



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



2020-1-UK01-KA227-YOU-094543

IO1- A3: Digital Design Compendium
Modulo:
Grandi sfide per il Turismo del Patrimonio Culturale
in un'era post-COVID-19

KA2 - Cooperation for innovation and the exchange of good practices
Partnerships for creativity





Versione	Data	Autore	Descrizione	Azione	Pagine
CRONOLOGIA DELLE REVISIONI					
1.0	01/11/2021	GUIDA NTC BG	Le principali sfide per il turismo del patrimonio in un'era post-COVID-19	C	24

(*) Azione: C = Creazione, I = Inserisci, U = Aggiorna, R = Sostituisci, D = Elimina





ID DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	Riferimento		Titolo
1	2020-1-UK01-KA227-YOU-094543		Proposta HerTour4Youth
2			

ID	Riferimento		Titolo
1	Consegnabile IO1.A2		Elaborazione della metodologia di formazione
2			





DOCUMENTI APPLICABILI



Contenuti

Tabella delle figure.....	4
1.introduzione	5
1.1 Risultati di apprendimento	5
1.2 Parole chiave.....	5
1.3 Tempo di seduta stimato	5
1.4 Glossario di termini.....	5
2. Le principali sfide per il turismo del patrimonio culturale in un'era post-COVID-19	7
2.1 Caratterizzazione del settore turistico	8
2.2 Precedenti grandi crisi nel turismo globale.....	11
2.3 Migliori pratiche nel settore turistico per recuperare e mitigare gli effetti della crisi su una destinazione	16
3. Valutazione	21
3.1 Valutazione della conoscenza	21
3.2 Valutazione delle competenze	23
4. Riferimenti.....	24



Tabella delle figure

Figura 1: UNWTO Turismo verso il 2030: trend e previsioni effettive 1950-2030	7
Figura 2: Panoramica del sistema di creazione di valore turistico. Fonte: La catena del valore del turismo, GIZ, 2020.....	8
Figura 3: sit-in anti-governativo all'aeroporto internazionale di Hong Kong nel 2019 che ha riunito circa 5000 persone, con conseguente cancellazione dei voli e speculazione sull'immagine di Hong Kong come destinazione turistica sicura. Fonte: ft.com.....	9
Figura 4: Impatto dei principali eventi di crisi sul turismo globale. Fonte dei dati: Banca Mondiale (2020a, 2020b)	11
Figura 5: Numero annuo di pellegrini Hajj in Arabia Saudita tra il 1999 e il 2019, Fonte Statistica..	13
Figura 6: Destinazione turistica globale per regione che indica gli arrivi internazionali in tutto il mondo, Fonte dei dati, UNWTO	15
Figura 7: Tempo impiegato dalle organizzazioni imprenditoriali per riprendersi dalla crisi. Fonte: rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery from Crisis in the OIC Member Countries.	16
Figura 8: Dopo una crisi: ricostruire la fiducia dei turisti; Fonte: rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery from Crisis in the OIC Member Countries	17
Figura 9: Campagna pubblicitaria di New York in risposta alla situazione del Covid 19. Immagine sorgente: New York Times, Credit NYC & Company.	20
Figura 10: "La parata d'oro dei faraoni" in Egitto, 2021, Fonte immagine: boston25news.com	20



1 introduzione

Questo modulo presenta le caratteristiche generali dell'industria del turismo, concentrandosi sul turismo del patrimonio culturale. Mira a mostrare come l'industria del turismo sia sensibile ai periodi di crisi. La seconda parte presenta un breve riassunto dei precedenti scenari di crisi (focolai SARS e MERS, attacco dell'11 settembre, crisi finanziaria del 2008/9) con un focus sulla situazione Covid e delinea i principali rischi e le sfide affrontate dall'industria del turismo in tali occasioni. Nella terza parte vengono mostrati alcuni esempi di successo nell'attenuazione dei rischi e delle sfide poste dalle crisi che hanno aiutato e sostenuto le destinazioni turistiche nella gestione della propria immagine e nella ripresa all'indomani di una crisi.

1.1 Risultati di apprendimento

Dopo aver completato questo modulo, sarai in grado di:

- LO1: Avere una conoscenza più approfondita dei rischi e delle sfide che si potrebbero incontrare nel settore del Turismo
- LO2: Individuare le insidie da evitare
- LO3: Automotivarsi a prendere iniziative per la loro mitigazione

1.2 Parole chiave

Industria del turismo, COVID-19, Risorse culturali e del patrimonio, rischi e sfide, gestione delle crisi, trasformazione digitale, Marketing

1.3 Tempo di seduta stimato

1 ora

1.4 Glossario di termini

- **Over-Tourism:** "l'impatto del turismo su una destinazione, o parti di essa, che influenza eccessivamente la qualità della vita percepita dei cittadini e/o la qualità delle esperienze dei visitatori in modo negativo"¹.
- **Turismo indotto dal cinema:** una forma specializzata o di nicchia di turismo dove i visitatori esplorano luoghi e destinazioni che sono diventati popolari grazie al loro aspetto in film e serie televisive².

¹UNWTO, Overtourism? – Comprendere e gestire la crescita del turismo urbano oltre le percezioni

²https://en.wikipedia.org/wiki/Film_tourism



- **Capacità di carico:** “il numero massimo di persone che possono visitare contemporaneamente una destinazione turistica, senza causare la distruzione dell'ambiente fisico, economico e socioculturale e una diminuzione inaccettabile della qualità della soddisfazione dei visitatori”³.
- **Mobilità lavorativa:** è la capacità dei lavoratori di cambiare lavoro e cambiare vettore in un breve lasso di tempo per cercare di migliori opportunità di lavoro o per seguire le esigenze e le tendenze dell'industria.
- **Il processo di de-adesione** è l'atto di rimuovere legalmente un oggetto dalle collezioni di un museo per venderlo o smaltirlo.

³UNWTO, Overtourism'? – Comprendere e gestire la crescita del turismo urbano oltre le percezioni



2 Le principali sfide per il turismo del patrimonio culturale in un'era post-COVID-19

Negli ultimi 70 anni, il turismo globale è diventato un fenomeno industriale di successo con una crescita costante dei viaggi internazionali da alcuni milioni a oltre 1,3 miliardi nel 2017.

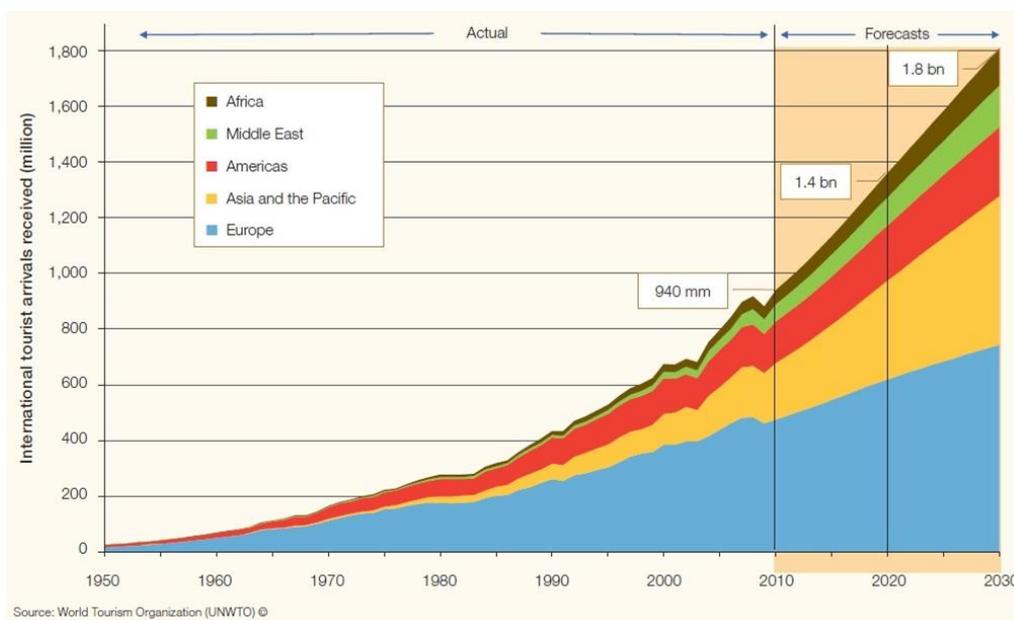


Figura1:UNWTO Turismo verso il 2030: trend e previsioni effettivi 1950-2030

Tuttavia, negli ultimi cinque anni, questo successo ha causato danni a molte destinazioni popolari a causa della congestione turistica. L'eccessivo numero di visitatori aveva influito sulla qualità della vita degli abitanti del posto e sulla qualità del viaggio dei turisti. L'eccessivo turismo ha dimostrato che questo è un settore difficile da gestire e controllare.

In generale, il turismo globale ha sfidato uno scenario opposto con destinazioni chiuse a causa di eventi dirompenti come crisi politica, terrorismo, pandemie, disastri naturali, ecc. Come conseguenze, il settore non è stato in grado di operare normalmente a causa di disagi nei trasporti e altri servizi e infrastrutture o perché la destinazione era considerata non sicura⁴.

L'epidemia di Covid 19 ha rivelato un tale dilemma nel settore del turismo: la necessità di proteggere e promuovere contemporaneamente una destinazione e in tempo di crisi.

⁴Rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries.

2.1 Caratterizzazione del settore turistico

Il modello operativo del settore turistico è stato oggetto di critiche e fallimenti principalmente per le sue caratteristiche e condizioni generali che gli consentono di trarre valore aggiunto⁵.

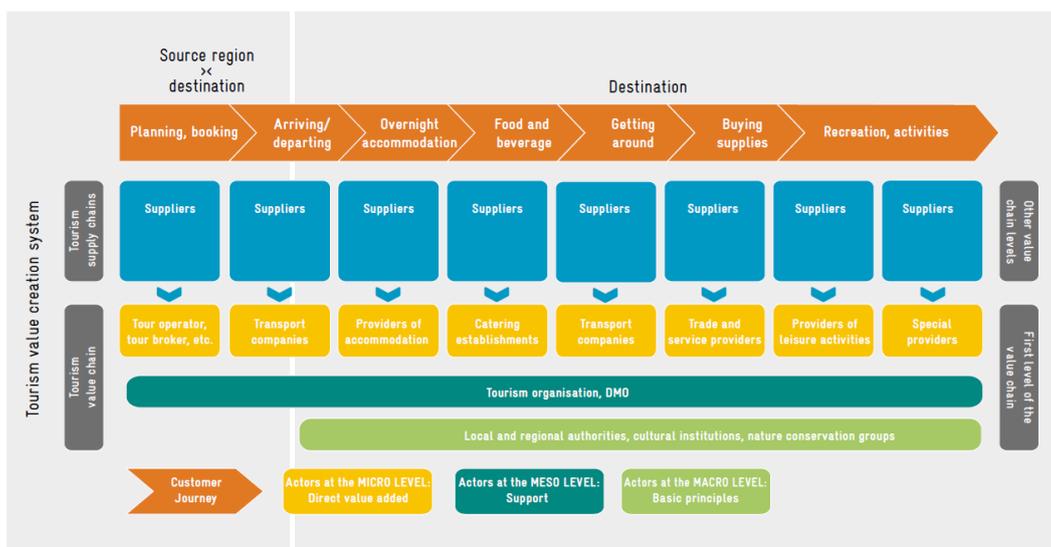


Figura2:Panoramica del sistema di creazione del valore turistico. Fonte: La catena del valore del turismo, GIZ, 2020.

2.1.1 Componenti chiave del settore turistico

Di seguito verranno delineate alcune componenti chiave dell'industria del turismo.

- **Il prodotto turistico:** è un prodotto complesso caratterizzato come un'offerta immateriale, un servizio concettualizzato e offerto sotto forma di esperienza. Questa specificità rende il servizio difficile da valutare. Il prodotto turistico segue il principio uno actu (principio di un atto) in cui produzione e consumo avvengono insieme. Viene commercializzato e venduto prima della sua produzione. Il suo valore aggiunto generato è soggetto a fattori esterni e non può essere pianificato in anticipo, rendendolo un prodotto costoso e rischioso (i fattori potrebbero essere problematiche relative ai voli, cattiva sistemazione, intossicazione alimentare, guasto elettrico/tecnico, eventi politici). Il prodotto turistico viene spesso venduto a capienza limitata quindi in caso di capienza invenduta (ad esempio soggiorno in hotel, viaggio in aereo, visita guidata) il prodotto non può essere stoccato e venduto negli anni successivi⁶.

⁵GIZ, (2020), La catena del valore del turismo, Analisi e approcci pratici per progetti di cooperazione allo sviluppo.

⁶GIZ, (2020), La catena del valore del turismo, Analisi e approcci pratici per progetti di cooperazione allo sviluppo.

- **I fornitori di prodotti turistici:** è una rete di attori socio-economici e ambientali diversi ma interconnessi con bisogni, interessi e percezioni diverse dell'industria del turismo. Se hotel, tour operator, agenzie di viaggio o società ricreative hanno interesse a realizzare profitti, gli enti pubblici del turismo come musei, siti del patrimonio culturale, parchi naturali si concentrano sulla protezione delle risorse naturali e culturali. Altri fornitori di servizi, come le società di trasporto o le infrastrutture, svolgono i loro servizi a beneficio del cittadino. Questa diversità e questo confronto di opinioni ostacola la creazione di valore aggiunto a lungo termine e in tempo di crisi.⁷ Per garantire il profitto e coprire le spese della precedente commercializzazione del prodotto, i fornitori del settore turistico sono generalmente obbligati a ridurre l'incertezza e il rischio abbassando i prezzi al fine di sfruttare appieno le capacità esistenti. In tal modo, i fornitori generalmente omettono eventi imprevedibili dal loro piano di gestione e dal processo decisionale⁸.
- **Immagine di destinazione:** considerata lo strumento strategico più importante con cui le destinazioni competono tra loro e l'elemento più attraente per i turisti, l'immagine della destinazione si sviluppa attraverso impressioni collettive sui prodotti del paese sulla base di un flusso costante di notizie di eventi politici, economici e sociali⁹. Viene mantenuta principalmente attraverso la sicurezza e la certezza. Qualsiasi evento dirompente che colpisce una destinazione (a causa di fattori interni o esterni) avrà conseguenze negative economiche e di branding sulla sua immagine.



Figura3: sit-in anti-governativo all'aeroporto internazionale di Hong Kong nel 2019 che ha riunito circa 5000 persone, con conseguente cancellazione dei voli e speculazione sull'immagine di Hong Kong come destinazione turistica sicura. Fonte: ft.com

⁷GIZ, (2020), La catena del valore del turismo, Analisi e approcci pratici per progetti di cooperazione allo sviluppo.

⁸Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER.

⁹Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER.

- **Barriere all'ingresso:** Investire nel settore turistico richiede condizioni iniziali per entrare nel mercato. Grazie a Internet e ai canali di comunicazione web di facile utilizzo, tuttavia, molte delle barriere e delle condizioni vengono ridotte e persino eliminate. Gli upstart sono in grado di accedere al mercato con i propri fornitori, clienti e risorse utilizzando un iniziale costo ridotto di marketing e poca o nessuna esperienza (il caso di Airbnb). Di conseguenza, la concorrenza diventa sregolata, lo sviluppo turistico diventa incontrollato, il costo e la qualità della vita subiscono frequenti oscillazioni e provocano instabilità e fallimento nel mercato di destinazione¹⁰.

2.1.2 Ragioni della maggiore vulnerabilità del Settore Turismo del Patrimonio Culturale

Il turismo del patrimonio culturale è un turismo basato sui beni culturali e naturali di una destinazione in cui un viaggiatore cerca *i luoghi, i manufatti e le attività che rappresentano autenticamente le storie e le persone del passato e del presente*¹¹.

Come sottocategoria del settore turistico, tutte le caratteristiche precedenti si applicano anche al settore del turismo del patrimonio culturale, ma vengono aggiunte ulteriori specificità che rendono il turismo del patrimonio culturale un settore più vulnerabile a qualsiasi tipo di crisi.

- **Il turista culturale:** è spesso alla ricerca di nuove esperienze esponendosi a una cultura e una storia non comuni di un luogo, visitando i suoi siti culturali e patrimoniali, musei e festival, incontrando la comunità locale. Le principali ragioni e motivazioni per viaggiare sono la scoperta e la conoscenza di una cultura unica, la qualità e l'autenticità delle esperienze di turismo culturale offerte. Pertanto, i turisti culturali sono un mercato esigente e difficile da raggiungere da parte dei fornitori poiché il loro prodotto non può essere sostituito e può essere fornito e offerto solo in una destinazione culturale specifica (come visitare le piramidi in Egitto o il sito di Machu Picchu in Perù).
- **Precarietà del lavoro:** l'occupazione nel settore turistico è nota per essere stagionale e nel caso del Turismo del patrimonio culturale prevale l'occupazione in musei e centri turistici statali, ONG e organizzazioni senza scopo di lucro, micro-organizzazioni private, liberi professionisti, lavoratori autonomi, volontari. È caratterizzato principalmente dalla mobilità del lavoro, non ha o ha meno accesso alle garanzie sociali. Il settore del Patrimonio culturale non è un settore competitivo e in tempo di crisi spesso non è soggetto a fonti di finanziamento di primo soccorso come incentivi fiscali o sostegno governativo. Ciò porta le posizioni dirigenziali a

¹⁰ <https://www.ukessays.com/essays/tourism/the-tourism-leisure-and-hospitality-industry-tourism-essay.php>

¹¹ <https://www.americansforhearts.org/sites/default/files/culturalheritagetourism.pdf>

tagliare posti di lavoro al fine di ridurre le loro spese e assicurarsi finanziamenti per questioni urgenti, evitando allo stesso modo perdite o chiusure finanziarie¹².

- **Risorse fragili:** i manufatti rari necessitano di cure e sorveglianza permanenti; lo stesso vale per i siti e gli edifici del patrimonio culturale che richiedono la conservazione e la salvaguardia dal decadimento, dal danneggiamento o dal saccheggio. In caso di eventi dirompenti o crisi, i necessari lavori di manutenzione e ripristino potrebbero comportare costi imprevisti per l'organo di gestione. Le istituzioni responsabili sono obbligate ad adottare le misure necessarie per mettere in sicurezza le proprie risorse: possono destinare momentaneamente le proprie collezioni presso strutture di stoccaggio o possono avviare un processo di disadesione per raccogliere fondi, oppure - in casi estremi e fuori controllo - sono costretti ad abbandonare le risorse, come spesso accade con i monumenti all'aperto e con gli edifici in stato di degrado.
- **Ecosistema sfidante:** l'offerta del patrimonio culturale fa parte dei servizi ecosistemici culturali (CES) in cui i benefici sono determinati dall'interazione umana, dalle opinioni, dai sentimenti, dalla partecipazione e dallo scambio. Tali vantaggi sono difficili da delineare e misurare, il che rende difficile l'inclusione del CES nella gestione e nel processo decisionale. In tempo di crisi governata da un sistema monetario, la valutazione del CES viene emarginata e fraintesa determinando una grave implicazione sulla percezione del settore turistico e sulla sua importanza per la consapevolezza e il benessere collettivo¹³.

2.2 Precedenti grandi crisi nel turismo globale

Negli ultimi vent'anni, il settore turistico è stato esposto a diversi tipi di crisi: gli attacchi terroristici dell'11 settembre nel 2001, il focolaio di sindrome respiratoria acuta grave (SARS) nel 2003, la crisi economica globale nel 2008/9, il focolaio di sindrome respiratoria (MERS) in Medio Oriente nel 2015. A livello globale, il settore turistico ha mostrato resilienza a queste crisi esterne poiché nessuna di esse aveva portato a un declino a lungo termine. Nella figura 6, la MERS non è nemmeno degna di nota e solo la SARS e la crisi finanziaria globale hanno causato un breve calo degli arrivi internazionali¹⁴.

¹² Consultazione Europa Nostra (2020), Covid e oltre Sfide e opportunità per i beni culturali.

¹³ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13505033.2017.1342069>

¹⁴ Stefan Gössling, Daniel Scott & C. Michael Hall (2021) Pandemie, turismo e cambiamento globale: una rapida valutazione del COVID-19, Journal of Sustainable Tourism, 29:1, 1-20.



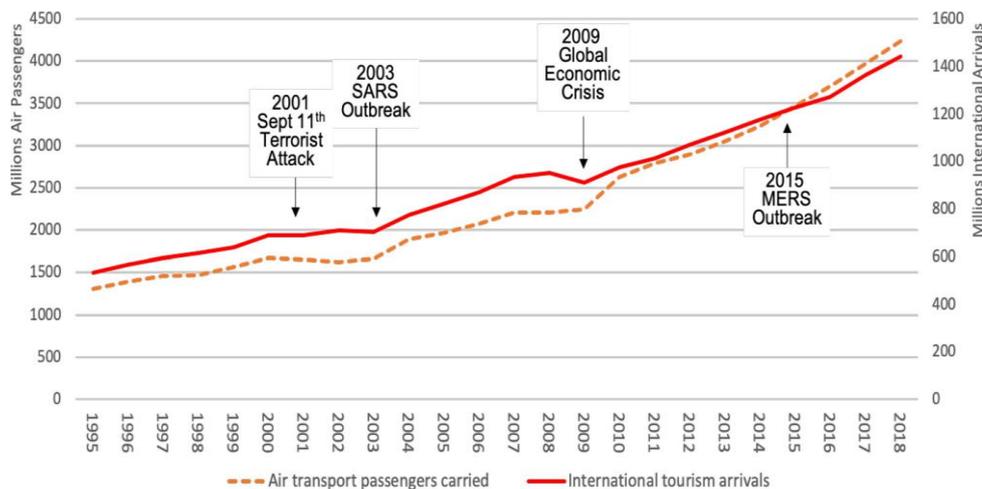


Figura4: Impatto dei principali eventi di crisi sul turismo globale. Fonte dei dati: Banca Mondiale (2020a, 2020b)

La seguente descrizione delle diverse crisi che colpiscono il turismo globale mostra che il turismo, con i suoi 50 anni di sistema operativo, è molto fragile di fronte agli effetti delle crisi e della globalizzazione.

2.2.1 Focolai pandemici/epidemici

L'epidemia di SARS nel 2003, caratterizzata come tale dall'OMS, si è concentrata principalmente in Cina e Hong Kong con casi a grappolo in Vietnam, Taiwan, Singapore e Canada. Sebbene queste destinazioni puntassero sul turismo come una via d'uscita dalla crisi finanziaria asiatica, la SARS ha avuto un impatto sull'attività turistica nei paesi dell'Asia orientale con un calo dell'occupazione degli hotel, la sospensione degli eventi e il crollo dei viaggi¹⁵. La SARS ha causato la perdita di posti di lavoro di oltre 3 milioni di persone nell'industria turistica asiatica ed è costata all'economia globale 100 miliardi di dollari, di cui 48 miliardi di dollari solo in Cina¹⁶. Tra marzo e luglio 2003, Toronto ha subito una perdita totale di entrate turistiche di 342,5 milioni di dollari provenienti principalmente dalle strutture ricettive. 12.100 operatori dei settori alberghiero, gastronomico e delle bevande hanno perso il lavoro nell'industria del turismo di Toronto¹⁷. Australia e Nuova Zelanda, che sono state marginalmente colpite dalla SARS, hanno subito un impatto sulle loro destinazioni a causa della loro dipendenza dai voli con scalo nelle principali città asiatiche come Singapore e Honk Kong¹⁸.

L'epidemia di MERS nel 2012 è stata caratterizzata dall'OMS come una "preoccupazione" per la salute pubblica. Il virus - emerso in Arabia Saudita - è stato descritto come meno trasmissibile del cugino SARS. La mancata comprensione dei fattori MERS e del suo modo

¹⁵PEDRO MOREIRA , Aftermath of Criss and Disasters: Notes for an Impact Assessment Approach,

¹⁶Stefan Gössling, Daniel Scott & C. Michael Hall (2021) Pandemie, turismo e cambiamento globale: una rapida valutazione del COVID-19, Journal of Sustainable Tourism, 29:1, 1-20

¹⁷Una valutazione comparativa tra l'impatto dei focolai precedenti e il COVID-19 sull'industria del turismo

¹⁸Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER.

di emergere e diffondersi¹⁹, ha fatto sì che l'epidemia avesse un leggero impatto sul turismo globale. Tra il 2012 e il 2014 l'Arabia Saudita, considerata una meta di turismo religioso di massa prevalentemente per anziani, è stata costretta a ridurre la propria capacità di accoglienza e a diminuire di oltre un milione il numero di pellegrini (figura 7). Sebbene il turismo religioso abbia le sue regole e le sue condizioni (solo i musulmani possono entrare nel paese per eseguire i rituali; la capacità di carico è fissa poiché l'Arabia Saudita impone ogni anno un certo numero di pellegrini per paese musulmano a seconda della sua capacità di accoglienza; il pellegrinaggio si svolge in luoghi diversi e richiede molte attività fisiche), il Paese si è assicurato di controllare la diffusione del Virus per non intaccare l'organizzazione del pellegrinaggio stabilendo un elenco di requisiti sanitari e misure di sicurezza (ad esempio divieto di portare cibo nel Paese, vaccinazione contro l'influenza stagionale per gli anziani, mobilitazione di più di un milione tra personale mediche e protezione civile per garantire la sicurezza e l'igiene dei pellegrini²⁰). Di conseguenza, l'epidemia di MERS non ha causato cambiamenti drammatici nelle destinazioni dei viaggiatori di ritorno²¹.

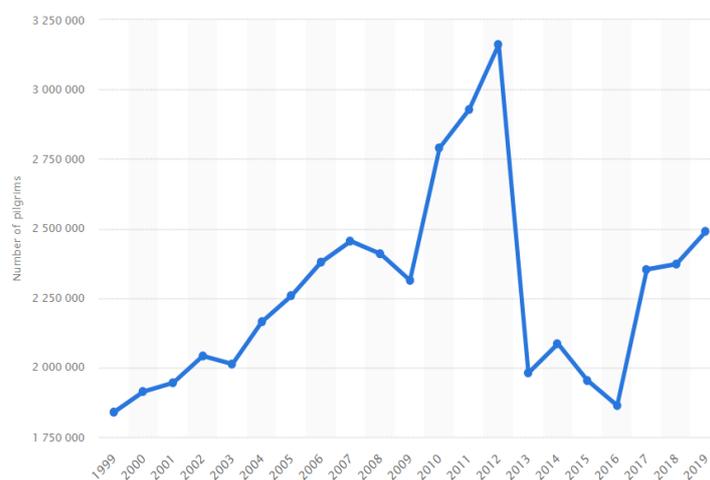


Figura5: Numero annuale di pellegrini Hajj in Arabia Saudita tra il 1999 e il 2019, Fonte Statistica

2.2.2 Guerra e terrorismo

Considerati come fenomeni non naturali, provocati dall'uomo, la guerra e il terrorismo sono l'antitesi del turismo e dell'ospitalità. Poiché generalmente hanno come obiettivo e luoghi turistici stranieri e relativi turisti (ad esempio, l'attacco dell'11 settembre, l'attacco di un camion di Nizza nel 2016, la distruzione del patrimonio culturale di Aleppo durante la guerra), scatenando soprattutto un effetto scioccante sulla percezione e sul comportamento dei turisti nei confronti di una destinazione, essi hanno un impatto negativo più profondo e moltiplicatore rispetto ai disastri naturali (i turisti colpiti da guerre o attacchi terroristici tendono ad evitare di tornare in tali destinazioni e possono rivelare un sentimento di odio nei confronti della sua cultura). Le destinazioni che dipendono dalle attività turistiche, o che

¹⁹<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-29147727>

²⁰<https://www.france24.com/en/20131013-two-million-muslim-pilgrims-begin-annual-hajj-mecca-islam-mers-virus>

²¹Lo spettro dei patogeni respiratori tra i pellegrini Hajj di ritorno: miti e realtà

hanno accumulato un patrimonio culturale distintivo e unico, sono considerevolmente soggetti ad attacchi da parte del terrorismo globale²².

L'attacco dell'11 settembre: un insolito e incredibile atto terroristico - trasmesso febbrilmente dai media internazionali - ha attaccato la città di New York e le sue famose torri commerciali gemelle. New York, la destinazione più turistica del mondo e degli Stati Uniti, ha dovuto chiudere il suo aeroporto. Migliaia di voli sono stati immediatamente cancellati in tutto il paese. Durante il primo periodo di shock i voli sono calati del 30%. Gli hotel di New York hanno impiegato 34 mesi per riprendersi dalle conseguenze dell'incidente. L'attacco è costato danni a proprietà di istituzioni pubbliche e private e una grossa perdita di entrate turistiche. Ha anche avuto un impatto sul flusso di turisti nel Paese e sulle sue relazioni diplomatiche con altre nazioni poiché il governo degli Stati Uniti ha introdotto nuove politiche sui visti e nuove normative sui passaporti (come i dati biometrici)²³. L'impatto dell'attacco dell'11 settembre è stato a doppio taglio poiché l'evento è stato rapidamente trasformato in una questione geopolitica: il turismo nelle destinazioni arabe e musulmane è stato influenzato tanto quanto in quella nordamericana a causa dell'influenza dei media sull'opinione pubblica in merito alla causa dell'attacco²⁴(ad esempio, l'attacco dell'11 settembre aveva spinto molti turisti europei, principalmente turisti britannici, dal visitare l'Egitto, una destinazione turistica attraente e non coinvolta nell'attacco, innescando un flusso di cancellazioni di vacanze nel mercato egiziano con un calo degli arrivi turistici del -55%²⁵), mentre i paesi dell'Europa orientale come Bulgaria, Croazia e Turchia hanno continuato ad ottenere un flusso di turisti più elevato²⁶.

2.2.3 La crisi finanziaria del 2008/9

A differenza di epidemie o attacchi terroristici, le crisi economiche non lasciano emergere rischi e preoccupazioni per la sicurezza nelle destinazioni turistiche. Tuttavia, la catena del valore e dell'offerta turistica interconnessa al sistema monetario comporta conseguenze e impatti sul mercato turistico simili a quelli di altri tipi di crisi.

Durante la crisi finanziaria del 2008/9, destinazioni fortemente legate ai mercati europei e americani hanno subito grosse perdite economiche e il potere d'acquisto dei consumatori si è fortemente indebolito. Di conseguenza, le abitudini di viaggio sono cambiate e i turisti hanno preferito i viaggi a breve distanza rispetto a quelli a lungo raggio. Il declino globale delle attività economiche ha avuto un impatto sui viaggi d'affari più che sui viaggi di piacere. Tuttavia, l'industria del turismo nelle destinazioni del sud del Mediterraneo (ovvero nord Africa e Medio Oriente) ha registrato una crescita del 18,14% rispetto al 2007²⁷. Questi paesi

²²Crisina Elena ALBU, (2016), Turismo e terrorismo: una prospettiva mondiale, Center for European Studies Papers

²³Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER.

²⁴Veronika Bysyuk, (2010), Impatto degli attacchi terroristici dell'11 settembre sullo sviluppo turistico degli Stati Uniti e internazionale, MUniversità Odul di Vienna.

²⁵Dirk Glaesser, (2006), Gestione delle crisi nell'industria del turismo,ALTRIMENTI.

²⁶Veronika Bysyuk, (2010), Impatto degli attacchi terroristici dell'11 settembre sullo sviluppo turistico degli Stati Uniti e internazionale, MUniversità Odul di Vienna.

²⁷Saliha ACHI, (2015), la gestion de crisi dans le secteur du Tourisme: Applications pratiques dans some pays Arabes, EAJOURNALS



sono stati percepiti dal mercato occidentale e dal mercato arabo interregionale, come una grande destinazione turistica alternativa con prodotti turistici convenienti e facilmente accessibili.

2.2.4 La crisi del Covid 19: rischi e sfide

L'epidemia di Covid-19 nel 2020 è stata così definita dall'OMS. Al fine di contenere la diffusione del virus sono state imposte misure senza precedenti in tutto il mondo, chiusure dei confini nazionali e richiesta di distanziamento fisico negli spazi chiusi e pubblici. A causa di queste misure, lo shock e le ricadute sul turismo globale sono stati più duri e più lunghi di qualsiasi crisi precedente.

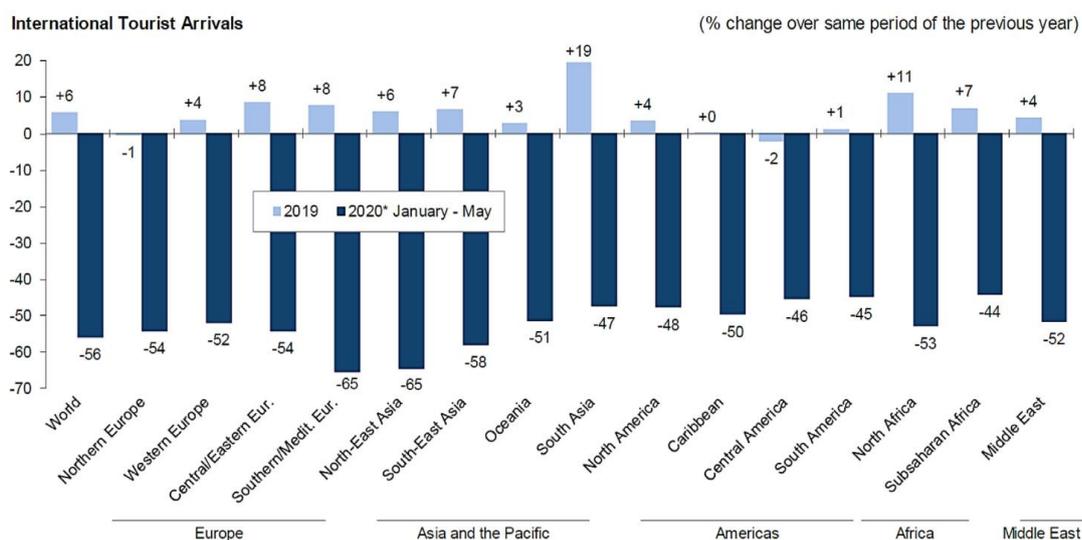


Figura6: Destinazione turistica globale per regione che indica gli arrivi internazionali in tutto il mondo, Fonte dei dati, UNWTO

A causa di queste misure, compagnie aeree, hotel, ristoranti, musei e altre attività ricreative in tutto il mondo sono state obbligate a ridurre le loro capacità di accoglienza e a limitare le loro attività. La situazione ha costretto molte attività a ridurre la propria forza lavoro, licenziando il proprio personale.

Il settore del patrimonio culturale ha dovuto fare a meno di un importante capitale umano e sociale, ossia volontari e liberi professionisti che rappresentano una risorsa importante del settore²⁸.

I finanziatori hanno destinato i loro fondi a urgenti cause economiche e sanitarie. A causa del distanziamento sociale richiesto, la partecipazione fisica e il networking sono rallentati per essere sostituiti con lo scambio di conoscenze a distanza, flussi virtuali di eventi e tour, riunioni ed interazioni online. Il rischio di un gap di digitalizzazione ha portato ad un aumento della disuguaglianza e dell'esclusione dalle attività culturali e educative (cioè i piccoli musei

²⁸Consultazione Europa Nostra (2020), Covid e oltreSfide e opportunità per i beni culturali

non erano pronti e dotati di politiche e strumenti pertinenti per una trasformazione digitale, diversamente dai grandi musei²⁹).

Per quanto riguarda la protezione dei musei, la conservazione delle collezioni e il passaggio al formato virtuale dei prodotti culturali, i paesi in via di sviluppo hanno mostrato maggiori preoccupazioni circa la loro capacità di fornire misure e standard sufficienti per affrontare la situazione, a differenza dei paesi sviluppati che erano dotati delle infrastrutture, delle conoscenze e delle risorse necessarie³⁰.

L'effetto a lungo termine della crisi dovuta al Covid nel settore del turismo riguarda il comportamento dei consumatori: con la diffusa incertezza della situazione e l'ampia risonanza in tutti i flussi mediatici, il settore ha assistito ad un radicale cambiamento dei piani di viaggio dei consumatori e delle aspettative (optare per la sicurezza e l'igiene personale in hotel e in viaggio, evitare luoghi affollati e chiusi, scegliere destinazioni a basso costo sono diventati gli standard quando si pianifica l'acquisto di un prodotto turistico). Di conseguenza, il turismo domestico è stato favorito rispetto a quello internazionale, le attività ricreative nella natura e gli spazi all'aperto sono stati preferiti dai consumatori evitando il "turismo di contatto interumano"³¹. Pertanto, la pandemia è vista come un'opportunità di rivalutazione e cambiamento, come un modo per invertire la direzione verso un comportamento turistico più sostenibile e rispettoso dell'ambiente.

2.3 Migliori pratiche nel settore turistico per recuperare e mitigare gli effetti della crisi su una destinazione

Durante il Covid 19 così come negli altri periodi di crisi, di fronte a un evento dirompente, il settore turistico può solo rispettare le regole e i requisiti del sistema nazionale per la riduzione del rischio di catastrofi (DRR) imposto dalla politica nazionale e dalle organizzazioni sanitarie (come la sospensione e il divieto di viaggi ed eventi). Sebbene il tempo di recupero per una destinazione vari a seconda del tipo di crisi, riprendersi dalla crisi sanitaria e dalle turbolenze politiche richiede più tempo (fino a 26 mesi rispetto a 13 mesi dopo un attacco terroristico)³². A seconda dell'esperienza e delle risorse del Paese per affrontare una crisi, le imprese hanno tempi diversi per riprendersi completamente (figura 7); tuttavia, le imprese tendono a riprendersi più rapidamente da una crisi politica (fino a 4 anni) rispetto a quella economica o epidemica (fino a 8 anni)³³.

²⁹Consultazione Europa Nostra (2020), Covid e oltre Sfide e opportunità per i beni culturali

³⁰Indagine ICOM (2020), Musei, professionisti museali e COVID-19.

³¹Orindaru and Co, (2021), Turismo in un'era post-COVID-19: strategie sostenibili per la ripresa dell'industria

³²Rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries.

³³Rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries.



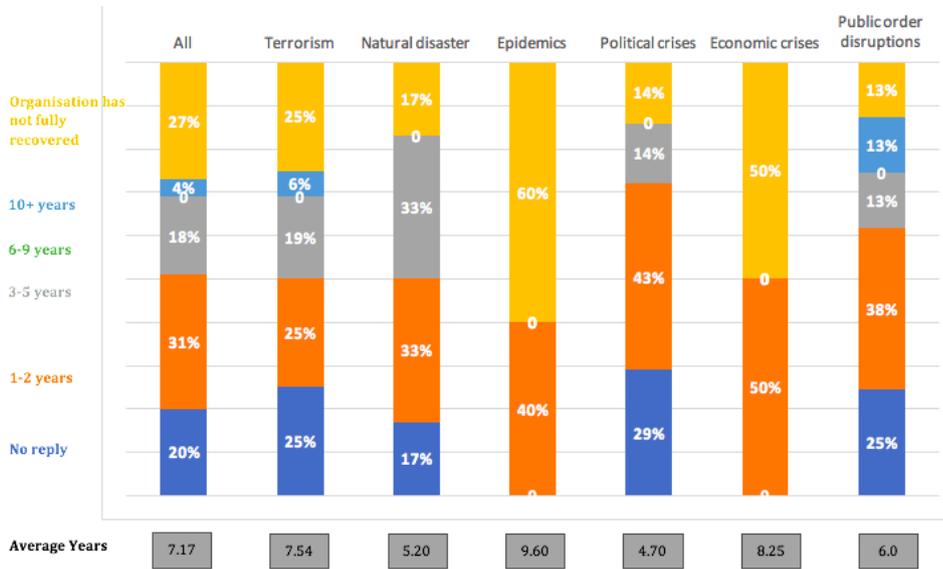


Figura7: tempo impiegato dalle organizzazioni imprenditoriali per riprendersi dalla crisi. Fonte: rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery from Crisis in the OIC Member Countries.

L'industria del turismo e del patrimonio culturale, con la sua capacità di innovare e di cambiare prospettive e percezioni, si è rivelata l'antidoto per superare le conseguenze di periodi così difficili, per riformare l'immagine di una destinazione e per rilanciare la sua economia, soprattutto se il settore e le sue risorse, in termini di capitale e infrastrutture, sono ben mantenute e sviluppate già nel periodo pre-crisi³⁴.

Negli ultimi vent'anni, le destinazioni turistiche hanno utilizzato diverse strategie per contenere le crisi e mitigarne gli effetti, come il marketing, le campagne promozionali, il rebranding dei prodotti, le garanzie aggiuntive sulla sicurezza dei prodotti acquistati, la ricerca e lo sviluppo di nuovi mercati, la formazione del personale.

³⁴Rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery from Crisis in the OIC Member Countries

Strategy	Actions
Image-building communications	Continue to be proactive in communications
	Look for positive stories
	Increase familiarisation trips for travel trade and journalists
	Remember anniversaries
	Anticipate legal action
	Update news on destination websites and social media
Flexibility in promotion	Create new niche products, including special events / festivals
	Target experienced and special interest travellers
	Create special price offers and special events
	Shift promotion to more promising markets
	Step up promotion to the domestic and regional markets
	Increase familiarisation trips for tour operators
	Take travel advisories seriously
	Intensify cooperation across the tourism industry and with other sectors
Security for the future	Evaluate security procedures
	Work with DRR agencies to improve quality of services and facilities
Using research effectively	Survey generating markets on perceptions of your destination

Figura8: A seguito di una crisi: ricostruire la fiducia dei turisti; Fonte: rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery from Crisis in the OIC Member Countries

2.3.1 Rebranding campagne pubblicitarie

È uno degli strumenti veloci ed efficaci per riconquistare la fiducia dei visitatori e per promuovere una destinazione turistica colpita da una crisi. Qui di seguito si elencano esempi di campagne pubblicitarie di successo per la promozione e il rebranding di un'immagine di destinazione all'indomani di una crisi:

Il progetto Phoenix nella Pacific Asia Tourism Association (PATA): in risposta alle implicazioni della SARS sul mercato turistico asiatico, PATA ha lanciato una forte campagna per ripristinare la sua reputazione di destinazione turistica. Usando l'argomento "SARS e paura non conoscono confini: il problema della regione è il tuo problema", PATA ha convinto 15 organizzazioni turistiche nazionali e sei attori chiave del settore a finanziare il progetto ed è riuscito a garantire in tre settimane 350.000 USD. PATA ha quindi sviluppato una strategia di comunicazione ben elaborata collaborando con CNN, BBC World, CNBC, Time, Fortune. Questa partnership ha garantito copertura stampa e visibilità televisiva del progetto. Un messaggio di "bentornato" è stato intensamente incanalato attraverso i media. Immediatamente dopo l'epidemia di SARS, lo slogan promozionale di Hong Kong "Hong Kong ti toglierà il respiro" è stato cambiato in "Non c'è posto come Hong Kong". PATA ha sviluppato il "TravelWithPATA.com", in cui carica notizie di viaggio, guide approfondite da Lonely Planet, caratteristiche delle destinazioni Asia-Pacifico e una sezione speciale sugli avvisi di viaggio. Questa sezione di avvisi è stata collegata al sito Web Travel Smart Asia di ABACUS (il sito Web del principale fornitore di soluzioni e servizi di viaggio dell'Asia Pacifico ABACUS, che offre suggerimenti e strumenti di viaggio per visitatori e turisti), che a sua volta utilizza iJet Travel Intelligence (l'agenzia internazionale che fornisce servizi di gestione del rischio di viaggio, nota in seguito come Worldaware e ora parte della società Crisis24). Questo collegamento ha fornito un'ulteriore fonte sicura di informazioni ai ministeri degli

affari esteri su questioni relative a salute, sicurezza, trasporti, imminenti proteste politiche e rischi naturali che possono avere un impatto sull'industria del turismo.³⁵.

Campagne di ringraziamento: la compagnia aerea indonesiana Garuda ha lanciato una "campagna di ringraziamento" in Nuova Zelanda con l'obiettivo di riconquistare i viaggiatori che stavano evitando gli aerei dopo l'impatto dell'epidemia di SARS nel 2003 e l'attacco di Bali nel 2002. Garuda ha ringraziato i neozelandesi per il loro sostegno e la fiducia nella compagnia offrendo uno sconto del 15% su tutti i suoi voli in partenza da Auckland per Bali, Giacarta, Singapore e Cina. La campagna ha avuto molto successo tra i clienti che negli anni successivi hanno trasformato Bali in un hub di viaggio in tutta l'Asia³⁶.

2.3.2 Turismo indotto dal cinema

Le serie TV e i film hanno una grande influenza sulla creazione di sentimenti positivi e sul controllo delle impressioni negative dello spettatore dopo una crisi, raccontando una storia che descrive, direttamente o indirettamente, una destinazione specifica. È anche uno dei modi efficaci per rinfrescare l'immagine di una destinazione e per spingere i viaggiatori a visitarla. Produrre film o serie TV come piano di ripresa dopo una crisi è una strategia costosa e tempestiva. Tuttavia, l'utilizzo di un lavoro precedente di successo nell'industria cinematografica è uno strumento rapido ed efficace per stimolare l'interesse del turista per una destinazione e per compensare e correggere le percezioni indotte dai mass media³⁷.

- **La serie Sex And The City americana:** la trama della serie era incentrata sulla vita a New York, la città che ha plasmato le identità delle quattro donne protagoniste e ne ha caratterizzato le relazioni e le carriere. Considerato il programma televisivo più amato dai newyorkesi e dagli americani, la serie ha influenzato i sentimenti del pubblico nei confronti di New York dopo l'11 settembre (anche se è stata scritta e filmata prima dell'attacco) poiché lo spettacolo è stato narrato come un diario di viaggio di esperienze di vita nei ristoranti, bar, panetterie, parchi, musei e negozi di calzature e abbigliamento in giro per la città³⁸. Dopo l'11 settembre, sono stati creati autobus e tour a piedi degli hotspot SATC, offrendo ai visitatori e ai residenti la possibilità di rivivere la vita dei protagonisti a New York e di visitare i luoghi filmati. I giovani americani sono stati tentati di trasferirsi a New York per sperimentare il lavoro, le relazioni e lo stile di vita nello stesso modo in cui lo visualizzavano guardando la serie³⁹.
- **Il Signore degli Anelli:** Il film della trilogia è stato girato in Nuova Zelanda prima dell'epidemia di SARS nel 2003. Il film si è rivelato un enorme spot pubblicitario per la cultura e la natura della Nuova Zelanda, riportandola sotto i riflettori internazionali.

³⁵Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER

³⁶Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER

³⁷Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER

³⁸<https://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/sex-and-the-city-adapts-to-9-11-20020813-gdfjde.html>

³⁹<https://www.townandcountrymag.com/society/a34726113/sarah-jessica-parker-sex-and-the-city-new-york-city>



Di conseguenza, l'ha aiutata a riprendersi dalla crisi della SARS e l'ha riposizionata come destinazione turistica⁴⁰. Nel 2001, il successo del primo film ha portato a un aumento del 50% degli arrivi in Nuova Zelanda: i visitatori cercavano di esplorare, nella vita reale, i paesaggi e le vedute panoramiche del paese nello stesso modo in cui lo guardavano sui loro schermi. Con il continuo successo del film e l'uscita delle due parti successive, (la terza parte ha ottenuto 11 Oscar nel 2014), i paesaggi esotici della Nuova Zelanda sono stati esposti a 200 milioni di spettatori in tutto il mondo⁴¹. Tra il 2001 e il 2004 il governo ha speso più di 20 milioni di dollari neozelandesi per la promozione di destinazioni legate al film della trilogia. Le istituzioni pubbliche e private hanno attuato una strategia di marketing basata sul tema del Signore degli Anelli: sono stati rilasciati francobolli a tema (il servizio doganale della Nuova Zelanda ha utilizzato un timbro sui passaporti dei visitatori con la scritta "Benvenuto nella Terra di Mezzo"), sono stati sviluppati siti web, le strade sono state rinominate come i "protagonisti del film (es. Gandalf Street), sono state create guide a tema basate sui luoghi filmati⁴².

2.3.3 Pratiche da considerare all'indomani dell'emergenza Covid 19

Poiché le destinazioni turistiche e le organizzazioni turistiche nazionali stanno ancora affrontando le misure imposte di blocco e chiusura dei confini nazionali, è difficile valutare strategie di ripresa efficaci. Tuttavia, sulla base delle passate esperienze di crisi, possiamo pensare a modi alternativi per mitigare gli effetti delle crisi sul turismo: sviluppare campagne pubblicitarie per il turismo nazionale, attirare visitatori locali e turisti dei paesi vicini, utilizzare risorse culturali e naturali iconiche per rielaborare l'immagine di una destinazione, monitorare il comportamento del potenziale turista condividendo storie positive su una destinazione e concentrandosi sull'offerta di esperienze di viaggio trasformative e personalizzate, inventando e rivolgendosi a nuovi mercati di nicchia.

⁴⁰ <https://www.forbes.com/sites/carolpinchefskey/2012/12/14/the-impact-economic-and-otherwise-of-lord-of-the-rings-the-hobbit-on-new-zealand/?sh=69490e6931b6>

⁴¹ <https://phdessay.com/what-is-the-impact-of-the-lord-of-the-rings-on-new-zealands-tourism-industry/>

⁴² <https://phdessay.com/what-is-the-impact-of-the-lord-of-the-rings-on-new-zealands-tourism-industry/>



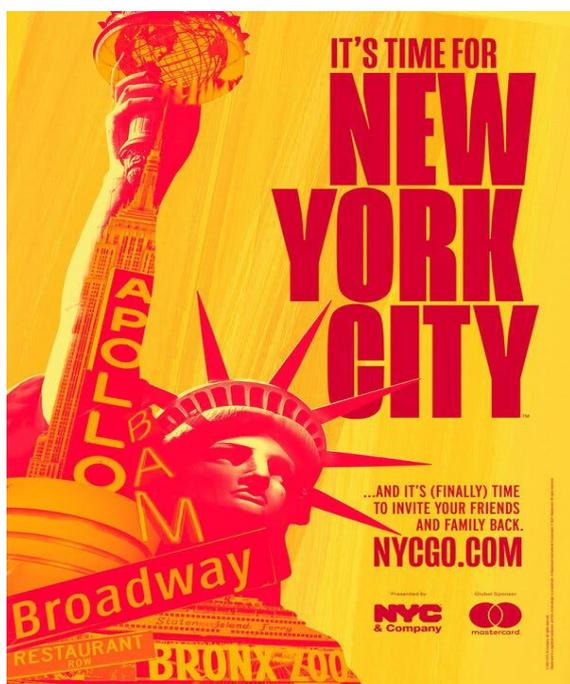


Figura9: Campagna pubblicitaria di New York in risposta alla crisi del Covid 19.
Immagine sorgente: New York Times, Credit NYC & Company.

In tempo con la riapertura dei confini intranazionali e internazionali americani e con la revoca delle restrizioni, la città di New York ha lanciato la sua più grande campagna pubblicitaria NYC GO con lo slogan "È ora di New York City" incoraggiando gli americani a visitare New York invece di viaggiare altrove. La città distribuirà pubblicità senza precedenti per New York attraverso una campagna globale di marketing multimediale con una stima di \$ 30 milioni⁴³.



Figura10: "La parata d'oro dei faraoni" in Egitto, 2021, Fonte immagine:
boston25news.com

"La parata d'oro dei faraoni" è stato uno straordinario spettacolo promozionale in Egitto. La parata ha portato 22 mummie di re e regine al Museo Nazionale della Civiltà Egizia di recente costituzione. Il design e l'allestimento della sfilata non sono stati solo una campagna di marketing del nuovo museo e delle risorse del patrimonio culturale egiziano, ma anche una prova di forza che ha mostrato le capacità e le risorse dell'industria culturale e turistica egiziana nel gestire la sfida della crisi Covid 19.

⁴³ <https://business.nycgo.com/press-and-media/press-releases/articles/post/nyc-company-launches-largest-ever-global-tourism-recovery-campaign-its-time-for-new-york-city/>

3 Valutazione

3.1 Valutazione della conoscenza

La Valutazione è simile ad un quiz basato sul contenuto oggetto del modulo. Si prega di contrassegnare la risposta corretta in grassetto quando richiesto. Includi 10 domande per il tuo modulo. Aumenta gradualmente il livello di difficoltà.

Domanda 1(scelta multipla): Quale tra le seguenti è una tipologia di Turismo?
[Eccessivo turismo] [Turismo domestico]

Domanda 2(scelta multipla): quali di questi fornitori di servizi sono considerati fornitori di prodotti turistici?
[Tour Operator][Agenzia delle Entrate]

Domanda 3(vero/falso): l'immagine di una destinazione influisce sul sistema di creazione del valore turistico?
[Vero][Falso]

Domanda 4(più risposte corrette): Quali sono le caratteristiche del settore del Turismo del Patrimonio Culturale?
[Risorse fragili] [Mobilità lavorativa][Economicamente competitivo]

Domanda 5(più risposte corrette): Perché il prodotto turistico è complesso?
[Non può essere stoccato] [Ha un valore aggiunto facilmente atteso]
[Commercializzato dopo la sua produzione] [Difficile da valutare]

Domanda 6(più risposte corrette): Quali sono i rischi di una crisi sanitaria per una destinazione turistica?
[Espansione della capacità di carico] [Aumento della fiducia dei turisti]
[Diminuzione degli arrivi di turisti] [perdita di entrate fiscali per i governi]

Domanda 7(più risposte corrette): Quali sono gli elementi che fanno del Turismo e dell'industria culturale un antidoto alla crisi?
[Servizi non garantiti] [Accesso limitato al Capitale Umano] [Facile rebranding attraverso i media e la digitalizzazione] [Flessibilità nell'innovazione dei prodotti turistici]

Domanda 8(corrispondenza): abbinare i termini con le loro definizioni.



Termine 1 Over-Tourism: “l’impatto del turismo su una destinazione, o parti di essa, che influenza eccessivamente la qualità della vita percepita dei cittadini e/o la qualità delle esperienze dei visitatori in modo negativo”⁴⁴.

Termine 2 Turismo nazionale: quando i visitatori residenti stanno praticando attività turistiche all’interno dei loro paesi di residenza.

Termine 3 Turismo del Patrimonio Culturale: forma di turismo basato sui beni culturali e naturali di una destinazione.

Termine 4 Turismo indotto dal cinema: forma specializzata o di nicchia di turismo i cui visitatori esplorano luoghi e destinazioni che sono diventati popolari grazie a film e serie televisive⁴⁵.

Termine 5 Rebranding: il processo di rinnovamento dell’immagine di un’organizzazione valutando nuovo nome, simbolo, design dei suoi prodotti già affermati o di un servizio.

Domanda 9(corrispondenza): abbinare i concetti alle loro spiegazioni.

Concetto 1 Capacità di carico: “il numero massimo di visitatori che una destinazione turistica può ospitare senza influire negativamente sullo stile di vita del luogo.

Concetto 2 Barriere all’ingresso: sono le condizioni e i fattori finanziari, economici, ambientali richiesti e utilizzati per limitare la concorrenza, impedendo ai nuovi arrivati di entrare nel settore degli affari.

Concetto 3 Mobilità lavorativa: è la capacità dei lavoratori di cambiare lavoro e carriera in un breve periodo di tempo per cercare di migliorare le opportunità di lavoro o per seguire le esigenze e le tendenze dell’industria.

Concetto 4 Processo di deadesione: è l’atto di prelevare legalmente un oggetto dalle collezioni di un museo per venderlo o per disporne.

Concetto 5 Immagine della destinazione: le idee, i sentimenti, le opinioni e le impressioni collettivamente percepiti e proiettati sui prodotti turistici e sull’offerta di una destinazione.

Domanda 10(corrispondenza): abbinare i problemi alle loro soluzioni.

Problema 1 Risorse del patrimonio fragile: processo di digitalizzazione, tutela e mantenimento permanente, campagna di sensibilizzazione

Problema 2 Scarso potere d’acquisto: offerta di sconti promozionali e servizi garantiti e assicurati

Problema 3 Immagine della destinazione danneggiata: rebranding dell’immagine sulla base di emozioni e storie positive

Problema 4 lockdown e restrizioni fisiche: uso della digitalizzazione e degli strumenti virtuali per far continuare il flusso di scambio di conoscenze e l’accesso alle informazioni,

⁴⁴UNWTO, Overtourism? – Comprendere e gestire la crescita del turismo urbano oltre le percezioni

⁴⁵https://en.wikipedia.org/wiki/Film_tourism



Problema 5 divario nella digitalizzazione: miglioramento dell'infrastruttura e fornitura di formazione e attrezzature gratuite per far fronte alla trasformazione del settore.



3.2 Valutazione delle competenze

Assegna un esercizio che promuova la risoluzione dei problemi e il pensiero critico relativi all'effettiva implementazione del tuo modulo in Turismo. La sezione di valutazione delle competenze è applicabile alla parte pratica del corso (Workshop per i principi del Digital Design).

- Facendo riferimento alla sezione del modulo "Grandi crisi nel turismo globale", cercare altre idee o progetti di buone pratiche che il patrimonio culturale e le destinazioni turistiche hanno utilizzato per superare le sfide di una crisi.

Sulla base della tua ricerca, quali altre idee potrebbero essere utilizzate per superare queste sfide?



4 Riferimenti

- Rapporto COMEC, (2007), Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery from Crisis in the OIC Member Countries.
- GIIZ, (2020), La catena del valore del turismo, Analisi e approcci pratici per progetti di cooperazione allo sviluppo.
- Dirk Glaesser, (2006), Crisis Management in the Tourism Industry, ELSEVIER.
- <https://www.ukessays.com/essays/tourism/the-tourism-leisure-and-hospitality-industry-tourism-essay.php>
- <https://www.americansforhearts.org/sites/default/files/culturalheritagetourism.pdf>
- Consultazione Europe Nostra (2020), Covid and Beyond Challenges and Opportunities for Cultural Heritage.
- <https://www.theatlantic.com/international/archive/2018/03/iraq-war-archeology-invasion/555200/>
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13505033.2017.1342069>
- Stefan Gössling, Daniel Scott & C. Michael Hall (2021) Pandemie, turismo e cambiamento globale: una rapida valutazione del COVID-19, Journal of Sustainable Tourism, 29:1, 1-20.
- PEDRO MOREIRA, Aftermath of Crises and Disasters: Notes for an Impact Assessment Approach,
- Una valutazione comparativa tra l'impatto dei focolai precedenti e il COVID-19 sull'industria del turismo
- <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-29147727>
- <https://www.france24.com/en/20131013-two-million-muslim-pilgrims-begin-annual-hajj-mecca-islam-mers-virus>
- Lo spettro dei patogeni respiratori tra i pellegrini Hajj di ritorno: miti e realtà
- Crisina Elena ALBU, (2016), Turismo e terrorismo: una prospettiva mondiale, Center for European Studies Papers
- Veronika Bysyuk, (2010), Impact of 9/11 Terrorist Attacks on US and International Tourism Development, Modul University Vienna.
- Saliha ACHI, (2015), la gestion de crisi dans le secteur du Tourisme: Applications pratiques dans some pays Arabes, EAJOURNALS
- Abbas and Co, (2021), Esplorando l'impatto del COVID-19 sul potenziale di trasformazione del turismo e le implicazioni per una ripresa sostenibile dell'industria dei viaggi e del tempo libero, Elsevier.
- Indagine ICOM (2020), Musei, professionisti museali e COVID-19.
- Orindaru and Co, (2021), Turismo in un'era post-COVID-19: strategie sostenibili per la ripresa dell'industria
- <https://www.smh.com.au/entertainment/tv-and-radio/sex-and-the-city-adapts-to-9-11-20020813-gdfjde.html>
- <https://www.townandcountrymag.com/society/a34726113/sarah-jessica-parker-sex-and-the-city-new-york-city>
- <https://www.forbes.com/sites/carolpinchfsky/2012/12/14/the-impact-economic-and-otherwise-of-lord-of-the-rings-the-hobbit-on-new-zealand/?sh=69490e6931b6>
- <https://phdessay.com/what-is-the-impact-of-the-lord-of-the-rings-on-new-zealands-tourism-industry/>
- <https://business.nycgo.com/press-and-media/press-releases/articles/post/nyc-company-launches-largest-ever-global-tourism-recovery-campaign-its-time-for-new-york-città/>

