association*, 83(1), pp. 80-92. doi: 10.1080/01944363.2016.1249011
- 90.Gutiérrez, J. (2017) The eruption of Airbnb in tourist cities: Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. *Tourism Management*, 62, pp. 278- 291. doi: 10.1016/j.tourman.2017.05.003
- 91.Hague, P.N. (2004) *Market Research in Practice: A guide to the Basics*, Kogan Page Publishers
- 92.Hanna, S., Rowley, J. (2013). Place brand practitioners' perspectives on the management and evaluation of the brand experience, *Town planning review*, 84(4), pp. 495-515.
- 93.Hardy, A, Beeton, R. Pearson, L. (2002) Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and Its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol 10 (6): 475-494
- 94.Harris, R. Griffin, T. Williams, P. (2002) *Sustainable Tourism: A global perspective*. Oxford: Butterwoth Heinemann.
- 95.Harris, R. Griffin, T. Williams, P. (2003) *Sustainable Tourism – a global perspective*. Burlington: Elsevier.
- 96.Hatipoglu, B., Alvarez, M. D., Ertuna, B. (2016). Barriers to stakeholder involvement in the planning of sustainable tourism: The case of the Thrace region in Turkey. *Journal of cleaner production*, 111, 306-317.
- 97.Hepcan, S., Hepcan, C., Kilicaslan, C., Ozkan, M., Kocan, N. (2013) Analyzing landscape change ad urban sprawl in a Mediterranean coastal landscape: a case study from Izmir, Turkey. *Journal of Coastal Research*, 29, 301-10.
- 98.Hind, D. Mitchell, J. (2004) *Sustainable Tourism in the English Lake District*. Sunderland: Business Education Publisher.
- 99.Holloway, I., Wheeler, S. (2010) *Qualitative Research in Nursing*. Blackwell Publishing, Oxford.
- 100.Hong, L. K. (1984) List processing free responses: analysis of open-ended questions with word processor, *Qualitative Sociology*, 7 (1/2), 98–109



101. Honggen Xiao, H., Smith, S. (2006) The making of tourism research: Insights from a Social Sciences Journal, DOI: 10.1016/j.annals.2006.01.004
102. Høyer, K. (2000) Sustainable Tourism or Sustainable Mobility? The Norwegian Case. *Journal of sustainable tourism*. Vol, 8. No, 2. pp. 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.295>.
103. Hu, W., Wall, G. (2005) Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction, *Journal of Sustainable Tourism*, 13:6, 617-635, DOI: 10.1080/09669580508668584
104. Hunter, C. (1995) On the need to re-conceptualise sustainable tourism development. *Journal of Sustainable Tourism*, 3(3), pp. 155-165. doi: 10.1080/09669589509510720
105. Hunter, C. (1997) Sustainable Tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*. Vol, 24. No, 4. pp 850-867.
106. Hunter, C. (2002) Aspects of the sustainable tourism debate from a naturalresources perspective.
107. Inskip, E. (1987) Environmental planning for tourism. *Annals of Tourism Research*, 14(1), pp. 118-135. doi: 10.1016/0160-7383(87)90051-x
108. Inskip, E. (1988) Tourism Planning: An Emerging Specialization. *Journal of the American Planning Association*, 54(3), pp. 360-372. doi: 10.1080/01944368808976497
109. Inskip, E. (1991) *Tourism Planning: an integrated and sustainable development approach*. New York, Van Nostrand Reinhold. *International Encyclopedia of Human Geography*, 117-131. Oxford: Elsevier.
110. Ispas, A., Untaru, E., Candrea, A. (2019) Environmental Management Practices within Agritourism Boarding Houses in Romania: A Qualitative Study Among Managers. *Sustainability* <https://doi.org/10.3390/su11143887>
111. ISTAT (2021) Conto satellite del turismo per l'Italia, anticipazione anno 2020, 14 settembre 2021, <https://www.istat.it/it/archivio/261066>
112. Jamal, T., Hollinshead, K. (2001) Tourism and the forbidden zone: the undeserved power of qualitative inquiry, *Tourism Management* 22 (2001) 63-82

- 113.Jarvis, N., Weeden, C., Simcock, N. (2010) The Benefits and Challenges of Sustainable Tourism Certification: A Case Study of the Green Tourism Business Scheme in the West of England. *Journal of Hospitality and Tourism Management* <https://doi.org/10.1375/jhtm.17.1.83>
- 114.Jiaying, L., Nepal, S.K. (2009) Sustainable tourism research: An analysis of papers published in the *Journal of Sustainable Tourism*, *Journal of Sustainable Tourism*, 17:1, 5-16, DOI: [10.1080/09669580802582480](https://doi.org/10.1080/09669580802582480)
- 115.Jones, C. R., Walmsley, A. (2021) A change would do you good: advances in research impact in sustainable tourism and some 'home truths' for the sector, *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: [10.1080/09669582.2021.2000995](https://doi.org/10.1080/09669582.2021.2000995)
- 116.Juvan, E., Grun, B., Dolniclar, S. (2014) The attitude-behavior gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 76-95.
- 117.Kapiki, T. (2012) Implementing sustainable practices in Greek eco-friendly hotels. *Journal of Environmental Protection and Ecology*
- 118.Kennell, J. (2014) Carrying capacity, tourism. *Encyclopedia of Tourism* 1-3. doi: [10.1007/978-3-319-01669-6\\_24-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01669-6_24-1)
- 119.Kim E, Lyon T (2015) Greenwash vs. Brownwash: exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organ Sci* 26(3):705–723. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0949>
- 120.Kim K., Uysal, M. and Sirgy, M.J. (2013) How does tourism in a community impact the quality of life of community residents? *Tourism Management*, 36, pp. 527-540. doi: [10.1016/j.tourman.2012.09.005](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.09.005)
- 121.Kirtsoglou, E., Theodossopoulos, D. (2004) They are taking our culture away: tourism and cultural commodification in the Grifuna community of Roatan, *Critique of Anthropology*, 24, 135-57.
- 122.Koens, K. and Postma, A. (2017) A Study into the Nature and Methods Used to Manage Visitor Pressure in six Major European Cities. Breda, Centre of Expertise in Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)
- 123.Koens, K. Postma, A. (2017) A Study into the Nature and Methods Used to Manage Visitor Pressure in six Major European Cities. Breda, Centre of Expertise in Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH).

- 124.Koens, K., Postma, A., Papp, B. (2018) Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. *Sustainability*, 10, 4384. <https://doi.org/10.3390/su10124384>
- 125.Korn, D., Gibbins, R., Azmier, J. (2003) Framing public policy towards a public health paradigm for gambling. *Journal of Gambling Studies*, 19, 235-56.
- 126.Kornilaki, M., Thomas, R., Font, X. (2019) The sustainability behaviour of small firms in tourism: the role of self-efficacy and contextual constraints. *Journal of Sustainable Tourism* <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1561706>
- 127.Köseoğlu, M.A., Altin, M., Chan, E., Faruk Aladag, O. (2020) What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 89. ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>.
- 128.Köseoğlu, M.A., Okumus, F., Dogan, I.C., Law, R. (2018) Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: a co-citation analysis. *International Journal of Hospitality Management* (April), 1–17.
- 129.Köseoğlu, M.A., Yazici, S., Okumus, F. (2018) Barriers to the implementation of strategic decisions: evidence from hotels in a developing country. *Journal of Hospitality Marketing Management* 27 (5), 514–543.
- 130.Kozić, I. (2019) Can tourism development induce deterioration of human capital? *Annals of Tourism Research*, 77, pp. 168-170. doi: 10.1016/j.annals.2018.12.018
- 131.Lawton, L., Weaver, D. (2015) Using residents' perceptions research to inform planning and management for sustainable tourism: a study of the Gold Coast Schoolies Week, a contentious tourism event. *Journal of Sustainable Tourism*, 23, 660-82.
- 132.Leiper, N., (1979) The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, Volume 6, Issue 4,; 390-407. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3).
- 133.Little, E. (2017) Innovative Recycling Solutions to Waste Management Challenges in Costa Rican Tourism Communities. *Journal of Environmental and Tourism Analyses*
- 134.Liu, C. H., Tzeng, G. H., Lee, M. H., & Lee, P. Y. (2013) Improving metro–airport connection service for tourism development: Using hybrid MCDM models. *Tourism Management Perspectives*, 6, 95–107.

- 135.Liu, Z. (2003) Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol, 11. No, 6. pp. 459-475.
- 136.Marquis C, Toffel M, Zhou Y (2016) Scrutiny, norms, and selective disclosure: a global study of greenwashing. *Organ Sci* 27(2):483–504. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1039>
- 137.Mason, J. (2002) *Qualitative Researching*. London: SAGE.
- 138.Mathieson, A. and Wall, G. (2006) *Tourism: Change, Impacts and Opportunities*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.
- 139.Maxim, C. (2015) Drivers of Success in Implementing Sustainable Tourism Policies in Urban Areas. *Tourism Planning & Development* <https://doi.org/10.1080/21568316.2014.960599>
- 140.McCracken, G. (1988) *The long interview* (Vol. 13). California, USA. Sage.
- 141.McKercher, B. (1993a) The unrecognized threat to tourism: can tourism survive “sustainability”? *Tourism Management*, April, 131-6.
- 142.McKercher, B. (1993b) Some fundamental truths about tourism: understanding tourism’s social and environmental impacts, *Journal of Sustainable Tourism*, 1, 6-16.
- 143.McKercher, B., Law, R., Lam, T., (2006) Rating Tourism and Hospitality Journals, *Tourism Management*, DOI: 10.1016/j.tourman.2005.06.008
- 144.Miller, G. (2003) Consumerism in Sustainable Tourism: A Survey of UK Consumers, *Journal of Sustainable Tourism*, vol 11 (1) 2003: 17-37
- 145.Mitchell, M., & Hall, D. (2005) Rural tourism as sustain-able business: Key themes and issues. In D. Hall, I. Kirkpatrick, & M. Mitchell (Eds.), *Rural tourism and sustainable business* (pp. 3–16). Tonawanda, NY: Channel View Publications.
- 146.Montgomery, A. C., Crittenden, K. S. (1977) Improving coding reliability for open-ended questions, *Public Opinion Quarterly*, 41 (2), 235–243
- 147.Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Harris, S. G. (1995) Measuring emotion in open-ended survey responses: an application of textual data analysis, *Journal of Management*, 21 (2), 335–355
- 148.Mowforth, M. Munt, I. (2009) *Tourism and Sustainability: Development, Globalisation and New Tourism in the Third World*, (3rd ed) London: Routledge.

- 149.Muller, H. (1994) The Thorny Path to Sustainable Development. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol, 2, No, 3. pp 131-136.
- 150.Navarro, J.L., Martínez, M. A., Mondéjar Jiménez, J. A. (2020) An approach to measuring sustainable tourism at the local level in Europe, *Current Issues in Tourism*, 23:4, 423-437, DOI: 10.1080/13683500.2019.1579174
- 151.Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M.V.; Hernández-Lara, A.B. (2019) Tourism Research on Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 11, 1377. <https://doi.org/10.3390/su11051377>
- 152.Nyilasy G, Gangadharbatla H, Paladino A (2014) Perceived greenwashing: the interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *J Bus Ethics* 125(4):693–707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- 153.Oh, H., Assaf, G.A., Baloglu, S. (2014) Motivations and goals of slow tourism, *Journal of Travel Research*;55(2):205-219. doi:10.1177/0047287514546228
- 154.Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015) Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and policy in mental health*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- 155.Parra, C. (2010) *The Governance of Ecotourism As A Socially Innovative Force For Paving The Way For More Sustainable Paths: The Morvan Regional Park Case*. France, Université des Sciences et Technolgies de Lille
- 156.Pasca, M. G., Elmo, G. C., Arcese, G., Cappelletti, G. M., Martucci, O. (2022). Accessible Tourism in Protected Natural Areas: An Empirical Study in the Lazio Region. *Sustainability*, 14(3), 1736. <https://doi.org/10.3390/su14031736>
- 157.Passafaro, P. (2019) Attitudes and Tourists' Sustainable Behavior: An Overview of the Literature and Discussion of Some Theoretical and Methodological Issues, *Journal of Travel Research*, 59(4):579-601. doi:10.1177/0047287519851171
- 158.Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage
- 159.Pearson J (2010) Turning point. Are we doing the right thing? Leadership and prioritisation for public benefit. *J Corp Citizensh* 2010(37):37–40.<https://doi.org/10.9774/gleaf.4700.2010.sp.00006>

160. Pechlaner, H., Zehrer, A., Matzler, K., Abfalter, D. (2004) A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals, *Journal of Travel Research*, DOI: 10.1177/0047287504263026
161. Pegas, F., Weaver, D., Castley, G. (2015) Domestic Tourism and sustainability in an emerging economy: Brazil's littoral pleasure periphery. *Journal of Sustainable Tourism*, 23, 748-69
162. Pencarelli, T., Forlani, F. (2006) Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze, Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20- 21 gennaio.
163. Pencarelli T., Forlani F. (2016), Marketing of touristic districts-viable systems in the experience economy, in *Sinergie, Italian Journal of Management*, vol. 34, n. 101, DOI 10.7433/s101.2016.12, pp. 199-238
164. Pencarelli, T., Splendiani, S. (2010), Il governo sostenibile delle destinazioni turistiche, in *Marketing e Management del Turismo*, T. Pencarelli (ed), Edizioni Goliardiche
165. Perles, J.F., Ivars, J. (2018) Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. *Journal of Regional Research* <https://investigacionesregionales.org/wp-content/uploads/sites/3/2019/01/09PERLES.pdf>
166. Peters, D. (2017) Density wars in silicon beach: the struggle to mix new spaces for toil, stay and play in Santa Monica, California. In: *Protest and Resistance in the Tourist City*, ed: Claire Colomb, Johannes Novy. London: Routledge, pp. 90-106.
167. Pongetti, C. (2013) Intorno al paesaggio. Una verifica della trasformazione post-mezzadrile, *Proposte e ricerche*, 71, pp. 54-84.
168. Purvis, B., Mao, Y., Robinson, D. (2019) Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins, *Sustainability Science* 14, 681–695 <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
169. Quintano, C., Pagliuca, M. M., Rosciano, M. (2011) Comparisons of Stakeholders Perceptions of Sustainable Tourism in Naples. *Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economics Impact*, 295-304.
170. Regione Marche (2020), Ambiente - Turismo Sostenibile <https://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Ambiente/Natura/Turismo-sostenibile>

171. Richards, G. (2001) The market for cultural attractions. In: *Cultural attractions and European tourism*, ed: Greg Richards. Wallingford: CABI, pp. 31-53.
172. Rinaldi, C., Cavicchi, A., Robinson, R. N. (2020). University contributions to co-creating sustainable tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-23.
173. Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C.M., Ormston, R. (2014) *Qualitative Research Practice*, 4<sup>th</sup> ed. Sage, Los Angeles, CA.
174. Robinson, O.C. (2014) Sampling in Interview-based qualitative research: a theoretical and practical guide. *Qual. Res. Psychol.* 11 (1), 25–41.
175. Rodriguez, C. (2017) Blacklisting Venice to save it from too many tourists. In: Forbes. <http://www.forbes.com/sites/ceciliarodriguez/2017/05/29/blacklisting-venice-to-save-it-from-too-many-tourists-and-too-few-venetians/#5406e4ea1e50>
176. Ruhanen, B., Moyle, B. D., McLennan, C. (2015) Trends and patterns in sustainable tourism research: a 25-year bibliometric analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 517–535. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.978790>
177. Saarinen, J. (2006) Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*. Vol, 33. No, 4. pp. 1121-1140.
178. Sardanou, E., Kostakis, I., Mitoula, R., Gkaragkani, V., Lalioti, E., Theodoropoulou, E. (2015) Understanding the entrepreneurs' behavioural intentions towards sustainable tourism: a case study from Greece. *Environment, Development and Sustainability* <https://doi.org/10.1007/s10668-015-9681-7>
179. Schubert, S., Brida, J., Risso, W. (2011) *The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent on tourism*. *Tourism Management*, vol. 32(2), pp. 377-385. doi: 10.1016/j.tourman.2010.03.007
180. Schutt, R.K. (2018) *Investigating the Social World: The Process and Practice of Research*. Sage Publications.
181. Scott, D. (2011) Why sustainable tourism must address climate change. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol, 19. No, 1. pp. 17–34.
182. Sen, A., Fitoussi, J.P., Stiglitz, J.E. (2010) *Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Add Up*. The New Press. Copy at <http://www.tinyurl.com/y63bg5dj>

- 183.Seyfi, S., Rastegar, R., Rasoolimanesh, M. S., Hall, C. M. (2021) A framework for understanding media exposure and post-COVID-19 travel intentions, *Tourism Recreation Research*, doi: 10.1080/02508281.2021.1949545
- 184.Sharma, G.D., Asha, T., Justin, P. (2021) Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework, *Tourism Management Perspectives*, Volume 37, ISSN 2211-9736, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- 185.Sharpley, R. (2000) Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19.
- 186.Sharpley, R. (2002) *Tourism and development – concepts and issues*. Sharpley, R. & Telfer, D. (ed). Clevedon: Channel View Publications.
- 187.Sharpley, R. (2003) Rural tourism and sustainability – A Critique. In D. Hall, L. Roberts, & M. Mitchell (Eds.), *New directions in rural tourism* (pp. 38–53). Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- 188.Sharpley, R. (2009) *Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability?* London: Earthscan.
- 189.Shaw, G. Bailey, A. Williams, A. (2011) Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*. Vol, 32. No, 2. pp. 207–214.
- 190.Shaw, G. Williams, A. M. (1994) *Critical issues in Tourism. A Geographical Perspective*. Oxford: Blackwell.
- 191.Singh Bhati, A., Zohre, M., Agarwal, M., Kamble, Z., Donough-Tan, G. (2021) Motivating or manipulating: the influence of health-protective behaviour and media engagement on post-COVID-19 travel, *Current Issues in Tourism*, 24:15, 2088-2092, doi: 10.1080/13683500.2020.1819970
- 192.Sims, R. (2009) Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience. *Journal of sustainable tourism*, 17(3), 321-336.
- 193.Škare, M., Soriano, D. R., Porada-Rochoń, M. (2021) Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469.
- 194.Solomon, C. (2005) Is Le Marche The Next Tuscany?, *The New York Times*, 22 maggio 2005, <https://www.nytimes.com/2005/05/22/travel/is-le-marche-the-next-tuscany.html>



- 195.Splendiani S. (2009) Management della comunicazione e branding nei piani turistici territoriali: analisi comparata di quattro regioni adriatiche, T. Pencarelli, G.L. Gregori (a cura di), 2009, Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale, Franco Angeli.
- 196.Streimikiene, D, Svagzdiene, B, Jasinskas, E, Simanavicius, A. (2021) Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. Sustainable Development. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- 197.Swarbooke, J. (2005) Sustainable Tourism Management. Oxon: Cabi Publishing.
- 198.Swarbrooke, J. (2002) Buhalis, D. Laws, E. (ed). Tourism distribution channels practice, issues and transformations. Cornwall: TJI digital.
- 199.Swarbrooke, J., & Horner, S. (2004) Consumer behavior in tourism. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- 200.TerraChoice (2010) The sins of greenwashing: home and family edition. <http://sinsofgreenwashing.org/findings/the-seven-sins/>. Accessed 15 June 2018
- 201.Terzibasoglu, E. (2016) Summary/conclusion. 5th Global Summit on City Tourism, 1-2 November, Luxor.
- 202.Timur, S., Getz, D. (2008) Sustainable tourism development: how do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism? Sustainable Development, <https://doi.org/10.1002/sd.384>
- 203.Tooman, L. (1997) Tourism and Development. Journal of Travel Research, 35, 33-40.
- 204.Torres, R. (2002) Toward a better understanding of tourism and agriculture linkages in the Yucatan: Tourist food consumption and preferences, Tourism Geographies, 4:3, 282-306, DOI: 10.1080/14616680210147436
- 205.Turner, R.K. Pearce, D. Bateman, I. (1994) Environmental Economics: An elementary Introduction. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- 206.United Nations Development Programme. (1990) Human Development Report 1990. New York: Oxford University Press.
- 207.United Nations Environmental Programme and the World Tourism Organization (UNEP e UNWTO) (2005) Making tourism more sustainable: A guide for policy makers. Paris: United Nations Environmental Programme

- 208.UNWTO (2018) International tourism highlights. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152> accessed in May 2021
- 209.UNWTO (2021) <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
- 210.UNWTO, (2017) UNWTO Annual Report 2017. Madrid. doi: 10.18111/9789284419807
- 211.UNWTO, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>, accessed in May 2021
- 212.UNWTO. (2017). 2017 is the international year of sustainable tourism for development. Retrieved from <http://www.unwto.org/archive/global/press-release/2017-01-03/2017-international-year-sustainable-tourism-development>
- 213.Vellas, F., & Becherel, L. (1999) The international marketing of travel and tourism: A strategic approach. London: MacMillan.
- 214.Vignali, C. (2011) L'albergo diffuso da idea-progetto alla concreta realizzazione nella recente legislazione regionale Lombarda, *Rivista italiana di diritto del turismo*, Franco Angeli ed. <http://digital.casalini.it/10.3280/DT2011-001014>
- 215.Wahab, S. Pigram, J. (1997) *Tourism, Development and Growth – the challenge of sustainability*. London: Routledge.
- 216.Wall, G. (2002) Sustainable development: political rhetoric or analytical construct. *Tourism Recreation Research*. Vol, 27. No, 3. pp. 89-91.
- 217.Wang, R. (2012) The Investigation of Green Best Practices for Hotels in Taiwan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* [https://www.researchgate.net/publication/257717634\\_The\\_Investigation\\_of\\_Green\\_Best\\_Practices\\_for\\_Hotels\\_in\\_Taiwan](https://www.researchgate.net/publication/257717634_The_Investigation_of_Green_Best_Practices_for_Hotels_in_Taiwan)
- 218.Warren, C., Becken, S. (2017) Saving energy and water in tourist accommodation: A systematic literature review (1987–2015). *International Journal of Tourism Research* <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jtr.2112>
- 219.Watkins, D. C. (2012) Qualitative research: The importance of conducting research that doesn't 'count'. *Health Promotion Practice*, 13, 153–158.
- 220.Watkins, D. C. (2017) Rapid and Rigorous Qualitative Data Analysis: The “RADaR” Technique for Applied Research, *International Journal of Qualitative Methods*, Volume 16: 1–9, doi: 10.1177/1609406917712131

221. WCED. (1987) *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
222. Weaver, D. (2009) *Reflections on Sustainable Tourism and Paradigm Change*. Ed.
223. Weaver, D. (2011) Can sustainable tourism survive climate change? *Journal of Sustainable Tourism*. Vol, 19. No, 1. pp. 5–15.
224. Weaver, D. (2020) *An Advanced Introduction to Sustainable Tourism*, Edward Elgar Publishing, ISBN 978 1 78897 973 3
225. Welch, R. (1984) The Meaning of Development: Traditional View and More Recent Ideas. *New Zealand Journal of Geography*, 76(1), pp. 2-4. doi: 10.1111/j.0028-8292.1984.tb00153.x
226. Wheeler, K., Nauright, J. (2006) A global perspective on the environmental impact of gold. *Sport in Society*, 9, 427-43.
227. Wheeler, B. (1991) Tourism's troubled times: responsible tourism is not the answer. *Tourism Management*, June, 91-6.
228. Wipf, S., Rixen, C., Fischer, M., Schmid, B., Stoeckli, V. (2005) Effects of ski piste preparation on alpine vegetation. *Journal of Applied Ecology*, 42, 306-16.
229. Wolfe, R. A., Gephart, R. P., Johnson, T. E. (1993) Computer-facilitated qualitative data analysis: Potential contributions to management research, *Journal of Management*, 19 (3), 637–660
230. World Commission on Environment and Development (1987) *The Brundtland Report 'Our Common Future'*. Oxford: Oxford University Press.
231. World Tourism Organization (2000) *Sustainable Development of Tourism: A Compilation of Good Practices*. Madrid: WTO
232. World Tourism Organization and Organization of American States, (2018) *Tourism and the Sustainable Development Goals – Good Practices in the Americas*, UNWTO, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284419685>
233. Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition (Applied Social Research Series, Vol. 5), Sage Publication
234. Yılmaz, Y., Üngüren, E., Kaçmaz, Y. (2019) Determination of Managers' Attitudes Towards Eco-Labeling Applied in the Context of Sustainable Tourism and Evaluation of the Effects of

Eco-Labeling on Accommodation Enterprises. Sustainability.  
<https://doi.org/10.3390/su11185069>

235.Zarantonello, L., Schmitt, B. H. (2013), The impact of event marketing on brand equity: The mediating roles of brand experience and brand attitude, *International Journal of Advertising*, 32(2), pp. 255-280.

236.Zgolli, S., Zaiem, I. (2018) The responsible behavior of tourist: The role of personnel factors and public power and effect on the choice of destination, *Arab Economic and Business Journal*, Volume 13(2), 168-178, <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.09.004>