



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

L'impatto del Covid-19 sul turismo e sugli eventi: il caso Eroica.

Facoltà di Economia

**Dipartimento di Metodi e Modelli per l'Economia, il Territorio e la Finanza -
MEMOTEF**

Corso di laurea in Turismo e gestione delle risorse ambientali

Elettra Spagnoli

Matricola 1717006

Relatore

Prof.ssa Federica Ceccotti

Correlatore

Prof.ssa Maria Vernuccio

A.A. 2020-2021

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1.....	3
La gestione della crisi	3
1.1 Aspetti concettuali, definizioni e classificazioni	3
1.2 Il Crisis management e le sue fasi	6
1.2.1 Prevedere la crisi	6
1.2.2 Programmare la crisi	7
1.2.3 Comunicare e gestire la crisi.....	9
1.2.4 Gestire il dopo crisi	11
1.3 La gestione della crisi nel settore del turismo	12
1.3.1 Il concetto di crisi e disastro.....	12
1.3.2 Il processo di gestione della crisi	13
1.3.3 La gestione della crisi nelle destinazioni turistiche	15
1.3.4 La comunicazione della crisi nel turismo	17
1.4 La gestione della crisi nel settore degli eventi	18
1.4.1 Il turismo degli eventi, definizioni e classificazioni	18
1.4.2 La gestione della crisi e degli imprevisti	22
1.4.3 La comunicazione della crisi negli eventi.....	25
Capitolo 2.....	28
L'impatto del Covid-19 sull'industria del turismo	28
2.1 I numeri della crisi	28
2.1.1 Il contesto internazionale	28
2.1.2 Il contesto nazionale.....	31
2.2 Implicazioni e principali evidenze per il settore.....	35
2.2.1 Il comportamento dei consumatori	37
2.2.2 Resilienza e capacità di apprendimento	38
2.2.3 Verso una nuova sostenibilità.....	39
2.3 Alcune proposte e suggerimenti per la ripresa.....	40
Capitolo 3.....	45
Gli effetti della pandemia nel settore degli eventi.....	45
3.1 Le cifre della crisi.....	45

3.1.1 Le cifre del settore fieristico e congressuale (MICE)	47
3.1.2 I festival e le cifre dell'industria culturale e creativa	50
3.1.3 Le cifre degli eventi sportivi	53
3.2 Tendenze e primi orientamenti strategici	54
3.2.1 Evidenze per fiere e congressi (MICE).....	56
3.2.2 Evidenze per i Festival	59
3.2.3 Evidenze per gli eventi sportivi.....	61
3.3 Eventi verso la riapertura e la ripresa	67
Capitolo 4.....	74
Buone pratiche per la ripartenza: il caso Eroica	74
4.1 Cicloturismo: risposta sostenibile alla pandemia.....	74
4.2 L'evento Eroica	76
4.3 Indagine sulla ripartenza	82
4.3.1 Metodologia usata.....	82
4.3.2 Analisi dei dati secondari.....	83
4.3.3 La comunicazione del mancato evento	85
4.3.4 Risultati dell'intervista all'organizzatore.....	87
4.3.5 Focus sul progetto Terra Eroica	89
4.3.6 Risultati dell'indagine sui partecipanti	91
Conclusioni	102
Appendice	108
Intervista all' organizzatore di Eroica	108
Questionario ai partecipanti dell'evento Eroica	112
Bibliografia	119
Sitografia	124

Introduzione

L'esplosione del Covid-19 ha posto nuovamente l'attenzione sulla capacità delle organizzazioni di far fronte a situazioni critiche ed improvvise. I settori del turismo e degli eventi sono risultati da subito tra i più colpiti, la pandemia li ha particolarmente segnati ed è stato necessario da subito prendere coscienza di cosa stesse accadendo, per ripristinare l'operatività aziendale e riposizionarsi in un contesto competitivo. E' stato e sarà dunque prioritario per il settore del turismo e degli eventi ridefinire, perfezionare o in alcuni casi modificare radicalmente il proprio modello gestionale. Il mondo post Covid-19 sarà diverso e si vivrà una nuova normalità dove niente probabilmente risulterà più come prima¹.

Nel settore del turismo la pandemia ha provocato anzitutto restrizioni ai viaggi internazionali, regionali e locali e ha colpito segmenti diversi quali trasporto aereo, trasporti pubblici, alloggi, ristoranti, convegni, festival, riunioni o eventi sportivi e crociere. Quanto agli alloggi, la maggior parte degli hotel sono stati chiusi o hanno avuto numeri di arrivi notevolmente inferiori. Tutte le forme di eventi che riuniscono grandi gruppi di persone sono state limitate; i mercati MICE e del turismo sportivo sono stati quindi tra i segmenti più colpiti. In pochi mesi si è passati da una situazione di sovraffollamento turistico al non turismo. L'emergenza sanitaria ha sottolineato quindi la necessità di consolidare la resilienza del settore e ha stimolato un senso di unità tra il turismo e gli stakeholder. La crisi ha evidenziato inoltre sia la fragilità dell'ambiente naturale e la necessità di proteggerlo, così come le intersezioni tra economia, società e ambiente, come mai successo prima. Rappresenta quindi per il settore turistico un'opportunità per accelerare il consumo sostenibile, adottare nuovi modelli di produzione e per ricostruire.

La diffusione del Covid-19 ha avuto un impatto rilevante anche sull'industria degli eventi ed anche per essa è essenziale comprendere quanto accaduto ed interrogarsi su soluzioni concrete da adottare per il presente e per il futuro. In Italia a inizio marzo 2020, le disposizioni di legge hanno sospeso a livello nazionale tutti gli eventi e le manifestazioni pubbliche e private di carattere culturale, sportivo, religioso e fieristico. Molti eventi sono stati annullati, altri riprogrammati e posticipati. Il settore ha dimostrato una capacità di reazione notevole ed in pochissimo tempo ha organizzato moltissimi eventi virtuali e ibridi, sperimentando interessanti innovazioni e differenti opportunità. E' questa infatti una situazione continuamente mutevole che richiede di essere al passo con i tempi per potersi adattare. Nell'estate 2021, dopo un anno e mezzo di pandemia, si sta assistendo ad una progressiva ripresa degli eventi in presenza; la voglia e la necessità di tornare a stare insieme alle persone per condividere gli stessi interessi è molto forte e resta alta

¹ Bagnoli, C., Biazzo, S., Biotto, G. (June 2020) *Business Models Beyond Covid-19 50+1 paradossi da affrontare per l'efficace gestione strategica di una crisi*
https://www.researchgate.net/publication/342068825_Business_Models_Beyond_Covid-19_501_paradossi_da_affrontare_per_l%27efficace_gestione_strategica_di_una_crisi

l'attenzione per aspetti come la sicurezza, l'innovazione e la sostenibilità. Si cercano infatti eventi sempre più sostenibili sia dal punto di vista ambientale che sociale.

L'idea di questo lavoro nasce dunque nel mezzo di una pandemia inaspettata e devastante, dalla constatazione di una realtà drammatica, a valle di un percorso di studi tra turismo, economia ed ambiente e da un profondo interesse personale per il settore degli eventi e la loro gestione. Sembrava quindi importante e doveroso riflettere sulla risposta del settore del turismo, e più in particolare di quello degli eventi, all'emergenza epidemiologica da Covid-19. Senza pretese di esaustività, questo lavoro tenta di ricomporre in un quadro organico contributi di conoscenza, evidenze e segnali di ripresa sia nel settore del turismo, che per quello correlato degli eventi, restituendo una visione sufficientemente sistemica delle lezioni apprese e da apprendere, per la costruzione di una nuova e diversa normalità e auspicabilmente migliore. Obiettivo di questa ricerca è dunque studiare l'impatto del Covid-19 sul settore del turismo e degli eventi e comprendere se strategie e proposte individuate possano rappresentare risorsa e valore aggiunto per un futuro di ripresa. Lo studio è stato anche supportato dall'osservazione specifica del caso Eroica, manifestazione cicloturistica d'epoca di rilevante importanza nazionale ed internazionale, conosciuta in occasione di seminari accademici e scelta per lo scopo in ragione dei suoi valori identitari di sostenibilità.

Non da meno questo lavoro è l'occasione per dimostrare come la gestione della crisi deve diventare una strategia prioritaria, nel settore del turismo e degli eventi, sia per il successo delle organizzazioni sia per quello delle destinazioni. Anche quando valori e competenze sono già all'interno dell'organizzazione, è necessario approfondire e rafforzare tutto ciò che rimanda al *crisis management* per consolidare la propria identità e il proprio vantaggio competitivo.

Il lavoro si articola in quattro parti:

- nel primo capitolo si opera una revisione della letteratura sul *crisis management*, analizzando nello specifico il processo di gestione della crisi per il settore del turismo e per quello degli eventi;
- il secondo capitolo è dedicato all'impatto del Covid-19 sull'industria del turismo, esaminando dati e numeri della crisi, valutando implicazioni e conseguenti strategie ed individuando infine alcune proposte utili alla ripresa del settore;
- il terzo capitolo presenta una struttura simile al secondo, ma esplora in modo autonomo l'impatto dell'emergenza pandemica sul settore degli eventi, focus specifico e principale del presente lavoro;
- nell'ultimo capitolo si descrive infine il caso Eroica e si esamina come l'evento abbia risposto al periodo di pandemia e come abbia sperimentato la ripartenza; si cerca di capire in particolare se alcune tra le strategie attuate possano essere considerate buona pratica e presentino elementi di replicabilità per un futuro di ripresa e resilienza. Oltre l'esplorazione dei dati secondari 2019, 2020 e 2021, è stata condotta una ricerca originale sul campo, mediante intervista agli organizzatori e questionari ai partecipanti dell'evento. L'analisi di questi dati primari ha consentito in alcuni casi di confermare tendenze già individuate ed in altri di riconoscere segnali di ripresa e nuove prospettive per il settore.

Capitolo 1

La gestione della crisi

In questo primo capitolo si opererà una revisione della letteratura internazionale sul concetto di crisi e di *crisis management*. Si passerà quindi ad esaminare quello che è il processo di gestione della crisi nel settore turistico, per poi osservare come la gestione delle emergenze nel settore più specifico degli eventi sia un'area di studio solo di recente analisi, che merita quindi opportuni approfondimenti.

1.1 Aspetti concettuali, definizioni e classificazioni

Nessuno può considerarsi immune al rischio di crisi; prima o poi un'azienda o qualsiasi altra organizzazione si troverà a doverne affrontare una e dovrà attuare le giuste misure per poterla fronteggiare. Le teorie sul *crisis management*, pur se elaborate da molti anni, non sono però riuscite ad inserirsi appieno nella cultura aziendale in termini concreti. Quando ci troviamo in tempi di normalità, si è soliti abbandonare i modelli di allerta, gestione e reazione alla crisi tipici di un'organizzazione sottoposta ad eventi inaspettati; questo comporta che in periodi emergenziali, dove avvenimenti che non si possono prevedere si susseguono in maniera differente, i problemi di organizzazione interna e di comunicazione si sommano a confusione e incapacità di gestire la situazione².

Prima di analizzare il processo di gestione della crisi, è essenziale comprendere il significato stesso del termine crisi. Molte sono le definizioni che sono state date dai vari studiosi negli anni; una definizione chiara e rigorosa è quella di Invernizzi, secondo cui *“la crisi è un evento straordinario il cui accadimento e la cui visibilità all'esterno e all'interno minacciano di produrre un effetto negativo sull'organizzazione e la sua reputazione, sui suoi beni e servizi, sui suoi dipendenti e sugli altri stakeholder strategici e infine sui suoi risultati economico-finanziari”*³.

La crisi è caratterizzata da elementi che spesso ricorrono: l'eccezionalità dell'evento critico e inaspettato, la visibilità dell'evento negativo e dei suoi effetti all'esterno, la necessità di una risposta tempestiva ed esaustiva. Bassa probabilità di accadimento ed elevata capacità di impatto caratterizzano l'eccezionalità dell'evento critico. Gli eventi improvvisi che innescano la crisi non danno tempo per formulare una risposta e per programmare preventivamente dei piani di emergenza⁴. Alcuni eventi però non sono sempre imprevedibili, poiché prima di sfociare in vere e proprie crisi, hanno un periodo di incubazione nel quale rimangono latenti anche per molto tempo e danno dei segnali deboli. Solo un'attenta predisposizione all'ascolto può riuscire a coglierli e a bloccare o a contenere la crisi prima che nasca⁵. Invece per quel che concerne la visibilità dell'evento negativo, gli eventi critici attraggono l'attenzione dei media, dell'opinione pubblica e di altri gruppi esterni e catalizzano quest'ultima anche sull'organizzazione coinvolta e sulle

² <https://www.iccitalia.org/wp-content/uploads/2020/05/crisis-manag-covid-19-icc-2020-5-18-ab.pdf>

³ Invernizzi, E., Gambetti, R. C., La comunicazione per la gestione della crisi, in Invernizzi, E., Romenti, S. (2012), *Relazioni pubbliche e corporate communication. La gestione dei servizi specializzati*, McGraw-Hill Education, Milano 139- 175

⁴ Invernizzi, E., Romenti, S. (2012) op. cit.

⁵ Cutlip, S. M, Center, A. H, Broom, G., M. (2000) *Effective public relations*

sue attività. La consapevolezza dell'importanza mediatica dell'evento e la percezione che il diverso pubblico ha della crisi devono guidare l'attività di comunicazione. Più il messaggio è indirizzato alle esigenze e ai bisogni dei singoli, più potrà rassicurare le loro paure, dando una risposta chiara ed efficace ⁶.

La crisi non è sempre un evento negativo poiché può anche essere vista come un'opportunità per l'organizzazione. Il carattere delle situazioni di crisi è sintetizzato nella lingua cinese con riferimento alla parola "weiji", che riunisce i concetti di pericolo e opportunità. Al verificarsi di una crisi, l'organizzazione deve dare una risposta tempestiva e decidere se fare il minimo per contenerne i danni oppure migliorarsi e crescere da questa esperienza. Da una crisi l'organizzazione può avere la possibilità di migliorare l'apprendimento e potenziare la sua reputazione, trasformando la crisi da disastro distruttivo a fonte creativa per sviluppare la competitività aziendale⁷.

Secondo Meyers, infatti, da una situazione di crisi ben gestita possono derivare quattro opportunità: il rafforzamento della reputazione, della credibilità, della fiducia e della stima di cui gode un'impresa presso i suoi stakeholder; l'elaborazione di nuove strategie e l'attuazione di cambiamenti che non potrebbero essere realizzate con principi consolidati in tempi di normalità, quando non si manifestano eventi straordinari; il rafforzamento del senso di appartenenza del personale e la solidarietà tra i dipendenti; la riduzione delle probabilità di manifestazione di nuove crisi ⁸. Tutto questo offre all'organizzazione un'opportunità di apprendimento più generale, risultante dall'esperienza vissuta.

Il termine crisi fa riferimento a differenti situazioni. Si possono distinguere le crisi traumatiche, derivanti da cause diverse e caratterizzate da un evento sconvolgente ed inaspettato rispetto al quale l'organizzazione ha un'immediata reazione; sono un esempio l'evento catastrofico di carattere naturale, gli errori aziendali e le azioni criminali compiute da altri contro l'impresa. Le crisi gestionali si verificano invece quando durante la vita dell'azienda insorgono squilibri di carattere economico-finanziario⁹. Anche il modo di fronteggiare la crisi è diverso: per le crisi traumatiche si intraprende il processo di *crisis management*, mentre quelle gestionali possono essere affrontate con un processo di risanamento interno¹⁰.

Secondo Mitroff e altri studiosi di gestione della crisi hanno invece proposto una classificazione più rigorosa, individuando tre tipologie di crisi: le *Victim crisis*, le *Accidental crisis* e le *Intentional crisis* ¹¹. Le *Victim crisis* sono costituite da crisi in cui l'impresa non è responsabile per l'evento che si è verificato o di cui comunque essa è responsabile in maniera esigua. Alcuni esempi possono essere gli attacchi terroristici o i disastri naturali. L'impresa è quindi vista dagli stakeholder come vittima della crisi dovuta a fattori esterni; quindi il danno alla sua reputazione è quasi irrilevante. Nelle *Accidental crisis*, invece, l'impresa ha un'attribuzione delle responsabilità bassa e il

⁶ Bland M. (1995), *Strategic Crisis Management*, in A.H. Norman, *Strategic Public Relations*, Houndmills, McMillan

⁷ Invernizzi, E., Romenti, S. (2012) op. cit.

⁸ Meyers, G.C. (1988) *Managing Crisis: A Positive Approach*.

⁹ Pastore, A., Vernuccio M., (2008) *Impresa e comunicazione Principi e strumenti per il management*. Apogeo

¹⁰ file:///C:/Users/39348/Downloads/Stella-Romagnoli_Sanguis_Jovis_Crisis-Management%20(11).pdf

¹¹ Mitroff I.I., Pauchant, (1988). *Crisis Management: an integrated approach*.

rischio di danno alla reputazione è contenuto. L'impresa può controllare e prevenire la crisi in misura minima poiché è stata accidentalmente coinvolta nella manifestazione di questo evento. Tra questo tipo di crisi possiamo elencare gli errori tecnici della funzionalità di impianti industriali oppure gli errori tecnici legati allo svolgimento del processo produttivo che determinano il ritiro del prodotto dal mercato. Infine abbiamo le *Intentional crisis* con atti gestionali fuori legge o incidenti agli impianti dovuti a errori umani, che sono visti come intenzionali perché potrebbe essere evitati o prevenuti. Queste crisi determinano una forte attribuzione di responsabilità all'impresa e minacciano la sua reputazione in maniera importante. In quest'ultimo caso, le aziende sono coscienti di mettere a repentaglio la sicurezza degli stakeholder poiché attuano iniziative che violano le normative vigenti¹².

Dopo aver compreso il concetto di crisi ed averne esaminato le differenti tipologie, prima di analizzare nel dettaglio le fasi del *crisis management*, è opportuno evidenziare la differenza che c'è tra rischio e crisi. Il rischio è stato oggetto di numerosi contributi in letteratura, soprattutto negli ultimi decenni, con evidenti elementi comuni a tutte le definizioni. Il rischio può essere infatti definito secondo due dimensioni: la prima attiene alla probabilità di accadimento di un evento negativo in termini di intensità, durata e quantità; la seconda concerne gli effetti e la misurazione dei danni che lo stesso può causare¹³. Il rischio può essere pertanto definito come un evento con un'alta probabilità di accadimento che può causare danni gravi a persone e cose. Così definito il rischio, non è difficile arrivare a comprendere cosa sia il *risk management*. Questo può essere inteso come la gestione del rischio che aiuta a prevenire e ridurre le perdite che derivano da un evento con alta probabilità di accadimento e a rimuovere le cause del calo della performance nell'organizzazione¹⁴.

Spesso si fa confusione tra le discipline di *crisis management* e di *risk management*. Molti sostengono che il *crisis management* sia la naturale derivazione del *risk management* e da esso dipendente; altri, al contrario, sostengono che quest'ultima disciplina sia effettivamente autonoma. Esaminati i concetti e i contenuti degli elementi crisi e rischio, non è difficile comprendere le differenze che sussistono tra le due discipline. Il fattore discriminante risiede nella probabilità di accadimento dei fatti: in una crisi la probabilità che l'evento si verifichi è bassa; nel rischio la probabilità che il fatto si verifichi è molto alta. Da questo ne deriva che il *crisis management* può essere inteso come la strategia e il processo da adottare quando un evento accade procurando gravi conseguenze negative all'organizzazione; il *risk management*, invece, si occupa di anticipare, prevenire ed eliminare i "rischi" o almeno ridurre notevolmente gli effetti negativi al loro verificarsi. Per riassumere possiamo quindi definire il *crisis management* come la capacità di gestire un evento improvviso, che si verifica con bassa probabilità ma che minaccia la reputazione dell'impresa e la possibilità di raggiungere i suoi obiettivi strategici. Il *risk management* è invece un processo di gestione dove i rischi vengono individuati e classificati con attività manageriali volte a prevenire, trasferire, ridurre e contenere il rischio stesso¹⁵.

¹² Mitroff I.I., Pauchant, (1988) op. cit.

¹³ Breakwell, G.M. (2007) *The Psychology of Risk*. Cambridge University Press., Cambridge

¹⁴ Andersen, T.J., Schroder, P.W. (2010). *Strategic Risk Management Practice*. Cambridge University Press, Cambridge

¹⁵ Secci, C. (2010) *Crisis Management: il ruolo dell'Identità e dell'Identificazione*

1.2 Il Crisis management e le sue fasi

Il *crisis management* è un processo ordinato e sistematico che va dalla prevenzione alla gestione delle situazioni di crisi, fino alla fase di gestione del dopo crisi. Da una parte è orientato al superamento della crisi e dall'altra ad incentivare meccanismi di apprendimento per evitare il verificarsi di eventi critici simili a quelli fronteggiati. In ordine si deve: prevenire il manifestarsi degli eventi critici, quando questi possono essere individuati; programmare piani di intervento da attuare quando la crisi si verifica; realizzare le azioni previste dal piano per arginare i danni; infine apprendere tutto ciò che la crisi ha insegnato, per far sì che non si verifichino in futuro nuovi eventi critici¹⁶.

Dagli anni ottanta vengono studiati in letteratura modelli dinamici per la gestione della crisi, in quanto essa si preannuncia, si manifesta e si sviluppa secondo un percorso di evoluzione temporale; a ciascuna delle fasi corrisponde un'azione che l'impresa può implementare. Vari sono gli studiosi che hanno sviluppato modelli di *crisis management*: tra i più famosi ricordiamo il modello a cinque fasi di Fink del 1986, quello a quattro fasi di Mitroff del 1984 e l'ultimo a tre fasi di Coombs del 1999.

Conciliando i diversi modelli possiamo definire i seguenti stadi, meglio approfonditi nei paragrafi successivi¹⁷:

- Prima della crisi. Fase nella quale si prevede il manifestarsi di un evento critico, attivando un sistema di ascolto della crisi. Esso si esplica nelle attività di *analisi dei rischi* e nel *monitoraggio dei segnali premonitori*. Nella fase di programmazione si elaborano invece i *piani di intervento di crisi*. Questi piani vengono elaborati prima che l'evento si manifesti per preparare l'organizzazione.
- Durante la crisi. Fase di gestione dell'evento critico per contenere i danni derivanti dalla crisi manifestatasi e fase di comunicazione della crisi, rivolta sia all'interno che all'esterno. Di questo stadio fanno parte la costituzione del *Crisis Management Team*, la preparazione del piano di comunicazione di crisi, la verifica concomitante dell'efficacia delle azioni intraprese.
- Dopo la crisi. Fase di apprendimento. Si verifica ex-post l'efficacia della gestione, l'efficienza dei piani di intervento e di comunicazione e si divulgano i risultati conseguiti. Questa è la fase di condivisione dell'esperienza e dell'apprendimento, per evitare l'insorgere di eventi critici analoghi in futuro. Quest'ultimo stadio si riconnette al primo, poiché le valutazioni ultime sulla gestione possono comportare eventuali adeguamenti e cambiamenti nelle modalità e nella forma con cui le situazioni critiche vengono previste e programmate.

1.2.1 Prevedere la crisi

La prima fase del processo di *crisis management*, di previsione e prevenzione delle situazioni critiche, consiste nella fase di ascolto, ossia di audit della crisi. L'audit consente di monitorare in modo sistematico l'ambiente interno ed esterno per individuare eventuali aree critiche, prima che queste consentano lo sviluppo di crisi irreversibili. La maggior parte delle volte, gli eventi prima di manifestarsi emettono dei segnali premonitori.

¹⁶ Invernizzi, E., Romenti, S. (2012) op. cit.

¹⁷ Pastore, A., Vernuccio M., (2008) op. cit.

Riconoscendo e ascoltando questi segnali, le criticità possono essere rimosse o contenute prima che diventino devastanti. Il primo stadio è composto quindi di due fasi importanti che si riferiscono all'*analisi dei rischi* e al *monitoraggio dei segnali premonitori*¹⁸.

Nell'*analisi dei rischi* uno dei modelli più riconosciuti è quello di Littlejohn del 1983, che prevede quattro fasi: l'identificazione delle criticità dell'organizzazione; la valutazione della loro probabilità di accadimento; la valutazione dell'entità del danno potenziale connesso a ciascuna di esse; la collocazione delle tematiche critiche lungo una scala di priorità¹⁹. All'interno dell'organizzazione si diffonde così una predisposizione all'ascolto e alla prevenzione della crisi, dove i manager sono coinvolti in modo attivo²⁰.

Dopo aver identificato le potenziali crisi, per rilevare il loro eventuale manifestarsi viene utilizzato lo strumento di *monitoraggio dei segnali premonitori*. Quasi tutte le crisi, tranne alcune eccezioni, producono segnali e campanelli di allarme che anticipano situazioni negative per la reputazione e la sopravvivenza dell'organizzazione. Le organizzazioni devono essere attente alla prevenzione e al monitoraggio dei segnali premonitori, passando dall'essere reattive a diventare proattive. Ma spesso questi segnali sono deboli, quindi il loro monitoraggio deve essere costante e sistematico e deve essere accompagnato da un'elaborazione dei dati in relazione all'ambiente interno e a quello esterno. Il monitoraggio interno concerne le attività e le reti di relazioni interne dell'azienda e individua eventuali criticità e punti deboli. Il monitoraggio esterno riguarda invece le attività delle istituzioni e quelle di tutte le associazioni o gruppi di pressione che influenzano l'opinione pubblica, l'informazione, la concorrenza, l'andamento del settore di attività in cui l'organizzazione opera. Ma oltre a rilevare e cogliere i segnali premonitori, questi devono essere trasmessi rapidamente a chi in grado di valutarli e di agire in conseguenza. Dovranno essere individuati dei soggetti e un unico centro che hanno responsabilità precise nella raccolta dei dati, per evitare dispersioni informative ed elaborare uno scenario complessivo dettagliato²¹. Il monitoraggio online è molto proficuo non solo in fase preventiva, ma anche durante la gestione della crisi, per esaminare i giudizi, critiche e *rumors* degli stakeholder e dell'opinione pubblica, che si esprimono sulla crisi e sull'organizzazione coinvolta. Si colgono così i segnali premonitori che evitano il manifestarsi di eventi critici e si contrastano campagne di disinformazione.

1.2.2 Programmare la crisi

Nella fase di programmazione si predispongono i piani di crisi che sono dei piani strategici collaudati, da usare al momento opportuno. Questi vengono elaborati preventivamente per contenere i danni e frenare le crisi. Vengono dunque elencati i processi operativi da seguire, gli strumenti e i canali di comunicazione, le risorse strumentali e umane che devono essere impiegate, con relativi compiti e responsabilità. Per ogni potenziale crisi, che presenta diverse specificità, viene elaborato un piano diverso con procedure personali ed eventi mirati. Per predisporre un piano di crisi è necessario: costituire un team di gestione della crisi; allestire la Camera di crisi; svolgere

¹⁸ Invernizzi, E., Romenti, S (2012) op. cit.

¹⁹ Littlejohn, R. F. (1983) *Crisis Management: A Team Approach* (AMA Management Briefing) AMA Membership Publications Division, New York

²⁰ Gironda, (1993) *L'impresa impara a gestire l'emergenza*, L'Impresa n.3

²¹ Mitroff I.I., Anagnos G., (2001) *Managing Crisis Before They Happen*. AMACOM Books, New York

attività formativa; preparare il piano di comunicazione di crisi; redigere il manuale di crisi²².

L'attività di gestione delle crisi richiede la creazione di un team specificamente dedicato, definito *Crisis Management Team (CMT)* che è un'unità organizzativa finalizzata alla gestione delle crisi e attenta all'attività di comunicazione. La sua composizione deve essere flessibile per rispondere alle esigenze tipiche delle situazioni di crisi. Il CMT è la guida che definisce le azioni che l'impresa deve adottare durante la gestione della crisi²³. Il CMT deve redigere il manuale di crisi e formare le persone anche all'uso degli strumenti necessari alla gestione di una eventuale crisi. Le responsabilità del Crisis Management Team sono: raccogliere le informazioni necessarie per una valutazione delle aree critiche e per formulare la corretta strategia di risposta da adottare; individuare all'esterno dell'organizzazione degli opinion leader che possano eventualmente supportare la posizione dell'organizzazione; elaborare la strategia di comunicazione, calibrando i messaggi sulla base delle esigenze specifiche di ciascun pubblico; gestire le attività di comunicazione, avvalendosi delle risorse interne e di eventuali consulenti esterni; monitorare la strategia adottata e le azioni intraprese e apportare le modifiche necessarie; gestire il dopo crisi come apprendimento dell'esperienza vissuta.

La prevenzione e la gestione delle crisi richiedono di allestire una *Camera di crisi* che è una sala che ospita le attività dei membri del CMT e funziona da centro di controllo, dove si trovano le strumentazioni necessarie ai componenti del team. Vi sono strumenti operativi di supporto alla comunicazione, un archivio aggiornato con tutte le informazioni rilevanti sull'organizzazione, i piani di crisi e le istruzioni per le procedure di emergenza²⁴.

Prevenire e gestire le crisi presuppone il possesso di conoscenze e competenze da sviluppare attraverso l'*attività di formazione*, che deve interessare i gestori della crisi stessa e tutto il personale interno. L'attività di formazione diffonde quella cultura della prevenzione delle crisi, determinante per l'efficacia del processo di *crisis management*, attraverso il rafforzamento del senso di appartenenza e di responsabilità verso l'impresa, la conoscenza dei fattori critici nell'attività dell'organizzazione e la capacità di rilevare e interpretare i segnali deboli di una crisi.

E' importante che vi sia un *piano di comunicazione* all'interno di ogni piano di crisi. La preparazione di questo piano prevede due fasi principali: l'individuazione dei portatori di interesse, in riferimento alle aree di criticità e con la creazione di mailing list da mettere a disposizione dei membri del CMT (i diversi interlocutori sono per esempio i media, i dipendenti e i loro familiari, le eventuali vittime); l'organizzazione dei materiali di comunicazione di base, utili nel caso si manifesti l'evento critico, con selezione delle sole informazioni inerenti la situazione specifica²⁵.

Il vantaggio è risultare l'unica fonte autorevole sull'accaduto per ottimizzare i rapporti con i giornalisti²⁶.

²² Invernizzi, E., Romenti, S (2012) op. cit.

²³ Lagadec, P., (1994) *Crisis Management*, Franco Angeli, Milano

²⁴ Meyers, G.C. (1988) op. cit.

²⁵ Invernizzi, E., Romenti, S (2012) op. cit.

²⁶ Bland M. (1995) op. cit.

La redazione del *manuale di crisi* è fondamentale strumento di lavoro e di formazione per diffondere all'interno dell'organizzazione una cultura della prevenzione della crisi. Il manuale è il documento aziendale dove vengono riportati i principi, le procedure, i comportamenti e le azioni da compiere in caso di crisi²⁷.

1.2.3 *Comunicare e gestire la crisi*

L'impresa che si serve di piani di crisi, per contenere gli effetti negativi su reputazione e immagine dell'azienda e per salvaguardare il rapporto di fiducia con gli stakeholder, deve gestire in maniera sistematica informazioni sia interne che esterne. Per gestire la comunicazione ci si deve informare su come il pubblico di riferimento percepisca la crisi, per vedere come rivolgersi ai destinatari con diversi e adeguati messaggi, con contenuti e modalità differenti a seconda di coloro a cui ci si indirizza.

In una situazione di crisi la comunicazione deve essere²⁸:

- *immediata e completa*, per evitare la diffusione di notizie da altre fonti con conseguente peggioramento della condizione dell'impresa;
- *centralizzata*, ovvero gestita da un portavoce del CMT, autorizzato a dare informazioni e a dialogare con pubblico e media; va assicurata coerenza nella diffusione delle informazioni per non far trasparire confusione;
- *costantemente aggiornata*, ovvero che informi il pubblico di riferimento sul progresso delle azioni attuate per risolvere problema in tempi brevi e secondo le migliori modalità;
- *trasparente*, con assunzione delle responsabilità sulle cause che hanno portato alla crisi senza minimizzare la situazione;
- *multidirezionale*, ovvero diretta a pubblici sia interni che esterni all'impresa. Prima è necessario informare il pubblico interno, composto dai dipendenti, dai collaboratori e dalle loro famiglie, dei problemi in cui si versa l'organizzazione. Questo rafforza il senso di appartenenza e rassicura. Successivamente ci si rivolge ai pubblici esterni, diretti e indiretti. Di questi fanno parte: opinione pubblica, movimenti e gruppi di pressione; mezzi di comunicazione di massa; acquirenti e consumatori, attuali e potenziali; fornitori; portatori di capitale; concorrenti attuali e potenziali; imprese partner che potrebbero essere coinvolte dalla crisi; Amministrazione pubblica, Enti locali, Magistratura, partiti politici, organizzazioni sindacali nazionali, associazioni di categoria.

Gli atteggiamenti maturati dai pubblici interessati dalla crisi devono essere analizzati dall'impresa che individuerà: categorie a favore dell'organizzazione, altre contro l'impresa, protagonisti che vogliono beneficiare della situazione di difficoltà. Per non distruggere il processo di comunicazione attuato, nemici e protagonisti vanno monitorati e frenati.

In relazione al tipo e alla gravità della crisi il contenuto dei messaggi varia. L'impresa comunica pubblicamente le cause che hanno portato alla crisi, identificando tutti coloro che ne sono stati coinvolti, risentendone in modo diretto. Dopodiché l'impresa si assume le sue responsabilità, impegnandosi a rimuovere le cause della crisi nel minor tempo

²⁷ Invernizzi, E., Romenti, S (2012) op. cit.

²⁸ Pastore, A., Vernuccio M., (2008) op. cit.

possibile. Il processo di comunicazione deve essere continuo, per far vedere che l'impresa si muove per risolvere il problema e non lo sottovaluta. Per verificare continuamente l'efficacia dei messaggi trasmessi e i punti sul quale concentrare la comunicazione, si devono prendere in riferimento i messaggi di ritorno dei soggetti coinvolti nella crisi.

I media hanno un ruolo importante nella situazione di crisi perché possono allarmare in modo eccessivo i pubblici che potrebbero essere coinvolti. E' necessario quindi instaurare un rapporto collaborativo con i media nei momenti di crisi. Prima che l'informazione arrivi da altre fonti che travisino il problema, l'organizzazione coinvolta deve inviare le notizie veritiere ai giornalisti e poi pubblicarle sul suo sito. Deve quindi controllare le notizie diffuse dalla stampa in base a quanto dichiarato dalle fonti ufficiali. Per gestire questi rapporti si usano: i comunicati stampa, che informano e rassicurano il pubblico dell'accaduto; la conferenza stampa, dove il portavoce si espone alle domande dei giornalisti; interviste alla stampa; i mezzi digitali che comunicano le notizie in tempo reale e tramite i quali si può capire quale percezione il pubblico ha dell'evento (tra i più usati vi sono l'e-mail, il sito web e il blog aziendale, la press-room virtuale). Per valutare infine se la comunicazione di crisi è stata efficace, si fanno indagini sul posizionamento percepito dell'impresa e sulla reputazione che l'opinione pubblica ha di essa²⁹.

Secondo Lombardi, l'impiego dei social media è diventato oggi di importanza primaria per le istituzioni che affrontano le emergenze; se i social non vengono usati o comunque usati in modo scorretto, la loro assenza è riempita dalle voci che viaggiano sulla rete (*rumors*) e che contribuiscono a rafforzare la situazione incerta della crisi³⁰. Il risultato è così un incremento della vulnerabilità nell'organizzazione e nella risposta. Il processo e la strategia da seguire vanno dal monitoraggio alla promozione dell'informazione. Per intraprendere strategie di comunicazione di crisi attraverso l'uso dei social media, bisogna considerare delle buone pratiche. Le caratteristiche per la comunicazione del rischio sono valide sia nella comunicazione canalizzata dai social media che da qualsiasi strumento digitale. In effetti bisogna attuare una strategia processuale e continua: pianificare sia la struttura sia i contenuti della comunicazione; promuovere il partenariato tra pubblico e privato; mostrare empatia ascoltando le preoccupazioni degli altri; mostrare onestà, sincerità e apertura; collaborare e coordinarsi tra fonti credibili; soddisfare le esigenze organizzative dei media e rimanere loro accessibili; accettare l'incertezza; fornire messaggi efficaci dando informazioni specifiche per spiegare come ridurre i danni; promuovere il senso di controllo per una situazione percepita come incerta e minacciosa. Heath suggerisce di aggiungere due punti a quelli sopra elencati, ovvero: rendersi conto che la comunicazione di risposta alla crisi è una narrazione (*storytelling*); mantenere gli impegni dichiarati per accreditarsi quale prima e migliore fonte di informazione³¹. Accanto a questi aspetti generali sulla comunicazione di crisi, la specificità dei social media merita di approfondire ulteriori questioni³²:

- *l'accuratezza delle informazioni*, per ridurre o eliminare eventuali informazioni errate;

²⁹ Pastore, A., Vernuccio M., (2008) op. cit.

³⁰ Lombardi, M., Burato, A. (2017) Crisis management della comunicazione: istituzioni e social media, in "Sistemi intelligenti, Rivista quadrimestrale di scienze cognitive e di intelligenza artificiale", pp. 371-392

³¹ Heath, R.L. (2006). Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), pp. 245-248

³² Lombardi, M., Burato, A. (2017) op. cit.

- *la tutela della privacy*; il tema è tanto dibattuto quanto irrisolto, anche senza riferirlo agli stati emergenziali; l'utilizzo delle informazioni raccolte deve essere chiarito da un punto di vista sia operativo che legislativo, per assicurare la necessaria trasparenza dell'intervento.
- *le limitazioni tecnologiche*; l'utilizzo dei social media è legato alla disponibilità di un device e di una connessione internet che a volte in condizioni di crisi possono mancare; pertanto la comunicazione attraverso questi media non può essere esclusiva.
- *i costi di gestione*, legati all'uso dei social media in emergenza, sono difficilmente stimabili e sono legati alla tipologia di emergenza che si presenta. Anche la formazione del personale è imprescindibile e ha dei costi.
- *gli aspetti normativi e politici* che a volte impediscono alle istituzioni di essere protagoniste della comunicazione sui social.

La comunicazione di crisi, sia che si usino i media tradizionali piuttosto che quelli più innovativi, richiede un accurato monitoraggio del processo per essere costantemente adeguata alle esigenze e alle varie interpretazioni del pubblico recettore. E da questo punto di vista i social media, se bene utilizzati, possono essere uno strumento molto utile che favorisce la comunicazione partecipata e collaborativa, centrale sia per la gestione del rischio sia per i processi di *crisis management*³³.

1.2.4 Gestire il dopo crisi

Il periodo che segue la fase di crisi, nonostante sia importante, è stato per molto tempo ignorato dal management. Nel dopo crisi è invece rilevante trasformare il disastro in un'opportunità per apprendere e crescere, valorizzando l'esperienza vissuta. Dall'analisi e dalle valutazioni si può apprendere per migliorare e rafforzare le capacità. Questo per non ripetere gli stessi errori e far sì che in futuro non si verifichi una nuova crisi. Successivamente bisogna verificare e analizzare l'efficacia del piano di crisi, l'attività di comunicazione e in generale la performance del CMT. Si conducono *survey* per monitorare l'evoluzione delle pubbliche opinioni nonché indagini di clima per misurare le percezioni tra i membri dell'azienda stessa. La valutazione online della comunicazione di crisi viene fatta monitorando l'accesso al sito dedicato, il numero e i messaggi dell'indirizzo e-mail riservato e analizzando in che modo i media hanno utilizzato le informazioni prodotte dall'azienda³⁴.

Il monitoraggio di strategie, politiche e azioni deve essere svolto già durante la gestione della crisi per poter apprendere dall'esperienza vissuta e trasformarla in esperienza di crescita. Per questo, già dall'inizio della crisi e durante la fase di gestione, è importante usare un diario di bordo che è un documento nel quale si registra tutto ciò che avviene durante la crisi, per poter successivamente utilizzare una memoria storica che eviti eccessiva perdita di informazioni da capitalizzare in futuro. Da queste valutazioni a posteriori si apportheranno miglioramenti per prevenire e gestire la crisi.

Le analisi realizzate nel dopo crisi sono opportunità di crescita per tutta l'organizzazione. I feedback sugli effetti della comunicazione possono essere diffusi all'interno, tramite

³³ Lombardi, M., Burato, A. (2017) op.cit.

³⁴ Invernizzi, E., Romenti, S (2012) op.cit.

seminari e materiale informativo, rivisto o creato nuovamente, come ad esempio una nuova edizione del manuale di crisi. E' importante condividere i risultati raggiunti e le azioni correttive con tutti i pubblici dell'organizzazione per prevenire nuove crisi.

Per rassicurare dipendenti, clienti e comunità locale e per rafforzare immagine e reputazione aziendale si fa ricorso ad esempio a visite all'azienda, convention, conferenze stampa, interventi in programmi televisivi, pubblicazioni sull'accaduto³⁵. Per migliorare la modalità di gestione della crisi e più in generale il management dell'azienda è opportuno capitalizzare l'esperienza vissuta e apprendere da essa, confrontandosi con nuove e diverse condizioni operative. Con i cambiamenti e le dovute azioni correttive si potrà successivamente tornare ad una condizione di normalità³⁶.

1.3 La gestione della crisi nel settore del turismo

La gestione della crisi ha ricevuto per molto tempo un'attenzione insufficiente nella ricerca sull'ospitalità e sul turismo; solo negli ultimi dieci anni si è assistito ad una crescente consapevolezza sulle minacce che possono colpire il settore. Il *crisis management* del turismo si occupa della gestione di eventi che possono causare una significativa perdita di scambi nel settore, compromettere la redditività delle attività turistiche e mettere in pericolo il benessere delle comunità e dei visitatori. L'importanza e la necessità di sviluppare strategie di preparazione e risposta alla crisi sono sempre più riconosciute. L'obiettivo è ridurre al minimo l'impatto della crisi sul settore e su coloro che ne sono affetti ovvero le destinazioni, la comunità locale, le imprese e gli stakeholder. Questo richiede una pianificazione anticipata, un forte allineamento tra i settori pubblico e privato e un'eccellente comunicazione. Sono necessarie inoltre azioni specifiche per rispondere alle esigenze immediate dei visitatori, delle imprese e delle comunità locali e per stimolare la ripresa. Le azioni intraprese durante la crisi e dopo la crisi possono includere programmi di marketing, incentivi mirati a segmenti di mercato ben selezionati e un'efficace comunicazione per mantenere i valori e la visibilità del marchio di destinazione³⁷.

1.3.1 Il concetto di crisi e disastro

La letteratura di settore ha più volte esaminato la differenza concettuale tra crisi e disastri. Una crisi è un'interruzione che colpisce fisicamente un sistema nel suo insieme e minaccia i suoi presupposti di base, il senso soggettivo di sé, il suo nucleo. I disastri, invece, sono situazioni in cui un'impresa deve affrontare un cambiamento catastrofico improvviso e imprevedibile sul quale ha scarso controllo. Dunque, se la causa è dovuta a qualche incapacità organizzativa interna all'azienda, ci riferiamo ad una crisi; se parliamo invece di un evento esterno su cui l'organizzazione non ha alcun controllo, facciamo riferimento a un disastro³⁸. Nel settore del turismo possiamo ulteriormente distinguere

³⁵ Wragg, D. W. (1992) *The Public Relations Handbook*, Blackwell Publishers, Oxford

³⁶ Lombardi M. (1994) *Credibilità e percezione degli attori della comunicazione in situazioni di emergenza*

³⁷ <https://www.g20.org/italian-g20-presidency/documents/ministerial-meetings-documents.html>

³⁸ Ritchie, B.W., Jiang, Y. (2019) A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management, *Annals of Tourism Research*, Volume 79,

disastri naturali (terremoti, inondazioni, epidemie) e disastri socio-politici causati dall'uomo (guerre, attacchi terroristici, crisi politiche o economiche). La concettualizzazione di questi eventi è tuttavia ancora molto varia.

Inoltre l'orientamento prevalente in letteratura è che la gestione delle crisi comprenda la gestione del rischio, poiché la crisi si verifica quando il rischio non è gestito correttamente ed efficacemente. Pertanto, in base alla differenza concettuale sopra evidenziata, la gestione delle crisi coprirebbe sia la gestione del rischio che la gestione dei disastri naturali e delle catastrofi³⁹.

1.3.2 Il processo di gestione della crisi

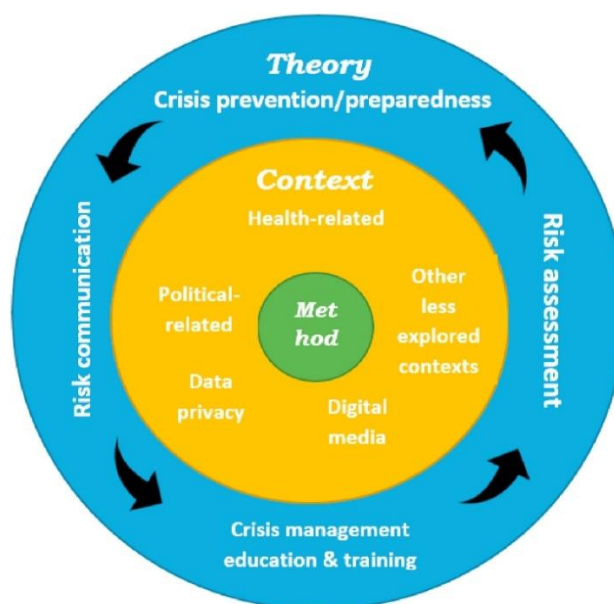
Il processo di gestione della crisi trova applicazione anche nel settore turistico. A seguito di un'analisi sistematica di Wut, Xu e Wong su ricerche condotte in ambito di *crisis management* per il settore del turismo, è possibile individuare un processo ricorrente di gestione come in figura 1.1 sotto riportata. Nello strato esterno, relativo alla gestione della crisi, abbiamo: prevenzione e preparazione alla crisi, comunicazione di crisi, educazione e formazione ed infine valutazione della crisi. Nello strato interno sono presentati invece gli ambiti di osservazione⁴⁰:

- *salute*; l'attuale pandemia da Covid-19, l'epidemia di Zika per il 2016, l'epidemia di Ebola nel 2014 e 2015, l'influenza suina del 2009, l'influenza aviaria del 2006, la SARS del 2003, l'afta epizootica del 2001 sono eventi che hanno avuto un forte impatto sull'industria dell'ospitalità e del turismo
- *privacy dei dati*; oggi la maggior parte delle organizzazioni utilizza la tecnologia dell'informazione come strumento principale o supplementare per le operazioni e la gestione aziendale e la perdita di informazioni riservate sarebbe disastrosa; qualsiasi trattamento inappropriato di tali informazioni sensibili e personali può causare gravi danni alla reputazione dell'organizzazione con il previsto declino della fiducia e della fedeltà dei clienti
- *media digitali*; le persone utilizzano sempre di più i social media per esprimere e condividere le proprie opinioni; una crisi sollevata sui social media, ad esempio da recensioni negative, influisce sulla reputazione dell'azienda e in assenza di una risposta veloce possono risultare compromessi i rapporti con i clienti e l'immagine dell'organizzazione
- *politica*;
- *altri contesti non esplorati a sufficienza* (settore congressuale, crociere, parchi a tema e centri benessere).

³⁹ Zenker, S., Kock, F. (2020) The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda, *Tourism Management*, Volume 81

⁴⁰ Wut, T. M., Xu, J. B., Wong, S. (2021) 'Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda', *Tourism Management*, 85

Figura 1.1 Quadro concettuale sul crisis management nel settore del turismo e dell'ospitalità



Fonte: adattamento da Wut, T., Xu, J., Wong, S. (2021)

Il processo di gestione della crisi includerebbe invece fasi successive che fanno riferimento a: prevenzione e preparazione alle crisi, risposta alle crisi, revisione delle crisi.

La pianificazione avanzata costituisce la base della gestione delle crisi. L'importanza di una pianificazione proattiva aiuta le aziende a tornare rapidamente alla normale operatività. Si sostiene che sebbene nel turismo sia molto difficile prevedere una futura crisi, le organizzazioni possono fare un'analisi dei rischi e ascoltare i segnali di allarme⁴¹. Sicuramente una maggiore condivisione delle informazioni e delle conoscenze tra le aziende del turismo e le agenzie di gestione delle emergenze può aiutare e incoraggiare una migliore pianificazione delle crisi e dei disastri. Va rilevato però che l'approccio maggiormente diffuso sia ancora quello di scarsa pianificazione e preparazione alla crisi da parte delle imprese e delle destinazioni turistiche, soprattutto per quanto riguarda quelle di piccola dimensione che dispongono di minori risorse e competenze da dedicare.

Più della metà degli studi sulla gestione delle crisi/catastrofi turistiche si concentrano invece sulle fasi di risposta e di recupero. Si ricapitolano per l'impresa i cinque fattori di successo per la ripresa, sottolineando l'importanza del marketing e della collaborazione: gestione delle crisi e piano di ripresa, segmentazione del mercato, promozione della ripresa, collaborazione per la ripresa e gestione del personale. Vengono individuati invece nel governo o amministrazione locale il soggetto di riferimento per un efficace coordinamento delle risposte immediate alla crisi, soprattutto in termini di sicurezza, per

⁴¹ Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627–648.

una risposta coordinata a tutti gli stakeholder e per il sostegno economico alle imprese danneggiate. Leslie e Black riconoscono nella *Destination Management Organization* (DMO) la responsabilità di avviare processi di gestione collaborativa, in particolare a supporto delle piccole e medie imprese per il reperimento delle risorse necessarie alla ripresa⁴².

Infine la fase di risoluzione e valutazione sottolinea l'esigenza degli individui e delle comunità di acquisire una migliore consapevolezza dell'esperienza passata per meglio rispondere a disastri futuri. I concetti di apprendimento organizzativo e di gestione della conoscenza sono stati più volte ripresi. Alcuni studiosi sostengono l'importante ruolo dell'apprendimento organizzativo per le destinazioni turistiche. Blackman ed altri fanno inoltre notare come le DMO debbano trasferire, tradurre e trasformare conoscenze e competenze rilevanti per l'intero processo⁴³. Un numero crescente di studi sta anche consolidando un diverso filone di letteratura, incentrato sulla resilienza organizzativa nel turismo: capitale sociale e capacità dinamiche possono aiutare a migliorare le prestazioni delle imprese e delle destinazioni e a costruire un turismo adattivo ai disastri futuri e più resistente agli shock esterni. Comprendere meglio la resilienza con i suoi livelli e i suoi fattori è la sfida rilevante per la ricerca futura⁴⁴.

1.3.3 La gestione della crisi nelle destinazioni turistiche

Come spiega in uno studio Della Corte, il concetto di *destination management* nel corso degli ultimi decenni ha subito importanti evoluzioni. Dall'analisi di numerosi studi emerge che la gestione della destinazione è strategica e necessita di un approccio sistematico ed organico. Nella gestione e nella pianificazione della destinazione gli attori locali cooperano per utilizzare al meglio le potenzialità del territorio, creando valore per se stessi e per la comunità di riferimento. Tutte le iniziative attivate sul territorio devono preservare gli interessi della destinazione e degli stakeholder che ne fanno parte.

Le azioni di *destination management* devono concretizzarsi nell'individuazione e nell'analisi di risorse e competenze strategiche a livello d'impresa e di sistema.

Il processo di gestione della crisi può essere adattato alle destinazioni, ma gli stessi principi si applicano anche ad un'impresa o a un'organizzazione turistica che intraprende questo percorso.

La gestione della crisi si concretizza con la pianificazione di azioni volte a proteggere gli interessi dell'industria turistica, dei turisti e degli altri attori coinvolti, cercando di contenere ogni danno di lungo periodo. Prescindendo dalla natura della crisi, ogni situazione d'instabilità ha ripercussioni economico finanziarie sul territorio⁴⁵. Inizialmente, prima che la crisi si verifichi, deve essere adottato un piano di gestione insieme agli

⁴² Leslie, D., & Black, L. (2005). Tourism and the impact of the foot and mouth epidemic in the UK: Reactions, responses and realities with particular reference to Scotland. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 35-46

⁴³ Blackman, D., Kennedy, M., & Ritchie, B. (2011). Knowledge management: The missing link in DMO crisis management? *Current Issues in Tourism*, 14(4), 337-354.

⁴⁴ Wut, T. M., Xu, J. B., Wong, S. (2021) op. cit.

⁴⁵ Della Corte, V., Del Gaudio, G., Iavazzi, A. (October 2012) Crisis destination management: il caso dell'isola di Ischia https://www.researchgate.net/publication/259501347_Crisis_Destination_management_il_caso_dell'isola_di_Ischia

stakeholder che compongono la destinazione per ipotizzare ed analizzare le crisi in riferimento a fattori interni.

Successivamente, per consentire ai manager e agli imprenditori di lavorare con le DMO e per ridurre al massimo le possibili cause di crisi, è utile la prospettiva di sovrapposizione tra il livello d'impresa e quello di sistema, necessaria alla co-creazione di piani strategici e alla co-pianificazione delle attività di breve e di lungo periodo.

Infine come conseguenza delle azioni di co-pianificazione si adottano strumenti di risposta alla crisi.

Nello studio sul *destination crisis management*, per analizzare meglio il fenomeno del vantaggio competitivo, Della Corte ricorre alla *resource-based theory* elaborata da Barney (Barney, 1991, citato in Della Corte et al., 2012, p. 6).

La dimensione della *resource-based theory* può essere esaminata rispetto a tre caratteri fondamentali: le risorse, che per il loro valore e la loro unicità possono apportare un vantaggio in termini di sostenibilità; le capacità dei singoli attori nel mettere insieme le abilità in un approccio sistemico e di rete; le competenze delle singole imprese.

Al fine di gestire la crisi legata ad una destinazione si devono poi possedere e sviluppare competenze di *decision making* per⁴⁶:

- il controllo dell'emergenza, principalmente usato nei disastri naturali;
- per il controllo delle variabili di crisi, Della Corte prende in riferimento il modello di Pearson e Mitroff. Le prime due fasi del modello, prevenzione e programmazione, hanno una gestione proattiva ed aiutano a prevenire la crisi agendo tempestivamente. Le fasi successive, gestione e comunicazione, sono tipiche di un comportamento reattivo e si realizzano dopo che una crisi ha avuto luogo. L'ultima fase, di apprendimento, si riferisce all'aspetto interattivo ed è il risultato dell'esperienza derivante dalla crisi (Pearson, Mitroff, 1993, citato in Della Corte et al., 2012, p. 7);
- la capacità di risposta, che secondo il grado di emergenza, studia quanto velocemente ed efficacemente la destinazione deve rispondere alla situazione di urgenza.

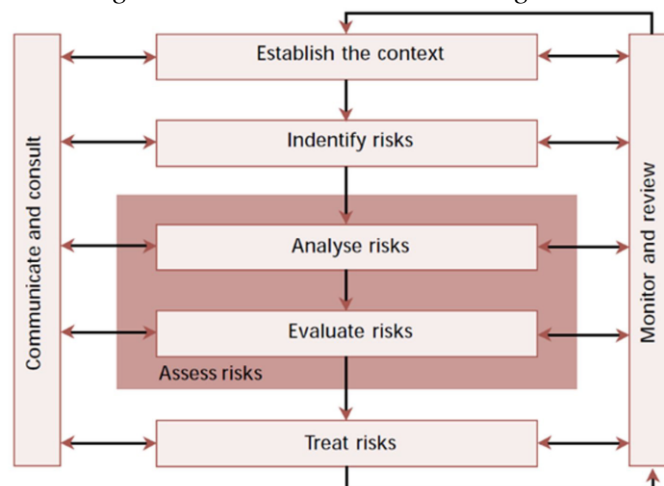
È possibile individuare negli indicatori turistici i segnali premonitori della crisi: arrivi e presenze, permanenza media, spesa turistica sul territorio e indice di mortalità delle imprese entrano a far parte di un approccio sistemico, fondamentale per rispondere ad una crisi che può manifestarsi sotto differenti forme.

Per un'analisi ancora più dettagliata e maggiormente focalizzata sulla gestione del rischio, è utile citare lo studio di Ural. Il processo di gestione del rischio nella destinazione si basa su due attività abilitanti, comunicare e consultare, monitorare e rivedere, e cinque attività principali: stabilire il contesto, identificare i rischi, analizzarli, valutarli e trattarli, come mostrato in figura 1.2 sotto riportata⁴⁷.

⁴⁶ https://www.researchgate.net/publication/259501347_Crisis_Destination_management_il_caso_dell'isola_di_Ischia

⁴⁷ Ural M. (2015) Importance of risk management for the sustainability of tourism. *The Journal of Social Sciences Institute* Volume: 18 - Number: 33

Figura 1.2 Processo di risk management



Fonte: adattamento da Ural M. (2015)

Una comunicazione e una consultazione adeguate e appropriate assicureranno che le parti interessate abbiano maggiore consapevolezza del processo di gestione del rischio turistico. Le parti interessate nel contesto della destinazione turistica includono: politici; servizi di emergenza; organizzazioni e rappresentanti del turismo; esperti/consulenti tecnici; funzionari governativi; gestori di servizi; gruppi di interesse; media. È essenziale, inoltre, documentare tutte le discussioni con le parti interessate.

Il monitoraggio e la revisione sono attività essenziali per ottenere miglioramenti continui e per garantire l'attualità e la rilevanza del processo di gestione del rischio turistico che è un processo progressivo.

Le destinazioni che utilizzano questo modello mantengono costantemente le loro promesse e hanno una solida reputazione per la protezione dei loro residenti, aziende e visitatori. Quando una destinazione è capace di adattarsi ai mutamenti del mercato, di utilizzare le risorse in modo efficiente, di fornire strategie di pianificazione e sviluppo innovative, solo allora può dirsi sostenibile⁴⁸.

1.3.4 La comunicazione della crisi nel turismo

La comunicazione di crisi è fondamentale per il comparto turistico e per le destinazioni. L'informazione deve essere chiara e tempestiva e deve suscitare emozioni positive, salvaguardando i valori identitari delle destinazioni. Allo stesso tempo, va considerato che una comunicazione troppo assertiva potrebbe minimizzare la crisi. Il pubblico deve essere reso partecipe delle criticità del momento e nella ripresa; va consolidato il rapporto con la comunità locale lungo un percorso dove si giocano anche valori etici. L'approccio di alcune imprese è stimolare sentimenti di fiducia verso il futuro, favorendo la speranza di un ritorno alla normalità. È importante fortificare il legame tra marca di destinazione e valori come la sicurezza, l'affidabilità e la sostenibilità⁴⁹. È necessario investire nella

⁴⁸ Ural M. (2015) op. cit.

⁴⁹ Maggiore, G. (2020) Strategie di marketing per le imprese italiane dopo il Coronavirus in Morvillo, A., Becheri, E. (2020) *Dalla crisi alle opportunità per il turismo in Italia. Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, Rogiosi Editore https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/Supplemento_XXIII_Rapporto_Turismo.pdf

comunicazione di servizio e nell'assistenza ai clienti per orientarli in uno scenario di crisi e indeterminatezza. Al riguardo riveste un carattere decisivo la comunicazione istituzionale dell'impresa, anche attraverso i canali digitali, più adeguati nei periodi di crisi; diventa quindi essenziale la cura del sito web, delle pagine social e delle applicazioni di messaggistica istantanea⁵⁰.

1.4 La gestione della crisi nel settore degli eventi

1.4.1 Il turismo degli eventi, definizioni e classificazioni

Gli eventi sono un importante motore del turismo e sono fondamentali nei piani di sviluppo e marketing della maggior parte delle destinazioni. Tuttavia, è solo da pochi decenni che il "turismo degli eventi" si è affermato nell'industria turistica e ha ricevuto importanti attenzioni da parte della comunità scientifica, in ragione della sua crescita sorprendente.

Gli eventi sono fenomeni spazio-temporali e ciascuno di essi è unico, a causa delle interazioni tra l'ambiente, le persone e i sistemi di gestione⁵¹. Gli eventi non sono mai gli stessi e per godere appieno dell'esperienza unica è importante la presenza fisica delle persone che vi partecipano. Oggi inoltre sono sempre più diffusi gli "eventi virtuali", comunicati attraverso vari media, ai quali consumatori e industria del turismo sono sempre più interessati. Il digitale diventa essenziale anche per la parte organizzativa e di gestione. Si utilizzano software per la gestione, le piattaforme online per la registrazione, lo streaming per il remoto, i forum per essere in contatto con l'utente e tanto altro ancora⁵². La gestione degli eventi è il campo di studio e l'area professionale dedicata alla progettazione, produzione e gestione di eventi. Getz li classifica nelle seguenti categorie, come in figura 1.3 sotto riportata⁵³:

- Celebrazioni culturali (inclusi festival, commemorazioni, eventi religiosi)
- Eventi artistici e di intrattenimento (concerti e cerimonie di premiazione)
- Eventi d'affari e commerciali (inclusi incontri, convegni, fiere e mostre)
- Competizioni Sportive (amatoriali e professionali/ spettatori/partecipanti)
- Eventi educativi e scientifici (conferenze e seminari)
- Eventi ricreativi (sport o giochi per divertimento)
- Eventi politici/civili (summit, eventi politici)
- Eventi privati (inclusi matrimoni, feste ed eventi sociali).

⁵⁰ Maggiore, G. (2020) op. cit.

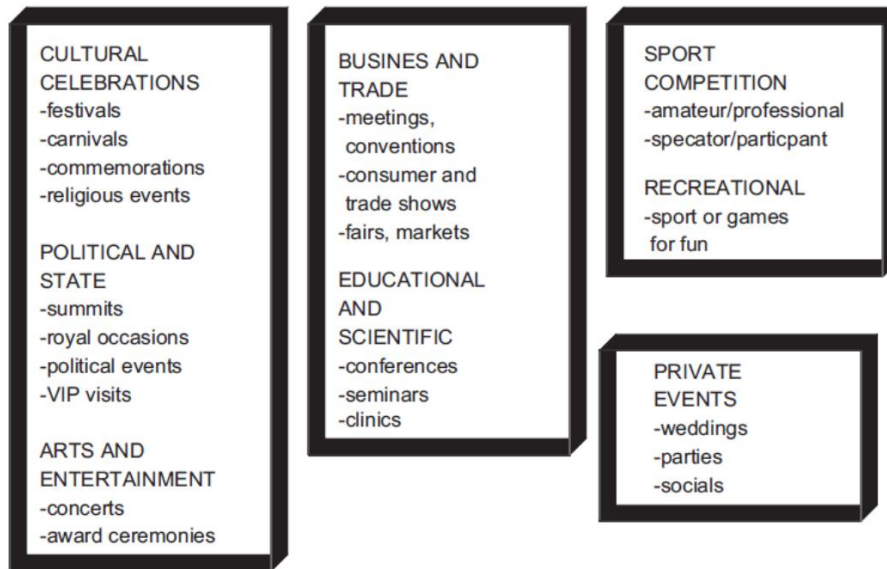
https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/Supplemento_XXIII_Rapporto_Turismo.pdf

⁵¹ Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism Management*, Volume 29, Issue 3, Pages 403-428

⁵² https://www.eventreport.it/stories/mercato/126857_il_digitale_negli_eventi_vantaggi_svantaggi_e_opportunit_per_organizzatori_e_partecipanti/

⁵³ Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2nd ed.). New York: Cognizant.

Figura 1.3 Tipologie di eventi turistici



Fonte: adattamento da Getz, D. (2008).

Sino al 1987 il termine *"event tourism"* è stato scarsamente utilizzato. Solo nel 1989 un articolo di Getz ha sviluppato una struttura per la pianificazione di "eventi turistici"; da quel momento il "turismo degli eventi" è generalmente riconosciuto come inclusivo di tutti gli eventi pianificati in un approccio integrato allo sviluppo e al marketing⁵⁴.

Il turismo degli eventi può essere osservato sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Dal lato della domanda è importante considerare chi e perché viaggia per eventi, nonché analizzare cosa fanno e come spendono i "turisti per eventi". Incluso in questo approccio è la valutazione del valore della destinazione e il *cobranding*.

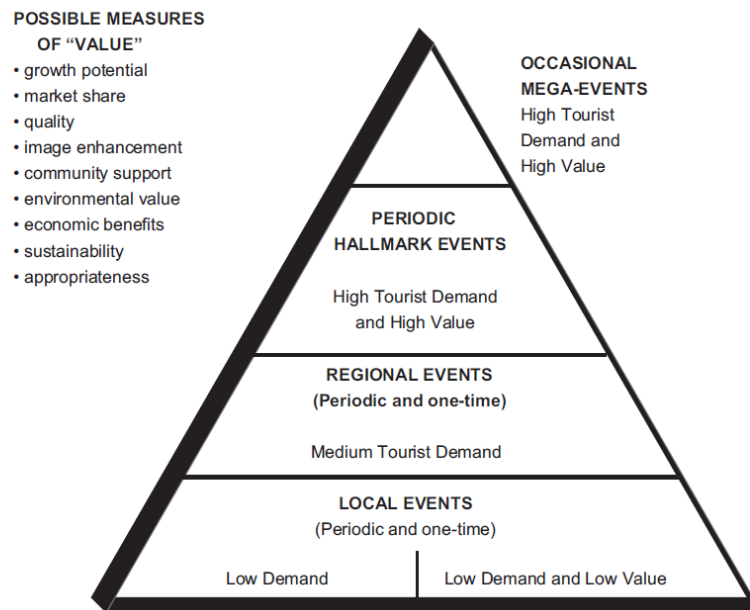
Dal lato dell'offerta, le destinazioni sviluppano, facilitano e promuovono eventi di ogni tipo per soddisfare molteplici obiettivi: attrarre turisti (soprattutto nelle stagioni non di punta), creare catalizzatori per il rinnovamento urbano e per aumentare le infrastrutture e la capacità turistica della destinazione, promuovere un'immagine positiva della destinazione e contribuire al marketing del territorio.

Il turismo degli eventi non è un ambito separato ma un settore di specializzazione per gli enti di gestione del turismo. Il compito specifico di una DMO è generalmente quello di promuovere il turismo verso una destinazione, sia per viaggi d'affari che di piacere. In questo ruolo sono sempre prevalsi i valori economici, che a lungo andare però potrebbero costituire un limite alla sostenibilità degli eventi. A tale riguardo le parti interessate, comprese le organizzazioni che producono eventi, la comunità in generale e i beneficiari del turismo per eventi, sottolineano preoccupazioni diverse⁵⁵.

⁵⁴ Getz, D. (1989). Special events: Defining the product. *Tourism Management*, 10(2), 135–137.

⁵⁵ Getz, D. (2008). op. cit.

Figura 1.4 L'approccio di portafoglio per le strategie e la valutazione nel turismo degli eventi



Fonte: adattamento da Getz, D. (2008)

Il modo più comune secondo Getz per classificare gli eventi è per dimensione: *Mega-events*, *Hallmark events*, *Regional events* e *Local events*⁵⁶. Come riportato in figura 1.4, sulla punta della piramide si trovano i "mega events", a lungo definiti e analizzati in termini di attrattiva turistica, come creazione di immagine e di sviluppo. Sono gli eventi più grandi e di rilievo internazionale, a forte domanda turistica. Questi eventi hanno un notevole impatto economico, determinano una rigenerazione urbana e ottengono una grande copertura mediatica. Calcolare il costo esatto di eventi di questo livello è complicato, data la presenza di tanti stakeholder coinvolti⁵⁷.

L'altra tipologia degna di nota è "*hallmark events*" con vari significati. Ritchie ha pubblicato nel 1984 la prima discussione generale sui loro impatti e li ha indicati come "grandi eventi, singoli o ricorrenti, di durata limitata, sviluppati principalmente per aumentare la consapevolezza, l'attrattività e la redditività di una destinazione turistica"⁵⁸. Getz, invece, nel 2005 ha utilizzato il termine in un modo più specifico, legandolo alla creazione di immagine, al marketing del luogo e al marchio di destinazione⁵⁹. Gli *Hallmark Events* sono eventi legati ad una località che promuovono, oltre all'evento in sé, anche le peculiarità della località ospitante. Quindi incrementano l'attrattività di destinazioni turistiche specifiche per una clientela nazionale ed internazionale ed i media hanno per questi eventi un forte interesse⁶⁰.

⁵⁶ Getz, D. (2008) op.cit.

⁵⁷ <https://doczz.it/doc/1750070/definizione-e-classificazione-degli-eventi>

⁵⁸ Ritchie, J. R. B. (1984). Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2–11.

⁵⁹ Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2nd ed.). New York: Cognizant

⁶⁰ <https://doczz.it/doc/1750070/definizione-e-classificazione-degli-eventi>

I "*local events* e *regional events* " occupano i livelli più bassi della piramide e sono eventi locali o di comunità. Questi eventi hanno principalmente audience locali e si realizzano per il loro valore sociale e di intrattenimento. Essi rafforzano il senso di appartenenza ad una comunità e la aiutano a confrontarsi con idee, culture ed esperienze diverse⁶¹. Alcuni vi trovano un potenziale turistico che può essere sviluppato con opportuni investimenti, altri non sono interessati e li percepiscono, invece, come minaccia. La questione della conservazione dell'autenticità culturale e del controllo locale emerge ogni volta che gli obiettivi del turismo sono associati a eventi locali e regionali.

Nella letteratura sugli eventi viene data un'attenzione specifica a tre tipologie ricorrenti: eventi aziendali, eventi sportivi, festival e celebrazioni.

L'interesse per il valore turistico degli *eventi aziendali*, inclusi incontri, convegni e mostre (sia fiere commerciali che per i consumatori), è stato discusso per così tanto tempo che quasi tutte le principali città possiedono ora imponenti strutture per convegni ed esposizioni, insieme ad agenzie dedicate alla vendita. Weber e Ladkin hanno esplorato le tendenze nel settore delle convention e la consapevolezza dei benefici economici provenienti dalla cosiddetta industria MICE (ovvero meetings, incentive, convention ed exhibition)⁶². D'altra parte, eventi d'affari e viaggi di piacere sono connessi; il viaggio è necessario per fare affari e per progredire nella carriera.

Il turismo degli *eventi sportivi* si è invece affermato saldamente negli anni '90 e si è espanso in modo esplosivo dal 2000. L'intersezione degli studi sullo sport e sul turismo copre due grandi temi: gli eventi sportivi come attrazione (per partecipanti e appassionati) e gli eventi che richiedono forme più attive di partecipazione sportiva tramite spostamento e viaggi. Quasi ogni forma di sport organizzato genererà eventi pianificati che tendono ad evolversi dalla dimensione locale a quella internazionale in termini di attrattività. Gli eventi sportivi sono al centro delle strategie dei governi perché generano movimento turistico, assicurano l'interesse di media e hanno un forte impatto sull'economia.

I benefici non sono solo per i governi ospitanti e le organizzazioni sportive, ma anche per le squadre e suscitano la felicità degli spettatori.

Quanto infine alle *celebrazioni*, inclusi festival, eventi religiosi, arti e intrattenimento in generale (come concerti e produzioni teatrali), queste sono spesso incluse dalla letteratura nel turismo culturale⁶³. Arte, musica, teatro, ma anche eventi enogastronomici, stanno diventando sempre più popolari. I festival in particolare sono esaminati nell'ottica del marketing, dello sviluppo urbano, del turismo e, più recentemente, del cambiamento sociale⁶⁴.

Olimpiadi, fiere mondiali e altri grandi eventi non sempre sono considerati eventi tipicamente turistici. Storicamente una grande attenzione è stata prestata da ricercatori e teorici alle Olimpiadi, in ragione della loro grandezza, importanza politica ed economica. La letteratura relativa alle Olimpiadi è molto vasta, alimentata da centri di ricerca di tutto il mondo, ma spesso ha trascurato altri mega eventi come fiere mondiali e campionati sportivi internazionali.

⁶¹ <https://doczz.it/doc/1750070/definizione-e-classificazione-degli-eventi>

⁶² Weber, K., & Ladkin, A. (2004). Trends affecting the convention industry in the 21st century. *Journal of Convention and Event Tourism*, 6(4), 47–63.

⁶³ McKercher, B., & du Cros, H. (2002). *Cultural tourism*. New York: Haworth.

⁶⁴ Picard, D., & Robinson, M. (Eds.). (2006). *Festivals, tourism and social change: Remaking worlds*. Clevedon: Channel View.

Il turismo degli eventi è quindi sia un sotto campo all'interno di correnti accademiche consolidate, sia un'area di applicazione per la gestione della destinazione. Pertanto, è importante continuare la ricerca in materia sia per i gestori di eventi e le destinazioni, sia per il mondo accademico e scientifico⁶⁵.

1.4.2 La gestione della crisi e degli imprevisti

Il rischio e la crisi hanno implicazioni sia economiche che ambientali anche per gli eventi turistici. Nella realizzazione dell'evento il rischio può essere connesso a questioni legate alla sicurezza, alla contingenza, alla realizzazione gestionale dell'evento stesso. Già in fase di progettazione occorre impostare un progetto di valutazione dei rischi che percorra i seguenti step: identificare i pericoli/rischi; determinare chi/cosa è a rischio; determinare l'adeguatezza dei controlli e individuare eventuali azioni di modifica; registrare i risultati; recensire e monitorare le conseguenze delle azioni di contenimento/risoluzione dei rischi; valutare l'efficacia della procedura attivata nel suo complesso.

Rispetto alle questioni della *sicurezza*, le categorie a rischio sono collegate ai seguenti fattori⁶⁶:

- fisico: rumore, vibrazioni, laser e rischi elettrici
- chimico: corrosivi, irritanti, materiali nocivi tossici e incendi
- posizionale: lavori in quota, posizione vicino all'acqua, layout del sito, veicoli e uso di strutture temporanee
- ambientale: condizioni atmosferiche (temperature, clima), caratteristiche del sito
- salute: stanchezza, disidratazione, lesioni muscolo-scheletriche, stress psicologico
- fuoco: è a volte considerato come una singola categoria
- terrorismo: attentati di diverso ordine e grado.

Naturalmente la sovrapposizione tra le diverse categorie amplifica in maniera esponenziale le situazioni di rischio.

Rispetto alla realizzazione dell'evento, i *rischi contingenti* più ricorrenti e significativi, tra i molti possibili a seconda del tipo di evento in corso di realizzazione, riguardano⁶⁷:

- l'uso, l'ampiezza e le caratteristiche morfologiche e strutturali di un determinato spazio;
- la scelta di un dato periodo;
- l'impiego di alcuni artisti/atleti, ospiti;
- l'ottenimento o il prestito di alcune opere;
- l'assegnazione di un finanziamento importante;
- le improvvise restrizioni in fatto di rilascio di autorizzazioni;
- la possibilità di azioni violente.

Per la gestione dei rischi di sicurezza e contingenti occorre definire un piano di sicurezza/crisi specificamente dedicato, che viene gestito da un gruppo operativo seguendo le fasi previste nella gestione della crisi.

I *rischi gestionali* più diffusi riguardano invece conseguenze derivanti dalla sottovalutazione di alcuni aspetti: scelta di una location inadatta; inefficienza del personale; inadeguatezza degli stakeholder; inefficienze logistiche; errori di

⁶⁵ Getz, D. (2008) op. cit.

⁶⁶ Università La Sapienza (2020). Materiale didattico Corso Gestione degli eventi

⁶⁷ Università La Sapienza (2020). op. cit.

comunicazione; inefficacia delle azioni proposte; mancanza di tempestività risolutiva; incapacità di contenere la diffusione di *rumors*. Questi rischi possono essere risolti con una buona pianificazione⁶⁸.

Per i rischi contingenti, anche negli eventi, si segue il processo del *risk management* secondo cui si identificano, analizzano, valutano, trattano, monitorano e comunicano i rischi connessi ad ogni attività, funzione o processo, in modo da permettere all'organizzazione di limitare le perdite e incrementare le opportunità. Il processo segue i seguenti step⁶⁹:

- Verificare il contesto. Il contesto strategico valuta la situazione macro-economica, i trend, la politica e i competitors. Il contesto organizzativo studia invece il mercato e i prodotti. Infine il contesto della gestione dei rischi studia le minacce specifiche alla sicurezza.
- Identificare i rischi nelle loro diverse tipologie.
- Analizzare i rischi in termini di conseguenze e impatti sull'evento, e probabilità di accadimento.
- Valutare i rischi. Una volta classificati gli impatti e la probabilità del rischio, occorre valutare il livello del rischio (che si determina incrociando la probabilità e la conseguenza dell'evento) e decidere quali rischi necessitano di essere considerati. Accertato il livello di rischio occorre trattarlo con il piano di prevenzione e contingenza, che si differenzia per ogni diverso rischio.
- Gestire i rischi. Si possono evitare; si può ridurre la probabilità di accadimento e la gravità delle conseguenze; si possono condividere con terzi ed infine mettere a budget.

Il *risk management* è dunque un processo sistematico che inizia con la pianificazione dell'evento, ma segue l'evento anche dopo la sua conclusione.

E se non si riescono a contenere i rischi, si fa allora riferimento al processo di *crisis management* che va dalla previsione della crisi fino alla gestione della stessa e al dopo crisi, come già dettagliato. Anche per gli eventi il punto di attenzione è sulla percezione della crisi da parte del pubblico e la comunicazione di crisi resta di centrale importanza.

Tutto questo è avvalorato da numerosi studi. Rilevante è quello di Kemp del 2009 che combina le migliori pratiche e strategie di supporto con la ricerca esistente, creando una metodologia basata su tre fasi: prima, durante e dopo l'evento. In questo modo egli sviluppa un modello strategico a sostegno di coloro che operano nel settore degli eventi turistici⁷⁰.

Il primo di questi aspetti riguarda l'acquisizione delle conoscenze e delle informazioni necessarie per garantire che l'evento possa svolgersi in un ambiente a rischio ridotto.

Dalle prove raccolte in occasione degli attacchi alle destinazioni turistiche scaturisce la necessità di considerare con più attenzione gli sviluppi dell'intelligence e del controspionaggio, al fine di ridurre la minaccia di un attacco, o addirittura di un disastro naturale.

Il secondo aspetto indagato è associato alla necessità di formare coloro che lavorano all'evento a relazionarsi con i partecipanti. Nella cultura della sicurezza occorre creare

⁶⁸ Università La Sapienza (2020). op. cit.

⁶⁹ https://www.stellaromagnoli.com/romagnolieventi/lezioni/slide/lezione_7_risk_management.pdf

⁷⁰ Kemp, C. (2009). Event tourism: A strategic methodology for emergency management. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 3(3), 227–240

una sorta di interfacciamento tra coloro che implementano la formazione dei lavoratori e coloro che li considerano solo da prospettiva ricreativa.

Il terzo aspetto è correlato alla necessità di una strategia per la continuità aziendale e la ripresa post-emergenza. Tutto questo dovrebbe anche legarsi alle fasi di preparazione e di pianificazione dell'evento, per garantire continuità sin dalla fase iniziale.

La continuità aziendale e la gestione delle emergenze sono quindi concetti chiave all'indomani di qualsiasi catastrofe e la capacità di sostenere l'infrastruttura economica, politica e sociale è di vitale importanza per qualsiasi organizzazione turistica o di eventi. La continuità ha origine molto prima che si verifichi effettivamente una crisi. Occorre attribuire ruoli e responsabilità a persone competenti, operare una revisione della società o dell'azienda per scoprire quanto sia vulnerabile, definire scenari di emergenza, effettuando un'analisi dell'impatto e selezionando una strategia di ripresa sostenibile.

Anche Barnes identifica i contenuti di un piano di continuità aziendale in termini di: risposta iniziale, valutazione dei danni, notifiche ai dipendenti e mobilitazione; ruoli, responsabilità e procedure delle squadre di recupero; informazioni su dipendenti, fornitori e clienti; procedure di collaudo e manutenzione.

Myers si concentra invece sull'educazione piuttosto che sulla formazione, sostenendo che la conoscenza e l'istruzione nell'ambiente di lavoro sono essenziali per la sopravvivenza. Nel suo studio sulla continuità aziendale e il recupero dall'emergenza, Yones descrive infine una serie di best practice per gli sviluppi di un piano e identifica quattro dimensioni di successo: persone, processo, tecnologia e finanziamento. Adattando questo modello agli eventi e alle destinazioni turistiche, egli mostra l'interrelazione tra i quattro elementi e come questi elementi consentano alle organizzazioni di continuare a operare dopo un attacco terroristico o altra catastrofe⁷¹.

È chiaro che un gruppo di persone altamente qualificate deve essere responsabile della pianificazione di tale operazione. I ruoli devono essere definiti chiaramente, i set di competenze necessari identificati già nelle prime fasi del processo educativo, la formazione svolta con simulazioni di vita reale e i sistemi di comunicazione allineati su un programma di recupero e di sostegno psicologico per chi gestisce e per chi è vittima dell'emergenza.

Gli sviluppi tecnologici sono uno dei primi elementi da considerare quando si guarda al sistema di supporto. A causa della vulnerabilità di questi aspetti e del ruolo vitale che essi svolgono nella preparazione, fornitura e chiusura di un evento, trasporti e tecnologia sono i primi anelli ad essere interrotti in qualsiasi catena collegata a un evento.

I processi delle operazioni aziendali sono un canale di eccezionale importanza e costituiscono la base per tutte le altre fasi della pianificazione. Ad esempio il sito dell'evento è un'area chiave da tenere sotto controllo per consentire, se necessario, l'uso di un ambiente alternativo qualora la minaccia di attacco o catastrofe diventasse reale. Lo spostamento dovrebbe essere effettuato con il minimo sforzo possibile per dimostrare che l'evento stesso è gestibile indipendentemente dall'ambiente in cui si svolge. La fornitura di quanto necessario all'evento, come risorse umane e infrastrutture IT per la vendita di prodotti e biglietteria, devono essere accessibili anche attraverso altre attività o aree, in modo che l'evento possa svolgersi altrove.

Gli elementi economici sono altrettanto vitali. Il budget deve essere costruito anche considerando i costi di gestione del rischio. I contratti con i fornitori devono essere stipulati con previsioni per danni minimi in caso di disastro. L'aspetto finale è quindi la

⁷¹ Kemp, C. (2009) op. cit.

redditività complessiva dell'attività e se, dopo un disastro, valga la pena continuare a fornire prodotti o servizi allo stesso modo. Se un evento non è più praticabile, è necessario creare una strategia di uscita per consentire all'azienda di chiudere l'area di attività interessata.

1.4.3 La comunicazione della crisi negli eventi

La letteratura include una notevole quantità di ricerche incentrate sulla ripresa delle mete turistiche dopo eventi di crisi; tuttavia sono insufficienti studi che esaminino gli aspetti comunicativi delle crisi negli eventi culturali. Questi sono di particolare importanza, poiché le crisi negli eventi portano caos, distruzione dell'evento stesso e un danno considerevole all'immagine della meta turistica. L'immagine dell'evento e della destinazione sono fortemente sovrapposte, correlate e connesse.

Le mete turistiche sviluppano strategie che incorporano una serie di attività di marketing e comunicazione, comprese campagne di *back on track* per affrontare idee infondate e recuperare la fiducia dei visitatori con programmi di marketing post-disastro. Come indica Beirman, una crisi può essere comunicata attraverso il monitoraggio delle notizie, indicando e presentando i fatti, aggiornando sugli sviluppi per la meta turistica, ripristinando la fiducia, proteggendo la destinazione ed il suo marchio e offrendo incentivi ai visitatori.

Deve essere implementato anche il marketing interno per riguadagnare la fiducia della comunità ospitante, degli stakeholder e delle mete turistiche in rete direttamente colpite dall'evento di crisi. Il potenziamento della comunicazione dopo un evento disastroso può velocizzare un ritorno alla normalità, affrontando le preoccupazioni dei soggetti interessati e trasmettendo parallelamente solidarietà alle vittime. Come sostengono Ghaderi ed Henderson, strategie di comunicazione ben progettate e una pubblicità appropriata sono in grado di mitigare gli impatti di breve e medio termine di eventi disastrosi e di recuperare l'immagine della meta turistica⁷².

Nella prima fase, quando una meta turistica è colpita da una crisi e vuole attrarre specifici flussi turistici, c'è bisogno di creare e soprattutto promuovere un'immagine di sicurezza. Per una meta turistica in crisi è molto difficile conservare un'immagine positiva, sia in termini di infrastrutture e servizi sia per i notevoli danni immateriali. La difficoltà di questo processo è così grande, che è probabile siano necessari diversi anni per uscirne.

Secondo Pappas, la strategia di marketing di crisi si basa su due pilastri. Il primo si rivolge ai *potenziali visitatori* e si concentra sulla promozione e sulla pubblicità delle condizioni di sicurezza esistenti nella destinazione. La strategia di marketing deve essere implementata con modalità diverse a seconda della cultura, i valori etici, le aspettative e gli stereotipi, il modo di vivere dei potenziali visitatori. Il secondo pilastro mira allo sviluppo delle condizioni di sicurezza per i *visitatori attuali*, rafforzando le basi del primo assunto. Anche per gli eventi culturali, la comunicazione dovrebbe essere basata sugli stessi pilastri.

La formulazione delle comunicazioni di crisi per gli eventi e le mete turistiche dipende dal rischio percepito, nel senso che maggiori sono il rischio, l'insicurezza o l'incertezza percepiti, più bassa è la domanda. La presenza di alto rischio percepito diminuisce la fiducia dei consumatori e di conseguenza minimizza il potenziale d'acquisto. La fiducia

⁷² Pappas, N. (2019). Crisis Management Communications for Popular Culture Events. *Event Management* 23(4-5):655-677

nel marchio di una meta turistica o di un evento può determinare la portata e l'entità della scelta a viaggiare da parte dei consumatori potenziali. Tuttavia, l'immagine della meta turistica è influenzata anche dalla percezione della comunità ospitante e degli stakeholder coinvolti. I decisori dovrebbero implementare il marketing interno promuovendo il coinvolgimento di residenti e stakeholder nel processo manageriale, in quanto ciò può rafforzare il marchio di destinazione. Quindi le comunicazioni di crisi non devono essere solo indirizzate all'audience interna, ma anche includerla nella formulazione stessa. Come suggerisce Pappas, è un imperativo per il processo decisionale di crisi creare gruppi operativi. I gruppi dovrebbero includere studiosi, stakeholder, industria del turismo (tour operator) e rappresentanti della comunità ospitante e autorità periferiche. Un processo di democrazia partecipativa può aumentare l'adattabilità e l'efficienza sia delle operazioni di crisi che delle comunicazioni di marketing⁷³.

Nel settore degli eventi la comunicazione interattiva dovrebbe includere tutte le persone coinvolte nell'evento: l'azienda che organizza l'evento, l'organizzazione che ha ordinato l'evento e i partecipanti, tenendo anche presente che l'impatto e il successo di un evento dipendono molto dalla modalità di comunicazione e dalla sua estensione. Quando un evento è costretto ad affrontare una crisi è probabile che la pubblicità che circonda l'incidente causi più danni all'evento, e successivamente alla meta turistica, rispetto alle ripercussioni fisiche dirette sull'evento stesso.

Prima della crisi, le organizzazioni si impegnano nella prevenzione e nella pianificazione delle attività di comunicazione, ma una volta che si verifica una crisi è necessario adottare una risposta. L'obiettivo centrale della risposta alle crisi riflette specularmente quello della gestione: prevenire o minimizzare i danni; mantenere le operazioni dell'organizzazione; recuperare la reputazione. In generale, l'organizzazione deve relazionarsi con i media, salvaguardando la sua versione degli eventi e affermando con determinazione la sua posizione. La strategia di comunicazione in caso di crisi è in grado di plasmare il messaggio trasmesso dai media, in modo che si guardi favorevolmente all'organizzazione.

La portata e la modalità per comunicare una crisi devono essere riadattate in base alle crisi stesse e ai diversi parametri verificatisi negli ambienti interni (organizzativi e di destinazione) e esterni (competizione imprenditoriale, nazionale, internazionale). Un problema comune delle mete turistiche e delle imprese è identificare e discriminare una crisi reale da un serio problema operativo e gestionale. Nel settore del turismo e degli eventi, le crisi e le recessioni costringono le organizzazioni ad esaminare in modo critico le operazioni e le performance e rivalutare le strategie per acquisire vantaggi competitivi. Una strategia di risposta a un evento disastroso comprende quattro fasi: esprimere rammarico con un messaggio di scuse; comunicare le azioni per risolvere la situazione; garantire al pubblico e alle autorità che la situazione non si ripresenterà; se necessario offrire un risarcimento alle parti lese. In tutte e quattro le fasi la comunicazione deve essere chiara e concisa a tutte le audience di interesse. Se l'organizzazione non riesce a trasmettere il suo messaggio in modo appropriato, gli effetti disastrosi della crisi rimarranno e creeranno percezioni negative permanenti. Negli eventi culturali, a causa della natura dell'audience (giovani familiarizzati con le tecnologie informatiche), è necessaria la diffusione delle informazioni attraverso l'uso dei social network. I social network sono considerati forum importanti per monitorare discorsi spontanei sulla crisi dal punto di vista del pubblico. Inoltre devono essere messi in atto meccanismi di

⁷³ Pappas, N. (2019). op.cit.

controllo delle informazioni pertinenti all'incidente. In molti casi, anche se l'etica di queste tattiche è dubbia, i media sono stati manipolati dagli organizzatori dell'evento e dalle DMO al fine di minimizzare l'impatto della crisi. Benché questi tipi di pratiche siano fortemente discutibili, il loro verificarsi è frequente.

Secondo Lee e Bai gli eventi culturali hanno una forte influenza sulle destinazioni ospitanti e pertanto si dovrebbe costruire una forte cooperazione in termini di relazione operativa e di comunicazione in caso di potenziali crisi. I livelli di collaborazione tra le DMO e gli organizzatori di eventi devono basarsi sia sulle comunicazioni interne che su quelle esterne. Un centro di gestione delle crisi strutturato e pienamente operativo può aiutare molto questa collaborazione. Solo insieme, le autorità della meta turistica e gli organizzatori dell'evento possono diffondere informazioni per raggiungere una copertura mediatica adeguata al disastroso incidente. Di conseguenza i media renderanno pubbliche queste informazioni ai visitatori e partecipanti all'evento, a locali e stakeholder, a visitatori e partecipanti potenziali. Inoltre DMO e organizzatori devono avere comunicazioni esterne dirette verso i luoghi di origine dei turisti/visitatori.

Tutti questi sforzi possono anche essere promossi come un aspetto di responsabilità sociale, creando percezioni positive in favore degli organizzatori dell'evento, o almeno riducendo l'entità dei sentimenti negativi.

Benché i trasmettitori delle comunicazioni siano le autorità DMO, gli organizzatori di eventi e i media, va sottolineato che l'interattività data alle persone attraverso le tecnologie dell'informazione può trasformare in modo dinamico i ricevitori (visitatori e partecipanti all'evento, persone del posto e stakeholder) in trasmettitori, con un impatto influente sui visitatori e partecipanti potenziali (parte ricevente).

Guardando al futuro, dopo il periodo del disastro le comunicazioni di crisi dovrebbero trasformarsi progressivamente in attività di marketing *mainstream*, mantenendo sempre l'esperienza di crisi a riferimento e migliorando le proprie prestazioni⁷⁴. In conclusione si può ribadire che la ricerca sulla comunicazione di crisi riguardante gli eventi culturali è ancora piuttosto limitata; pertanto sarebbero necessari ulteriori studi, considerando la rapida crescita del settore e il suo sviluppo in tutto il mondo.

⁷⁴ Pappas, N. (2019). op. cit.

Capitolo 2

L'impatto del Covid-19 sull'industria del turismo

In questo capitolo si analizzerà l'impatto del Covid-19 sull'industria del turismo, esaminando prima i dati e i numeri della crisi, per poi evidenziare le implicazioni e le conseguenti strategie, quindi le proposte di ripresa possibili.

2.1 I numeri della crisi

Tra le crisi che possono colpire il settore del turismo vi sono anche le crisi sanitarie. L'attuale pandemia da Covid-19 ha causato impatti socio-economici senza precedenti e, allo stesso tempo, ha aumentato la consapevolezza del ruolo che la sostenibilità deve svolgere nella nostra vita quotidiana e nelle nostre attività. Il turismo è stato indubbiamente tra i settori più colpiti e quella che sta attraversando oggi è la più grave crisi mai vissuta⁷⁵.

A livello internazionale, l'Organizzazione mondiale del turismo (UNWTO) ha convocato un Comitato di crisi che riflette la necessità di un'azione coordinata ed efficiente da parte dei settori pubblico e privato, dei governi e delle istituzioni internazionali pertinenti e ha chiesto un sostegno urgente e forte per aiutare il settore turistico globale a ripartire. Obiettivo della gestione è ridurre al minimo l'impatto della crisi sul settore turistico e su coloro che ne sono affetti⁷⁶.

Il turismo rappresenta un importante volano per l'economia mondiale e italiana, un moltiplicatore per la crescita e l'occupazione e favorisce l'integrazione sociale e culturale. Le conseguenze della pandemia hanno sottolineato il peso di questo settore: in Italia l'imprevista diminuzione dei flussi turistici ha avuto un forte impatto sul PIL nazionale e sulle imprese turistiche. In questo contesto, le scelte di governo a sostegno del settore devono fondarsi necessariamente sulla lettura consapevole di informazioni economiche e statistiche quanto più precise e provenienti da fonti autorevoli⁷⁷.

2.1.1 Il contesto internazionale

A livello mondiale, secondo le osservazioni dell'UNWTO, nel 2019 gli arrivi di turisti internazionali sono stati di 1,5 miliardi, si contavano milioni di posti di lavoro, con una quota elevata di donne e giovani (54% della forza lavoro) e sono stati prodotti 1,7 trilioni di dollari quali ricavi da esportazioni⁷⁸. Il turismo è stato dunque un settore chiave per la crescita di molte economie avanzate ed emergenti. Ma l'impatto del Covid-19 ha generato nel 2020 un profondo mutamento nel turismo internazionale. Lo scoppio della pandemia ha fatto sì che il 100% delle destinazioni in tutto il mondo introducessero restrizioni di

⁷⁵ UNTWO. (2020) One Planet Sustainable Tourism Programme (2020) - One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector

⁷⁶ <https://www.g20.org/italian-g20-presidency/documents/ministerial-meetings-documents.html> op.cit.

⁷⁷ <https://www.istat.it/it/archivio/243826>

⁷⁸ <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

viaggio e che il 27% di esse mantenesse i propri confini completamente chiusi al turismo internazionale.

Nel 2020 ci sono stati soltanto 381 milioni di arrivi internazionali con un calo del 74% rispetto all'anno precedente: in America la diminuzione degli arrivi internazionali è stata del 69%, in Europa del 70%, in Africa e nel Medio Oriente del 75% e in Asia e nel Pacifico dell'84% (figura 2.1).

Figura 2.1 Arrivi dei turisti internazionali, gennaio-dicembre 2020



Fonte: adattamento da UNWTO 2020

L'impatto è stato senza precedenti: con l'epidemia da Sars nel 2003 gli arrivi internazionali erano diminuiti solo dello 0,4%, con la crisi economica mondiale del 2009 erano calati del 4%, mentre la pandemia da Covid-19, come detto, ha scatenato un crollo degli arrivi internazionali pari al -74%.

Durante la pandemia da Covid-19 si sono osservati inoltre dei cambiamenti nel comportamento dei viaggiatori⁷⁹:

- Il turismo domestico ha mostrato segnali positivi in molti mercati poiché le persone tendono a viaggiare in prossimità della propria residenza. Questo perché sono nate nuove preoccupazioni nei consumatori rispetto alle misure di protezione della salute, di sicurezza e alle politiche di cancellazione dei viaggi.
- La natura, il turismo rurale e i viaggi su strada sono emersi come scelte più popolari a causa delle restrizioni agli spostamenti e della ricerca di esperienze all'aria aperta.
- Le prenotazioni last minute sono aumentate a causa della volatilità degli eventi legati alla pandemia e alle restrizioni di viaggio.

⁷⁹ <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

- Si è verificato un cambiamento anche nei dati demografici: i viaggiatori più giovani si sono dimostrati più resilienti e la ripresa dei viaggi è stata più forte in questo segmento, mentre i viaggiatori "maturi" sono risultati tra i più colpiti.
- I viaggiatori hanno dato più importanza alla ricerca di autenticità e sostenibilità con un impatto positivo sulle comunità locali.

L'ultima osservazione disponibile a livello mondiale, sempre di fonte UNWTO, è quella pubblicata a marzo 2021⁸⁰. Dopo il calo senza precedenti del 74% del turismo internazionale registrato nel 2020, la domanda di viaggi internazionali rimane molto debole anche all'inizio del 2021.

Gli arrivi di turisti internazionali sono crollati dell'87% nel gennaio 2021, tra nuovi focolai e restrizioni di viaggio più severe; ciò segue ad un calo dell'85% nell'ultimo trimestre 2020. Se si osservano gli arrivi internazionali per regioni, si nota che Asia e Pacifico continuano ad avere il più alto livello di restrizioni ai viaggi e registrano a gennaio 2021 la diminuzione maggiore, 96% degli arrivi internazionali. Sia l'Europa che l'Africa registrano un calo dell'85% degli arrivi, mentre il Medio Oriente registra un calo dell'84%. Gli arrivi internazionali nelle Americhe sono diminuiti del 77%, a seguito di risultati leggermente migliori nell'ultimo trimestre dell'anno 2020.

A causa dell'aggravarsi della pandemia con un'ondata di casi e con l'emergere di nuove varianti, molti paesi hanno reintrodotti restrizioni di viaggio più rigide, inclusi test/tamponi obbligatori, quarantene e in alcuni casi una chiusura completa delle frontiere, oltre a blocchi locali. Inoltre, la velocità e la distribuzione delle vaccinazioni fino a marzo 2021 sono state più lente del previsto e piuttosto disomogenee tra i paesi e le regioni.

Con il 32% delle destinazioni che mostrano chiusure complete delle frontiere all'inizio di febbraio 2021 e un altro 34% con chiusure parziali, l'UNWTO prevede che gli arrivi di turisti internazionali diminuiranno di circa l'85% nel primo trimestre del 2021 rispetto allo stesso periodo del 2019. Ciò rappresenterebbe una perdita di circa 260 milioni di arrivi internazionali rispetto ai livelli pre-pandemici.

Guardando al futuro, l'UNWTO ha delineato due scenari⁸¹:

- il primo indica un rimbalzo a luglio 2021, che comporterebbe un aumento del 66% degli arrivi internazionali rispetto ai minimi storici del 2020. In questo caso, gli arrivi sarebbero ancora al di sotto del 55% rispetto ai livelli registrati nel 2019.
- il secondo scenario considera un potenziale rimbalzo a settembre 2021, portando a un aumento del 22% degli arrivi rispetto allo scorso anno. Questo si tradurrebbe in un 67% in meno rispetto ai livelli del 2019.

Gli scenari considerano una serie di fattori come un graduale miglioramento della situazione epidemiologica, una continua introduzione del vaccino, un significativo miglioramento della fiducia dei viaggiatori e un'importante revoca delle restrizioni di viaggio, in particolare in Europa e nelle Americhe.

A livello europeo, l'Eurostat ha stimato invece in 463 milioni di unità il totale degli arrivi nelle strutture ricettive dell'Ue-27 per il 2020, con un calo del 53,9% rispetto all'anno precedente e del 69% per quanto riguarda gli arrivi dei clienti inbound⁸².

⁸⁰ <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>

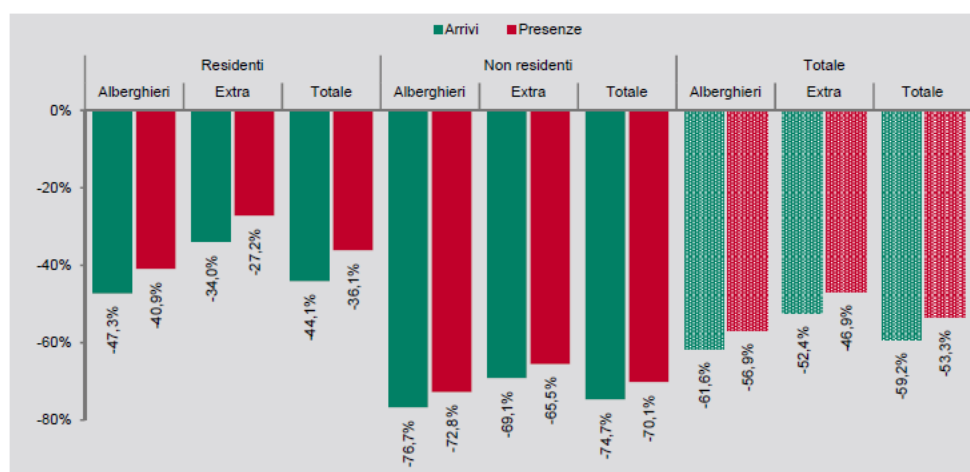
⁸¹ <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>

⁸² <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/>

2.1.2 Il contesto nazionale

A livello nazionale, secondo l'ISTAT, i dati provvisori relativi al 2020 hanno confermato le tendenze europee, registrando un calo del 59,2% per gli arrivi totali e del 74,7% per i turisti stranieri (Figura 2.2). In termini di notti trascorse negli esercizi ricettivi, il calo complessivo è stato pari al 53,3% rispetto al 2019, con quasi 233 milioni di presenze in meno. L'impatto più pesante si è avuto nelle destinazioni a maggiore attrattività turistica e il comparto alberghiero è quello che mostra maggiori segni di sofferenza: le presenze registrate nelle strutture alberghiere nel 2020 sono state meno della metà (il 43,1%) di quelle rilevate nel 2019, mentre quelle del settore extra-alberghiero si attestano sul 53%⁸³.

Figura 2.2 Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi per residenza dei clienti e tipologia ricettiva. Anno 2020 (variazioni percentuali annue)



Fonte: adattamento da Istat 2021

In generale, il 2020 si è contraddistinto per la quasi totale assenza degli stranieri, che negli anni precedenti rappresentava oltre la metà dei flussi turistici e da un turismo domestico che ha tenuto e si è concentrato nei mesi estivi.

Negli esercizi ricettivi la componente straniera della clientela, che nel 2019 rappresentava il 50,5% delle presenze complessive, ha fatto registrare una flessione di oltre 155 milioni di presenze rispetto all'anno precedente (-70,1%).

Il peso della domanda domestica cresce sia nella componente proveniente dalla stessa regione, sia per quella dal resto dell'Italia, con differenze tra le ripartizioni: al Nord aumenta perlopiù la quota dei clienti provenienti da fuori regione, al Centro-Sud aumenta quella intra-regionale.

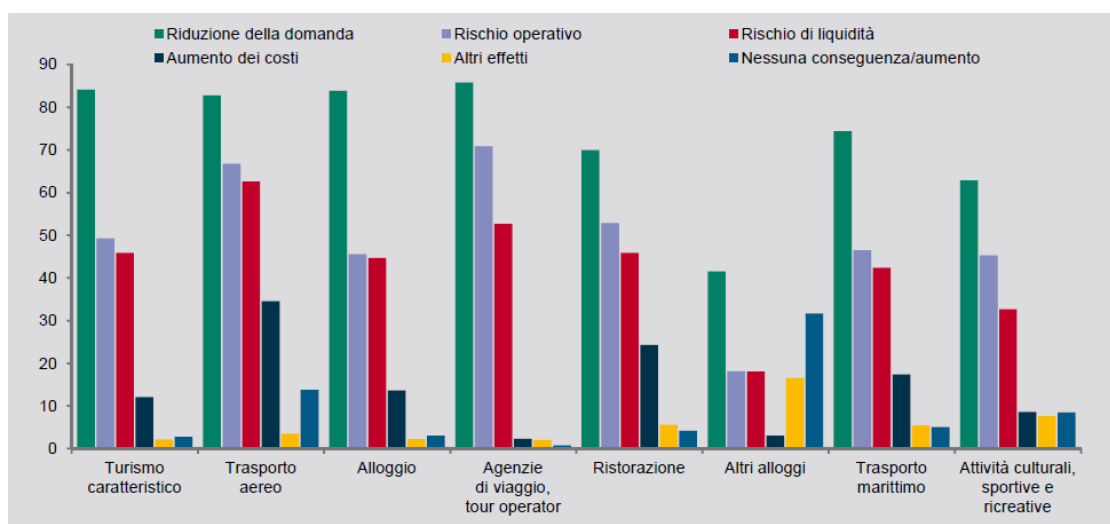
Le grandi città (i 12 comuni con più di 250 mila abitanti) sono risultate significativamente esposte: nel 2019 rappresentavano circa il 20% delle presenze turistiche dell'intero territorio nazionale e oltre il 25% di quelle estere; nel 2020 hanno subito una flessione delle presenze del 74% rispetto all'anno precedente e un andamento peggiore rispetto alla media nazionale del -53,3%.

⁸³ ISTAT (2021) *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi - Edizione 2021*
<https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2021/Rapporto-competitivita%20C3%A0.pdf>

Fino al 2018, il complesso delle attività economiche legate al turismo rappresentava l'1,6% del totale delle imprese italiane, il 2,2% degli addetti e l'1,5% del fatturato complessivo. Con i settori "tourism-related" si arriva al 15% del totale dell'economia, al 12,8% degli addetti e al 5,8% del fatturato. Nel periodo giugno-ottobre 2020 la metà delle imprese attive nei settori caratteristici del turismo ha mostrato ricavi ridotti di oltre la metà, o azzerati, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Particolarmente danneggiate sono le attività delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse e del trasporto aereo. La riduzione della domanda dei consumi turistici influenzerà l'attività anche nel corso del 2021 secondo l'84,1% delle imprese dei comparti caratteristici.

Solo il 2,7% di imprese dei comparti legati al turismo è stato risparmiato dalla crisi (Figura 2.3); quasi la metà (il 49,2%) delle aziende di tali settori prevede seri rischi di chiusura dell'attività nel primo semestre del 2021, con picchi nei comparti di agenzie di viaggio e *tour operator* (70,8%), trasporto aereo (66,7%) e ristorazione (52,9%). In questi segmenti si registrano anche le quote più elevate di unità a rischio di illiquidità. La riduzione di fatturato ha avuto ripercussioni molto pesanti sulla disponibilità di liquidità aziendale, inducendo molte imprese a rivolgersi a fonti di finanziamento esterne. Nei settori caratteristici del turismo, questo fenomeno è ancora più accentuato, coinvolgendo il 45,8% delle unità produttive⁸⁴.

Figura 2.3 Effetti dell'emergenza COVID-19 sull'attività delle imprese del turismo per settore di attività economica (valori percentuali)



Fonte: adattamento da Istat 2021

Per far fronte alla crisi, nei settori legati al turismo si attuano perlopiù strategie legate a un ridimensionamento dell'attività: il 29,7% delle imprese ha dichiarato di aver intrapreso o di voler intraprendere azioni di tipo strutturale, come il cambiamento radicale del tipo di attività, la riduzione dei dipendenti, la modifica della struttura societaria (Figura 2.4).

⁸⁴ ISTAT (2021) op. cit.

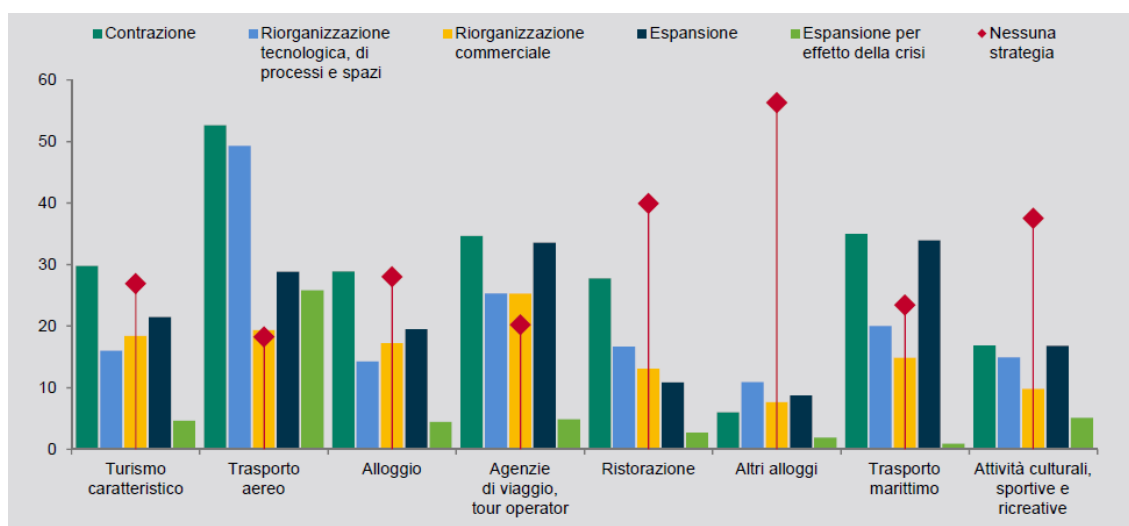
Questa scelta è indicata da oltre la metà delle imprese del trasporto aereo (52,6%) e da poco più di un terzo delle imprese del trasporto marittimo (34,9%) e delle agenzie turistiche e tour operator (34,6%).

L'assenza di strategie di reazione è indicata dal 26,9% delle imprese essendo dettata, nella quasi totalità dei casi, dalla difficoltà di pianificazione, dall'impossibilità di reperire le risorse finanziarie e da problemi di gestione delle competenze necessarie. Se si considera l'indotto, risaltano le aziende degli altri alloggi e della ristorazione, che risultano disorientate rispettivamente nel 56,3% e nel 39,9% dei casi.

Poco più di un quinto delle imprese attive nei settori caratteristici del turismo mira a differenziare l'attività, fornire nuovi servizi e/o creare collaborazioni con altre imprese, nazionali o estere. Riguardo all'indotto, preferiscono queste strategie il 33,9% delle imprese del trasporto marittimo, il 33,5% delle agenzie turistiche e tour operator e il 28,8% delle imprese del trasporto aereo.

Una quota meno consistente di imprese turistiche ha attuato strategie di riorganizzazione, in particolare di tipo commerciale, basata sulla modifica dei canali di vendita o dei metodi di fornitura e consegna dei beni e servizi, ad esempio passando ai canali digitali e attuando modelli distributivi e di vendita multi-canale. Tale scelta coinvolge il 18,4% delle imprese attive nei settori caratteristici e in particolare oltre il 25% delle agenzie di viaggio e tour operator. La riorganizzazione tecnologica di processi e/o di spazi è stata invece adottata dal 15,9% del totale delle imprese dei comparti turistici, con picchi del 49,3% per il trasporto aereo e, anche in questo caso, per il 25,3% delle agenzie di viaggio⁸⁵.

Figura 2.4 Strategie adottate dalle imprese del turismo in relazione agli effetti della crisi innescata dall'emergenza COVID-19 (valori percentuali)



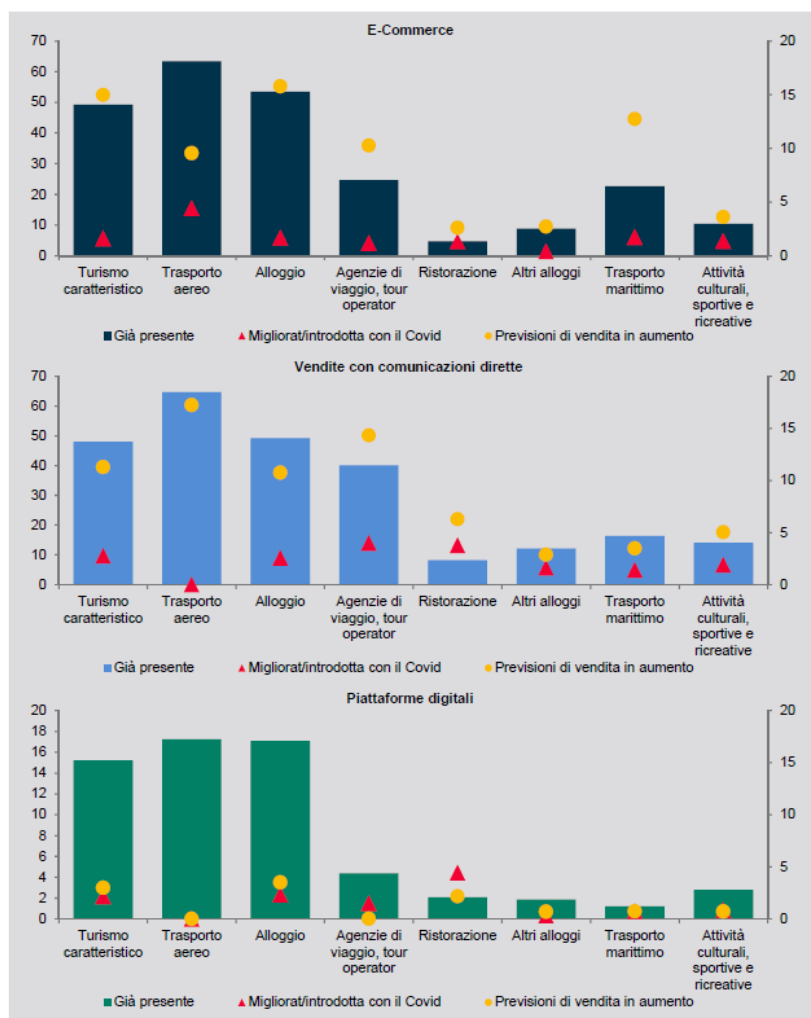
Fonte: adattamento da Istat 2021

Un punto di attenzione è dato dall'investimento in digitalizzazione, che per il turismo risulta maggiormente esteso rispetto alla media del settore terziario. Prima del Covid, la digitalizzazione risultava particolarmente presente nel settore del trasporto aereo e dell'alloggio, dove sono operativi grandi intermediari online. Questo trend si è rafforzato

⁸⁵ ISTAT (2021) op. cit.

durante la pandemia e ha coinvolto in modo particolare le imprese del trasporto aereo, che nel 15,6% dei casi hanno introdotto o migliorato il servizio di vendita tramite il proprio sito web (e-commerce) e le agenzie di viaggio e tour operator che nel 13,9% dei casi hanno aumentato le vendite on-line tramite il canale delle comunicazioni dirette (Figura 2.5). La digitalizzazione fornisce uno strumento che supererà il contesto di breve periodo, costituendo la base per la ripresa del settore nel medio-lungo periodo⁸⁶.

Figura 2.5 Imprese del turismo che vendono via e-commerce, via comunicazioni dirette e tramite piattaforme digitali e incremento dell'incidenza verificatosi durante l'emergenza COVID-19 (asse di destra) e imprese con previsioni di vendite in aumento (asse di sinistra) (valori percentuali)



Fonte: adattamento da Istat 2021

Sulla base dei dati sin qui esposti, gli interventi a supporto del settore turistico dovranno quindi favorire i segmenti che rischiano di essere penalizzati dai nuovi comportamenti di consumo, come le grandi città, gli esercizi alberghieri e l'offerta rivolta alla clientela

⁸⁶ ISTAT (2021) op. cit.

straniera; contemporaneamente bisognerà consolidare i segmenti emergenti, come i piccoli centri, i borghi e il turismo extra-alberghiero. Andranno premiate la sostenibilità e l'innovazione e andranno contenuti: congestionamenti territoriali, altissima stagionalità, focalizzazione sul turismo balneare e delle grandi città d'arte, scarsa diversificazione delle provenienze, omologazione dell'offerta, fenomeni di overtourism, carenze strutturali nel Mezzogiorno e forte incidenza delle occupazioni precarie. Sul piano dei servizi, occorre adeguare le infrastrutture e le competenze digitali, ancora troppo in ritardo⁸⁷.

2.2 Implicazioni e principali evidenze per il settore

La pandemia da Coronavirus è una combinazione di un disastro naturale, una crisi socio-politica, una crisi economica e una crisi della domanda turistica. Sebbene molte crisi e catastrofi precedenti abbiano mostrato multi-tipologie, manca ancora la comprensione di come queste categorie di crisi si influenzino a vicenda. In letteratura si discute da tempo di eventi “cigno nero”, che sono il tipo di eventi rari che hanno un impatto enorme, sono difficili da anticipare e ancora più difficile è prevedere e modellare i loro impatti. La pandemia da Covid-19 viene ampiamente descritta da alcuni studiosi, tra cui Pramoud, come “evento cigno nero” con un impatto fuori misura, difficilissima da prevedere e molto complicato è stato calcolare la sua probabilità di accadimento⁸⁸.

Questa pandemia ha provocato restrizioni ai viaggi internazionali, regionali e locali e ha colpito le economie nazionali in segmenti diversi quali trasporto aereo, trasporti pubblici, alloggi, ristoranti, convegni, festival, riunioni o eventi sportivi e crociere⁸⁹.

Per le compagnie aeree, la IATA ha stimato che le entrate per chilometri percorsi sono state inferiori del 38% nel 2020 rispetto al 2019, con una conseguente perdita di entrate per 252 miliardi di dollari (IATA, 2020), da paragonare all'aspettativa di un utile netto di 29 miliardi (IATA, 2019).

Quanto agli alloggi, con la maggior parte degli hotel che sono stati chiusi e con numeri di arrivi notevolmente inferiori, i grandi gruppi alberghieri dovranno riconsiderare le loro catene di approvvigionamento e le strutture di dipendenza che hanno creato e si può prevedere che saranno i mercati interni a riprendersi per primi.

Nella maggior parte dei paesi il riavvio del turismo avverrà a livello nazionale e probabilmente includerà campagne di promozione del turismo domestico per incoraggiare le persone a viaggiare a livello locale e regionale e per stimolare l'economia. Ci sarà una ripresa disomogenea poiché alcuni mercati rimarranno allineati sulle prime fasi del riavvio. L'enfasi sui ristoranti locali, il turismo VFR per riconnettersi con i propri cari, i viaggi d'affari essenziali, i parchi e il turismo naturalistico dove è possibile mantenere le distanze fisiche, saranno al centro della rinascita. Il distanziamento sociale rimarrà, per diversi mesi e per la maggior parte dei paesi, un'importante strategia volta a limitare la velocità della pandemia. Ciò significa che saranno limitate tutte le forme di eventi che riuniscono grandi gruppi di persone, inclusi concerti, riunioni, conferenze,

⁸⁷ ISTAT (29 gennaio 2021). *Doc. XXVII, n. 18 Proposta di “Piano nazionale di ripresa e resilienza”* <https://www.istat.it/it/files//2021/02/Istat-Audizione-PNRR-29-gennaio-2021.pdf>

⁸⁸ Pramod Kumar Mishra. (2020). COVID-19, Black Swan events and the future of disaster risk management in India. *Progress in Disaster Science*, 8(100137-).

⁸⁹ Hall, C.M., Scott, D. & Gössling S. (2020) Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for, *Tourism Geographies*, 22:3, 577-598

sport o grandi riunioni di famiglia (ad esempio, matrimoni). I mercati MICE e del turismo sportivo potrebbero quindi essere tra i segmenti più colpiti.

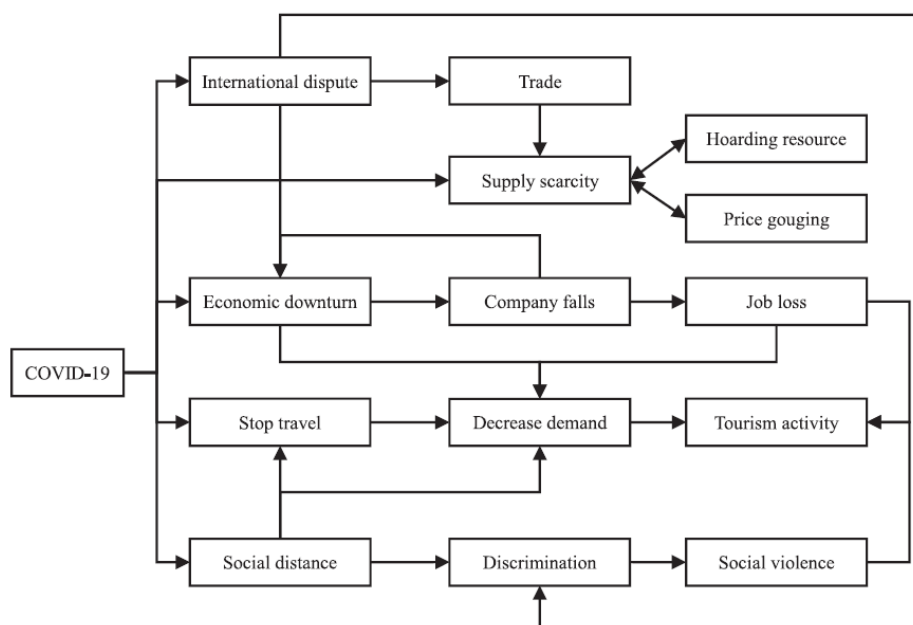
Con la chiusura dei ristoranti nella maggior parte dei paesi ci si può aspettare che essi dovranno affrontare problemi di recupero importanti, anche a causa della loro liquidità limitata e dei piccoli margini di profitto.

Le crociere, in particolare, sono state oggetto di notevole attenzione. Le navi da crociera non hanno potuto salpare fino all'avvio delle campagne vaccinali anti-Covid e senza che i passeggeri fossero sottoposti a test prima dell'imbarco.

Nel giro di pochi mesi, la struttura del sistema turistico globale si è spostata dall'*overtourism* al non turismo⁹⁰. Le ragioni principali sono da ricondurre a: una popolazione mondiale mobile e in rapida crescita; tendenze di urbanizzazione e concentrazione di persone; produzione alimentare industrializzata nelle catene di valore globali e aumento del consumo di alimenti; sviluppo di reti di trasporto globali che agiscono come vettori nella diffusione di agenti patogeni. La ricerca sulle pandemie riconosce nei viaggi e nel turismo i vettori di diffusione delle malattie e quindi la causa delle sue conseguenze economiche.

L'analisi di Yeh del 2020 identifica per l'industria del turismo i tipi di impatto più frequenti dovuti al Covid-19. Il risultato è rappresentato nella tabella di causalità in figura 2.6⁹¹.

Figura 2.6 Grafico di causalità dell'impatto da Covid-19 sull'industria del turismo



Fonte: Adattamento da Yeh 2020

Lo scoppio del virus porta ad alcune controversie tra paesi differenti e ciò aggrava ulteriormente la già tesa situazione commerciale tra alcune nazioni. Tale disputa tra le

⁹⁰ Gössling, S., Scott, D. & Hall, C.M. (2021) Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29:1, 1-20,

⁹¹ Yeh, S.S. (2020). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic, *Tourism Recreation Research*

nazioni porta anche a un certo grado di discriminazione, che spesso sfocia nella violenza. Altri impatti sono di natura economica. Le aziende, in particolare quelle legate al turismo, sono sofferenti. Ciò porta alla stagnazione e a molti ridimensionamenti estremi. Il crollo delle aziende e la disoccupazione aggravano ulteriormente la debole economia, abbassando la domanda turistica e portando a un circolo vizioso. Inoltre, l'annullamento degli spostamenti e l'imposizione delle regole di distanziamento sociale sono misure politiche necessarie che però creano sfiducia tra le persone e possono portare anch'esse a discriminazioni e violenze. Infine, la mancata trasparenza dell'informazione può peggiorare la pandemia incitando le persone l'una contro l'altra, il che potrebbe portare a vari problemi sociali, non esclusa la criminalità⁹².

2.2.1 Il comportamento dei consumatori

Importante è la questione dei cambiamenti derivati dal Covid-19 nel comportamento dei consumatori e nella domanda di viaggi. Il comportamento è influenzato da una serie di fattori che includono: il benessere economico personale e il reddito disponibile, i cambiamenti nei costi, i rischi percepiti per la salute e le capacità di consumo, modificati a seguito delle restrizioni pandemiche. La motivazione dei potenziali viaggiatori rappresenta uno degli elementi fondamentali nella decisione di viaggio e spesso si sceglie una destinazione in base alla percezione di sicurezza e protezione. Ma vi è anche una varietà di influenze esterne che possono avere un impatto significativo sulla mobilità dei viaggiatori⁹³.

I comportamenti sono inoltre fortemente influenzati dalla comunicazione sui social media e dalla rapida diffusione di segnalazioni (anche false) sulla pandemia. La comunicazione del rischio può essere considerata un buon punto di partenza per valutare il cambiamento nei piani di mobilità dei potenziali viaggiatori.

I turisti selezionano sempre più destinazioni nazionali rispetto a quelle straniere, nel tentativo di sostenere la propria economia. Le persone evitano destinazioni sovraffollate e di turismo di massa, a favore di destinazioni più remote e meno popolate. Il virus motiva però gli individui a evitare cose sconosciute e pertanto potrebbe essere mostrata più xenofobia turistica, con conseguente riduzione dei viaggi all'estero. Basandosi sulla stessa teoria, anche i residenti possono diventare meno accoglienti nei confronti dei turisti in arrivo e meno favorevoli allo sviluppo turistico. Le percezioni dei consumatori e le aspettative future sono quindi seriamente minacciate da un elevato livello di incertezza legato alla pandemia.

Lo studio di Foroudi et Al. del 2021 facilita una migliore comprensione del rischio percepito per la salute e delle misure di contenimento, in associazione ai futuri desideri di viaggiare dei consumatori ⁹⁴. I risultati rivelano che la percezione dello shock da Coronavirus influenza le convinzioni dei consumatori, confermando la correlazione tra percezione della malattia e atteggiamento e intenzioni dei turisti. Le restrizioni e il distanziamento sociale richiesti dall'OMS e dai governi hanno avuto un effetto dominante

⁹² Yeh, S.S. (2020). op. cit.

⁹³ Güliz Uğur, N., Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison, *Tourism Management Perspectives*, Volume 36,

⁹⁴ Foroudi, P., Tabaghdehi, S.A.H., Marvi, R. (2021) The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 92,

sulle emozioni, sul desiderio e in conseguenza sulla domanda di servizi e prodotti legati all'ospitalità. Le misure restrittive riducono il rischio di infezione ma enfatizzano il desiderio. Specularmente, l'alto livello di incertezza sociale causato dalla pandemia da Covid-19 porta i clienti a un giudizio di rischio più elevato e a sviluppare un alto livello di emozioni negative.

I settori dell'ospitalità devono sensibilizzare i propri clienti all'autoprotezione, fornendo prodotti facilmente accessibili. Devono garantire che la destinazione o il luogo di visita sono sicuri, rafforzando relazioni di fiducia.

Per i responsabili politici, intraprendere l'azione giusta al momento giusto gioca un ruolo cruciale. Esiste una connessione tra la percezione del rischio per i consumatori e la politica di stimolo economico da parte del governo. La percezione del rischio dei consumatori diminuirà quando il governo attiverà una politica economica per stimolare il turismo.

L'informazione trasparente gioca un ruolo fondamentale nel comportamento dei consumatori; le misure su limitazioni e restrizioni saranno più accettabili per le persone se queste comprenderanno chiaramente le informazioni fornite dall'autorità⁹⁵.

2.2.2 Resilienza e capacità di apprendimento

Il rischio della pandemia è globale ma la resilienza è locale; la pandemia infatti sta colpendo diverse località ma la resilienza sembra essere determinata dalle comunità e dalla robustezza dei sistemi sanitari pubblici a livello territoriale. Per questo sarebbe opportuno concentrarsi sulla resilienza sistemica, sviluppando forti meccanismi di feedback e investendo in sistemi modulari forti. Il concetto di antifragilità va oltre la resilienza. Il resiliente resiste agli urti e rimane lo stesso; l'anti-fragile migliora. Questa proprietà è alla base di tutto ciò che è cambiato nel tempo: evoluzione, cultura, idee, rivoluzioni, sistemi politici, innovazione tecnologica.

Per diventare più anti-fragili si dovrebbe far riferimento a cinque pilastri⁹⁶:

- sistema di gestione del rischio di catastrofi ulteriormente rafforzato, in particolare a livello locale,
- infrastrutture resilienti anche nell'ambito sociale, economico e ambientale,
- sistema finanziario resiliente con equo accesso al risparmio e al credito,
- protezione sociale soprattutto per chi fa parte dell'economia informale,
- gestione sostenibile delle risorse naturali.

La lezione chiave della pandemia è che la gestione del rischio deve diventare un compito di tutti e i principi di resilienza e anti-fragilità devono essere parte integrante nello sviluppo dei paesi.

Anche le capacità delle imprese turistiche per superare il Covid-19 dipenderanno dai livelli della loro resilienza organizzativa⁹⁷. Il grado di collaborazione tra imprese, lavoratori, DMO e professionisti della gestione dei disastri, svolgerà un ruolo primario.

⁹⁵ Foroudi, P., Tabaghdehi, S.A.H., Marvi, R. (2021) op. cit.

⁹⁶ Pramod Kumar Mishra. (2020). op. cit.

⁹⁷ Bhaskara, G. I., & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364–375.

È importante ribadire che, a parte le molteplici implicazioni negative, le crisi passate offrono spazio per l'apprendimento organizzativo. Sebbene l'improvvisa comparsa del Covid-19 e i suoi effetti duraturi, ma sconosciuti, ostacolano qualsiasi confronto temporale, si sostiene che i livelli di resilienza organizzativa all'attuale pandemia e l'entità della collaborazione tra le parti dipendano dalle lezioni apprese in passato.

In questa prospettiva, le imprese turistiche che hanno vissuto in passato più crisi consecutive possono rappresentare casi di studio particolarmente interessanti. In teoria, le precedenti esperienze avrebbero dovuto consentire l'apprendimento organizzativo, fornendo alle imprese turistiche le competenze necessarie per resistere ai disastri futuri. Inoltre, le esperienze passate dovrebbero aver spinto le aziende ad allocare le risorse necessarie per gestire la crisi e superarne le implicazioni.

I disastri consecutivi sono intesi come eventi che si verificano in successione in una singola località e i cui impatti diretti si sovrappongono spazialmente prima che il recupero da un evento precedente sia considerato completo. I disastri consecutivi possono essere collegati agli effetti a cascata secondo cui un evento pericoloso o disastroso innesca l'altro. Si sostiene che la pandemia da Covid-19 possa rappresentare un esempio di evento disastroso consecutivo.

Uno scarso apprendimento organizzativo può comportare l'estinzione del business, mentre "buone pratiche" possono aiutare le imprese turistiche a sviluppare i livelli necessari di resilienza organizzativa per resistere a futuri disastri. L'adattabilità, la collaborazione, l'innovazione e le risorse umane rappresentano i fattori chiave nella costruzione di organizzazioni resilienti. In particolare, le capacità innovative svolgono un ruolo chiave nella ripresa dalla crisi, tuttavia numerose imprese turistiche soffrono di carenze di innovazione. I piccoli operatori, tradizionalmente considerati attori di mercato vulnerabili, possono dimostrare di rispondere alla crisi in modi più flessibili, soprattutto a causa del loro radicamento locale e del sostegno della comunità⁹⁸.

L'importanza di gestire le conoscenze organizzative intra (cioè tra dipendenti e manager all'interno di un'azienda) e inter (cioè da un'azienda all'altra) sui disastri e le crisi dovrebbe essere recepita dalle imprese turistiche. Gli interventi dovrebbero riguardare anche l'erogazione di formazione specifica e su misura sui disastri multipli e consecutivi. La formazione può essere implementata con workshop periodici, facilitati e promossi da associazioni di settore. Queste dovrebbero fornire l'opportunità per lo scambio di conoscenze e l'apprendimento delle migliori pratiche.

2.2.3 Verso una nuova sostenibilità

Le sfide senza precedenti che il settore dei viaggi e del turismo sta affrontando, suggeriscono che si è raggiunto un bivio con almeno due strade percorribili. La prima è che il settore tornerà gradualmente alla traiettoria di crescita insostenibile pre-crisi. La seconda implica una transizione verso un modo radicalmente diverso di fare le cose. Arrivare a questo metaforico bivio costituisce un'opportunità per fermarsi e riflettere sulla via da seguire.

La maggior parte della ricerca sulle crisi si concentra sugli effetti immediati; tuttavia, per cogliere appieno l'impatto della pandemia, è necessario tenere conto anche degli effetti a

⁹⁸ Ioannides, D. & Gyimóthy, S. (2020) The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path, *Tourism Geographies*, 22:3, 624-632,

lungo termine e indiretti. Un esempio è la sostenibilità, priorità assoluta prima del Covid-19 e che dovrà continuare ad esserlo⁹⁹.

C'è un'urgente necessità di non tornare alla normalità pre-crisi, ma bisognerà riconsiderare una trasformazione del sistema turistico globale più allineato agli SDG (i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030). Ciò solleva un numero considerevole di questioni correlate e di esigenze di ricerca: il nazionalismo e frontiere più chiuse anche nel lungo termine; il ruolo del turismo interno nella ripresa e la trasformazione a lungo termine in destinazioni più resilienti; le risposte alla domanda dei turisti a breve e lungo termine, compreso il segmento dei viaggi d'affari con adozione diffusa delle videoconferenze; lo stimolo finanziario e le sue conseguenze per l'austerità; la mitigazione del cambiamento climatico.

In particolare, la pandemia solleva questioni di vulnerabilità, poiché i lavori a basso reddito nel settore del turismo sono stati colpiti in misura sproporzionata ed in misura ancora maggiore i paesi a basso reddito.

Per quanto riguarda il cambiamento climatico, con lo svuotamento delle strade e il fermo degli aerei, l'inquinamento atmosferico è diminuito e l'impronta di carbonio globale è diminuita. Gli effetti benefici della crisi sulle emissioni globali e sulla qualità dell'aria sono immediati e tangibili. Tuttavia il Global Footprint Network riconosce la gravità della situazione innescata e sottolinea che le circostanze attuali sono ancora dubbie.

La prospettiva ottimistica per coloro che cercano forme di turismo più sostenibili e rispettose dell'ambiente sarà che gli effetti del Covid forniranno uno shock esogeno che cambierà la politica del turismo¹⁰⁰. Ciò significa che in alcune località, individui, aziende e comunità cercheranno di trasformare il modo in cui vengono condotti il turismo e l'ospitalità. Le trasformazioni saranno irregolari nello spazio e nel tempo. Mentre alcune destinazioni si concentreranno maggiormente su forme di turismo locale e più sostenibili, senza sostanziali interventi istituzionali e governativi, per molte altre, in particolare per quelle con governi autoritari, l'attenzione al turismo non cambierà.

La crisi da Covid-19 dovrebbe quindi essere vista come un'opportunità per riconsiderare in modo critico il turismo, mettendo in discussione la logica che a più arrivi corrispondono maggiori benefici. Si può intuire che il turismo nella sua forma attuale non è resiliente, poiché la redditività e la liquidità sono spesso marginali. Sebbene non sia certamente facile cambiare mentalità guidate dalla logica del capitalismo, la pausa in cui ci si trova offre la possibilità di tracciare una nuova via da seguire negli anni a venire. La sfida è ora quella di imparare collettivamente da questa tragedia globale per accelerare la trasformazione in un turismo sostenibile e vivere una "nuova normalità". La sostenibilità, alla fine, sarà raggiunta o per disastro o per progetto.

2.3 Alcune proposte e suggerimenti per la ripresa

Dopo aver analizzato i principali effetti sul turismo della crisi sanitaria da Covid-19, è possibile dare evidenza di alcune proposte e suggerimenti a supporto della ripresa e per

⁹⁹ Zenker, S., Kock, F. (2020) The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda, *Tourism Management*, Volume 81

¹⁰⁰ Gössling, S., Scott, D. & Hall, C.M. (2021) Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29:1, 1-20,

la costruzione di un nuovo futuro del settore. Poiché le teorie elaborate fino ad oggi non risultano più adeguate, in attesa dei necessari approfondimenti scientifici, è possibile soltanto osservare la realtà e disegnare delle prime linee guida e strategie di marketing, ricomponendo in un quadro organico alcune buone pratiche e spunti della letteratura.

Il primo punto di attenzione riguarda gli orientamenti dei consumatori. Si rileva innanzitutto il permanere di un forte desiderio di vacanza, aumentato sempre di più in ragione delle misure restrittive di distanziamento sociale, isolamento e di blocco degli spostamenti.

La sicurezza rimane un'esigenza primaria, i clienti hanno bisogno di messaggi rassicuranti e sono disposti a pagare di più per ricevere massime garanzie anche in termini di standard igienici nelle strutture. A compensazione, è probabile che i visitatori selezionino servizi ritenuti essenziali e proporzionati alle proprie capacità di spesa. Esistono, quindi, gruppi omogenei di turisti meno sensibili al prezzo e più attenti all'erogazione di servizi sicuri.

I turisti ricorrenti sono poi i più resilienti e riusciranno con più facilità a superare le incertezze e le paure generate dalla pandemia, ridaranno fiducia alla destinazione e alimenteranno nuovamente un passaparola positivo.

Proprio a causa della pandemia i turisti passeranno a modelli di consumo più responsabili e sostenibili con grande velocità.

Infine prediligeranno un turismo a breve raggio su destinazioni nazionali e vicine alla propria residenza (*staycation*)¹⁰¹.

Sul fronte delle imprese si individuano invece altre peculiarità. Le imprese dovranno essere proattive, capaci di dare segnali forti e risposte immediate a dubbi e problemi più ricorrenti, anticipando il cliente e garantendo elevati standard di assistenza.

Le aziende dovranno essere flessibili e sarà utile proporre prodotti e pacchetti che consentano un disimpegno non oneroso fino a poco prima dell'utilizzo.

Si conferma che ogni strategia di rilancio passerà obbligatoriamente per la capacità di assicurare ai propri clienti condizioni di massima sicurezza.

Passando poi dal fenomeno dell'*overtourism* a quello dell'*undertourism*, con una contrazione importante delle presenze turistiche, sarà necessario adottare modelli di offerta più sostenibili, orientando i clienti verso proposte più attente ai territori, all'ambiente e alle comunità locali.

In tutto questo una ritrovata cooperazione e il coordinamento fra imprese e istituzioni possono aggiungere un vantaggio competitivo¹⁰².

Quanto alle politiche di prodotto, gli operatori dovranno rivisitare le proprie proposte, ad esempio con interventi strutturali e implementazione di protocolli aggiornati, con formule commerciali flessibili, con proposta eventuale di servizi e contenuti innovativi che possano sostituire la fruizione diretta sul territorio.

Occorrerà scegliere tra politiche di pricing aggressive per recuperare la domanda e le esigenze di equilibrio economico. Una strategia di compromesso può essere quella di

¹⁰¹ Maggiore, G. (2020) Strategie di marketing per le imprese italiane dopo il Coronavirus in Morvillo, A., Becheri, E. (2020) *Dalla crisi alle opportunità per il turismo in Italia. Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, Rogiosi Editore
https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/Supplemento_XXIII_Rapporto_Turismo.pdf

¹⁰² Morvillo, A., Becheri, E. (2020) op. cit.

gestire direttamente le relazioni con i clienti per individuare fasce di clientela meno sensibili al prezzo.

Si conferma che la comunicazione dovrà mirare all'evocazione di emozioni positive di fiducia e speranza verso il futuro e che occorrerà favorire l'identificazione del *brand* con valori come sicurezza, affidabilità e sostenibilità.

Quanto infine alla distribuzione si richiede un comportamento proattivo da parte degli operatori del settore e l'impiego di competenze e risorse per acquisire una maggiore visibilità, utilizzando tutte le possibili metodiche di *digital marketing* “*search engine optimization-SEO, campagne e-mail, chat, content marketing*”¹⁰³.

In conclusione, per una strategia di rilancio del settore turistico si richiede alle imprese una reazione immediata, l'impiego di ogni risorsa e competenza disponibili che verosimilmente non tutti gli operatori sono in grado di attivare. In ogni crisi ci sono imprese che ne escono fortificate e altre che non sopravvivono per mancanza degli strumenti necessari a condurre i processi di innovazione. Ma anche istituzioni governative ed enti territoriali hanno un ruolo fondamentale nel supporto agli operatori privati. Occorrono misure specifiche per compensare i deficit che hanno indebolito anche le imprese più stabili, cui dovranno seguire investimenti per migliorare le strategie di marketing. Tale sostegno potrebbe interessare le campagne di comunicazione in ambito digitale, ma anche la formazione del personale e l'adeguamento agli obblighi di sicurezza sanitaria e sociale.

L'altro fronte è rappresentato dagli strumenti di supporto e stimolo alla domanda, come il bonus vacanza, che permette alle famiglie italiane in difficoltà di trascorrere una vacanza nelle strutture ricettive nazionali.

Infine le istituzioni possono agire sul fronte del marketing territoriale e del *destination management*. Oltre le campagne promozionali e la vigilanza sull'applicazione delle misure di sicurezza, è necessario coordinare in maniera sinergica le risorse locali secondo i principi di competitività e di sostenibilità¹⁰⁴.

Il turismo dovrà orientarsi maggiormente verso scelte attente all'ambiente e all'accessibilità; dovrà curare di più l'autenticità del prodotto ed essere consapevole che la caratteristica intrinseca di una destinazione non basta da sola ad attrarre turisti e a generare valore. Il cambiamento deve essere anticipato da un atteggiamento proattivo, secondo cui il prodotto-destinazione non è semplice somma di servizi turistici ma proposta strutturata in una logica esperienziale¹⁰⁵.

Il possibile percorso di sviluppo delle destinazioni, durante e dopo l'emergenza pandemica, si articola in 4 fasi di breve e medio termine, *Restart, Reshape, Recovery e Relaunch*. In estrema sintesi, le DMO dovrebbero concentrarsi non solo sul marketing ma anche su tutte le attività gestionali, condividere con gli stakeholder il percorso strategico verso il futuro della destinazione, re-immaginare uno scenario di mutamenti per la domanda e l'offerta, ricostruire un sistema turistico resiliente che crei valore diffuso¹⁰⁶.

¹⁰³ Maggiore, G. (2020) Strategie di marketing per le imprese italiane dopo il Coronavirus in Morvillo, A., Becheri, E. (2020) *Dalla crisi alle opportunità per il turismo in Italia. Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, Rogiosi Editore, p. 58

¹⁰⁴ Morvillo, A., Becheri, E. (2020) op. cit.

¹⁰⁵ Morvillo, A., Becheri, E. (2021) *Rapporto sul turismo italiano XXIV edizione 2019-2020* <https://www.iriss.cnr.it/files/XXIV-Rapporto-sul-Turismo-Italiano.pdf>

¹⁰⁶ Ejarque, J., Morvillo, A. (2020) Percorsi strategici e scelte organizzative e gestionali delle destinazioni per superare l'emergenza in Morvillo, A., Becheri, E. (2020) *Dalla crisi alle opportunità per il turismo in Italia. Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, Rogiosi Editore https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/Supplemento_XXIII_Rapporto_Turismo.pdf

Con la ripresa delle attività e del movimento assumeranno importanza le destinazioni minori, fuori dai circuiti turistici tradizionali, con bassa densità abitativa e ridotta pressione antropica che garantiscono sicurezza. Questi territori sono potenzialmente attrattivi ma necessitano di politiche di valorizzazione turistica perché per anni sono state oggetto di scarsa attenzione, a motivo della loro inadeguata infrastrutturazione, accessibilità e ricettività. Il distanziamento sociale ha allontanato dalle abituali mete sovraffollate, ma le politiche di breve periodo per le destinazioni minori dovranno continuare a favorire questo processo anche dopo la pandemia. Questa opportunità può essere sfruttata anche dalle aree interne con politiche di rafforzamento dell'offerta (ricettività diffusa e itinerari appetibili) e per la promozione della domanda. La fase di ripresa post-pandemia dovrà essere accompagnata da politiche di medio e lungo periodo. In questo contesto, le piattaforme digitali territoriali sono un utile strumento per la promozione perché forniscono informazioni integrate sull'offerta del territorio, valorizzando e mettendo in rete risorse e competenze. La tecnologia applicata ai territori offre opportunità per entrare a far parte di network nazionali ed internazionali¹⁰⁷.

La tecnologia e l'intelligenza turistica devono contribuire sia alla qualità dell'esperienza per i turisti che alla qualità di vita dei residenti; per programmare la fase di rilancio e ripresa è fondamentale adottare una logica orientata alla domanda. La trasformazione digitale è allora il presupposto per l'evoluzione delle DMO post-pandemia e deve riguardare¹⁰⁸:

- molteplicità dei canali per le relazioni e i contatti con i turisti;
- gestione dell'organizzazione interna;
- integrazione e interpretazione dei big data attraverso strumenti di analisi innovativi;
- gestione del marketing di destinazione.

Altra evidenza è che si è passati dalla ricerca di località Covid free, per il ritorno a una nuova normalità, a segnali quali la diffusa cessazione dell'obbligo di quarantena per gli stranieri e l'entrata in vigore del *digital green certificate* europeo. Si stanno gradualmente superando anche altri ostacoli rappresentati dalla disomogeneità dei provvedimenti assunti dalle diverse regioni.

Il primo effetto della ripresa è il movimento dei turisti verso destinazioni conosciute, possibilmente non lontane dalla propria residenza. Ma con l'avanzare della campagna vaccinale anche negli altri paesi, tornerà *l'incoming long haul*, così come *l'outgoing long haul*. Tuttavia la ripresa sarà disomogenea a causa dei diversi tempi di superamento della crisi pandemica nei differenti paesi. In fase di rilancio peserà molto la componente domestica della domanda ma anche quella internazionale di prossimità e soprattutto verso destinazioni affidabili e sostenibili¹⁰⁹.

Anche il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) prevede interventi mirati alla digitalizzazione del turismo italiano¹¹⁰. In generale nel PNRR, i progetti d'investimento in materia di turismo sono enunciati nella Missione "Turismo e cultura" e, in particolare, nell'ambito di intervento "Turismo 4.0" cui sono assegnati complessivi 2,4 miliardi di risorse. Gli investimenti previsti sono volti al miglioramento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici, con il duplice obiettivo di innalzare la capacità competitiva

¹⁰⁷ Morvillo, A., Becheri, E. (2020) op. cit.

¹⁰⁸ Morvillo, A., Becheri, E. (2021) *Rapporto sul turismo italiano XXIV edizione 2019-2020* <https://www.iriss.cnr.it/files/XXIV-Rapporto-sul-Turismo-Italiano.pdf>

¹⁰⁹ Morvillo A. e Becheri E. (2021) op. cit.

¹¹⁰ https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR_0.pdf

delle imprese e di promuovere un'offerta turistica basata su sostenibilità ambientale, innovazione e digitalizzazione dei servizi. L'azione include, in parte, la realizzazione di investimenti pubblici per una maggiore fruibilità del patrimonio turistico-culturale, in parte il rifinanziamento di misure, anche fiscali, a sostegno alle imprese del settore. Appare opportuno segnalare come il "turismo" riceva supporto anche attraverso i progetti del PNRR di rilancio e di valorizzazione del patrimonio culturale. Essenziale poi appare il supporto al turismo derivante dagli investimenti sulle infrastrutture, anche digitali e sulla rete dei trasporti e della mobilità del paese. Il potenziamento e l'ammodernamento dell'offerta turistica e culturale genereranno significative ricadute occupazionali su settori a forte presenza femminile come quello alberghiero, della ristorazione, delle attività culturali; genereranno inoltre forti ricadute in termini di coesione territoriale, grazie a progetti volti alla creazione dell'infrastruttura tecnologica e digitale e al finanziamento di interventi di valorizzazione delle strutture ricettive di maggior pregio, in particolare quelle operanti nelle regioni meridionali. A tal proposito l'idea del nuovo Ministero del Turismo è quella di creare un hub digitale che coinvolgerà tutti gli attori del sistema, dal centrale al locale e dal pubblico al privato. L'hub digitale favorisce l'aggregazione dell'offerta e la creazione di percorsi in località normalmente fuori dai circuiti turistici, con particolare riguardo alle aree del Sud Italia. Anche il turismo di montagna rientra tra le specifiche finalità delle risorse destinate.

Si può concludere dicendo che il Covid-19 ha reso più evidente l'urgenza di risolvere problematiche da tempo ignorate¹¹¹. Il percorso di rinnovamento dipenderà molto dalla qualità dei progetti e dalla capacità di spendere le risorse stabilite dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per salvaguardare e modernizzare l'intero sistema dell'offerta turistica. La speranza è che la tutela del turismo italiano diventi una priorità nazionale, assegnando un adeguato livello di attenzione e di risorse ad un settore che, in altri Paesi, ha già ricevuto corposi finanziamenti e significative azioni di rilancio.

¹¹¹ Angeloni, S. L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, 2021

Capitolo 3

Gli effetti della pandemia nel settore degli eventi

Questo capitolo esplora in modo autonomo l'impatto dell'emergenza pandemica sul settore degli eventi, focus specifico e principale del presente lavoro.

3.1 Le cifre della crisi

Le misure di contenimento del contagio sono state estremamente selettive nei confronti di alcune attività, è dunque quanto mai opportuno analizzare l'eterogeneità con cui lo shock ha colpito i diversi settori produttivi. Dopo aver approfondito la drammatica situazione sperimentata dai comparti afferenti al turismo, si analizza ora l'impatto della pandemia sul settore degli eventi. Mentre il settore del turismo ha sofferto le conseguenze delle misure restrittive alla mobilità, il settore degli eventi ha scontato, anche per sua natura, le implicazioni delle misure di distanziamento sociale, rivelandosi tra le industrie più danneggiate dalla pandemia.

Per una visione d'insieme, è utile segnalare che AstraRicerche, istituto privato di marketing e consulenza aziendale, ha condotto un'indagine sull'impatto del Covid-19 nell'*event industry*, per conto di ADC Group/Club, società editrice per gli operatori della pubblicità, marketing, media e eventi. Dall'inizio della pandemia sono state condotte 4 ricerche, l'ultima delle quali a settembre 2020 su aziende clienti, agenzie specializzate in eventi e fornitori di servizi. Dallo studio è emerso che la maggior parte delle aziende (69%) soffre molto l'assenza di eventi in presenza e l'80% complessivo ritiene che l'assenza di eventi comprometta gli obiettivi o i target di comunicazione. Il 70% afferma che non appena possibile tornerà a fare eventi in presenza con le dimensioni del passato, contro un 23% che ritiene gli eventi digitali in grado di perseguire le stesse finalità. Oltre a ciò, va evidenziato che solo la metà delle aziende intervistate pensa che gli eventi digitali consentano una riduzione dei costi e del budget necessario ma non sembra esserci l'attacco agli eventi in presenza da parte di quelli digitali. Per il medio-lungo termine si intravede comunque il rischio che si torni a fare eventi in presenza ma in misura minore. Tra le informazioni rilevate vi è il numero degli eventi cancellati o rinviati nell'anno; il 55% di eventi cancellati e dunque poco meno della metà di eventi rimandati o a rischio di cancellazione dimostrano uno stato di incertezza duraturo¹¹².

Un'informazione aggiuntiva della quarta edizione concerne la chiarezza delle norme e dei protocolli di sicurezza. Il 43,3% degli intervistati crede che i protocolli di sicurezza siano abbastanza chiari e solo il 6,6% li ritiene per niente chiari. Si evidenzia che le norme sono meglio comprese dalle agenzie di maggiore dimensione e che le aziende clienti hanno un atteggiamento meno positivo rispetto a quello di agenzie e fornitori.

Un aspetto importante è quello del timing di riavvio degli eventi senza vincoli al numero delle persone. A settembre 2020 il 68,4% delle imprese prevedeva di poter tornare a fare

¹¹² <https://www.adcgroup.it/e20-express/data-center/ricerche/ricerca-astra-club-degli-eventi-sull-impatto-del-covid19-fase-4.html>

eventi solo da marzo 2021 o dopo, ma un importante 21,6% non sapeva cosa rispondere a testimonianza di una grande incertezza e della mancanza di elementi chiari su cui fondare le strategie aziendali.

Nonostante l'allentamento delle restrizioni e il fatto che le agenzie si sono almeno in piccola parte ripensate attraverso il digitale, la perdita di fatturato è comunque significativa: il 38,7% delle agenzie dichiara di perdere almeno l'85% del fatturato contro un 4% che perde meno del 20% del fatturato.

Molto critica è la situazione occupazionale: i licenziamenti crescono e mediamente si perde il 27,4% dei dipendenti, il 37% dei collaboratori continuativi e semi continuativi e il 38,4% di quelli saltuari.

Quanto alla percezione di crescita grazie agli eventi online, il 30% delle agenzie non se ne occupa e il 14,4% sostiene che gli eventi online siano utili all'incremento del business. Le aziende di piccole dimensioni sono quelle meno orientate all'innovazione.

Un'altra informazione aggiuntiva è se le aziende credano che le istituzioni abbiano preso nella giusta considerazione il settore della *live communication*. Per l'81,3% degli intervistati il governo ha dato poca o nulla attenzione al settore, contro un 4,2% che ritiene sia stato preso abbastanza in considerazione.

La ricerca dimostra quindi un clima di diffusa incertezza all'interno del settore, che non sa quando potrà tornare a lavorare con la stessa intensità pre-pandemia e sottolinea inoltre il poco riconoscimento da parte del governo con aiuti e interventi mirati¹¹³.

Tutta l'analisi che segue si concentra sui segmenti per i quali vi è maggiore disponibilità di dati ed informazioni (MICE, festival, eventi sportivi).

Per una migliore comprensione è utile condividere prima alcuni aspetti concettuali relativi all'innovazione e alla digitalizzazione degli eventi, tipizzazione resa ancora più rilevante in questo periodo di pandemia.

Nell'evento digitale lo spazio fisico diventa virtuale e la piattaforma online costituisce la cornice entro la quale è possibile accogliere un numero di partecipanti anche molto grande. E' possibile distinguere tra più tipologie di evento digitale¹¹⁴.

Il *Webinar* è un evento incentrato su un tema specifico, con scopi educativi o informativi, di durata limitata. Il pubblico può interagire tramite chat oppure nelle sessioni di domande e risposte.

L'*Online Meeting* è una tavola rotonda virtuale, con pochi partecipanti e un piccolo numero di manager e operatori, durante la quale si riflette e si approfondiscono argomenti ben circoscritti. L'attività prevede un moderatore ed è generalmente anticipata da una scrupolosa preparazione sulle tematiche da trattare.

Il *Digital (Daily) Event* prevede una o più giornate in streaming e può comprendere un insieme di eventi, sessioni, tavole rotonde e meeting privati. I lavori possono essere in sequenza o paralleli, consentendo ai partecipanti di scegliere gli ambiti più in linea con i propri interessi.

¹¹³ <https://www.adcgroup.it/e20-express/data-center/ricerche/ricerca-astra-club-degli-eventi-sull-impatto-del-covid19-fase-4.html>

¹¹⁴ <https://www.digital4.biz/marketing/eventi-digitali-una-guida-completa-competenze-tecnologie-e-offerta/>

L'evento virtuale è l'evoluzione tecnica più alta nella digitalizzazione degli eventi, con possibilità di progettare uno stand virtuale dove i visitatori si muovono e interagiscono. Non si sviluppano solo ambienti 3D e avatar per una dimensione realistica di quello che sarebbe stata la fiera dal vivo, ma anche per offrire all'utente un'esperienza più interattiva e naturale. E' l'esperienza più coinvolgente che permette pure l'immersione nella cultura e nei valori aziendali¹¹⁵.

L'evento ibrido si svolge per una parte del pubblico in un luogo fisico ma prevede anche che un'altra partecipi online da casa o dal proprio ufficio, attraverso sistemi di live streaming. Questa modalità permette comunque agli ospiti di entrare in rete e di cooperare per scambiarsi contenuti e informazioni, anche senza incontrarsi dal vivo¹¹⁶.

3.1.1 Le cifre del settore fieristico e congressuale (MICE)

Le aziende espositrici e l'industria delle fiere stanno subendo ripercussioni economiche importanti a causa dei numerosi rinvii e cancellazioni degli eventi fieristici in tutto il mondo. In riferimento al contesto internazionale, l'UFI-The Global Association of Exhibition industry ha pubblicato, a febbraio 2021, dati che analizzano l'impatto del Covid-19 sull'economia fieristica globale nel 2020¹¹⁷.

Le cifre mostrano che i ricavi del settore per il 2020 sono diminuiti del 68% rispetto all'anno precedente. Questo risultato si basa sui dati regionali forniti dall'UFI Global Exhibition Barometer ed indica che i ricavi, nel 2020, hanno rappresentato in America centrale e del sud solo il 23% di quelli 2019, in Medio Oriente e Africa il 24%, nella regione Asia-Pacifico il 27%, in Europa il 32% e in Nord America il 36%.

Le fiere hanno un impatto diretto oltre che su sedi, organizzatori e fornitori di servizi, anche sui settori correlati come alloggi, ristoranti e trasporti. Tenendo conto di tutti questi segmenti, si stima che nel 2020 non siano stati generati 200 miliardi di euro quale produzione totale relativa alle mostre, qui compresi 80 miliardi di euro in Nord America, 65 miliardi di euro in Europa e 46 miliardi di euro nella regione Asia-Pacifico.

Ciò equivale a 2,4 milioni di posti di lavoro a tempo pieno colpiti e a 330 miliardi di euro non generati da accordi commerciali tra partecipanti alle mostre.

Sebbene parte della perdita possa essere stata compensata dai settori che sviluppano soluzioni completamente digitali, l'incidenza netta rimane molto elevato.

Inoltre il blocco delle attività commerciali mette a rischio di fallimento le micro-piccole imprese che costituiscono buona parte delle aziende del settore. L'UFI si sta mobilitando perché gli aiuti dei governi e delle regioni arrivino alle organizzazioni seriamente danneggiate¹¹⁸.

Nella risposta alla crisi è importante evidenziare che molte sedi espositive in tutto il mondo hanno supportato i settori sanitari dei propri paesi e sono stati allestiti ospedali temporanei dove le strutture sanitarie locali non riuscivano a fronteggiare la domanda; in tempi più recenti si sono trasformati in hub vaccinali.

¹¹⁵ <https://blog.smarteventi.it/che-differenza-ce-fra-eventi-virtuali-ed-eventi-digitali-ecco-quello-che-devi-sapere.html>

¹¹⁶ <https://www.frcongressi.it/eventi-2021/>

¹¹⁷ <https://www.ufi.org/industry-resources/coronavirus/>

¹¹⁸ <https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/scenari-del-turismo/ufi-limpatto-economico-del-coronavirus-su-fiore-ed-esposizioni>

A livello nazionale, secondo il Rapporto 2020 dell'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi (OICE), l'emergenza Covid-19 ha causato nel 2020 un'improvvisa frenata della meeting industry italiana ¹¹⁹. Nell'ultimo quinquennio il settore era stato caratterizzato da una crescita media annua del numero di eventi pari al 4,1%. L'indagine effettuata sull'anno 2020 ha mostrato come il 14,6% delle sedi sia rimasto sempre chiuso, mentre l'85,4% sia stato aperto mediamente per 173 giorni. Il 17,9% delle sedi aperte non ha comunque svolto attività congressuale e si può dunque stimare che quasi un terzo delle strutture non abbia ospitato alcun evento. Non si notano differenze sostanziali per tipologia di struttura e solo presso i centri congressi e le sedi fieristico congressuali la percentuale scende all'8,5%. Non si notano grandi differenze neanche in riferimento all'area geografica; la percentuale di sedi che non hanno ospitato eventi risulta più elevata nelle Isole, dove raggiunge il 39,6% mentre al Nord il 73,4% delle sedi ha comunque ospitato almeno un evento.

Dalla ricerca è emerso che nel 2020 gli eventi in presenza con un minimo di 10 partecipanti ciascuno e della durata minima di 4 ore si sono ridotti del 83,8% rispetto al 2019, i partecipanti sono diminuiti dell'86,3% e le presenze dell'86,5%.

La riduzione degli eventi realizzati nel 2020 ha determinato mediamente un calo del 79% del fatturato rispetto al 2019 per le sedi in attività.

L'attività dei congressi e degli eventi presenta abitualmente differenze importanti per tipologia e capacità delle strutture, ma come detto nel 2020 il Covid-19 ha causato una diminuzione degli eventi in modo indifferenziato.

Gli alberghi congressuali sono stati i più colpiti dalla pandemia, registrando una diminuzione dell'84,5% di eventi ospitati e un calo dell'87,7% in termini di partecipanti rispetto al 2019.

I centri congressi hanno ospitato il maggior numero medio di eventi per sede, ma trattandosi di eventi di mezza giornata con pochi partecipanti, questo ha significato una riduzione considerevole in termini di giorni (-77,5%) e in termini di presenze (-84,1%) rispetto al 2019.

Le sedi fieristico congressuali hanno sofferto la più alta riduzione di partecipanti rispetto al 2019 (-89%), ma con quota invariata di eventi ospitati.

Le dimore storiche quali abbazie, castelli, antiche locande e casali, palazzi storici e ville hanno ospitato il 2,7% degli eventi, il 4,2% dei partecipanti e il 3,6% delle presenze e il loro peso sul settore non è variato rispetto agli anni precedenti.

Nel 2020 sono stati osservati per la prima volta anche gli eventi ibridi. Si registra la realizzazione di 1386 eventi ibridi tra le sedi rispondenti. Il 40% degli eventi ibridi si è svolto nelle sedi fieristico congressuali, il 29,8% in altre sedi e il 28,6% negli alberghi congressuali. E' difficile però stimare il numero di eventi ibridi ospitati nel complesso a causa della forte disomogeneità delle strutture.

Quanto alla fiducia nella ripresa del settore permane un clima di forte incertezza generale; il 24,4% delle sedi non sa quando tornerà a ospitare eventi, il 49,2% pensa che tornerà a farlo nel secondo trimestre del 2021 e il 19,9% nel terzo trimestre.

Alla riapertura, il 74,2% delle sedi non aumenterà le tariffe, il 15,9% le diminuirà e il 9,9% applicherà tariffe più alte rispetto al passato.

¹¹⁹ Università Cattolica del Sacro Cuore, Gruppo di lavoro Aseri, Bensi, P., Nelli, R., Ippolito, F. (2021). *Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi Rapporto 2020*.
[https://aseri.unicatt.it/aseri-Rapporto%20OICE%202021%20\(dati%202020\).pdf](https://aseri.unicatt.it/aseri-Rapporto%20OICE%202021%20(dati%202020).pdf)

Inoltre, il 16,9% delle sedi non sa quando tornerà a fare eventi ai livelli pre-pandemia; il 63,8% pensa di tornare alla normalità in 1 o 2 anni, il 26,8% in 3 o 4 anni e l'1% tra 5 o più anni; l'8,4% prevede di non poter tornare più ai livelli pre-pandemia.

I fattori che ostacoleranno di più la crescita riguardano essenzialmente le restrizioni ai budget stanziati, l'incremento della domanda di eventi virtuali e la diminuzione delle risorse per la promozione del territorio (fig. 3.1).

Fig. 3.1 Il peso dei fattori che potranno frenare lo sviluppo futuro delle attività di fiere e congressi



Adattamento da: Università Cattolica del Sacro Cuore 2021

La percezione di bassi livelli di sicurezza della destinazione, secondo i rispondenti, non sembra rappresentare un fattore che pesa negativamente sul riavvio delle attività; ben il 55,4% delle sedi ritiene che tale elemento sia poco o per niente impattante¹²⁰.

In conclusione la pandemia ha colpito le sedi per congressi ed eventi più severamente del settore dei servizi ma anche della filiera del turismo. Infatti, secondo l'ISTAT, i servizi di ristorazione hanno registrato un calo del fatturato rispetto al 2019 del 37,2%, i servizi di alloggio del 54,9%, il trasporto aereo del 60,5% e le agenzie di viaggio e i tour operator del 76,3%; la riduzione di fatturato delle sedi per congressi ed eventi ha mostrato addirittura un picco del 79%¹²¹.

¹²⁰ Università Cattolica del Sacro Cuore, Gruppo di lavoro Aseri, Bensi, P., Nelli, R., Ippolito, F. (2021) op. cit.

¹²¹ https://www.istat.it/it/files//2021/02/fs_0420.pdf

3.1.2 I festival e le cifre dell'industria culturale e creativa

A livello europeo, il settore delle industrie culturali e creative nel 2019 ha generato circa 643 miliardi di euro di fatturato, contribuendo a circa il 4,4% del PIL dell'UE¹²². Circa 7,6 milioni di persone nell'UE sono impiegate nelle industrie culturali e creative (ICC), che rappresentano quasi il 4% dell'occupazione totale. Nell'UE, i lavoratori autonomi costituiscono circa il 33% del settore culturale, una percentuale che rappresenta più del doppio della media osservata per il resto dell'economia dell'UE (14%). Inoltre, il settore è caratterizzato da una significativa presenza di contratti a breve termine, stagionali e part-time, mentre molti dei suoi professionisti appartengono all'economia informale. Per questi motivi, l'occupazione nelle ICC è spesso qualificata come precaria, e la gravità degli impatti del Covid-19 sul settore può essere solo parzialmente rilevata dalle statistiche nazionali.

Allo scoppio della pandemia, quasi tutti i siti di produzione culturale sono stati costretti a chiudere nel tentativo di contenere la diffusione del virus. Mentre alcuni attori avevano la capacità, le competenze e le risorse per adattare i propri modelli di business alle nuove circostanze (es. spettacoli online e visite ai musei virtuali), questo non era possibile per molti altri. Inoltre, il più alto livello di frammentazione del settore culturale, la dipendenza dei suoi posti di lavoro da eventi live e luoghi fisici e la mancanza di capacità di gran parte dei suoi dipendenti di beneficiare della protezione sociale indicano che le industrie culturali sono state generalmente più colpite di quelle creative. Le industrie IT e del software, sulle quali si è concentrata la crescita economica durante la crisi, hanno contribuito alla ristrutturazione e al riposizionamento delle industrie culturali e creative, con un nuovo valore di catene che compaiono nei settori della musica, del cinema e dell'editoria. I servizi televisivi, in streaming, musicali e radiofonici subiscono una forte diffusione; anche i fornitori di tecnologia e logistica e i fornitori di servizi per il tempo libero da casa, ad esempio Netflix, Amazon, Facebook, ne hanno ampiamente beneficiato. Inoltre, le condizioni di quarantena hanno innescato l'emergere di nuove attività, tra cui arti e mestieri da casa. Considerando che la crisi è stata più grave per i professionisti della cultura, il Covid-19 ha avuto un impatto su vari sotto-settori dell'intera ICC, inclusi i fornitori di infrastrutture, attrezzature e strutture che costituiscono il sistema di produzione, fornitori di marketing, pubblicità, vendita e distribuzione di prodotti e servizi. In un sondaggio condotto su più di 7.000 rappresentanti delle ICC europee, tra marzo e aprile del 2020, il 60% degli intervistati ha indicato di aver sperimentato o previsto un calo delle vendite di oltre il 30% durante i primi due mesi della crisi; a lungo termine, il 45% ha previsto un calo delle vendite fino al 40% e il 52% perdite dal 50% al 75%. Con molti Stati membri dell'UE che hanno allentato le misure di restrizione da giugno 2020 in poi, alcune attività di produzione sono riprese e i luoghi di produzione culturale sono stati in parte riaperti con l'adozione di norme sanitarie rigorose e misure di allontanamento sociale. I locali dal vivo sono stati, per la maggior parte, esclusi da tale parziale riapertura. Inoltre, la percezione dei cittadini dell'elevato rischio di contagio e i limiti alla mobilità hanno contribuito a scoraggiare la frequentazione dei luoghi creativi, concentrati nelle grandi città europee dove il numero di casi Covid-19 era sostanzialmente più alto. Pertanto, la maggior parte dei sotto-settori delle industrie culturali e creative ha registrato un calo sia dell'offerta che della domanda. In ottobre, il numero crescente di

122

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU\(2021\)662903_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU(2021)662903_EN.pdf)

casi di Covid-19 in tutta l'UE e le successive restrizioni governative hanno innescato la chiusura di spazi che avevano beneficiato di una parziale riapertura estiva. Sulla base dei dati settoriali disponibili, si stima che, nel 2020, l'industria europea in generale sperimenta una diminuzione netta dei ricavi del 31% (199 miliardi) rispetto al 2019. In questo contesto, i vantaggi derivanti dall'ulteriore accelerazione delle tendenze digitali nel settore globale sono lontani dal compensare le perdite dovute all'assenza di vendite di eventi fisici e dal vivo. Per la musica e le arti è stimato un calo delle vendite rispettivamente del 90% e del 76%. Non sono attualmente disponibili dati esaurienti sulla perdita di posti di lavoro stimata nell'ICC europea dallo scoppio del COVID-19, in parte a causa della difficoltà di eseguire una valutazione precoce e in parte per le cifre incomplete che descrivono il numero di professionisti attivi nel settore. Tuttavia, si stima che i posti di lavoro a rischio oscillino tra lo 0,8 e il 5,5% dell'occupazione totale nel settore delle industrie culturali e creative nelle regioni dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) ¹²³.

E' fondamentale notare che il quadro complessivo dell'impatto nel settore è stato finora vario. Se le imprese ben consolidate e più strutturate (ad es. teatri nazionali o truppe di artisti con le migliori prestazioni) hanno sofferto, entità più piccole e indipendenti hanno dovuto affrontare sfide ancora più forti a causa della mancanza di competenze, risorse e capacità complessiva di adattamento in tempi di pandemia. Ciò ha aumentato le disuguaglianze continue che caratterizzano il settore.

A livello nazionale e con specifico focus sui Festival, Intesa Sanpaolo ha finanziato la ricerca *"Effetto festival, Festival e consumi culturali ai tempi del Covid-19"* ¹²⁴.

Il progetto Effettofestival nasce nel 2008 e al termine del 2020 si ripropone non solo di monitorare l'andamento dei festival, ma anche di comprendere gli strumenti adottati per affrontare la pandemia, periodo nel quale le occasioni di socialità sono state negate. La ricerca ha esplorato le diverse forme di risposta e reazione, i profili del pubblico, le modalità di produzione e distribuzione e altri format di fruizione divenuti prioritari nel periodo di pandemia.

Nel campione selezionato 87 sono i festival rispondenti, dei quali il 60% è nato negli ultimi 10 anni, il 59% si svolge nel Nord Italia, il 62% conta meno di 25.000 visitatori, il 19% riguarda ambiti legati alla letteratura, il 73% dura meno di 5 giorni e predilige settembre e maggio per lo svolgimento dell'evento.

Le date di svolgimento sono state confermate per il 32% del campione, rinviate per il 14% e annullate per il 17%. I festival più maturi sono stati svolti nelle date programmate e quindi si rivelano i più resilienti. Il 7% dei festival ha sperimentato una duplice modalità, con un'edizione online nelle date originarie e poi ibrida o in presenza in date a seguire.

La modalità ibrida è stata proposta dal 48% dei festival, il 35% si è svolto esclusivamente in presenza e il 17% si è trasferito online. I festival online si sono concentrati per un 60% su marzo e maggio 2020 costretti a questa modalità dalle norme di prevenzione sanitaria. L'80% dei festival, in presenza o in forma ibrida, dà prova della volontà di salvaguardare la dimensione dal vivo, lo spirito comunitario e la relazione con il territorio.

¹²³

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU\(2021\)662903_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU(2021)662903_EN.pdf)

¹²⁴

https://www.aie.it/Portals/default/Skede/Allegati/Skeda105-5060-2020.11.16/Effettofestival2020_Report%20Completo.pdf

L'edizione 2020 ha dato l'opportunità al 56% dei festival di adottare nuovi format tra cui dirette streaming, Tv dei festival, podcast, trasmissioni radiofoniche e webinar. Altre manifestazioni hanno introdotto quiz, visite virtuali e serie tv. Un 12% non ha introdotto alcuna innovazione.

La contrazione del pubblico è stata importante con un 35% dei festival che ha subito riduzioni superiori al 60%. Per contro, l'edizione 2020 ha visto un coinvolgimento maggiore di pubblico locale, con un 93% dei festival che registra alte percentuali di partecipanti del luogo, cifre in linea con l'atteggiamento cauto degli italiani nei confronti degli spostamenti.

Il 43% dei festival in presenza conta meno di 99 partecipanti e i restanti oltre 100. Il 32% dei festival in streaming contano partecipanti superiori a 1.000 e inferiori a 100 nel 27% dei casi. Infine il 24% degli eventi preregistrati conta più di 500 partecipanti.

In confronto al 2019, il 20% dei festival non ha modificato il proprio budget, lo ha aumentato nel 12% dei casi e lo ha diminuito il 68%.

In relazione all'emergenza pandemica i festival hanno investito mediamente il 26% del loro budget tanto in comunicazione che in digitalizzazione, mentre il 17% è stato investito in prevenzione sanitaria.

Un archivio digitale, contenente materiali audiovisivi per gli utenti, già esisteva per l'80% dei festival, solo un 6% l'ha creato nel 2020 e il 14% non ne ha nessuno.

Il 90% dei festival ha reso disponibili nell'archivio contenuti propri, come le interviste e le registrazioni e documentazioni audiovisive degli eventi in streaming e presenza. Il 10% dei festival ha contenuti d'archivio prodotti da terzi.

Per quanto riguarda il futuro, il 54% dei festival si aspetta di svolgere l'edizione 2021 in presenza, mentre il 46% sceglie la modalità ibrida. Nessun festival vorrebbe realizzare un'edizione esclusivamente online. La scelta della modalità ibrida dimostra la voglia di allargare il proprio bacino d'utenza e creare comunità senza obblighi spazio-temporali.

Per il 2021, tra le attività innovative il 63% dei festival prevede più interazione digitale, formati più sostenibili, festival diffusi o iniziative multi-sede, programmi più dilatati e nuove modalità in presenza.

Per i 10 festival più frequentati, con più di 80.000 visitatori medi annui, si nota che¹²⁵:

- La maggior parte si è svolta nelle date originarie, con un numero minore di eventi, principalmente in loco, con relatori più presenti fisicamente.
- Il pubblico è diminuito almeno del 60%, e i partecipanti locali rappresentavano almeno il 40% del pubblico totale.
- Nuovi format sono stati introdotti nell'edizione 2020 dal 50% dei festival, mentre i restanti non hanno apportato innovazioni che erano verosimilmente già presenti prima dell'emergenza pandemica.
- Il budget ha subito diminuzioni fino al 40%.

In conclusione ci si aspetta che il sistema ibrido perdurerà anche dopo la pandemia e questo consentirà ai pubblici lontani o svantaggiati di partecipare ai festival in rete.

125

https://www.aie.it/Portals/default/Skede/Allegati/Skeda105-5060-2020.11.16/Effetofestival2020_Report%20Completo.pdf

3.1.3 Le cifre degli eventi sportivi

A livello italiano, merita attenzione una ricerca condotta dalla multinazionale Nielsen tra fine marzo e aprile 2020, anche in collaborazione con Trentino Sviluppo, verosimilmente tra le prime ad esplorare l'impatto del Covid-19 sugli sport di resistenza all'aria aperta¹²⁶. La ricerca è stata effettuata su 15.800 sportivi endurance, circa 100 organizzatori e 50 sponsor del settore. La chiusura imposta dalla pandemia ha inciso negativamente sulle attività sportive e ricreative e già a giugno 2020 si registravano forti perdite sia per gli organizzatori che per le destinazioni ospitanti gli eventi annullati. Gli eventi annullati in Italia sono stati 1.900 e la perdita media per gli organizzatori è ammontata a 200.000 euro per evento.

Il lockdown di marzo e aprile 2020 e le restrizioni dei mesi successivi hanno condizionato anche l'acquisto di articoli sportivi e la spesa è diminuita a causa delle gare cancellate, un 91% di quelle in calendario tra febbraio e giugno. Le gare annullate direttamente dagli organizzatori, senza aspettare l'imposizione delle istituzioni, sono state il 70%. La perdita economica indotta dal Covid-19, a livello italiano, si attestava dunque tra i 475 e i 535 milioni di euro.

L'88% dei praticanti aveva programmato la partecipazione ad almeno un evento, il 42% non intravedeva scenari di ripresa, comunque il 56% non ha mai smesso di allenarsi a casa.

Il profilo degli intervistati corrisponde per un 70% a uomini, appassionati di sport di resistenza, con età media di 49 anni, provenienti per un 46% dal Nord-Ovest, con occupazione subordinata nel 40% dei casi e con un reddito medio di 2500 euro al mese. Nonostante il 58% degli organizzatori fosse a conoscenza dell'opportunità di svolgere gare virtuali, solo l'8% ha valutato questa occasione durante le chiusure di marzo-maggio 2020.

Emerge come gli sportivi desiderano riprendere le attività e i consumi rimandati e parallelamente come l'80% di brand e sponsor vogliano continuare a supportare le gare e persino a strategie innovative per appassionare i fan.

In conclusione, negli eventi sportivi la tecnologia acquisterà un ruolo sempre più rilevante e lo sport sarà un veicolo importante per valorizzare le bellezze ambientali.

Per favorire la ripartenza gli organizzatori di gare chiedono di usufruire di spazi pubblici gratuitamente e di istituire misure di sostegno per compensare le spese sostenute.

Gli organizzatori vogliono affidarsi di più alla comunicazione on-line, anche prevedendo eventi virtuali in cui lo sportivo possa vivere un'esperienza immersiva e coinvolgente con tutte le caratteristiche tipiche di una vera corsa.

Si auspica una sinergia tra pubblico e privato, la concessione di crediti di imposta sugli investimenti per l'organizzazione di eventi, bonus per le aziende sportive che alimentano l'indotto turistico e fondi per i Comuni che dovranno promuovere nuovi profili manageriali, soprattutto nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

¹²⁶ <https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/Comunicati/L-impatto-del-Covid-sugli-sport-di-resistenza-all-aria-aperta-un-danno-da-535-milioni>

3.2 Tendenze e primi orientamenti strategici

Secondo lo studio di Seraphin, all'interno delle comunità gli eventi giocano un ruolo fondamentale perché permettono di esprimere la propria identità e di condividere rituali e celebrazioni. La pandemia ha offerto all'industria degli eventi la possibilità di reinventarsi e di contribuire comunque al benessere della società. In questo contesto sono state riviste e trasformate le *Future propositions* di Getz 2012 nelle *New future propositions*. Lo studio riconosce gli impatti attuali della pandemia sull'industria, ma identifica le opportunità per aggiornare le teorie fondative sulla gestione degli eventi. Seraphin descrive un approccio di gestione ambidestro, dove il periodo di crisi attuale è sfruttato per esplorare e sviluppare strategie per il futuro o post-crisi¹²⁷.

- Secondo la *New Future Proposition 1*, gli eventi dal vivo rimarranno una caratteristica preminente della civiltà, in tutte le società e culture. Tuttavia, in tempo di pandemie o altre crisi, gli eventi dal vivo subiranno sconvolgimenti, prima di un progressivo ritorno alla normalità sotto determinate condizioni e controlli rigorosi.
- La *New Future Proposition 7* stabilisce che mentre i viaggi e il turismo collasseranno, probabilmente a causa degli effetti a cascata del riscaldamento globale, di un'altra crisi energetica, della guerra al terrorismo o delle pandemie globali, anche gli eventi crolleranno temporaneamente, ma rimarranno importanti a livello globale perché soddisfano i bisogni umani fondamentali.
- Secondo la *New Future Proposition 2*, rimasta invariata, gli eventi virtuali acquisiranno maggiore frequenza e importanza in risposta ai progressi della tecnologia, alla forza della globalizzazione e a causa dei costi e dei rischi del viaggiare, ma non potranno sostituire le esperienze di eventi dal vivo.

I risultati di questo studio hanno anche portato a due nuove proposte future¹²⁸:

- I futuri organizzatori degli eventi avranno competenze per gestire e coinvolgere i clienti durante e dopo la crisi.
- I futuri organizzatori degli eventi avranno competenze nel progettare e gestire un evento secondo protocolli di sicurezza e protezione anche dopo la crisi.

In conclusione si dovrà fare più affidamento sugli eventi mediatici per rimanere in contatto a livello globale. Invece di mega eventi che si spostano da un paese all'altro, ogni nazione, regione e comunità necessiterà delle proprie celebrazioni, incontri e giochi per riunire le persone in esperienze dal vivo. Poiché gli eventi hanno soddisfatto bisogni essenziali nel corso della storia, in tutte le civiltà, è lecito sostenere che dureranno e si adatteranno.

¹²⁷ Seraphin, H. (2020) Covid-19: an opportunity to review existing grounded theories in event studies, *Journal of Convention & Event Tourism*,

¹²⁸ Seraphin, H. (2020) op. cit.

Lo studio di Madray sottolinea invece, per il settore degli eventi, alcune tra le evidenze più importanti scaturite dalla pandemia¹²⁹.

- Gli organizzatori affermano di utilizzare il tempo libero derivato dalla cancellazione degli eventi per aggiornare le proprie competenze e concentrarsi principalmente sulla tecnologia virtuale e sulle piattaforme online. Il futuro degli eventi sarà infatti caratterizzato dall'aumento di webinar, discussioni online e chat dal vivo per mantenere attivo il settore.
- Gli eventi online favoriscono il senso di personalizzazione e la facile accessibilità per i clienti. Negli eventi convenzionali, il sovraffollamento può invece influire sull'esperienza dei partecipanti che tenderebbero a "disconnettersi mentalmente". Per contro quelli online offrono l'opportunità di godersi l'evento rimanendo da soli in tranquillità.
- La crescita virtuale rimuove le distanze spaziali e trasforma in un villaggio globale. Gli eventi e i festival hanno trovato nella tecnologia nuove opportunità, garantendo un senso di unione nel periodo di pandemia e di distanziamento sociale.
- Quando le persone sono costrette a rimanere a casa aumenta l'uso delle piattaforme di social media. Ciò ha portato le organizzazioni a promuovere piattaforme più versatili, coinvolgenti e incentrate sugli utenti. Le società di eventi promuovono anche webinar (con certificazione finale), coinvolgono maggiormente il pubblico, aumentando partecipazione e traffico web.
- Gli eventi virtuali costano molto meno degli eventi convenzionali, ma portano anche bassi ricavi all'azienda. I settori e i lavoratori più colpiti sono quelli che dipendono esclusivamente dal modo tradizionale di offrire eventi.

Anche lo studio di Dillette fornisce un contributo importante, esplorando come i professionisti degli eventi hanno innovato il settore durante l'emergenza sanitaria¹³⁰.

Conducendo interviste semi-strutturate, sono state raccolte e interpretate le esperienze di professionisti con significativa esperienza lavorativa nel settore dell'*event management* statunitense. Si è analizzato il modo in cui l'innovazione si è diffusa nei canali di comunicazione, nel tempo e nei sistemi sociali.

Per fornire un contesto su come è emersa l'innovazione, è necessario spiegare la cronologia secondo cui la pandemia ha influenzato i partecipanti. I partecipanti hanno spiegato che le imprese hanno affrontato l'impatto della pandemia in "due grandi ondate". In primo luogo, nel marzo 2020, molti professionisti si sono occupati dell'annullamento e del rinvio di eventi originariamente programmati tra marzo e maggio. Le azioni immediate hanno riguardato principalmente la revisione delle clausole di forza maggiore a tutela dei clienti. La seconda ondata è stata a maggio, quando le aziende hanno iniziato a lavorare con clienti e partner per elaborare strategie e reimmaginare eventi futuri.

¹²⁹ Fonte: Madray J.S. (2020) The impact of covid-19 on event management industry, *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, Vol. 5, Issue 3, ISSN No. 2455-2143, Pages 533-535

¹³⁰ Dillette, A. & Sun-Ah Ponting, S. (2020): Diffusing innovation in times of disasters: considerations for event management professionals, *Journal of Convention & Event Tourism*,

Passando dalla gestione delle cancellazioni degli eventi alla preparazione degli eventi durante la pandemia, sono emerse tre significative strategie di innovazione: progettazione dei contenuti, protocolli di sicurezza e crescita professionale.

Adottare e attuare un'innovazione è un processo complesso e sfaccettato. L'innovazione durante una pandemia porta il processo ad un livello che solo un disastro può innescare, perché il disastro è catalizzatore per la creatività e l'innovazione. Il processo di innovazione descritto dagli organizzatori è stato alimentato da una comunità professionale rafforzata, basata su collaborazione, empowerment, fiducia e resilienza. La crescita professionale è stata in prima linea in tutti i processi di innovazione descritti dagli intervistati¹³¹.

Nel caso della progettazione dei contenuti, gli organizzatori hanno descritto numerosi modi (esperienze multisensoriali e contenuti coinvolgenti) in cui si stavano preparando per effettuare la transizione alle piattaforme virtuali e ibride. Per superare queste sfide, i partecipanti hanno ritenuto che gli eventi ibridi, con un design accattivante dei contenuti e rischi attentamente considerati, rappresenteranno la via da seguire per aumentare la partecipazione del pubblico. Come gli attacchi terroristici dell'11 settembre hanno modificato per sempre le procedure di sicurezza aeroportuale, così il Covid-19 cambierà a lungo termine il significato delle produzioni di eventi virtuali e ibridi.

Inoltre, le strategie di innovazione in materia di salute e sicurezza devono navigare in un sottile equilibrio tra le politiche imposte dal governo e la percezione del rischio dei clienti. La resilienza sarà la chiave per un processo continuo di sviluppo dell'innovazione e la fiducia sarà un elemento importante per sostenere il rapporto tra gli organizzatori di eventi anche dopo la pandemia. Infine, il tempo sarà determinante per comprendere come le innovazioni si trasformeranno in un clima di continua evoluzione. Sebbene scatenate da una pandemia globale, le innovazioni nate da questo momento cambieranno probabilmente per sempre l'industria degli eventi.

3.2.1 Evidenze per fiere e congressi (MICE)

L'industria MICE è considerata un settore in rapida crescita. Genera valuta estera, aumenta il commercio e gli investimenti, fornisce occupazione, stimola le economie locali e promuove le destinazioni. La chiave principale del suo successo è la forte collaborazione con i settori dei viaggi, dell'ospitalità e del tempo libero che le forniscono prodotti e servizi. Pertanto, qualsiasi interruzione lungo la sua catena del valore può portare a perdite significative per i suoi stakeholder: organizzatori, partecipanti, fornitori, sponsor e destinazioni ospitanti. Sebbene l'industria sia resiliente, il nuovo coronavirus rappresenta la crisi che ha abbattuto i guadagni di un'industria precedentemente robusta¹³². Gli organizzatori di riunioni e congressi, che non erano in grado di garantire la sicurezza dei partecipanti, hanno deciso di annullare, posticipare o trasferire i loro eventi. Ci sono stati alcuni incontri che hanno adattato il formato virtuale o ibrido come alternativa agli eventi dal vivo.

Gli eventi virtuali si basano totalmente sulle tecnologie online, mentre gli eventi ibridi combinano piattaforme live e online. Il passaggio a questi formati implica la giusta combinazione di tecnologie, capacità di messa in scena e produzione, forte sostegno da

¹³¹ Dillette, A. & Sun-Ah Ponting, S. (2020) op. cit.

¹³² Disimulacion, M.A.T. (2020). Mice tourism during covid-19 and future directions for the new normal, *Asia Pacific International events management journal*

parte degli sponsor e interesse dei partecipanti. Inoltre, i gestori di eventi devono anche essere in grado di fornire un'esperienza coinvolgente, utilizzando tecnologie che cercheranno di replicare le interazioni umane. Attraverso i social media sono stati trasmessi spettacoli di balletto e orchestra, nonché tour tridimensionali di attrazioni naturali e artificiali. Utilizzando un formato accessibile, questi tour online hanno offerto uno scorcio del patrimonio culturale di una destinazione. Tuttavia, queste attività potrebbero contraddire l'essenza delle esperienze autentiche e sfociare nella mercificazione della cultura.

Gli eventi MICE basati sulla tecnologia possono consentire la co-creazione dell'esperienza dell'evento che, a sua volta, può portare a più valore per partecipanti, sponsor e fornitori. Ma i costi proibitivi, la mancanza di competenze, la tecnofobia e le questioni di sicurezza sono le barriere più comuni alle ICT. Tuttavia, l'assalto del Covid-19 ha cambiato questo paradigma. Webinar, teleconferenze e mostre virtuali sono diventati la norma nel 2020.

Si evidenziano di seguito i vantaggi più rilevanti degli eventi virtuali e ibridi. Innanzitutto, la piattaforma abilita l'*event manager* a raggiungere più segmenti di pubblico attraverso i social media. Questi consentono inoltre ai partecipanti di accedere agli eventi utilizzando applicazioni mobili. Per gli organizzatori, queste iniziative online riducono, tra le altre spese, i costi di affitto della sede, catering, trasporto, forniture di materiale e alloggio. Delegati, sponsor ed espositori hanno l'opportunità di partecipare agli eventi in tutta comodità dalle loro case, con possibile accesso alle presentazioni archiviate nei loro orari più convenienti. Le tecnologie per gli eventi MICE online forniscono anche un feedback in tempo reale che può essere utilizzato per il miglioramento continuo. Gli organizzatori hanno accesso alle statistiche post-evento su dati demografici, livelli di soddisfazione, preferenze e interessi dei partecipanti¹³³.

Ma nonostante l'onnipresente Internet, gli eventi aziendali virtuali e ibridi potrebbero non sostituire completamente l'esperienza delle interazioni faccia a faccia. Pertanto, per massimizzare il coinvolgimento, i gestori di eventi devono avvalersi di un team di fornitori di allestimenti, produzione e intrattenimento i cui compensi possono annullare qualsiasi potenziale risparmio derivante dall'hosting di conferenze online, incentivi e mostre virtuali. L'industria del turismo, sebbene sia una delle prime ad adottare le ICT, ha bisogno di rivisitare le caratteristiche e i vantaggi delle diverse tecnologie per eventi. La tregua provocata dalla pandemia può essere un momento opportuno per concettualizzare in modo proattivo eventi aziendali innovativi che utilizzano le ICT lungo la catena del valore. Le tecnologie possono essere utilizzate per collaborare tra le parti interessate; digitalizzare i processi di registrazione e pagamento; integrare intelligenza artificiale, robotica e realtà virtuale per la produzione; incorporare metriche utilizzando mappe di calore e sondaggi online; consentire la co-creazione di esperienze immersive; comunicare attraverso i social media; condividere analisi dei dati critici per il marketing e la pianificazione strategica. Pertanto, l'uso delle ICT può essere utilizzato come strumento per un migliore coinvolgimento, una maggiore soddisfazione del turista e un miglioramento dei ricavi e dei profitti.

Il "Nuovo Futuro" è dunque da giocare su cinque strategie per riprogettare il MICE e la gestione di eventi speciali: risoluzione, resilienza, ritorno, reimmaginazione e riforma.

¹³³ Disimulacion, M.A.T. (2020). op. cit.

L'analisi di Dashper e Finkel dimostra invece come i professionisti del settore MICE del Regno Unito considerino importanti le questioni legate all'accessibilità, alla diversità e all'inclusione¹³⁴. In generale si sottolinea che occorre garantire sedi accessibili per i delegati con esigenze speciali. Allo stesso modo si chiede di assicurare la diversità nella composizione dei panel (gruppi di discussione); un certo grado di discriminazione, in relazione a fattori come età, sesso, ecc. è testimoniata dalla maggior parte dei professionisti intervistati.

Il settore MICE sta rispondendo positivamente alla necessità di maggiore flessibilità e digitalizzazione dettata dalla pandemia, rimodellando il futuro degli incontri per gli anni a venire. Tuttavia, c'è il rischio reale che la necessità di un'azione rapida porti in secondo piano le questioni legate alla diversità e all'accessibilità. Anche la combinazione Covid-19 e Brexit suggerisce un futuro turbolento e c'è il pericolo che conversazioni e azioni per affrontare la disuguaglianza e la discriminazione vengano messe da parte pure in questo caso.

L'accessibilità e la diversità sono questioni estremamente complicate, che non possono essere affrontate rapidamente, ma che restano parte sostanziale per garantire sviluppo e risposte inclusive, tanto per i partecipanti che per i dipendenti. È quindi necessario mantenere l'attenzione sulle strategie di lungo termine e abbracciare l'attuale crisi come un'opportunità, ripensando un luogo di lavoro MICE più accessibile, diversificato e inclusivo.

Anche in tema ambientale emergono significative criticità, che richiederebbero un adattamento del settore MICE. Mostre e conferenze richiedono energia e risorse e impattano notevolmente sull'ambiente in quanto responsabili di emissioni in aria, acqua e suolo. Si ritiene che la tecnologia dell'informazione e della comunicazione possa ridurre significativamente queste emissioni indotte dall'uomo, sostenendo dunque la virtualizzazione degli eventi. Gli eventi virtuali, accessibili da ogni luogo, farebbero diminuire anzitutto i viaggi di lavoro, limitando in maniera importante l'uso di energia e risorse, nonché le emissioni nell'ambiente. Al riguardo, va evidenziato lo studio di Civardi che attraverso un revisione della letteratura analizza l'impronta ambientale degli eventi virtuali e la confronta con quella degli eventi fisici, dimostrando che la dematerializzazione nel settore MICE possa rappresentare un'alternativa sostenibile¹³⁵.

Per lo scopo sono stati presi a riferimento i dati UFI 2019 su una fiera tipo di tre giorni, con 120 espositori, 11.734 partecipanti e 11.600 metri quadri di suolo occupato.

In riferimento all'impatto proveniente da visitatori e organizzatori, la fiera avrebbe un'impronta di carbonio di 5922 tonnellate di CO₂ equivalenti. I principali contributori a queste emissioni sono le attività di viaggio con 0,47 tonnellate per partecipante, cui seguono i pernottamenti in hotel e la ristorazione rispettivamente con 39 tonnellate totali e 0,25 tonnellate per partecipante.

Per quanto riguarda l'impatto degli edifici e degli stand, un approfondimento rilevante indaga gli effetti associati alla preparazione, all'utilizzo e allo smantellamento di un evento, escludendo viaggi, pernottamenti, catering e materiale stampato. I risultati rivelano che la fiera può generare 75,5 tonnellate di CO₂ equivalenti, il 50,6% delle quali

¹³⁴ Dashper, K. & Finkel, R. (2020) Accessibility, diversity, and inclusion in the UK meetings industry, *Journal of Convention & Event Tourism*, 21:4, 283-307

¹³⁵ Civardi, C. (2020) Making industrial exhibitions green A literature research on the LCA of physical and virtual industrial exhibitions
https://www.v-ex.com/wp-content/uploads/2020/06/Sustainability-Report_Whitepaper.pdf

proviene da riscaldamento e illuminazione del locale. L'assemblaggio delle apparecchiature elettroniche ricopre, invece, oltre il 15% delle CO₂ equivalenti.

Di contro, negli eventi virtuali, un partecipante che utilizza un computer, uno schermo e i servizi Internet produce fino a 5 kg di CO₂ equivalenti al giorno. L'impatto ambientale di 11.734 visitatori per una fiera virtuale con 120 espositori sarebbe quindi di circa 58,67 tonnellate di CO₂ equivalenti al giorno. Questo dato risulta più di cento volte inferiore alla stima per l'evento fisico¹³⁶.

Le mostre tradizionali producono una grande quantità di CO₂, occorre dunque adottare tutti gli strumenti per diminuire il loro impatto sull'ambiente, come ad esempio gli eventi virtuali che costituiscono un'alternativa sostenibile. Le implicazioni del Covid-19 sull'industria MICE che hanno visto tra l'altro l'aumento degli eventi virtuali, si traducono parallelamente in una riduzione dell'impatto ambientale.

3.2.2 Evidenze per i Festival

Durante l'emergenza sanitaria in Italia, i festival culturali, così come tutte le attività in presenza, hanno dovuto sospendere l'attività a partire dalla fine di febbraio 2020. L'impatto è stato immediato sul piano sociale ma anche su quello economico. Oltre che cinema e teatri, che hanno azzerato gli incassi per mesi, ne ha risentito anche l'editoria, con le librerie ancora aperte ma senza presentazioni, incontri e festival. Per i festival va sottolineata anche la ricaduta negativa sul settore turistico. Gli eventi dal vivo hanno potuto riprendere a partire da giugno 2020, anche se con varie limitazioni: capienza delle sale ridotta, gestione più rigorosa delle prenotazioni, sanificazione, distanziamento sociale tra gli spettatori ma anche tra gli artisti, pochissime presenze straniere. Soprattutto nella fase iniziale, per gli spettacoli e i concerti anche le prove sono state ridotte al minimo, se non azzerate. Tutto questo ha comportato nuove complessità organizzative e un aumento dei costi di gestione, a fronte di una forte riduzione degli incassi. La situazione si è rivelata ancora più drammatica per le piccole sale, sotto i 100 posti, per le quali una capienza totale di quindici-venti persone tra spettatori, artisti e personale rende inevitabile la sospensione dell'attività. Alla riapertura, i programmatori dei festival si sono subito trovati di fronte tre opzioni: annullare l'edizione 2020, con il rischio di perdere i finanziamenti pubblici e gli sponsor; trasferire la programmazione in streaming o in digitale; far slittare l'evento ai mesi successivi¹³⁷.

Differenziata è stata la reazione dei vari settori (ma anche all'interno di uno stesso settore), sulla base della dimensione e delle specificità. In ambito musicale, i promoter dei grandi raduni di musica pop e rock hanno subito rinunciato a programmare le manifestazioni dell'estate, mentre le realtà più piccole soprattutto di classica e di jazz hanno quasi tutte cercato di tenere viva l'edizione 2020. Nell'insieme, oltre un terzo dei festival previsti nel 2020 è stato annullato. Ma centinaia di manifestazioni si sono tenute regolarmente, anche se in forma ridotta, con una significativa adesione del pubblico. A confermare la resilienza del settore, è l'alto numero di manifestazioni che hanno varato la prima edizione nel 2020: tra luglio e novembre sono nati ben 21 nuovi festival.

¹³⁶ https://www.v-ex.com/wp-content/uploads/2020/06/Sustainability-Report_Whitepaper.pdf

¹³⁷ Ponte di Pino, O., Alonzo, G. (2020) I festival culturali: dal lockdown a un nuovo inizio? L'impatto del Covid-19 sugli eventi dell'estate 2020, in "*Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura*" 2/2020, pp. 253-25

La sospensione degli eventi dal vivo ha avuto un effetto significativo sul breve termine e può averne uno ancora maggiore sul lungo termine. Nell'immediato, il confinamento domestico ha avuto un forte impatto sui consumi culturali. Da una indagine condotta tra il 18 e il 21 maggio 2020 da Impresa Cultura Italia-Confcommercio, si è osservato, oltre a un aumento dei consumi culturali digitali (+34% dell'utilizzo di piattaforme web in abbonamento e +20% dei canali a pagamento), un passaggio verso il digitale di diverse forme di intrattenimento¹³⁸. Nello specifico gli spettacoli dal vivo in digitale, nonostante una grande mole di offerta, non sembrano avere avuto un successo significativo e sono stati seguiti principalmente da quei fruitori che già prima del Coronavirus tendevano ad assistere a queste attività soprattutto in forma gratuita. 42 sono stati i festival che hanno deciso di trasferirsi totalmente online durante il lockdown. Alla riapertura, molte manifestazioni hanno scelto il doppio binario reale e virtuale, programmando eventi online con diretta web e creando contenuti specifici per il web ed eventi in streaming, contando su una maggiore alfabetizzazione digitale degli utenti (e cercando di raggiungere anche chi ha deciso di limitare le occasioni di potenziale contagio rinunciando agli eventi). Questa ibridazione riflette una tendenza più generale e cioè la contrapposizione tra reale e digitale, tra online e offline in cui le due dimensioni tendono a fondersi, sovrapporsi, intrecciarsi. Tra le nuove manifestazioni, emerge la conferma di una tendenza già presente negli ultimi anni: la nascita di manifestazioni in piccoli borghi, spesso nella forma del microfestival, con obiettivi di riqualificazione sociale e paesaggistica, di ripopolamento delle zone interne, oltre che di incremento del capitale reputazionale e come attrattore turistico.

I festival sono diventati parte del tessuto culturale della società globale e un'attività turistica e ricreativa a cui partecipano in molti. Le evidenze per il settore possono essere dunque analizzate anche in chiave sociologica. L'analisi di Davies (2020) esplora, grazie all'aiuto dell'economista ambientale Mair, alcuni problemi e opportunità per il futuro del settore¹³⁹. I festival sono un fenomeno sociale che si verifica praticamente in tutte le culture e sono stati definiti come un tempo di celebrazione sacro o profano, scandito da speciali osservanze (Getz 2012). Quattro sono i potenziali scenari analizzati o combinazione di questi.

Il primo è quello capitalista in cui lo Stato interviene per sostenere i mercati in crisi, estendendo il welfare, concedendo prestiti alle imprese e fornendo più credito. In termini di festival, il loro successo dipende dal valore di scambio della merce di intrattenimento, nonché dall'uso di gig-worker (appaltatori indipendenti, lavoratori di piattaforme online) e personale a contratto zero che non hanno protezione sul lavoro. I festival, soprattutto quelli più piccoli e senza scopo di lucro, sono un'industria ad altissimo rischio in termini economici, in balia delle forze di mercato più di tante altre a causa dei costi elevati e dei bassi margini di profitto. I festival sono ad alto rischio anche per l'elevato numero di persone che vi partecipano e richiedono un'enorme attenzione alle normative in materia di salute e sicurezza e alla gestione delle crisi.

Nel secondo potenziale scenario - socialismo di Stato - il governo protegge i settori dell'economia che assicurano i bisogni essenziali. Questa idea è tutt'altro che all'avanguardia, poiché il reddito di base universale è stato proposto come un'opzione per ridurre le disuguaglianze nella società già nel 1516 da Thomas More nel libro "Utopia".

¹³⁸ Ponte di Pino, O., Alonzo, G. (2020). op. cit.

¹³⁹ Davies, K. (2020): Festivals Post Covid-19, *Leisure Sciences*

L'ambiente del festival è stato spesso analizzato come utopico e in tal senso il festival dovrebbe essere accessibile a tutti. Mentre i festival non saranno mai considerati un bisogno essenziale e quindi non saranno mai completamente disponibili, se a tutti fosse fornito un reddito di base, ci sarebbe più reddito disponibile da spendere in attività come i festival. Questo a sua volta ridurrebbe i problemi legati all'accessibilità e all'inclusività. Il terzo potenziale risultato è un mondo distopico in cui le economie collassano. L'ambiente del festival non è escluso da questo scenario, vista la sua lunga storia di incidenti legati alla droga e alla criminalità. È probabile inoltre che la richiesta di qualche forma di prerequisito all'ingresso (es. tampone anti-Covid) potrebbe facilitare il mercato nero e l'attività fraudolenta.

L'ultimo potenziale scenario è quello di una società post-Covid basata sull'aiuto reciproco, in cui individui e piccoli gruppi iniziano a organizzare supporto e assistenza per i più fragili. Durante la pandemia c'è stata sicuramente una risposta forte, compassionevole e sana, con una miscela di socialismo di Stato e aiuto reciproco. Con una diminuzione dei viaggi aerei, con le distanze sociali e con una maggiore attenzione alle comunità locali e virtuali, esiste un potenziale per gli eventi più piccoli e per i festival virtuali. I festival di comunità più piccoli si rivelano una forma efficiente per limitare il numero dei partecipanti e ridurre i costi per gli ospiti.

3.2.3 Evidenze per gli eventi sportivi

La gestione delle crisi è diventata un'area di studio interdisciplinare sempre più accurata, ma la declinazione di concetti, sinergie e prospettive future in relazione agli eventi sportivi, anche internazionali, è ancora da sviluppare. La pandemia da Covid-19 ha sottolineato ulteriormente l'urgenza di una risposta tempestiva tanto per gli eventi sportivi che per i festival e gli eventi in generale. Lo studio di Miles e Shipway dà un contributo alla ricerca trasversale su sport e gestione degli eventi internazionali.

L'analisi si concentra su otto aree chiave di resilienza, come riportate nella figura 3.1 che segue¹⁴⁰:

- criticità nella resilienza della sede;
- percezione del rischio;
- resilienza individuale, comunitaria e sociale;
- gestione e controllo della folla;
- catastrofi a cascata;
- sinergia tra pubblico e privato;
- comunicazione di crisi;
- simulazione di scenari di disastro.

¹⁴⁰ Miles, L., Shipway, R. (2020) Exploring the Covid-19 Pandemic As a Catalyst for Stimulating Future Research Agendas for Managing Crises and Disasters at International Sport Events, *Event Management*, Volume 24, Number 4, pp. 537-552(16)

Figura 3.2 Quadro tematico per la gestione della crisi negli eventi sportivi internazionali



Fonte: Adattamento da Miles, L., Shipway, R. (2020)

Tra le evidenze che meritano maggiore attenzione vi sono quelle legate alla resilienza della sede. La severità dell'impatto di una crisi o di un disastro su un evento sportivo, e a sua volta sull'attrattività della destinazione ospitante, è parzialmente dipendente dai diversi gradi di vulnerabilità della sede. Poiché la resilienza di un grande evento è strettamente connessa alle fragilità della sede, si suggerisce che maggiore è la portata dell'evento, maggiore è l'attenzione da prestare nell'individuazione di un luogo idoneo e nell'identificazione delle eventuali criticità infrastrutturali. Le sedi degli eventi sportivi sono oggi dotate di tecnologie sempre più avanzate e sofisticate. La sostituzione di una sede a causa di eventi imprevedibili si rivela dunque impossibile e dove possibile porta con sé severe conseguenze sistemiche, economiche e reputazionali.

Un altro punto di attenzione è sulla percezione del rischio. In termini semplici, i tifosi non sono solo turisti, o viaggiatori o consumatori, ma hanno i caratteri distintivi di un gruppo, con chiare identità sportive che possono influenzare il comportamento e la percezione sia in termini di assunzione del rischio che di avversione al rischio. Lo scoppio del Coronavirus ha dimostrato che molti tifosi erano ancora disposti a viaggiare e a supportare il loro team, nonostante il rischio intrinseco nel partecipare a raduni di massa, dove è stretta la vicinanza fisica con altri sostenitori.

La pandemia ha inoltre evidenziato forti criticità tra pubblico e privato nella progettazione delle strategie di contenimento del virus. Ad esempio, non tutti gli impianti sportivi sono di proprietà pubblica. In ambito calcistico, gli stadi sono spesso di proprietà dei rispettivi club o società di gestione e queste organizzazioni hanno propri piani di emergenza, elaborati in un'ottica privata e a volte differenti tra loro. Quindi, poiché gli eventi sportivi mondiali sono vincolati a norme pubbliche e a legislazioni e standard internazionali, si apre uno spazio sostanziale di difformità persino tra sedi coinvolte nello stesso torneo sportivo¹⁴¹. Tutte le problematiche di resilienza vanno studiate ed affrontate con correttezza e rapidità per non incorrere in nuovi e gravi danni.

¹⁴¹ Miles, L., Shipway, R. (2020) op. cit.

Nel 2020 la pandemia Covid-19 ha dato un timeout allo sport e per la prima volta i Giochi Olimpici sono stati rinviati all'anno successivo (2021 Tokyo). Perfino durante le guerre mondiali, lo sport si è fermato completamente solo in alcuni paesi e solo per alcuni periodi. Da un lato, a seguito di questa decisione, sono iniziate le pressioni economiche; presto è apparso ovvio che senza spettatori, la maggior parte dei campionati sportivi professionistici si sarebbe trovata in enormi problemi finanziari. Dall'altro lato, c'è la pressione da parte del pubblico che sente la mancanza dello sport sia come evento dal vivo che mediato. Di conseguenza, per colmare le lacune, diversi media in tutto il mondo hanno iniziato a trasmettere famosi eventi sportivi storici invece di eventi sportivi in diretta. In queste circostanze insolite, l'analisi di Horky si chiede quanto siano importanti gli spettatori per gli sport professionistici e se esistano differenze tra i diversi tipi di sport¹⁴². Si assume che ci sia una differenza tra gli spettatori all'interno di un'arena e gli spettatori delle trasmissioni televisive. L'impatto degli spettatori su tutti i campionati diversi dal calcio può essere spiegato da uno sguardo più attento al mix delle entrate. Le diverse quote possono essere riassunte come entrate da contratti televisivi e altri introiti legati ai media; entrate da emissione di biglietti e direttamente correlate al giorno della partita; ricavi da sponsor e pubblicità. Dal momento che i contratti di sponsorizzazione si basano sull'attenzione individuale degli spettatori durante i giorni delle competizioni, senza audience televisiva è più difficile ottenere entrate da sponsorizzazioni. In generale, i numeri spiegano da un lato l'enorme dipendenza di tutti gli sport diversi dal calcio dagli eventi dal vivo in presenza di spettatori; dall'altro lato, il calcio può beneficiare di partite senza spettatori organizzate per la trasmissione, assicurandosi entrate da contratti televisivi.

Una riflessione importante è inoltre legata alla teoria del capitale di consumo, applicata agli sport. Si osserva come al crescere delle trasmissioni televisive, il gap tra il consumo di sport maggiori e sport minori aumenti nel tempo, ma la conversione del consumatore a programmi alternativi è più veloce nei consumatori di sport maggiori, rispetto a quella dei consumatori di sport minori.

Tuttavia, alcuni eventi sportivi sembrano trarre vantaggio dalla crisi pandemica; in particolare, tutti i tipi di sport elettronici stanno aumentando di popolarità. La trasformazione degli sport reali in versioni digitali merita un'attenzione significativa. Un esempio interessante può essere visto nella vela, uno sport che ha reagito molto rapidamente al Covid-19, trasformando il campionato di vela in una competizione digitale con un numero enorme di utenti.

In conclusione lo studio ha confermato l'importanza del calcio per l'Europa e che a livello mondiale le persone sembrano aver urgentemente bisogno di trasmissioni sportive; è quindi dimostrato che lo sport professionistico è essenzialmente uno spettacolo pubblico sia per i media che per gli spettatori dal vivo. Ma il calcio professionale si è trasformato in una performance finanziata dagli spettatori televisivi e giocato e trasmesso unicamente dai media. Di contro, tutte le altre competizioni sportive sembrano avere ancora bisogno di pubblico reale e non di spettatori virtuali.

¹⁴² Horky, T. (2021) No sports, no spectators – no media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19, *Soccer & Society*, 22:1-2, 96-102

Come detto, la pandemia ha avuto un impatto senza precedenti su vari eventi sportivi; nello specifico ha colto tutti di sorpresa il rinvio delle Olimpiadi di Tokyo. Nel 2020 si prevedeva un aumento del numero di turisti e visitatori in Giappone, in particolare a Tokyo e nelle prefetture circostanti. La pandemia ha causato invece un mancato reddito per i lavoratori del settore OMOTENASHI (settore dell'ospitalità giapponese) per il mancato arrivo dei turisti che avrebbero assistito ai Giochi¹⁴³. Al riguardo è stato condotto uno studio con tre sondaggi, prima dell'annuncio del rinvio, dopo l'annuncio del rinvio e dopo la dichiarazione dello stato di emergenza. I sondaggi hanno indagato come il rinvio delle Olimpiadi abbia influenzato il livello di felicità dei lavoratori nelle industrie OMOTENASHI. I risultati principali sono stati i seguenti. I livelli di felicità dei lavoratori sono diminuiti in modo anomalo dopo l'annuncio della decisione di rinvio. Due settimane dopo, sotto lo stato di emergenza, la loro felicità è tornata al livello precedente all'annuncio del rinvio. Parallelamente, subito dopo il rinvio i lavoratori non hanno previsto una diminuzione del loro reddito. Da questi risultati, si può sostenere che il rinvio delle Olimpiadi abbia abbassato il livello di felicità dei lavoratori a causa della perdita in ospitalità dei potenziali turisti, piuttosto che della perdita di reddito. Tuttavia, la maggior parte dei lavoratori si è ripresa dalla perdita delle Olimpiadi entro due settimane, sebbene la recessione economica sia peggiorata.

Gli eventi sportivi e il turismo sono strettamente collegati. Sfortunatamente, il turismo e lo sport sono stati e sono ancora tra i settori più colpiti dal nuovo coronavirus. Quando la maggior parte del lavoro viene spostata online e mentre si discute di ospitare grandi eventi internazionali nel mondo online, questo potrebbe essere il momento giusto per ricordare e rafforzare il significato degli eventi sportivi e l'impatto economico che questi possono avere sul turismo e l'ospitalità. Le conclusioni della ricerca di Borovcanin dovrebbero essere di utilità pratica per i pianificatori di eventi sportivi, i gestori di eventi, ma anche per le DMO e il turismo locale¹⁴⁴.

Gli eventi sportivi in un periodo pre pandemico hanno svolto un ruolo significativo nelle strategie di marketing delle destinazioni turistiche, attirando una significativa attenzione da parte dei media. Quando inizierà il riavvio del turismo, anche i governi e gli organismi di regolamentazione saranno significativamente interessati a stimolare attività che possano produrre benefici rapidi per il loro impatto economico, sociale, ambientale. La decisione di ospitare un evento sportivo è una decisione complessa in quanto può causare effetti sulla destinazione e sulla comunità locale. Questo studio ha ampliato l'ambito delle conoscenze sugli effetti degli eventi sportivi, e delle maratone in particolare, che potrebbero essere utili per gestori di hotel e per le autorità locali che considerano di ospitare eventi sportivi. La conclusione principale è che, contrariamente agli eventi MICE, gli eventi sportivi sono difficilmente realizzabili online. Dunque, non appena la situazione pandemica sarà sotto controllo a livello locale e internazionale, gli eventi sportivi rappresenteranno uno stimolo perfetto per la ripresa economica dell'industria alberghiera, influenzando in particolare su due indicatori di performance, entrate da occupazione per camera disponibile ed entrate totali, ma senza particolari effetti sulla tariffa media giornaliera. Questi risultati sono in una certa misura in linea con ricerche

¹⁴³ Yamamura, E. and Tsutsui, Y. (2020). The Impact of Postponing 2020 Tokyo Olympics on the Happiness of O-MO-TE-NA-SHI Workers in Tourism: A Consequence of COVID-19." *Sustainability*, vol. 12

¹⁴⁴ Borovcanin, D., Cuk, I., Lesjak, M., & Juvan, E. (2020). The Importance of Sport Event on Hotel Performance for Restarting Tourism After COVID-19. *Societies* (2075-4698), 10(4), 90.

precedenti che indicavano impatti economici positivi degli eventi sportivi sulla destinazione e sulla comunità locale.

Per gli studiosi di attività fisica, salute e benessere, sport e turismo e di eventi, due sono le conseguenze evidenti delle restrizioni attuate per combattere la diffusione del virus. In primo luogo, il desiderio delle persone di uscire e di avere più mobilità. In secondo luogo, il riconoscimento da parte dei responsabili politici che sia l'attività fisica che il coinvolgimento nello sport giocano una parte fondamentale nel garantire il benessere fisico e psichico delle persone. Lo studio di Weed esplora la risposta di sport e turismo al Covid-19 secondo cinque aree: atteggiamento nei confronti dell'annullamento di grandi eventi sportivi; ricreare e rivivere lo sport durante il lockdown; risposta del pubblico sportivo a una nuova normalità; ruolo dell'esercizio fisico e delle attività all'aria aperta durante il blocco; incremento delle modalità di viaggio e di trasporto sostenibili¹⁴⁵.

- Man mano che la diffusione del Covid-19 diventava più chiara, nei mesi di febbraio e marzo 2020 gli organizzatori di eventi sportivi e gli amministratori hanno iniziato a considerare posticipi o annullamenti. Quello che si è evidenziato è però un atteggiamento campanilistico e insulare secondo cui molti amministratori coinvolti non hanno accettato la responsabilità dell'impatto sociale dell'evento sulla salute, anche di fronte a un bilancio di migliaia di vittime.
- Gli spettacoli che di solito attiravano sia un pubblico dal vivo che un vasto pubblico televisivo si sono interrotti. Ciò ha lasciato le reti televisive con lacune nei loro programmi e fanatici dello sport con lacune nella loro vita. La risposta in molti paesi è stata quella di rivolgersi al passato e alla nostalgia, riproponendo eventi sportivi storici. Una domanda chiave è se il ruolo della nostalgia, nel sostenere il benessere, dipenda dagli elementi riparatori legati alla memoria o dalla speranza e dall'aspettativa che il turismo sportivo sia nuovamente possibile in futuro.
- La nuova normalità nel periodo di pandemia ha riguardato la ripresa dello sport ma giocato a porte chiuse. La domanda chiave è se l'esperienza condivisa dello sport dipenda dalla sensazione che si stia partecipando ad un festival e a una celebrazione. Più in concreto, l'esperienza di guardare il calcio a casa ha il potenziale di essere stranamente isolante. Questo è probabilmente irrilevante se si cerca solo di guardare una partita, ma se si sta cercando di condividere un'esperienza, è probabile che sia deludente. In particolare questo avviene se la ripresa dello sport dal vivo, ma a porte chiuse, è stata alimentata dalla nostalgia ristoratrice nel periodo in cui lo sport dal vivo era totalmente sospeso.
- La ricerca sull'esercizio fisico mostra che fare sport in ambienti naturali migliora il benessere, ma il senso del movimento e la distinzione percettiva di non essere a casa è altrettanto importante.
- Il blocco dovuto alla pandemia ha portato a una riduzione di tutte le forme di viaggio motorizzato e in conseguenza all'aumento di modalità di viaggio e trasporto sostenibili. I dati hanno anche mostrato aumenti significativi nell'uso della bicicletta. In conseguenza i miglioramenti infrastrutturali che forniscono

¹⁴⁵ Weed, M. (2020) The role of the interface of sport and tourism in the response to the COVID-19 pandemic, *Journal of Sport & Tourism*, 24:2, 79-92

percorsi e accessi privi di barriere potrebbero avere un impatto considerevole sui viaggi sostenibili, sia in termini di pendolarismo che sul turismo sportivo in bicicletta, nonché sui livelli di attività fisica attraverso il viaggio attivo.

In conclusione le risposte al Covid-19 in termini di interfaccia tra sport e turismo possono contribuire ai risultati e agli obiettivi politici per il benessere, la salute fisica, la salute mentale e nel sostenere la crescita degli spazi verdi e i viaggi sostenibili.

Tra gli eventi sportivi annullati a causa dell'elevato rischio di trasmissione del Covid-19 vi sono le competizioni ciclistiche. Per gli atleti professionisti è importante rimanere attivi per il benessere individuale e continuare a competere per sostenere i redditi. A questo scopo viene analizzata un'applicazione di realtà mista, denominata Zwift, che consente di condurre competizioni sportive virtualmente mediate, che assomigliano realisticamente allo sport tradizionale¹⁴⁶. Per testare questa proposta, sono stati confrontati i dati sulle prestazioni dei ciclisti professionisti in competizioni virtuali con quelli ottenuti nelle gare ciclistiche tradizionali, contribuendo alla discussione sulla peculiarità dello sport e dell'eSport. Nelle interviste ai ciclisti professionisti, si è esplorata la loro percezione rispetto a una dimensione nuova e mista di interazione tra fisico e virtuale negli eventi ciclistici mediat. E' emerso che gli atleti professionisti percepiscono la virtualizzazione dello sport principalmente come positiva, ma menzionano anche alcuni rischi specifici. Di conseguenza, gli eventi sportivi virtuali sono adatti per condurre competizioni realistiche durante e dopo la pandemia. Il fatto che le gare virtuali replichino parti specifiche del mondo reale (come le prove a tempo o i finali di gara) è ben apprezzato dagli atleti pur esistendo differenze soggettive nella percezione. Nonostante l'attività sportiva rappresenti una parte importante nella vita di miliardi di persone, la pandemia da Covid-19 ha mostrato che vi è una sostanziale mancanza di alternative sportive digitali. Il "gioco di ciclismo online" Zwift offre all'utente la possibilità di collegare la propria bicicletta all'applicazione, utilizzando un cosiddetto allenatore smart. Attraverso l'uso di più sensori, le prestazioni dell'utente vengono trasferite ad un avatar, all'interno di un mondo virtuale, che consente di allenarsi con gli amici o competere in gare regolarmente tenute, mantenendo allo stesso tempo l'attività fisica reale. Poiché il Covid-19 potrebbe avere effetti a lungo termine sulla pratica dell'esercizio fisico e sugli eventi sportivi correlati, nuove applicazioni come Zwift rappresentano una grande opportunità per aiutare gli utenti a mantenersi allenati anche in circostanze difficili. Tra le preoccupazioni degli atleti vi è la possibile manipolazione dei dati, ad esempio la correttezza del peso corporeo dichiarato nel contesto virtuale. Questa preoccupazione sembra ragionevole, poiché il peso indicato nelle gare virtuali è in alcuni casi notevolmente inferiore rispetto alle gare del mondo reale. Finora la tecnologia si è concentrata principalmente sull'interazione audiovisiva mentre oggi è migliorato l'input fisico e l'output tattile, estendendo il continuum realtà-virtualità. Inoltre è utile sottolineare che, mentre a prima vista gli atleti sembrerebbero competere l'uno contro l'altro, in realtà la tecnologia consente di collaborare e fare gioco di squadra come nello svolgimento di una competizione sportiva a squadre del mondo reale. Gli sport virtuali giocano un ruolo decisivo anche per quanto riguarda le componenti psicologiche e sociali.

¹⁴⁶ Westmattmann, D., Grotenhermen, J-G., Sprenger, M. & Schewe, G. (2020). The show must go on - virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic, *European Journal of Information Systems*

Da un punto di vista finanziario, gli atleti e gli sponsor possono sfruttare la piattaforma virtuale per ridurre le perdite derivanti dalle competizioni annullate. I team possono produrre contenuti da casa, distribuirli tramite i social media e quindi integrare le trasmissioni ufficiali. In un contesto più ampio, le forme di interazione virtualmente mediate, ad esempio con i fan, potrebbero essere applicate agli eventi sportivi frequentati in massa, come parte della "nuova normalità". Alla luce della crescente attenzione prestata allo sport virtuale, è necessario chiarire se lo sport virtuale deve essere integrato nelle federazioni sportive esistenti o se devono essere create istituzioni indipendenti responsabili delle regolamentazioni. Ad esempio deve essere garantita l'affidabilità delle misurazioni rilevate attraverso diverse configurazioni hardware e devono esserci meccanismi (ad es. trasparenza e registrazione dei dati tramite più fonti) per identificare i dati sospetti. La trasparenza dei dati è importante non solo per prevenire la manipolazione, ma può anche essere preziosa per atleti e allenatori per identificare il proprio potenziale. Inoltre, i dati sulle prestazioni possono fornire informazioni aggiuntive per gli spettatori, che non sono disponibili nello sport del mondo reale¹⁴⁷.

3.3 Eventi verso la riapertura e la ripresa

Quando diminuiranno le restrizioni legate all'emergenza sanitaria, si prevede che ci sarà un significativo rilancio per l'industria degli eventi; questo è anche dimostrato in un'indagine commissionata da Epson allo psicologo Steven Taylor, studioso del comportamento sociale in periodi di pandemia. Lo studio è stato realizzato in Italia, Spagna, Francia, Germania e Regno Unito ed ha rivelato che gli europei ritroveranno un nuovo entusiasmo e voglia di tornare ad eventi dal vivo come festival e concerti. Una particolare attenzione è stata data alle differenze generazionali, prendendo a riferimento le seguenti categorie¹⁴⁸:

- Silent Generation, nati prima del 1946
- Baby Boomers, nati tra il 1946 e il 1964
- Millennials, nati fra il 1980 e il 1993
- Generazione Z, nati tra il 1994 e il 2001.

L'89% dei rispondenti ha sofferto l'assenza degli eventi in presenza, il 92% vuole tornare a parteciparvi il più presto possibile e la domanda sarà ancora più intensa di prima.

L'84% degli italiani programma di partecipare a un numero di eventi uguale o maggiore e tra quelli che dichiarano un numero maggiore, nel 61% dei casi la motivazione risiede nella provvisorietà della vita e nella volontà di recupero del tempo perso, contro il dato europeo del 56%.

In Italia un 47,8% pensa che gli eventi lo rendano felice contro un 57,6% della Spagna. Durante il lockdown molte persone hanno speso il loro tempo ripensando agli eventi cui avevano partecipato in passato. Il 50,3% degli italiani ha condiviso questi ricordi con la famiglia e gli amici. Il 61% degli italiani ha guardato concerti ed eventi online o in televisione come surrogato della presenza, contro un 51% degli europei.

¹⁴⁷ Westmattmann, D., Grotenhermen, J-G., Sprenger, M. & Schewe, G. (2020). op. cit.

¹⁴⁸ <https://www.epson.it/insights/article/una-ricerca-epson-prevede-che-dopo-la-pandemia-ci-sara-un-rinnovato-desiderio-di-socialita-e-di-eventi>

Il 74,2% degli italiani è felice quando vede o programma eventi con parenti ed amici, contro un 78% europeo.

In Italia un 59,4% si è sentito annoiato e triste per non essersi recato agli eventi, contro un 63% dell'Europa. Questo sentimento è maggiore per le donne con un 60,6%, per la Generazione Z con il 65,8% e per i Millennials con il 62,4%.

Dopo la Spagna, è l'Italia a registrare una delle più alte percentuali per la voce tristezza (48%). Più tristi sono le donne con un 55,4% e la Silent Generation con un 75%.

In Europa, il Regno Unito registra invece la noia come l'emozione più alta (48%), insieme alla Generazione Z con un 52,2% e alle donne con un 45,9%.

Il 44% dei francesi dichiara di aver risparmiato denaro, non avendo partecipato agli eventi, contro il 43% dei tedeschi e il 36,6% degli italiani.

In conclusione la pandemia ha spinto le persone ad apprezzare di più le cose, le relazioni e le esperienze di cui sono state private e a desiderare una vita più intensa. Tutto questo è più rilevante nelle generazioni più mature e nelle donne.

L'indagine testimonia dunque il desiderio di tornare alla vita sociale come prima della pandemia, di partecipare ad esperienze dal vivo e questo movimento avverrà rapidamente. In un primo periodo ci sarà un'iper-socialità, come nel dopoguerra e in questo contesto gli eventi in presenza avranno un grande peso.

Alcune persone, stanche e stressate a causa della pandemia, faranno progetti in base al loro stato d'animo e dunque è probabile che provino ansia al pensiero di partecipare agli eventi dal vivo, sopravvalutando quest'emozione. In un primo momento saranno preoccupate, ma poi questo stato svanirà con rapidità¹⁴⁹.

In definitiva, nonostante gli effetti negativi della pandemia, l'aumento della domanda sarà significativo e l'industria degli eventi è chiamata ad organizzarsi rapidamente e al meglio.

La voglia di tornare a partecipare ad eventi dal vivo è stata soddisfatta inizialmente con l'allentamento delle restrizioni e il passaggio attraverso studi clinici¹⁵⁰. A Barcellona già a dicembre 2020 si è sperimentata la strada del trial clinico; circa 500 persone hanno partecipato a un dj-set nella storica sala concerti Apollo, senza distanziamento interpersonale ma indossando obbligatoriamente mascherine ffp2. Nessuno aveva malattie croniche e tutti erano in possesso di un risultato negativo al test molecolare effettuato con tampone nei precedenti 14 giorni. Tutti i partecipanti sono stati inoltre sottoposti a un test antigenico rapido sul posto. In ogni caso, i 500 partecipanti si sono sottoposti a due tamponi molecolari post evento e non è stato registrato nessun contagio. Ad aprile 2021 il trial clinico è stato sperimentato per gli eventi al Dôme de Marseille, che di solito ha capienza di 8.500 persone. All'evento sono stati ammessi solo mille partecipanti volontari, che prima di potere accedere alla struttura sono stati sottoposti a tampone molecolare, così come all'uscita. I test antigenici potrebbero essere dunque una soluzione valida come misura di sicurezza anti-contagio negli eventi, dai concerti ai congressi.

Israele è stato invece tra i primi paesi a sperimentare l'uso del Green pass. Già a marzo 2021 era pronta la terza fase del piano di uscita dalla pandemia e tra le indicazioni del Ministero della salute vi erano anche quelle per la riapertura degli eventi. In generale, oltre a stabilire le misure sulla possibilità di occupazione delle sale, veniva consentito

¹⁴⁹ <https://www.epson.it/insights/article/una-ricerca-epson-prevede-che-dopo-la-pandemia-ci-sara-un-rinnovato-desiderio-di-socialita-e-di-eventi>

¹⁵⁰ https://www.meetingcongressi.com/it/meetingblog/200496/fare_ripartire_gli_eventi_trial_linee-guida_e_riapertura_nel_mondo.htm

l'ingresso agli eventi solo ai possessori del Green Pass. Il Green pass è il documento che attesta il completamento del percorso vaccinale o della guarigione dal Covid-19. L'unica deroga è prevista per una percentuale minima di partecipanti con presentazione dei risultati negativi al test Covid.

Una raccolta di buone pratiche per la riapertura degli eventi business è stata pubblicata dall'Ufi "The Global Association of Exhibition industry" a marzo 2021. La guida mira ad aiutare i centri congressuali ed espositivi, gli organizzatori di eventi e congressi e le destinazioni a prepararsi per una riapertura regolare e sicura delle attività. Già a giugno 2020 l'UFI aveva pubblicato le Raccomandazioni globali per la riapertura di fiere ed eventi B2B post pandemia. Queste fungono da aggiunta alle normative esistenti e alle procedure in materia di salute e sicurezza stabilite dall'Organizzazione mondiale della sanità. Sono progettate per aiutare a pianificare, gestire e monitorare le fiere, al fine di ridurre al minimo i rischi per la salute e la sicurezza di lavoratori, appaltatori, espositori e visitatori.

L'industria delle fiere riconosce che i raduni di massa sono eventi ad alto potenziale di rischio per la salute pubblica se non pianificati e gestiti con cura. Gli eventi vanno valutati in base alla loro tipologia e non in base a un rigido numero totale di persone. Ai decisori viene chiesto di differenziarli in modo specifico. Questo *framework* segue le definizioni ISO 25639:2008 secondo cui un'esposizione o fiera è un evento in cui prodotti, servizi o informazioni sono esposti e diffusi. Le fiere si distinguono da "conferenze", "convegni" o "seminari" o altri eventi aziendali e dei consumatori. Ai fini di una migliore applicazione del *framework*, è utile ricordare che le fiere comprendono¹⁵¹:

- Mostre e/o fiere: mostre che promuovono lo scambio e il commercio, il cui pubblico principale sono i visitatori professionali (B2B).
- Mostre e/o fiere pubbliche: mostre aperte principalmente al pubblico. Un'esposizione pubblica è talvolta nota anche come esposizione o fiera dei consumatori (B2C).
- Conferenze: incontro formale organizzato, o serie di incontri, composto da rappresentanti appartenenti a un gruppo di interesse comune, in cui vengono discussi temi, idee e politiche.
- Convegni: incontro organizzato di un settore, professione o organizzazione per condividere conoscenze ed esperienze. Un convegno è talvolta nota anche come "congresso".

Le misure da attuare a tutela di tutti partecipanti alla fiera, in fase di progettazione (pre-evento), in fase operativa (in fiera) e di revisione (dopo l'evento), sono cinque¹⁵².

- Garantire la sicurezza individuale e del personale:
Eseguire l'analisi dei rischi in fase di pianificazione dell'evento. Gestire l'uso dei materiali di protezione in fase pre, durante e post evento.
- Consentire il distanziamento fisico:
Introdurre barriere e segnare il pavimento per indicare le regole di spazio per tutte le file e gli spazi pubblici. Aggiungere una partizione trasparente o una barriera tra i mobili utilizzati in fiera e tra le persone, in fase pre, durante e post evento. Consentire ampia

¹⁵¹ <https://www.ufi.org/industry-resources/coronavirus/>

¹⁵² <https://www.ufi.org/industry-resources/coronavirus/>

distanza tra stand e corridoi di circolazione in tutte le fasi dell'evento e usare il modello "tipo di conferenza" per gli eventi collaterali.

- Aumentare le misure di salute e sicurezza:

Abilitare il controllo degli accessi ed eseguire esami sanitari. Lavorare con linee guida che indirizzano / negano l'ingresso alle parti interessate che non effettuano lo screening sanitario. Assicurare generale pulizia, igienizzazione e disinfezione delle aree di uso comune. Abilitare la politica di non contatto. Assicurare recinzioni e showroom ventilati, nonché altre strutture con aria condizionata processi di condizionamento e filtrazione dell'aria. Adattare le politiche di smaltimento dei rifiuti frequenti. Facilitare e incoraggiare gli espositori ad avere regimi di pulizia e disinfezione per stand, mostre e materiali promozionale elettronico.

- Implementare politiche di controllo della folla:

Gestire il flusso dei partecipanti. Adattare il processo di registrazione e gestire le impostazioni per ridurre i contatti in loco. Gestire e controllare il numero di partecipanti al piano espositivo. Gestire e controllare l'offerta di ristorazione.

- Promuovere l'applicazione delle misure:

Lavorare all'interno di un quadro giuridico che definisce chiaramente i doveri e le responsabilità di tutte le parti portatori di interessi coinvolti. Stabilire e mantenere comunicazione diretta con gli enti locali. Stabilire punti di servizio medico. Stabilire programmi di formazione sulla prevenzione delle epidemie. Verificare i dettagli di registrazione sul sito e, quando opportuno, informare le autorità sanitarie di questo processo. Monitorare nuove fonti di informazione (ad esempio podcast). Creare e amministrare una procedura per affrontare direttamente le preoccupazioni dei presenti. Monitorare i movimenti della folla in tempo reale (ad es. tecnologia per tracciare i partecipanti come bracciali e mappe di calore).

A livello nazionale, tra le prime proposte per un nuovo modo di incontrarsi in fiera e nello spazio digitale va segnalata la piattaforma adottata dall' ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane) nel mese di agosto 2020; la piattaforma "SMART365" rappresenta un elemento importante dello scenario pandemico ma guarda anche al futuro¹⁵³. "SMART365" consente il contatto con le controparti all'estero, che non si possono incontrare di persona né accogliere presso gli eventi, se non in una misura ridotta e tra restrizioni varie. In futuro la piattaforma potrà accompagnare l'offerta delle fiere fisiche, che saranno sempre più interconnesse con lo spazio digitale, ma resteranno momenti insostituibili di presenza sui mercati. Con il ritorno alla normalità le imprese italiane continueranno a trovare molteplici vantaggi per utilizzare questo strumento: dalle missioni istituzionali alle iniziative su mercati lontani o difficilmente raggiungibili; dall'approfondimento a distanza dei contatti attivati in presenza alla preparazione degli incontri con le controparti; il tutto con il valore aggiunto dello *scouting* dei mercati esteri a cura della rete ICE, con la possibilità di costruire agende personalizzate in occasione delle iniziative digitali a partecipazione diretta. Lo strumento è efficace se si integra pienamente nell'ambiente in cui opera e tutti i potenziali partner fieristici, associativi e imprenditoriali possono condividere idee e progetti per la costruzione di eventi digitali, che arricchiranno la promozione del sistema Italia nel mondo. Nello specifico le potenzialità della piattaforma sono: cataloghi online, incontri B2B, stand virtuali, webinar fino a 500 operatori. E' un servizio chiavi in mano che

¹⁵³ <https://www.ice.it/it/eventi/smart-365>

include l'approccio al mercato, la personalizzazione, campagne pubblicitarie e selezione di partner.

Anche la BIT (Borsa internazionale del turismo italiana) ha sperimentato nella sua ultima edizione, maggio 2021, gli strumenti della conversione digitale, offrendo a tutti gli stakeholder del settore una piattaforma per incontri B2B e altri destinati al pubblico¹⁵⁴. La piattaforma è stata visitata da 58mila utenti, 1.600 espositori hanno incontrato più di 600 acquirenti attraverso più di 7.000 appuntamenti in videochat. In poco tempo la piattaforma è stata alimentata da contenuti multimediali e tradizionali, con oltre 1.900 *stories* degli espositori e 3.300 prodotti. Con 1,5 milioni di *impression* i visitatori hanno dimostrato il loro apprezzamento per la piattaforma e i social hanno registrato una copertura di 37.912 utenti.

La formula digitale ha mostrato tutta la sua utilità per un segmento che necessita di riprendersi e ripartire. Anche se giugno 2021 segna il ritorno delle fiere in presenza, questa modalità può garantire in futuro un'opportunità nuova, che completa la partecipazione fisica con un'offerta più ricca e innovativa. Fino a settembre 2021 rimarrà disponibile l'area espositiva digitale e ci sarà un continuo aggiornamento dei contenuti degli espositori e anche le registrazioni delle più stimolanti chiacchierate resteranno a disposizione. L'edizione si è caratterizzata anche per il rilievo e l'attualità delle tematiche affrontate, quali enogastronomia e cultura, turismo lento, cicloturismo. I contenuti di più alta qualità sono stati affrontati attraverso gli appuntamenti in streaming di Bit Talks con contributi di esperti del settore.

Al centro di questi appuntamenti c'è sempre un turista che prima di scegliere una destinazione, cerca esperienze coerenti con il proprio stile di vita. Le proposte sono dunque influenzate dal viaggiatore ed è importante saper anticipare i suoi desideri, creando una rete con gli attori più adeguati. E' previsto che BIT 2022 si tenga in edizione ibrida.

Maggio 2021 è stato un mese decisivo per progettare le riaperture. Le grandi agenzie del *meeting e business travel* e della *live communication* si sono riunite in presenza, per discutere sulla ripartenza del settore MICE, a bordo della nave Msc Grandiosa¹⁵⁵. Dagli incontri ospitati a bordo della nave e successivamente a Roma emergono tutti gli interrogativi sulle modalità con cui far ripartire gli eventi e le destinazioni; di seguito si riportano le constatazioni principali.

Dopo un 2020 trascorso a riposizionare le organizzazioni, gli eventi sono stati pianificati nuovamente e ne sono realizzati 2500 in modalità virtuale, con fatturati più modesti. L'uso del digitale è stato colto come una vera e propria occasione, mentre salute e sicurezza sono diventati un requisito indispensabile e la sostenibilità ha acquisito sempre più importanza per tutto il settore.

La ripresa del MICE sarà lenta e le organizzazioni progetteranno per giugno 2021 principalmente meeting aziendali e viaggi d'incentivazione. Per gli eventi internazionali bisognerà aspettare invece il 2022.

Tra le richieste delle imprese quella che risalta di più è la programmazione di meeting motivazionali per migliorare lo spirito di squadra e i rapporti umani che sono venuti meno

¹⁵⁴ <https://bit.fieramilano.it/press/comunicati-stampa/tra-b2b-e-viaggiatori--bilancio-positivo--per-l-inedita-formula-.html>

¹⁵⁵ <https://www.missionline.it/mission-mice-post/fare-ripartire-il-mice/>

con lo *smart working*; è importante spronare e formare il personale ad una nuova genialità creativa. Le formule online non hanno raggiunto lo scopo di unire lo staff ed è necessario spostarsi su formule ibride e in presenza.

Gli eventi virtuali hanno portato grandi innovazioni ma in futuro non sostituiranno quelli in presenza; saranno di supporto per produrre ulteriori sviluppi dei contenuti.

Durante la pandemia l'industria degli eventi non ha organizzato solo eventi da remoto ma anche qualche grande evento in bolla, Covid free. Oltre il caso della Msc Grandiosa, altri esempi sono i mondiali di sci di Cortina 2021 e le prossime Olimpiadi di Tokyo. A Cortina sono state realizzate differenti bolle per atleti, staff, istituzioni e giornalisti, che non entravano in contatto tra loro. Da questo esperimento sono risultati solamente 23 positivi su 23.000 tamponi in due settimane e questo potrebbe essere uno strumento replicabile.

Resta però la realtà di un settore MICE troppo frammentato e che non si sente rappresentato dal Governo. Tra settembre e ottobre la campagna di vaccinazione avrà probabilmente raggiunto una significativa copertura, ma sembra ancora inesistente una proposta per pianificare i mercati all'estero.

Nel prossimo futuro, tra le tendenze che ispireranno gli eventi, oltre a sicurezza e digitale gli organizzatori saranno sempre più attenti alla sostenibilità. Il lavoro delle organizzazioni è evidentemente centrato sull'uscita dall'emergenza economica, ma le imprese sembrano anche sensibili ad iniziative per la tutela dell'ambiente e il supporto sociale. Ad esempio, nonostante la pandemia abbia obbligato all'uso di materiali monouso, che moltiplicano i rifiuti e il consumo di energia, la sostenibilità resta comunque impegno ed obiettivo per imprese e organizzatori di eventi.

Da tempo la sostenibilità è un punto di attenzione per l'industria degli eventi e ha continuato ad esserlo durante l'emergenza sanitaria, anche perché politiche sostenibili danno vantaggio competitivo.

A inizio 2020 uno studio di Promoleaf già rilevava un 60% di intervistati prediligere eventi che abbracciassero attività sostenibili¹⁵⁶.

Anche il Rapporto Coop 2020 evidenzia un 27% di rispondenti che acquista prodotti sostenibili in misura maggiore rispetto a prima della pandemia e un 20% che è più propenso ad acquistare presso aziende che agiscono nel pieno rispetto dei lavoratori. Altro dato interessante è l'individuazione di un 35% dei manager che vede nell'economia verde uno dei principali indirizzi del prossimo futuro¹⁵⁷.

Una ricerca di Earnst & Young registra invece un 70% di manager che dopo la pandemia redigerà un piano di sostenibilità corredato da obiettivi.

Un'ultima conferma viene dalla 20a edizione dell'indagine sul risparmio realizzata da Acri-Ipsos, secondo cui il 68% dei rispondenti riconosce nella sostenibilità la chiave di crescita futura per l'Italia post-pandemia.

La sostenibilità negli eventi è perlopiù associata ad azioni di tutela ambientale, ma un evento può essere sostenibile anche in un'ottica sociale ed economica.

La sostenibilità ambientale di un evento include pratiche di base, ma anche attività come per esempio la scelta di una sede che utilizzi energia da fonti rinnovabili e l'educazione dei partecipanti a comportamenti anti-spreco.

¹⁵⁶ https://www.meetingecongressi.com/it/meetingblog/200582/sostenibilita_negli_eventi_dal_pre-pandemia_al_next_normal.htm

¹⁵⁷ <https://www.italiani.coop/wp-content/uploads/2020/09/PRESENTAZIONE-RAPCOOP2020-web-hd.pdf>

Secondo i principi di sostenibilità sociale deve esserci attenzione al benessere della comunità ospitante e condivisione dell'organizzazione dell'evento. Buone pratiche implicano anche rispetto dei diritti umani e lavoro in sicurezza.

Un evento è sostenibile dal punto di vista economico quando favorisce ad esempio il sostegno delle attività locali, le collaborazioni diffuse e la trasparenza delle azioni.

In conclusione, in un periodo pandemico di spostamenti soggetti a limitazioni, il carattere *local* degli eventi diventa essenziale e dunque il coinvolgimento della destinazione ospitante con la sua comunità risulta imprescindibile. Le destinazioni minori, capaci di garantire sicurezza e distanziamento, potrebbero cogliere l'occasione per entrare nei circuiti dell'industria degli eventi.

Si segnala infine la recente nascita del marchio Ecoevents che segue un protocollo di 110 buone pratiche, di cui 10 obbligatorie. Tra le iniziative risalta il progetto Food for Good, sostenuto anche da Federcongressi&eventi, che dona il cibo non consumato durante gli eventi a case-famiglia, mense e centri di accoglienza¹⁵⁸.

In chiusura è doveroso sottolineare che con l'ordinanza del 29 maggio 2021 il Ministero della salute ha emanato le linee guida per la ripresa delle attività economiche e sociali. Tra queste attività sono ricompresi Congressi e grandi eventi fieristici, sagre e fiere locali, cinema e spettacoli dal vivo. Il Consiglio dei ministri ha fissato la riapertura con date differenziate, al 15 giugno 2021 per le fiere, sagre e manifestazioni locali e al 1° luglio per convegni e congressi. Per quanto riguarda convegni, congressi, grandi eventi fieristici, convention aziendali ed eventi ad essi assimilabili, le indicazioni sono da integrare, in funzione dello specifico contesto, con quelle relative alla ristorazione (con particolare riferimento alle modalità di somministrazione a buffet).

Anche le indicazioni applicabili a sagre, fiere e altri eventi e manifestazioni locali assimilabili devono integrarsi con le indicazioni previste per i contesti in cui potrebbero essere erogati eventuali ulteriori servizi.

Il governo è al lavoro inoltre sul nuovo decreto che conterrà tutte le regole applicative per il Green pass nazionale, non solo per viaggiare, ma anche per partecipare a determinati eventi. Green pass dovrà attestare l'avvenuta vaccinazione o il certificato di guarigione dal Covid o la negatività del tampone al quale si è stati sottoposti¹⁵⁹.

La nuova normalità non vedrà più solamente eventi digitali, ma sarà caratterizzata da eventi ibridi o da eventi in presenza e in sicurezza.

Con la speranza di nuove aperture e che la situazione pandemica continui a migliorare, il futuro degli eventi seguirà allora queste tre tendenze: sicurezza, digitalizzazione e sostenibilità.

¹⁵⁸ https://www.meetingecongressi.com/it/meetingblog/200582/sostenibilita_negli_eventi_dal_pre-pandemia_al_next_normal.htm

¹⁵⁹ <https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-dpcm-green-pass-come-funziona-dieci-domande-e-risposte-AEACfpP>

Capitolo 4

Buone pratiche per la ripartenza: il caso Eroica

In questo capitolo si presenta il caso studio del presente lavoro di ricerca e cioè l'evento Eroica, manifestazione cicloturistica di importanza anche internazionale. In particolare si esamina come l'Eroica abbia risposto a questo periodo di pandemia, indagando le strategie attuate nella fase di ripresa e per un futuro di resilienza.

4.1 Cicloturismo: risposta sostenibile alla pandemia

Il cicloturismo rappresenta oggi un'opportunità per innovare l'offerta turistica delle destinazioni e sta vivendo un periodo di forte espansione¹⁶⁰. E' un segmento di nicchia, con un elevato potenziale di crescita futura. Questa crescita sarà possibile attraverso lo sviluppo di nuove infrastrutture, servizi di ospitalità specializzati e anche attraverso un'adeguata promozione.

Il cicloturismo si rivolge principalmente a una domanda internazionale che coinvolge paesi europei ed extraeuropei. Nell'anno 2019, il cicloturismo ha generato quasi 55 milioni di pernottamenti, corrispondenti al 6,1% del totale e una spesa complessiva di 4,6 miliardi di euro, pari al 5,6% del totale; il movimento cicloturistico è composto per lo più da viaggiatori internazionali (63% del totale) che generano 3 miliardi di spesa. La spesa media giornaliera pro capite del cicloturista si attesta intorno ai 75 euro e testimonia il profilo di un turista benestante.

I dati relativi all'anno 2019 dimostrano come i cicloturisti siano fondamentalmente uomini (80% in media), con una percentuale più elevata tra gli stranieri. Il 40% ha un'età compresa tra i 31 ed i 40 anni. I cicloturisti presentano un grado di istruzione formalizzata leggermente inferiore a quello medio.

Il cicloturista è un turista attivo, ma non gli sono estranei contenuti culturali legati al patrimonio artistico o all'offerta enogastronomica locale. La maggior parte dei cicloturisti (83% del totale) ha un interesse diffuso per il territorio in cui soggiorna e lo esplora per lo più in bicicletta, ma non solo, perché frequentemente visita i centri storici ed i borghi, fa gite in barca ed esplora aree a valenza naturalistica. La quota di cicloturisti che acquista servizi connessi al benessere della persona è il doppio di quella mediamente registrata tra gli altri turisti. Il cicloturista acquista inoltre beni come cibo, vino e altri prodotti locali, che orientano la sua scelta verso una destinazione anziché un'altra. Tra i servizi acquistati risalta anche il noleggio di attrezzature sportive.

Il passaparola è uno degli elementi centrali nella fase di scelta di una destinazione; una frazione analoga di cicloturisti resta legata all'esperienza di soggiorno già vissuta su un certo territorio e vuole ripeterla. Il cicloturista viaggia principalmente in coppia (41% del totale), in famiglia per un 26% del totale (più del doppio rispetto al turista medio, con

¹⁶⁰ Isnart, Legambiente (2020). *Viaggiare con la bici, 2° rapporto Isnart - Legambiente* https://www.mobilitadolce.net/wp-content/uploads/2020/11/Rapporto-BikeSummit_2020-Legambiente-Isnart.pdf

diffusione soprattutto tra gli stranieri) e con gli amici per un 24% in media (28% tra gli stranieri).

I cicloturisti stranieri spendono per l'alloggio quasi il doppio degli italiani e in generale optano per strutture alberghiere di livello più alto; più del 25% degli stranieri alloggia in hotel a 4 e 5 stelle contro il 9% degli ospiti nazionali; il 18% dei cicloturisti stranieri si orienta verso i campeggi contro il 6% tra gli italiani.

La pandemia da Covid-19 e le norme di distanziamento e sicurezza ad essa correlate, hanno costretto a reinventare la mobilità umana; in questo contesto la mobilità sostenibile è diventata di notevole importanza e in Italia il cicloturismo, così come negli altri paesi europei, si sta sviluppando con un trend sempre più in crescita e sta valorizzando sempre più i territori. La domanda potenziale di cicloturismo per il 2020 va ricondotta a 1,7 milioni di bici vendute in Italia nel 2019 e ai quasi 2 milioni di italiani che usano la bici come mezzo di trasporto quotidiano¹⁶¹.

Il cicloturismo si adatta alle regole della convivenza con il coronavirus, garantendo sicurezza, salute, distanziamento, corto raggio. La pratica della bicicletta è una risposta particolarmente adeguata al bisogno di rigenerarsi dopo una lunga fase di immobilità fisica e di disagio psicologico. Inoltre, è idonea ad un turismo di prossimità sia per i cicloturisti (chi utilizza la bici come mezzo di trasporto) che per i turisti in bici (uso più sporadico del mezzo) ed è versatile per soggiorni brevi.

Le circostanze dell'estate 2020, che hanno permesso ad aree montane, borghi e destinazioni minori di adeguare il proprio sistema dell'ospitalità e di trasporto, sono state meglio esplorate dalle indagini condotte da Isnart sui cicloturisti italiani, rivelando quanto segue¹⁶². I cicloturisti hanno un'età compresa tra i 45 e i 55 anni e presentano un grado di istruzione formalizzata leggermente inferiore a quello medio (la quota di laureati si attesta intorno al 41% mentre a livello medio è del 43%). La pratica sportiva rappresenta la motivazione della scelta di viaggio verso alcune località nel 70% dei casi, ma ci sono altre motivazioni concomitanti condizionate dal Covid. Il virus ha infatti uniformato i segmenti di domanda turistica: praticare lo sport è stato un denominatore comune, come anche la ricerca di località vicine al luogo di residenza, immerse nella natura, in un luogo salubre ed eventualmente con disponibilità di casa di proprietà o di amici e parenti.

Turisti e cicloturisti hanno cercato attività da svolgere all'aperto (escursioni naturalistiche e visita di borghi), riducendo l'acquisto di servizi connessi al benessere della persona e la partecipazione ad eventi e spettacoli.

I cicloturisti hanno scelto le regioni settentrionali con molti chilometri di piste ciclabili di qualità e in particolare un quinto di essi ha optato per Trentino Alto Adige e Veneto.

Il 31% circa dei cicloturisti nell'estate 2020 ha effettuato vacanze all'interno della propria regione di residenza, a conferma del forte carattere di prossimità ipotizzato per i flussi turistici già prima dell'inizio della stagione. Nel Sud i flussi domestici sono stati autocontenuti ed il turismo intraregionale è stato più alto che nelle altre regioni.

¹⁶¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/la-bicicletta-centro-mobilita-sostenibile-due-osservatori-sviluppare-potenzialita-AD5L4TGB>

¹⁶² https://www.mobilitadolce.net/wp-content/uploads/2020/11/Rapporto-BikeSummit_2020-Legambiente-Isnart.pdf

4.2 L'evento Eroica

In un contesto pandemico che ha visto una forte espansione del cicloturismo verso mete di campagna e zone periferiche, si inserisce perfettamente l'evento sportivo "L'Eroica". L'Eroica è una manifestazione cicloturistica d'epoca su strade bianche, nata nel 1997 in Toscana, a Gaiole in Chianti, dall'idea del fondatore Giancarlo Brocci. La partecipazione è riservata a bici d'epoca ed atleti con abbigliamento ispirato al ciclismo del passato.

L'evento madre, L'Eroica, si svolge a Gaiole in Chianti ad ottobre e comprende cinque percorsi di diversa lunghezza e difficoltà (209 km, 135 km, 106 km, 81 km e 46 km). Esistono anche altre manifestazioni, le due principali sono Eroica Montalcino e Nova Eroica Buonconvento. Eroica Montalcino è la ciclo-storica che si svolge nella zona a sud di Siena tra la Val d'Arbia, le Crete Senesi e la Val D'Orcia. Nova Eroica Buonconvento è invece un evento specificamente dedicato alle biciclette gravel, ciclocross e moderne da strada, si svolge nelle Crete senesi e si spinge fino al Chianti.

Eroica si occupa anche di cicloturismo ed esistono infatti due percorsi permanenti, percorribili durante tutto l'anno e con qualsiasi tipo di bici: L'Eroica, percorso permanente di 209 km e Eroica Montalcino, percorso permanente di 153 km¹⁶³.

Ma L'Eroica non è solo un semplice evento o manifestazione sportiva; è un vero e proprio stile di vita che mira a ritrovare i bisogni veri, a far vivere la sana fatica, a creare legami tra avversari leali, a ricostruire un'identità capace di avvertire una comunanza di destino. Il mezzo attraverso il quale ottenere questa purificazione d'intenti e di spirito è il ciclismo. E' un ciclismo che abbandona la competizione e riscopre l'impegno fisico, la bellezza della natura e dei paesaggi e che porta a non arrendersi di fronte alle difficoltà, ma ad affrontarle con tenacia e pazienza, godendosi il piacere di ogni piccolo, grande traguardo. Le proprietà che hanno permesso all'Eroica di diventare un evento unico ed insostituibile possono essere riconosciute nella "*bellezza della fatica e il gusto dell'impresa*", nella rivalutazione del territorio, dell'ambiente, della società e nella riscoperta delle tradizioni¹⁶⁴. Tutela del patrimonio ambientale e stile di vita semplice e sostenibile sono le parole chiave del ciclismo Eroico, nonché i valori che sottendono al successo dell'evento. Solo i luoghi nei quali questi valori possono trovare accoglimento hanno la possibilità di diventare terra Eroica.

L'Eroica ha permesso di tornare a vedere un ciclismo di altri tempi, di desiderare strade bianche dove non c'è l'asfalto, di godere di una vita tranquilla nel rispetto del territorio, del paesaggio e delle tradizioni tipiche. Il senso di Eroica risiede anche nei suoi ciclisti, uomini e donne di ogni età, estrazione sociale e provenienza che omaggiano la bicicletta e tutti i significati che essa porta con sé. In un periodo di pandemia in cui bisogna ripensare uno stile di vita, la gente dell'Eroica può fornire un buon esempio.

Il forte legame con il territorio contraddistingue l'Eroica; di particolare importanza è il legame con Gaiole in Chianti, centro focale della manifestazione nel quale tutto ha avuto origine. Nonostante questa profonda interdipendenza tra la manifestazione e Gaiole, si è riusciti a diffondere i valori di Eroica in tutti quei territori del mondo che possono riconoscersi in essi ed incarnarli. La trasposizione dell'evento all'estero non è stata di semplice attuazione poiché il rischio era quello di snaturare l'evento riproponendone una copia distorta in luoghi troppo distanti. L'esportazione dell'evento è però riuscita grazie

¹⁶³ <https://eroica.cc/it/eroica-cc/eventi>

¹⁶⁴ <https://eroica.cc/it/eroica-cc/ethos>

ad una estrema lungimiranza che ha permesso di creare degli adattamenti originali, che assecondano la diversa cultura e le diverse tradizioni dei paesi, senza abbandonare i valori rappresentati dal brand.

Eroica nel corso degli anni ha subito un'evoluzione in chiave internazionale, espandendosi per fama ed assumendo sfumature sempre più globali. Questa metamorfosi non ha mai significato una perdita di legame con il territorio ospitante, ma al contrario ha mantenuto la prerogativa di un evento che ricerca e tutela forti valori paesaggistici e di inclusione sociale. Dalla manifestazione originale di Gaiole in Chianti, Eroica si è espansa sino a raggiungere decine di migliaia di ciclisti e appassionati in tutto il mondo. Nel 2014 i fondatori di Eroica hanno ceduto il marchio a Brooks Ltd, produttore inglese di selle e sponsor ufficiale di Eroica; nel 2002 Brooks Ltd era stata a sua volta acquisita dall'azienda vicentina SelleRoyal¹⁶⁵. La manifestazione aveva raggiunto un successo tale da rendere la cessione del marchio inevitabile. L'acquisizione da parte di un grande gruppo internazionale ha dato ancora più visibilità all'evento, senza però comprometterne il carattere identitario; gli organizzatori di sempre continuano a curarlo e gestirlo.

Oggi Eroica S.r.l., proprietaria del marchio, non ha quindi il compito di organizzare gli eventi ma di ricevere periodicamente candidature per esportare l'evento in diverse parti del mondo. Queste richieste vengono esaminate secondo alcuni criteri fondamentali che ne decretano l'ammissibilità e ciò permette la diffusione della formula all'estero in luoghi che sono in linea con i valori del brand; tra questi troviamo la California, l'Olanda, la Spagna, la Gran Bretagna, il Giappone, il Sudafrica, la Germania e molti altri si sono aggiunti alla lista.

La *mission* di Eroica è consentire agli appassionati del settore di pedalare tra le più suggestive strade bianche¹⁶⁶. La sua strategia di marketing è un'interazione tra comunicazione, grafica web e social, merchandising¹⁶⁷.

L'esperienza del Caffè Eroica punta invece ad aggregare non solo i ciclisti ma anche chi non è appassionato di questo mondo e lo vuole scoprire. Inoltre l'idea di Eroica Caffè vuole essere una risposta di autenticità italiana (ospitalità, passione, genuinità), unendo il concetto di ciclismo al recupero di ambienti urbani. Si stanno sviluppando due format di Caffè: uno minimale, ideale per piccoli ambienti e in grado di ospitare solo il caffè; un secondo più completo, in cui oltre al caffè ci sono la bottega, l'officina e gli spogliatoi per chi rientra dalle escursioni in bici. I Caffè sostengono stili di vita etici, legati al buon vivere, ma anche alla scelta del biologico e del km zero e si propongono come veri e propri ambasciatori del Made in Italy.

Da subito risulta come le finalità del fondatore fossero rivolte non a scopi economici ma alla rivalutazione del territorio, della natura, della società e alla riscoperta di tradizioni che rischiavano di andare perdute.

L'evento ha comunque ricadute economicamente rilevanti nelle terre del Chianti, tanto che soggetti non residenti si sono insediati nel territorio e hanno aperto attività legate al turismo, richiamati dal successo della ciclo-storica. Il comune di Gaiole, dove è nato l'evento, rischiava lo spopolamento in seguito alla mancanza di lavoro, che originariamente era prettamente agricolo. L'Eroica, proponendosi come un evento

¹⁶⁵ <https://ilmanifesto.it/leroica-il-marchio-passa-ai-privati/>

¹⁶⁶ <http://blog.lostudio.agency/eroica-strumento-promozione-territorio/>

¹⁶⁷ <https://www.sportdigitale.com/2017/09/28/eroica-gaiole-marketing/>

cicloturistico a basso impatto ambientale, ha bloccato la tendenza ed è riuscita ad invertire l'andamento, conservando strade bianche e non cedendo alla cementificazione selvaggia. Infatti Gaiole dà forti segni di crescita economica e dal 2005 al 2016 le sue strutture ricettive sono cresciute del 51.7%, i posti letto sono aumentati del 39.7% e le presenze del 33.6%¹⁶⁸.

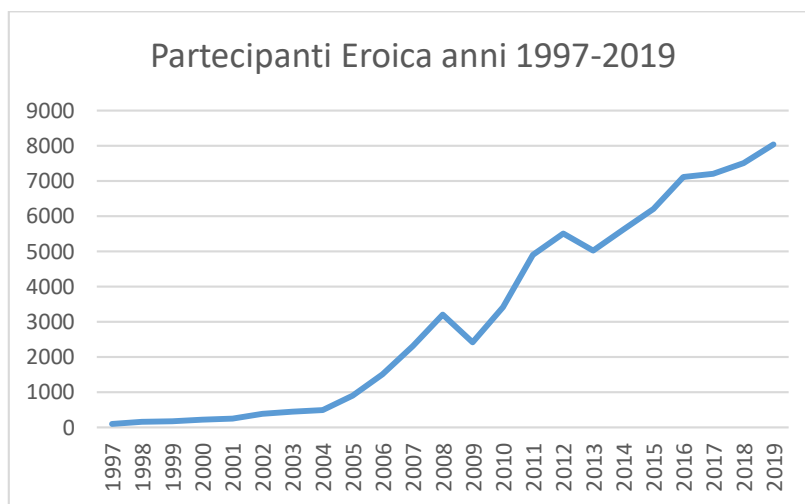
L'Eroica già al 2014 creava un indotto economico per il territorio circostante del Chianti intorno ai 4-5 milioni di euro, a fronte di spese organizzative che non superavano i 250 mila euro. È dunque un esempio di marketing territoriale che ha saputo abbinare il concetto di impresa con l'interesse per il ciclismo eroico di altri tempi, con il gusto del viaggio in un'area geografica che eccelle per i suoi prodotti enogastronomici.

Un mercato interessante si è creato anche intorno al fenomeno delle bici vintage con componenti, accessori e abbigliamento connessi. Tra i grandi produttori alcuni hanno rimesso in linea telai in acciaio, maglie di lana anni Cinquanta e un merchandising dedicato¹⁶⁹. Risaltano aziende come Santini, Bianchi, Brooks, Campagnolo, Continental, Steel Vintage Bikes, Elite e Abus che sono anche global sponsor dell'evento Eroica.

Ma lo sviluppo del mercato non può essere misurato solo in termini economici. La maggiore consapevolezza in tema di ecologia e sostenibilità, la ricerca di uno stile di vita meno congestionato e caotico ed altri elementi come la produzione di felicità, gioia, salute, valori tipici di Eroica, stanno emergendo sempre più come fattori qualificanti e impongono una misurazione del progresso e del benessere anche dal punto di vista sociale ed ambientale.

Il numero dei partecipanti negli anni, dal primo evento di Eroica di Gaiole del 1997 fino al 2019, è quasi sempre cresciuto, come si può osservare nel seguente grafico:

Figura 4.1



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eroica (2019)

¹⁶⁸ <https://www.sporteconomy.it/leroica-muove-leconomia-dei-territori-coinvolti-emerge-da-una-tesi-sul-format-ciclistico/>

¹⁶⁹ <https://ilmanifesto.it/leroica-il-marchio-passa-ai-privati/>

In tutti questi anni Eroica ha fatto un lungo percorso e dall'anno di nascita ad oggi può contare un popolo di appassionati. Moltissimi sono anche gli accompagnatori che seguono i partecipanti e godono delle bellezze del territorio e dell'atmosfera della manifestazione.

Nel 1997 furono 92 i primi ciclisti che tentarono l'impresa e pedalavano a Gaiole in Chianti con maglie di lana e biciclette d'epoca. L'anno successivo arrivarono all'Eroica 150 partecipanti e nel 1999 furono 170 i ciclisti a pedalare su due percorsi. Nel 2000 si raggiunse il numero di 220 partecipanti e arrivarono i primi stranieri, perlopiù inglesi, attratti da sempre dalla regione Toscana. Nel 2001 ci furono 240 iscritti e nel 2002 fu proposto per la prima volta il percorso lungo di 200 km che arrivò a sconfinare fino alle terre di Siena e che ispirò il percorso permanente dell'Eroica. Dai 390 partecipanti del 2002 si passò a 440 nel 2003. Il 2004 fu un anno molto importante perché Brooks diventò sponsor ufficiale di Eroica, attraendo così l'attenzione della stampa internazionale; quello stesso anno nacque anche il mercatino eroico e si raggiunsero i 490 partecipanti. Nel 2005 i partecipanti quasi raddoppiarono arrivando a 900 e nel 2006, decimo anno di nascita, i ciclisti raggiunsero la cifra di 1500. Nel 2007 i partecipanti furono 2300 e nel 2008 arrivarono a ben 3200. Il 2009 è l'anno che sancisce la limitazione alle sole bici d'epoca e vi è quindi un calo a 2413 partecipanti. Nel 2010 si raggiunge quota 3418 con più di 700 stranieri e nel 2011 si inizia a pensare ad un evento a numero chiuso visto il numero di 4900 toccato. Nel 2012 si supera la soglia dei cinquemila partecipanti (5500) e si pensa di esportare la formula Eroica anche all'estero. Nel 2013 i ciclisti sono 5025 e l'Eroica arriva in Giappone. Nel 2014 giunge nel Regno Unito e a Gaiole arrivano 5611 partecipanti, tra i quali molti stranieri provenienti da sessanta paesi diversi. Nel 2015 i partecipanti sono 6205 e all'estero si svolgono Eroica California, Eroica Hispania, Eroica Britannia e Eroica Japan. Nel 2016 si disputano Eroica South Africa, Eroica Limburg e Eroica Punta del Este e sempre nel 2016 arrivano a Gaiole 7109 partecipanti, di cui un terzo provenienti dall'estero. Nel 2017 sono 7206, nel 2018 giungono a quota 7550, fino ad arrivare nel 2019 a 8036 partecipanti¹⁷⁰.

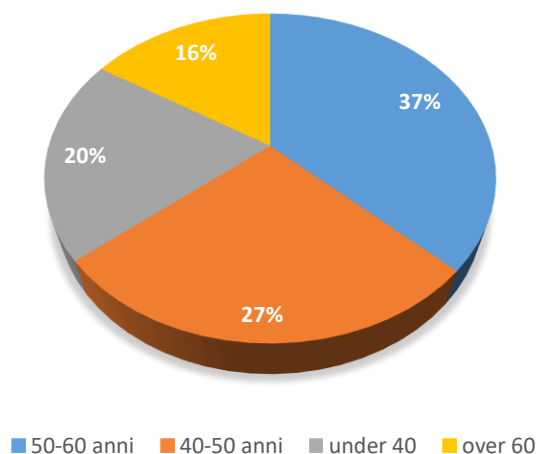
Oggi Eroica si rivolge quindi a tutti gli appassionati di ciclismo, italiani e stranieri. Il target è dunque molto ampio ed è possibile studiarlo attraverso i seguenti parametri: età, reddito, provenienza, tipologia di biciclette, km annui percorsi e app per GPS usate dai partecipanti. I dati resi disponibili dall'organizzazione per tutti gli eventi dell'anno 2019 consentono di risalire al profilo del cicloturista medio.

Riguardo l'età, come riportato in figura 4.2, la categoria prevalente è quella della fascia tra i 50 e i 60 anni con una percentuale del 37%; di seguito si trova la classe tra i 40 e i 50 anni con una percentuale del 27%; gli under 40 rappresentano invece il 20% e l'ultimo posto è occupato dagli over 60 che coprono una percentuale del 16%. Dunque l'obiettivo dichiarato del brand è quello di raggiungere i giovani under 30.

¹⁷⁰ <https://cyclinside.it/eroica-xx-nel-1997-partirono-in-92-oggi-sono-un-popolo/>

Figura 4. 2

Età dei partecipanti

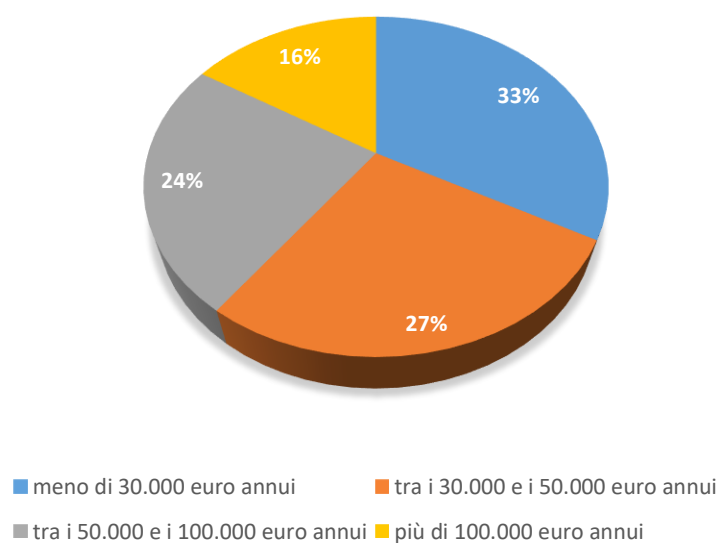


Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eroica (2019)

I partecipanti ad Eroica hanno un reddito medio alto e si possono distinguere quattro fasce di reddito annuo: il 33% dei partecipanti all'evento ha un reddito annuale inferiore ai 30.000 euro, il 27% guadagna tra i 30.000 e i 50.000 euro annui e il 24% tra i 50.000 e i 100.000 euro; infine solo il 16% presenta un reddito annuale sopra i 100.000 euro.

Figura 4. 3

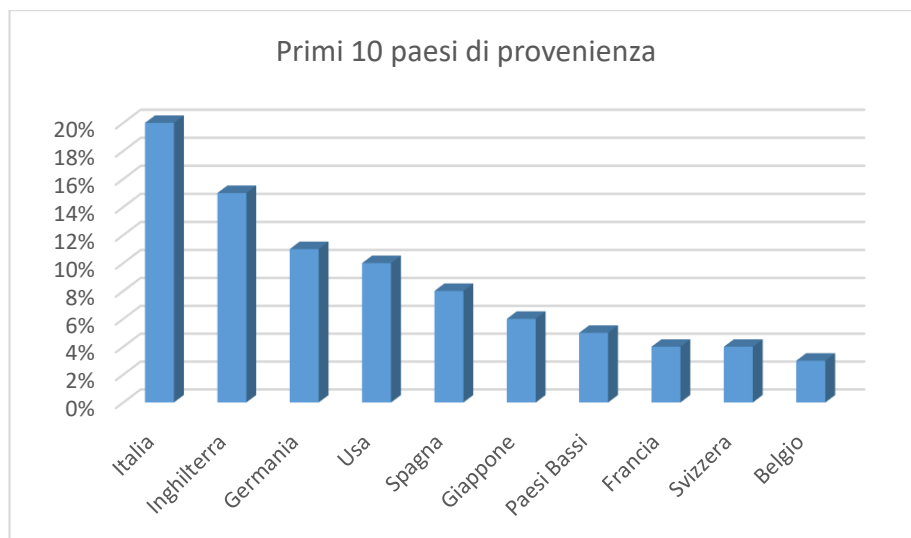
Reddito dei partecipanti



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eroica (2019)

Riguardo la regione di provenienza, la classifica dei primi 10 paesi registra: il 20% dei partecipanti viene dall'Italia, il 15% dall'Inghilterra, l'11% dalla Germania, il 10% dall'Usa, l'8% dalla Spagna, il 6% dal Giappone, il 5% dai Paesi Bassi, il 4% dalla Francia, il 4% dalla Svizzera e il 3% dal Belgio.

Figura 4. 4



Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eroica (2019)

Si è analizzata anche il tipo bicicletta posseduta. Il 95% dei partecipanti ha una SteelVintage Bike, il 90% una Modern Road Bike, il 58% una Carbon Road Bike, il 29% una Aluminium Road Bike, un 8% una Titanium Road Bike, il 19% una Gravel o Cyclocross Bike, il 60% una Mountain bike e il 37% altre tipo di bici.

Per quanto riguarda la lunghezza delle percorrenze, il 22% dei partecipanti percorre meno di 2000 km/annui, il 44% tra i 2000 e i 5000 km/annui, il 28% tra i 5000 e i 10000 e il 6% più di 10000 km/annui.

In ultimo si sono poi prese in considerazione le app di GPS usate dai partecipanti all'evento; il 42% usa uno smartphone, il 53% usa Garmin/Wahoo/Polar, il 39% usa Strava e il 14% altre app di fitness.

4.3 Indagine sulla ripartenza

4.3.1 Metodologia usata

Per esaminare il caso studio Eroica è stata applicata la seguente metodologia e l'analisi si è articolata nelle seguenti fasi di ricerca¹⁷¹:

- definizione degli obiettivi;
- preparazione del piano di ricerca;
- implementazione del piano tramite la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati;
- interpretazione e comunicazione dei risultati.

Gli obiettivi tracciano la linea per l'intero progetto e si sostanziano nelle informazioni da raccogliere, gli strumenti da utilizzare, gli attori da coinvolgere.

Obiettivo della presente ricerca è stato dunque comprendere se nel modello Eroica ci siano elementi di sostenibilità, utili e replicabili per la ripresa e la ripartenza degli eventi sportivi nel periodo post-pandemia.

Pianificare la ricerca significa preparare un piano di raccolta dati. Si possono raccogliere informazioni di carattere secondario, primario o di entrambe i tipi. I dati secondari sono informazioni già esistenti, raccolte in precedenza da altri e per un altro scopo. I dati primari sono invece informazioni raccolte appositamente per la finalità attuale.

Si inizia generalmente con i dati secondari, perché più rapidi da reperire e con un impegno inferiore. Tuttavia, nel caso in cui le informazioni fornite non siano sufficienti si passerà all'analisi dei dati primari.

Nel presente caso l'*analisi desk* ha utilizzato i dati secondari per confrontare i numeri degli eventi italiani pre-pandemia (2019), durante la pandemia del 2020 (con focus sulla comunicazione del mancato evento) e i dati degli eventi 2021, verso la fine della pandemia. I dati secondari sono stati forniti dall'organizzazione.

La raccolta dei dati primari richiede invece decisioni circa l'approccio, il metodo di contatto, il piano di campionamento e gli strumenti da utilizzare. Il sondaggio è la tecnica più adatta a raccogliere informazioni descrittive e può essere strutturato o non strutturato. Il primo utilizza elenchi formali di domanda ai quali tutti devono rispondere correttamente. Il secondo permette invece di interrogare gli intervistati e di condurre il colloquio in funzione delle risposte. Il sondaggio può essere condotto attraverso strumenti come il questionario e le interviste dirette. Il questionario è al momento lo strumento più comunemente usato ed è costituito da una serie di domande presentate a un soggetto intervistato: di persona, al telefono, via email oppure online.

Nell'*analisi field*, si è ricorso ad un approccio sia qualitativo che quantitativo.

Per l'indagine qualitativa è stata condotta un'intervista all'organizzatore dell'evento Eroica, Franco Rossi. L'intervistato è stato scelto per l'importanza della figura professionale rivestita, poiché è l'organizzatore degli eventi italiani, gestisce il ciclobus Eroica e si occupa di cicloturismo con Terra Eroica.

¹⁷¹ Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2018). *Marketing del turismo*, Pearson, Milano

L'obiettivo dell'intervista è stato comprendere come Eroica abbia reagito al periodo di pandemia, quali protocolli siano stati seguiti per realizzare gli eventi e a quali limitazioni sia andata incontro. Inoltre si è indagato l'annullamento e la riprogrammazione degli eventi, le perdite economiche dell'organizzazione ed infine sono stati esplorati i progetti futuri e le potenzialità di sviluppo dell'evento nel post-pandemia. Il colloquio si è svolto in presenza nel giorno precedente l'evento di Eroica Montalcino, 29 maggio 2021.

Per l'indagine quantitativa è stato invece usato il questionario. Il questionario ha reso possibile la profilazione dei partecipanti all'evento e l'identificazione della loro risposta all'emergenza pandemica.

Per lo sviluppo del questionario sono stati considerati in parte gli approcci di altri studi sul tema, ad esempio il Rapporto Bike summit 2020, Isnart-Legambiente già citato. Il questionario è stato somministrato ai partecipanti dell'evento di Eroica Montalcino ed è composto da 26 domande (più 6 domande relative a sesso, età, formazione, professione e origine). Le domande possono essere ricondotte a 4 aree di esplorazione:

- Chi sono i partecipanti all'evento
- Cosa scelgono e cosa fanno
- Qual è la loro risposta all'emergenza epidemiologica
- Prospettive future per l'evento.

Per la raccolta dei dati, il questionario è stato somministrato sia sul posto con supporto cartaceo il giorno dell'evento, sia online attraverso la piattaforma Google moduli, postando il relativo link anche sulla pagina Facebook degli appassionati all'evento.

Le risposte ottenute sono state 144 rispetto ad una popolazione di riferimento di 1390 partecipanti all'evento. Trattasi dunque di un campione di convenienza ma che comunque, senza pretesa di rigore scientifico, rappresenterebbe l'universo di riferimento a un livello di probabilità del 95% e con un errore massimo ammesso del 7,7%.

Dopo la raccolta dei dati bisogna verificare le risposte e codificarle. Nel caso specifico, i dati sono stati analizzati ed elaborati tramite Excel.

La fase finale del processo di ricerca riguarda la stesura di una relazione relativa ai risultati ottenuti. Nel caso presente si è cercato di estrapolare le evidenze più significative come dettagliate e rappresentate al paragrafo 4.3.5.

4.3.2 Analisi dei dati secondari

La contrazione causata dalla pandemia è stata forte ed ha colpito anche eventi grandi ed importanti; nel caso di Eroica si è caratterizzata principalmente con l'annullamento dell'evento di Eroica Gaiole di ottobre 2020 e con lo slittamento di calendario per Eroica Montalcino ed Eroica Buonconvento. Inoltre è stata rilevante l'assenza degli stranieri, impossibilitati a raggiungere il paese a causa della limitazione agli spostamenti.

Tramite i dati resi disponibili, si è potuto fare un confronto tra i partecipanti agli eventi italiani (Eroica, Eroica Montalcino ed Eroica Buonconvento) del 2019, anno pre-pandemia, i partecipanti del 2020, anno di esplosione del Covid-19, e i partecipanti del 2021, anno della ripresa degli eventi.

Nel 2019, il primo evento che si è svolto è stato Nova Eroica Buonconvento il 28 aprile 2019 al quale hanno partecipato 1248 persone. Successivamente c'è stata Eroica Montalcino, il 26 maggio 2019, al quale hanno partecipato circa 1500 persone. Il 6 ottobre

a Gaiole si è svolta L'Eroica con più di 8000 partecipanti. Nel 2019 all'Eroica di Gaiole gli stranieri si sono attestati intorno al 30%, mentre per gli altri due eventi, Eroica Montalcino e Nova Eroica Buonconvento, si sono attestati sul 10% circa.

Nel 2020 anche l'Eroica ha dovuto fare i conti con la pandemia ed è stata costretta a doversi riprogettare ed adeguare alle norme vigenti. E' stato possibile svolgere solo due eventi, Eroica Montalcino e Nova Eroica, riprogrammati e slittati in avanti nel calendario. Entrambi gli appuntamenti hanno avuto numeri limitati di partecipanti a causa delle disposizioni impartite dalle autorità di pubblica sicurezza.

Eroica Montalcino si è tenuta il 30 agosto 2020 ed ha avuto una partecipazione di 967 ciclisti. Si è potuta tenere perché ad agosto si viveva la fine della prima ondata di pandemia e con l'estate sembrava che i contagi fossero diminuiti. Non si aveva ancora percezione della seconda ondata da Covid-19 che sarebbe arrivata a fine settembre. Nova Eroica si è svolta comunque il 25 ottobre, con l'inizio della seconda ondata e alla manifestazione hanno partecipato 1274 persone. Nova Eroica dal paese di Buonconvento è stata inoltre spostata di due chilometri, poco fuori il paese, a Piana, una località pressoché deserta, salvaguardando la popolazione.

Ma ciò che nel 2020 ha sconvolto di più l'organizzazione è stato l'annullamento dell'evento di Eroica a Gaiole in ottobre, evento madre al quale tutti aspettano di partecipare ogni anno e di cui dopo si parlerà analizzando la comunicazione del mancato evento.

Per il 2021 sono in programma tutti e tre gli eventi, ovviamente nel rispetto delle limitazioni ancora vigenti. Il 30 maggio si è svolto Eroica Montalcino. La questura aveva imposto un limite di 1500 partecipanti ma si sono presentati in 1390, di cui 160 donne e naturalmente pochi stranieri. Da molti giornali, come Il Sole 24 ore, questo è stato definito come l'evento della ripartenza, nel quale *“l'Eroica è tornata più forte del Covid”*¹⁷². L'edizione serale del TG1, che ha parlato dell'evento, è stata la più vista in assoluto tra le reti RAI e Mediaset e l'ascolto delle ore 20.00 è stato di ben 4.212.000 spettatori (share del 21,8%)¹⁷³. Eroica Buonconvento è programmata per il 16 luglio e si aspettano sui 1000 partecipanti. L'Eroica è prevista il 4 ottobre e punta ad avere più di 8000 partecipanti. Come nel 2020 gli stranieri, almeno fino a maggio 2021, sono stati pochissimi.

Figura 4.5

Evento	Partecipanti		
	2019	2020	2021
Eroica Montalcino	(26/5/2019) circa 1500	(30/8/2020) 967	(30/5/2021) 1390 di cui 160 donne
Nova Eroica Buonconvento	(28/4/2019) 1248	(25/10/2020) 1274	(16/7/2021) circa 1000 attesi
L'Eroica	(6/10/2019) 8036	annullato	(3/10/2021) circa 8000 attesi

Fonte: Dati Eroica (2021)

¹⁷² <https://stream24.ilsole24ore.com/gallery/italia/l-eroica-e-tornata-piu-forte-covid/AEDwKAN>

¹⁷³ https://www.dropbox.com/s/b0pzyllkwx6xc5r/20210530_TG1%20%20ore%2020.00.mp4?dl=0

Confrontando i dati delle tre annualità si può comprendere come Eroica, eccezione fatta per l'annullamento dell'evento del 2020, non abbia risentito particolarmente della pandemia in termini di partecipanti. Eroica Montalcino da 1500 partecipanti del 2019 è scesa a 1390 nel 2021 (-7,4%). Nova Eroica ha persino visto crescere i suoi numeri, da 1248 nel 2019 a 1274 nel 2020.

Per Eroica 2021 si nutrono forti aspettative, soprattutto a compensazione dell'annullamento dell'evento 2020.

4.3.3 La comunicazione del mancato evento

Va dato notevole rilievo alla comunicazione dell'annullamento dell'evento 2020 che ha segnato profondamente la manifestazione. La tanto sofferta comunicazione per far fronte all'emergenza Covid-19 è stata così annunciata il 6 agosto 2020 dal fondatore, Giancarlo Brocci: *“Cari Eroici tutti, vi dobbiamo una decisione che ognuno di noi ha cercato di evitare. Una marea di riunioni, un dibattito acceso, il coinvolgimento dei migliori tecnici, le sopraggiunte normative di metà luglio che ci avevano indotto all'ottimismo della volontà, non sono bastati ad evitare l'annullamento de L'Eroica prossima, il primo weekend di ottobre”*¹⁷⁴.

Questa decisione obbligata, anche se ha deluso molti fan, ha rispettato tutti i valori di cui l'Eroica è portatrice: la difesa e i bisogni della comunità come elemento fondante.

Quella che Eroica ha dovuto gestire è stata una vera e propria comunicazione di crisi, dal quale ne è uscita rafforzata perché la comunicazione dell'evento annullato ha testimoniato la grande storia di fedeltà tra il *brand* e gli utenti. La comunicazione spontaneamente è stata immediata e completa, centralizzata, costantemente aggiornata, trasparente e multidirezionale¹⁷⁵. Inoltre anche la relazione che l'Eroica ha instaurato con i media è stata esemplare e il rapporto è stato collaborativo. L'Eroica ha saputo quindi ben gestire la comunicazione di crisi ed il *brand* ne è uscito irrobustito.

Di seguito si propone la cronologia della comunicazione del mancato evento.

Il 6 ottobre 2019, quando del virus ancora non si sapeva nulla, nel video ufficiale de L'Eroica, Giancarlo Brocci dichiarava: *“L'Eroica sta restituendo il ciclismo alla gente, e sta restituendo questa voglia straordinaria di vivere un evento a prescindere dal fatto che io dico sempre che ora potremmo benissimo non esserci qua, che la gente comunque arriva, che la gente vuole godere questa settimana santa in cui ricarica le endorfine per un anno intero”*¹⁷⁶.

Il 6 agosto 2020 a seguito di lunghi dibattiti e riunioni, tra incertezze e una situazione poco chiara, l'evento viene annullato a causa del Covid-19 e viene data la comunicazione del mancato evento. Ma il fondatore è convinto che la gente verrà lo stesso e controlla se vi sono state disdette sulla prenotazione delle camere alberghiere.

Il 31 agosto 2020 Adn Kronos pubblica un articolo nel quale il fondatore dichiara di non avere notizie di disdette alberghiere e si inizia a pensare che la gente verrà¹⁷⁷.

Sul web molti appassionati manifestano la voglia di andare lo stesso a Gaiole in Chianti. Anche se è tutto annullato e rimandato al 2021, non si può impedire alla gente di venire

¹⁷⁴ <https://eroica.cc/it>

¹⁷⁵ Pastore, A., Vernuccio M., (2008) op.cit.

¹⁷⁶ <https://www.dropbox.com/s/auo5o1lf0w6c1f1/Official%20%20L%27EROICA%202019%20by%20Adn%20Ricci.mp4?dl=0>.

¹⁷⁷ https://www.adnkronos.com/ciclismo-leroica-di-ottobre-e-cancellata-ma-nessuno-dei-7000-gia-iscritti-ha-disdetto-lalbergo_1MIhLP6hSuCz5lsQoYvvp9

perché il percorso de L'Eroica è fruibile tutto l'anno e si pensa di sfruttare questa opportunità. Così a settembre 2020 si inizia ad elaborare una strategia di comunicazione in avvicinamento a *"L'Eroica che non c'è"*.

Il 30 settembre 2020, Adn Kronos pubblica un secondo articolo nel quale ribadisce che non ci sono notizie di disdette alberghiere e l'articolo viene ripreso da diversi siti locali¹⁷⁸.

Il 2 ottobre 2020, Il Corriere della Sera pubblica nella pagina della cronaca un articolo dal titolo: *"Cancellata L'Eroica ma gli irriducibili corrono lo stesso"*¹⁷⁹.

Il pezzo viene poi pubblicato dalla pagina principale del sito del Corriere della Sera, e subito a seguire dalla pagina principale di Repubblica con il titolo: *"l'Eroica non c'è ma si corre lo stesso ... i ciclisti ci saranno"*¹⁸⁰.

La notizia si diffonde e rimbalza su molti siti specializzati e anche la Nazione titola: *"L'Eroica non c'è ma il suo popolo corre"*¹⁸¹.

Il 4 ottobre 2020 è il giorno de *"L'Eroica che non c'è"*. La pratica sportiva non è mai stata completamente vietata dalle autorità, se non all'inizio della pandemia, e per questo pur in assenza di un evento programmato, circa 1000 persone pedalano a Gaiole in modo autonomo, prudente, disciplinato e rispettoso degli altri, a testimoniare il loro affetto e attaccamento all'Eroica. Tutte le norme di distanziamento imposte dalla pandemia sono state rispettate: alcuni ciclisti dividono il percorso in due giorni, altri percorrono la strada al contrario, altri disegnano addirittura il numero su un fazzoletto da mettere sulla maglia. *"L'Eroica che non c'è"* viene ripresa comunque da giornali e TV ed il tutto si svolge in modo spontaneo.

Lo stesso pomeriggio del 4 ottobre 2020 La Nazione pubblica sul web un articolo dal titolo: *"Migliaia nel Chianti per l'omaggio a L'Eroica"*¹⁸² e successivamente *"Nessun assembramento in piazza, ognuno ha scelto orario e percorso"*¹⁸³. La sera il TGR manda in onda il servizio ufficiale¹⁸⁴.

Il 5 ottobre il giornale OK Siena pubblica: *"Ciclisti da ogni dove per la non Eroica 2020"*¹⁸⁵; Rainews manda in onda il servizio, almeno tre volte durante la giornata¹⁸⁶.

L'11 ottobre 2020 L'Arena di Verona e Il Giornale di Vicenza pubblicano (solo su carta) un articolo dal titolo: *"All'Eroica che non c'è"*.

Secondo l'organizzazione è stato fondamentale gestire la comunicazione per l'evento de *"l'Eroica che non c'è"* e si è dimostrato che: bisogna sapersi preparare alle situazioni per poi non doverle subire; si è avvalorata la tesi che il *"sentimento"* individuale per l'essenza e i valori di Eroica sono *"più forti"* del clamore che l'evento porta con sé sempre. Questo sentimento è frutto del lavoro di molti anni e rappresenta il vantaggio competitivo dell'organizzazione.

¹⁷⁸ https://www.adnkronos.com/lo-strano-caso-della-non-eroica-saltata-ledizione-2020-ma-i-ciclisti-ci-sono-lo-stesso_1o3XoeA6ZFxSMbuglsH9gD

¹⁷⁹ <https://www.corriere.it/sport/running-nuoto-bici/notizie/cancellata-l-eroica-ma-irriducibili-corrono-stesso-e5774214-0497-11eb-952f-bb62f0bc5655.shtml>

¹⁸⁰ https://www.repubblica.it/sport/ciclismo/2020/10/02/news/eroica_calcellata_ma_si_corre_lo_stesso-269262782/

¹⁸¹ <https://www.lanazione.it/siena/cronaca/gaiole-chianti-eroica-popolo-corre-1.5572712>

¹⁸² <https://www.lanazione.it/siena/cronaca/migliaia-nel-chianti-per-l-omaggio-all-eroica-1.5577374>

¹⁸³ <https://www.lanazione.it/siena/cronaca/nessun-assembramento-in-piazza-ognuno-ha-scelto-orario-e-percorsi-1.5577486>

¹⁸⁴ https://www.dropbox.com/s/iwa54gs0j30r9vv/20201004_TGR%20Toscana_ore19.30.mp4?dl=0

¹⁸⁵ <https://www.oksiena.it/news/ciclisti-da-ogni-dove-per-la-non-eroica-2020-051020173656.htm>

¹⁸⁶ https://www.dropbox.com/s/r9vwtypma3lu8xb/20201004_RAINEWS.mp4?dl=0

L' "Eroica che non c'è" è dunque esempio di forte fidelizzazione che ha spinto il ciclista consumatore a partecipare nonostante l'evento fosse annullato, cercando di ricreare un'atmosfera che somigliasse a quella originale.

I partecipanti dell'Eroica non sono solo consumatori, ma membri di una comunità fondata su una coscienza collettiva, con un profondo senso di appartenenza e di condivisione.

In conclusione si può osservare il successo di un sistema valoriale e dell'identità di marca che ha portato le persone a riunirsi comunque e a ricreare l'atmosfera dell'esperienza solitamente offerta. L'appassionato Eroica non solo abbraccia i valori e gli ideali del *brand*, ma è attaccato soprattutto ad una comunità in cui e con cui li vive. Le persone hanno partecipato al "non evento" per riprovare le emozioni di sempre, a cui l'Eroica le ha educate negli anni. Gli eroici partecipano per condividere passioni da riscoprire ogni volta. Partecipare è celebrare, festeggiare ma anche sentirsi liberi. L'Eroica non è però solo un evento a cui partecipare, ma un vero e proprio stile di vita che abbraccia il rispetto per l'ambiente e per il prossimo da sperimentare ogni giorno.

4.3.4 Risultati dell'intervista all'organizzatore

Si riportano di seguito le informazioni scaturite dall'intervista all'organizzatore di Eroica, condotta di persona il 29 maggio 2021 a Montalcino.

Franco Rossi, presidente di Eroica Italia SSD, si occupa degli eventi italiani, della gestione del cicloclub Eroica e di cicloturismo con il progetto Terra Eroica.

Quanto ai protocolli applicati per il contenimento del contagio, si sottolinea come Eroica abbia valori che vanno oltre la pratica sportiva e dunque come gli eventi abbiano due componenti: una sportiva e una legata ai festival. Per la parte sportiva, alla data dell'intervista, Eroica si è attenuta ai disciplinari che la Federazione Ciclistica Italiana attua per i grandi eventi. In particolare, per l'evento di Eroica Montalcino del 29 maggio si è attuato il disciplinare che prevede tamponi rapidi oltre le duemila persone. Per l'evento si aspettavano 1500 partecipanti e quindi a tutti i partenti, ma in via prudenziale, è stato chiesto un tampone rapido, effettuato 48 ore prima, o l'avvenuta vaccinazione oppure il certificato di guarigione dal Covid.

Per la componente festival sono state applicate le normative nazionali ed in particolare quelle della Regione Toscana. Non si sono potuti tenere spettacoli, per evitare affollamenti, ma è stato possibile mettere musica (non dal vivo) in tutto il paese, dove le persone potevano muoversi liberamente. Inoltre si è allestito un percorso tra i mercatini (che vendevano prodotti locali, ma anche abbigliamento e materiale tecnico) e il punto distribuzione dei pacchi gara e delle buste tecniche, organizzato in modo da far scorrere il flusso di persone e non creare assembramenti.

Sempre riguardo la parte più tecnica, il giorno della gara la partenza è stata scaglionata dalle ore 7.30 fino alle 9.30, tenendo il distanziamento tra le bici in due file e quindi 2 metri tra le persone (partenza alla francese).

Eroica è stata coinvolta nella stesura dei protocolli a livello nazionale, poiché il presidente, facendo parte del comitato di gestione di Federazione ciclistica italiana, ha potuto condividere nel dettaglio il progetto. A livello provinciale sono stati invece in contatto per 6 mesi con la questura, la prefettura e l'amministrazione comunale di Montalcino, per lo specifico evento Eroica Montalcino.

Le limitazioni concrete alle quali l'evento è andato incontro sono state perlopiù legate alla parte festival. Come detto non è stato in alcun modo possibile fare spettacoli, ma neanche la doccia rituale finale, tutti insieme, né la cena Eroica, con grandi tavolate di persone in festa la sera prima dell'evento. Inoltre non si sono potuti tenere i tradizionali ristori, dove i partecipanti all'evento, durante il percorso, si fermavano a mangiare a buffet; si è pensato di ovviare a questa problematica servendo i tradizionali pasti, come la ribollita, in contenitori monodose.

Nel 2020 l'Eroica ha dovuto posticipare e riprogrammare due eventi: Eroica Montalcino si è potuta svolgere il 30 agosto, Nova Eroica si è svolta invece l'ultimo fine settimana di ottobre. L'Eroica, evento madre di Gaiole con 8000 persone, è stata invece annullata a causa della nuova ondata da Covid-19 di ottobre 2020. Nel 2021 sono invece in programma tutti gli eventi, anche se con numeri più limitati. Finora su 8000 partecipanti all'evento di Gaiole 2020, ne sono stati riconfermati 6500. Per riscrivere tutti i richiedenti all'evento di Gaiole 2021 si è adottato un piccolo diritto di segreteria, che è servito a trasferire l'iscrizione pagata nel 2020 al 2021. Le preiscrizioni attuali per l'Eroica di Gaiole 2021 permettono di ipotizzare il raggiungimento di un buon numero di partecipanti.

La comunicazione del mancato evento del 2020 è stata gestita da uno staff molto completo e strutturato, che fa incontri sistematicamente. In particolare si sono comunicate restrizioni, annullamenti e ripristini in modo graduale e tenendo conto della sensibilità delle persone. Anche lo staff ha sempre cercato di condividere insieme i momenti di difficoltà.

Per quanto riguarda l'impatto economico della crisi pandemica, l'annullamento dell'Eroica di Gaiole, che conta il 70% degli iscritti di tutti gli eventi, ha avuto delle ricadute finanziarie piuttosto importanti. Eroica è riuscita a fronteggiare comunque l'anno di crisi e riparte senza particolari difficoltà.

Eroica non ha perso nessuno sponsor durante la pandemia, tutti hanno riconfermato il sostegno dall'anno 2020 al 2021 e questo è stato per l'evento un grande risultato. Non solo non si sono persi gli sponsor, ma nel 2021 sono anche aumentati e questo è stato possibile grazie al lavoro svolto negli anni precedenti. Le difficoltà sono state condivise anche con gli sponsor del mondo bike, che è un settore che da questa pandemia esce rinforzato. L'evento muove il territorio solo pochi giorni ma è il cicloturismo che permette alle attività produttive locali di trovare opportunità economiche durante tutto l'anno.

Il rapporto con la comunità locale è di supporto, appoggio ma soprattutto condivisione. Vi è condivisione sia nelle difficoltà che nella vittoria; lo spirito e i valori che contraddistinguono Eroica da sempre, in questo periodo hanno rappresentato un vantaggio rispetto ad altre organizzazioni; questo è stato molto importante per la ripartenza e l'amministrazione, nonostante i disagi, continua a credere nel progetto.

Il numero dei partecipanti stranieri rispetto agli altri anni è diminuito, come ci si poteva immaginare a causa delle limitazioni agli spostamenti da paesi esteri. I dati esatti degli stranieri non sono però ancora disponibili. L'organizzazione non soffre la mancanza di grandi numeri ma è solidale con le persone impossibilitate a partecipare, che non possono condividere "la bellezza della fatica e il gusto dell'impresa". Il numero dei partecipanti non cambia la natura dell'evento.

La domanda crescente di vacanze in bicicletta, in campagna e in zone periferiche, ha favorito in questo periodo la ripresa dell'organizzazione. Eroica ha fatto un grande investimento nel cicloturismo durante l'anno di pandemia, soprattutto in termini di risorse

umane messe a disposizione del progetto Terra Eroica. Appena è ricominciato il movimento turistico, le persone sono ripartite in bicicletta e questo ha ripagato l'organizzazione del lavoro svolto, dando molta soddisfazione.

I valori su cui si fonda Eroica hanno inoltre favorito una maggiore fruibilità dell'evento in questo periodo. I valori di Eroica sono quelli di amicizia, rispetto, educazione e gentilezza. Il valore fondante è quello della condivisione e dove c'è condivisione non c'è paura. Questi sono i valori del ciclismo di altri tempi. Per fare 153 km occorre essere allenati e dunque si tratta di un vero e proprio evento sportivo; predominano la passione e la bellezza di godere dello sport che è inteso però come benessere e non come finalità agonistica. In un momento di pandemia riconoscere questi valori rafforza e dà speranza e unione; il grande valore di Eroica è quindi quello di unire e di integrare.

Per i prossimi anni, l'obiettivo di Eroica non è crescere nei numeri ma nella qualità, con l'augurio di maturare anche una crescita interna. Forse si arriverà a numeri più elevati di partecipanti ma questi devono rispettare i valori fondanti dell'evento e la sua natura.

Nei progetti e nelle prospettive future c'è sicuramente un'attenzione alla sostenibilità. La sostenibilità ambientale è sicuramente un elemento fondante per l'evento ed è un percorso che l'organizzazione ha iniziato da tempo. Eroica è per esempio molto attenta nella scelta dei materiali e non fa uso di plastiche; solo durante la pandemia sono stati usati materiali sintetici per le mascherine. E due settimane prima dell'evento di Montalcino, col progetto "Adotta un chilometro", Eroica insieme a gruppi e associazioni sportive ha pulito i bordi delle strade nelle tappe dove era passato il Giro di Italia. Il progetto è stato inoltre sponsorizzato, anche per dare sostenere le associazioni più piccole.

I progetti futuri più importanti ed interessanti riguardano il cicloturismo con Terra Eroica, sul percorso permanente. Questo progetto sarà finalizzato ad una crescita nei valori e non solo nel business.

4.3.5 Focus sul progetto Terra Eroica

Terra Eroica è dunque un progetto di marketing territoriale che si comporta come una DMO e ha l'obiettivo di coinvolgere il maggior numero di attori operanti sul territorio per promuovere e gestire i flussi turistici della destinazione¹⁸⁷. Agisce su 2 percorsi permanenti:

- L'Eroica, percorso permanente di 209 km
- Eroica Montalcino, percorso permanente di 153 km.

Per i cicloturisti che hanno completato il percorso, Terra Eroica mette a disposizione il suo *Roadbook*, che con la timbratura nei punti selezionati costituirà il "Brevetto" ufficiale.

L'intento della rete è sviluppare una sinergia al servizio dei cicloturisti per un sistema integrato di opportunità. Le imprese del settore ricettivo, della ristorazione, dei servizi e della produzione di prodotti della filiera agroalimentare sono le protagoniste di Terra Eroica e sono chiamate a rispettare principi di base quali il rispetto del territorio, l'ospitalità per il turista, la disponibilità a fornire servizi per l'assistenza del ciclista. L'adesione permette alle imprese di diventare partner Eroica, di ottenere visibilità attraverso una pagina dedicata all'interno del sito di Terra Eroica e di diventare punto di riferimento per i ciclisti in transito sul percorso permanente.

¹⁸⁷ <https://eroica.cc/it/eroica-cc/terra-eroica-percorsi-permanenti>

Tra gli obiettivi di Terra Eroica vi è quello di rendere più semplice ed immediato il rapporto con il cicloturista anche attraverso la tecnologia. Nello specifico, oltre alle informazioni sul sito internet, si prevede la creazione di una pagina dedicata sulla piattaforma Komoot nella quale si darà visibilità ai percorsi permanenti, ma anche ai singoli operatori attraverso la geolocalizzazione nella mappa con highlights e foto.

Il progetto si svilupperà secondo le seguenti strategie. Nella fase di start up la promozione passerà attraverso i canali Eroica. Nella fase di crescita, quando gli strumenti di marketing e di comunicazione saranno consolidati e si avranno contatti con un grande numero di cicloturisti, la promozione si muoverà autonomamente, mantenendo però il collegamento con i canali Eroica. Nella fase di consolidamento, la maturità raggiunta anche attraverso i feedback dei primi cicloturisti, permetterà di attivare sempre più canali di marketing e comunicazione sia online che offline.

Le strategie di marketing si declineranno in azioni operative di webmarketing e SEO, email marketing, social media marketing, contributi redazionali dall'ufficio stampa e partecipazione a fiere ed eventi.

Per la comunicazione Terra Eroica avrà quindi un sito internet dedicato e dei propri canali social per convogliare interventi di promozione sempre più appropriati.

Il sito Terra Eroica presenterà al suo interno la descrizione del progetto, la mappa dei percorsi (con georeferenziazione) e la scheda di presentazione delle imprese con foto, breve testo e contatti con form per l'invio di una richiesta di informazioni.

Il progetto Terra Eroica ha avviato il periodo di start up a marzo 2021 per essere operativo all'inizio dell'estate e seguirà un programma triennale di crescita e consolidamento. L'impatto economico sul territorio genererà posti di lavoro nel settore ricettivo e nuovi posti nei servizi collegati, come ad esempio le guide cicloturistiche. Calcolando anche l'impatto derivato dagli eventi durante l'anno, il valore aggiunto per il territorio si stima raddoppiato. Nei primi anni l'incremento del volume economico dato dal noleggio delle biciclette, soprattutto gravel e a pedalata assistita, sarà notevole e ci sarà un impatto indiretto anche per i servizi connessi.

L'edizione di Montalcino di maggio 2021 è coincisa con la definitiva connessione tra i percorsi del Chianti e quelli della Val d'Orcia, in un percorso segnato da indicazioni permanenti che unisce i due territori con circa 360 chilometri di strade bianche ed asfaltate per i cicloturisti. Il percorso si è allargato arrivando a comprendere la provincia di Grosseto, con il paesino di Seggiano sulle pendici del monte Amiata. Qui nasce il Dop garantito dal Consorzio Tutela Olio Seggiano, che è diventato l'olio ufficiale dell'Eroica quale segno di valorizzazione del territorio e della tradizione. Dopo mesi di pandemia l'obiettivo è valorizzare luoghi e territori in cui vivere esperienze uniche ed autentiche a contatto con la natura. A Seggiano è nato anche il primo bikepoint del progetto Terra Eroica¹⁸⁸.

¹⁸⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/a-montalcino-l-eroica-ripartenza-percorso-permanente-e-ampliato-AEAemAN>

4.3.6 Risultati dell'indagine sui partecipanti

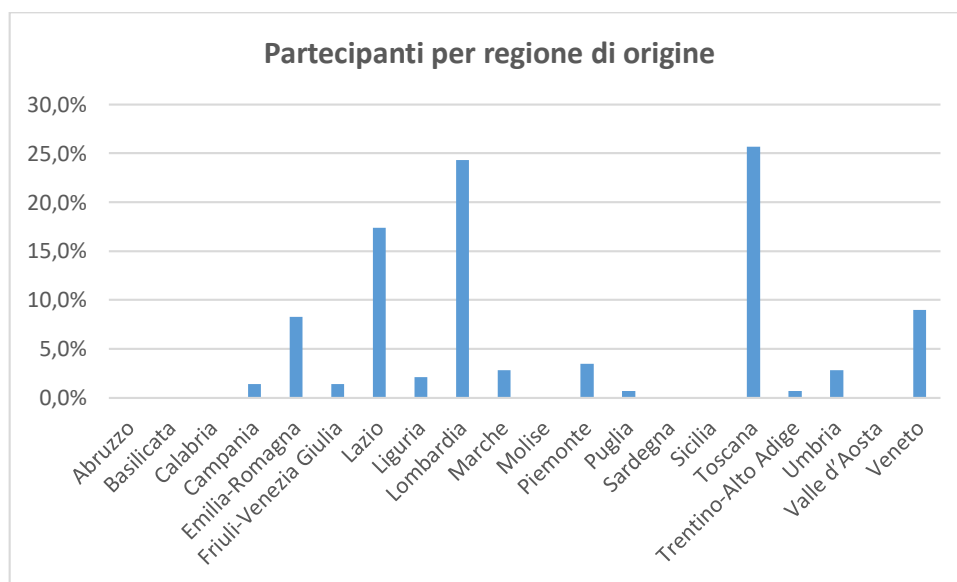
Come già detto, l'analisi dei dati contenuti nei 144 questionari, restituiti dai partecipanti all'evento Eroica, può essere condotta secondo 4 chiavi di lettura:

- Chi sono i partecipanti all'evento
- Cosa scelgono e cosa fanno
- Qual è la loro risposta all'emergenza epidemiologica
- Prospettive future per l'evento.

Chi sono i partecipanti all'evento

Si rileva innanzitutto che i partecipanti all'evento Eroica Montalcino 2021 sono per la quasi totalità italiani (95,8%), con un'importante presenza dalle regioni Toscana (25,7%), Lombardia (24,3%), Lazio (17,4%). Si può quindi affermare che l'evento vede sostanzialmente una provenienza dei partecipanti dall'area centro-settentrionale del paese, generando quindi movimento e turismo di prossimità; si rilevano invece percentuali bassissime per le regioni del Sud (Campania 1,4% e Puglia 0,7%). Anche la presenza degli stranieri è stata esigua (4,2%), in conseguenza delle limitazioni e restrizioni ancora imposte per spostamenti tra paesi esteri a causa della pandemia. Queste informazioni sono di massima coerenti sia con i risultati del Rapporto 2020 di Legambiente e Isnart di cui al paragrafo 4.1, sia con quelli della ricerca Nielsen di cui al paragrafo 3.1, con particolare riferimento alle regioni di provenienza come Lombardia, Lazio, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte.

Figura 4.6



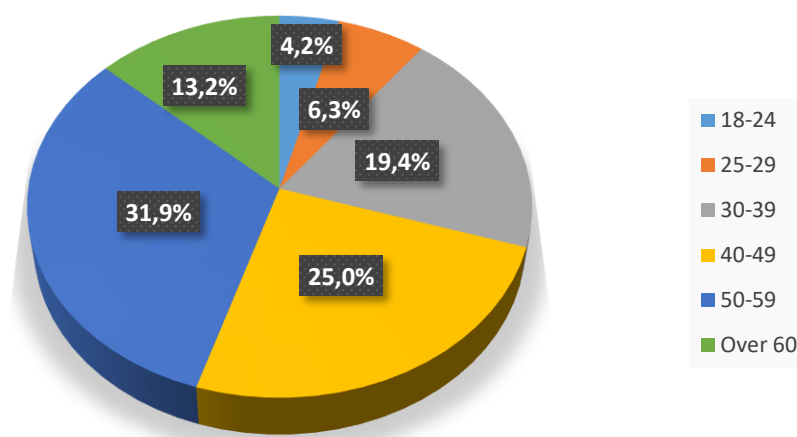
Fonte: Elaborazione dell'autore

I partecipanti sono nella stragrande maggioranza uomini (88,2%), con età prevalente nella fascia 50-59 anni (31,9%), seguita dalla fascia 40-49 anni (25%). I giovani occupano una percentuale modesta, con un 6,2% tra i 25-29 anni e un 4,2% tra i 18-24 anni. Nonostante

la presenza dei giovani sia in aumento rispetto alle precedenti edizioni¹⁸⁹, raggiunge comunque percentuali non prevalenti. Questi dati sono di massima coerenti con le informazioni secondarie di Eroica (dati 2019), di Legambiente Isnart e della Nielsen, con particolare evidenze per le fasce di età 40-49 e 50-59.

Figura 4.7

Età dei partecipanti



Fonte: elaborazione dell'autore

Quanto alla formazione scolastica, il 36,8% possiede il diploma superiore, il 25,7% la laurea magistrale e il 16% un titolo post-laurea. La percentuale prevalente di possesso del diploma potrebbe verosimilmente correlarsi all'età medio-alta dei partecipanti ed è coerente con l'informazione rilevata nella ricerca di Legambiente- Isnart.

L'occupazione dichiarata vede un 35,4% di impiegati, un 17,4% di liberi professionisti e un 14,6% di imprenditori. Quasi un terzo (32%) ha quindi un'attività lavorativa non subordinata. L'informazione sul lavoro subordinato è di massima analoga a quella della ricerca Nielsen.

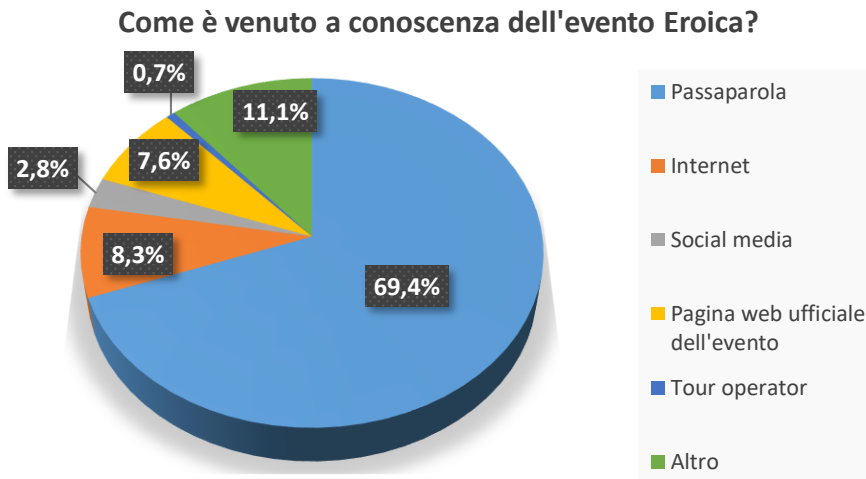
Infine, il 62,5% considera di appartenere alla categoria dei cicloturisti (usa la bici come vero e proprio mezzo di vacanza) contro un 37,5% che si considera un turista in bici (usa la bici sporadicamente in vacanza). Questo denota che le due ruote rappresentano più una forte passione e una vocazione specifica che un'attività occasionale.

Cosa scelgono e cosa fanno

Più di 2/3 dei partecipanti (69,4%) sono venuti a conoscenza dell'evento tramite passaparola, un 8,3% tramite internet e un 7,6% dalla pagina web ufficiale dell'evento. Nonostante lo sviluppo del digitale e l'uso forzato delle tecnologie a causa della pandemia, il passaparola resta dunque lo strumento di comunicazione più diffuso e si conferma quale strategia di marketing efficiente. I partecipanti soddisfatti riporteranno sicuramente ad amici e conoscenti l'esperienza piacevole e questa attrarrà sempre più persone.

¹⁸⁹ <https://stream24.ilsole24ore.com/gallery/italia/1-eroica-e-tornata-piu-forte-covid/AEDwKAN>

Figura 4.8



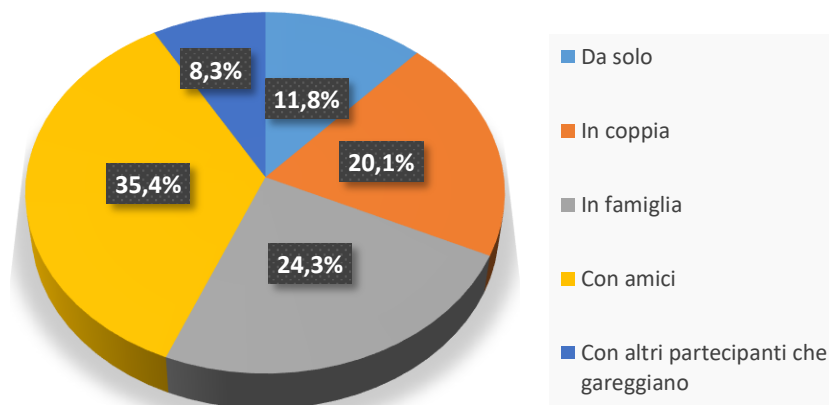
Fonte: elaborazione dell'autore

Quasi la metà dei partecipanti (46,6%) è più di 3 volte che prende parte all'evento, con punte di partecipazione fino a 30 eventi e oltre; il motivo principale è la passione per il ciclismo (41,7%). Questo indica una realtà di grandi appassionati e fidelizzati all'evento e al suo marchio. All'opposto c'è comunque un significativo 33% che partecipa per la prima volta.

I partecipanti hanno scelto di recarsi all'evento con amici per un 35,4%, seguito da un 24,3% che è stato accompagnato dalla famiglia e da un 20,1% che ha viaggiato, e presumibilmente gareggiato, in coppia. Come dichiarato anche dagli organizzatori, sono sempre più le coppie che partecipano all'evento e molti sono gli accompagnatori che scelgono di assistere e sostenere i propri cari. Solo il dato relativo alla famiglia è coerente con le rilevazioni Legambiente-Isnart sul 2019.

Figura 4.9

Con chi si è recato all'Eroica?



Fonte: elaborazione dell'autore

Una componente molto alta (91,7%) ha raggiunto la località in macchina. Tra le percentuali residue va evidenziata la modalità camper, sotto la voce altro, che rappresenta un 2,8%. Questo dato testimonia tra l'altro che c'è ancora un sentimento di diffidenza a causa del coronavirus e si preferiscono gli spostamenti con i mezzi privati. C'è anche da dire che i luoghi dove si svolge l'evento sono comunque isolati e poco collegati dai mezzi pubblici, ma questo fa parte dei valori Eroica.

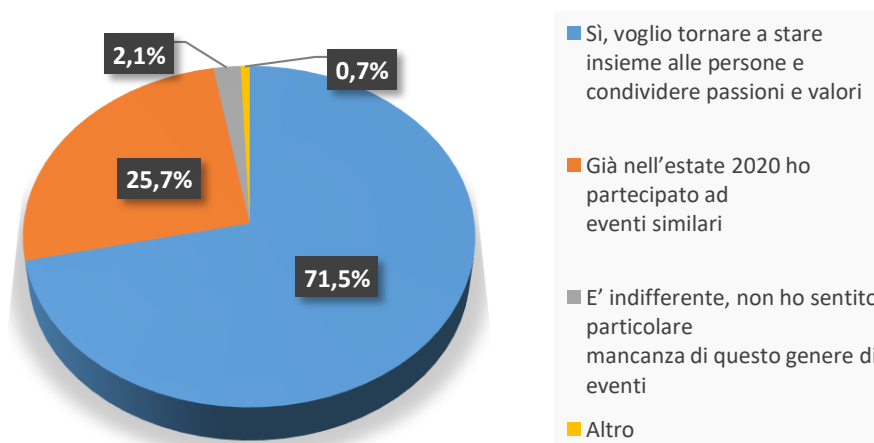
Il 77,8% ha soggiornato nella località da 1 a 3 giorni ed un 13,2% sono escursionisti (non hanno pernottato). La scelta della tipologia di alloggio è molto variegata e vede un 25% che soggiorna in albergo, un 22,2% nei B&B e un 16,7% in agriturismo. Il viaggio è stato prenotato tramite siti di prenotazione online (Booking, Expedia) nel 40,3% dei casi, per il 32,6% tramite contatto diretto con la struttura e un 20,1% dichiara di non aver prenotato. Quanta alla spesa per la partecipazione all'evento (comprendente l'intero soggiorno con eventuale vitto e alloggio), il 65,3% ritiene di impegnare complessivamente più di 100 euro e un 18,7% tra i 50 e i 100 euro. Inoltre l'88,2% acquista prodotti locali come vino e formaggi e il 79,2% acquista materiale tecnico (abbigliamento e ricambi per la bici). Questo dato è rilevante per le piccole aziende locali che anche grazie all'evento vedono aumentare i propri introiti. La disponibilità alla spesa dichiarata è coerente con i dati secondari, di cui al paragrafo 4.2, che indicano un reddito medio-alto dei partecipanti all'Eroica.

La risposta al Covid-19

Dopo il periodo di restrizioni e chiusure dovute all'emergenza pandemica, il 71,5% dei partecipanti dichiara di voler tornare ad eventi in presenza per condividere passioni e valori insieme ad altre persone e un 25,7% ha già partecipato ad eventi in presenza simili nell'estate 2020. Questa informazione è coerente con i risultati di altre ricerche, tra le quali quella dello psicologo Steven Taylor, riportata nel paragrafo 3.3.

Figura 4.10

Voglia di partecipare a eventi in presenza



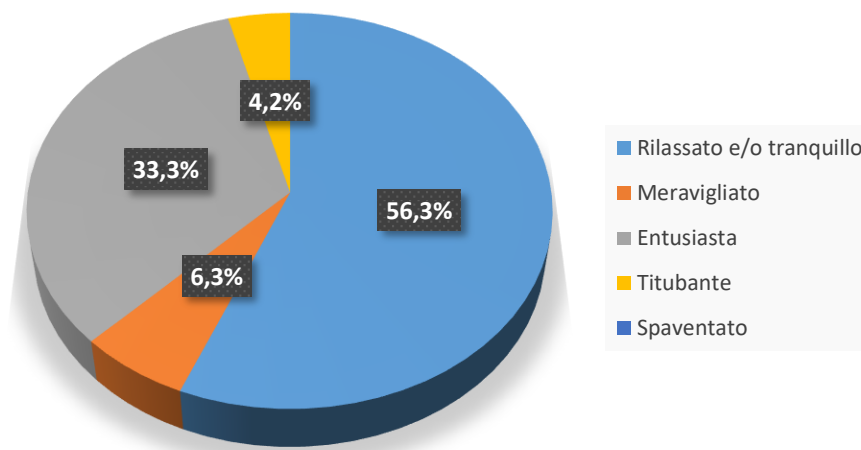
Fonte: elaborazione dell'autore

Evento, sicurezza e covid

Più della metà dei partecipanti (56,3%) si sente tranquilla e rilassata a stare ad un evento con numero significativo di persone, un 33,3% è entusiasta, solo un 4,2% è titubante, ma nessuno è spaventato. Questo può significare che la passione, la voglia di stare insieme e di condividere determinati valori vadano oltre la paura del Covid.

Figura 4.11

Sentimento dei partecipanti ad eventi in presenza

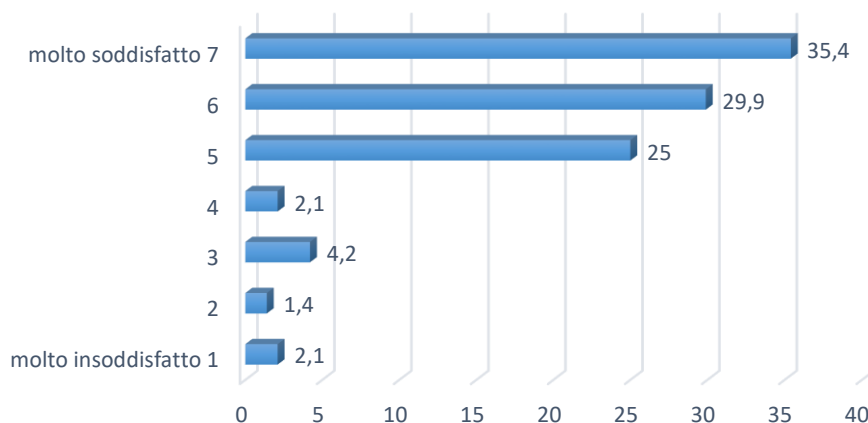


Fonte: Elaborazione dell'autore

Un 35,4% si esprime molto soddisfatto in merito alle misure di contenimento anti-Covid applicate per l'evento e nel complesso la quasi totalità (90,3%) esprime giudizi positivi di soddisfazione; solo un 2,1% si ritiene molto insoddisfatto delle misure applicate.

Figura 4.12

Giudizio di soddisfazione per le misure di contenimento anti-Covid applicate per l'evento

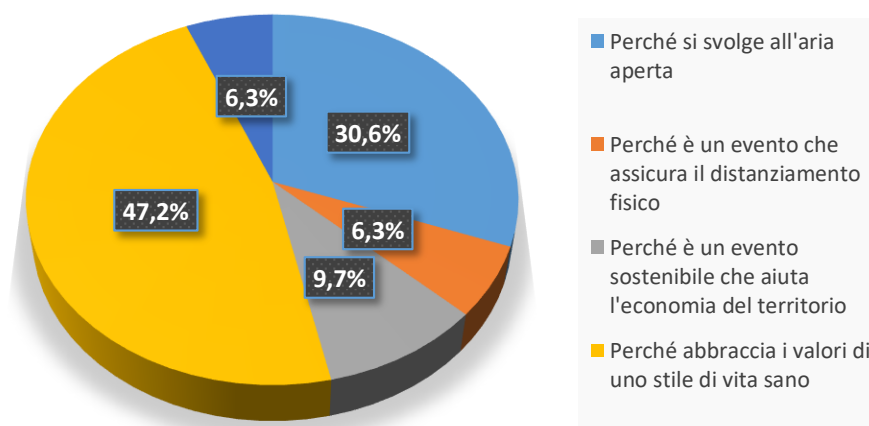


Fonte: Elaborazione dell'autore

Nel periodo di pandemia la scelta di partecipazione all'Eroica è dettata per il 47,2% dall'abbracciare i valori di uno stile di vita sano per stare bene con se stessi e con gli altri, per un 30,6% perché si svolge all'aria aperta in zone collinari e periferiche e per un 9,7% perché è un evento sostenibile che aiuta l'economia del territorio. Nella voce "altro" alcune risposte significative sono "perché si torna a vivere" e "perché voglio sentirmi libero". Questo dimostra che alcuni valori su cui si fonda l'Eroica rappresentano un vantaggio competitivo in questo periodo di pandemia.

Figura 4.13

Motivo della partecipazione all'Eroica

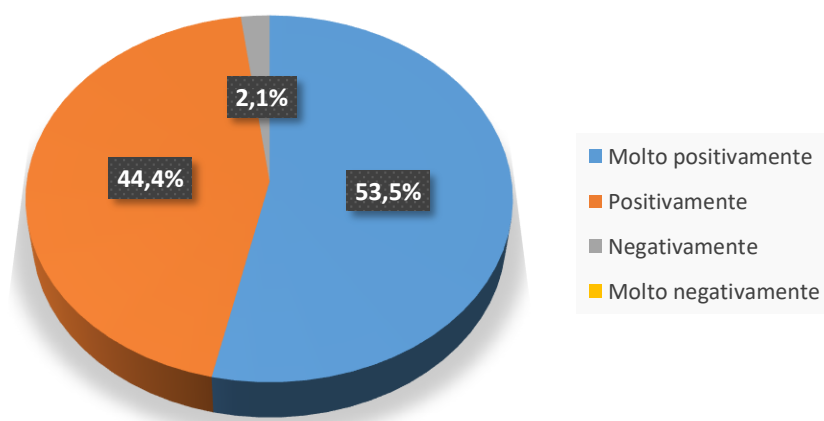


Fonte: Elaborazione dell'autore

Quasi la totalità ritiene che la popolazione locale accolga l'evento positivamente nonostante il periodo (un 53,5% molto positivamente e un 44% positivamente) e solo il 2,1% pensa che l'evento sia accolto negativamente. La sostenibilità dell'evento si esprime quindi non solo nel rispetto dell'ambiente ma anche sul piano economico-sociale.

Figura 4.14

Come accoglie l'evento la popolazione locale



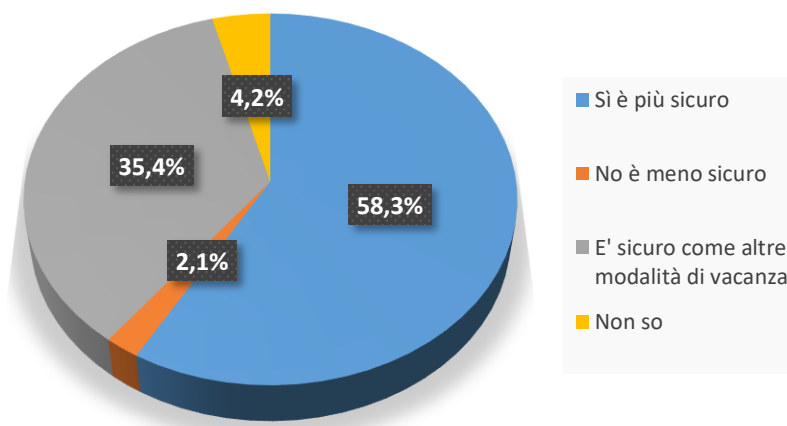
Fonte: Elaborazione dell'autore

Cicloturismo e covid

A fronte dell'emergenza sanitaria in atto, i rispondenti pensano che andare in vacanza in bici sia più sicuro rispetto ad altre modalità di vacanza per un 58,3%, mentre il 35,4% ritiene che sia sicuro come altre modalità.

Figura 4.15

Sicurezza dell'andare in vacanza in bici

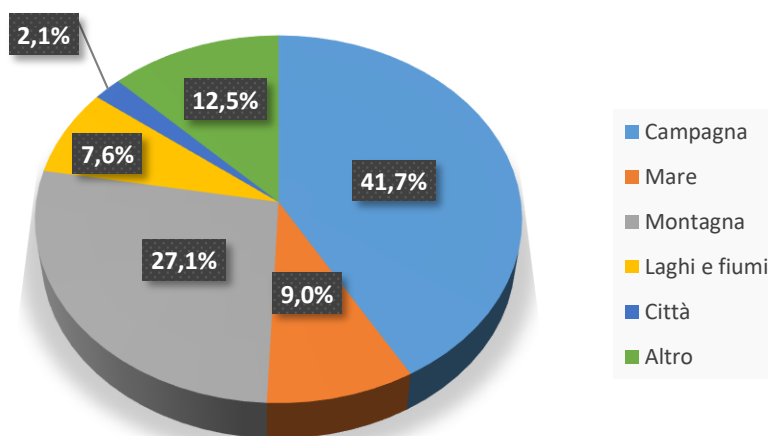


Fonte: Elaborazione dell'autore

I percorsi preferiti da fare in bici sono quelli in campagna per un 41,7% e in montagna per un 27,1%, mentre il mare è scelto dal 9% dei rispondenti. Da notare che il dato sulla montagna sembra discostarsi significativamente da quello rilevato nella ricerca Legambiente-Isnart (15%).

Figura 4.16

Percorsi preferiti da fare in bici



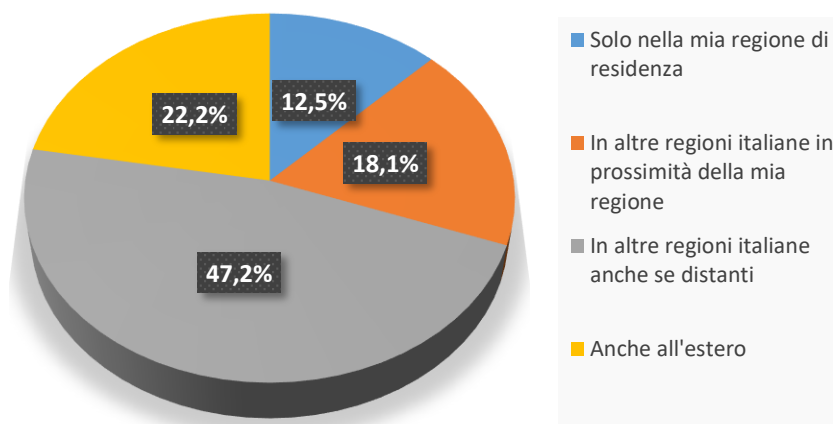
Fonte: Elaborazione dell'autore

Quasi la metà dei partecipanti è disposta ad allontanarsi verso altre regioni italiane, anche se distanti dalla propria residenza (47,2%) e un 22,2% pensa di andare persino all'estero. Si evince dunque come le persone siano più serene e tranquille nell'allontanarsi dalla

propria residenza. Anche il dato “solo nella mia regione di residenza” sembra discostarsi da quello rilevato di Legambiente-Isnart (33%), probabilmente a causa dell’allentamento sempre maggiore delle restrizioni agli spostamenti, dell’avanzamento della campagna vaccinale e dell’imminente entrata in vigore del Green Pass.

Figura 4.17

Disponibilità ad allontanarsi per la vacanza in bici

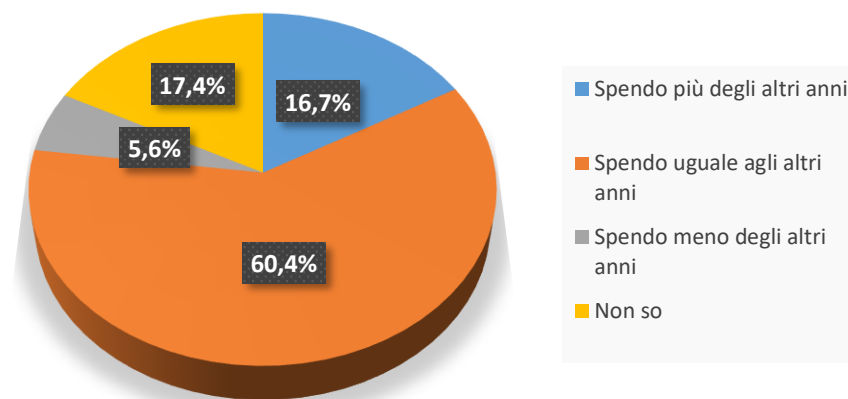


Fonte: Elaborazione dell'autore

Si osserva infine che, mentre nell'estate 2020 il 50,7% non ha fatto vacanze in bici, ora il 65,3% ne ha programmata una per l'estate 2021; il 60,4% è poi disposto a spendere per una vacanza in bici cifre uguali agli anni precedenti la pandemia, un 16,7% spende più degli altri anni e un 17,4% non sa. Con la voglia di partecipare ad eventi, cresce dunque anche la voglia di andare in vacanza in bici. Anche questo dato è coerente con quello secondario di reddito medio alto dei partecipanti; nonostante la recessione economica dovuta alla pandemia, più di $\frac{3}{4}$ dei partecipanti (77,1%) spende per una vacanza in bicicletta cifre almeno uguali agli anni precedenti.

Figura 4.18

Quanto è disposto a spendere oggi per una vacanza in bici rispetto agli anni precedenti la pandemia?



Fonte: Elaborazione dell'autore

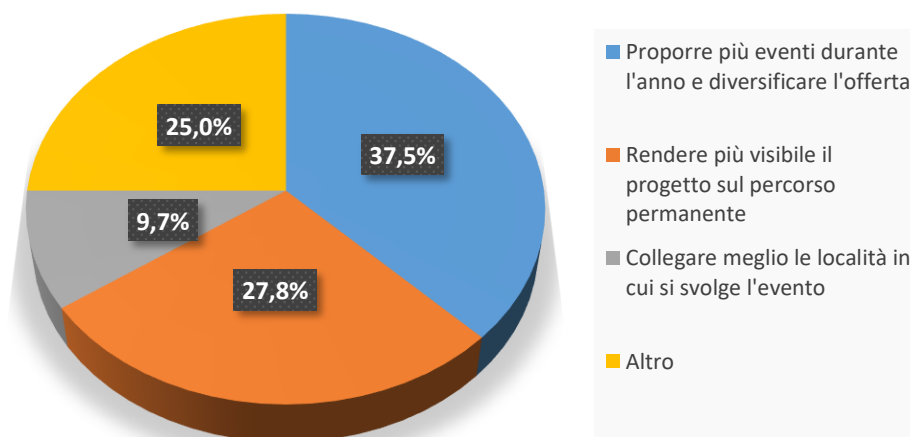
Prospettive future per l'evento

Tra i consigli da dare all'Eroica per migliorare la fruibilità dell'evento, si registra un 37,5% dei partecipanti che propone di diversificare l'offerta con più eventi durante l'anno, un 9,7% che propone di collegare meglio le località in cui si svolge l'evento e un 27,8% che chiede di rendere più visibile il progetto sul percorso permanente; da correlare a quest'ultima risposta, vi è l'81,9% che dichiara di essere a conoscenza del percorso permanente e il 58,3% che non lo ha mai utilizzato.

Nella voce "altro", che rappresenta un 25%, si segnala ad esempio la richiesta di migliorare la ricettività e le dotazioni infrastrutturali (come i parcheggi per le auto e le aree camper) e di ridurre prezzi e tariffe.

Figura 4.19

Che consigli darebbe all'Eroica?



Fonte: Elaborazione dell'autore

Quanto alla richiesta di collegare meglio le località dell'evento, va subito osservato che la scelta di svolgerlo tra le strade bianche del Chianti o della Val d'Orcia, in luoghi lontani dal traffico e dal caos della città, in luoghi definiti una volta come depressi perché dimenticati dalla ferrovia e dall'autostrada, è l'elemento di distinzione e di qualità dell'Eroica. Si tratta di luoghi dove si deve voler andare e dove, secondo il fondatore di Eroica, arriva gente di rara umanità. Queste località attraggono le persone sensibili alle peculiarità, alla storia e alla cultura del territorio.

Quanto invece alla richiesta di proporre più eventi durante l'anno, Eroica si sta già attivando e per il prossimo anno saranno lanciati nuovi eventi come Eroica Gran Sasso.

Come detto nell'intervista al presidente di Eroica, i progetti futuri saranno incentrati, tra gli altri, sul cicloturismo e sul progetto Terra Eroica; quindi la richiesta di molti partecipanti di rendere il progetto più visibile sarà presto soddisfatta.

Estrapolando per ogni domanda soltanto la modalità di risposta “prevalente”, è possibile sintetizzare come segue i risultati principali dell’indagine:

- i partecipanti sono per la quasi totalità italiani (95,8%), con un’importante presenza dalla regione Toscana (25,7%);
- sono nella stragrande maggioranza uomini (88,2%), con età prevalente nella fascia 50-59 anni (31,9%);
- il 36,8% possiede il diploma superiore e l’occupazione dichiarata vede un 35,4% di impiegati;
- il 62,5% considera di appartenere alla categoria dei cicloturisti;
- più di 2/3 dei partecipanti (69,4%) sono venuti a conoscenza dell’evento tramite passaparola;
- quasi la metà (46,6%) è più di 3 volte che prende parte all’evento e il motivo principale è la passione per il ciclismo (41,7%);
- i partecipanti hanno scelto di recarsi all’evento con amici per un 35,4%;
- una componente molto alta (91,7%) ha raggiunto la località in macchina;
- il 77,8% ha soggiornato nella località da 1 a 3 giorni;
- la scelta della tipologia di alloggio è molto variegata e vede un 25% che soggiorna in albergo e il viaggio è stato prenotato tramite siti di prenotazione online nel 40,3% dei casi;
- quanta alla spesa per la partecipazione all’evento, il 65,3% ritiene di impegnare complessivamente più di 100 euro;
- l’88,2% acquista prodotti locali e il 79,2% acquista materiale tecnico;
- il 71,5% dichiara di voler tornare ad eventi in presenza per condividere passioni e valori;
- più della metà dei partecipanti (56,3%) si sente tranquilla e rilassata a stare ad un evento con numero significativo di persone;
- un 35,4% si esprime molto soddisfatto in merito alle misure di contenimento anti-Covid applicate per l’evento;
- nel periodo di pandemia la scelta di partecipazione all’Eroica è dettata per il 47,2% dall’abbracciare i valori di uno stile di vita sano per stare bene con se stessi e con gli altri;
- quasi la totalità ritiene che la popolazione locale accolga l’evento positivamente nonostante il periodo (un 53,5% molto positivamente e un 44% positivamente);
- a fronte dell’emergenza sanitaria in atto, i rispondenti pensano che andare in vacanza in bici sia più sicuro rispetto ad altre modalità di vacanza per un 58,3%;
- i percorsi preferiti da fare in bici sono quelli in campagna per un 41,7%;
- quasi la metà dei partecipanti è disposta ad allontanarsi verso altre regioni italiane, anche se distanti dalla propria residenza (47,2%);
- nell’estate 2020 il 50,7% non ha fatto vacanze in bici, mentre il 65,3% ne ha programmata una per l’estate 2021;
- il 60,4% è disposto a spendere per una vacanza in bici cifre uguali agli anni precedenti la pandemia;
- un 37,5% dei partecipanti propone di diversificare l’offerta con più eventi durante l’anno;
- l’81,9% dichiara di essere a conoscenza del percorso permanente e il 58,3% non lo ha mai utilizzato.

Da ultimo, volendo tentare una lettura incrociata delle modalità connesse alla pandemia, emergerebbero alcune interessanti evidenze nelle risposte con frequenze più basse. Si nota come gli stranieri rispondenti, perlopiù uomini con un'età compresa tra i 40-49 anni, possiedano tutti un titolo di studio universitario, come meta per la vacanza in bici preferiscano quasi tutti la montagna e siano disposti a spendere più degli altri anni precedenti la pandemia. Queste sintetiche informazioni si discostano dalle modalità prevalenti rilevate tra i rispondenti italiani. E' importante infine notare come tutti coloro che si sentono titubanti a partecipare ad eventi con numeri significativi, possiedano tutti un titolo post laurea, siano in prevalenza dirigenti e appartengano alle fasce di età 30-39 (2/3) e 40-49 anni (1/3). Infine tutti coloro che ritengono che la vacanza in bici sia meno sicura rispetto ad altre modalità, hanno tutti un titolo universitario e sono tutti di professione impiegato. Di conseguenza l'atteggiamento più prudentiale nella risposta alla pandemia sembrerebbe provenire da coloro che hanno una formazione universitaria.

Da ultimo ci si può allora domandare se Eroica possa essere considerata una buona pratica per il settore degli eventi e del turismo. Tali considerazioni verranno meglio dettagliate nelle conclusioni.

Conclusioni

Obiettivo del lavoro era comprendere l'impatto del Covid-19 sul settore del turismo ed in particolare sul mondo degli eventi, capire le risposte delle organizzazioni alla crisi pandemica e le loro capacità di trasformazione ed adattamento, individuare eventuali segnali di ripartenza, scenari futuri e possibili strategie di ripresa. L'analisi è stata condotta su due canali: da una parte sono stati ricomposti in un quadro organico i principali contributi sulla materia e le lezioni apprese e da apprendere; dall'altra è stato studiato il caso Eroica. Si ritiene che il lavoro svolto abbia saputo rispondere alle finalità iniziali e si riportano di seguito alcune evidenze scaturite dalle quattro sezioni in cui la ricerca si è articolata.

Il lavoro ha mostrato anzitutto che le teorie sul *crisis management*, pur se esistenti da tempo, non rientrano ancora appieno e in termini sostanziali nella cultura delle organizzazioni.

Inoltre, si è rilevato come le ricerche su ospitalità e turismo non abbiano dato sufficiente attenzione alla gestione della crisi; solo nell'ultimo decennio è cresciuta la consapevolezza dei rischi e delle minacce che possono colpire il settore. Nel processo di gestione della crisi, la comunicazione di crisi assume per il comparto turistico e per le destinazioni una fondamentale importanza.

Turismo ed eventi, pur costituendo due settori diversi, sono spesso studiati insieme, tanto che negli ultimi anni si parla sempre più di teorie sul "turismo degli eventi"; quest'ultimo è sia un sotto campo all'interno di correnti accademiche consolidate, che un'area di applicazione per la gestione delle destinazioni. Immagine dell'evento e immagine della destinazione sono infatti fortemente sovrapposte, correlate e connesse; ma mentre la letteratura include un'importante quantità di ricerche sulla ripresa delle mete turistiche dopo eventi di crisi, insufficienti sono gli studi che esaminano gli aspetti "comunicativi" delle crisi negli eventi. Pertanto, considerata la rapida crescita del settore e il suo sviluppo a livello mondiale, sarebbero necessari ulteriori approfondimenti al riguardo. Sempre con uno sguardo al futuro, si osserva che le comunicazioni di crisi, dopo un periodo di disastro, dovrebbero assumere carattere di costanza e continuità, trasformandosi progressivamente in attività di marketing basilari, nelle quali l'esperienza di crisi è riferimento per migliorare le proprie prestazioni.

In secondo luogo, nel misurare l'impatto del Covid-19 sul turismo, si è evidenziato che le scelte di governo a sostegno del settore devono fondarsi necessariamente su informazioni economiche e statistiche quanto più precise e provenienti da fonti autorevoli.

Le sfide senza precedenti che il settore del turismo sta affrontando pongono di fronte a due scenari. In base al primo, il settore tornerà gradualmente alla traiettoria di crescita insostenibile pre-crisi; il secondo implicherà un passaggio radicale verso nuove modalità. La crisi da Covid-19 dovrebbe quindi essere vista come un'opportunità per ripensare in modo critico il settore del turismo, mettendo in discussione la logica che a più arrivi corrispondono maggiori benefici. Il turismo, nella sua forma attuale, non è resiliente e occorre imparare collettivamente da una tragedia globale per accelerare la trasformazione verso la sostenibilità e verso una "nuova normalità" del turismo.

Il turismo dovrà orientarsi maggiormente verso scelte attente all'ambiente e all'accessibilità; dovrà curare di più l'autenticità del prodotto ed essere consapevole che la caratteristica intrinseca di una destinazione non basta da sola ad attrarre turisti e a generare valore. Il cambiamento deve essere anticipato da un atteggiamento proattivo, secondo cui il prodotto-destinazione non è semplice somma di servizi turistici ma proposta strutturata in una logica esperienziale.

Con la ripresa delle attività e del movimento assumeranno importanza le destinazioni minori, fuori dai circuiti turistici tradizionali, che con bassa densità abitativa e ridotta pressione antropica garantiscono sicurezza. Questi territori sono potenzialmente attrattivi e necessitano quindi delle giuste politiche di valorizzazione.

In questo contesto, le piattaforme digitali territoriali sono un utile strumento per la promozione perché forniscono informazioni integrate sull'offerta, valorizzando e mettendo in rete risorse e competenze. La digitalizzazione contribuirà quindi sia alla qualità dell'esperienza per i turisti che alla qualità di vita dei residenti.

Ma per l'Italia il percorso per la ripresa dipenderà anche dalla qualità dei progetti e dalla capacità di spendere le risorse stabilite dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

In terzo luogo, dopo aver dimostrato la drammatica situazione sperimentata dai comparti afferenti al turismo, si è analizzato l'impatto della pandemia sul settore degli eventi. Mentre il settore del turismo ha sofferto principalmente le conseguenze delle misure restrittive alla mobilità, il settore degli eventi ha subito anche, e per sua natura, le implicazioni delle misure di distanziamento sociale, rivelandosi dunque tra le industrie più danneggiate dalla pandemia. La crisi ha colpito in particolare il segmento MICE e le sedi per congressi ed eventi e lo ha fatto più duramente che nel settore dei servizi e dell'intera filiera del turismo.

Molti contributi rivelano che, una volta allentate le misure di blocco, ci sarà una forte ripresa per l'industria degli eventi e che la domanda di partecipazione sarà ancora più forte di quanto non lo fosse nel periodo pre-pandemico.

Nel prossimo futuro, tra le tendenze che ispireranno gli eventi, oltre a sicurezza e digitale gli organizzatori saranno sempre più attenti alla sostenibilità. Se gli spostamenti continueranno ad essere soggetti a limitazioni, il carattere *local* degli eventi diventerà essenziale e dunque il coinvolgimento della destinazione ospitante con la sua comunità risulterà imprescindibile. Le destinazioni minori, capaci di garantire sicurezza e distanziamento, potrebbero cogliere l'occasione per entrare nei circuiti dell'industria degli eventi.

Il futuro non vedrà solamente eventi digitali, ma sarà caratterizzato da eventi ibridi o da eventi in presenza e sicurezza. In definitiva le tendenze da seguire saranno digitalizzazione, sicurezza e sostenibilità.

Più in generale, nel futuro degli eventi, tutti coloro che già abbracciano queste strategie dovranno solo perfezionare il loro modello di business, mentre le altre organizzazioni, in condizioni di svantaggio, dovranno radicalmente ricostruirsi. Fondamentale in questo processo sarà rafforzare e consolidare tutte le competenze necessarie alla gestione della crisi e della sua comunicazione.

Gli eventi che avranno grandi capacità di adattamento sapranno meglio costruire una nuova normalità e come suggerirebbe un'interpretazione del pensiero darwiniano: "*Non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere ma quella che si adatta meglio al cambiamento*".

Dal lato delle istituzioni, è doveroso segnalare un'ultima comunicazione di fine giugno 2021 della Commissione Europea. La Commissione ha fornito orientamenti per la riapertura e la ripresa duratura dei settori culturali; più in particolare invita ed incoraggia gli Stati membri ad utilizzare il certificato Covid digitale europeo per accedere e partecipare in sicurezza agli eventi culturali; l'uso del certificato agevolerà anche i cittadini che si spostano in altri Stati membri per partecipare a detti eventi.

Gli Stati sono inoltre invitati ad agevolare modelli innovativi per il coinvolgimento del pubblico attraverso le tecnologie digitali. Nello specifico vanno sostenute le azioni destinate a combinare ambiente digitale e ambiente fisico.

La Commissione invita a promuovere nuovi modelli di formazione, per sviluppare le competenze dei lavoratori necessarie alla ripresa digitale.

La ripresa dovrà essere graduale e dovrà mettere a frutto le lezioni apprese in ciascuna fase della pandemia per limitare il rischio di nuove infezioni. Per fare tutto questo resta indispensabile monitorare i raduni di massa per impedire che gli eventi tornino ad essere veicolo di diffusione dei contagi¹⁹⁰.

Dunque, il futuro degli eventi non è ancora ben delineato e nonostante le diffuse riaperture sembra permanere l'invito ad un atteggiamento prudentiale per istituzioni, imprese e cittadini. In un anno e mezzo si è assistito ad un cambiamento radicale degli eventi, ad un ripensamento e adattamento dei modelli di organizzazione, a un tentativo di sviluppo di nuove competenze sia per la gestione e la comunicazione della crisi, sia per l'applicazione delle nuove tecnologie. Le tecnologie hanno giocato un ruolo sostitutivo nella fase di emergenza, poi un ruolo di supporto e oggi sono un'opzione alternativa che resterà nel tempo e per questo sarà fondamentale il rafforzamento delle competenze in ambito digitale. Nonostante tutte le azioni intraprese dalla comunità scientifica, dalle istituzioni e dalle organizzazioni, il parere personale è che nel futuro degli eventi in presenza assuma un peso determinante anche il senso civico e di responsabilità delle persone. Ma la sensibilità del cittadino va educata e questo passa necessariamente per una rivoluzione culturale.

Per centrare l'obiettivo iniziale, il lavoro si è concluso con l'analisi del caso di studio Eroica. Si è scelto il caso Eroica perché si inserisce in un contesto pandemico che ha costretto a reinventare le modalità di spostamento e nel quale la mobilità sostenibile ha assunto notevole importanza, con spazi in conseguenza sempre maggiori anche per il cicloturismo. In particolare si è esaminato come l'Eroica abbia risposto a questo periodo di pandemia e quali strategie siano state attuate per la fase di ripartenza.

Dall'analisi dei dati secondari (resi disponibili dall'organizzazione) e soprattutto di quelli primari (raccolti con i questionari ai partecipanti e con l'intervista all'organizzatore) emerge come Eroica abbia sperimentato un'incidenza negativa minore, rispetto a quanto registrato da altri eventi nel periodo di pandemia.

La profilazione dei partecipanti ottenuta con l'indagine *field* rappresenta il punto di incontro tra domanda e offerta. La domanda vede turisti che desiderano prodotti sicuri, innovativi e sostenibili; l'offerta vede un'organizzazione che dovrebbe di conseguenza adattare i propri modelli e le proprie proposte.

¹⁹⁰ <https://ec.europa.eu/culture/document/communication-eu-guidelines-safe-resumption-activities-cultural-and-creative-sectors-covid-19>

Nell'anno di pandemia Eroica ha visto un solo evento completamente annullato, altri sono stati solamente posticipati con numeri di partecipanti poco inferiori agli anni precedenti. L'evento annullato, anche grazie a un'efficace comunicazione, si è trasformato in un'occasione di rinnovata fedeltà al brand da parte degli "Eroici": gli Eroici sono partecipanti appassionati, che amano il ciclismo, la sana fatica, il rispetto dell'ambiente, la ricerca di uno stile di vita sano e tranquillo. Hanno dimostrato il loro "affetto" per Eroica e per tutti quei valori in cui credono e si rispecchiano, decidendo di ricreare l'atmosfera della manifestazione ciclistica e pedalando in sicurezza per le terre del Chianti, nonostante l'evento fosse stato ufficialmente annullato. Il rapporto con i media è stato collaborativo e gestito in maniera efficace. L'affetto è stato dimostrato anche dai giornali che hanno esaltato l'organizzazione e lo spirito degli Eroici, descrivendoli come "un popolo" estremamente rispettoso delle regole e del prossimo.

Dall'altro lato, Eroica ha qualità proprie che hanno permesso di godere di un vantaggio competitivo. Eroica ha incontrato innanzitutto un mercato favorevole, che vede una domanda sempre più crescente di vacanze in bicicletta, verso zone di campagna e periferiche, preferibilmente non lontane dalla propria residenza. La ricerca di luoghi lontani dal caos della città ed immersi nella natura, tra i meravigliosi paesaggi delle campagne toscane erano già elementi distintivi dell'offerta Eroica. Le strade periferiche e le terre scarsamente popolate erano già state scelte come valori fondanti e hanno ispirato fin dagli inizi l'organizzazione. Le Terre Eroiche sono luoghi dove si respira aria sana e pulita rispetto ad altre località e sono luoghi sicuri dove svolgere eventi o passare una vacanza in bicicletta. La manifestazione risponde dunque perfettamente alla necessità di rendere gli eventi sempre più *local*, in destinazioni minori, capaci di garantire sicurezza e isolamento.

Inoltre Eroica è un evento che abbraccia i valori di sostenibilità sia a livello ambientale, che economico e sociale. A livello ambientale è rispettosa della natura e del territorio; sceglie le strade bianche, facendo sì che non cedano alla cementificazione e rimangano patrimonio da preservare e valorizzare; sostiene le produzioni biologiche agroalimentari come farro, avena, legumi, zafferano, olio e miele e soprattutto buon vino, tanto che l'Eroica di ottobre rappresenta una seconda vendemmia dopo quella di settembre. L'evento inoltre non fa uso di plastiche ed è molto attento alla scelta dei materiali.

A livello economico è riuscita a trasformare terre di spopolamento e di recessione in luoghi a grande attrattività turistica sia nei giorni dell'evento che durante tutto l'anno; da piccoli paesi con pochi posti letto, ora a tutti i partecipanti e turisti è garantito di soggiornare in completa tranquillità. Le aziende locali traggono vantaggio economico dall'evento e si inseriscono in una rete di marketing territoriale che fa guadagnare loro visibilità e opportunità; molte sono le nuove aziende che vogliono inserirsi nel network.

A livello sociale Eroica riconosce e valorizza cultura e tradizioni locali, soprattutto enogastronomiche, rispettando la comunità, le aziende e i suoi ospiti. Importanti sono anche le opere di solidarietà intraprese negli anni. Ad esempio all'Eroica Montalcino 2021 si è pedalato anche per Haiti; tra i partecipanti, Alberto Sarrantonio fa un viaggio a tappe virtuale per 8085 km, che è la distanza in linea d'aria tra l'Italia ad Haiti e dona alla onlus Ayiti Cheri Italia 25 centesimi per ogni chilometro percorso in bicicletta. L'obiettivo di questa sua impresa è sensibilizzare le persone e portare aiuto ad Haiti per migliorare le condizioni di vita di molti bambini che vivono in completa povertà. I fondi

raccolti supportano le attività della fondazione Bresma, ente no-profit haitiano, che garantisce ai bambini orfani e abbandonati l'accesso all'istruzione e a un futuro migliore.

Eroica è un evento che garantisce tanto la sicurezza dei suoi partecipanti che quella della popolazione ospitante. Questo è confermato dalle risposte ai questionari, dove emerge come la maggior parte delle persone ritenga la bici un mezzo sicuro per andare in vacanza e voglia allontanarsi in regioni italiane di prossimità. La maggior parte dei partecipanti non vedeva l'ora di tornare all'Eroica anche perché è un evento che si svolge all'aria aperta, in zone periferiche e collinari ed abbraccia i valori di uno stile di vita sano per star bene con se stessi e con gli altri. La maggior parte delle persone si è sentita inoltre tranquilla ed entusiasta ed è stata in pieno accordo con le misure anti-Covid applicate per l'evento. Dall'intervista agli organizzatori risulta invece come la popolazione e le aziende del territorio si sentano sicure perché coinvolte e chiamate a condividere il processo di gestione dell'evento; questa è una percezione anche dei partecipanti che pensano che la popolazione accolga l'evento molto positivamente.

Infine Eroica è un evento alla ricerca continua di nuove strategie, innovazioni e proposte. Basti pensare che, nell'anno di chiusura, energie e risorse sono state convogliate per rafforzare un progetto di cicloturismo, cercando di essere più vicini alle aziende del territorio e ai potenziali cicloturisti anche attraverso l'impiego di nuove tecnologie e piattaforme. In questo periodo si è cercato di potenziare soprattutto il progetto Terra Eroica con particolare attenzione alla sua componente esperienziale ed emozionale. Queste terre sono infatti ricche di storie e di racconti che vanno riscoperti e vissuti affinché possano generare emozioni. L'Eroica e il suo cicloturismo si propongono quindi come un turismo lento ed esperienziale dove si apprezzano odori e sapori delle terre "pedalate". Inoltre, molti sono i progetti futuri che Eroica sta elaborando, puntando sempre più a differenziare il proprio target, con eventi sempre diversi durante l'anno.

"Gli Eroici" rappresentano un target specifico e tendenzialmente di nicchia; nonostante i numeri dei partecipanti non siano mai piccoli, sono cicloturisti che abbandonano le scelte di massa, desiderano vivere esperienze personalizzate e spinti da interessi specifici cercano prodotti tagliati su misura, atti a rispondere ai loro bisogni particolari. Eroica risponde a tutto questo con una proposta di turismo lento che diversifica l'offerta, in un periodo di pandemia dove non è più concepibile praticare un turismo di massa ma occorre decongestionare la pressione esagerata che insiste su molte località. Questo corrisponde alla dimensione prevista per il futuro del turismo e degli eventi, che saranno verosimilmente sempre più esclusivi e destinati a segmenti specifici.

Alla fine di questa ricerca, Eroica potrebbe quindi essere considerata buona pratica nel settore degli eventi e del turismo.

Il successo di questa manifestazione, oltre le competenze affinate nel tempo e i traguardi raggiunti, sta nell'essere rimasta fedele al suo spirito e ai suoi valori originari. I valori di amore e passione per il ciclismo rimandano anche a imprese di altri tempi, ad eroi come Coppi e Bartali che risollevarono il morale di un popolo segnato dalla guerra e che si riconosceva nelle loro gesta. L'intento della manifestazione è proprio far rivivere lo spirito eroico appartenuto a generazioni passate e che oggi si sta perdendo. Replicare le emozioni e le passioni che hanno animato lo spirito delle persone nel secondo dopoguerra

può rappresentare un piccolo contributo per stimolare un atteggiamento positivo nei confronti del futuro post-pandemia.

Per la ripartenza, il carattere *local* e di nicchia, la sostenibilità, la sicurezza e l'innovazione, che già contraddistinguevano l'evento Eroica prima della pandemia, si rivelano strategie ancora attuali, di successo, efficaci e necessarie. L'evento ha anticipato tempi e regole, prima ancora che certe pratiche fossero imposte dall'emergenza sanitaria. Mirare ad una crescita più sostenibile e in linea con uno stile di vita sano e rispettoso degli altri e dell'ambiente sarà dunque l'impegno del prossimo futuro.

Appendice

Intervista all'organizzatore di Eroica

D. Qual è il suo nome?

R. Io sono Franco Rossi

D. Che ruolo riveste nell'organizzazione?

R. Sono presidente di Eroica Italia SSD, ovvero organizzatore degli eventi italiani e mi occupo della gestione del Ciclo-club Eroica. Oltre a questo, facciamo anche Terra Eroica ovvero cicloturismo. Queste sono le attività principali.

D. In questo periodo di pandemia quali protocolli sono stati attuati per il contenimento del contagio durante gli eventi?

R. Gli eventi di Eroica sono divisi in due: una parte è sportiva e l'altra è legata al festival di Eroica, che come sappiamo ha un valore che va oltre la parte sportiva. Per quanto riguarda lo sport ci siamo assolutamente attenuti ai disciplinari che Federazione Ciclistica Italiana sta attuando in questo momento per i grandi eventi e noi ne facciamo parte. Con esattezza in questo evento di oggi di Eroica Montalcino abbiamo attuato in modo preventivo anche il disciplinare che prevede in questo momento i tamponi rapidi oltre le duemila persone. Noi domani partiremo in 1500, ma nonostante questo, abbiamo obbligato tutti i partenti di domani ad avere o tampone rapido o la vaccinazione, oppure devono portare il certificato di aver avuto il Covid. Per quanto riguarda la parte festival, abbiamo semplicemente attuato le normative relative a quelli che sono i festival e le feste che ci sono a livello nazionale, in particolar modo sulla Regione Toscana. Oggi nello specifico non abbiamo potuto fare spettacoli per gli assembramenti, abbiamo solo della musica per tutto il paese dove le persone si possono muovere. Abbiamo strutturato e costituito un percorso importante tra quelli che sono i mercatini, la distribuzione buste tecniche e pacchi gara, in modo che le persone si possano muovere e non abbiano un assembramento nella stessa posizione. Per quanto riguarda la parte sportiva, domani quando faremo la partenza, questa verrà attuata per il distanziamento in due file. Adotteremo delle partenze che vanno dalle ore 7.30 fino alle 9.30, partiremo praticamente due persone alla volta con la partenza alla francese, in 2 file e distanziamenti naturali di 2 metri tra bicicletta e bicicletta e quindi tra le persone. Adottiamo un sistema quasi naturale di quelli che sono oggi i dispositivi per i contagi.

D. Siete stati coinvolti nella stesura dei protocolli da parte delle istituzioni?

R. Sì, a livello provinciale siamo in contatto da 6 mesi con le autorità competenti, ovvero questura, prefettura e amministrazione comunale che ci ospita qui a Montalcino e abbiamo condiviso tutti quelli che sono stati gli aspetti e anche i dettagli dell'evento. Su questo abbiamo avuto grande supporto. Per quanto riguarda il quadro nazionale, io in particolare faccio parte del comitato di gestione di Federazione Ciclistica Italiana e nella parte sportiva abbiamo condiviso molto nel dettaglio quello che faremo tra oggi e domani.

D. Quali sono state nel concreto le limitazioni a cui siete andati incontro per l'evento?

R. Le limitazioni sono sostanzialmente quelle delle mascherine, il non poter far spettacoli e l'aver dovuto abolire la cena Eroica. E' tradizione fare la cena Eroica la sera prima dell'evento, tante persone si trovano prima della cena perché bisogna far festa e questo non è stato possibile. Non è stato possibile nemmeno fare le docce dopo l'evento. Non avremo nemmeno i tradizionali ristori a buffet, avremo sempre gli stessi alimenti ma saranno serviti in contenitori monodose. Avremo sempre la ribollita, il prosciutto e il bicchiere del vino, però li serviremo in monodose.

D. Quanti eventi avete annullato durante questo periodo di pandemia e quanti sono stati riprogrammati in date successive?

R. Nel 2021 gli eventi sono tutti in programma. Nel 2020 il 30 agosto abbiamo fatto Eroica Montalcino, Nova Eroica l'ultimo fine settimana di ottobre, ma purtroppo abbiamo dovuto annullare l'evento di Gaiole in Chianti che con 8000 persone non era possibile fare. Nel 2021 siamo ottimisti anche per l'evento madre, la nostra Eroica. Abbiamo numeri più limitati, ma le pre-iscrizioni ad oggi prevedono di fare anche l'Eroica di Gaiole.

D. Quante iscrizioni sono state riutilizzate per gli eventi successivi? Quale procedura è stata eseguita per la re-iscrizione?

R. Finora da 8000 partecipanti all'evento di Gaiole 2020 ne sono stati riconfermati 6500 che hanno deciso di riscriversi; le pre-iscrizioni di oggi prevedono di fare l'Eroica di Gaiole 2021 e raggiungere dei buoni numeri di partecipazione. Per l'evento di Gaiole, riscrivendo tutti i richiedenti, abbiamo adottato semplicemente un piccolo diritto di segreteria, ovvero avere l'iscrizione già pagata dal 2020 al 2021.

D. La comunicazione del mancato evento come è stata gestita? C'è qualcuno nell'organizzazione che è addetto alla gestione della crisi e alla sua comunicazione? Qualcuno si occupa della comunicazione e della gestione di crisi?

R. Sì, abbiamo uno staff molto completo e strutturato per questo, facciamo sistematicamente degli incontri per la comunicazione e regolarmente abbiamo comunicato restrizioni, annullamenti e ripristini. Noi siamo questi ed è difficile vedere le persone scontente, abbiamo condiviso con loro anche un momento di sofferenza.

D. Qual è stato l'impatto economico derivato dalla crisi pandemica?

R. È chiaro che con il 70% degli iscritti che arrivano dall'evento di Gaiole, che abbiamo annullato e riportato all'anno successivo, abbiamo avuto delle ricadute economiche abbastanza importanti. Ma per fortuna abbiamo sostenuto quest'anno di crisi e siamo ripartiti senza farci mancare nulla sotto il profilo economico. Abbiamo sofferto ma oggi siamo ancora qui, pronti a ripartire.

D. Durante la pandemia avete perso degli sponsor?

R. Assolutamente no, tutti gli sponsor hanno riconfermato dal 2020 al 2021 e questo è stato un grande risultato. Abbiamo condiviso la crisi di questa pandemia anche con gli

sponsor del mondo bike, e questo mondo ancora oggi va molto bene, gode di grande salute; condividendo anche alcuni aspetti economici, questo ci ha permesso di riconfermare ma anche aumentare gli sponsor. Questo è il frutto del grande lavoro che viene dagli anni precedenti.

D. Durante la pandemia avete perso qualche collaborazione con le imprese locali?

R. Abbiamo sponsor global grazie al movimento del cicloturismo. Il territorio muove non solo i giorni dell'evento, ma ha un movimento giornaliero di cicloturismo che permette alle attività produttive di trovare opportunità economiche durante tutto l'anno. Basta vedere come tutte le attività si rispettano tra loro.

D. Come è stato il rapporto con la comunità locale in questo periodo? Sono contenti di tornare a fare questi eventi?

R. Sì, il nostro è un rapporto di condivisione sempre, sia nella sofferenza e nella perdita che nella vittoria; e quando c'è una condivisione troviamo sempre supporti e appoggi. Noi in questo ambito da sempre abbiamo fatto così e forse oggi questo ci ha ripagato. Non perché si aspettava la pandemia, ma il fatto di condividere il disagio, la sofferenza e tutto quello che ognuno di noi ha sofferto a livello economico, ci ha dato una grande spinta durante la ripartenza e c'è stata una condivisione anche lì. Quindi dal decidere se in un ristorante mettere un tavolo in più ed allargare uno spazio, si è arrivati a gestire cose più importanti che fanno parte di un'amministrazione, che nonostante la pandemia continua a credere in questo progetto.

D. A causa delle limitazioni agli spostamenti da paesi esteri, avete perso molti partecipanti stranieri?

R. Questo sicuramente lo vedremo alla fine della giornata di domani, non abbiamo ancora i dati esatti. Ci dispiace per chi oggi non è potuto venire a fare l'evento, ma noi non soffriamo per la mancanza di numeri di persone, ma perché alcune persone sono impossibilitate a partecipare, per forza maggiore. Se dei 1500 partiremo domani in 1350 o 1240 ci dispiace per gli esclusi, ma non è che ci cambia sostanzialmente. Del resto il numero dei partecipanti non cambia la natura dell'evento.

D. Credete che la domanda crescente di vacanze in bicicletta in campagna e in zone periferiche possa favorire una ripresa rapida e significativa anche per la vostra organizzazione?

R. Sicuramente sì, Eroica ha fatto un grande investimento nel cicloturismo durante questo anno di pandemia, soprattutto in risorse umane; siamo stati impediti a fare l'evento più grande e durante questo periodo abbiamo messo la risorsa umana a disposizione per il progetto Terra Eroica. Appena è ricominciato il flusso turistico le persone sono ripartite con le biciclette e questo ci ha ripagato del nostro lavoro e ci ha dato molte soddisfazioni; la nostra è anche un'associazione sportiva no profit e lavorare bene per avere soddisfazione è un ottimo risultato.

D. Credete che la struttura e i valori sui quali si fonda Eroica abbiano favorito una maggiore fruibilità di Eroica rispetto ad altri eventi?

R. Assolutamente, i nostri valori sono quelli di amicizia, di felicità e gentilezza. Non c'è paura perché c'è condivisione ed il grande valore del nostro ciclismo è questo. Il nostro è un vero e proprio evento sportivo, voglio dire che non è una festa; chi viene a fare l'Eroica domani fa 153 km e deve essere allenato. C'è sport e la bellezza di godere lo sport. Lo sport da noi è inteso come benessere, non come finalità agonistica. Quello che riusciamo a produrre noi è questo, troviamo un'opportunità anche in un momento di crisi e in un momento di pandemia, dove c'è sofferenza e tristezza, riconoscere questi valori ci rafforza e ci dà speranza e unione. Questo è un popolo che si unisce, dove si livellano le classi sociali, le razze, l'età e questo è straordinario. Il grande valore di Eroica è quello di unire e di integrare.

D. Per il prossimo futuro pensa che le persone avranno sempre più voglia di tornare a partecipare ad eventi in presenza? Crede che i numeri di Eroica cresceranno nei prossimi anni?

R. Sì, penso che le persone avranno sempre più voglia di tornare a partecipare ad eventi in presenza ma il nostro obiettivo non è crescere nel numero ma nella qualità interna; quindi come presidente di Eroica mi auguro che cresceremo piano piano mentre maturiamo una crescita interna. Crescere può significare anche diminuire, non è detto che crescere voglia dire per forza aumentare con i numeri. Per quello che produciamo, sicuramente cresceremo nei numeri, ma questi devono essere sempre proporzionati ai nostri valori, altrimenti si perde il dettaglio che rende questo evento bello dentro.

D. Quali sono i progetti, le prospettive future dell'evento? La sostenibilità dell'evento è un elemento fondante nelle vostre strategie di sviluppo?

R. Assolutamente sì, nella sostenibilità abbiamo un percorso adottato già da prima. Per esempio due settimane fa, col progetto "Adotta un chilometro", noi con altri gruppi e associazioni sportive abbiamo pulito i bordi delle strade nelle tappe dove era passato il Giro di Italia. Il progetto è stato anche sponsorizzato per dare un contributo alle associazioni più piccole che devono sostentarsi. Anche nella scelta dei materiali facciamo attenzione a non usare plastiche, il sintetico è usato solo per le mascherine utilizzate in questo periodo di pandemia. Il progetto più interessante per noi nel futuro è il progetto Terra Eroica con il percorso permanente, non per il business ma per la crescita dei nostri valori.

Questionario ai partecipanti dell'evento Eroica

La compilazione del presente questionario sarà utile alla raccolta di informazioni per l'elaborazione di una tesi di laurea magistrale in Turismo e Gestione delle risorse ambientali, presso l'Università La Sapienza di Roma. Le informazioni raccolte sono del tutto anonime ai sensi della normativa vigente sulla privacy e utilizzate ai soli fini di ricerca. Si ringrazia per la collaborazione.

1) Come è venuto a conoscenza dell'evento Eroica?

- ☐ Passaparola
- ☐ Internet
- ☐ Social media
- ☐ Pagina web ufficiale dell'evento
- ☐ Tour operator
- ☐ Altro (specificare):

2) Quante volte ha partecipato all'Eroica?

- ☐ Oggi è la prima
- ☐ 2 volte
- ☐ 3 volte
- ☐ Più di 3 volte

3) Per quale motivo partecipa? (massimo 2 risposte)

- ☐ Passione per il ciclismo
- ☐ Interesse per questi territori e per le loro attrazioni
- ☐ Per vivere un'esperienza autentica
- ☐ Vacanza di riposo e svago
- ☐ Altro:

4) Quanto soggiorna nella località per l'evento?

- ☐ 1 giorno (escursionista)
- ☐ Da 1 a 3 giorni
- ☐ Da 4 a 7 giorni
- ☐ Più di 7 giorni

5) Se ha soggiornato almeno una notte, dove ha pernottato?

- ☐ Albergo
- ☐ B&B
- ☐ Agriturismo
- ☐ Camping
- ☐ Abitazione/stanze in affitto
- ☐ Abitazione di proprietà
- ☐ Abitazione di parenti o amici
- ☐ Altro (specificare):

6) Se ha soggiornato almeno una notte, come ha prenotato il viaggio?

- ☐ Non ho prenotato
- ☐ Contatto diretto con la struttura
- ☐ Agenzia di viaggio o tour operator
- ☐ Siti di prenotazione online (Booking, Expedia...)
- ☐ Altro:

7) Con quale mezzo di trasporto ha raggiunto la località?

- ☐ Auto
- ☐ Treno
- ☐ Aereo
- ☐ Pullman
- ☐ Altro:

8) Con chi si è recato all'Eroica?

- ☐ Da solo
- ☐ In coppia
- ☐ In famiglia
- ☐ Con amici
- ☐ Con altri partecipanti che gareggiano

9) Dopo un periodo di restrizioni e chiusure dovute all'attuale emergenza pandemica, ha voglia di tornare a partecipare ad eventi in presenza?

- ☐ Sì, voglio tornare a stare insieme alle persone e condividere passioni e valori
- ☐ Già nell'estate 2020 ho partecipato ad eventi simili
- ☐ E' indifferente, non ho sentito particolare mancanza di questo genere di eventi
- ☐ Altro:

10) Come si sente a stare ad un evento con numeri significativi di partecipanti? (massimo 2 risposte)

- ☐ Rilassato e/o tranquillo
- ☐ Meravigliato
- ☐ Entusiasta
- ☐ Titubante
- ☐ Spaventato

11) Su una scala di valutazione che va da 1 =molto insoddisfatto a 7=molto soddisfatto, le chiediamo di esprimere il suo giudizio di soddisfazione in merito alle misure di contenimento anti- Covid applicate per l'evento?

Molto insoddisfatto

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Molto soddisfatto

12) Perché in questo periodo di pandemia sceglie di partecipare all'Eroica? (massimo 2 risposte)

- ☐ Perché si svolge all'aria aperta, in zone collinari e periferiche
- ☐ Perché è un evento che assicura il distanziamento fisico tra le persone
- ☐ Perché è un evento sostenibile che aiuta l'economia del territorio
- ☐ Perché abbraccia i valori di uno stile di vita sano per stare bene con se stessi e con gli altri
- ☐ Altro:

13) Secondo lei, in questo periodo di pandemia, come viene accolto l'evento dalla popolazione locale?

- ☐ Molto positivamente
- ☐ Positivamente
- ☐ Negativamente
- ☐ Molto negativamente

14) Durante l'evento acquista prodotti locali (es. vino, formaggi, ...)?

☐Sì

☐No

15) Durante l'evento acquista materiale tecnico (es. abbigliamento, ricambi, ...)?

☐Sì

☐No

16) A fronte dell'emergenza sanitaria in atto, ritiene che andare in vacanza in bici sia più sicuro rispetto ad altre modalità di vacanza?

☐Sì è più sicuro

☐No è meno sicuro

☐E' sicuro come altre modalità di vacanza

☐Non so

17) A quale delle seguenti categorie ritiene di appartenere?

☐Sono un cicloturista (uso la bici come vero e proprio mezzo di trasporto in vacanza)

☐Sono un turista in bici (uso la bici sporadicamente in vacanza)

18) In questo periodo di pandemia quale percorsi preferisce fare in bici? (massimo 2 risposte)

☐Campagna

☐Mare

☐Montagna

☐Laghi e fiumi

☐Città

☐Altro (specificare):

19) In questo periodo di pandemia quanto è disposto ad allontanarsi per la vacanza in bici?

☐Solo nella mia regione di residenza

☐In altre regioni italiane in prossimità della mia regione di residenza

☐In altre regioni italiane anche se distanti

☐Anche all'estero

20) La scorsa estate 2020 aveva già organizzato vacanze in bici?

☐ Sì

☐ No

21) Ha in programma per la prossima estate 2021 di fare una vacanza in bici?

☐ Sì

☐ No

22) Quanto è disposto a spendere oggi per una vacanza in bici rispetto agli anni precedenti la pandemia?

☐ Spendo più degli altri anni

☐ Spendo uguale agli altri anni

☐ Spendo meno degli altri anni

☐ Non so

23) Quanto ritiene di spendere complessivamente per la partecipazione a questo evento (consideri l'intero soggiorno, ed eventuali vitto e alloggio)?

☐ Meno di 50 euro

☐ Da 50 a 100

☐ Più di 100 euro

☐ Non so

24) E' a conoscenza dell'esistenza del Percorso Permanente che va da Gaiole in Chianti a Montalcino?

☐ Sì

☐ No

25) Ha mai utilizzato questo percorso cicloturistico?

☐ Sì

☐ No

26) Che consigli darebbe all'Eroica per migliorare la fruibilità dell'evento?

☐ Proporre più eventi durante l'anno e diversificare l'offerta

☐ Rendere più visibile il progetto sul percorso permanente

☐ Collegare meglio le località in cui si svolge l'evento

☐ Altro:

Sesso☐ M☐ F☐ Preferisco non specificare**Età**☐ 18-24 anni☐ 25-29 anni☐ 30-39 anni☐ 40-49 anni☐ 50-59 anni☐ Over 60**Formazione scolastica**☐ Licenza elementare☐ Licenza media☐ Diploma☐ Laurea triennale☐ Laurea magistrale☐ Post laurea**Professione**☐ Imprenditore/imprenditrice☐ Dirigente☐ Impiegato/a☐ Operaio/a☐ Libero/a professionista☐ Lavoratore/lavoratrice autonomo/a☐ Studente/Studentessa☐ Casalingo/a☐ Pensionato/a☐ Disoccupato/a o inoccupato/a

Nazione di provenienza

- ☐ Italia
- ☐ Francia
- ☐ Spagna
- ☐ Germania
- ☐ Gran Bretagna
- ☐ Belgio
- ☐ Olanda
- ☐ Altro:

Se ha risposto Italia, indicare la regione di provenienza

- ☐ Abruzzo
- ☐ Basilicata
- ☐ Calabria
- ☐ Campania
- ☐ Emilia Romagna
- ☐ Friuli-Venezia Giulia
- ☐ Lazio
- ☐ Liguria
- ☐ Lombardia
- ☐ Marche
- ☐ Molise
- ☐ Piemonte
- ☐ Puglia
- ☐ Sardegna
- ☐ Sicilia
- ☐ Toscana
- ☐ Trentino-Alto Adige
- ☐ Umbria
- ☐ Val d'Aosta
- ☐ Veneto

Bibliografia

- Aburumman, A.A. (2020). COVID-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry. *Humanit Soc Sci Commun* 7, 141
- Andersen, T.J., Schroder, P.W. (2010). *Strategic Risk Management Practice*. Cambridge University Press, Cambridge
- Angeloni, S. (2021) L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1
- Bagnoli, C., Biazzo, S., Biotto, G. (June 2020) *Business Models Beyond Covid-19 50+1 paradossi da affrontare per l'efficace gestione strategica di una crisi* https://www.researchgate.net/publication/342068825_Business_Models_Beyond_Covid-19_501_paradossi_da_affrontare_per_l'efficace_gestione_strategica_di_una_crisi
- Bhaskara, G. I., & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364–375.
- Bland M. (1995), *Strategic Crisis Management*, in A.H. Norman, *Strategic Public Relations*, Houndmills, McMillan
- Blackman, D., Kennedy, M., & Ritchie, B. (2011). Knowledge management: The missing link in DMO crisis management? *Current Issues in Tourism*, 14(4), 337–354.
- Bonetti E., Cercola R., Izzo F., Masiello B. (2017). *Eventi e strategie di marketing territoriale: Gli attori, i processi e la creazione di valore*, Franco Angeli, Milano, 2017.
- Borovcanin, D., Cuk, I., Lesjak, M., & Juvan, E. (2020). The Importance of Sport Event on Hotel Performance for Restarting Tourism After COVID-19. *Societies* (2075-4698), 10(4), 90.
- Breakwell, G.M. (2007) *The Psychology of Risk*. Cambridge University Press., Cambridge
- 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*, Franco Angeli, Milano,
- Cherubini S. (2018) *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*, Franco Angeli, Milano,
- Civardi, C. (2020) *Making industrial exhibitions green A literature research on the LCA of physical and virtual industrial exhibitions*. https://www.v-ex.com/wp-content/uploads/2020/06/Sustainability-Report_Whitepaper.pdf
- Coombs, T. (2015) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications
- Cutlip, S. M., Center, A. H, Broom, G., M. (2000) *Effective public relations*
- Dashper, K. & Finkel, R. (2020) Accessibility, diversity, and inclusion in the UK meetings industry, *Journal of Convention & Event Tourism*, 21:4, 283-307,

Davies, K. (2020) Festivals Post Covid-19, *Leisure Sciences*

Della Corte, V., Del Gaudio, G., Iavazzi, A. (October 2012) Crisis destination management: il caso dell'isola di Ischia https://www.researchgate.net/publication/259501347_Crisis_Destination_management_il_caso_dell'isola_di_Ischia/stats

Dillette, A. & Sun-Ah Ponting, S. (2020): Diffusing innovation in times of disasters: considerations for event management professionals, *Journal of Convention & Event Tourism*,

Disimulacion, M.A.T. (2020). Mice tourism during covid-19 and future directions for the new normal, *Asia Pacific International events management journal*.

Ejarque, J., Morvillo, A. (2020) Percorsi strategici e scelte organizzative e gestionali delle destinazioni per superare l'emergenza in Morvillo, A., Becheri, E. (2020) *Dalla crisi alle opportunità per il turismo in Italia. Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, Rogiosi Editore https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/Supplemento_XXIII_Rapporto_Turismo.pdf

Foroudi, P., Tabaghdehi, S.A.H., Marvi, R. (2021) The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 92,

Ghaderi, Z., Mat Som, A. P., & Wang, J. (2014). Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627–648.

Getz, D. (1989). Special events: Defining the product. *Tourism Management*, 10(2), 135–137

Getz, D. (2005). *Event management and event tourism* (2nd ed.). New York: Cognizant.

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism Management*, Volume 29, Issue 3, Pages 403-428

Gironda, (1993) *L'impresa impara a gestire l'emergenza*, L'Impresa n.3

Gössling, S., Scott, D. & Hall, C.M. (2021) Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, 29:1, 1-20,

Güliz Uğur, N., Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison, *Tourism Management Perspectives*, Volume 36,

Hall, C.M., Scott, D. & Gössling S. (2020) Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for, *Tourism Geographies*, 22:3, 577-598

Heath, R.L. (2006). Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), pp. 245-248

Horky, T. (2021) No sports, no spectators – no media, no money? The importance of spectators and broadcasting for professional sports during COVID-19, *Soccer & Society*, 22:1-2, 96-102

- Invernizzi, E., Gambetti, R. C., La comunicazione per la gestione della crisi, in Invernizzi, E., Romenti, S. (2012). *Relazioni pubbliche e corporate communication. La gestione dei servizi specializzati*, McGraw-Hill Education, Milano 139- 175
- Ioannides, D. & Gyimóthy, S. (2020) The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path, *Tourism Geographies*, 22:3, 624-632,
- Isnart, Legambiente (2020). *Viaggiare con la bici, 2° rapporto Isnart - Legambiente* https://www.mobilitadolce.net/wp-content/uploads/2020/11/Rapporto-BikeSummit_2020-Legambiente-Isnart.pdf
- ISTAT (2021) *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi - Edizione 2021* <https://www.istat.it/storage/settori-produttivi/2021/Rapporto-competitivit%C3%A0.pdf>
- ISTAT (29 gennaio 2021). *Doc. XXVII, n. 18 Proposta di "Piano nazionale di ripresa e resilienza"* <https://www.istat.it/it/files//2021/02/Istat-Audizione-PNRR-29-gennaio-2021.pdf>
- Kemp, C. (2009). Event tourism: A strategic methodology for emergency management. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 3(3), 227–240
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2018). *Marketing del turismo*, Pearson, Milano
- Lagadec, P., (1994) *Crisis Management*, Franco Angeli, Milano
- Littlejohn, R.F. (1983) *Crisis Management: A Team Approach (AMA Management Briefing)* AMA Membership Publications Division, New York
- Lombardi M. (1994) *Credibilità e percezione degli attori della comunicazione in situazioni di emergenza*
- Lombardi, M., Burato, A. (2017) Crisis management della comunicazione: istituzioni e social media, in "Sistemi intelligenti, Rivista quadrimestrale di scienze cognitive e di intelligenza artificiale", pp. 371-392
- Madray J.S. (2020) The impact of covid-19 on event management industry, *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, Vol. 5, Issue 3, ISSN No. 2455-2143, Pages 533-535
- Maggiore, G. (2020) Strategie di marketing per le imprese italiane dopo il Coronavirus in Morvillo, A., Becheri, E. (2020) *Dalla crisi alle opportunità per il turismo in Italia. Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, Rogiosi Editore https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/Supplemento_XXIII_Rapporto_Turismo.pdf
- McKercher, B., & du Cros, H. (2002). *Cultural tourism*. New York: Haworth
- Meyers, G.C. (1988) *Managing Crisis: A Positive Approach*
- Miles, L., Shipway, R. (2020) Exploring the Covid-19 Pandemic As a Catalyst for Stimulating Future Research Agendas for Managing Crises and Disasters at International Sport Events, *Event Management*, Volume 24, Number 4, pp. 537-552(16)

- Mitroff I.I., Anagnos G., (2001) *Managing Crisis Before They Happen*. AMACOM Books, New York
- Mitroff I.I., Pauchant, (1988). *Crisis Management: an integrated approach*.
- Morvillo, A., Becheri, E. (2020) *Dalla crisi alle opportunità per il turismo in Italia. Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, Rogiosi Editore https://www.cnr.it/sites/default/files/public/media/Supplemento_XXIII_Rapporto_Turismo.pdf
- Morvillo A. e Becheri E. (2021) *Rapporto sul turismo italiano XXIV edizione 2019-2020* <https://www.iriss.cnr.it/files/XXIV-Rapporto-sul-Turismo-Italiano.pdf>
- Pappas, N. (2019). Crisis Management Communications for Popular Culture Events. *Event Management* 23(4-5):655-677
- Pastore, A., Vernuccio M., (2008) *Impresa e comunicazione Principi e strumenti per il management*. Apogeo
- Picard, D., & Robinson, M. (Eds.). (2006). *Festivals, tourism and social change: Remaking worlds*. Clevedon: Channel View
- Ponte di Pino, O., Alonzo, G. I festival culturali: dal lockdown a un nuovo inizio? L'impatto del Covid-19 sugli eventi dell'estate 2020, in *"Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura"* 2/2020, pp. 253-25
- Pramod Kumar Mishra. (2020). COVID-19, Black Swan events and the future of disaster risk management in India. *Progress in Disaster Science*, 8(100137-).
- Ritchie, J. R. B. (1984). Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues. *Journal of Travel Research*, 23(1), 2–11.
- Ritchie, B.W., Jiang, Y. (2019) A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management, *Annals of Tourism Research*, Volume 79,
- Secci, C. (2010) *Crisis Management: il ruolo dell'Identità e dell'Identificazione*
- Seraphin, H. (2020): COVID-19: an opportunity to review existing grounded theories in event studies, *Journal of Convention & Event Tourism*,
- Università Cattolica del Sacro Cuore, Gruppo di lavoro Aseri, Bensi, P., Nelli, R., Ippolito, F. (2021). *Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi Rapporto 2020*. [https://aseri.unicatt.it/aseri-Rapporto%20OICE%202021%20\(dati%202020\).pdf](https://aseri.unicatt.it/aseri-Rapporto%20OICE%202021%20(dati%202020).pdf)
- UNTWO. (2020) *One Planet Sustainable Tourism Programme (2020) - One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector*
- Ural M. (2015) Importance of risk management for the sustainability of tourism. *The Journal of Social Sciences Institute* Volume: 18 - Number: 33
- Weber, K., & Ladkin, A. (2004). Trends affecting the convention industry in the 21st century. *Journal of Convention and Event Tourism*, 6(4), 47–63.

Weed, M. (2020) The role of the interface of sport and tourism in the response to the COVID-19 pandemic, *Journal of Sport & Tourism*, 24:2, 79-92

Westmattelmann, D., Grotenhermen, J-G., Sprenger, M. & Schewe, G. (2020): The show must go on - virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic, *European Journal of Information Systems*

Wut, T. M., Xu, J. (Bill) and Wong, S. (2021) ‘Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda’, *Tourism Management*, 85

Yamamura, E. and Tsutsui., Y. (2020). The Impact of Postponing 2020 Tokyo Olympics on the Happiness of O-MO-TE-NA-SHI Workers in Tourism: A Consequence of COVID-19. ” *Sustainability*, vol. 12

Yeh, S.S. (2020). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic, *Tourism Recreation Research*

Zenker, S., Kock, F. (2020) The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda, *Tourism Management*, Volume 81

Sitografia

<https://www.adcgroup.it/e20-express/data-center/ricerche/ricerca-astra-club-degli-eventi-sull-impatto-del-covid19-fase-4.html>

https://www.adnkronos.com/ciclismo-leroica-di-ottobre-e-cancellata-ma-nessuno-dei-7000-gia-iscritti-ha-disdetto-lalbergo_1MIhIP6hSuCz5lsQoYvvp9

https://www.adnkronos.com/lo-strano-caso-della-non-eroica-saltata-ledizione-2020-ma-i-ciclisti-ci-sono-lo-stesso_1o3XoeA6ZFxSMbuglsH9gD

<https://bit.fieramilano.it/press/comunicati-stampa/tra-b2b-e-viaggiatori--bilancio-positivo--per-l-inedita-formula-.html>

<http://blog.lostudio.agency/eroica-strumento-promozione-territorio/>

<https://blog.smarteventi.it/che-differenza-ce-fra-eventi-virtuali-ed-eventi-digitali-ecco-quello-che-devi-sapere.html>

<https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism>

<https://cyclinside.it/eroica-xx-nel-1997-partirono-in-92-oggi-sono-un-popolo/>

<https://www.corriere.it/sport/running-nuoto-bici/notizie/cancellata-l-eroica-ma-irriducibili-corrano-stesso-e5774214-0497-11eb-952f-bb62f0bc5655.shtml>

<https://www.digital4.biz/marketing/eventi-digitali-una-guida-completa-competenze-tecnologie-e-offerta/>

https://www.dropbox.com/s/b0pzyllkwx6xc5r/20210530_TG1%20%20ore%2020.00.mp4?dl=0

<https://www.dropbox.com/s/auo5o1lf0w6c1f1/Official%20%20L%27EROICA%202019%20by%20Aldo%20Ricci.mp4?dl=0>

https://www.dropbox.com/s/iwa54gs0j30r9vv/20201004_TGR%20Toscana_ore19.30.mp4?dl=0

https://www.dropbox.com/s/r9vwtypma3lu8xb/20201004_RAINews.mp4?dl=0

<https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/>

<https://www.epson.it/insights/article/una-ricerca-epson-prevede-che-dopo-la-pandemia-ci-sara-un-rinnovato-desiderio-di-socialita-e-di-eventi>

<https://eroica.cc/it/eroica-cc/ethos>

<https://eroica.cc/it/eroica-cc/terra-eroica-percorsi-permanenti>

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU\(2021\)662903_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662903/IPOL_STU(2021)662903_EN.pdf)

<https://www.eventsliveindustry.it/monitor-eventi/>

https://www.eventreport.it/stories/mercato/126857_il_digitale_negli_eventi_vantaggi_s_vantaggi_e_opportunit_per_organizzatori_e_partecipanti/

<http://www.federcongressi.it/index.cfm/it/MS/oice/oice2020/>

<https://www.frcongressi.it/eventi-2021/>

https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR_0.pdf

<https://www.g20.org/italian-g20-presidency/documents/ministerial-meetings-documents.html>

<https://www.iaki.it/blog/gli-eventi-ai-tempi-del-covid-lopportunita-e-digitale/>

<https://www.iccitalia.org/wp-content/uploads/2020/05/crisis-manag-covid-19-icc-2020-5-18-ab.pdf>

<https://www.ice.it/it/eventi/smart-365>

<https://ilmanifesto.it/leroica-il-marchio-passa-ai-privati/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/a-montalcino-l-eroica-ripartenza-percorso-permanente-e-ampliato-AEAemAN>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ecco-dpcm-green-pass-come-funziona-dieci-domande-e-risposte-AEACfpP>

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-resilienza-online-eventi-ADpdDf1>

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-bicicletta-centro-mobilita-sostenibile-due-osservatori-sviluppare-potenzialita-AD5L4TGB>

<https://www.inting.it/crisis-management-10-passi-per-un-piano/>

<https://www.istat.it/it/archivio/243826>

https://www.istat.it/it/files//2021/02/fs_0420.pdf

<https://www.italiani.coop/wp-content/uploads/2020/09/PRESENTAZIONE-RAPCOOP2020-web-hd.pdf>

<https://www.lanazione.it/siena/cronaca/gaiole-chianti-eroica-popolo-corre-1.5572712>

<https://www.lanazione.it/siena/cronaca/migliaia-nel-chianti-per-l-omaggio-all-eroica-1.5577374>

<https://www.lanazione.it/siena/cronaca/nessun-assembramento-in-piazza-ognuno-ha-scelto-orario-e-percorsi-1.5577486>

https://www.repubblica.it/sport/ciclismo/2020/10/02/news/eroica_calcellata_ma_si_corr_e_lo_stesso-269262782/

<https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u588/Lezione%2011%20-%20Risk%20Management.pdf>

<https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/scenari-del-turismo/ufi-limpatto-economico-del-coronavirus-su-fiere-ed-esposizioni>

<https://www.meetingecongressi.com/it/meetingblog/200496/fare-ripartire-gli-eventi-trial-linee-guida-e-riaperture-nel-mondo.htm>

<https://www.meetingecongressi.com/it/meetingblog/200582/sostenibilita-negli-eventi-dal-pre-pandemia-al-next-normal.htm>

<https://www.missionline.it/mission-mice-post/fare-ripartire-il-mice/>

<https://www.mobilitadolce.net/wp-content/uploads/2020/11/Rapporto-BikeSummit-2020-Legambiente-Isnart.pdf>

<https://www.oksiena.it/news/ciclisti-da-ogni-dove-per-la-non-eroica-2020-051020173656.htm>

<https://www.primaonline.it/wpcontent/uploads/2020/11/201109-Effettofestival-Presentazione-Revisione-MGP-converted-compressed.pdf>

<https://www.riskmanagement4tourism.org/>

<https://www.sportdigitale.com/2017/09/28/eroica-gaiole-marketing/>

<https://www.sporteconomy.it/leroica-muove-leconomia-dei-territori-coinvolti-emerge-da-una-tesi-sul-format-ciclistico/>

<https://www.stellaromagnoli.com/romagnolieventi/lezioni/slide/lezione-7-risk-management.pdf>

<https://stream24.ilsole24ore.com/gallery/italia/l-eroica-e-tornata-piu-forte-covid/AEDwKAN>

<https://www.ufficiostampa.provincia.tn.it/Comunicati/L-impatto-del-Covid-sugli-sport-di-resistenza-all-aria-aperta-un-danno-da-535-milioni>

<https://www.ufi.org/industry-resources/coronavirus/>

<https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>

<https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>

<https://www.v-ex.com/wp-content/uploads/2020/06/Sustainability-Report-Whitepaper.pdf>

<https://webnus.net/covid-19-impacts-on-events-industry/>