

THE FUTURE OF SUSTAINABILITY



REPORT

STATISTICA & SOCIETÀ
ISSN 2282-233X

Il presente volume è frutto del lavoro congiunto di Corrado Crocetta (P.I.), Adeel Ahmed, Rosanna Cataldo, Antonia Cofano, Tonio Di Battista, Angela Maria D'Uggento, Simone Di Zio, Gabriella Maria Grassia, Samuela L'Abbate, Fabio Manca, Claudia Marin, Marina Marino, Antonella Massari, Rocco Mazza, Eugenia Nissi, Paola Perchinunno, Elita Anna Sabella, Agostino Stavolo, Ernesto Toma e Francesco Viviani.

Indice dei contenuti



PREMESSA

I.	Costruzione di scenari futuri a supporto delle politiche di sviluppo turistico	1
II.	Gerarchie percettive e driver di crescita nel settore dell'ospitalità	40
III.	Le prospettive future del turismo attraverso il punto di vista di tour operator e agenzie di viaggio	60
IV.	Il futuro del turismo dei grandi eventi sportivi, musicali e culturali	74
V.	Il futuro del Turismo Enogastronomico	91
VI.	Il Futuro del Turismo Balneare e Nautico - Analisi e Prospettive	104
VII.	Pensare alle traiettorie future del turismo: un'analisi PLS-PM per settori e profili di esperti	120
VIII.	Scenari discorsivi e traiettorie del futuro del turismo: evidenze dai focus group	139
IX.	Considerazioni conclusive: the Future of Sustainability	156

BIBLIOGRAFIA

I

APPENDICI

XII

PREMESSA

Il turismo si trova oggi a dover affrontare sfide globali complesse: dai cambiamenti climatici, alle disuguaglianze sociali, dalla transizione digitale alla ricerca di nuovi modelli sostenibili di prosperità. Questo volume nasce con l'ambizione di contribuire a questa riflessione, presentando i principali risultati del progetto di ricerca *The Future of Sustainability* (PRIN 2022 PNRR, CUP H53D23009470001 – Cod. Prog. P2022B3NFH), finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca. Il lavoro è il frutto di due anni di collaborazione sinergica tra le unità di ricerca dell'Università degli Studi di Bari (capofila), dell'Università di Napoli Federico II e dell'Università di Pescara.

Il progetto nasce con l'obiettivo ambizioso di integrare le informazioni provenienti dai sistemi informativi tradizionali, con dati ottenuti grazie all'intelligenza collettiva, ovvero grazie all'utilizzo del patrimonio di esperienze ed informazioni, ottenute attraverso il coinvolgimento strutturato di panel di esperti del settore – provenienti da diverse discipline e ambiti professionali.

Spesso gli operatori del settore e i decisori pubblici devono prendere decisioni in assenza di informazioni, o sulla base di statistiche ufficiali non aggiornate che, sebbene rigorose, riflettono dinamiche del passato e sono aggregate su scale territoriali ampie, offrendo una visione non aggiornata o ad un livello di granularità troppo grande. L'adozione di metodologie mutuata dai Future Studies unitamente agli strumenti di analisi tradizionali può essere molto utile per analizzare e costruire scenari futuri.

Per individuare il ventaglio di scenari possibili si è partiti con l'analisi delle fonti disponibili e con l'organizzazione di un focus group con decisori pubblici e rappresentanti nazionale delle diverse filiere e con focus group specifici per ciascuna filiere considerata.

La ricerca è stata organizzata in base ai seguenti working package:

1. Esplorazione qualitativa.

Il primo focus group con esperti nazionali delle diverse filiere ha permesso di identificare i temi emergenti, le criticità strutturali e le principali dinamiche di cambiamento percepite come rilevanti per un orizzonte temporale ventennale. Questo processo ha generato un ricco patrimonio di conoscenze esperte e narrazioni condivise, fornendo la base concettuale per i focus group successivi che sono stati dedicati a:

- Hospitality
- Tour operator e agenzie di viaggio

- Turismo dei grandi eventi sportivi, musicali e culturali
- Turismo enogastronomico
- Turismo religioso e dei cammini
- Turismo balneare e nautico

2. La misurazione sistematica.

A partire dagli insight emersi, sono stati progettati e somministrati dei questionari (diversi per ciascun settore/segmento tematico) per misurare, per ciascun fattore di cambiamento individuato:

- a) l'impatto atteso,
- b) la verosimiglianza e la desiderabilità.

Questo approccio ha introdotto esplicitamente una prospettiva temporale e valoriale nell'analisi, andando oltre una semplice fotografia statica del presente.

3. L'analisi quantitativa e la modellizzazione.

Utilizzando tecniche statistiche avanzate come il Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM), sono state analizzate le relazioni tra variabili latenti, settori turistici e profili di esperti, identificando possibili traiettorie di sviluppo e nessi causali tra i driver del cambiamento. L'analisi è stata arricchita con l'analisi testuale degli argomenti trattati durante i focus groups e con della analisi spaziali mirate a misurare l'offerta di servizi di ospitalità alberghiera ed extra alberghiera.

4. La sintesi strategica.

Per tradurre i risultati analitici in strumenti di supporto alle decisioni, il gruppo di ricercatori ha utilizzato alberi decisionali e matrici SWOT dinamiche. Questi strumenti hanno permesso di esplorare i diversi percorsi evolutivi possibili, di visualizzare snodi critici e biforcazioni, e di contestualizzare punti di forza, di debolezze, opportunità e minacce in una prospettiva orientata al futuro.

Nel loro insieme, questi passaggi delineano un disegno di ricerca unitario e coerente, il cui obiettivo non è offrire previsioni deterministiche, bensì esplorare sistematicamente il ventaglio dei futuri possibili.

Il volume intende così fornire a policymaker, operatori, ricercatori e comunità un patrimonio di conoscenze, strumenti interpretativi e scenari strategici per alimentare il dibattito e sostenere processi decisionali più informati, partecipativi e lungimiranti. Questa premessa delinea il filo conduttore che lega i diversi capitoli e fornisce al lettore le chiavi interpretative per leggere l'intero volume come un percorso unitario di analisi e riflessione sui futuri del turismo.



CAPITOLO I

COSTRUZIONE DI SCENARI FUTURI A SUPPORTO DELLE POLITICHE DI SVILUPPO TURISTICO

I.1. Introduzione ai metodi dei Futures Studies

I Futures Studies costituiscono un campo di ricerca intrinsecamente interdisciplinare, orientato all'analisi sistemica del cambiamento e all'esplorazione strutturata delle possibilità future. La loro finalità non è quella di prevedere ciò che accadrà, bensì di comprendere ciò che *potrebbe* accadere, attraverso l'integrazione di metodi qualitativi e quantitativi, l'ascolto di visioni esperte e l'osservazione delle dinamiche emergenti. In questo senso, offrono un insieme di strumenti preziosi per affrontare l'incertezza, interpretare la complessità e orientare decisioni strategiche in ambiti caratterizzati da trasformazioni rapide e interdipendenti.

Sebbene la disciplina si sia affermata formalmente nel XX secolo, le sue radici concettuali affondano in tradizioni filosofiche e scientifiche molto più antiche. Pensatori come Condorcet, Vico e Comte riflettevano già sul progresso, sulle traiettorie storiche e sulla possibilità di comprendere l'evoluzione delle società umane. La vera formalizzazione dei Futures Studies avviene tuttavia tra gli anni '40 e '50 negli Stati Uniti, in un contesto prevalentemente militare, dove l'analisi del futuro diventa uno strumento essenziale per la pianificazione strategica durante la Guerra Fredda.

Un contributo teorico di riferimento è il saggio di H.G. Wells, *The Discovery of the Future* (1902), considerato da molti il manifesto fondativo della futurologia. In esso, Wells proponeva un approccio sistematico, analitico e scientifico allo studio del futuro, anticipando l'idea che esso potesse essere esplorato con metodi rigorosi e non solo immaginato.

Negli anni '60 e '70 la disciplina conosce una fase di consolidamento grazie al lavoro di istituzioni come la *RAND Corporation* (Santa Monica, California), il *Club di Roma* - con il celebre rapporto *The Limits to Growth* (Meadows et al., 1972) - e l'*Institute for the Future* (Palo Alto, California). In questo periodo si sviluppano molte delle metodologie ancora oggi centrali, come il metodo Delphi, il metodo degli scenari e l'analisi dei trend, strumenti che permettono di elaborare visioni alternative e supportare processi decisionali in settori cruciali quali urbanistica, educazione, tecnologia e ambiente.

Tra gli anni '80 e '90 i Futures Studies si diffondono progressivamente in Europa, Asia e America Latina, adattandosi ai diversi contesti culturali, istituzionali e politici. L'Unione Europea ne incoraggia l'adozione attraverso programmi di anticipazione strategica e iniziative dedicate alla governance dell'innovazione. Ad esempio, inserendo l'anticipazione nei programmi di ricerca e innovazione (Horizon 2020, Horizon Europe), attraverso il Joint Research Centre (JRC) e il Competence Centre on Foresight, con esercizi annuali di foresight strategico, finanziando reti e progetti di anticipazione e integrando scenari e trend nella governance dell'innovazione. In Italia, la disciplina rimane marginale fino agli anni 2000, quando iniziano a emergere centri di ricerca, reti professionali e percorsi accademici che ne promuovono lo sviluppo.

Oggi i Futures Studies trovano applicazione in un numero crescente di ambiti: dalla pianificazione territoriale all'innovazione tecnologica, dall'educazione alla salute pubblica, fino alla transizione ecologica e alla gestione delle crisi. A questi settori si affianca sempre più spesso anche il turismo, un campo particolarmente sensibile ai cambiamenti globali, alle dinamiche socio-economiche e ai veloci cambiamenti tecnologici. L'anticipazione viene utilizzata per esplorare l'evoluzione dei comportamenti dei visitatori, l'impatto delle tecnologie digitali, i nuovi modelli di mobilità, la sostenibilità delle destinazioni e le trasformazioni dei territori ad alta vocazione turistica. In questo modo, i Futures Studies contribuiscono a orientare strategie di sviluppo turistico più resilienti, innovative e capaci di rispondere alle sfide emergenti.

L'integrazione con strumenti digitali avanzati e con l'intelligenza artificiale ha ampliato significativamente le capacità analitiche, rendendo possibile la costruzione di scenari complessi, dinamici e multilivello. Collocandosi in un equilibrio fecondo tra rigore metodologico e creatività progettuale, i Futures Studies non cercano di predire il futuro, ma di preparare individui, organizzazioni e comunità al cambiamento, stimolando pensiero critico, immaginazione strategica e capacità di anticipazione. In questa prospettiva, rappresentano una risorsa fondamentale per affrontare le sfide contemporanee e costruire visioni condivise, resilienti e sostenibili.

Nel contesto dello sviluppo turistico sostenibile - ambito caratterizzato da dinamiche complesse, pressioni ambientali crescenti e trasformazioni rapide nei comportamenti dei visitatori - i Futures Studies rappresentano un supporto strategico di grande valore. Offrono strumenti per esplorare futuri possibili e orientare le decisioni del presente in modo coerente con obiettivi di lungo periodo, come la tutela delle risorse naturali, la qualità dell'esperienza turistica e il benessere delle comunità locali.

La costruzione di scenari futuri consente di immaginare e simulare traiettorie alternative di sviluppo delle destinazioni, mettendo in relazione le scelte attuali con trend emergenti quali il cambiamento climatico, l'evoluzione della mobilità, la digitalizzazione dei servizi, la trasformazione delle preferenze dei viaggiatori e le nuove forme di turismo esperienziale. Attraverso questo approccio è possibile valutare in anticipo le

conseguenze di politiche, investimenti e strategie di marketing territoriale, identificando rischi, opportunità e possibili effetti inattesi.

L'uso degli scenari è particolarmente utile in un settore come il turismo, dove la velocità del cambiamento può rendere rapidamente obsolete le strategie tradizionali. Fenomeni come l'overtourism, la stagionalità estrema, la vulnerabilità climatica delle destinazioni costiere e montane, o ancora la crescente domanda di sostenibilità da parte dei visitatori, richiedono strumenti capaci di anticipare trasformazioni profonde e di guidare scelte resilienti. In questo senso, gli scenari futuri aiutano a evitare che le politiche turistiche risultino inefficaci al momento della loro implementazione, favorendo invece una pianificazione capace di adattarsi a contesti mutevoli.

In definitiva, applicare i Futures Studies allo sviluppo turistico sostenibile significa dotarsi di una prospettiva anticipante che permette di progettare destinazioni più resilienti, inclusive e responsabili. Significa anche promuovere un dialogo tra istituzioni, operatori, comunità locali e visitatori, affinché la costruzione del futuro turistico non sia solo una risposta alle pressioni del presente, ma un processo consapevole di co-creazione orientato alla qualità della vita e alla salvaguardia dei territori.

Per sviluppare scenari futuri utili a orientare le politiche per il turismo pugliese, questo lavoro impiega una metodologia di recente sviluppo, nota come *Delphi-based future scenarios* (Di Zio et al., 2021; Marozzi et al., 2022). Si tratta di un approccio integrato che combina due strumenti ormai consolidati nell'ambito dei Futures Studies: il metodo Delphi e il metodo degli Scenari. Prima di approfondire il funzionamento della metodologia composita, è opportuno esaminare separatamente le caratteristiche, le logiche e l'evoluzione di ciascuno dei due metodi, così da chiarire le fondamenta teoriche e operative su cui si basa l'approccio adottato.

I.1.1 Il metodo Delphi

Il metodo Delphi è una procedura di indagine pensata per affrontare questioni decisionali o previsionali raccogliendo e analizzando le valutazioni di un gruppo di esperti, coinvolti attraverso un questionario strutturato. L'intero processo si sviluppa in più cicli successivi, durante i quali un facilitatore restituisce ai partecipanti una sintesi statistica delle risposte e delle argomentazioni emerse nei round precedenti. Le opinioni vengono raccolte in forma anonima e senza interazioni dirette tra i membri del panel, così da limitare l'influenza reciproca e i bias tipici delle dinamiche di gruppo. La finalità principale è favorire una progressiva convergenza dei giudizi, intesa come costruzione guidata di un consenso informato e ragionato (Pacinelli, 2008). Per queste caratteristiche, il Delphi è considerato il metodo di riferimento tra quelli orientati alla sintesi e alla convergenza di opinioni di testimoni privilegiati.

Il metodo prende forma nel 1952 negli Stati Uniti, all'interno di un contesto strettamente militare: un gruppo di sette esperti, incaricati dal governo, fu chiamato a valutare la probabilità di un attacco nucleare da parte dell'URSS. È però solo negli anni '60, grazie al lavoro svolto all'interno della RAND Corporation, che la tecnica viene sistematizzata e registrata ufficialmente con il nome "Delphi". La RAND, istituita nel 1946 con il sostegno del Dipartimento della Difesa statunitense e oggi presente con sedi sia negli USA sia in Europa,

utilizzò il metodo per la prima volta in uno studio volto a simulare la scelta di obiettivi industriali americani da parte di uno stratega sovietico e a stimare il numero di ordigni necessari per neutralizzare l'arsenale convenzionale degli Stati Uniti. Il termine "Delphi" fu proposto da Kaplan, filosofo attivo alla RAND, come richiamo all'antico oracolo omonimo¹, le cui predizioni non potevano essere sottoposte a verifica diretta.

In quel periodo, le principali alternative metodologiche consistevano in modelli matematici sofisticati, onerosi e poco agili. In modo inatteso, le valutazioni ottenute tramite il Delphi sulle strategie militari sovietiche risultarono più efficaci rispetto alle simulazioni quantitative disponibili, favorendo così l'affermazione e la diffusione del metodo. Oggi il Delphi è ampiamente riconosciuto e utilizzato soprattutto in contesti segnati da limitata disponibilità di dati e da dinamiche di cambiamento particolarmente rapide.

La diffusione del metodo oltre l'ambito militare avvenne nel 1964 grazie al lavoro di T. J. Gordon e Olaf Helmer, *Report on a Long-Range Forecasting Study* (Gordon e Helmer, 1964), pubblicato dalla RAND. In quel rapporto gli autori analizzavano trend di lungo periodo (10-50 anni) riguardanti scienza, tecnologia e i loro possibili effetti sulla società. I temi affrontati includevano questioni che oggi riconosciamo come globali: avanzamenti scientifici, controllo della crescita demografica, automazione, esplorazione dello spazio, prevenzione dei conflitti e sviluppo di sistemi d'arma. Questo studio, insieme al contributo di Norman Dalkey e Olaf Helmer (Dalkey e Helmer, 1963), che ne formalizza i presupposti filosofici e metodologici, rappresenta il nucleo teorico originario del metodo Delphi.

Nel corso del decennio considerato, il metodo Delphi si consolida progressivamente all'interno della letteratura scientifica, attirando un'attenzione particolare nei settori aerospaziale ed elettronico. In questi campi, caratterizzati da elevati investimenti in ricerca e sviluppo, la capacità di formulare previsioni affidabili era cruciale per orientare la pianificazione e distribuire in modo efficace le risorse. Divenne sempre più evidente che le estrapolazioni fondate unicamente su serie storiche erano inadeguate, poiché incapaci di intercettare discontinuità, innovazioni improvvise e trasformazioni strutturali che caratterizzano i sistemi complessi, dalla tecnologia all'economia, fino ai fenomeni sociali e territoriali. La consapevolezza dei limiti delle proiezioni lineari contribuì a consolidare il Delphi come metodo di riferimento per affrontare contesti ad alta incertezza, favorendone un impiego continuativo fino ai giorni nostri (Linstone e Turoff, 1975; 2002).

Parallelamente, si diffuse la consapevolezza dell'importanza di integrare le conoscenze soggettive di testimoni privilegiati (istituzionali, professionali, accademici, comunitari, esperienziali e strategici) anche nel management tradizionale, soprattutto nell'ambito dell'analisi dei rischi. Il metodo iniziò così a essere applicato in nuovi settori, tra cui ambiente, salute, trasporti, pianificazione urbana e turismo, contesti nei quali la costruzione di scenari condivisi e la valutazione di strategie complesse richiedono un contributo esperto strutturato e metodologicamente solido.

In studi pionieristici come quello di Kaynak e Macaulay (1984) il Delphi è applicato alla previsione dei trend turistici internazionali, dimostrando come l'approccio iterativo e anonimo consenta di ottenere stime più

¹ L'oracolo di Delfi, situato nel santuario di Apollo sul monte Parnaso, era uno dei principali centri profetici dell'antica Grecia. Le risposte della Pizia, spesso ambigue e interpretabili, influenzavano decisioni politiche, militari e civili delle *poleis*. Proprio questa natura non falsificabile delle sue predizioni ha ispirato Kaplan a denominare "Delphi" il metodo sviluppato alla RAND.

robuste rispetto alle semplici estrapolazioni statistiche, soprattutto in presenza di mercati soggetti a cambiamenti rapidi e non lineari. I risultati confermano l'utilità del metodo nel supportare decisioni strategiche per operatori e policy maker. In un contributo successivo Green, Hunter e Moore (1990) mostrano come il metodo Delphi possa supportare la definizione di strategie di sviluppo turistico sostenibile, consentendo di integrare le valutazioni di esperti provenienti da settori diversi - pianificazione territoriale, economia del turismo, gestione ambientale - e di individuare priorità condivise per la gestione delle destinazioni. Il lavoro evidenzia la capacità del Delphi di far emergere visioni di lungo periodo e di orientare politiche turistiche in contesti caratterizzati da pressioni ambientali e da una forte stagionalità. Più recentemente, Gössling, Scott e Hall (2020) hanno utilizzato il Delphi per valutare gli impatti del cambiamento climatico sul turismo, mostrando come il coinvolgimento strutturato di esperti possa facilitare la costruzione di scenari climatici e operativi per le destinazioni più vulnerabili. L'approccio si rivela particolarmente efficace nel gestire l'incertezza e nel supportare la definizione di strategie di adattamento. Un'applicazione recente del metodo Delphi nel turismo è offerta da uno studio che ha coinvolto un panel di esperti del settore e di responsabili delle risorse umane per identificare le competenze manageriali ritenute più rilevanti per i laureati in turismo e hospitality; attraverso due round Delphi, la ricerca ha portato alla convergenza su un set di competenze prioritarie, fornendo indicazioni operative per l'aggiornamento dei curricula formativi (Othman et al., 2021).

Queste poche citazioni, fra le tante, mostrano come il Delphi sia ampiamente utilizzato nel turismo per affrontare questioni complesse quali la sostenibilità, la gestione delle destinazioni, la previsione dei trend, l'adattamento climatico e la definizione di competenze professionali. La sua struttura anonima e iterativa si dimostra particolarmente adatta a contesti caratterizzati da una pluralità di interessi e da elevata incertezza, favorendo la costruzione di scenari condivisi e il supporto a decisioni strategiche.

Alla luce di questa evoluzione e della varietà di applicazioni nel settore turistico, è utile soffermarsi ora sulle caratteristiche fondamentali del metodo Delphi, così da delinearne la struttura di base prima di considerare le numerose varianti sviluppate nel tempo.

Il metodo Delphi si basa su una serie di consultazioni iterative rivolte a un gruppo di testimoni privilegiati, attraverso questionari successivi pensati per raccogliere valutazioni individuali e favorire un confronto strutturato sul tema oggetto di studio. La dimensione del panel può oscillare da pochi partecipanti fino a una cinquantina, anche se nella pratica la maggior parte delle applicazioni coinvolge una o due dozzine di partecipanti; risultati affidabili si ottengono già con gruppi composti da 10-15 membri (Dalkey e Helmer, 1963).

La composizione del panel rappresenta un passaggio decisivo: l'obiettivo non è la rappresentatività statistica, bensì la solidità e la pertinenza delle competenze coinvolte. La robustezza del metodo dipende infatti più dalla qualità dell'expertise selezionata che dal numero dei partecipanti (Koch e Prügl, 2011), e richiede criteri di scelta coerenti con gli obiettivi conoscitivi e con il contesto dell'indagine.

L'avvio del processo è di natura esplorativa e prevede la predisposizione di un questionario aperto, utile a raccogliere liberamente le opinioni di esperti. Le risposte vengono successivamente analizzate, raggruppate e riorganizzate dai ricercatori per costruire gli strumenti dei round successivi, chiarendo i concetti chiave e delineando la cornice generale del problema. Si noti che, essendo questa fase preliminare spesso molto laboriosa

e che richiede tempi lunghi, in tempi recenti è stata supportata da strumenti di intelligenza artificiale (Al-Qutaish, 2025).

Le informazioni emerse dal primo questionario consentono di elaborare il secondo, che dà avvio al primo vero e proprio round Delphi. In questa fase si procede alla rimozione delle ridondanze e alla sintesi logica dei contenuti, producendo un insieme strutturato di fattori rilevanti. Quando l'obiettivo è la costruzione di scenari futuri, tali fattori corrispondono a eventi o condizioni da valutare in termini di plausibilità, impatto, probabilità o desiderabilità futura.

Dopo il primo round, i ricercatori procedono a elaborare una sintesi statistica delle risposte raccolte (Glenn, 2009), calcolando in particolare il primo e il terzo quartile, dai quali ricavano l'intervallo interquartile che rappresenta il 50% centrale delle valutazioni. Questo intervallo viene poi restituito ai partecipanti nel "secondo round", accompagnato dallo stesso questionario, così da avviare il meccanismo di feedback. In questa fase, ai partecipanti è richiesto di riesaminare le proprie risposte alla luce dei dati aggregati del gruppo. Eventuali posizioni divergenti possono essere mantenute, purché motivate attraverso commenti scritti e anonimi. Tali motivazioni alimentano la cosiddetta "conferenza Delphi", un confronto indiretto che stimola la riflessione e la possibile revisione delle opinioni (Pacinelli, 2008).

L'anonimato e l'indipendenza decisionale costituiscono elementi essenziali del metodo, poiché consentono ai testimoni privilegiati di esprimersi liberamente e di modificare il proprio giudizio senza pressioni esterne. Questo processo di scambio mediato - il *feedback* - rappresenta il nucleo operativo del Delphi. Dopo due o tre round, o comunque una volta raggiunto un livello soddisfacente di consenso o stabilità delle risposte, i ricercatori interrompono la somministrazione dei questionari e procedono all'analisi finale. Sebbene l'intervallo tra un round e l'altro possa essere breve, è spesso opportuno concedere tempi più ampi, così da evitare che i partecipanti siano costretti a riconsiderare le proprie valutazioni in tempi troppo ravvicinati.

Il metodo Delphi presenta numerosi vantaggi rispetto ad altre tecniche basate sul lavoro di gruppo - come conferenze, brainstorming o focus group - nelle quali la comunicazione diretta tra i partecipanti può generare distorsioni sistematiche. La forza del Delphi risiede proprio nella capacità di neutralizzare una serie di bias cognitivi che, nelle interazioni faccia a faccia, risultano difficili da evitare. Tra i principali bias che il metodo riesce a mitigare si possono ricordare:

- **Bias di leadership:** nelle riunioni tradizionali, l'opinione espressa dalla figura gerarchicamente più alta tende a orientare il gruppo, inducendo gli altri partecipanti ad adeguarsi per evitare contrasti con l'autorità. Questo può limitare la libertà di espressione e impoverire la qualità del confronto.
- **Bias della spirale del silenzio:** alcuni individui esitano a manifestare opinioni percepite come minoritarie per timore di isolamento o disapprovazione. Il silenzio dei dissenzienti rafforza l'impressione che la posizione dominante sia condivisa da tutti, alimentando un circolo vizioso che scoraggia ulteriormente l'espressione di punti di vista divergenti.
- **Bias del groupthink (pensiero di gruppo):** quando un gruppo cerca rapidamente l'unanimità, i membri possono sacrificare la valutazione critica delle alternative pur di evitare conflitti interni e/o terminare

rapidamente i lavori. In questi casi, il desiderio di coesione prevale sulla razionalità, portando talvolta a decisioni poco fondate o addirittura irrazionali.

In sintesi, il metodo Delphi permette a un gruppo di testimoni privilegiati di contribuire collettivamente all'analisi di un problema, ricreando i vantaggi del lavoro di gruppo ma evitando le distorsioni tipiche della presenza simultanea nello stesso contesto fisico (Pacinelli, 2008).

Sebbene gran parte della letteratura sul metodo Delphi sia stata prodotta nel secolo scorso, gli studi più recenti continuano a confermarne l'efficacia ogni volta che si renda necessario raccogliere il giudizio informato di un gruppo di persone competenti su un tema specifico. Nonostante le molte varianti sviluppate a partire dalle prime applicazioni della RAND Corporation, la struttura del Delphi classico rimane ancorata alle fasi fondamentali già illustrate.

Di fatto, come osserva Pacinelli (2008), il metodo si regge su tre principi essenziali:

- **Struttura iterativa (feedback controllato):** permette ai partecipanti di riconsiderare le proprie valutazioni alla luce delle risposte aggregate del panel.
- **Anonimato:** tutela l'identità dei partecipanti, riducendo l'influenza di gerarchie, leadership o dinamiche di pressione sociale.
- **Comunicazione asincrona:** consente ai membri del panel di contribuire da luoghi e tempi diversi, attenuando le pressioni legate alla simultaneità del confronto.

Negli anni Settanta il metodo Delphi è stato oggetto di diverse critiche, in particolare per una presunta carenza di rigore scientifico, nonostante non sia mai stato chiarito perché dovrebbe risultare meno affidabile rispetto ad altre tecniche qualitative, come interviste, studi di caso o storie di vita. Tra le principali problematiche segnalate figura il rischio di abbandono dei partecipanti (*dropout*) nel corso dei round, spesso dovuto alla durata del processo, che può estendersi per diverse settimane. È stato inoltre osservato che la convergenza delle risposte potrebbe talvolta riflettere pressioni implicite verso il conformismo, più che un reale cambiamento di opinione (Rowe et al., 1991; Woudenberg, 1991). In particolare, chi detiene posizioni molto distanti dalla media può sentirsi spinto a modificarle anziché motivarle adeguatamente (Linstone e Turoff, 2002).

In origine, il Delphi mirava soprattutto a raggiungere il consenso (o "convergenza di opinioni"), ritenuto più solido delle singole previsioni individuali. Con il tempo, tuttavia, l'attenzione si è progressivamente spostata verso l'analisi delle ragioni del dissenso, oggi considerata un elemento di grande valore per comprendere la complessità del problema in esame. In questa prospettiva, la variabilità delle risposte diventa essa stessa un indicatore significativo, capace di rivelare la struttura e la natura dell'incertezza sottostante.

L'apparente semplicità del metodo ha talvolta favorito applicazioni poco rigorose. Linstone e Turoff (2002) richiamano l'attenzione su una serie di errori ricorrenti che possono comprometterne l'efficacia, tra cui:

- l'introduzione di preconcetti o schemi eccessivamente rigidi;
- la convinzione, infondata, che il Delphi possa sostituire qualsiasi altra forma di comunicazione;
- una sintesi e una presentazione dei risultati non sufficientemente accurate;
- la tendenza a trascurare le posizioni estreme, scoraggiando così i contributi più critici;

- la sottovalutazione dell'impegno richiesto ai partecipanti, che dovrebbero essere adeguatamente riconosciuti per il tempo dedicato.

Le critiche, dunque, riguardano più le modalità con cui il metodo è stato talvolta applicato che non il metodo in sé. Quando condotto con attenzione e rigore, il Delphi rimane uno strumento affidabile, potente e versatile. La letteratura recente ne testimonia la rinnovata vitalità, come dimostra la crescente diffusione di varianti e adattamenti metodologici.

Infatti, il metodo è stato oggetto di numerosi adattamenti e riformulazioni, dando origine a una serie di varianti che ne ampliano le possibilità applicative e che meritano di essere esaminate brevemente.

Dopo l'importante contributo fondativo di Dalkey e Helmer (1963), il primo grande sviluppo del metodo si deve a Murray Turoff, che nel 1970 propose il **Policy Delphi**, concepito per l'analisi delle politiche pubbliche e il supporto al decision-making. Questa variante prevede panel numerosi ed eterogenei, coinvolgendo attori in grado di influenzare gli sviluppi futuri, e valuta gli scenari non solo in termini di probabilità, ma anche di desiderabilità, fattibilità e rilevanza (Pacinelli, 2008). Da essa deriva il **Public Delphi**, che estende la partecipazione anche ai cittadini interessati.

Nel 1972 Olaf Helmer introdusse il **Mini Delphi**, o *Estimate-Talk-Estimate*, una versione accelerata che combina risposte scritte, discussione faccia a faccia e una successiva rivalutazione individuale, sintetizzata tramite la mediana. Pur rinunciando all'isolamento tipico del Delphi classico, questa variante offre maggiore rapidità e adattabilità.

Nel 1974 De Groot propose il **Markov-Delphi**, che integra modelli probabilistici: le opinioni degli esperti evolvono secondo una matrice stocastica basata su una catena di Markov. I pesi attribuiti alle valutazioni altrui possono essere costanti (De Groot, 1974), variabili (Chatterjee, 1975) o ottimizzati per ridurre la varianza complessiva (Marbach, 1980).

Nel 1975 Ford sviluppò il **metodo Shang** (Ford, 1975), che mantiene l'anonimato ma elimina la ripetizione delle stesse domande, sostituendole con una sequenza di quesiti progressivi che favoriscono la convergenza ed evitano l'ancoraggio iniziale, semplificando il compito degli esperti. Nello stesso anno venne introdotta anche la **Nominal Group Technique (NGT)**, un metodo di problem solving che combina i vantaggi dell'interazione diretta con quelli dell'elaborazione individuale, particolarmente utile quando occorre giungere rapidamente a una decisione (Delbecq et al., 1975).

Nel 1979 Rauch propose il **Decision Delphi**, orientato al coordinamento decisionale tra attori istituzionali, in cui la qualità delle previsioni dipende anche dal comportamento futuro dei partecipanti (Rauch, 1979).

Verso la fine degli anni Ottanta comparve l'**Abacus-Delphi**, che utilizza una scala cromatica per esprimere i gradi di accordo o disaccordo, rendendo più immediata la valutazione qualitativa e facilitando la partecipazione di un numero elevato di esperti (Régnier, 1987).

Un salto metodologico importante avviene nel 2006 con il **Real-Time Delphi** di Gordon e Pease, una versione completamente informatizzata che elimina i round successivi: valutazioni, statistiche e feedback vengono aggiornati in tempo reale, aumentando l'efficienza e rendendo il metodo adatto a studi di ampia scala (Gordon e Pease, 2006).

Nel 2011 Di Zio e Pacinelli introdussero lo **Spatial Delphi**, progettato per affrontare problemi decisionali di natura territoriale (Di Zio e Pacinelli, 2011). Gli esperti coinvolti collocano su una mappa dei “punti opinione”, di quali viene ricavato un cerchio che contiene il 50% dei punti, analogo spaziale dell’intervallo interquartile. Nei round successivi i partecipanti possono riposizionare i propri punti, motivando eventuali scelte esterne al cerchio. Il metodo risulta intuitivo, riduce il rischio di abbandono ed è facilmente integrabile con sistemi GIS.

Infine, il **Real-Time Spatial Delphi** (Di Zio et al., 2017) combina i vantaggi del Real-Time e dello Spatial Delphi: i punti sulla mappa vengono aggiornati dinamicamente e il cerchio di convergenza si adatta in tempo reale, offrendo uno strumento particolarmente efficace per analisi territoriali complesse.

Fig. 1. Le principali tappe di sviluppo del metodo Delphi e suoi derivati



I.1.2. Il metodo degli Scenari

Il metodo degli scenari affonda le sue radici negli anni '50 e '60 all'interno della RAND Corporation, dove viene sviluppato come strumento per affrontare l'incertezza strategica in un contesto dominato dalla Guerra Fredda. In questa fase iniziale, gli scenari sono utilizzati soprattutto per esplorare possibili evoluzioni geopolitiche e militari, con l'obiettivo di preparare decisori e analisti a una pluralità di futuri possibili (Kahn e Wiener, 1967). L'approccio è ancora fortemente ancorato alla logica della difesa e della deterrenza, ma introduce già l'idea chiave di costruire narrazioni alternative per orientare le scelte nel presente.

Negli anni '80 e '90, il metodo conosce una svolta significativa grazie alla Royal Dutch Shell, che lo adotta, con successo, per anticipare shock petroliferi e trasformazioni del mercato energetico. L'esperienza Shell contribuisce a formalizzare e diffondere l'approccio, introducendo pratiche come la costruzione di scenari divergenti, l'analisi dei fattori guida e l'identificazione delle incertezze critiche (Schwartz, 1991). Questo periodo segna il passaggio da un uso prevalentemente militare a un impiego strategico nel settore privato, mostrando come gli scenari possano supportare la resilienza organizzativa e la capacità di adattamento.

A partire dagli anni 2000, il metodo si consolida all'interno dei Futures Studies e si diffonde in una vasta gamma di ambiti: pianificazione territoriale, politiche pubbliche, educazione, sanità, sostenibilità ambientale e innovazione sociale. In questa fase, gli scenari vengono spesso integrati con strumenti analitici come SWOT, PESTEL, analisi sistemiche e metodi partecipativi, dando vita a processi più strutturati e multidisciplinari. Dal

2010 in poi, l'introduzione di software dedicati, piattaforme collaborative online e applicazioni di intelligenza artificiale ne amplia ulteriormente l'accessibilità e la dinamicità (Wright et al., 2020), favorendo la nascita di varianti metodologiche come il Mānoa Method, il Wind Tunneling e gli scenari Delphi-based.

Nel complesso, il metodo degli scenari permette di costruire rappresentazioni plausibili di futuri alternativi, offrendo un supporto strategico attraverso la simulazione di contesti futuri, la valutazione della robustezza delle opzioni e l'anticipazione di rischi e opportunità emergenti. Oltre alla dimensione analitica, gli scenari svolgono una funzione cognitiva e culturale: stimolano il pensiero creativo e sistemico, promuovono una visione olistica dei problemi e facilitano il coinvolgimento degli stakeholder attraverso processi partecipativi e narrazioni condivise. In questo senso, gli scenari non sono solo strumenti previsionali, ma veri e propri dispositivi di apprendimento collettivo e di orientamento strategico.

Nel corso dei decenni, lo sviluppo del metodo degli scenari ha dato origine a tre grandi filoni metodologici, ciascuno dei quali riflette una diversa concezione del futuro e del modo in cui può essere esplorato. Questi filoni non sono mutuamente esclusivi: spesso si sovrappongono, si contaminano e vengono combinati nei processi di foresight contemporanei. Tuttavia, rappresentano tre tradizioni distinte che hanno contribuito a strutturare il campo dei Futures Studies e a diversificare le modalità di costruzione degli scenari.

Il primo filone è quello degli approcci *qualitativi e interpretativi*, che valorizzano l'intuizione, il giudizio esperto e la costruzione narrativa. Il secondo è costituito dagli approcci *quantitativi e probabilistici*, che si fondano su modelli matematici, simulazioni e analisi dei dati. Il terzo filone è quello degli approcci *normativi*, orientati non tanto a prevedere futuri possibili, quanto a progettare futuri desiderabili e a definire i percorsi necessari per raggiungerli. Accanto a questi tre filoni principali, si colloca la scuola francese de *la prospective*, che pur condividendo elementi con gli altri approcci, si distingue per una visione sistemica e per l'attenzione al ruolo attivo degli attori sociali nei processi di trasformazione.

Pertanto, possiamo schematizzare il quadro metodologico nei seguenti approcci:

- **Intuitive Logic**: è l'approccio più diffuso a livello internazionale, sviluppato originariamente dalla Royal Dutch Shell. Combina analisi razionale e intuizione esperta per costruire scenari qualitativi, coerenti e narrativamente solidi. Si concentra sull'identificazione delle incertezze critiche e sulla costruzione di scenari divergenti che aiutino a esplorare alternative strategiche.
- **Approcci quantitativi e probabilistici**: si basano su modelli matematici, simulazioni, analisi delle serie storiche e tecniche probabilistiche. Sono particolarmente utilizzati in ambiti come economia, energia, ambiente e demografia, dove la disponibilità di dati e la struttura dei fenomeni permettono di modellizzare dinamiche complesse e valutare la probabilità relativa dei diversi futuri.
- **Scenari normativi**: orientati alla definizione di futuri desiderabili, si costruiscono spesso tramite tecniche di *backcasting*, che partono da un obiettivo futuro e lavorano a ritroso per identificare le condizioni, le decisioni e le traiettorie necessarie per raggiungerlo. Sono molto utilizzati nella pianificazione sostenibile, nelle politiche pubbliche e nei processi partecipativi.
- **Scuola francese de la prospective (école de la prospective)**: sviluppata da autori come Gaston Berger e Michel Godet, propone un approccio sistemico, strategico e fortemente orientato all'azione (Godet, 2001).

La prospective enfatizza il ruolo degli attori sociali, la loro capacità di influenzare il futuro e la necessità di integrare analisi strutturali, dinamiche e decisionali. È un approccio che combina rigore metodologico e attenzione ai processi collettivi di costruzione del futuro.

Il metodo degli scenari ha mostrato una notevole efficacia nell'affrontare contesti caratterizzati da elevata incertezza e complessità, trovando applicazione in numerosi settori della pianificazione strategica. In ambito pubblico è stato utilizzato per supportare processi decisionali inclusivi e per facilitare il confronto tra attori con visioni divergenti. Un esempio emblematico è il progetto "Mont Fleur" in Sudafrica, che contribuì a creare uno spazio di dialogo politico nel delicato periodo di transizione post-apartheid, favorendo la convergenza verso visioni condivise del futuro nazionale (Kahane, 2012).

Nel settore turistico, gli scenari sono stati impiegati per anticipare cambiamenti nella domanda, valutare l'impatto di nuove tecnologie e definire strategie di sviluppo sostenibile, come evidenziato dalla crescente attenzione della ricerca internazionale verso lo *scenario planning* applicato al turismo (Seyitoğlu & Costa, 2022; Hartman & Postma, 2024). In diversi contesti regionali, l'uso degli scenari ha permesso di esplorare alternative di crescita, gestire la stagionalità, diversificare l'offerta e rafforzare la resilienza delle destinazioni rispetto a shock esterni come crisi economiche o trasformazioni climatiche. Questi processi hanno spesso coinvolto amministrazioni locali, operatori turistici e comunità residenti, contribuendo a costruire visioni condivise e piani di lungo periodo più robusti.

Anche in campo educativo e ambientale il metodo ha avuto un ruolo significativo, sostenendo la definizione di strategie orientate alla sostenibilità, alla partecipazione comunitaria e alla costruzione di capacità collettive di adattamento. Nel complesso, l'uso degli scenari ha permesso di integrare prospettive diverse, stimolare il pensiero sistemico e facilitare processi decisionali più inclusivi, soprattutto in contesti in cui le traiettorie future risultano particolarmente difficili da prevedere.

Nel campo dell'analisi dei futuri possibili è fondamentale ricordare che gli scenari, in qualunque contesto, non sono mai previsioni, ma strumenti di esplorazione, riflessione e orientamento strategico. La loro funzione non è anticipare ciò che accadrà, bensì ampliare lo spettro delle possibilità, rendere visibili le incertezze e sostenere decisioni più consapevoli nel presente.

In questa prospettiva, la scelta fatta in questo lavoro di rappresentare tre scenari - includendo due configurazioni estreme, una fortemente desiderabile e una distopica - è intenzionale: serve a delineare i confini entro cui può evolvere un sistema complesso e intrinsecamente imprevedibile. Poiché nessuno scenario potrà mai coincidere con il futuro reale, produrre molte varianti intermedie rischierebbe di aggiungere complessità senza aumentare la capacità interpretativa. Gli scenari estremi, pur potendo apparire poco verosimili, non vanno letti come futuri probabili, ma come riferimenti limite che aiutano a chiarire ciò che si vuole favorire e ciò che si intende evitare.

Proprio per questo, quando tra gli scenari proposti ne compare uno distopico, il suo ruolo non è predittivo ma preventivo. Esso funge da avvertimento e orienta le politiche e le decisioni del presente nella direzione di impedirne la realizzazione. Se lo scenario distopico non si verificherà, ciò non dimostra che lo scenario fosse "sbagliato" ma, al contrario, che l'obiettivo è stato raggiunto. Questo conferma, ancora una volta, che gli

scenari non sono anticipazioni del futuro, bensì mappe concettuali per navigare l'incertezza e guidare l'azione collettiva.

In tal senso, ricordiamo che secondo le fonti principali nel campo dei Futures Studies, i punti cardine di un approccio da scenari futuri sono i seguenti:

- Il futuro rimane **aperto** e intrinsecamente **incerto**, soprattutto quando si analizzano sistemi complessi come quello considerato in questo studio. È proprio questa indeterminazione a fondare l'approccio esplorativo alla costruzione degli scenari.
- Gli scenari non hanno lo scopo di anticipare ciò che avverrà, ma di delineare l'insieme delle **possibilità plausibili**. Sono rappresentazioni del futuro che permettono di ragionare in modo strategico e di ampliare l'orizzonte decisionale.
- La scelta di includere scenari estremi - uno fortemente auspicabile e uno decisamente negativo - serve a sollecitare il pensiero critico, a contrastare la tendenza a concentrarsi solo su ciò che appare realistico e a **orientare le politiche verso trasformazioni desiderate**.
- La domanda guida non è "cosa succederà?", bensì "se questo scenario si verificasse, come potremmo reagire?". È un'impostazione che sostiene la progettazione di **strategie flessibili**, capaci di adattarsi a contesti mutevoli.

La metodologia dei "Delphi-based future scenarios", già consolidata in letteratura e qui applicata al turismo sostenibile, combina il metodo Delphi con lo scenario planning per esplorare futuri possibili e supportare decisioni strategiche in contesti ad alta incertezza. Il processo prevede consultazioni iterative con un panel di esperti tramite questionari Delphi, finalizzate a raccogliere valutazioni su variabili critiche per l'evoluzione del settore turistico nella regione Puglia - come *fattori chiave, segnali deboli, wild cards e driver di cambiamento* - da cui vengono costruiti gli scenari. Gli scenari preliminari vengono poi riesaminati dagli stessi esperti per verificarne coerenza interna, plausibilità e rilevanza strategica per la sostenibilità delle destinazioni.

L'intelligenza artificiale può affiancare questo percorso, ad esempio nella fase di scanning dei fattori chiave, oppure generando bozze di politiche o cluster tematici attraverso analisi semantiche, che vengono successivamente validate e integrate dal panel di esperti.

Sia il metodo Delphi sia lo scenario planning trovano ampio impiego nella pianificazione del turismo sostenibile per affrontare l'incertezza, favorire processi partecipativi e orientare le strategie di lungo periodo. Il Delphi si rivela particolarmente utile per definire priorità, valutare impatti e far emergere convergenze tra gli stakeholder (Linstone & Turoff, 2002; Tapio, 2003), mentre lo scenario planning consente di costruire visioni alternative di sviluppo territoriale e di sostenere forme di governance adattiva e resiliente (Ratcliffe, 2002; Albrechts, 2004). Integrati, questi strumenti offrono un supporto robusto per guidare le destinazioni turistiche verso modelli di crescita più sostenibili, condivisi e capaci di adattarsi ai cambiamenti futuri.

1.2. Metodologia e risultati

Come discusso nel paragrafo precedente, all'interno dei Futures Studies il metodo Delphi rappresenta uno strumento particolarmente efficace per costruire scenari futuri coerenti e ben strutturati, fondati su variabili identificate, discusse e validate da un panel di esperti. Applicato al turismo, questo approccio consente di esplorare traiettorie alternative di sviluppo territoriale, mettendo in relazione le possibili decisioni del presente con le dinamiche sociali, economiche, ambientali e normative che potrebbero emergere nel lungo periodo.

Per analizzare i futuri del turismo pugliese con un orizzonte temporale al 2045, è stato adottato un impianto metodologico integrato che combina il contributo qualitativo degli esperti con strumenti di analisi quantitativa. Questa integrazione permette di cogliere sia la dimensione interpretativa dei cambiamenti sia la loro possibile evoluzione sistemica, offrendo una base più robusta per la costruzione degli scenari.

L'assunzione di una prospettiva di lungo termine non è soltanto utile, ma indispensabile. Le politiche turistiche richiedono tempi lunghi di elaborazione, approvazione e implementazione, e i loro effetti diventano visibili spesso a distanza di anni. Senza una visione anticipatoria, il rischio è che le decisioni prese oggi risultino obsolete nel momento in cui iniziano a produrre effetti, con conseguente spreco di risorse e perdita di opportunità strategiche.

Gli approcci basati sugli scenari rispondono proprio a questa esigenza: consentono di esplorare futuri alternativi, valutare la resilienza delle politiche e orientare le scelte verso traiettorie compatibili con le trasformazioni sociali, ambientali e tecnologiche attese. L'uso degli scenari permette inoltre di progettare interventi flessibili e adattivi, capaci di mantenere la loro rilevanza nel tempo anche in presenza di incertezza, cambiamento e shock esterni. In questo senso, la metodologia adottata non si limita a descrivere possibili futuri, ma offre un supporto concreto alla costruzione di strategie territoriali più robuste, sostenibili e lungimiranti.

In questa ricerca abbiamo utilizzato il metodo Delphi-based scenario (Di Zio et al., 2021; Calleo et al., 2025), che parte dalla costruzione di una lista esaustiva di fattori, caratterizzanti il sistema turistico, necessari per la costruzione degli scenari futuri, tecnicamente classificabili nelle seguenti categorie: *Weak Signals*, *Wild Cards*, *Key Factors* e *Drivers of Change*.

I *Weak Signals* rappresentano indizi deboli, spesso marginali e difficili da individuare, che anticipano l'emergere di cambiamenti futuri. Possono provenire da ambiti molto diversi - innovazioni tecnologiche, trasformazioni sociali, mutamenti ambientali, nuove pratiche culturali - e, se osservati nel tempo, possono evolvere in tendenze strutturate o in fenomeni capaci di modificare il comportamento di un sistema. La loro utilità risiede proprio nella capacità di intercettare ciò che sta nascendo "ai margini", prima che diventi evidente.

Le *Wild Cards*, al contrario, non sono segnali deboli ma eventi improvvisi, rari e ad altissimo impatto, come pandemie, shock geopolitici o disastri climatici. Pur essendo difficili da prevedere, la loro inclusione nel processo di analisi è essenziale perché possono alterare radicalmente traiettorie consolidate e rendere obsolete politiche o strategie già avviate. *Weak signals* e *wild cards*, insieme, permettono di costruire scenari più robusti, capaci di integrare sia l'evoluzione graduale dei sistemi sia le possibili rotture improvvise.

I *Key Factors* costituiscono invece le variabili strutturali che definiscono l'assetto di un sistema, come le infrastrutture, le dinamiche demografiche, gli assetti normativi o i modelli economici. Sono gli elementi relativamente stabili che determinano il funzionamento complessivo del contesto analizzato. I *Drivers of Change* rappresentano invece le forze che agiscono su questi fattori: innovazioni tecnologiche, crisi economiche, cambiamenti nei comportamenti sociali, pressioni ambientali. Sono i motori del cambiamento, ciò che spinge il sistema verso nuove configurazioni.

Una distinzione importante per comprendere il funzionamento dei sistemi complessi riguarda il rapporto tra *key factors* e *drivers of change*. I primi possono essere immaginati come i piloni portanti di un ponte: elementi strutturali, relativamente stabili, che sostengono l'intero sistema e ne definiscono l'architettura di base. I secondi, invece, rappresentano il vento che soffiava sul ponte, esercitando pressioni variabili e talvolta imprevedibili sulle sue strutture. Non modificano direttamente la natura dei piloni, ma ne mettono alla prova la resistenza, ne evidenziano i punti deboli e possono costringerli a essere rinforzati o riprogettati. Questa metafora rende immediatamente visibile la relazione tra stabilità e cambiamento: mentre i *key factors* rappresentano ciò che dà forma e continuità al sistema, i *drivers of change* sono le forze che lo spingono verso nuove configurazioni. Comprendere come il "vento" agisce sui "piloni" permette di anticipare trasformazioni rilevanti, individuare leve strategiche e progettare politiche più resilienti, capaci di adattarsi anche a pressioni esterne inattese.

Attraverso una approfondita ricerca bibliografica e la consultazione degli stakeholders del turismo pugliese (effettuata tramite una serie di focus group), abbiamo definito una lista iniziale di 124 fattori. Questi, sono stati successivamente analizzati, raffinati e selezionati dagli esperti, fino ad arrivare alla lista finale contenente 57 fattori (si veda la Tabella A.1 in Appendice).

Dall'analisi dei fattori selezionati dagli esperti emerge un quadro articolato che attraversa diverse dimensioni strategiche del turismo pugliese. Un primo insieme riguarda **infrastrutture, accessibilità e mobilità**, comprendendo sia il potenziamento dei collegamenti sia le criticità legate alla loro obsolescenza. Accanto a questo si colloca la sfera della **sostenibilità ambientale e della gestione del territorio**, che include la tutela degli ecosistemi, la prevenzione dell'overtourism e l'adozione di pratiche responsabili. Un'altra area centrale è la **valorizzazione del patrimonio culturale e dell'identità locale**, che comprende iniziative legate alla cultura, all'enogastronomia, al turismo rurale e alle esperienze autentiche. A ciò si affianca la dimensione della **qualità dei servizi e della formazione professionale**, fondamentale per garantire standard elevati di accoglienza e competenze adeguate nel settore. Un ruolo decisivo è svolto anche **dalla governance e dalle politiche pubbliche**, che includono coordinamento istituzionale, regolazione, partecipazione delle comunità e collaborazione pubblico-privato. Trasversale a tutte queste aree è la **spinta dell'innovazione tecnologica e della digitalizzazione**, che ridefinisce modalità di fruizione, prenotazione e gestione dei servizi turistici. Sul versante della domanda emergono poi i **trend di mercato e i nuovi segmenti turistici**, dalla destagionalizzazione al turismo esperienziale, sportivo, rigenerativo e internazionale. Infine, una categoria trasversale riguarda **rischi, vulnerabilità e sicurezza**, che comprende fenomeni come criminalità, speculazione edilizia, degrado ambientale e instabilità politica, capaci di compromettere la reputazione e la sostenibilità del sistema turistico

regionale (Tabella A.1, Appendice).

Questi 57 fattori sono stati utilizzati per costruire il questionario Delphi, somministrato secondo la tecnica CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) a un campione di 163 Stakeholders e 235 cittadini della Regione Puglia. La rilevazione è stata effettuata fra ottobre e novembre 2025, con due diversi round. Al primo round hanno partecipato 398 rispondenti, mentre al secondo 95, evidenziando da un lato il consueto (e inevitabile) fenomeno di dropout e dall'altro la solidità del dataset, grazie all'elevato numero di questionari effettivamente raccolti.

Il panel del primo round (398 rispondenti) presenta una composizione eterogenea ma con una forte prevalenza di operatori del settore turistico. La fascia d'età più rappresentata è quella tra i 35 e i 54 anni (circa il 57%), mentre i giovani sotto i 34 anni costituiscono circa un quinto del totale. In termini di genere il panel è molto bilanciato, avendo 54% di maschi e 46% di femmine (Fig. 2). Dal punto di vista del ruolo dei partecipanti, il panel copre diversi settori, confermando una pluralità di voci che garantiscono variabilità nelle valutazioni dei fattori e una copertura ampia di visioni e interessi degli attori coinvolti nel sistema turistico. In particolare, la maggioranza dei partecipanti è composta da imprenditori o liberi professionisti attivi nel turismo (36%, Tabella 1), seguiti da dipendenti del settore privato (24%) e cittadini privati (17%). Le restanti categorie - associazioni, enti pubblici e istituzioni educative - rappresentano quote più contenute ma utili per garantire pluralità di prospettive.

Fig. 2. Distribuzione del panel per età e sesso

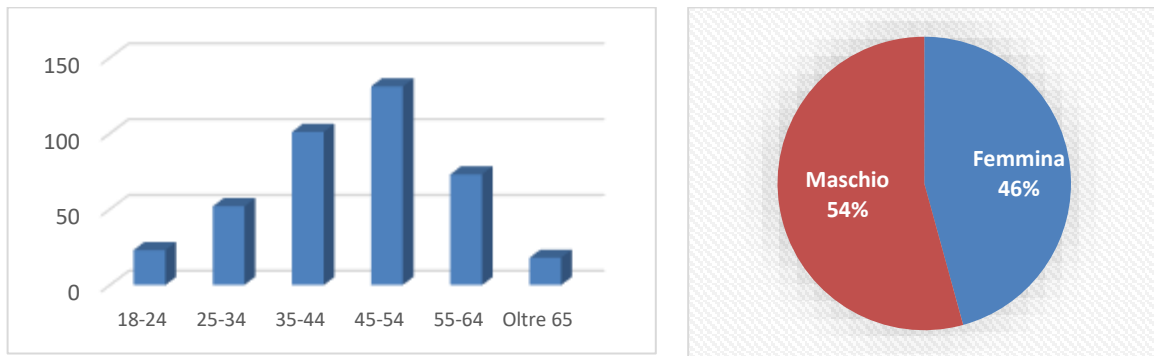


Tabella 1. Distribuzione del panel per ruolo

Ruolo	N	%
Imprenditore / libero professionista	144	36%
Dipendente di azienda privata	97	24%
Cittadino privato	67	17%
Dipendente di ente pubblico	29	7%
Membro di associazioni / no-profit	18	5%
Istituzioni educative / ricerca	10	3%
Altro	33	8%
	398	100%

I 57 fattori sono stati valutati, all'orizzonte futuro del 2045, secondo le seguenti tre variabili, tutte su scala Likert da 1 a 10:

1. **Impatto:** quanto il fattore impatterà sul sistema turistico pugliese (indipendentemente se si tratta di impatto positivo o negativo (1=minimo impatto; 10=massimo impatto));
2. **Probabilità:** quanto è probabile che il fattore si manifesti entro il 2045 (1=minima probabilità di verificarsi; 10=massima probabilità di verificarsi);
3. **Desiderabilità:** quanto è desiderabile il fattore per il turismo pugliese (1=del tutto NON desiderabile; 10=estremamente desiderabile).

A conclusione del primo round Delphi sono state elaborate le tipiche statistiche descrittive (in particolare primo, secondo e terzo quartile) così da costruire, per ciascun fattore, l'intervallo interquartile da presentare nel questionario del secondo round. Sulla base di queste informazioni, i partecipanti sono stati invitati a compilare nuovamente il questionario (secondo round Delphi), considerando gli intervalli proposti e motivando eventuali scostamenti o conferme attraverso commenti scritti.

Come detto in precedenza, al secondo round sono state raccolte 95 risposte, che includono oltre 100 commenti, il che conferma la forte partecipazione e l'attivo coinvolgimento dei partecipanti (per la lista completa dei commenti si veda l'Appendice).

A questo punto, la metodologia applicata prevede la costruzione di una network con i fattori del Delphi al fine di classificarli tramite un approccio fuzzy (Calleo et al., 2025). In particolare, le risposte dei partecipanti all'indagine Delphi sono trasformate in una rete (Borgatti et al. 2009) basata sulle correlazioni, consentendo di individuare gruppi di fattori interrelati tramite tecniche di community detection e di valutarne l'influenza strutturale attraverso misure di centralità. Successivamente viene applicata una procedura di fuzzy clustering per cogliere le relazioni sovrapposte tra i fattori, riflettendo la natura multidimensionale delle percezioni sul futuro del turismo pugliese. Infine, i cluster fuzzy vengono declinati in scenari futuri in forma narrativa, ed infine utilizzati al fine di delineare delle bozze di indirizzi strategici per lo sviluppo sostenibile del turismo pugliese.

I.2.1 Network community detection e misure di centralità

I dati del secondo round Delphi costituiscono tre matrici - una per ciascuna variabile V - che indichiamo con $X^{(1)}, X^{(2)}, X^{(3)} \in \mathbb{R}^{E \times 3}$, dove ogni $X^{(v)}$ contiene i punteggi assegnati da tutti i partecipanti a tutti i fattori per la variabile $v = 1, 2, 3$. In questo studio le variabili considerate sono $V = 3$ (Impatto, Probabilità, Desiderabilità). Poiché i punteggi espressi nel Delphi hanno natura ordinale, viene calcolata la correlazione dei ranghi di Spearman, al fine di misurare la relazione monotona tra coppie di fattori (Zar, 1972). Questo metodo ordina i valori e calcola la correlazione sulla base dei ranghi, risultando quindi appropriato per i nostri dati. Per ciascuna variabile $v = 1, 2, 3$, la correlazione tra i fattori i e j viene calcolata come:

$$p_{ij}^v = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

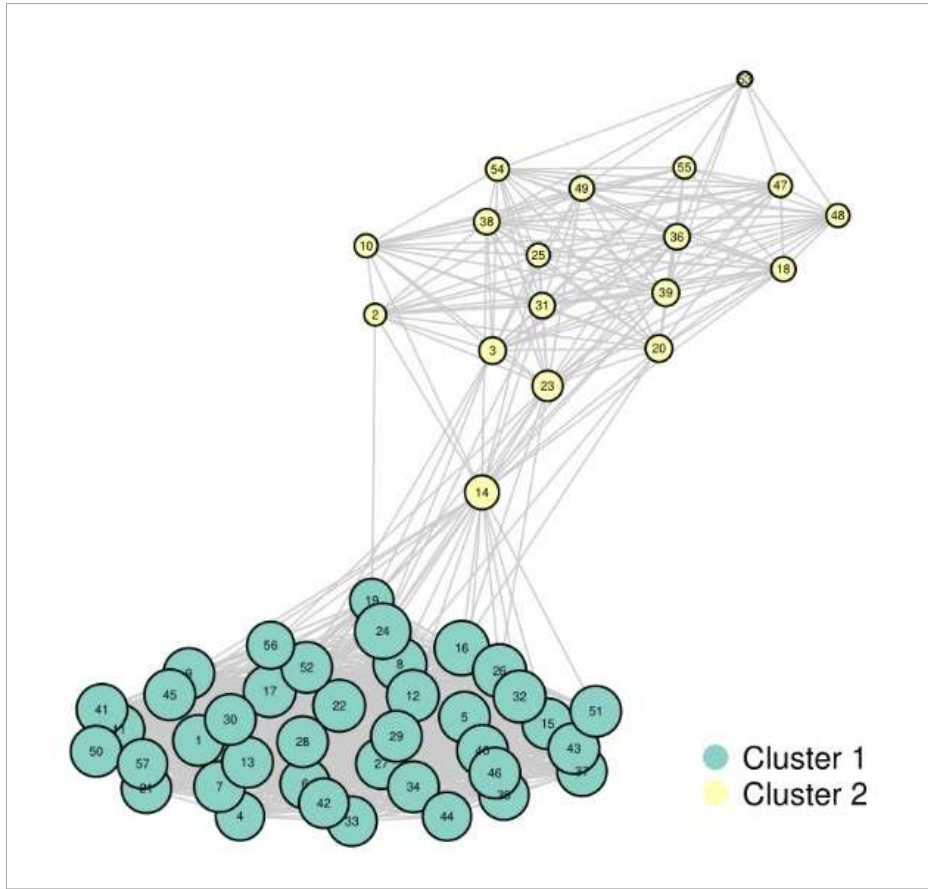
In cui d rappresenta la differenza tra i ranghi e n denota il numero di osservazioni. Per sintetizzare le tre matrici in un'unica matrice di correlazione, calcoliamo la media delle correlazioni tra le variabili. In questo caso, applichiamo l'assunzione più semplice, ovvero attribuire lo stesso peso a tutte le variabili, ma è anche possibile considerare una media ponderata con pesi differenziati tra le variabili, al fine di dare importanza diversa ad ognuna di esse:

$$Y = [y_{ij}] = \left[\sum_{v=1}^V p_{ij}^v / V \right] \quad (2)$$

È importante sottolineare che possono essere adottate anche strategie alternative, come l'utilizzo di una correlazione min-max, poiché il metodo è flessibile rispetto a differenti procedure e criteri di compensazione. Sulla base delle indicazioni fornite da studi precedenti (es. Artusi et al. 2002), adottiamo una soglia pari a 0,4 per stabilire la presenza di correlazione fra due fattori. Valori superiori a tale limite sono considerati indicativi di relazioni significative e determinano quindi la presenza di un collegamento tra i fattori i e j nella rete.

Come risultato si ottiene una matrice di adiacenza - indicata con $G = [g_{ij}]$ - che definisce un grafo non orientato in cui i nodi rappresentano i fattori Delphi e gli archi rappresentano correlazioni che superano la soglia stabilita ($y_{ij} \geq 0,4$). Per visualizzare la struttura della rete viene utilizzato un *force-directed layout*. Tuttavia, un semplice grafo non orientato non è sufficiente per rappresentare in modo strutturato i fattori del Delphi e come possono emergere dei gruppi coesi. Per questo motivo adottiamo una procedura di *network community detection* (Fortunato e Newman, 2022) al fine di identificare gruppi di item fortemente connessi all'interno della rete (Fig. 2). Questo processo di aggregazione è fondamentale per comprendere i pattern latenti nelle risposte Delphi. Gli algoritmi di community detection, ampiamente utilizzati in ambiti quali l'analisi delle reti sociali, i sistemi di raccomandazione e il rilevamento di anomalie, consentono infatti di far emergere tali strutture.

Fig. 3. Rete di correlazioni di Spearman con rilevamento delle comunità tramite algoritmo Louvain



Rispetto alle analisi di rete che coinvolgono un numero elevato di nodi e interconnessioni, le reti Delphi sono costituite da un numero ridotto di fattori (nel nostro caso 57). La scelta dell’algoritmo più appropriato deve quindi essere valutata con attenzione e, per questo motivo, adottiamo l’algoritmo di Louvain (De Meo et al. 2011). Tale scelta deriva dalla possibilità di ottimizzare la modularità, così da quantificare la densità dei collegamenti all’interno dei cluster rispetto a quelli tra cluster differenti. L’algoritmo opera, infatti, in due fasi distinte: una prima fase in cui ottimizza localmente i nodi e una seconda in cui aggrega le comunità in “super-nodi” in modo gerarchico. Questa efficienza ed efficacia nei grafi di piccole dimensioni si adatta bene ai dati Delphi e, per questo motivo, definiamo la funzione di modularità come:

$$Q = \frac{1}{2m} \sum_{ij} (g_{ij} - \frac{k_i k_j}{2m}) \delta(c_i, c_j) \tag{3}$$

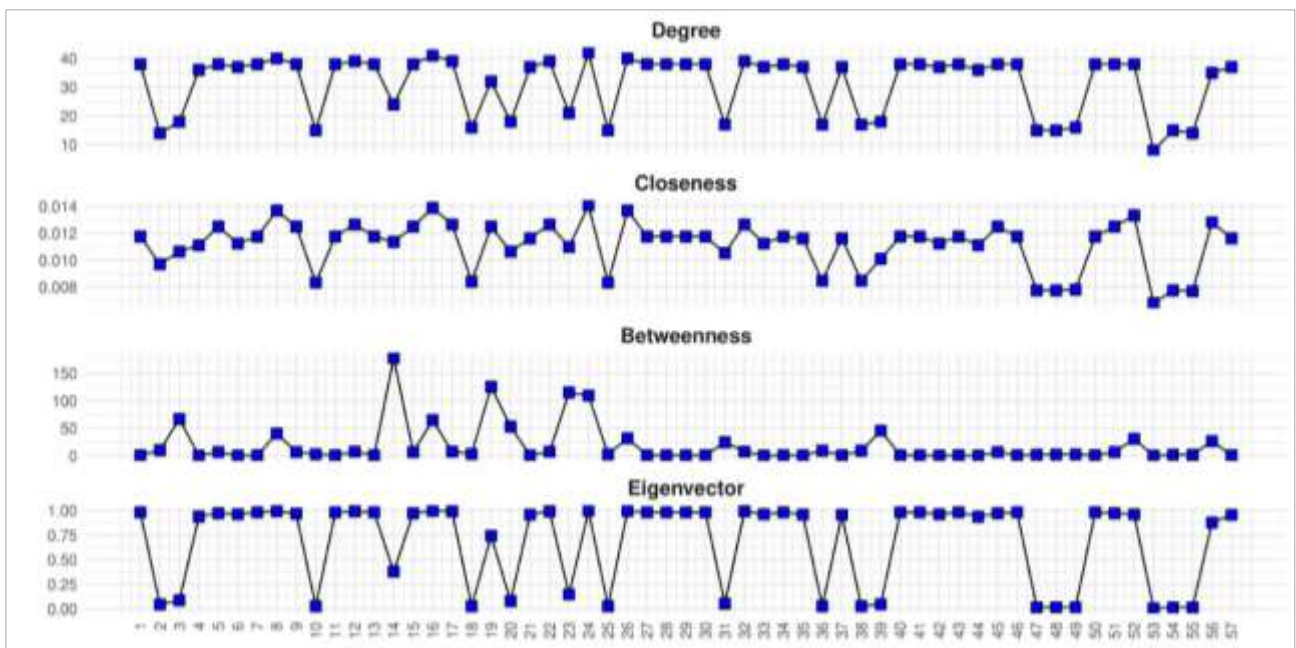
dove g_{ij} indica l’elemento della matrice di adiacenza, k_i e k_j rappresentano i gradi dei nodi, m è il numero totale di archi, e δ è la funzione delta di Kronecker: $\delta(c_i, c_j) = 1$ se i nodi i e j appartengono alla stessa comunità (cioè $c_i = c_j$) e vale 0 altrimenti. Una volta costruita la rete, adottiamo metriche di centralità per quantificare la rilevanza o l’influenza dei singoli nodi all’interno della struttura reticolare. Inoltre, grazie alle metriche di centralità è possibile individuare quali fattori hanno ricevuto maggiore accordo o disaccordo.

L'utilizzo di queste misure è una novità nel panorama della letteratura sugli scenari e apre nuove potenzialità interpretative dei risultati di indagini Delphi. Pertanto, questo studio integra quattro misure di centralità ampiamente consolidate: *degree*, *betweenness*, *closeness* ed *eigenvector centrality*:

- La **degree centrality** riflette il numero di collegamenti diretti che un nodo ha con gli altri. Essa cattura il numero di correlazioni forti che un item presenta rispetto al resto degli item, sulla base delle valutazioni dei rispondenti. Un valore elevato indica che un fattore condivide associazioni significative con molti altri, suggerendo che possa rappresentare un elemento comune o centrale nella rete.
- La **betweenness centrality** valuta la frequenza con cui un nodo si trova lungo i percorsi minimi tra coppie di altri nodi. Applicata ai fattori Delphi, consente di individuare quelli che fungono da “ponti”, collegando fattori o cluster altrimenti poco connessi. Tali fattori possono essere fondamentali per comprendere temi trasversali o di transizione.
- La **closeness centrality** misura quanto un nodo/fattore sia vicino a tutti gli altri, sulla base delle distanze dei percorsi minimi. I fattori con valori elevati di closeness sono ben posizionati per influenzare rapidamente la rete, offrendo una prospettiva ampia e integrata delle opinioni dei partecipanti al Delphi.
- L'**eigenvector centrality** considera non solo il numero di connessioni di un nodo, ma anche l'importanza dei nodi a cui esso è collegato. Un nodo/fattore con alta eigenvector centrality è quindi connesso ad altri nodi/fattori influenti, diventando un concetto chiave nella struttura dei giudizi espressi dai rispondenti.

Queste metriche risultano particolarmente utili per interpretare i dati Delphi quando vengono modellati come una rete, poiché offrono indicazioni sulla rilevanza di ciascun fattore in funzione delle sue relazioni con gli altri.

Fig. 4. Misure di centralità per la rete dei fattori.



L'analisi di rete dei 57 fattori Delphi offre una rappresentazione sistemica di come diversi driver di cambiamento possano influenzare la traiettoria futura del turismo pugliese al 2045. L'interpretazione delle misure

di centralità consente una comprensione multidimensionale dei ruoli strutturali e dinamici svolti da ciascun fattore all'interno della rete che modella il futuro del turismo (Fig. 3).

I fattori con elevata degree centrality sono quelli maggiormente collegati agli altri elementi della rete, indicando una loro influenza trasversale su più domini. Nel nostro caso, la maggior parte dei fattori presentano livelli di degree particolarmente alti, riflettendo la loro capacità di incidere sia sui processi ambientali sia su quelli socio-economici. L'elevata connettività di questi fattori evidenzia l'importanza sistemica delle strategie orientate alla sostenibilità per la trasformazione di lungo periodo del turismo pugliese. Al contrario, item come il 53 (*Impatto negativo del turismo di massa: l'eccessivo sfruttamento delle risorse naturali e culturali può causare danni irreparabili all'ambiente e alle comunità locali*), il 2 (*Degrado delle infrastrutture di trasporto: mancanza di investimenti o deterioramento di aeroporti, porti, strade e ferrovie, rendendo difficile l'accesso alla regione*) il 10 (*Overtourism: un afflusso eccessivo di turisti in una determinata area può provocare degrado ambientale, stress sulle infrastrutture e impatti negativi per le comunità locali. Questo fenomeno porterebbe a fenomeni di "turismofobia" da parte della popolazione locale*) il 47 (*Espansione del turismo acquatico e d'avventura: valorizzazione di sport acquatici (kayak, vela, windsurf, diving) e attività avventurose legate al mare e alle coste, con investimenti in sicurezza, accessibilità e infrastrutture specializzate*) e il 48 (*Aumento dei prezzi non giustificato: Speculazione sui prezzi di alloggi e servizi turistici, che potrebbe allontanare i turisti in cerca di un buon rapporto qualità-prezzo*) mostrano valori di degree molto bassi, suggerendo che siano percepiti come questioni più isolate, certamente rilevanti, ma non strutturalmente integrate nei discorsi strategici più ampi.

La closeness centrality misura quanto efficientemente un nodo può raggiungere tutti gli altri nella rete, ossia con quale rapidità un fattore può influenzare o essere influenzato dall'intero sistema. Fattori come il numero 8 (*Innovazione nei trasporti: collaborazioni con le compagnie aeree per incrementare i collegamenti internazionali*) il 16 (*Promozione di Puglia come destinazione internazionale: rafforzamento delle campagne di marketing internazionale per attrarre più turisti dall'estero*) il 24 (*Collaborazione tra pubblico e privato: incentivi per la collaborazione tra enti pubblici e privati per sviluppare iniziative turistiche innovative e sostenibili*) il 26 (*Turismo sostenibile e accessibile: attenzione a creare esperienze per famiglie e persone con disabilità, migliorando l'accessibilità e la fruibilità delle attrazioni*) e il 52 (*Attività di advocacy per il turismo responsabile: crescita di organizzazioni e movimenti che promuovono pratiche turistiche sostenibili e rispettose delle comunità locali*) presentano valori molto elevati in questa misura. La loro vicinanza a molti altri nodi/fattori implica che cambiamenti o politiche in questi ambiti possono propagarsi rapidamente attraverso il sistema di interdipendenze. Ciò significa che qualunque intervento su un fattore con alta closeness, implica ripercussioni a cascata su molti altri ambiti, rendendo quindi le policy molto delicate. Ad esempio, aumentare i collegamenti aerei internazionali (fattore 8) non incide solo sui trasporti, ma modifica subito domanda turistica, necessità di servizi, strategie di marketing, collaborazione pubblico-privato e perfino le pressioni ambientali.

I fattori con elevata betweenness agiscono come connettori o mediatori tra diversi cluster (quindi scenari) della rete. Essi controllano i principali canali di interazione e fungono da *ponti* tra sottosistemi altrimenti disconnessi. Il fattore che spicca in tal senso, richiamato anche in precedenza, è sicuramente il 14 (*Problemi*

infrastrutturali: problemi legati alla mobilità interna, in particolare per le aree rurali o meno accessibili), seguito dai fattori numero 19 (*Enoturismo e gastronomia esperienziale: segnale debole di crescita nell'enoturismo e nelle esperienze gastronomiche legate alla tradizione pugliese, che si concentra non solo sulla degustazione, ma anche sulla partecipazione a processi di produzione*), 23 (*Carenza di formazione professionale nel settore turistico: mancanza di competenze adeguate tra gli operatori del turismo, che può portare a un calo della qualità dei servizi offerti*) e 24 (*Collaborazione tra pubblico e privato: incentivi per la collaborazione tra enti pubblici e privati per sviluppare iniziative turistiche innovative e sostenibili*). I loro valori elevati di betweenness indicano che funzionano come meccanismi di collegamento tra infrastrutture, professioni specializzate e collaborazioni pubblico-privato. Una possibile indicazione che emerge da questi risultati è che poiché la mobilità interna, la formazione professionale, l'enoturismo esperienziale e la collaborazione pubblico-privato agiscono come nodi di collegamento tra più ambiti, le politiche dovrebbero concentrarsi su interventi integrati che li rafforzino simultaneamente. Ad esempio, migliorare il trasporto nelle aree rurali dovrebbe essere accompagnato da programmi di formazione per gli operatori locali e da partenariati pubblico-privati per sviluppare prodotti enogastronomici esperienziali. In questo modo, un singolo intervento infrastrutturale attiva effetti positivi anche su qualità dei servizi, innovazione dell'offerta e coesione del sistema turistico.

Mentre il degree misura il numero di connessioni, l'eigenvector centrality valuta la qualità di tali connessioni, attribuendo punteggi più elevati ai fattori collegati con altri nodi altamente centrali. Gran parte dei nodi della rete mostrano misure molto alte (Fig. 4), a significare elementi strutturalmente influenti, connessi ad altri driver chiave ad alta rilevanza sistemica. La loro prominenza rivela l'ossatura gerarchica del futuro dello sviluppo turistico pugliese, in cui governance integrata, politiche anticipatorie e transizioni verso la sostenibilità si rafforzano reciprocamente. Valori elevati di eigenvector indicano che questi domini non solo influenzano molti altri fattori, ma sono essi stessi inseriti nei cluster più critici della rete. Questo risultato suggerisce che il successo della transizione verso un turismo sostenibile e pienamente maturo dipende meno da interventi settoriali isolati e più dalla forza e coerenza delle relazioni tra i molti elementi con alta centralità. Come marginali rispetto a questo discorso possono essere citati i fattori 47 (*turismo sportivo e avventura*), 48 (*aumento dei prezzi non giustificato*), 49 (*criminalità e insicurezza*), 53 (*impatto negativo del turismo di massa*), 54 (*declino del turismo tradizionale*) e 55 (*Stagionalità del turismo*).

L'interazione tra le quattro dimensioni di centralità rivela una rete policentrica, piuttosto che dominata da un unico driver. La lettura congiunta di degree, closeness, betweenness ed eigenvector permette infatti di cogliere non solo quali fattori sono più connessi, ma anche quali diffondono più rapidamente le trasformazioni, quali fungono da ponti tra sottosistemi e quali, infine, occupano posizioni strutturalmente influenti all'interno dell'architettura complessiva della rete. Questa interpretazione integrata consente di distinguere i nodi che generano effetti immediati da quelli che orchestrano cambiamenti profondi, offrendo una comprensione più ricca delle leve sistemiche su cui intervenire per orientare l'evoluzione futura del sistema turistico pugliese.

Dopo aver descritto brevemente i risultati delle misure di centralità, possiamo ora alla costruzione dei cluster fuzzy necessari per lo sviluppo degli scenari futuri.

I.2.2 Fuzzy clustering sulla rete dei fattori

Una volta costruita la rete delle comunità e calcolate le misure di centralità, viene applicata una procedura di *fuzzy clustering* per cogliere strutture di gruppo sovrapposte tra i fattori Delphi. A differenza degli approcci di *hard clustering*, infatti, il fuzzy clustering consente a ciascun fattore (in questo caso, un nodo) di appartenere a più cluster con diversi gradi di appartenenza, riflettendo la natura delle opinioni dei partecipanti in contesti, come il nostro, caratterizzati da incertezza.

Il raggruppamento in cluster fuzzy è parte importante di questo approccio, perché permette di raggruppare i fattori in gruppi sovrapponibili ed individuare - diversamente dagli approcci classici per costruire scenari - gli embrioni degli scenari con un metodo oggettivo, senza quindi influenze e bias soggettivi.

A partire dalla struttura delle comunità individuata tramite l'algoritmo di Louvain, si costruisce una matrice di affinità binaria, indicata con $A = [a_{ij}]$, che codifica la similarità tra coppie di nodi sulla base dell'appartenenza condivisa ai medesimi cluster. In particolare, l'affinità tra gli item i e j è definita come:

$$A = [a_{ij}] = \begin{cases} 1 & \text{if } c_i = c_j \\ 0 & \text{if } c_i \neq c_j \end{cases} \quad (4)$$

dove c_i e c_j rappresentano rispettivamente le comunità a cui appartengono i nodi i e j . Ogni nodo i è rappresentato dalla corrispondente riga della matrice di affinità, $x_i = (a_{i1}, a_{i2}, \dots, a_{iN})$, che sintetizza le sue relazioni di similarità con tutti gli altri nodi. Successivamente, a questa rappresentazione viene applicato l'algoritmo *Fuzzy C-Means* (FCM), che minimizza la seguente funzione obiettivo:

$$J_m(U, V) = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^C u_{ij}^m \|x_i - v_j\|^2 \quad (5)$$

dove N è il numero di nodi, C il numero di cluster, u_{ij} il grado di appartenenza dell'item i al cluster j , v_j il centroide del cluster j , e m il parametro di *fuzziness* (tipicamente impostato a 2). La funzione di distanza utilizzata è tipicamente la distanza euclidea al quadrato.

Una volta determinato il numero ottimale di cluster mediante il metodo *elbow* (Bholowalia et al. 2002), viene eseguito il fuzzy clustering, assegnando a ciascun fattore un insieme di valori di appartenenza ai diversi cluster (che poi diventeranno gli scenari futuri). La somma dei gradi di appartenenza di un nodo a tutti i cluster deve essere uguale a 1. Ad esempio, un fattore potrebbe avere un grado di appartenenza di 0.7 al cluster 1, 0.2 al cluster 2 e 0.1 al cluster 3. Questo significa che il nodo è principalmente associato allo scenario 1, ma ha anche una certa affinità con gli altri due scenari.

Per facilitare l'interpretazione e la visualizzazione, i fattori vengono poi attribuiti al cluster in cui presentano il grado di appartenenza più elevato. La visualizzazione finale della rete riflette queste assegnazioni fuzzy e, per una migliore interpretazione in termini di risultati Delphi, mentre i colori dei nodi indicano l'appartenenza ai diversi cluster, la dimensione dei nodi rappresenta l'intervallo interquartile (IQR) dei punteggi, che può

essere usato come buon indicatore del consenso/dissenso sulla specifica tematica. Nodi più grandi corrispondono a una maggiore variabilità (minore accordo fra i partecipanti), mentre nodi più piccoli indicano un consenso più forte.

Al fine di valutare la coerenza interna di ciascun cluster, calcoliamo l'alfa di Cronbach per correlazioni policoriche, ovvero una versione del tradizionale alpha di Cronbach adattata a dati ordinali o non continui. Questo coefficiente misura quanto bene i fattori all'interno di un cluster rappresentino un unico costrutto latente, fungendo di fatto da indicatore della qualità del cluster e, di conseguenza, della coerenza dello scenario che ne deriva.

Esso è calcolato come:

$$\alpha_{poly} = \frac{I}{I-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^I \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right) \quad (6)$$

dove I è il numero di fattori nel cluster, $\sigma_{X_i}^2$ è la varianza del fattore i , e σ_X^2 è la varianza del punteggio totale aggregato sui fattori.

Un valore del coefficiente pari ad $\alpha_{poly} \geq 0,9$ è considerato eccellente. Se il coefficiente scende al di sotto di questa soglia, possibili spiegazioni includono: (a) incoerenza interna nelle risposte ai fattori Delphi; (b) ridotta varianza dovuta a dimensioni sbilanciate dei cluster; oppure (c) presenza di outlier che distorcono le stime di varianza. In tali casi, utilizziamo strumenti diagnostici come gli Z-score o metodi di rilevazione degli outlier basati sull'IQR per identificare i fattori problematici.

Per migliorare l'affidabilità del cluster, è possibile esaminare come varia α_{poly} quando singoli item vengono rimossi o riassegnati. Se la rimozione di un item da un cluster aumenta α_{poly} , ciò suggerisce che l'item non sia allineato con gli altri e possa essere più appropriato in un cluster diverso. Al contrario, se α_{poly} migliora quando un item viene aggiunto a un nuovo cluster, tale aggiunta è considerata benefica. Questo approccio flessibile e fuzzy consente di riassegnare gli item tra i cluster quando ciò è giustificato dalla coerenza interna, accogliendo la struttura complessa e sovrapposta che spesso caratterizza i dati derivati da studi Delphi.

L'analisi di *fuzzy clustering* dei 57 nodi che descrivono il sistema turistico pugliese in una visione futura al 2045 rivela un sistema multidimensionale, caratterizzato da appartenenze parziali distribuite su tre cluster principali. I coefficienti di partizione fuzzy indicano che la maggior parte dei fattori presenta appartenenze dominanti superiori a 0,70 (si veda la Tab. 2), suggerendo una chiara coerenza tematica, ma anche influenze sovrapposte tra i cluster - un segnale di interdipendenza sistemica tipica dei sistemi complessi, con un valore di α_{poly} di Cronbach pari a 0,93.

Il Cluster 1 raccoglie i nodi con i valori di appartenenza più elevati, compresi tra 0.43 e 0.83, tra cui vi sono i fattori 17 (turismo esperienziale, $u_{ij} = 0.829$), 8 (innovazione e trasporti, $u_{ij} = 0.823$), 13 (pacchetti turistici integrati, $u_{ij} = 0.819$) e 16 (Puglia come destinazione internazionale, $u_{ij} = 0.790$). Questi fattori, insieme agli altri, definiscono un cluster caratterizzato da un turismo integrato e sostenibile per l'attrattività

internazionale. Si tratta di iniziative che mirano a rafforzare l’attrattività turistica della Puglia attraverso un approccio integrato, esperienziale e sostenibile.

Il Cluster 2 livelli di appartenenza molto alti, da 0.52 a 0.99. I fattori che lo caratterizzano principalmente includono il 49 (criminalità e insicurezza, $u_{ij} = 0.993$) il 54 (declino del turismo tradizionale, $u_{ij} = 0.991$) il 39 (sistema turistico frammentato, $u_{ij} = 0.989$) e il 47 (turismo sportivo, $u_{ij} = 0.986$). Questi e gli altri fattori del cluster, delineano un futuro negativo, caratterizzato da infrastrutture in deterioramento, pressione turistica e debolezza dei meccanismi di governance con un quadro critico, quasi distopico, che mette a rischio la sostenibilità economica, sociale e ambientale del territorio.

Tabella 2. Valori di membership per i Fuzzy Clusters

Fattore	u_{i1}	u_{i2}	u_{i3}	Cluster Assegnato	Fattore	u_{i1}	u_{i2}	u_{i3}	Cluster Assegnato
1	0.6667	0.0061	0.3272	1	30	0.2527	0.0011	0.7462	3
2	0.0504	0.8949	0.0547	2	31	0.0168	0.9654	0.0178	2
3	0.0387	0.9176	0.0436	2	32	0.4244	0.0047	0.5709	3
4	0.5945	0.0071	0.3984	1	33	0.4321	0.0050	0.5629	3
5	0.6404	0.0046	0.3549	1	34	0.4595	0.0041	0.5364	3
6	0.7316	0.0026	0.2658	1	35	0.5059	0.0052	0.4888	1
7	0.7822	0.0022	0.2156	1	36	0.0066	0.9856	0.0078	2
8	0.8235	0.0010	0.1755	1	37	0.3932	0.0130	0.5938	3
9	0.5275	0.0199	0.4526	1	38	0.0124	0.9737	0.0138	2
10	0.0246	0.9494	0.0260	2	39	0.0053	0.9889	0.0058	2
11	0.7253	0.0019	0.2727	1	40	0.4712	0.0118	0.5170	3
12	0.6673	0.0032	0.3295	1	41	0.2427	0.0061	0.7512	3
13	0.8193	0.0024	0.1783	1	42	0.3924	0.0087	0.5989	3
14	0.2476	0.5089	0.2435	2	43	0.3354	0.0027	0.6618	3
15	0.7299	0.0038	0.2663	1	44	0.3244	0.0087	0.6669	3
16	0.7899	0.0075	0.2026	1	45	0.4061	0.0181	0.5759	3
17	0.8288	0.0011	0.1701	1	46	0.2562	0.0056	0.7382	3
18	0.0087	0.9823	0.0090	2	47	0.0067	0.9857	0.0076	2
19	0.4257	0.1713	0.4029	1	48	0.0112	0.9765	0.0123	2
20	0.0203	0.9629	0.0169	2	49	0.0033	0.9929	0.0038	2
21	0.6276	0.0077	0.3647	1	50	0.2562	0.0017	0.7420	3
22	0.6330	0.0017	0.3653	1	51	0.2947	0.0073	0.6980	3
23	0.0182	0.9649	0.0169	2	52	0.2315	0.0109	0.7576	3
24	0.5145	0.0098	0.4757	1	53	0.0184	0.9607	0.0209	2
25	0.0218	0.9521	0.0261	2	54	0.0045	0.9908	0.0047	2
26	0.3829	0.0032	0.6138	3	55	0.0175	0.9653	0.0172	2
27	0.3918	0.0025	0.6057	3	56	0.4111	0.0563	0.5326	3
28	0.4282	0.0018	0.5700	3	57	0.3483	0.0200	0.6317	3
29	0.3969	0.0048	0.5983	3					

Infine, il Cluster 3 presenta livelli di appartenenza che vanno da 0.52 a 0.76. Qui troviamo, fra i valori di appartenenza più alti, i fattori 52 (attività di advocacy per il turismo responsabile, $u_{ij} = 0.757$) 41 (crescente interesse per il turismo sostenibile e rigenerativo, $u_{ij} = 0.751$) 30 (crescita del turismo sostenibile, $u_{ij} = 0.746$) e 50 (collaborazione tra enti pubblici e privati, $u_{ij} = 0.742$). Tutti i fattori inclusi in questo cluster identificano un quadro di una regione con vocazione turistica internazionale, capace di coniugare sostenibilità, inclusività e innovazione. Una regione dotata di un settore turistico evoluto, solido e altamente competitivo, capace di richiamare viaggiatori sia dai mercati tradizionali sia da quelli in crescita, assicurando al contempo

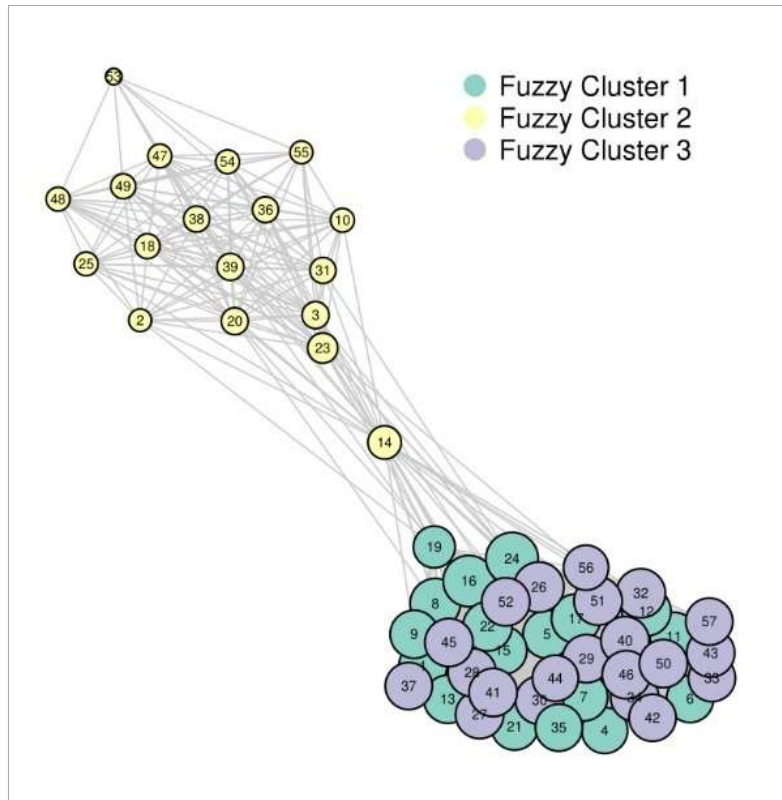
ricadute positive e tangibili per le comunità locali e per l'intero territorio.

Come si evince da queste prime analisi e dalla rappresentazione dei cluster sul network dei fattori (Fig. 4) i cluster 1 e 3 sono certamente specchio di un futuro positivo e desiderabile, e si intrecciano fra di loro tenendo invece isolato il cluster 2. Quest'ultimo si stacca nettamente dagli altri, essendo caratterizzato da un futuro negativo e totalmente indesiderato. Inoltre, nei cluster 1 e 3 c'è una notevole variabilità nelle risposte dei partecipanti, così come emerge dalla dimensione dei nodi della rete. Al contrario, nel cluster 2, c'è stato un forte consenso nel definire i fattori come non desiderabili, a sottolineare il fatto che bisogna prendere provvedimenti immediati al fine di scongiurare questo futuro distopico.

La natura fuzzy del clustering, diversamente dagli approcci classici di costruzione di scenari, mette in evidenza significative connessioni trasversali tra le dimensioni ambientale, sociale ed economica (Tab. 2). Fattori come l'enoturismo e la gastronomia esperienziale (19), le infrastrutture (14) la capacità ricettiva (56) l'innovazione nei trasporti (9) o lo sviluppo di mercati emergenti (40) mostrano appartenenze parziali ai diversi cluster, confermando che lo sviluppo turistico sostenibile nella regione Puglia non può seguire una sequenza lineare, ma si caratterizza per una co-evoluzione multi-dominio.

La transizione dal Cluster 2, dominato dalla vulnerabilità, agli altri cluster orientati all'innovazione e alla sostenibilità, è chiaramente mediata dal fattore 14 (problemi infrastrutturali legati alla mobilità interna, in particolare per le aree rurali o meno accessibili) così come dai fattori 23 (carezza di formazione professionale nel settore turistico: mancanza di competenze adeguate tra gli operatori del turismo, che può portare a un calo della qualità dei servizi offerti) e 19 (enoturismo e gastronomia esperienziale: segnale debole di crescita nell'enoturismo e nelle esperienze gastronomiche legate alla tradizione pugliese, che si concentra non solo sulla degustazione, ma anche sulla partecipazione a processi di produzione). Una pianificazione seria che guarda a un futuro a lungo termine non può prescindere dal considerare come strategiche queste variabili, che fungono da bivio fra un futuro desiderabile e uno distopico.

Fig. 5. Rete dei 57 fattori con relativi Cluster assegnati



Da una prospettiva di governance, i risultati del fuzzy clustering forniscono un quadro preliminare (approfondito successivamente con gli scenari) per definire le priorità di intervento in base alla loro leva sistemica.

- Il **Cluster 1** evidenzia una regione che cresce in modo armonico grazie a infrastrutture moderne, qualità dei servizi e sostenibilità, diventando un hub turistico internazionale competitivo e ben governato.
- Il **Cluster 2** avverte sulla possibilità di una regione con un futuro in crisi, schiacciato da degrado infrastrutturale, overtourism e governance inefficace, dove il turismo diventa fonte di conflitto e perdita di valore.
- Il **Cluster 3** disegna un ecosistema turistico innovativo e rigenerativo, fondato su sostenibilità, partecipazione delle comunità e mobilità dolce, capace di generare benessere diffuso e nuove opportunità.

Le appartenenze parziali evidenziano che le azioni di policy non possono essere affrontate in modo settoriale. Al contrario, meccanismi di governance inter-cluster (come, ad esempio, per l'enoturismo e la gastronomia esperienziale, le infrastrutture, la capacità ricettiva e l'innovazione nei trasporti) risultano essenziali per raggiungere una coerenza sistemica entro il 2045.

1.3. Costruzione degli Scenari Futuri

Dopo l'applicazione della procedura di network-based fuzzy clustering, le strutture di cluster risultanti vengono interpretate come insiemi coerenti di fattori interrelati che costituiscono la base per la costruzione di altrettanti scenari futuri per il turismo. Ogni cluster fuzzy rappresenta una possibile configurazione delle dinamiche strategiche, sociali, economiche e ambientali, emersa

dalla convergenza delle opinioni dei partecipanti all'indagine Delphi. Pertanto, le configurazioni scaturiscono dalla visione futura condivisa dei testimoni privilegiati. L'interpretazione di questi cluster come "nuclei di scenario" consente di trasformare relazioni quantitative in narrazioni significative, che possono stimolare il dibattito e, soprattutto, orientate alle politiche in un'ottica di lungo periodo (Wright et al. 2020).

L'output della fuzzy clustering cattura intrinsecamente la natura multidimensionale dei processi di sviluppo turistico. In questo quadro, l'appartenenza parziale e sovrapposta dei fattori ai diversi cluster riflette la complessità reale dei sistemi turistici, in cui domini di policy e questioni strategiche sono interdipendenti piuttosto che rigidamente separati. Questa flessibilità interpretativa è particolarmente preziosa per l'analisi di foresight, poiché accoglie l'incertezza e riconosce che le traiettorie future possono evolvere attraverso la combinazione o la coesistenza di differenti componenti di scenario (Di Zio et al. 2021).

Per migliorare la leggibilità e la comunicabilità dei risultati, ogni scenario verrà rappresentato non solo attraverso il mezzo tipico della narrazione, ma anche tramite gli strumenti grafici e descrittivi delle reti viste in precedenza. Le visualizzazioni di rete sono utili per illustrare le interconnessioni tra i fattori chiave all'interno di ciascuno scenario, evidenziando i nodi ad alta centralità che svolgono un ruolo cruciale nell'evoluzione del complesso sistema turistico pugliese. Queste rappresentazioni sono quindi trasformate in testi narrativi che descrivono le principali caratteristiche, i driver e le implicazioni di ciascuno scenario.

I.3.1 Tre Scenari per il turismo pugliese al 2045 e relative implicazioni per stakeholder e policy makers

L'approccio combinato di correlazione, costruzione di reti, rilevamento di comunità, misure di centralità e clustering fuzzy permette di identificare le relazioni complesse tra i fattori chiave del sistema turistico pugliese, di raggrupparli in scenari coerenti e plausibili, e di quantificare l'importanza relativa di ciascun fattore. Questo fornisce una base solida per la formulazione di strategie di pianificazione e di governance a lungo termine. Ogni scenario viene analizzato identificando i fattori più influenti all'interno di ciascun cluster, al fine di individuare specifici punti di intervento, e verrà classificato come desiderabile o non desiderabile tenendo conto dei punteggi mediani sulla desiderabilità dei fattori in esso contenuti.

Nel complesso, questa fase trasforma i risultati analitici degli scenari futuri in uno strumento di supporto alle decisioni, offrendo ai decisori pubblici e agli stakeholder locali un quadro strutturato per immaginare e valutare percorsi di policy alternativi. L'enfasi è posta sulla promozione di una governance adattiva, capace di rispondere con flessibilità alle sfide emergenti mantenendo coerenza con gli obiettivi generali di sostenibilità e resilienza. In questo senso, la fase di rappresentazione degli scenari e di sviluppo delle politiche non solo sintetizza gli esiti dell'analisi statistica basata sul Delphi, ma li rende operativi trasformandoli in orientamenti strategici per il processo decisionale territoriale.

I tre scenari emergono quando i fattori identificati con i cluster fuzzy vengono tradotti in altrettante narrazioni coerenti. Con il supporto di strumenti di Intelligenza Artificiale (*Microsoft Copilot*), utilizzati al solo scopo di sviluppare la narrazione a partire dal gruppo di fattori identificati in ogni scenario, gli esperti interni

al progetto PRIN hanno delineato le tre visioni future in forma narrativa, ciascuna accompagnata da un titolo che ne sintetizza la specifica identità. È importante ribadire che gli scenari non dicono quale futuro accadrà (non sono mai previsioni), ma aiutano a ripensare meglio il presente, rendendo visibili alternative, incertezze e margini di scelta.

Scenario 1: Puglia come hub internazionale del turismo sostenibile ed esperienziale

Una Puglia al 2045 connessa e rigenerata

Nel 2045 la Puglia si afferma come una delle destinazioni turistiche più riconosciute e desiderabili d'Europa, grazie a un insieme di scelte strategiche e investimenti lungimiranti. La regione ha saputo coniugare modernizzazione infrastrutturale, innovazione nei trasporti, valorizzazione culturale e tutela ambientale, creando un modello di sviluppo sostenibile che genera benefici economici, sociali e ambientali.

Accessibilità e connettività

Gli aeroporti e porti modernizzati e le reti ferroviarie potenziate hanno reso la Puglia facilmente raggiungibile da ogni parte del mondo. La collaborazione con compagnie aeree ha moltiplicato i collegamenti internazionali, mentre soluzioni di mobilità sostenibile (veicoli elettrici, car-sharing) hanno ridotto l'impatto ambientale degli spostamenti interni. La regione è percepita come un hub mediterraneo connesso e green, capace di attrarre flussi turistici diversificati.

Destagionalizzazione e resilienza

Grazie ad eventi culturali, sportivi e convegnistici organizzati nei mesi autunnali e invernali, la Puglia ha superato la logica del turismo concentrato solo in estate. Il clima favorevole ha reso la regione una meta privilegiata per i turisti del Nord Europa anche in bassa stagione, garantendo stabilità economica e occupazionale lungo tutto l'anno.

Cultura, natura e autenticità

Gli investimenti nel patrimonio culturale e artistico hanno restituito vitalità a borghi, siti archeologici e musei, trasformandoli in poli di attrazione, mentre la tutela dei parchi naturali e delle riserve marine ha preservato la biodiversità, rafforzando l'immagine della Puglia come destinazione rispettosa dell'ambiente. Il turismo esperienziale è diventato il cuore dell'offerta: soggiorni in masserie, workshop artigianali, percorsi guidati personalizzati hanno reso l'esperienza autentica e coinvolgente.

Enogastronomia come leva strategica

L'enoturismo e la gastronomia esperienziale sono cresciuti da segnali deboli a pilastri forti del turismo regionale. Tour nelle cantine, raccolta delle olive, preparazione di piatti tradizionali hanno trasformato il cibo e il vino pugliese in esperienze partecipative. Al contempo, la valorizzazione dei prodotti locali ha rafforzato l'identità territoriale e generato nuove nicchie di mercato ad alto valore aggiunto.

Competenze e governance

Programmi di formazione professionale hanno elevato la qualità dell'accoglienza, rendendo gli operatori

turistici ambasciatori della cultura locale. La collaborazione tra pubblico e privato ha favorito la nascita di iniziative innovative e sostenibili, con un modello di governance inclusivo e partecipativo. Contemporaneamente, le campagne di marketing internazionale hanno consolidato la reputazione della Puglia come destinazione globale, sostenuta da recensioni positive che amplificano la fiducia dei visitatori.

Questo scenario mostra una Puglia al 2045 come laboratorio di turismo sostenibile ed esperienziale, con un equilibrio tra accessibilità, autenticità e tutela del territorio.

Implicazioni per stakeholder e policy makers

- **Stakeholder locali:** devono continuare a investire in qualità, autenticità e sostenibilità, mantenendo alta la reputazione costruita.
- **Policy makers:** hanno il compito di garantire la coerenza tra sviluppo infrastrutturale e tutela ambientale, sostenendo la formazione e incentivando la collaborazione pubblico-privato.
- **Comunità locale:** beneficia di un turismo distribuito lungo l'anno, con ricadute positive su occupazione, reddito e coesione sociale.

Scenario 2: Puglia tra degrado infrastrutturale e overtourism insostenibile

Puglia al 2045 fragile e sovraccarica

Nel 2045 la Puglia si trova in una condizione critica: la regione, pur avendo mantenuto una certa attrattività turistica, è intrappolata in un modello di sviluppo fragile e squilibrato. La combinazione di infrastrutture degradate, sovraffollamento turistico e carenza di governance ha generato un contesto distopico che minaccia la sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Infrastrutture in declino

Aeroporti, porti e reti ferroviarie non hanno ricevuto investimenti adeguati, risultando obsolete e inefficienti. I collegamenti tra aeroporti e città sono carenti, i taxi insufficienti, e la mobilità interna nelle aree rurali è rimasta marginalizzata. Pertanto, l'esperienza del visitatore è segnata da servizi scadenti e difficoltà logistiche, riducendo la competitività della regione rispetto ad altre destinazioni mediterranee.

Qualità dei servizi e frammentazione del sistema

La scarsa formazione linguistica e professionale del personale ha compromesso l'accoglienza. La mancanza di programmi di formazione ha portato a un calo della qualità complessiva dei servizi e, di conseguenza, il sistema turistico appare frammentato, senza coordinamento tra operatori e istituzioni, con una percezione diffusa di inefficienza e improvvisazione.

Overtourism e turismofobia

L'afflusso eccessivo di turisti in alcune aree ha provocato degrado ambientale, pressione sulle infrastrutture e perdita di autenticità culturale. Le comunità locali hanno sviluppato fenomeni di turismofobia, percependo il turismo come invasivo e dannoso. La stagionalità estrema, concentrata nei mesi estivi, ha amplificato i problemi di sostenibilità economica e logistica.

Speculazione e abuso del territorio

La costruzione incontrollata di infrastrutture turistiche in aree naturali ha portato a danni irreversibili agli ecosistemi e alla perdita di biodiversità. La speculazione edilizia ha compromesso l'attrattiva paesaggistica e la reputazione della Puglia come destinazione autentica.

Sicurezza e reputazione

L'aumento della criminalità e la diffusa percezione di insicurezza hanno scoraggiato i visitatori, minando la fiducia internazionale. La percezione di instabilità è aggravata da politiche incoerenti e burocrazia lenta, che hanno ostacolato nuovi investimenti e progetti di rilancio.

Turismo sportivo e avventura come nicchia fragile

Nonostante lo sviluppo di attività outdoor (ciclismo, trekking, sport acquatici), queste iniziative non hanno compensato il declino del turismo tradizionale. L'aumento dei prezzi non giustificato ha ulteriormente allontanato i turisti in cerca di un buon rapporto qualità-prezzo.

Questo scenario rappresenta un **futuro da evitare**, ma la sua probabilità non trascurabile lo rende un campanello d'allarme. Serve come strumento di consapevolezza per orientare le decisioni strategiche e prevenire un declino che, se non gestito, potrebbe diventare irreversibile.

Implicazioni per stakeholders e policy makers

- **Stakeholders locali:** rischiano di perdere competitività e reputazione se non si interviene con strategie di qualità e coordinamento.
- **Policy makers:** devono affrontare con urgenza il degrado infrastrutturale, la frammentazione del sistema e la mancanza di governance.
- **Comunità locale:** vive un conflitto crescente tra benefici economici e costi sociali e ambientali, con rischio di alienazione culturale.
- **Possibili Linee di azione preventiva**
- **Investimenti infrastrutturali mirati** per garantire accessibilità e servizi di qualità.
- **Programmi di formazione professionale** per elevare competenze e standard di accoglienza.
- **Gestione del turismo** per ridurre la stagionalità e contenere l'overtourism.
- **Pianificazione sostenibile** per contrastare speculazione edilizia e proteggere ecosistemi.
- **Politiche di sicurezza e governance trasparente** per ricostruire fiducia e reputazione internazionale.

Scenario 3: Puglia come laboratorio di turismo sostenibile, inclusivo e innovativo

Anno 2045: la Puglia inclusiva e verde

Nel 2045 la Puglia si afferma come una destinazione internazionale capace di coniugare sostenibilità, inclusività e innovazione. La regione ha saputo trasformare i segnali deboli del presente in un sistema turistico maturo, resiliente e competitivo, in grado di attrarre visitatori da mercati consolidati ed emergenti, garantendo al tempo stesso benefici concreti alle comunità locali e al territorio.

Accessibilità e inclusione

Le attrazioni turistiche sono progettate per essere accessibili a famiglie e persone con disabilità, con percorsi

dedicati e servizi inclusivi. Di conseguenza, l'attenzione all'accessibilità ha rafforzato la reputazione della Puglia come destinazione accogliente e responsabile, ampliando la base di visitatori e riducendo le barriere sociali.

Comunità e governance

Le comunità locali sono coinvolte attivamente nella pianificazione e gestione delle attività turistiche, con benefici diretti per l'economia e la cultura. La collaborazione tra enti pubblici e privati ha generato un modello di governance partecipativo, capace di garantire coerenza nelle politiche e stabilità negli investimenti. Le attività di advocacy hanno consolidato un movimento diffuso a favore del turismo responsabile, rafforzando la consapevolezza collettiva.

Mobilità e innovazione

I miglioramenti nel trasporto ferroviario regionale e l'integrazione con i servizi su gomma hanno reso la mobilità interna più efficiente e sostenibile. Gli investimenti in infrastrutture verdi hanno creato una rete di percorsi ciclabili e sentieri pedonali, favorendo il turismo lento e riducendo l'impatto ambientale. Inoltre, le innovazioni tecnologiche (in particolare app e piattaforme digitali dedicate) hanno reso la gestione delle prenotazioni e delle esperienze più personalizzata e trasparente.

Sostenibilità e rigenerazione

La crescita del turismo sostenibile e rigenerativo ha trasformato il modo di concepire l'offerta: agriturismi eco-sostenibili, progetti di turismo responsabile e pratiche di consumo consapevole sono diventati standard consolidati. La consapevolezza ambientale dei viaggiatori ha rafforzato la domanda di esperienze ecologiche e rispettose delle comunità. La conservazione del patrimonio culturale è stata accompagnata da restauri e infrastrutture di supporto, garantendo la fruizione senza compromettere l'autenticità.

Diversificazione dell'offerta

Il turismo rurale ha valorizzato le aree meno conosciute, distribuendo i flussi e riducendo la pressione sulle zone costiere. Il turismo sportivo e d'avventura (ciclismo, trekking, sport acquatici) ha ampliato la gamma di esperienze outdoor. Il turismo sanitario e del benessere ha trovato spazio grazie a investimenti in terme, centri wellness e trattamenti naturali, posizionando la Puglia come meta di salute e relax. Infine, l'incremento delle strutture ricettive di lusso ha attratto un segmento di fascia alta, bilanciando la crescita con posti letto di qualità e servizi premium.

Mercati internazionali

La Puglia ha consolidato la sua presenza nei mercati tradizionali e ha saputo intercettare nuovi flussi da Paesi emergenti (Polonia, Regno Unito, Stati Uniti, Argentina, Brasile, Est Europa). Le campagne mirate hanno promosso il turismo fuori stagione, riducendo la dipendenza dalla concentrazione estiva e garantendo stabilità economica.

Con questo terzo scenario, la Puglia al 2045 si configura come un ecosistema turistico sostenibile e inclusivo, capace di integrare innovazione, comunità e natura.

Implicazioni per stakeholders e policy makers

- **Stakeholders locali:** devono continuare a investire in qualità, accessibilità e innovazione, mantenendo alta la reputazione costruita.
- **Policy makers:** hanno il compito di garantire coerenza normativa e sostegno agli investimenti in infrastrutture verdi e digitali.
- **Comunità locali:** beneficiano di un turismo distribuito e inclusivo, con ricadute positive su occupazione, reddito e coesione sociale.
- Presentiamo di seguito una tabella comparativa dei tre scenari futuri al 2045 per la Puglia, costruita per fornire una visione sintetica e operativa (Tab. 3). I valori di impatto, probabilità e desiderabilità sono le rispettive mediane del secondo round Delphi.

Tabella 3. Confronto scenari futuri Puglia 2045

Scenari	Impatto	Probabilità.	Desiderabilità.	Caratteristiche principali	Implicazioni strategiche
Scenario 1 Hub internazionale sostenibile	8.3	7.0	8.4	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastrutture moderne e connesse - Destagionalizzazione con eventi culturali e sportivi - Turismo esperienziale ed enogastronomico - Tutela ambientale e valorizzazione culturale - Collaborazione pubblico-privato e formazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidare investimenti infrastrutturali - Rafforzare marketing internazionale - Sostenere formazione e qualità dei servizi - Garantire equilibrio tra crescita e tutela ambientale
Scenario 2 Distopico, overtourism e degrado	8.0	6.5	4.4	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastrutture obsolete e frammentazione del sistema - Overtourism e turismofobia - Speculazione edilizia e degrado ambientale - Criminalità e insicurezza - Politiche incoerenti e burocrazia lenta 	<ul style="list-style-type: none"> - Urgenza di interventi infrastrutturali - Necessità di governance coordinata - Gestione dei flussi turistici e stagionalità - Contrasto a speculazione e criminalità - Rischio reputazionale internazionale

Scenari	Impatto	Probabilità.	Desiderabilità.	Caratteristiche principali	Implicazioni strategiche
Scenario 3 Turismo sostenibile e inclusivo	8.3	6.9	8.2	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilità per famiglie e persone con disabilità - Coinvolgimento comunità locali - Mobilità verde e slow tourism - Innovazioni tecnologiche e infrastrutture verdi - Diversificazione: rurale, sportivo, wellness, lusso - Mercati emergenti e destagionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivare inclusività e accessibilità - Promuovere governance partecipativa - Investire in infrastrutture verdi e digitali - Sostenere turismo lento e rigenerativo - Diversificare mercati e segmenti di offerta

In sintesi:

- **Scenario 1:** il più probabile e desiderabile, con forte spinta infrastrutturale e reputazionale.
- **Scenario 2:** il rischio concreto da evitare, con degrado e overtourism che minano sostenibilità e reputazione.
- **Scenario 3:** un'alternativa desiderabile e probabile, centrata su inclusione, comunità e innovazione sostenibile.

I.3.2 Proposte di policy

A partire dagli scenari futuri sopra delineati, è possibile avanzare alcune proposte di policy che mirano a orientare il sistema turistico pugliese verso traiettorie più sostenibili, resilienti e competitive. Le indicazioni che seguono non rappresentano interventi definitivi, ma ipotesi preliminari, utili come base di riflessione per la costruzione di politiche più strutturate e condivise. Si tratta dunque di spunti operativi, derivati dall'analisi degli scenari e delle dinamiche sistemiche emerse, che possono supportare decisori pubblici e stakeholder nella definizione di strategie integrate e coerenti con le sfide del prossimo futuro.

Scenario 1 – Puglia Connessa e Rigenerata (desiderabile e probabile)

Politiche di intervento per agevolarne la realizzazione:

1. **Potenziamento infrastrutturale sostenibile:** investimenti in aeroporti, porti e ferrovie con criteri ambientali e tecnologici avanzati.
2. **Strategie di destagionalizzazione:** incentivi fiscali e sostegno a eventi culturali, sportivi e congressuali fuori stagione.

3. **Formazione continua nel settore turistico:** programmi di alta qualità per operatori, con focus su lingue, accoglienza e sostenibilità.
4. **Marketing internazionale mirato:** campagne coordinate per rafforzare la reputazione della Puglia come destinazione globale sostenibile.
5. **Collaborazione pubblico-privato:** creazione di partenariati per sviluppare pacchetti integrati (cultura, natura, enogastronomia).

Scenario 2 – Puglia Fragile e Sovraccarica (distopico, da evitare)

Politiche di intervento per impedirne la realizzazione:

1. **Piano straordinario di manutenzione e innovazione infrastrutturale:** contrastare degrado e obsolescenza con investimenti mirati.
2. **Gestione dei flussi turistici:** regolamentazione per limitare overtourism, con quote di accesso e distribuzione dei visitatori.
3. **Pianificazione territoriale sostenibile:** norme severe contro speculazione edilizia e abuso del territorio, con controlli ambientali stringenti.
4. **Rafforzamento della sicurezza e della governance:** politiche di contrasto alla criminalità e semplificazione burocratica.
5. **Programmi di formazione obbligatoria:** innalzare la qualità dei servizi turistici e ridurre frammentazione del sistema.

Scenario 3 – Puglia Inclusiva e Verde (desiderabile e probabile)

Politiche di intervento per agevolarne la realizzazione:

1. **Accessibilità universale:** incentivi per rendere attrazioni e strutture fruibili da famiglie e persone con disabilità.
2. **Coinvolgimento comunità locali:** strumenti di partecipazione e co-gestione per garantire benefici diretti alle comunità.
3. **Investimenti in infrastrutture verdi e mobilità lenta:** percorsi ciclabili, trasporto pubblico sostenibile, promozione del turismo slow.
4. **Innovazione digitale nel turismo:** piattaforme integrate per prenotazioni, esperienze personalizzate e gestione dei flussi.
5. **Diversificazione dell'offerta:** sostegno a turismo rurale, wellness, sportivo e di lusso per ridurre stagionalità e ampliare mercati.

Segue una matrice di priorità che posiziona le politiche dei tre scenari in base alla loro urgenza e al loro impatto potenziale. Questo strumento consente di tradurre la complessità degli scenari in una rappresentazione sintetica e immediatamente leggibile, utile per orientare le scelte strategiche. La matrice permette infatti ai decisori di individuare rapidamente quali interventi richiedono un'attivazione immediata (perché ad alta

urgenza o perché capaci di generare effetti sistemici significativi) e quali, invece, possono essere programmati come azioni di medio periodo. In questo modo, la matrice non solo facilita la definizione delle priorità, ma contribuisce anche a costruire una roadmap operativa coerente con le traiettorie emerse dagli scenari, supportando una governance più consapevole e proattiva (Tab. 4).

Tabella 4. Matrice Urgenza vs Impatto delle politiche

<div style="text-align: center;">Impatto</div> <div style="text-align: center;">Urgenza</div>	<div style="text-align: center;">Impatto Medio</div>	<div style="text-align: center;">Impatto Alto</div>
<div style="text-align: center;">Alta urgenza</div>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione flussi turistici (Scenario 2) - Rafforzamento sicurezza e governance (Scenario 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziamento infrastrutturale sostenibile (Scenario 1) - Piano straordinario manutenzione infrastrutture (Scenario 2) - Accessibilità universale (Scenario 3)
<div style="text-align: center;">Media Urgenza</div>	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie di destagionalizzazione (Scenario 1) - Diversificazione dell'offerta (Scenario 3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento comunità locali (Scenario 3) - Investimenti in infrastrutture verdi e mobilità lenta (Scenario 3) - Pianificazione territoriale sostenibile (Scenario 2)
<div style="text-align: center;">Bassa urgenza</div>	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing internazionale mirato (Scenario 1) - Innovazione digitale nel turismo (Scenario 3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione continua nel settore turistico (Scenario 1) - Programmi di formazione obbligatoria (Scenario 2) - Collaborazione pubblico-privato (Scenario 1)

Nel quadrante Alta urgenza/Alto impatto si trovano le politiche prioritarie: infrastrutture, sicurezza, accessibilità. Sono le azioni che determinano la sostenibilità immediata del sistema. Nel quadrante Media urgenza/Alto impatto troviamo le politiche di consolidamento: comunità locali, infrastrutture verdi, pianificazione territoriale. Sono fondamentali per stabilizzare il modello nel medio periodo. Infine, nel quadrante Bassa urgenza/Alto impatto si collocano le politiche di lungo termine, come formazione e collaborazione pubblico-privato, che rafforzano la resilienza e la qualità del sistema.

Sintesi operativa:

- **Scenario 1 (Puglia Connessa e Rigenerata):** priorità su infrastrutture e destagionalizzazione, con formazione e marketing come leve di medio-lungo periodo.

- **Scenario 2 (Puglia Fragile e Sovraccarica):** interventi urgenti su manutenzione infrastrutture, sicurezza e gestione flussi; medio periodo su pianificazione e formazione.
- **Scenario 3 (Puglia Inclusiva e Verde):** accessibilità e infrastrutture verdi come priorità, comunità e innovazione digitale come consolidamento, diversificazione come leva di medio periodo.

La seguente Roadmap delle politiche di intervento traduce le priorità emerse dagli scenari in una sequenza operativa di azioni, offrendo una guida pratica per programmare nel tempo le decisioni strategiche più rilevanti. Anche in questo caso si tratta di indicazioni preliminari, da considerare solo come bozze di lavoro che richiederanno ulteriori valutazioni, confronti e processi di co-progettazione con i policy makers e gli attori istituzionali coinvolti.

Breve termine (entro il 2030): azioni urgenti e strutturali (infrastrutture, sicurezza, accessibilità).

Scenario 1 – Puglia connessa e rigenerata

- Potenziamento infrastrutturale sostenibile
- Strategia di destagionalizzazione

Scenario 2 – Puglia fragile e sovraccarica

- Piano straordinario di manutenzione infrastrutturale
- Rafforzamento sicurezza e governance
- Gestione dei flussi turistici

Scenario 3 – Puglia inclusiva e verde

- Accessibilità universale
- Investimenti in infrastrutture verdi e mobilità lenta

Medio termine (fra il 2030 e il 2040): consolidamento del sistema (comunità, pianificazione, diversificazione).

Scenario 1 – Puglia connessa e rigenerata

- Collaborazione pubblico-privato

Scenario 2 – Puglia fragile e sovraccarica

- Pianificazione territoriale sostenibile
- Programmi di formazione obbligatoria

Scenario 3 – Puglia inclusiva e verde

- Coinvolgimento comunità locali
- Diversificazione dell'offerta

Lungo termine (oltre il 2040): resilienza e reputazione (formazione, marketing, innovazione digitale).

Scenario 1 – Puglia connessa e rigenerata

- Formazione continua nel settore turistico
- Marketing internazionale mirato

Scenario 2 – Puglia fragile e sovraccarica

- Consolidamento governance e monitoraggio continuo dei flussi

Scenario 3 – Puglia inclusiva e verde

- Innovazione digitale nel turismo
- Rafforzamento del turismo rigenerativo e slow tourism.

I.3.3 Analisi dei commenti al questionario Delphi

Come descritto in precedenza, nel secondo round Delphi, oltre alle valutazioni quantitative di impatto, probabilità e desiderabilità, i partecipanti avevano la possibilità di lasciare commenti scritti. Questi contributi testuali hanno permesso di raccogliere osservazioni libere, percezioni contestuali e riflessioni personali su ciascun fattore analizzato. I commenti, unitamente agli scenari e alla rete dei fattori, rappresentano una componente qualitativa preziosa, poiché offrono una lettura più sfumata delle opinioni degli esperti, evidenziano criticità emergenti, suggeriscono priorità operative e arricchiscono l'interpretazione degli scenari con elementi di vissuto, esperienza diretta e giudizio contestuale.

Nel complesso, il sentiment espresso dai testimoni privilegiati è critico ma costruttivo, caratterizzato da una forte consapevolezza dei limiti strutturali del sistema turistico pugliese e, allo stesso tempo, dalla percezione di un potenziale ancora largamente inespresso. Da un lato prevale una frustrazione diffusa verso le condizioni di contesto: instabilità politica, governance debole, carenze infrastrutturali croniche, scarsa sostenibilità ambientale, competenze professionali insufficienti e problemi di sicurezza. Questi elementi sono percepiti come ostacoli sistemici che rallentano lo sviluppo e rischiano di compromettere la competitività futura della regione. Dall'altro lato emerge un sentimento di fiducia nelle risorse territoriali, nella qualità intrinseca dei luoghi, nella ricchezza culturale e paesaggistica, nella forza dell'enogastronomia e nella crescente domanda di esperienze autentiche, outdoor e culturali. I partecipanti riconoscono che la Puglia possiede un patrimonio unico, ma ritengono che esso sia ancora sottoutilizzato e poco valorizzato.

Il tono generale è quindi quello di una *lucida preoccupazione*, accompagnata da un forte desiderio di cambiamento: i partecipanti all'indagine Delphi chiedono investimenti, professionalizzazione, sostenibilità, collaborazione pubblico-privato e una governance più moderna e coerente. Le testimonianze personali confermano che, quando servizi e infrastrutture funzionano, la risposta dei turisti è immediata e positiva.

In sintesi, il sentiment è quello di un sistema che potrebbe crescere molto, ma che necessita di interventi urgenti e coordinati per evitare che le criticità attuali si trasformino in freni strutturali allo sviluppo futuro.

L'analisi dei commenti conferma in modo sorprendentemente coerente quanto emerso dagli scenari costruiti attraverso il network-based fuzzy clustering. Le percezioni dei partecipanti (critiche verso le fragilità strutturali del sistema turistico, ma al tempo stesso consapevoli delle potenzialità del territorio) rispecchiano fedelmente le tre traiettorie delineate: la Puglia rigenerata e connessa, la Puglia fragile e sovraccarica, e la Puglia inclusiva e innovativa. Questa convergenza tra dati quantitativi, strutture latenti e giudizi qualitativi rafforza la solidità dell'intero esercizio di foresight, mostrando che gli scenari non sono costruzioni astratte, ma rappresentazioni plausibili e condivise delle dinamiche che gli stakeholders riconoscono già oggi come determinanti per il futuro del turismo regionale pugliese.

Per l'elenco dei commenti si veda l'Appendice A.

1.4. Conclusioni

Sulla base delle evidenze emerse, questo studio ha esplorato le traiettorie di sviluppo sostenibile del turismo pugliese al 2045 attraverso un quadro metodologico integrato che combina la tecnica Delphi con l'analisi di rete e il fuzzy clustering. I risultati delineano un sistema turistico regionale caratterizzato da elevata complessità strutturale e da una fitta rete di interdipendenze tra dimensioni ambientali, socio-culturali, infrastrutturali e tecnologiche. L'identificazione di tre cluster coerenti ma interconnessi - *Puglia connessa e rigenerata*, *Puglia fragile e sovraccarica*, *Puglia inclusiva e verde* - offre una lettura sistemica delle possibili evoluzioni del turismo regionale in funzione della sua capacità di resilienza e innovazione.

I tre scenari narrativi sviluppati a partire da questi cluster rappresentano traiettorie future profondamente diverse ma strutturalmente collegate. Il primo scenario, **Puglia come hub internazionale del turismo sostenibile ed esperienziale**, descrive una regione capace di coniugare modernizzazione infrastrutturale, innovazione nei trasporti, tutela ambientale e valorizzazione culturale, affermandosi come destinazione competitiva e riconosciuta a livello europeo. Il secondo scenario, **Puglia tra degrado infrastrutturale e overtourism insostenibile**, delinea invece un futuro distopico in cui infrastrutture obsolete, frammentazione della governance, sovraffollamento turistico e degrado ambientale convergono in una condizione di vulnerabilità sistemica. Il terzo scenario, **Puglia come laboratorio di turismo sostenibile, inclusivo e innovativo**, immagina una regione capace di trasformare i segnali deboli del presente in un ecosistema turistico maturo, orientato all'accessibilità, alla rigenerazione territoriale e all'innovazione sociale e tecnologica.

Le sovrapposizioni fuzzy tra i cluster, quindi tra scenari, mostrano che le transizioni verso la sostenibilità non seguono percorsi lineari, ma configurano processi ibridi e co-evolutivi. Diversi fattori - tra cui enoturismo e gastronomia esperienziale, infrastrutture, capacità ricettiva, innovazione nei trasporti e sviluppo di mercati emergenti - presentano appartenenze simili a più domini, confermando che la capacità adattiva del sistema turistico pugliese dipende dall'integrazione tra sostenibilità ambientale, innovazione tecnologica, qualità dell'accoglienza e partecipazione delle comunità locali. Questa interdipendenza multidimensionale, evidenziata anche da un elevato α_{poly} di Cronbach, rafforza la coerenza interna e la robustezza statistica dell'architettura degli scenari.

L'analisi di rete dei 57 fattori Delphi conferma la natura policentrica del sistema: molti elementi mostrano elevata centralità e influenzano simultaneamente dimensioni ambientali, economiche e sociali. I fattori con degree più alto evidenziano la trasversalità delle leve legate alla sostenibilità e alla qualità dei servizi; quelli con closeness elevata - come innovazione nei trasporti, promozione internazionale, collaborazione pubblico-privato e turismo accessibile - sono in grado di propagare rapidamente cambiamenti nel sistema; i fattori con alta betweenness, come mobilità interna, formazione professionale ed enoturismo esperienziale, fungono da ponti tra sottosistemi diversi, suggerendo la necessità di politiche integrate; infine, l'eigenvector centrality mette in luce un nucleo strutturale di fattori altamente influenti che costituiscono l'ossatura della

trasformazione futura del turismo pugliese.

Dal punto di vista metodologico, l'approccio integrato Delphi–rete–fuzzy clustering si è dimostrato particolarmente efficace nel catturare la natura multidimensionale e incerta dei sistemi turistici complessi. La combinazione tra community detection e appartenenze fuzzy ha permesso di rappresentare in modo realistico sovrapposizioni, ambiguità e interdipendenze, offrendo un quadro replicabile, informato dai dati e utile alla pianificazione strategica di medio-lungo periodo.

La roadmap delle politiche scaturita dall'analisi dei tre scenari rappresenta una proposta preliminare, una bozza operativa che traduce le priorità emerse dagli scenari in sequenze di azioni possibili. Non costituisce un piano prescrittivo, ma una base di lavoro che richiederà ulteriori valutazioni, confronti e processi di co-progettazione con policy makers, operatori e comunità locali.

In conclusione, l'intero esercizio mostra come la costruzione del futuro turistico pugliese richieda una governance anticipante, capace di leggere i segnali deboli, coordinare attori diversi, integrare politiche e intervenire prima che le criticità diventino irreversibili. Solo un approccio sistemico, partecipativo e orientato al lungo periodo può trasformare le potenzialità della regione in un modello di sviluppo sostenibile, inclusivo e competitivo nel panorama mediterraneo.

Un elemento cruciale che emerge da questo lavoro riguarda la natura stessa dell'approccio adottato. La prospettiva dei futures studies e la costruzione di scenari si discostano radicalmente dalla logica tradizionale della pianificazione, fondata sulla definizione di obiettivi e sulla successiva implementazione di politiche orientate a raggiungerli. L'analisi anticipante, al contrario, non si limita a immaginare futuri desiderabili, ma utilizza anche scenari negativi e distopici (come lo scenario 2) come strumenti cognitivi per mettere in luce le traiettorie di rischio già in atto. In questo senso, i futuri "da evitare" non rappresentano esercizi narrativi marginali, ma leve strategiche per stimolare consapevolezza, responsabilità e urgenza nell'azione presente. Riflettere su ciò che potrebbe accadere in assenza di interventi adeguati permette di comprendere meglio la fragilità del sistema turistico pugliese e di orientare le decisioni verso percorsi capaci di prevenire derive indesiderate. È proprio in questa capacità di illuminare sia le opportunità sia le vulnerabilità che risiede il valore trasformativo degli scenari futuri: essi non prevedono il futuro, ma aiutano a costruire le condizioni affinché il futuro desiderato possa emergere, evitando al tempo stesso che traiettorie negative già avviate si consolidino o diventino irreversibili.



CAPITOLO II

GERARCHIE PERCETTIVE E DRIVER DI CRESCITA NEL SETTORE DELL'OSPITALITÀ

II.1. Introduzione

Il settore dell'ospitalità rappresenta uno dei contesti più dinamici e complessi all'interno delle economie contemporanee, in quanto riflette in modo diretto l'interazione tra trasformazioni sociali, innovazioni tecnologiche e mutamenti nelle preferenze dei consumatori. Negli ultimi due decenni, tale settore è stato interessato da processi di riconfigurazione che hanno progressivamente messo in discussione modelli consolidati di offerta e di intermediazione. La distinzione tradizionale tra ospitalità alberghiera ed extralberghiera, storicamente fondata su differenze organizzative e regolative, appare sempre meno adeguata a descrivere un panorama caratterizzato da soluzioni ibride, reti di operatori indipendenti e piattaforme digitali in grado di coordinare domanda e offerta su scala globale.

Parallelamente, la domanda turistica ha conosciuto un'evoluzione significativa, orientandosi verso forme di consumo esperienziale che privilegiano autenticità, personalizzazione e qualità della relazione rispetto alla mera fruizione del servizio. In questo contesto, l'esperienza dell'ospite tende a configurarsi come un processo articolato lungo l'intero customer journey, nel quale interagiscono dimensioni materiali, simboliche e relazionali. Tale evoluzione ha implicazioni rilevanti per gli operatori, chiamati a riconsiderare le proprie strategie competitive in un contesto segnato da elevata incertezza, stagionalità dei flussi e crescente pressione competitiva.

Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dal ruolo della tecnologia e della digitalizzazione. Piattaforme online, sistemi di gestione dei dati e strumenti di intelligenza artificiale stanno progressivamente modificando le modalità di accesso ai mercati, di interazione con i clienti e di organizzazione dei processi interni. Tuttavia, la letteratura recente suggerisce che l'innovazione tecnologica non agisca come driver autonomo di crescita, ma come fattore abilitante, il cui impatto dipende dalla capacità di integrarsi con strategie orientate all'esperienza e al valore percepito. Ne consegue che la comprensione delle traiettorie evolutive del settore richiede un'analisi che tenga conto della combinazione e dell'interdipendenza tra diverse leve strategiche.

In questo scenario, l'analisi delle percezioni degli operatori assume un ruolo centrale. Le aspettative e le valutazioni espresse dagli attori del settore non costituiscono semplici opinioni individuali, ma riflettono processi di apprendimento collettivo e adattamento strategico a vincoli strutturali e opportunità emergenti. Esaminare tali percezioni consente quindi di cogliere segnali anticipatori delle direzioni di cambiamento e di individuare le leve ritenute più rilevanti per la crescita futura.

Alla luce di queste trasformazioni, l'analisi dei modelli di ospitalità non può prescindere da una dimensione territoriale.

Le strategie organizzative, le forme di intermediazione e le esperienze offerte agli ospiti si radicano infatti in contesti spaziali specifici, caratterizzati da differenti livelli di densità dell'offerta, specializzazione funzionale e capacità di coordinamento tra operatori.

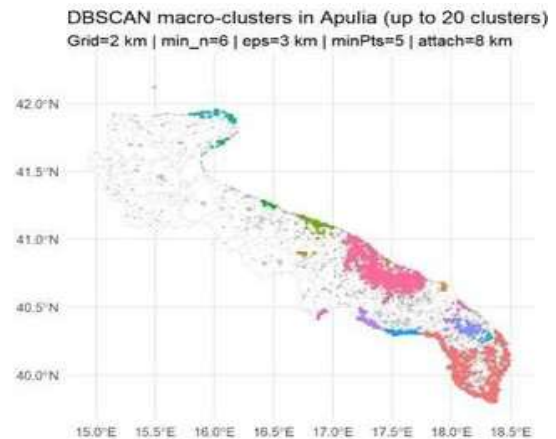
In questa prospettiva, comprendere dove e come l'offerta ricettiva si organizza sul territorio rappresenta un passaggio preliminare per interpretare le dinamiche competitive e le traiettorie di sviluppo del settore.

Per tale ragione, la sezione seguente adotta un approccio di analisi spaziale basato sull'algoritmo DBSCAN, finalizzato a individuare sistemi territoriali dell'ospitalità che vanno oltre la semplice concentrazione degli alloggi, restituendo una geografia funzionale dei territori turistici regionali.

II.2. Dalla densità ai territori: cosa raccontano i cluster DBSCAN

La mappa dei cluster territoriali è stata costruita con l'algoritmo DBSCAN (Ester, M., 1996), una tecnica di clustering spaziale che non impone a priori il numero di gruppi, ma li fa emergere direttamente dalla distribuzione geografica delle strutture ricettive.

A differenza delle mappe di densità, come quella "classica" in stile Airbnb (Figura 1) che mostra semplicemente dove gli alloggi sono più concentrati, questa rappresentazione (Figura 2) individua veri e propri territori turistici, cioè aree continue in cui l'offerta ricettiva è sufficientemente densa e spazialmente connessa da funzionare come un unico sistema (cluster). Una mappa di densità dice "qui ce ne sono tante", la mappa DBSCAN dice "queste tante fanno parte dello stesso territorio turistico".

Fig. 1. Mappa Airbnb**Fig. 2.** Mappa DBSCAN

II.2.1. Come funziona DBSCAN

Il metodo DBSCAN si basa su due parametri fondamentali:

- eps, raggio di vicinanza è la distanza massima entro cui due strutture sono considerate “vicine”. Nel nostro caso eps è stato scelto intorno ai 3 km, un valore che permette di collegare tra loro strutture che appartengono allo stesso contesto territoriale e di evitare di fondere in un unico gruppo aree turistiche distinte, ma geograficamente prossime. In pratica, due strutture a meno di 3 km tendono a essere considerate parte dello stesso sistema locale.
- minPts, densità minima è il numero minimo di strutture che devono trovarsi entro il raggio *eps* affinché una zona venga riconosciuta come cluster. Impostando valori intorno a 5–6 strutture, si garantisce che un’area venga classificata come “territorio turistico” solo in presenza di una concentrazione continua e non episodica. Le presenze isolate o molto sparse vengono quindi escluse dai cluster principali e classificate come “noise”.

II.2.2. Cosa rappresentano i cluster

Con questa scelta dei parametri: i cluster rappresentano macro-aree turistiche omogenee, non singoli comuni; ogni cluster corrisponde a un territorio in cui l’offerta è abbastanza densa e spazialmente connessa, cioè segue logiche simili nel raggio di pochi chilometri. I cluster più grandi coincidono con i principali poli turistici della regione:

- il Salento costiero (area Gallipoli–Otranto–Leuca),
- l’area urbana di Bari,
- il sistema Lecce e hinterland,
- la Valle d’Itria e la costa centro-adriatica (Monopoli–Polignano–Ostuni),
- il Gargano.

Le aree in grigio o classificate come “noise” non indicano assenza di offerta, ma una presenza troppo

dispersa per essere interpretata come un vero distretto turistico: sono zone dove le strutture esistono, ma non formano un sistema territoriale continuo.

A differenza di altri metodi, DBSCAN non chiede di decidere prima “quanti cluster vogliamo”. Il numero finale emerge automaticamente in base a quanto allarghiamo lo sguardo (eps), quanto siamo severi nel richiedere densità (minPts). In questo modo i cluster non sono una scelta arbitraria, ma il risultato di un equilibrio tra: prossimità geografica, continuità territoriale e intensità dell’offerta ricettiva.

Il risultato non è solo una mappa di concentrazione, ma una vera e propria geografia funzionale del turismo in Puglia, fatta di territori turistici riconoscibili e confrontabili tra loro.

II.2.3. Cluster e tipologia di alloggio

La scomposizione dei cluster per tipologia di alloggio (Figura 2) mostra che la categoria “*Entire home/apt*” è dominante in tutti i principali territori turistici, in particolare lungo il Salento costiero, nella Valle d’Itria e nell’area di Lecce. Questo conferma che il modello prevalente dell’offerta extra-alberghiera in Puglia è quello dell’unità abitativa completa.

Tuttavia, le altre tipologie non sono semplicemente marginali, ma seguono logiche territoriali specifiche.

Gli “*Hotel room*” risultano concentrati soprattutto nei poli urbani principali, lungo alcuni tratti costieri più strutturati e in aree con una tradizione turistica più consolidata.

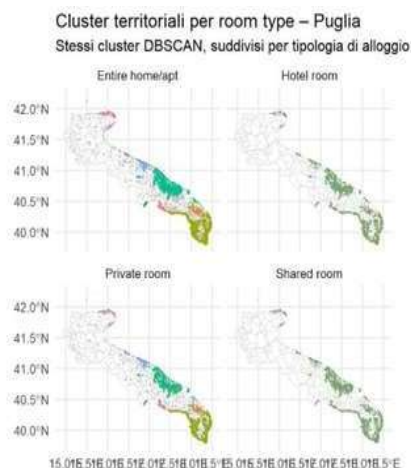
Le “*Private room*” mostrano una distribuzione più diffusa ma meno continua, spesso legata ai centri urbani medi, alle aree interne con turismo più misto e a contesti in cui l’ospitalità è più integrata nella residenza.

Le “*Shared room*”, pur rappresentando una quota complessivamente inferiore rispetto agli interi appartamenti, non sono distribuite in modo casuale e si concentrano in alcuni cluster specifici, soprattutto in aree ad alta intensità turistica e in contesti con forte presenza di turismo giovane o internazionale.

Nel complesso, i cluster non descrivono solo dove si concentrano le strutture, ma mostrano che ogni territorio turistico tende ad avere un proprio “profilo di offerta”.

In questo senso, la mappa racconta non solo la geografia del turismo, ma anche la geografia dei modelli di ospitalità in Puglia.

Fig. 3. Cluster DBSCAN per tipologia di alloggio in Puglia

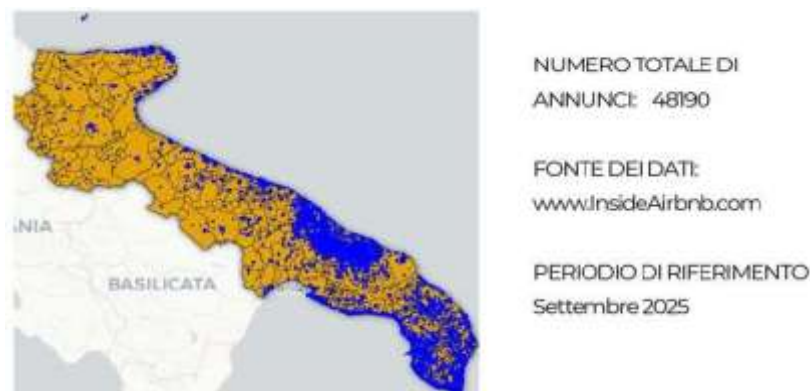


L'individuazione dei cluster territoriali consente di leggere l'offerta ricettiva come un sistema spazialmente organizzato, caratterizzato da configurazioni differenziate in termini di densità e tipologia dell'ospitalità.

Tuttavia, tali assetti territoriali poggiano su dinamiche strutturali che richiedono un'analisi puntuale. Per questo motivo, la sezione III ricostruisce la distribuzione e la concentrazione degli affitti brevi, fornendo il quadro quantitativo di riferimento su cui si innestano i territori emersi dall'analisi DBSCAN.

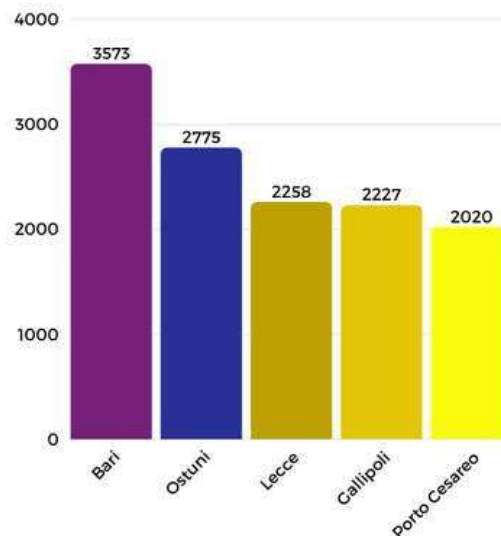
II.3. La concentrazione dell'offerta

Fig. 4. Distribuzione spaziale degli affitti brevi offerti su Airbnb a Settembre 2025 nella regione Puglia



L'individuazione dei cluster territoriali consente di interpretare l'offerta ricettiva come un sistema spazialmente organizzato, articolato in territori funzionali caratterizzati da differenti configurazioni di densità e tipologia dell'ospitalità. In questo quadro, l'analisi della concentrazione dell'offerta di affitti brevi in Puglia consente di individuare i cinque comuni caratterizzati dal maggior numero assoluto di annunci, sulla base dei dati di Inside Airbnb.

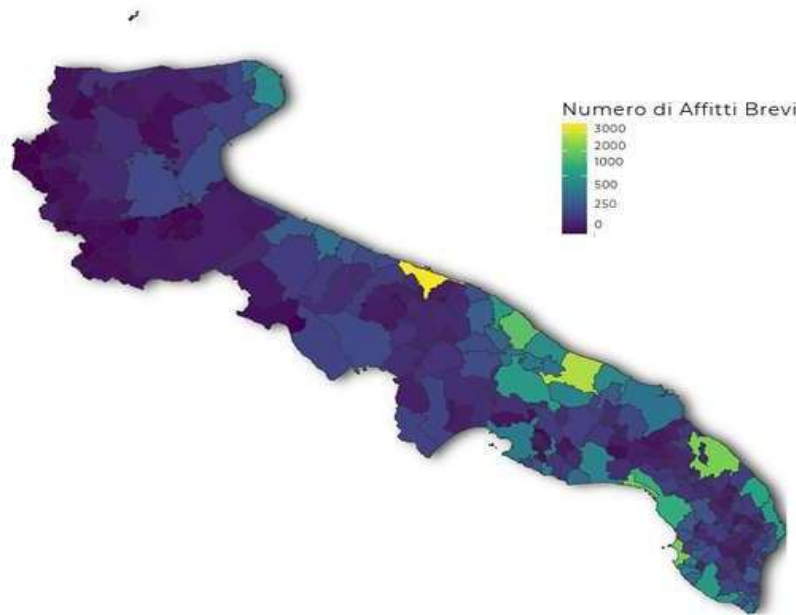
Fig. 5. I 5 comuni pugliesi con più affitti brevi



Bari emerge come il comune con più annunci, seguito da Ostuni, Lecce, Gallipoli e Porto Cesareo. Questo primo confronto consente di individuare immediatamente i principali poli dell'offerta in termini assoluti,

mettendo in luce il ruolo centrale dei grandi centri urbani e delle destinazioni turistiche più consolidate. Tuttavia, una lettura basata esclusivamente sui valori grezzi rischia di sottostimare l'intensità del fenomeno nei comuni di dimensioni più ridotte, dove anche un numero inferiore di annunci può tradursi in una pressione significativa sul mercato abitativo locale. Pertanto si è ritenuto doveroso procedere con la costruzione di una mappa (Fig. 6) in grado di rappresentare la distribuzione degli annunci Airbnb a livello comunale in Puglia, evidenziando per ciascun comune il numero totale di alloggi presenti sulla piattaforma.

Fig. 6. Numero di affitti brevi; densità comunale.



L'analisi spaziale permette così di superare la semplice graduatoria dei volumi complessivi e di osservare come l'offerta di affitti brevi sia organizzata sul territorio regionale.

L'intensità cromatica consente di individuare chiaramente le aree a maggiore concentrazione, che risultano localizzate principalmente lungo la fascia costiera e nei principali centri urbani della regione, mentre i comuni dell'entroterra presentano valori sensibilmente più contenuti.

Questa configurazione riflette la struttura del sistema turistico pugliese, caratterizzato da una forte polarizzazione verso le località costiere e i centri urbani maggiormente accessibili, e suggerisce che la diffusione degli affitti brevi risponda a logiche di attrattività territoriale piuttosto che a una distribuzione uniforme.

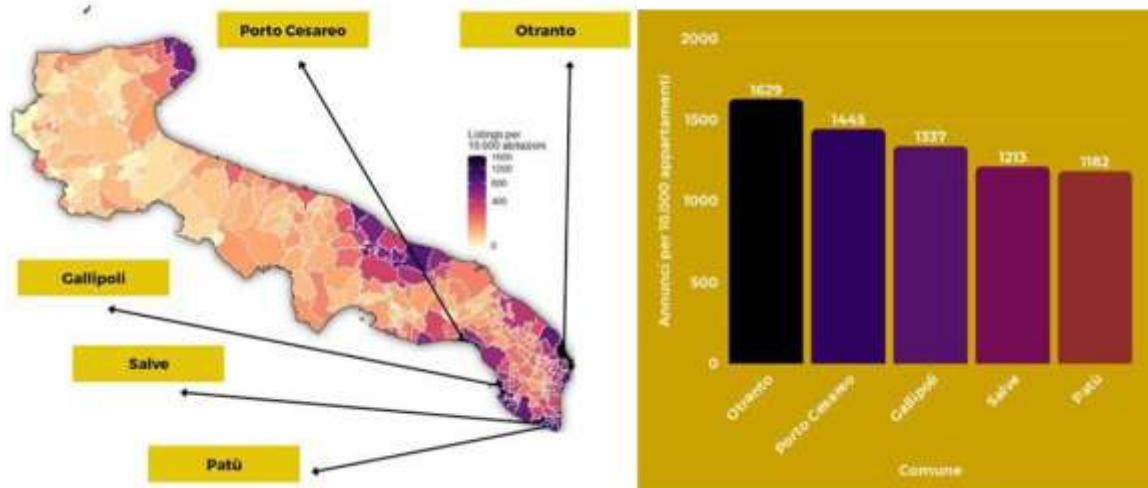
In particolare, l'analisi mette in evidenza come il fenomeno sia fortemente polarizzato in pochi comuni, corrispondenti ai principali poli turistici e urbani della regione. Tra questi emergono Bari, Ostuni, Lecce, Gallipoli e Porto Cesareo, che costituiscono i comuni con il numero più elevato di annunci Airbnb.

La ricorrenza degli stessi comuni già individuati dall'analisi dei valori assoluti conferma l'esistenza di aree in cui il mercato degli affitti brevi risulta strutturalmente più sviluppato e consolidato, configurandosi come una componente rilevante del sistema abitativo locale.

In tali contesti la pressione del mercato degli affitti brevi appare particolarmente rilevante, suggerendo che le criticità legate alla disponibilità di alloggi e alla competizione con il mercato residenziale si concentrino prevalentemente in queste aree piuttosto che in modo uniforme sull'intero territorio regionale.

Per cogliere appieno questa pressione è tuttavia necessario affiancare all'analisi dei volumi complessivi una misura di intensità relativa, che metta in rapporto l'offerta di affitti brevi con lo stock abitativo disponibile.

Fig. 7. Densità di annunci Airbnb per 10.000 abitazioni (sinistra) Comuni con la più alta densità di Airbnb (destra).



La mappa riportata in figura 7 mostra la densità di annunci Airbnb per 10.000 abitazioni. Da essa emerge una forte concentrazione di annunci nelle aree meridionali della regione e lungo la costa. Questa lettura mette in luce come, soprattutto nei comuni costieri di dimensioni medio- piccole, l'incidenza degli affitti brevi sullo stock abitativo risulti particolarmente elevata. In tali contesti, anche un numero assoluto relativamente contenuto di annunci può tradursi in una pressione significativa sul mercato residenziale, rendendo questi territori potenzialmente più esposti a fenomeni di saturazione.

Le evidenze sulla concentrazione spaziale dell'offerta di affitti brevi forniscono una prima misura della polarizzazione territoriale del fenomeno, ma non consentono di coglierne pienamente l'intensità e la complessità.

Per questo motivo, si rende necessario affiancare agli indicatori descrittivi un approccio sintetico, in grado di integrare più dimensioni della pressione esercitata sul territorio. La sezione 3.2 introduce pertanto un indicatore composito di stress, finalizzato a misurare in modo sistematico il grado di tensione generato dall'offerta di affitti brevi nei diversi contesti comunali.

II.3.1. Indicatore composito di stress sul mercato immobiliare

La concentrazione dell'offerta, pur fornendo indicazioni rilevanti sulla distribuzione territoriale degli affitti brevi, non esaurisce la complessità delle pressioni esercitate sui contesti locali. L'indicatore composito di stress integra più dimensioni del fenomeno, opportunamente standardizzate, consentendo una valutazione comparativa dell'intensità della pressione a livello comunale.

Motivazioni e ipotesi di ricerca

Le città sottoposte a pressione da parte degli affitti brevi tendono a condividere una struttura comune:

- un'elevata concentrazione degli annunci nelle mani di pochi host altamente professionalizzati;
- un'elevata diversificazione delle tipologie di host (dai singoli inserzionisti ai grandi multi-host);
- un'elevata intensità degli annunci Airbnb rispetto allo stock abitativo disponibile.

Queste tre dimensioni sono state utilizzate per costruire un indicatore composito di stress del mercato abitativo, basato sui dati di Inside Airbnb e sui conteggi ufficiali delle abitazioni.

Questa impostazione consente di superare una lettura puramente quantitativa del fenomeno, introducendo una prospettiva strutturale che combina composizione dell'offerta, organizzazione del mercato e pressione sul patrimonio abitativo.

Per ogni unità spaziale i , definiamo: $j = 1, \dots, n_i$

Annunci per host: x_{ij}

Annunci totali per area (L_i): $L_i = \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij}$

Totale appartamenti per area: D_i

Concentrazione degli annunci - Indice di Gini

La prima dimensione considerata è stata il grado di concentrazione degli annunci tra gli host, al fine di fornire una misura diretta del livello di professionalizzazione del mercato locale.

L'indice di Gini misura quanto gli annunci siano distribuiti in modo diseguale tra gli host. Esso cattura il grado di concentrazione del mercato, distinguendo se gli annunci sono controllati da molti piccoli host oppure da pochi grandi multi-host.

Definito x_{ij} come il numero di annunci dell'host j nel comune i , avremo

$$\text{Media annunci per host } \mu_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij} \quad \text{Coefficiente Gini: } G_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} \sum_{k=1}^{n_i} |x_{ij} - x_{ik}|}{2 n_i^2 \mu_i}$$

Se $G_i=0$ ogni host gestirà la stessa quantità di annunci, al contrario, se $G_i=1$ tutti gli annunci saranno gestiti da un singolo host.

Diversificazione degli host - Indice di Shannon

Accanto alla concentrazione, una seconda dimensione fondamentale è rappresentata dalla diversificazione delle tipologie di host, che riflette la complessità organizzativa dell'offerta. Questa dimensione cattura l'eterogeneità e la complessità organizzativa dell'offerta di Airbnb.

$$H_i = - \sum_c p_{ic} \log(p_{ic})$$

dove p_{ic} rappresenta la quota di annunci appartenente alla classe di host c nel comune i .

Un valore elevato dell'indice di Shannon indica la coesistenza di host molto diversi tra loro, dai piccoli proprietari ai grandi operatori professionali.

Densità degli affitti brevi

La terza dimensione misura la pressione degli affitti brevi sul patrimonio abitativo locale. Essa riflette quanto sia rilevante la presenza degli STR rispetto al numero di abitazioni disponibili nell'area i .

$$Q_i = \frac{L_i}{D_i} \times 100$$

Intensità di affitti brevi

Numero di affitti brevi

Numero di appartamenti ad uso residenziale

Un valore più elevato di Q_i indica una quota maggiore del patrimonio abitativo assorbita dagli affitti brevi, e quindi una pressione potenzialmente più alta sulla disponibilità e sull'accessibilità economica delle abitazioni residenziali.

L'indicatore finale

Le tre dimensioni sono misurate su scale diverse. Per questo motivo, ciascuna componente viene ricondotta all'intervallo $[0,1]$ mediante una normalizzazione min-max. L'indicatore finale combina le tre dimensioni utilizzando pesi normativi che riflettono il nostro quadro concettuale:

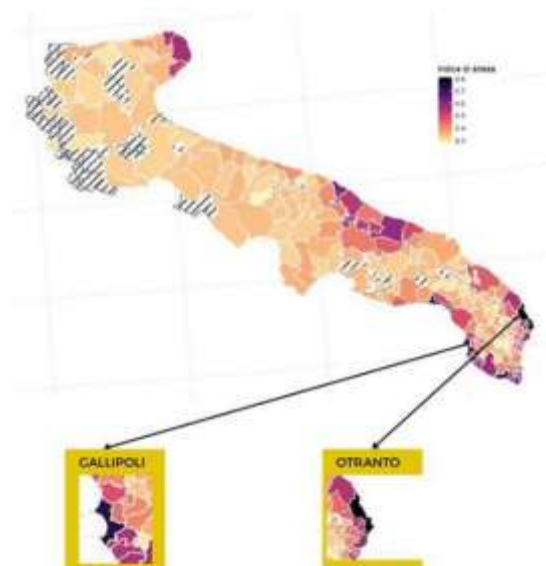
50% pressione sul mercato abitativo (intensità di Airbnb)

50% professionalizzazione degli host (concentrazione + diversificazione)

$$S_i = 0.25 G_i^* + 0.25 H_i^* + 0.5 Q_i^*$$

Quando l'indicatore è alto, l'area mostra una combinazione di attività di hosting concentrata, profili di host diversificati e una presenza significativa di Airbnb nel patrimonio abitativo. Quando è basso, il mercato locale è meno professionalizzato e Airbnb ha un ruolo molto più limitato nella disponibilità di alloggi.

Fig. 8. Risultati dell'indicatore di stress da affitti brevi ottenuti in Puglia



II.4. Dati e impostazione dell'analisi

L'analisi empirica si fonda su un'indagine campionaria rivolta a operatori e stakeholder del settore dell'ospitalità e del turismo, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle caratteristiche organizzative, sulle aspettative strategiche e sulle percezioni relative alle dinamiche di crescita del settore. Il questionario è stato strutturato in più sezioni tematiche, volte a cogliere sia elementi descrittivi di contesto (modello di business, ruolo ricoperto, anzianità nel settore) sia valutazioni prospettiche relative all'evoluzione della domanda, all'impatto delle innovazioni tecnologiche e ai driver ritenuti più rilevanti nel medio-lungo periodo.

Il campione analizzato comprende 206 rispondenti, appartenenti a differenti tipologie di imprese e organizzazioni. Sebbene non sia possibile parlare di rappresentatività statistica dell'universo di riferimento, la composizione del campione riflette una significativa eterogeneità in termini di modelli organizzativi e posizionamento competitivo. In questo senso, l'indagine consente di esplorare una pluralità di punti di vista, fornendo una base informativa adeguata a un'analisi di tipo esplorativo.

Le variabili considerate sono prevalentemente di natura categoriale e derivano da domande a risposta singola o multipla, formulate per rilevare giudizi, preferenze e aspettative. Tale struttura dei dati rende appropriato l'utilizzo di statistiche descrittive basate su distribuzioni di frequenza e percentuali, che costituiscono il primo livello di analisi. Le tabelle riportate nella sezione dei risultati sintetizzano tali distribuzioni, offrendo una rappresentazione trasparente e verificabile delle evidenze empiriche.

Accanto alla descrizione delle frequenze, lo studio adotta un approccio di modellazione non parametrico attraverso l'utilizzo di un Classification and Regression Tree (CRT). La scelta del CRT è motivata da diverse considerazioni metodologiche. In primo luogo, il modello consente di gestire variabili categoriali senza richiedere trasformazioni complesse o ipotesi distributive restrittive. In secondo luogo, il CRT permette di individuare relazioni condizionali tra variabili, mettendo in evidenza come l'importanza attribuita a un determinato driver dipenda dalla presenza o assenza di altre condizioni.

A differenza di modelli parametrici, il CRT restituisce una struttura gerarchica delle scelte, particolarmente adatta a rappresentare processi decisionali complessi e non lineari. Nel contesto di questo studio, l'albero decisionale è utilizzato con finalità prevalentemente interpretative, al fine di esplorare l'ordine con cui diversi fattori entrano in gioco nel determinare la percezione del driver principale di crescita. Per evitare fenomeni di overfitting e preservare la leggibilità del modello, la profondità dell'albero è stata controllata e il numero minimo di osservazioni nei nodi terminali è stato fissato in modo da garantire una sufficiente stabilità delle partizioni.

Nel complesso, l'impostazione adottata consente di integrare una lettura descrittiva rigorosa con un'analisi strutturale delle relazioni tra variabili, mantenendo un elevato livello di trasparenza e interpretabilità. Tale combinazione risulta coerente con l'obiettivo del contributo, che non è quello di stimare effetti causali, bensì di chiarire le configurazioni decisionali e le gerarchie percettive che emergono all'interno del campione analizzato.

Infine, al fine di integrare e ricondurre in un quadro unitario le evidenze emerse dalle analisi statistiche, i risultati vengono riletti attraverso una matrice SWOT di tipo interpretativo, articolata lungo le dimensioni di verosimiglianza e desiderabilità.

II.5. Risultati

La composizione del campione di intervistati mostra una netta prevalenza delle strutture extralberghiere (64,4%), seguite dagli alberghi indipendenti (24,9%). Le catene alberghiere/brand internazionali risultano residuali (4,3%), mentre una quota non trascurabile rientra in modelli ibridi o altre forme (6,4%)(Tabella 1). Questa distribuzione è coerente con un contesto italiano in cui l'offerta si articola in una pluralità di micro-operatori e soluzioni flessibili, spesso fortemente integrate nel tessuto territoriale e con una maggiore capacità di personalizzare l'esperienza ospite. L'evidenza è rilevante anche in prospettiva: un sistema basato su operatori non standardizzati tende ad attribuire valore competitivo a relazioni, reputazione locale e capacità di coordinamento tra attori (destinazione come ecosistema).

Tabella 1. Distribuzione degli intervistati per modello di business attuale

Modello di business	Frequenza (%)
Strutture extralberghiere	64,4
Alberghi indipendenti	24,9
Catene alberghiere / brand internazionali	4,3
Altri modelli / forme ibride	6,4
Totale	100

Guardando alle aspettative sull'evoluzione della domanda (Tabella 2), oltre metà dei rispondenti prevede un "equilibrio dinamico" tra alberghiero ed extralberghiero (51,4%). Una quota significativa indica invece la crescita di "modelli ibridi" (29,5%), mentre la prospettiva di un'ulteriore espansione dell'extralberghiero come forma dominante riguarda il 13,5% del campione. Solo il 5,6% ipotizza una prevalenza della hotellerie tradizionale. Nel complesso, la distribuzione segnala che la dicotomia alberghiero/extralberghiero è percepita come sempre meno informativa: l'attenzione si sposta verso combinazioni operative (servizi, standard, canali) capaci di soddisfare esigenze differenziate e di gestire la volatilità della domanda.

Tabella 2. Preferenze future dei viaggiatori tra ospitalità alberghiera ed extralberghiera

Scenario previsto	Frequenza (%)
Equilibrio dinamico	51,4
Modelli ibridi	29,5
Crescita extralberghiero	13,5
Prevalenza hotellerie tradizionale	5,6
Totale	100

Le risposte convergono su due configurazioni considerate particolarmente promettenti e quasi equivalenti in termini di consenso: reti e consorzi extralberghieri (35,8%) e piattaforme digitali integrate

(35%). Seguono gli alberghi indipendenti specializzati (24,9%) e, con un peso minore, le catene alberghiere (4,3%, Tabella 3). Questa evidenza suggerisce che l'orizzonte competitivo è immaginato come 'cooperativo e platform-based': da un lato cresce il valore di reti territoriali in grado di coordinare standard minimi, servizi comuni e strategie di promozione; dall'altro si rafforza l'idea che la piattaforma digitale non sia solo un canale di vendita, ma un'infrastruttura di integrazione (dati, pricing, relazione con l'ospite, upselling di esperienze).

Tabella 3. Modelli di business ritenuti più vantaggiosi nel futuro

Modello di business futuro	Frequenza (%)
Reti e consorzi extralberghieri	35,8
Piattaforme digitali integrate	35
Alberghi indipendenti specializzati	24,9
Catene alberghiere	4,3
Totale	100

Sul lato della domanda (Tabella 4), l'autenticità e la ricerca di esperienze locali emergono come tendenza dominante (61%). Il rapporto qualità-prezzo resta un driver importante (33,3%), mentre certificazioni ambientali e sociali (3,9%) e 'innovazione tecnologica' come elemento distintivo della scelta (1,8%) risultano marginali. L'interpretazione più plausibile non è che sostenibilità e tecnologia siano irrilevanti, bensì che siano percepite come 'fattori igienici': in molte destinazioni l'attenzione a impatti e digitalizzazione è data per acquisita e non basta, da sola, a differenziare. Di conseguenza, la differenziazione competitiva tende a spostarsi su dimensioni relazionali ed esperienziali (storytelling, identità, qualità del servizio), con la tecnologia che agisce da abilitatore (efficienza, personalizzazione, fluidità del journey) più che da fine in sé.

Tabella 4. Tendenze che influenzeranno maggiormente le scelte degli ospiti

Tendenza dominante	Frequenza (%)
Autenticità ed esperienze locali	61
Rapporto qualità-prezzo	33,3
Certificazioni ambientali e sociali	3,9
Innovazione tecnologica	1,8
Totale	100

Quando si passa dai trend di domanda ai driver di crescita di lungo periodo (Tabella 5), la personalizzazione e la customer experience si collocano al primo posto (40%). Seguono il turismo internazionale e le piattaforme globali (22,5%) e la centralità della sostenibilità (21,5%), mentre la digitalizzazione dei processi è indicata dal 16% dei rispondenti. La graduatoria suggerisce una lettura integrata: la crescita futura è immaginata come funzione della capacità di interpretare e anticipare bisogni individuali lungo l'intero customer journey, sfruttando infrastrutture digitali e dati, ma senza perdere la componente umana dell'ospitalità. In parallelo, la rilevanza attribuita a piattaforme e flussi internazionali segnala un'accelerazione della competizione su scala

globale, in cui la visibilità e l'accesso ai mercati dipendono sempre più dalla capacità di presidiare ecosistemi digitali e network di intermediazione.

Tabella 5. Driver principali di crescita del settore nei prossimi 20 anni

Driver di crescita	Frequenza (%)
Personalizzazione e customer experience	40
Turismo internazionale e piattaforme globali	22,5
Centralità della sostenibilità	21,5
Digitalizzazione dei processi	16
Totale	100

Tra le innovazioni tecnologiche (Tabella 6), l'intelligenza artificiale è indicata come la più impattante (44%), seguita da realtà virtuale/aumentata (23%), big data e analisi predittiva (19%) e soluzioni di smart building (14%). Il primato dell'IA è coerente con l'idea di un settore orientato a personalizzazione e customer experience: sistemi di raccomandazione, chatbot/assistenti, pricing dinamico e automazione di processi ripetitivi possono incrementare efficienza e qualità percepita, liberando risorse per attività ad alto contenuto relazionale. VR/AR appare invece associata alla fase di ispirazione e pre-viaggio (anteprima dell'esperienza), mentre big data e predittiva supportano la pianificazione operativa e la gestione di volatilità e stagionalità.

Tabella 6. Innovazioni tecnologiche con maggiore impatto previsto

Innovazione tecnologica	Frequenza %
Intelligenza artificiale	44
Realtà virtuale/aumentata	23
Big data e analisi predittiva	19
Smart building	14
Totale	100

II.6. Analisi CRT e struttura decisionale

L'adozione di un Classification and Regression Tree (CRT) consente di approfondire le evidenze descrittive presentate nella sezione precedente, offrendo una rappresentazione esplicita della struttura decisionale che sottende le percezioni degli operatori. L'analisi è finalizzata a esaminare come diverse caratteristiche organizzative, strategiche e valoriali concorrano a determinare la valutazione del modello di business ritenuto più vantaggioso nel futuro.

La variabile risposta (Y) dell'albero è costituita dalla domanda:

“In quale modello di business sarà più vantaggioso investire in base alla sua visione di futuro?”, articolata in categorie che includono, tra le altre, alberghi indipendenti ad alta specializzazione, catene alberghiere a brand internazionale, piattaforme digitali che integrano offerta diversificata, reti e consorzi di strutture extralberghiere coordinate e sviluppo locale.

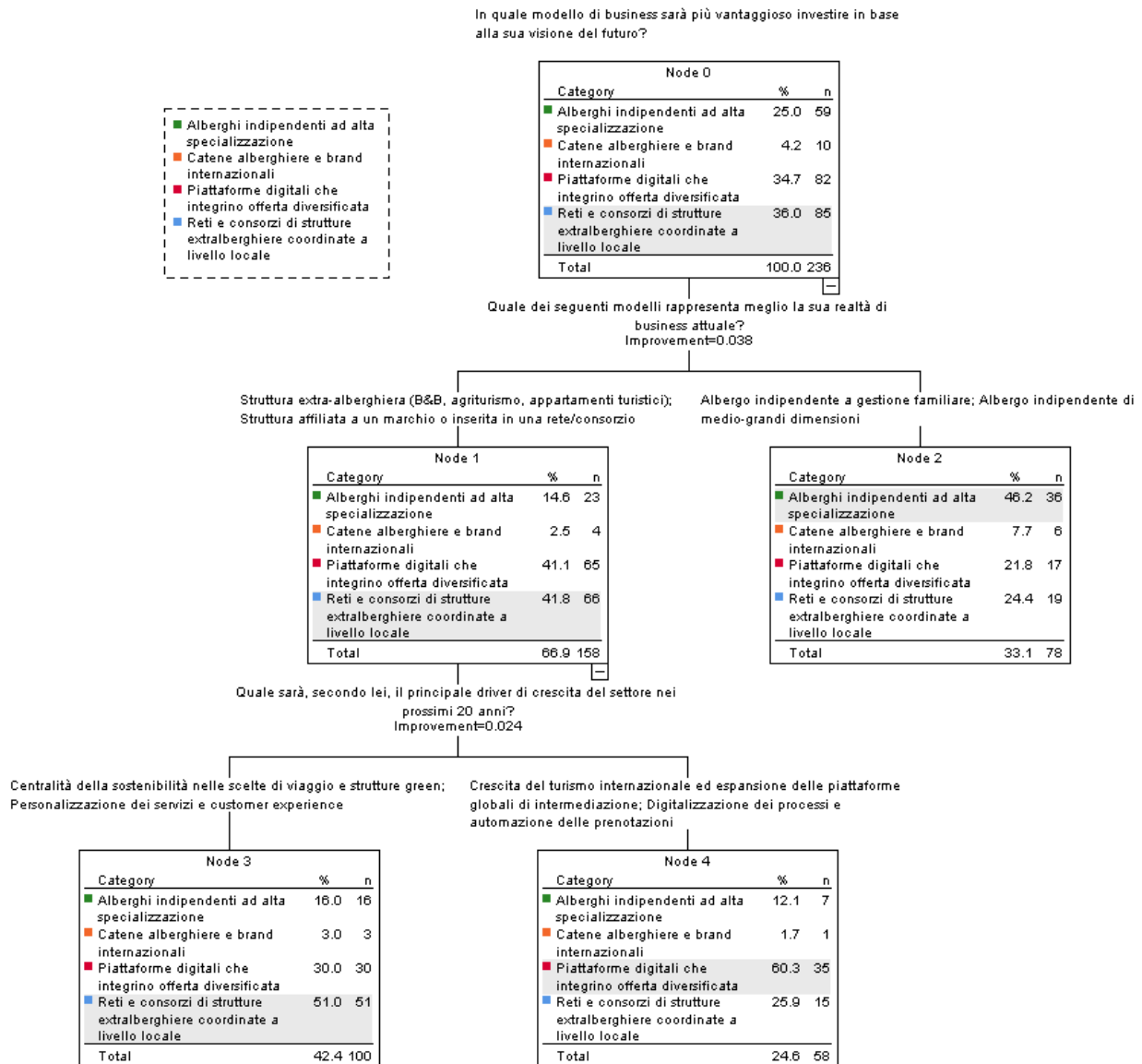
Il nodo radice dell'albero è determinato dal modello di business attualmente adottato (X_1), indicando che le aspettative sul futuro del settore risultano fortemente ancorate alla configurazione organizzativa di partenza. Tale evidenza suggerisce una dinamica di path dependence, per cui gli operatori tendono a valutare la convenienza dei modelli futuri a partire dalla propria esperienza operativa e dalla struttura del business esistente.

Nei livelli successivi, la distinzione tra strutture extralberghiere o integrate in reti e alberghi indipendenti a gestione familiare o medio-grande introduce una prima articolazione delle traiettorie decisionali. All'interno di questi sottogruppi, la scelta del modello di business ritenuto più vantaggioso viene ulteriormente modulata dal principale driver di crescita del settore nei prossimi venti anni (X_2), che oppone una visione orientata a personalizzazione, customer experience e sostenibilità a una visione focalizzata sulla crescita dei flussi turistici internazionali e sull'espansione delle piattaforme digitali.

Nei nodi terminali dell'albero interviene una variabile di natura valoriale, rappresentata dalla desiderabilità attribuita al futuro del turismo (X_3), misurata su scala continua. Tale dimensione funge da ulteriore criterio discriminante, segnalando che le valutazioni strategiche non dipendono esclusivamente da fattori strutturali o tecnologici, ma incorporano anche giudizi normativi sullo sviluppo auspicabile del settore.

Nel complesso, la struttura dell'albero evidenzia che le percezioni degli operatori non si organizzano in cluster omogenei, ma lungo una sequenza decisionale gerarchica, in cui fattori organizzativi, strategici e valoriali interagiscono in modo condizionale. Il CRT restituisce pertanto l'immagine di un processo valutativo non lineare, coerente con le evidenze emerse dall'analisi descrittiva e con l'impostazione non additiva adottata nelle analisi successive.

Fig. 9. Albero di classificazione delle preferenze relative ai modelli di business futuri nel settore “hospitality”



II.7. Analisi SWOT

Al fine di estendere e sistematizzare le evidenze emerse dall'analisi descrittiva e dalla struttura decisionale ricostruita mediante l'albero di classificazione (CRT), si propone una rilettura dei principali fattori attraverso una matrice concettuale basata sugli assi di verosimiglianza e desiderabilità. In particolare, mentre il CRT consente di ricostruire l'ordine e le condizioni attraverso cui i diversi driver entrano nel processo valutativo degli operatori, la matrice permette di collocare tali fattori all'interno di uno spazio interpretativo che distingue tra configurazioni strutturalmente probabili, già osservabili o implicitamente sostenute dai dati, e traiettorie potenziali, la cui realizzazione dipende da condizioni organizzative, tecnologiche e di contesto non direttamente controllabili nel breve periodo.

In questa prospettiva, la verosimiglianza non è intesa come probabilità stimata in senso stretto, bensì come coerenza empirica con le percezioni e le gerarchie decisionali emerse dall'analisi statistica. Analogamente, la desiderabilità non assume una valenza normativa, ma riflette l'orientamento espresso dagli operatori rispetto a esiti ritenuti favorevoli allo sviluppo del settore (Helms and Nixon, 2010). La matrice risultante non introduce nuovi risultati, ma fornisce una sintesi interpretativa utile a chiarire le interdipendenze tra fattori e le condizioni che possono orientare le traiettorie di crescita dell'ospitalità.

Tabella 7. Matrice SWOT data-driven basata su desiderabilità e verosimiglianza.

	Esiti ad alta verosimiglianza	Esiti a bassa verosimiglianza
	Strengths	Weaknesses
Esiti desiderabili	<ul style="list-style-type: none"> - Patrimonio culturale come motore di attrazione - Turismo autentico ed esperienziale - Formazione degli operatori turistici - Sicurezza delle destinazioni - Integrazione dei trasporti accessibili e turistici 	<ul style="list-style-type: none"> - Regolamentazione dell'overtourism - Destagionalizzazione tramite eventi - Integrazione turismo virtuale-reale
	Threats	Opportunities
Esiti non desiderabili	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiamenti climatici - Overtourism come pressione territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Adozione di intelligenza artificiale e piattaforme digitali per l'esperienza - Politiche per accessibilità e inclusione

La matrice SWOT data-driven, costruita a partire dai punteggi medi di verosimiglianza e desiderabilità attribuiti dagli operatori, consente di distinguere in modo empiricamente fondato le leve interne e le pressioni esterne che caratterizzano lo scenario futuro del settore dell'ospitalità.

Nel quadrante delle Strengths si collocano driver che combinano elevata desiderabilità e buona verosimiglianza, configurandosi come leve interne solide e realisticamente attivabili. In particolare, il patrimonio culturale come motore di attrazione presenta valori medi elevati sia di verosimiglianza ($Ver \approx 75$) sia di desiderabilità ($Des \approx 88$), confermandosi come asset strategico centrale. Analogamente, il turismo autentico ed esperienziale ($Ver \approx 74$; $Des \approx 87$) e la formazione degli operatori turistici ($Ver \approx 72$; $Des \approx 83$) evidenziano un forte consenso circa il loro ruolo strutturante nella competitività futura del settore. Anche la sicurezza delle destinazioni ($Ver \approx 67$; $Des \approx 81$) e l'integrazione dei trasporti accessibili e turistici ($Ver \approx 63$; $Des \approx 84$) rientrano tra le leve percepite come desiderabili e concretamente implementabili.

Il quadrante delle Weaknesses raccoglie driver che, pur presentando livelli di desiderabilità medio-alti, sono caratterizzati da bassa verosimiglianza, segnalando difficoltà operative o limiti di implementazione a livello micro-organizzativo. La regolamentazione dell'overtourism ($Ver \approx 57$; $Des \approx 74$) e la destagionalizzazione tramite eventi ($Ver \approx 57$; $Des \approx 69$) risultano ampiamente condivise sul piano degli obiettivi, ma percepite come poco realistiche senza un forte intervento di governance esterna. L'integrazione tra turismo virtuale e

reale mostra valori contenuti sia di verosimiglianza ($Ver \approx 57$) sia di desiderabilità ($Des \approx 50$), indicando una maturità ancora insufficiente di questa leva nel settore dell'ospitalità.

Le Opportunities includono fattori esterni caratterizzati da elevata desiderabilità e verosimiglianza medio-alta, ma non direttamente controllabili dal singolo operatore. L'adozione di intelligenza artificiale e piattaforme digitali per l'esperienza turistica presenta un livello di verosimiglianza relativamente elevato ($Ver \approx 69$) a fronte di una desiderabilità moderata ($Des \approx 62$), suggerendo un potenziale di sviluppo condizionato dall'evoluzione tecnologica e dalle dinamiche di mercato. Le politiche per l'accessibilità e l'inclusione risultano invece altamente desiderabili ($Des \approx 79$), ma con una verosimiglianza più contenuta ($Ver \approx 58$), indicando una forte dipendenza da interventi istituzionali e indirizzi di policy.

Infine, il quadrante delle Threats raccoglie pressioni sistemiche caratterizzate da elevata verosimiglianza e bassa desiderabilità, che configurano rischi strutturali per la sostenibilità del settore. I cambiamenti climatici mostrano valori medi di verosimiglianza elevati ($Ver \approx 68$) a fronte di una desiderabilità contenuta ($Des \approx 52$), segnalando una minaccia percepita come plausibile ma difficilmente governabile dagli operatori. Analogamente, l'overtourism come pressione territoriale ($Ver \approx 61$; $Des \approx 54$) emerge come rischio sistemico reale, la cui mitigazione richiede interventi coordinati a livello sovra-locale.

Nel complesso, l'analisi evidenzia una netta asimmetria tra leve interne ad alta desiderabilità e verosimiglianza, concentrate soprattutto sulle dimensioni esperienziali e di competenza, e fattori esterni altamente plausibili ma poco desiderabili, che configurano vincoli strutturali allo sviluppo sostenibile dell'ospitalità.

La matrice SWOT data-driven, costruita a partire dai punteggi medi di verosimiglianza e desiderabilità attribuiti dagli operatori, consente di distinguere in modo empiricamente fondato le leve interne e le pressioni esterne che caratterizzano lo scenario futuro del settore dell'ospitalità.

Tabella 8. Matrice SWOT interpretativa dei fattori chiave dello scenario futuro del settore hospitality

	Esiti ad alta verosimiglianza	Esiti a bassa verosimiglianza
	Punti di forza strutturali	Opportunità condizionali
Esiti Desiderabili	<ul style="list-style-type: none"> - Centralità della personalizzazione e della customer experience. - Flessibilità organizzativa. - Ruolo abilitante delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di ecosistemi territoriali integrati, in cui sostenibilità, autenticità e innovazione siano coordinate in modo sistemico. - Destagionalizzazione dei flussi turistici attraverso esperienze culturali e relazionali distribuite nel tempo. - Integrazione avanzata tra accessibilità, inclusività e progettazione dell'esperienza.

	Debolezze strutturali	Minacce sistemiche
Esiti non desiderabili	<ul style="list-style-type: none"> - Frammentazione dell'offerta e limitata capacità di coordinamento tra operatori. - Capacità di investimento disomogenea - Dipendenza da piattaforme digitali esterne. - Rischio di interpretazione riduttiva della digitalizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - Standardizzazione dell'esperienza turistica. - Amplificazione delle vulnerabilità strutturali in presenza di shock esogeni (crisi economiche, instabilità geopolitica, cambiamenti normativi).

La rilettura sintetica dei risultati attraverso la matrice SWOT interpretativa consente di ricondurre i singoli driver empiricamente osservati a configurazioni di più alto livello. I punti di forza strutturali risultano dominati dalla centralità della personalizzazione e della customer experience, dalla flessibilità organizzativa dei modelli di ospitalità indipendenti e ibridi e dal ruolo abilitante delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale a supporto di strategie orientate all'esperienza. Le debolezze strutturali riflettono invece criticità persistenti legate alla frammentazione dell'offerta, alla disomogeneità della capacità di investimento e alla dipendenza da piattaforme digitali esterne.

Le opportunità condizionali delineano traiettorie di sviluppo coerenti con l'orientamento espresso dagli operatori, ma subordinate a trasformazioni organizzative e di governance più profonde, in particolare per quanto riguarda l'integrazione sistemica tra sostenibilità, accessibilità, innovazione tecnologica e progettazione dell'esperienza. Infine, le minacce sistemiche richiamano pressioni esogene legate alla standardizzazione dell'esperienza, alla competizione globale e alla vulnerabilità a shock esterni, che possono amplificare le fragilità interne del sistema.

A supporto dell'interpretazione proposta, alcune evidenze quantitative emerse dall'analisi descrittiva consentono di precisare il peso relativo delle principali dimensioni individuate. In particolare, circa il 40% degli operatori indica la personalizzazione e la customer experience come principale driver di crescita di lungo periodo. Coerentemente, assetti organizzativi basati su reti e consorzi di strutture coordinate e su piattaforme digitali capaci di integrare un'offerta diversificata sono considerati i più vantaggiosi nel futuro rispettivamente da circa il 36% e dal 35% del campione, confermando una preferenza diffusa per modelli flessibili e collaborativi.

II.8. Conclusioni

Questo studio ha analizzato le percezioni degli operatori del settore dell'ospitalità rispetto alle prospettive di sviluppo future, con l'obiettivo di comprendere quali scelte e quali fattori siano ritenuti più rilevanti per la crescita nel lungo periodo. L'analisi si è basata su dati descrittivi, su un albero di classificazione (CRT) e su una rilettura sintetica dei risultati attraverso matrici SWOT fondate su verosimiglianza e desiderabilità.

I risultati mostrano in modo chiaro che non esiste una strategia unica valida per tutti, ma che le aspettative di crescita dipendono fortemente dal modello di business già adottato dagli operatori. Le decisioni

sul futuro non vengono formulate in astratto, ma partono dall'esperienza concreta e dalla struttura organizzativa di ciascuna realtà. Questo significa che le traiettorie di sviluppo sono differenziate e che le strategie più efficaci devono essere coerenti con l'identità della struttura e con il contesto in cui opera.

Un risultato particolarmente rilevante riguarda il ruolo della personalizzazione e della customer experience, che emergono come il principale fattore di crescita percepito. Per gli operatori, migliorare la qualità dell'esperienza non è solo un elemento distintivo, ma una condizione centrale per la competitività futura. L'esperienza dell'ospite viene interpretata come un insieme di relazioni, servizi, autenticità e capacità di adattamento, più che come un singolo servizio o investimento tecnologico.

L'analisi evidenzia tuttavia anche limiti strutturali che caratterizzano il settore. La frammentazione dell'offerta e la difficoltà di coordinamento tra operatori sono percepite come problemi persistenti, difficili da risolvere nel breve periodo. Questo suggerisce che molte delle potenzialità individuate possono rimanere inesprese se non accompagnate da forme di collaborazione più stabili e da strumenti di governance condivisi.

Le matrici SWOT mostrano inoltre che alcune traiettorie di sviluppo sono considerate molto desiderabili, ma poco realistiche se affrontate individualmente. Temi come la sostenibilità, l'accessibilità, l'uso avanzato delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale sono visti come importanti, ma la loro effettiva realizzazione dipende da condizioni esterne agli operatori, come politiche pubbliche, investimenti infrastrutturali e cooperazione territoriale.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che lo sviluppo futuro dell'ospitalità non dipenderà tanto dall'adozione di singole soluzioni tecnologiche o organizzative, quanto dalla capacità degli operatori di costruire esperienze di qualità, collaborare tra loro e adattarsi in modo flessibile ai cambiamenti della domanda. In questo senso, la crescita appare come un processo graduale e condizionato, che richiede coerenza tra strategie, risorse disponibili e contesto di riferimento.

Queste evidenze possono offrire indicazioni utili per gli operatori turistici, suggerendo che gli investimenti più efficaci sono quelli orientati al miglioramento dell'esperienza dell'ospite, allo sviluppo delle competenze e alla costruzione di reti collaborative, piuttosto che a interventi isolati o puramente tecnologici.

II.8.1. Implicazioni e raccomandazioni di policy

Le evidenze emerse dall'analisi suggeriscono che le politiche per lo sviluppo del settore dell'ospitalità dovrebbero concentrarsi meno su interventi standardizzati e più sulla creazione di condizioni che favoriscano l'emersione e il consolidamento di esperienze di qualità, coerenti con le caratteristiche dei territori e delle strutture ricettive. In particolare, poiché la personalizzazione e la customer experience rappresentano il principale driver di crescita percepito dagli operatori, le politiche pubbliche dovrebbero sostenere investimenti orientati al miglioramento della qualità dell'esperienza complessiva dell'ospite, includendo formazione del personale, valorizzazione del patrimonio culturale e rafforzamento delle

competenze relazionali.

Un secondo ambito di intervento riguarda la riduzione della frammentazione dell'offerta. I risultati mostrano che molti operatori riconoscono i limiti di un'azione individuale e individuano nei modelli collaborativi una prospettiva di sviluppo più solida. In questo senso, le politiche dovrebbero incentivare la creazione e il consolidamento di reti, consorzi e piattaforme cooperative territoriali, facilitando forme di coordinamento tra strutture ricettive, servizi locali e attori pubblici, anche attraverso strumenti fiscali, bandi dedicati e supporto alla governance condivisa.

Le tecnologie digitali e l'intelligenza artificiale, pur essendo considerate rilevanti, emergono come strumenti abilitanti e non come obiettivi in sé. Di conseguenza, le politiche di innovazione dovrebbero evitare approcci meramente tecnologici e concentrarsi piuttosto su programmi che aiutino gli operatori a utilizzare il digitale per migliorare l'esperienza dell'ospite, l'organizzazione dei servizi e la gestione dei dati, riducendo al contempo la dipendenza da grandi piattaforme esterne.

Un ulteriore ambito critico riguarda la governance territoriale. Temi come sostenibilità, accessibilità e gestione dei flussi turistici sono percepiti come altamente desiderabili ma difficilmente affrontabili a livello individuale. Ciò suggerisce la necessità di politiche integrate che agiscano a scala di destinazione, coordinando trasporti, servizi, regolazione dell'offerta e pianificazione urbana, al fine di prevenire effetti di congestione e preservare la qualità della vita dei residenti.

Infine, le politiche pubbliche dovrebbero riconoscere che lo sviluppo dell'ospitalità è un processo graduale e condizionato, che richiede stabilità, continuità e capacità di adattamento nel tempo. In questo senso, interventi di breve periodo o esclusivamente emergenziali rischiano di produrre effetti limitati. Al contrario, strategie di medio-lungo periodo orientate alla costruzione di capacità locali, alla cooperazione e alla valorizzazione dell'esperienza possono contribuire in modo più efficace a uno sviluppo sostenibile e resiliente del settore.



CAPITOLO III

TOUR OPERATOR E AGENZIE DI VIAGGI: SCENARI FUTURI E STRATEGIE DI ADATTAMENTO DEL MERCATO

III.1. Introduzione

Il turismo, settore quanto mai resiliente dopo la battuta d'arresto vissuta durante la pandemia, è oggi protagonista di una ripresa significativa. Secondo le previsioni, nel prossimo futuro il numero di viaggi a livello globale raggiungerà quota 2,4 miliardi, consolidando ulteriormente la crescita del settore. All'espansione quantitativa si accompagna una profonda trasformazione qualitativa, guidata da mutamenti nelle aspettative dei viaggiatori, nelle tecnologie disponibili e nelle priorità ambientali. In particolare, le nuove generazioni di viaggiatori mostrano una crescente attenzione verso esperienze autentiche, personalizzate e sostenibili, mentre la digitalizzazione dei servizi consente di integrare strumenti come Intelligenza Artificiale, realtà aumentata e analisi predittiva nella costruzione di prodotti turistici su misura. Allo stesso tempo, il settore è chiamato a rispondere alla sfida della transizione ecologica, della gestione dei flussi turistici e della valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppando forme innovative di cooperazione tra operatori e governance territoriale.

In questo contesto, diventa fondamentale comprendere come tour operator e agenzie di viaggi percepiscono e anticipano i cambiamenti in corso, in particolare rispetto all'evoluzione della domanda, alla trasformazione digitale dei servizi, alle nuove competenze richieste e alle strategie per coniugare innovazione, qualità e sostenibilità nei prossimi vent'anni. Da tale consapevolezza prende le mosse la ricerca in esame, condotta nell'ambito del progetto PRIN 2022 PNRR "Future of Sustainability" (CUP:

H53D23009470001, Cod. Prog. P2022B3NFH), promosso dall'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, in collaborazione con l'Università di Napoli Federico II e l'Università "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara.

Tour operator e agenzie di viaggi, facendo da ponte tra offerta turistica e domanda dei viaggiatori, rappresentano un osservatorio privilegiato delle trasformazioni del mercato e l'analisi delle opinioni di tali attori strategici consente di delineare le prospettive di crescita del settore turistico.

III.2. Materiali e metodi

La rilevazione, che ha visto il coinvolgimento di tour operator e agenzie di viaggio operanti sull'intero territorio nazionale, è stata condotta tra il 22 settembre e il 31 ottobre 2025 tramite questionario somministrato agli operatori attraverso un doppio canale: CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) per i rispondenti contattati via e-mail e CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) per i soggetti raggiunti telefonicamente. Questo approccio misto ha consentito la raccolta di 330 questionari. L'obiettivo della ricerca è fornire elementi per una valutazione prospettica del turismo, con un orizzonte temporale al 2045, affidandosi ai giudizi degli intervistati, al fine di individuare tendenze emergenti e possibili scenari futuri.

Il questionario include quesiti orientati a far emergere la percezione, da parte degli operatori, dei cambiamenti attesi nel mercato del turismo: profilo e aspettative del viaggiatore, prodotti richiesti, canali di vendita, fattori competitivi, driver di crescita, innovazioni tecnologiche, modelli di business vantaggiosi, partnership strategiche e sfide organizzative. Seguono, poi, domande mirate a valutare gli scenari futuri in termini di impatto, verosimiglianza e desiderabilità relativi a quattordici fattori: la sostenibilità ambientale, il coinvolgimento delle comunità locali nelle strategie turistiche, la regolamentazione del turismo per evitare fenomeni di overtourism sulle destinazioni, le politiche per migliorare l'accessibilità alle strutture turistiche per persone con disabilità, gli eventi culturali e sportivi come leve di destagionalizzazione dei flussi, gli investimenti nella formazione degli operatori del settore, i cambiamenti climatici come fattore di influenza sulle destinazioni turistiche, il rafforzamento della sicurezza nelle destinazioni turistiche, l'innovazione nei trasporti sostenibili, l'integrazione dei trasporti per migliorare l'accessibilità turistica, l'Intelligenza Artificiale e le piattaforme digitali per nuove esperienze di viaggio, l'integrazione tra turismo virtuale ed esperienza reale, la domanda crescente di esperienze autentiche, il patrimonio culturale come motore di attrazione per il turismo.

I dati raccolti sono stati elaborati utilizzando il software IBM SPSS Statistics, impiegato sia per il calcolo di statistiche descrittive, sia per l'analisi mediante albero di classificazione CART (Classification and Regression Tree) con la finalità di individuare i fattori chiave che influenzeranno il mercato del turismo nel prossimo ventennio, fornendo strumenti utili a supportare le decisioni strategiche degli attori del settore.

III.3. Analisi descrittiva

Il turismo pone il viaggiatore al centro e, proprio per questo, l'evoluzione del mercato turistico nei prossimi vent'anni sarà fortemente influenzata dalle caratteristiche e dalle aspettative dei viaggiatori stessi. Con riferimento al primo aspetto (Tabella 1), quasi la metà dei tour operator e delle agenzie di viaggio (44,8%) individua nei viaggiatori individuali orientati alla ricerca di esperienze autentiche il segmento con il maggiore potenziale di crescita. Il futuro del turismo appare dunque sempre più orientato alla personalizzazione: il turista è destinato a trasformarsi da semplice consumatore di servizi a protagonista attivo dell'esperienza di viaggio, alla ricerca di autenticità, libertà e itinerari costruiti su misura. Circa un terzo degli intervistati (31,5%) segnala, invece, come segmento in espansione i gruppi organizzati e i viaggi di comunità. Un rispondente su cinque (18,5%) prevede, inoltre, una crescita del turismo di lusso e ad alta capacità di spesa. Rimane invece marginale (5,2%) la quota di operatori che individua nel turismo business e MICE (Meeting, Incentive, Congress, Events) il segmento destinato a registrare il maggiore sviluppo.

Tabella 1. Quale segmento di clientela crescerà maggiormente nei prossimi venti anni?

	%
Viaggiatori individuali alla ricerca di esperienze autentiche	44,8
Gruppi organizzati e viaggi di comunità	31,5
Turismo di lusso e alto spendente	18,5
Clientela business e MICE (Meeting, Incentive, Congress, Events)	5,2
Totale	100,0

Passando dalla profilazione del turista futuro all'analisi delle sue attese per il prossimo ventennio (Tabella 2), emergono indicazioni di particolare rilievo per gli operatori del settore. Quasi il 45% dei rispondenti ritiene che i viaggiatori saranno sempre più orientati verso esperienze autentiche, lontane dai circuiti di massa. La dimensione dell'autenticità, frequentemente associata all'identità locale, alla cultura, all'enogastronomia e alle relazioni dirette con le comunità ospitanti, è quindi destinata a configurarsi come un driver centrale della competitività futura. Quote prossime al 30% rimarcano, rispettivamente, la crescente importanza attribuita alla flessibilità dei pacchetti di viaggio (27,3%), intesa come maggiore libertà di modifica o cancellazione delle prenotazioni e la preferenza per viaggi brevi e frequenti rispetto ai tradizionali soggiorni di lunga durata (26,1%). L'attenzione alla sicurezza sanitaria figura tra le attese future del viaggiatore solo per una quota residuale di rispondenti (1,8%).

Tabella 2. Come cambieranno le aspettative dei viaggiatori nei prossimi venti anni?

	%
Ricerca di esperienze autentiche fuori dalle rotte di massa	44,8
Più flessibilità nei pacchetti (cancellazioni, modifiche)	27,3
Preferenza per viaggi brevi e frequenti rispetto ai lunghi soggiorni	26,1
Maggiore attenzione alla sicurezza sanitaria	1,8
Totale	100,0

L'interesse per il turismo esperienziale trova ulteriore conferma nella tipologia di prodotto che, secondo gli operatori del settore, registrerà maggiori richieste (Tabella 3). In particolare, i pacchetti esperienziali legati a cultura, natura ed enogastronomia sono indicati dalla maggioranza come quelli con il potenziale di crescita più significativo (43,7%). Appaiono promettenti anche i viaggi tematici, incentrati su benessere, sport, spiritualità e avventura, che rappresentano al contempo strumenti di destagionalizzazione e di differenziazione competitiva, capaci di intercettare nuovi target e fidelizzare segmenti specifici di domanda (26,8%). Seguono i viaggi brevi e i city break (17,0%), in coerenza con la tendenza già evidenziata ad apprezzare forme di turismo più frequenti. Chiudono il quadro le crociere e i grandi tour internazionali, riconosciuti da una minoranza degli operatori come prodotti destinati a una crescita significativa nel prossimo futuro (12,5%).

Tabella 3. Quali tipologie di prodotto avranno maggiore richiesta?

	%
Pacchetti esperienziali legati a cultura, natura ed enogastronomia	43,7
Viaggi tematici (benessere, sport, religione, avventura)	26,8
Viaggi brevi e city break	17,0
Crociere e grandi tour internazionali	12,5
Totale	100,0

Con chi vorrà interfacciarsi il turista per pianificare la propria esperienza di viaggio? Le opinioni di tour operator e agenzie di viaggi indicano che il futuro della pianificazione e della vendita turistica sarà dominato da modelli consulenziali ad alto valore aggiunto, in cui la relazione personale e la competenza professionale resteranno elementi centrali di fiducia e differenziazione (Tabella 4). Circa due terzi dei rispondenti (66,7%) ritengono che le agenzie fisiche con servizi consulenziali personalizzati continueranno a rappresentare il principale canale di vendita. Un quarto degli operatori individua nelle agenzie online (OTA-Online Travel Agencies) e nelle piattaforme digitali globali il canale prevalente (23,3%), mentre una quota residuale prevede un maggiore ricorso a soluzioni basate su intelligenza artificiale (7,3%) o ai canali diretti dei fornitori (2,7%).

Tabella 4. Quale sarà, a suo parere, il principale canale di vendita?

	%
Agenzie fisiche con servizi consulenziali personalizzati	66,7
Agenzie online (OTA) e piattaforme digitali globali	23,3
Attraverso software IA ad utilizzo specifico	7,3
Canali diretti dei fornitori (compagnie aeree, hotel, crociere)	2,7
Totale	100,0

Un ulteriore quesito, centrato sul viaggiatore, riguarda le principali leve di attrattività nel turismo dei prossimi anni (Tabella 5). Il prezzo, pur restando un fattore di scelta, perde centralità a favore della fiducia e della relazione con il cliente: metà degli operatori individua nella qualità e nell'affidabilità dei servizi la leva competitiva principale, mentre solo una quota residuale, prossima al 10%, attribuisce un ruolo decisivo a prezzo e promozioni. Un intervistato su quattro (26,1%) ravvisa nella capacità di offrire

pacchetti esperienziali personalizzati il principale fattore di attrattività. Il 15,5% sottolinea l'importanza della continuità dell'assistenza e della sicurezza durante il viaggio.

Tabella 5. Quale fattore competitivo sarà più rilevante per attrarre clienti?

	%
Qualità e affidabilità dei servizi offerti	50,0
Capacità di offrire pacchetti esperienziali personalizzati	26,1
Assistenza continua e sicurezza durante il viaggio	15,4
Prezzo e promozioni	8,5
Totale	100,0

Parallelamente, la crescita futura del settore sarà sostenuta principalmente da due fattori chiave: la digitalizzazione dei processi e la personalizzazione dei servizi (Tabella 6). In dettaglio, quasi metà degli operatori individua nella digitalizzazione e nell'automazione delle prenotazioni il principale driver di sviluppo (45,2%); segue, a breve distanza, la personalizzazione dell'offerta unitamente alla customer experience (39,7%). Minoritaria, ma non trascurabile, è la componente di quanti attribuiscono la crescita futura al turismo internazionale e all'espansione delle piattaforme globali di intermediazione (11,5%) o all'importanza riconosciuta alla sostenibilità e alle strutture green nelle scelte di viaggio (3,6%).

Tabella 6. Quale sarà, secondo lei, il principale driver di crescita del settore nei prossimi venti anni?

	%
Digitalizzazione dei processi e automazione delle prenotazioni	45,2
Personalizzazione dei servizi e customer experience	39,7
Crescita del turismo internazionale ed espansione delle piattaforme globali di intermediazione	11,5
Centralità della sostenibilità nelle scelte di viaggio e strutture green	3,6
Totale	100,0

Considerata l'utilità riconosciuta alla tecnologia nello sviluppo futuro del settore turistico, è opportuno approfondire le innovazioni che ne supporteranno l'evoluzione (Tabella 7). Tra queste, emergono con particolare rilievo l'intelligenza artificiale e gli assistenti virtuali per la personalizzazione delle offerte: gran parte dei tour operator e delle agenzie di viaggi li considera fattori di svolta per l'intero comparto. Un potenziale più contenuto viene attribuito, invece, alla realtà virtuale e aumentata per la promozione delle destinazioni (20,1%), alle soluzioni di smart building e all'automazione degli spazi (7,5%) nonché ai big data e all'analisi predittiva della domanda (4,8%).

Tabella 7. Quali innovazioni tecnologiche influenzeranno di più il settore?

	%
Intelligenza artificiale e assistenti virtuali per la personalizzazione delle offerte	67,6
Realtà virtuale e aumentata per la promozione delle destinazioni	20,1
Soluzioni di smart building e automazione degli spazi	7,5
Big data e analisi predittiva della domanda	4,8
Totale	100,0

Ulteriori evidenze consentono di individuare, poi, il modello di business con maggiore rilevanza strategica per il comparto turistico. Le risposte convergono sull'importanza di un modello fondato sul valore aggiunto della consulenza: per oltre il 40% degli operatori, le agenzie fisiche di nicchia garantiscono un vantaggio competitivo grazie alla capacità di ascoltare il cliente, interpretarne bisogni complessi e progettare itinerari su misura. La stessa logica orienta l'adozione di modelli ibridi "phygital", nei quali la presenza fisica si integra con strumenti digitali in modo sinergico (28,5%). In controtendenza, circa un operatore su cinque (22,1%) ritiene vincente l'investimento nelle piattaforme digitali globali, mentre appena il 6,1% nelle reti locali orientate alla valorizzazione dei territori (Tabella 8).

Tabella 8. Secondo la sua esperienza, in quale modello di business sarà più vantaggioso investire in base alla sua visione del futuro?

	%
Agenzie fisiche di nicchia ad alta consulenza personalizzata	43,3
Modelli ibridi "phygital" ovvero soluzioni che combinano esperienza fisica e digitale in modo integrato	28,5
Piattaforme digitali globali con economie di scala	22,1
Reti locali orientate alla valorizzazione dei territori	6,1
Totale	100,0

Le partnership costituiscono un elemento strategico fondamentale nel turismo in quanto promuovono sinergie tra gli attori territoriali e lo sviluppo di un'offerta integrata, sostenibile e competitiva. Al riguardo (Tabella 9), la creazione di reti tra agenzie e tour operator registra i maggiori consensi (43,8%) tra gli operatori come strategia vincente per il futuro. Seguono gli accordi con piattaforme tecnologiche e fintech per innovare i processi di vendita, pagamento e gestione del cliente (26,3%). Minore, pare, invece, il potenziale attribuito alle alleanze con compagnie di trasporto (18,2%) e alle collaborazioni con strutture ricettive locali e DMO (Destination Management Organization) (15,2%).

Tabella 9. Quali partnership saranno più strategiche per il futuro?

	%
Reti tra agenzie e tour operator per rafforzare la competitività	43,8
Accordi con piattaforme tecnologiche e fintech (tecnologie innovative applicate ai servizi finanziari)	26,3
Alleanze con compagnie aeree, marittime e ferroviarie	18,2
Collaborazioni con strutture ricettive locali e DMO (Destination Management Organization)	11,7
Totale	100,0

Analizzando la propria realtà operativa, ciascun intervistato identifica la principale sfida organizzativa necessaria per garantire la competitività (Tabella 10). Emerge con evidenza una diffusa consapevolezza, tra tour operator e agenzie di viaggi, circa il ruolo strategico del capitale umano e dell'innovazione continua nel determinare il successo del settore. Quasi due terzi degli operatori (63,6%) indicano come prioritaria la formazione continua del personale e la valorizzazione delle competenze professionali, evidenziando come l'evoluzione tecnologica, la complessità crescente della domanda e l'attenzione alla qualità

del servizio richiedano un aggiornamento costante delle conoscenze. Circa un quarto degli operatori (26,4%) considera, invece, gli investimenti in innovazione e digitalizzazione il fattore chiave per sostenere la competitività. L'8,2% degli intervistati attribuisce rilevanza alla creazione di network territoriali e partnership pubblico-private e soltanto l'1,8% individua nella gestione dei rischi esterni la principale sfida organizzativa.

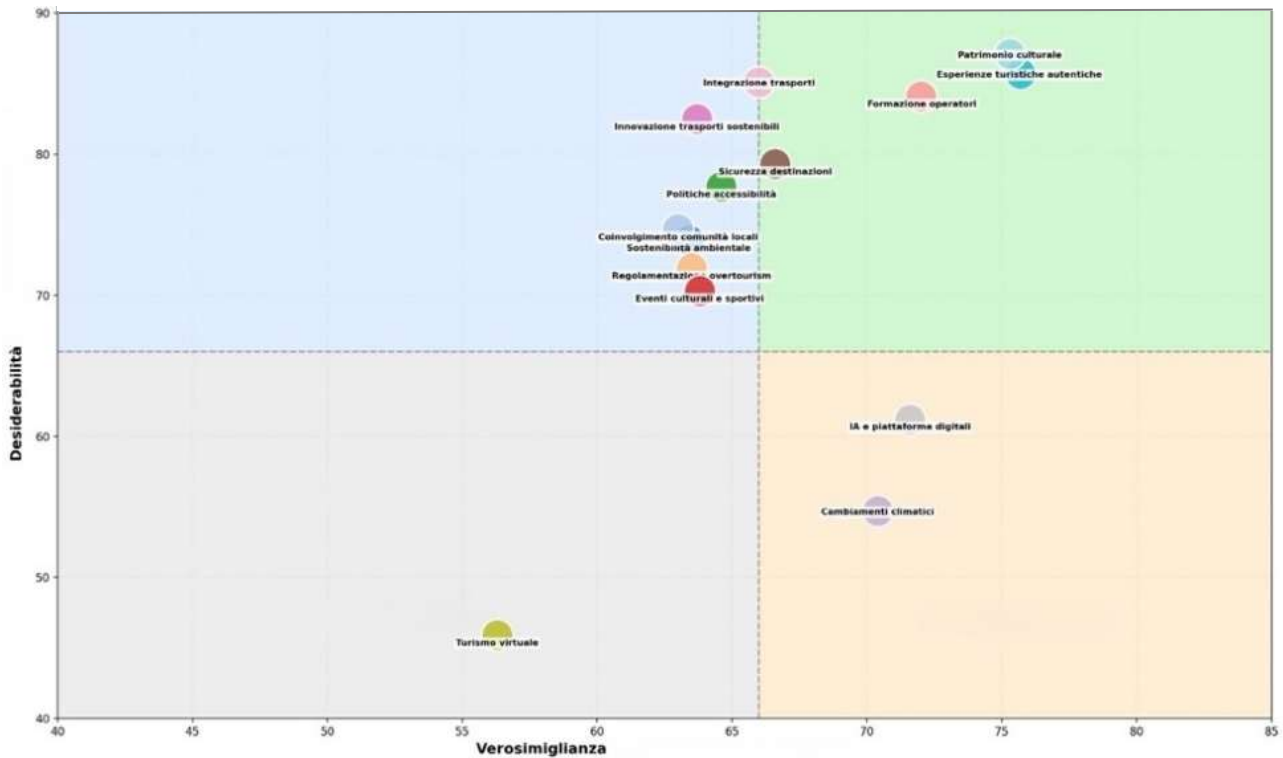
Tabella 10. Quale sarà la principale sfida organizzativa da affrontare affinché la sua agenzia/tour operator rimanga competitiva?

	%
Formazione continua del personale e verbalizzazione del capitale umano	63,6
Investimenti costanti in innovazione e digitalizzazione	26,4
Creazione di network territoriali e partnership pubblico-private	8,2
Gestione dei rischi esterni (pandemie, cambiamenti climatici, geopolitica)	1,8
Totale	100,0

A completamento dell'analisi, l'attenzione si rivolge ai quesiti finalizzati alla rilevazione di due dimensioni interpretative: la verosimiglianza, intesa come la probabilità che un determinato fattore si manifesti entro l'orizzonte temporale del 2045, e la desiderabilità, riferita al grado di auspicabilità attribuito a tale fattore da tour operator e agenzie di viaggi. L'analisi congiunta delle due dimensioni consente di individuare eventuali gap tra visione e realizzabilità. Come mostra la Figura 1, gli operatori del settore riconoscono un'elevata desiderabilità ai driver legati all'autenticità dell'esperienza turistica e al patrimonio culturale, considerati fattori centrali di attrattività, con valori elevati sia in termini di verosimiglianza sia di desiderabilità, indicando una convergenza tra aspettative e potenziale di sviluppo. Anche la formazione degli operatori mostra un buon allineamento, suggerendo una crescente consapevolezza del ruolo delle competenze nella competitività del settore.

Nel complesso, la desiderabilità risulta sistematicamente più elevata della verosimiglianza, segnalando un divario tra gli obiettivi ritenuti importanti e la reale aspettativa che vengano pienamente realizzati. Questo gap è particolarmente evidente in ambiti come l'integrazione dei trasporti e l'innovazione nei trasporti sostenibili, tutti fortemente desiderati, ma percepiti come moderatamente probabili.

Fanno eccezione soltanto alcuni fattori che mostrano un'inversione di tendenza, ovverosia i cambiamenti climatici, l'impatto dell'IA e delle piattaforme digitali in termini di cambiamento dell'esperienza di viaggio e il ruolo del turismo virtuale a integrazione dell'esperienza reale: la percezione della loro verosimiglianza supera la desiderabilità, suggerendo una crescente consapevolezza della minaccia potenziale che essi rappresentano. In riferimento al turismo virtuale, occorre tuttavia sottolineare che esso occupa una posizione marginale: si colloca agli ultimi posti sia per desiderabilità sia per verosimiglianza, evidenziando una diffusa diffidenza o una limitata fiducia rispetto al suo contributo futuro nel panorama del turismo.

Fig. 1. Verosimiglianza e desiderabilità (media)

III.3. Albero di classificazione

Nel settore turistico, l'evoluzione dei canali di vendita è oggetto di un articolato dibattito che si concentra sulla competizione tra agenzie di viaggi tradizionali e agenzie di viaggi online, due modelli di business operanti nel medesimo mercato ma fondati su logiche competitive profondamente differenti: da un lato, la centralità della consulenza personalizzata e della relazione fiduciaria con il cliente; dall'altro, l'adozione di modelli piattaforma orientati all'efficienza di scala, all'ampiezza dell'offerta e all'automazione dei processi. Le agenzie di viaggi fisiche costruiscono il proprio vantaggio competitivo sull'erogazione di servizi ad elevato valore aggiunto, supportati da reti territoriali e da un'interazione diretta e continuativa con la domanda. Le OTA operano come intermediari digitali su scala globale, sfruttando economie di scala e processi automatizzati per intercettare segmenti di mercato ampi.

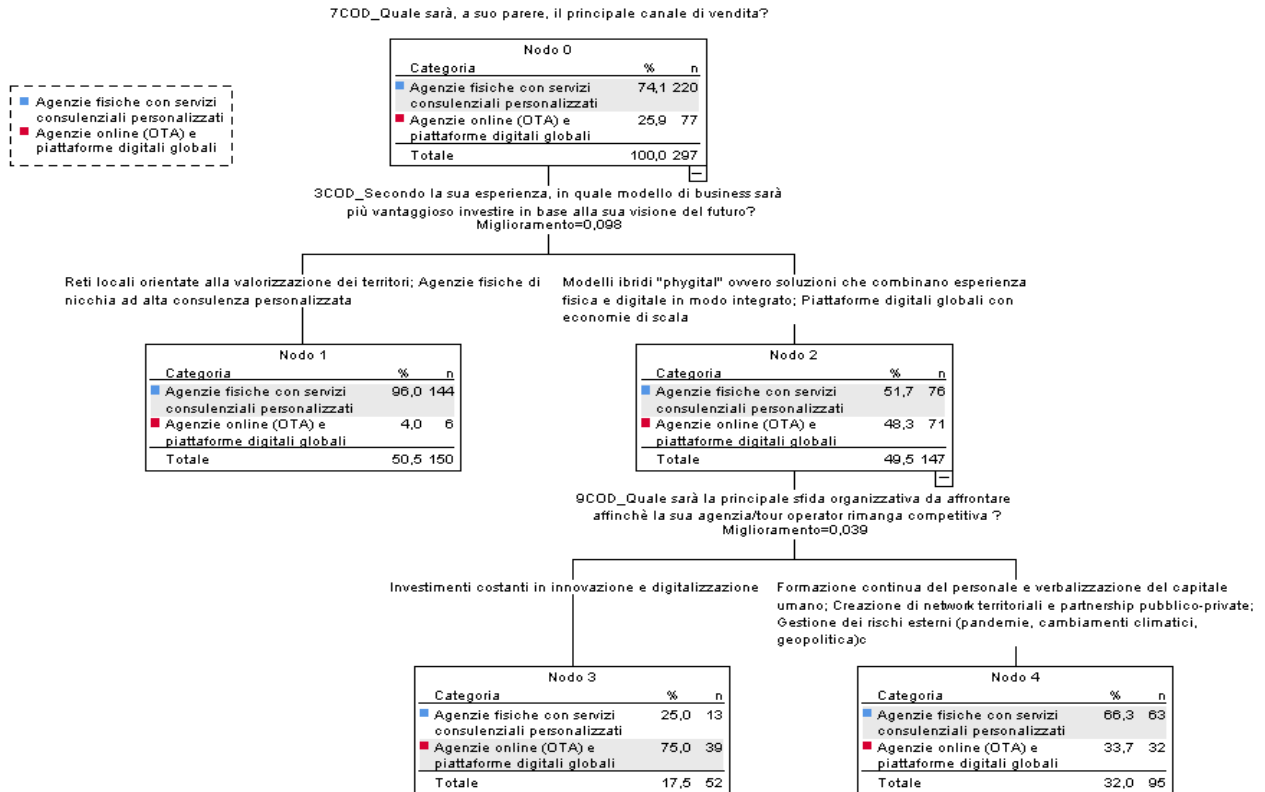
In questo contesto, si rende necessario adottare un approccio empirico in grado di rilevare e strutturare le aspettative degli operatori del settore rispetto all'evoluzione dei canali di vendita, identificando i principali fattori discriminanti alla base delle percezioni sul canale ritenuto dominante nello scenario futuro. In tale prospettiva, è stato stimato un albero di classificazione (Figura 2) mediante algoritmo CART (Classification and Regression Tree) su un dataset composto da 297 osservazioni² selezionando, quale

² La domanda "Quale sarà, a suo parere, il principale canale di vendita?" prevede quattro opzioni di risposta: agenzie fisiche con servizi consulenziali personalizzati, agenzie online e piattaforme digitali globali; attraverso software IA ad utilizzo specifico; canali diretti dei fornitori (compagnie aeree, hotel, crociere). Ai fini dell'analisi sono stati presi in esame esclusivamente i casi che hanno scelto le opzioni di risposta più suffragate (agenzie fisiche con servizi consulenziali personalizzati; agenzie online e piattaforme digitali globali), per un totale di 297.

variabile dipendente, il quesito “Quale sarà, a suo parere, il principale canale di vendita?”.

Come già osservato, secondo le opinioni degli operatori del settore turistico, le agenzie fisiche, con servizi consulenziali personalizzati, sono destinate a confermarsi il canale principale, mentre le piattaforme digitali occuperanno una posizione secondaria: nonostante l'avanzata della digitalizzazione, il valore della consulenza umana continua a essere percepito come determinante. Tuttavia, tale visione cambia a seconda del modello di business in cui si crede sia più vantaggioso investire. Nello specifico, l'analisi evidenzia la presenza di due gruppi distinti con orientamenti quasi opposti: da un lato, coloro che prediligono reti locali orientate alla valorizzazione dei territori e agenzie fisiche di nicchia con elevata consulenza personalizzata mostrano una fiducia quasi unanime nella predominanza del canale fisico (96,0%); dall'altro, gli operatori che ripongono fiducia nei modelli ibridi “phygital” o che puntano su piattaforme digitali globali con economie di scala, presentano un orientamento frammentato, con una lieve prevalenza del canale fisico (51,7%) rispetto a quello digitale (48,3%). In altri termini, la fiducia nel canale fisico appare altamente consolidata tra gli operatori che ritengono strategico il modello tradizionale basato sulla consulenza. Al contrario, chi guarda al digitale e ai modelli ibridi vive in una indecisione che risulta radicata in un disaccordo fondamentale su quale sia la sfida organizzativa più critica da superare. Quest'ultimo aspetto assume, infatti, un ruolo determinante nel modellare le aspettative circa il canale di vendita destinato a prevalere nel futuro. Nel dettaglio, un primo orientamento, riconducibile a una prospettiva tecno-centrica, interpreta la competitività principalmente come funzione della capacità di sostenere investimenti continuativi in innovazione e digitalizzazione: il 75,0% di quanti condividono tale visione prevede che le agenzie online diventeranno il canale principale, a fronte del 25,0% persuaso, invece, che saranno le agenzie fisiche il principale riferimento per il viaggiatore. Un secondo orientamento, di natura antropocentrica, attribuisce invece la competitività a fattori legati al capitale umano e al contesto territoriale. In questa prospettiva, le sfide considerate prioritarie includono la formazione continua del personale e la valorizzazione del capitale umano, la costruzione di reti territoriali e di partnership pubblico-private, nonché la capacità di gestire rischi esogeni quali pandemie, cambiamenti climatici e instabilità geopolitica. Coerentemente con tale impostazione, il 66,3% degli operatori appartenenti a questo sottogruppo ritiene che le agenzie fisiche manterranno una posizione dominante, a fronte del 33,7% che crede nel maggior successo del canale online.

Fig. 2. Albero di classificazione



L’analisi, dunque, evidenzia un comparto tutt’altro che omogeneo. Sebbene la percezione prevalente continui a favorire le agenzie fisiche, il futuro del mercato dei viaggi appare segnato da una netta dicotomia strategica. Su un fronte, si afferma un orientamento che riconduce la competitività al fattore umano, valorizzando la consulenza personalizzata, il capitale umano e la gestione del territorio, riconoscendo al canale fisico un ruolo centrale nelle traiettorie evolutive del settore. Sull’altro lato, si rafforza una visione che lega il successo all’innovazione tecnologica, fondata su investimenti in digitalizzazione e sul conseguimento di economie di scala: secondo questo approccio, le piattaforme online rappresentano l’evoluzione del mercato.

III.4. Analisi SWOT

Sulla base delle evidenze emerse è stata elaborata una matrice SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) che sintetizza in modo chiaro i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce del mercato turistico (Tabella 11), fornendo uno strumento strategico utile a guidare le decisioni degli operatori e a orientare politiche e interventi volti a sostenere competitività e sviluppo sostenibile del settore. Nello specifico, l’analisi prende in esame impatto, verosimiglianza e desiderabilità³ di quattordici

³ Per ciascuno dei fattori sopraelencati sono stati formulati tre quesiti oggetto di analisi orientati a rilevarne, entro un orizzonte temporale ventennale, l’impatto (molto negativo, negativo, positivo, molto positivo), la verosimiglianza (quanto è verosimile che il

fattori chiave per il futuro del turismo (Tabella 12) delineando il quadro di un settore caratterizzato da elevate prospettive di sviluppo, ma al contempo esposto a sfide complesse e multidimensionali.

Tabella 11. Matrice SWOT

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Formazione degli operatori - Patrimonio culturale - Esperienze autentiche - Integrazione dei trasporti - Innovazione nei trasporti sostenibili - Sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistenza al cambiamento - Difficoltà nella gestione della stagionalità
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> - Boom turismo esperienziale - Transizione verso la sostenibilità ambientale - Digitalizzazione responsabile - Mercato accessibilità universale - Turismo partecipativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiamenti climatici - Overtourism e saturazione - Digital divide ed esclusione - Sostituzione digitale dell'esperienza fisica - Vulnerabilità a crisi globali - Polarizzazione del mercato

I punti di forza rappresentano i fattori su cui il settore turistico può contare per il proprio sviluppo futuro e ricomprendono i driver che hanno ricevuto consenso quasi unanime da parte dei rispondenti in termini di impatto positivo e desiderabilità. In dettaglio, la formazione degli operatori rappresenta un asset fondamentale con il 99,1% di giudizi positivi: operatori turistici formati sono la chiave per offrire esperienze di qualità, gestire la complessità tecnologica e rispondere alle crescenti aspettative dei viaggiatori. Con una desiderabilità pari a 87,1 e una verosimiglianza pari 75,3, il patrimonio culturale rappresenta un elemento strategico solido e duraturo, la cui valorizzazione offre un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. La crescente domanda di esperienze autentiche è espressione di una chiara direzione del mercato verso il turismo esperienziale e la valorizzazione delle tradizioni locali: il 96,7% di impatti positivi e la verosimiglianza più alta (75,7) confermano una tendenza forte e consolidata. L'integrazione tra diverse modalità di trasporto (ferroviario, aereo, marittimo) come fattore strategico per il miglioramento dell'accessibilità turistica assume un ruolo centrale nello sviluppo del turismo futuro registrando un'elevata incidenza di giudizi positivi (97,9%) nonché un alto livello di desiderabilità (85,1). L'alto livello di desiderabilità (82,5) attribuito all'innovazione nei trasporti sostenibili (treni ad alta velocità, mobilità elettrica, servizi di sharing) evidenzia una crescente attenzione e apertura verso queste forme di mobilità. La sicurezza è un prerequisito fondamentale per il turismo: il 95,8% di impatti positivi, unitamente a un alto livello di desiderabilità (79,3), evidenzia come il rafforzamento delle misure di sicurezza nelle destinazioni sia percepito quale investimento strategico, in grado di accrescere la fiducia dei visitatori e l'attrattiva complessiva dei territori.

I punti di debolezza comprendono elementi critici o controversi che potrebbero limitare lo sviluppo del settore turistico se non adeguatamente gestiti. Nello specifico, emerge una diffusa resistenza alle

fattore positivo o negativo si manifesterà entro il 2045, in una scala 0 a 100 dove: 0= minima possibilità di verificarsi e 100= massima possibilità di verificarsi) e la desiderabilità (quanto è desiderabile il fattore per il turismo, in una scala da 0 a 100 punti, dove: 0 = estremamente non desiderabile e 100 = estremamente desiderabile).

innovazioni tecnologiche. Il turismo virtuale tende a essere percepito, infatti, come un fattore problematico piuttosto che come una leva di crescita. La presenza di una quota significativa di giudizi negativi (53,6%) e il basso livello di desiderabilità (45,9) evidenziano il timore che le esperienze virtuali possano sostituire o svalutare il viaggio fisico. Per quanto riguarda l'impatto dell'Intelligenza Artificiale e delle piattaforme digitali sulla trasformazione dell'esperienza turistica, pur in presenza di una prevalenza di valutazioni positive (72,1%), la quota di giudizi negativi (27,9%) rimane significativa e riflette un clima di incertezza. Inoltre, l'elevato livello di verosimiglianza (71,6), a fronte di una desiderabilità più moderata (61,2), rende plausibile attendersi che il ricorso a simili strumenti possa incidere in modo significativo sulla fruizione turistica, pur suscitando riserve. Anche la gestione della stagionalità mediante eventi culturali e sportivi si configura come un potenziale elemento di debolezza del sistema turistico: sebbene il contributo di tali eventi nel contrasto alla stagionalità turistica sia valutato positivamente dalla maggioranza dei rispondenti (77,9%), la presenza di una quota non trascurabile di giudizi negativi (22,1%), unitamente allo scarto rilevato tra verosimiglianza e desiderabilità, in favore della seconda, segnala diffuse perplessità circa l'effettiva efficacia di queste strategie.

Le opportunità rappresentano fattori e tendenze che il settore può valorizzare per promuovere crescita e sviluppo. In particolare, la crescente domanda di turismo consapevole, orientata verso esperienze autentiche e culturalmente significative (verosimiglianza 75,7 e desiderabilità 85,7), offre notevoli potenzialità alle destinazioni caratterizzate da patrimonio culturale, tradizioni enogastronomiche e artigianato locale. La sostenibilità ambientale costituisce un imperativo etico e un vantaggio competitivo (89,4% di impatti positivi) poiché risponde alle aspettative dei turisti e rafforza l'immagine responsabile delle destinazioni. Nonostante le perplessità, la tecnologia, in particolare l'impiego dell'intelligenza artificiale e delle piattaforme digitali, fornisce strumenti per personalizzare l'esperienza, gestire i flussi turistici e ottimizzare i servizi, aumentando l'efficienza operativa. L'accessibilità per persone con disabilità costituisce sia una responsabilità sociale sia un'opportunità economica significativa (93,6% di giudizi positivi; desiderabilità 77,7) allargando la platea dei fruitori e garantendo pari opportunità di accesso a tutti. Il coinvolgimento delle comunità locali, percepito come altamente positivo (90,3%), contribuisce a distribuire benefici, ad arricchire l'offerta turistica e a rafforzare la sostenibilità delle destinazioni.

Le minacce nel turismo sono legate ad aspetti con potenziale impatto negativo sul settore. Tra queste, i cambiamenti climatici risultano la minaccia più concreta: il 43,9% di giudizi negativi, associato a un'alta verosimiglianza (70,4), indica una percezione di un rischio concreto, mentre la bassa desiderabilità (54,7) riflette le preoccupazioni per conseguenze quali eventi meteorologici estremi e perdita di attrazioni naturali, che possono compromettere la competitività delle destinazioni. La saturazione delle mete più frequentate costituisce un'ulteriore minaccia: l'adozione di misure regolative per prevenire l'overtourism è giudicata necessaria (verosimiglianza 63,5 e desiderabilità 71,9). La digitalizzazione, se non accompagnata da adeguata alfabetizzazione, rischia di escludere segmenti di mercato e, seppur con una probabilità moderata (verosimiglianza 56,3) la diffusione di tecnologie immersive potrebbe ridurre la motivazione al viaggio fisico, soprattutto per segmenti sensibili al prezzo o per destinazioni remote. La sicurezza

costituisce una priorità strategica (desiderabilità 79,3), poiché pandemie, terrorismo, conflitti e instabilità politica ed economica possono minare la fiducia dei viaggiatori e compromettere la domanda turistica. Da ultimo, la polarizzazione tra turismo di lusso altamente personalizzato e turismo di massa potrebbe intensificarsi, comprimendo l'offerta per il segmento medio e limitando l'accessibilità complessiva delle destinazioni.

Tabella 12. Impatto, verosimiglianza e desiderabilità dei fattori chiave per il turismo

	Impatto (%)		Verosimiglianza (media)	Desiderabilità (media)
	molto negativo-negativo	positivo-molto positivo		
Sostenibilità ambientale	10,6	89,4	63,4	73,9
Coinvolgimento delle comunità locali nelle strategie turistiche	9,7	90,3	63,0	74,7
Necessità di regolamentare il turismo per evitare fenomeni di overtourism	18,5	81,5	63,5	71,9
Politiche per migliorare l'accessibilità alle strutture turistiche per persone con disabilità	6,4	93,6	64,6	77,7
Eventi culturali e sportivi come leva di de-stagionalizzazione	22,1	77,9	63,8	70,3
Investimenti nella formazione degli operatori	0,9	99,1	72,0	84,1
Cambiamenti climatici influenzeranno le destinazioni turistiche e le loro strategie di adattamento	43,9	56,1	70,4	54,7
Rafforzamento della sicurezza nelle destinazioni turistiche	4,2	95,8	66,6	79,3
Innovazione nei trasporti sostenibili (treni ad alta velocità, trasporto elettrico, mobilità condivisa)	4,8	95,2	63,7	82,5
Integrazione dei trasporti (ferroviario, aereo, marittimo) per migliorare l'accessibilità	2,1	97,9	66,0	85,1
Intelligenza Artificiale e piattaforme digitali come determinanti del cambiamento dell'esperienza turistica	27,9	72,1	71,6	61,2
Integrazione del turismo virtuale (VR, AR, esperienze immersive) nell'esperienza reale	53,6	46,4	56,3	45,9
Domanda crescente di esperienze turistiche autentiche (cultura locale, enogastronomia, artigianato)	3,3	96,7	75,7	85,7
Patrimonio culturale come motore di attrazione per il turismo	2,7	97,3	75,3	87,1

L'analisi, quindi, evidenzia un settore in evoluzione, caratterizzato da significative opportunità di crescita e da sfide strutturali che richiedono interventi mirati:

- investire nella formazione: sviluppare competenze digitali, linguistiche e relazionali degli operatori per sostenere innovazione e competitività;
- promuovere un turismo sostenibile: ridurre le emissioni, adattare i territori e diversificare

- l'offerta;
- sviluppare il turismo esperienziale: valorizzare esperienze e identità locali per generare valore sostenibile e rafforzare la competitività;
 - gestire la tecnologia come fattore abilitante: utilizzare strumenti digitali e intelligenza artificiale a supporto dell'efficienza e della personalizzazione, preservando la centralità dell'esperienza umana;
 - contrastare l'overtourism: monitorare i flussi, promuovere destinazioni alternative, favorire la de-stagionalizzazione e coinvolgere le comunità locali;
 - creare un ecosistema turistico integrato e accessibile: potenziare l'integrazione dei trasporti, garantire accessibilità universale e coinvolgere le comunità locali per costruire destinazioni inclusive e ben connesse.

III.4. Conclusioni

Il turismo del 2045 si costruisce su persone, esperienze e tecnologia, integrate in modo sostenibile: sempre più personalizzato, esperienziale e tecnologicamente integrato, con una centralità rinnovata della relazione umana e del capitale professionale. La competitività futura del settore non sembra più determinata dalla riduzione dei costi o dall'espansione su larga scala, ma dalla qualità dei servizi, dall'innovazione continua e dalla formazione delle risorse umane. Il fattore umano, lungi dall'essere marginalizzato dalla digitalizzazione, viene percepito come complementare e indispensabile per aggiungere valore all'esperienza turistica. Gli operatori riconoscono le direttrici fondamentali di trasformazione: la domanda più consapevole e frammentata, orientata verso autenticità, flessibilità e micro-esperienze, in cui il viaggio è vissuto come ricerca di significato e identità; la digitalizzazione diffusa e selettiva, in grado di potenziare la consulenza attraverso strumenti come intelligenza artificiale, analisi predittiva e realtà aumentata nella costruzione di prodotti personalizzati; la ridefinizione del ruolo di agenzie e tour operator, sempre meno intermediari e sempre più curatori di esperienze, gestori di reti e consulenti in grado di interpretare bisogni complessi e tradurli in itinerari coerenti e sostenibili. Il mercato turistico mostra, dunque, un potenziale di crescita significativo, a condizione che vengano mantenuti il valore consulenziale umano, l'integrazione intelligente della tecnologia, l'attenzione all'autenticità, la gestione proattiva delle sfide ambientali e la costruzione di collaborazioni strategiche. La sfida sarà trasformare le intenzioni strategiche in azioni concrete, colmando il divario tra obiettivi auspicati e realizzazione effettiva per generare valore duraturo per territori, comunità e visitatori.



CAPITOLO IV

IL FUTURO DEI GRANDI EVENTI SPORTIVI, MUSICALI E CULTURALI

IV.1. Introduzione

I grandi eventi sportivi, musicali e culturali rappresentano oggi uno dei più rilevanti driver di generazione e amplificazione dei flussi turistici, configurandosi come strumenti di sviluppo territoriale in grado di incidere su visibilità internazionale, mobilità dei visitatori e positiva performance economica delle destinazioni ospitanti. Nel dominio del turismo sportivo, mega-eventi quali Giochi olimpici, Campionati mondiali o grandi circuiti competitivi (Formula 1, Ciclismo, ecc.) fungono da attrattori globali in grado di attivare flussi diretti (spettatori, team, media) e flussi indiretti derivanti dall'effetto di legacy reputazionale e infrastrutturale (Fourie & Santana-Gallego, 2011). Parallelamente, gli eventi musicali e i festival culturali generano forme di mobilità turistica caratterizzate da elevata propensione alla spesa, forte engagement emotivo e capacità di costruzione di comunità temporanee, ma che possono diventare permanenti, verso la destinazione (Getz & Page, 2016; Richards, 2018). In particolare, i festival culturali vengono letti come dispositivi di place-making (Quinn, 2005) capaci di rafforzare l'identità del luogo, estendere la permanenza dei visitatori e favorire processi di destagionalizzazione (Tkaczynski & Rundle-Thiele, 2011).

La letteratura più recente sottolinea come il valore turistico degli eventi non risieda unicamente nella dimensione di attrattore di audience, ma soprattutto nella capacità di agire come piattaforme ecosistemiche, in cui offerta territoriale, filiere dell'ospitalità, governance istituzionale e tecnologie digitali convergono per produrre esperienze integrate e impatti duraturi (Buhalis, 2020; Perić, 2018). L'evento

diventa così un prodotto territoriale aumentato, la cui efficacia dipende dall'integrazione tra infrastrutture fisiche e digitali, capacità di coordinamento tra attori pubblici e privati, gestione sostenibile dei flussi e qualità delle competenze umane coinvolte (Mariani & Bonetti, 2020; Giampiccoli et al., 2015). Inoltre, il crescente utilizzo di tecnologie di intelligenza artificiale, big data e sistemi phygital sta ridefinendo tanto i processi organizzativi quanto le modalità di ingaggio del visitatore, abilitando forme di segmentazione della domanda, pricing dinamico, monitoraggio dei flussi e prolungamento dell'esperienza pre e post-evento (Li et al., 2021; Buhalis & Sinarta, 2019).

In questo contesto si inserisce la ricerca condotta su un campione di 96 stakeholder del settore turistico italiano focalizzata sul ruolo dei grandi eventi come leve di attrazione e crescita territoriale.

Tale indagine consente di leggere il settore come un sistema in transizione, in cui i grandi eventi sportivi, culturali e musicali emergono come abilitatori di flussi fuori stagione, hub esperienziali ibridi, piattaforme tecnologiche di engagement e spazi di governance collaborativa. In particolare, l'analisi esplorativa dei dati raccolti evidenzia la percezione degli eventi come strumenti potenti ma condizionati dall'integrazione dell'offerta; la preferenza per infrastrutture flessibili e venue ibride; l'orientamento verso modelli di partenariato pubblico-privato evoluti; la convergenza su strategie di comunicazione multicanale; la centralità della customer experience; infine, il ruolo trasversale dell'innovazione tecnologica e del capitale umano qualificato come fattori di competitività e resilienza.

L'insieme di queste evidenze conferma quanto già indicato in letteratura: lo sviluppo del turismo dei grandi eventi richiede un equilibrio sistemico tra competitività territoriale, sostenibilità, capitale umano e innovazione digitale (Ritchie & Crouch, 2003; Richards, 2018), e fornisce una base empirica utile sia alla modellazione dei profili decisionali, sia alla derivazione di implicazioni di policy per la crescita destagionalizzata e la governance sostenibile del turismo evento-driven.

Per modellare le strategie considerate fondamentali nei processi decisionali futuri è stata adottata la metodologia degli alberi di decisione. In particolare, è stato implementato un albero di classificazione CRT (Breiman, 1984) tenendo conto della tipologia di variabili rilevate.

Il presente contributo è organizzato come segue: il primo paragrafo introduce contenuti ed obiettivi della ricerca; il secondo paragrafo illustra brevemente la metodologia utilizzata per le analisi; il terzo presenta i risultati dell'analisi esplorativa dei dati rilevati nell'indagine; il quarto illustra i risultati ottenuti impiegando modelli statistici avanzati quali l'albero di decisione; il quinto discute i risultati nel framework dell'analisi SWOT e il sesto paragrafo presenta delle brevi considerazioni conclusive e alcune indicazioni di policy.

IV.2. Metodi

In questa sezione si introducono brevemente i metodi statistici proposti per l'analisi dei dati.

La regressione lineare multipla (Girone et al, 2019) riveste un ruolo operativo rilevante nei processi decisionali poiché consente di simulare scenari alternativi e di valutare ex ante gli effetti attesi delle

variazioni nelle variabili esplicative sulla variabile risposta.

Nell'ottica di proporre efficaci strumenti di analisi dei dati sui flussi turistici, il modello può risultare utile per orientare la pianificazione strategica e l'allocazione delle risorse sulla base di evidenze quantitative, mantenendo al contempo un'elevata interpretabilità dei risultati.

L'analisi statistica si fonda sulla costruzione di un modello di regressione lineare multipla utilizzato per esaminare la relazione tra la variabile Y , detta anche variabile dipendente o risposta, e un insieme di variabili X_i , dette indipendenti o esplicative, considerate congiuntamente.

Più precisamente, il modello consente di stimare sia l'effetto congiunto su Y che l'effetto marginale che ciascuna variabile esplicativa esercita sulla variabile dipendente, controllando per l'influenza delle altre componenti incluse nel modello.

La formula generalmente adottata è espressa come segue:

$$Y = \beta_0 + \sum_{i=1}^k \beta_i X_i + \varepsilon$$

dove Y rappresenta la variabile dipendente, X_i le variabili indipendenti, β_i i parametri da stimare e ε il termine di errore, che cattura la variabilità non spiegata dal modello.

I parametri β_i sono stimati mediante il metodo dei minimi quadrati ordinari, che garantisce stime non distorte ed efficienti sotto le ipotesi di linearità del modello, indipendenza delle osservazioni, omoschedasticità e normalità degli errori.

L'adeguatezza del modello è valutata attraverso indici di bontà di adattamento (il più noto è R^2) e mediante l'analisi della significatività statistica dei coefficienti stimati.

Il secondo metodo proposto per l'analisi multidimensionale dei dati è quello degli alberi di decisione o classificazione.

L'albero di classificazione di tipo CART (Classification and Regression Tree) è utilizzato per individuare i percorsi strategico-decisionali percepiti come efficaci per il futuro del turismo collegato ai grandi eventi. A completamento dell'analisi, per valutare, ordinare e gerarchizzare le scelte degli operatori è stata utilizzata anche la misura della importanza delle variabili standardizzate.

L'albero di classificazione consente di modellare le relazioni tra una variabile dipendente categoriale (Y) e un insieme di variabili esplicative (X_1, X_2, \dots, X_p) attraverso una procedura di segmentazione binaria della matrice dei dati, finalizzata alla generazione di sotto-partizioni annidate progressivamente più omogenee e maggiormente informative rispetto alla variabile risposta.

In questo studio, l'impiego di un approccio basato su alberi decisionali risulta preferibile rispetto all'adozione di altri modelli perché gode di una buona capacità interpretativa delle interazioni tra predittori e, soprattutto, può modellare anche effetti non lineari.

La scelta del metodo CART, oltre ad essere uno tra gli algoritmi di apprendimento supervisionato più diffusi per dati con risposta categoriale, è motivata dalla sua flessibilità metodologica e dalla robustezza

analitica nel trattamento di dati di natura qualitativa, quali quelli rilevati nella presente indagine.

Tale approccio non richiede stringenti ipotesi sulle distribuzioni statistiche sottostanti e, inoltre, consente di identificare agevolmente interazioni tra variabili, effetti non lineari e priorità causali, offrendo al contempo un grado elevato di interpretabilità delle regole di classificazione, elementi che lo rendono particolarmente adatto a un'analisi esplorativa dei dati oggetto di studio (Fasanelli et al., 2020; Piscitelli et al., 2022). Per questi motivi, i metodi basati su alberi decisionali trovano ampia applicazione nei contesti di data mining nelle scienze economiche e sociali.

Per una trattazione metodologica sistematica degli alberi decisionali, si rinvia ai contributi di Breiman et al. (1984).

IV.3 Analisi descrittiva del contesto dei grandi eventi musicali, sportivi e culturali

Data la ricchezza dei dati rilevati, l'analisi delle risposte degli intervistati viene di seguito illustrata prediligendo uno stile molto sintetico e seguendo i blocchi tematici corrispondenti ai temi chiave esplorati attraverso il questionario.

IV.3.1. Destagionalizzazione

Gli operatori intervistati attribuiscono ai grandi eventi un ruolo abilitante ma non autosufficiente nei processi di destagionalizzazione dei flussi turistici. Il 39% dei rispondenti ne subordina l'efficacia alla presenza di offerte integrate e pacchetti esperienziali, mentre il 28,5% li considera la leva primaria di attrazione fuori stagione. Complessivamente, emerge una visione pragmatica, che interpreta la destagionalizzazione come esito di strategie di lungo periodo, reti territoriali e integrazione dell'offerta, piuttosto che come effetto spontaneo dell'evento.

IV.3.2. Infrastrutture per l'organizzazione degli eventi: caratteristiche e dotazioni

Le preferenze degli operatori convergono verso spazi ibridi, flessibili e sostenibili. Il 39% indica grandi *venue* outdoor adattabili come asset competitivo, il 29,3% privilegia hub polifunzionali coperti per garantire fruibilità stagionale, il 24,4% sottolinea l'importanza di impianti sportivi multifunzionali e il 7,3% evidenzia il valore delle tecnologie immersive (ticketing smart, AR/VR) per ampliare engagement e reputazione territoriale. L'infrastruttura non è più letta come mera capacità ricettiva, ma come piattaforma esperienziale e identitaria.

IV.3.3. Ruolo di istituzioni e privati nella governance degli eventi

Il 44,6% dei rispondenti individua nel partenariato pubblico-privato equilibrato il modello di

governance più efficace, seguito da un 23,6% favorevole alla leadership privata con supporto logistico pubblico, un 22% orientato alla creazione di comitati misti permanenti, e un 9,8% che attribuisce al pubblico un ruolo prevalente di regia e garanzia dell'interesse collettivo. I dati confermano un orientamento verso modelli collaborativi, non gerarchici, fondati su responsabilità, regole condivise e coordinamento stabile.

IV.3.4. Strategie di comunicazione e promozione

La promozione dei grandi eventi assume una configurazione ibrida e multicanale. Il 33,8% degli intervistati privilegia partnership con media tradizionali per una più ampia legittimazione e visibilità, il 28,3% individua come canale più efficace le campagne social e digitali targettizzate, il 19,7% evidenzia il ruolo dei pacchetti turistici co-promossi con operatori di filiera, e il 18,2% richiama strategie di screen tourism (produzioni audiovisive) per rafforzare l'immagine territoriale. La comunicazione è concepita come processo narrativo e condiviso a livello di comunità, in cui i visitatori diventano amplificatori digitali del territorio.

IV.3.5. Leve per il rafforzamento dell'impatto economico-turistico degli eventi sportivi

L'impatto economico degli eventi sportivi è associato a dinamiche territoriali e di rete. Il 33,4% degli operatori intervistati considera estremamente importante l'organizzazione di eventi collaterali culturali ed enogastronomici per estendere permanenza e valore identitario, il 33,3% indica l'accessibilità logistica e la qualità dell'accoglienza come fattori critici, il 18,7% valorizza pacchetti per atleti e accompagnatori per sinergie di filiera, e il 14,6% sottolinea l'inclusione delle imprese locali per la redistribuzione dei benefici ad una rete di collaborazioni stabili sul territorio. L'evento viene, quindi, percepito come moltiplicatore sistemico di valore territoriale.

IV.3.6. Driver di crescita nello scenario a vent'anni

La crescita del comparto è proiettata sulle seguenti quattro leve interconnesse tra loro: customer experience e personalizzazione (45,5%), digitalizzazione e automazione dei processi (28,5%), espansione del turismo internazionale mediata da piattaforme globali (17,1%) e sostenibilità come requisito strutturale (8,9%). L'innovazione tecnologica, in particolare uso di Intelligenza Artificiale (IA) e big data, è vista come fattore di ottimizzazione ed engagement, ma sempre complementare al capitale umano, il quale è considerato condizione necessaria per la resilienza e la competitività in termini qualitativi.

IV.3.7. Canali di vendita del futuro

Secondo le opinioni degli operatori, il mercato evolverà verso un modello phygital: il 49,6% indica le agenzie di viaggio on line (OTA) e le piattaforme globali come canali dominanti, il 26% riconosce la

necessaria persistenza di agenzie fisiche per consulenza ad alta personalizzazione, il 17,1% segnala l'emergere di software verticali basati su IA per pricing dinamico e offerte data-driven e il 7,3% valorizza i canali diretti dei fornitori per autonomia e fidelizzazione. L'integrazione tra canali digitali e interazione umana è interpretata come fattore di equilibrio competitivo nello scenario futuro.

IV.3.8. Innovazioni tecnologiche più importanti in termini di impatto sullo scenario futuro

L'IA e gli assistenti virtuali emergono come innovazione trasversale per logistica, ticketing e gestione dei flussi (55,2%), seguiti da realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR) per engagement immersivo e ampliamento del pubblico (17,8%), big data e analisi predittiva (14,7%) per ottimizzazione decisionale e impatto economico e smart building (12,3%) per automazione, efficienza energetica e sicurezza. La tecnologia è interpretata come infrastruttura cognitiva e gestionale, integrata nel ciclo di vita dell'evento e funzionale alla sostenibilità e personalizzazione dell'esperienza.

IV.3.9. Sfide organizzative e fattori competitivi

Le principali sfide individuate dagli operatori sono le seguenti: formazione continua e capitale umano (44,7%), investimenti in innovazione digitale (30,9%) e costruzione di network e partnership stabili (22,8%); marginale (1,6%) la focalizzazione esclusiva sui rischi esterni, considerati affrontabili solo attraverso organizzazioni competenti e interconnesse. Tra i fattori competitivi per attrarre clienti, la qualità e affidabilità dei servizi (48%) prevale sulla leva prezzo (14,6%) e sull'assistenza-sicurezza come elemento integrato di fiducia (5,7%). La competitività futura è, quindi, fondata su fiducia, qualità percepita e personalizzazione coerente dell'offerta.

IV.4. Alcuni modelli statistici per il supporto delle decisioni

IV.4.1. Modelli predittivi: l'analisi di regressione

Come anticipato, la stima dell'impatto economico complessivo di un grande evento sportivo può essere affrontata mediante un modello statistico finalizzato al supporto dei processi decisionali che consenta di integrare l'approccio quantitativo con le esigenze operative degli stakeholder coinvolti.

Avendo come focus gli operatori del settore turistico e gli organizzatori di grandi eventi, l'analisi parte dall'identificazione delle principali componenti di spesa dirette e indirette generate dall'evento, considerate come variabili esplicative del ritorno economico complessivo.

In tale contesto, la spesa prodotta dagli atleti (X_1), dagli spettatori (X_2), dallo staff organizzativo (X_3), dai giudici e ufficiali di gara (X_4), le spese legate alle attività di media e comunicazione (X_5) e i costi indiretti o istituzionali (X_6), quali investimenti in infrastrutture, promozione e logistica, sono assunti come leve attraverso cui l'evento interagisce con il sistema economico e turistico del territorio ospitante.

Il ritorno economico complessivo dell'investimento, pubblico o privato o misto, rappresentato dalla variabile dipendente Y , può essere stimato mediante un modello di regressione lineare multipla, formalizzato secondo il modello classico:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon.$$

In questa formulazione, i coefficienti stimati forniscono una misura interpretabile dell'effetto marginale associato a ciascuna delle categorie di spesa anzidette, consentendo di comprendere quali voci contribuiscano in misura maggiore alla generazione di valore economico stimato dell'evento.

L'adozione di un modello di regressione consente di integrare una valutazione puramente descrittiva dell'impatto economico, offrendo uno strumento operativo efficace per la simulazione di scenari futuri alternativi e per la previsione degli effetti economici attesi al variare di scelte differenti.

Alimentato dai dati reali, detenuti dagli operatori del settore e non facilmente accessibili in quanto non pubblici, tale modello permette di valutare ex ante le conseguenze di diverse strategie organizzative e promozionali, supportando i decision makers nella pianificazione degli eventi, nell'allocazione efficiente delle risorse e nella valutazione dell'efficacia delle politiche di sviluppo turistico legate ai grandi eventi.

IV.4.2. Modelli basati su alberi di decisione

L'albero di classificazione (Figura 1) è stato stimato mediante algoritmo CRT (Classification and Regression Tree) sul dataset di 96 casi, con variabile dipendente definita dalla domanda *Quale sarà secondo lei il principale driver di crescita del suo settore nei prossimi 20 anni?* con l'obiettivo di individuare segmenti decisionali interpretabili utili alla predisposizione dello scenario futuro. La struttura dell'albero mostra una crescita asimmetrica dei rami e una profondità massima di 5 livelli, derivante dai parametri imputati al fine di ottenere un modello complesso in grado di apprendere regole di partizione progressivamente più specifiche.

Come evidenziato dalla tabella che illustra l'importanza delle variabili nella implementazione dell'albero (Tabella 1), la variabile con maggiore peso normalizzato risulta essere il positivo contributo che i grandi eventi culturali e sportivi possono dare alla destagionalizzazione del turismo, indicando che la percezione di tale contributo è uno dei predittori più influenti dell'albero, coerentemente con il suo impiego nello split ai livelli superiori. Seguono, per rilevanza, le sfide organizzative e competitive (formazione continua, network territoriali, investimenti in innovazione e digitalizzazione) e, tra le innovazioni tecnologiche che influenzeranno maggiormente il settore, la realtà virtuale aumentata per la promozione degli eventi, a conferma che il modello attribuisce un ruolo cruciale tanto alle pressioni competitive-organizzative quanto alle aspettative di innovazione tecnologica anche di tipo immersivo.

Focalizzando l'analisi sull'albero (Figura 1), quasi la metà degli intervistati evidenzia il ruolo della personalizzazione dei servizi e la customer experience come driver della domanda turistica futura:

elevata verosimiglianza di esperienze turistiche autentiche e di crescita della domanda di enogastronomia, artigianato e maggiore fruizione della cultura locale.

Il primo livello introduce criteri di partizione legati alle sfide competitive e organizzative nonché alle aspettative sul ruolo del sistema istituzionale. Tra i fattori competitivi rilevanti emergono la formazione continua per la valorizzazione del capitale umano, gli investimenti in innovazione e digitalizzazione e la gestione dei rischi esterni (cambiamenti climatici, pandemie o instabilità geopolitica). Fondamentali saranno i network territoriali e il ruolo che dovranno avere le istituzioni pubbliche in partnership con i privati. Si delineano, quindi, gruppi differenziati in termini di visione della crescita stimolata da leve di attrazione del cliente o meccanismi di governance mista (pubblico-privata). Nel livello successivo, l'albero seleziona le variabili relative alla desiderabilità del contributo dei grandi eventi alla destagionalizzazione del turismo (ramo sinistro) e all'esigenza di coinvolgimento comunità locali (ramo destro). Nel terzo livello è evidenziata la rilevanza dei fattori competitivi per incrementare l'attrattività verso i clienti quali l'offerta di pacchetti esperienziali personalizzati (ramo sinistro) e la qualità e affidabilità dei servizi offerti (digitalizzazione e automazione prenotazioni; prezzo e promozioni; assistenza continua e sicurezza). Nella parte finale dell'albero emerge la verosimiglianza della crescita della domanda di esperienze autentiche (customer experience personalizzata, digitalizzazione e ottimizzazione dei processi; automazione ed efficienza operativa). Queste ultime variabili che intercettano la maturità organizzativa della trasformazione digitale, quali digitalizzazione e ottimizzazione dei processi e automazione che risultano utili a separare profili con differente propensione tecnologica e efficienza.

A margine si precisa che si è scelto di non inserire tra i predittori le variabili caratterizzanti la dimensione aziendale (fatturato e numero dipendenti) e il profilo dell'intervistato, quali il sesso e l'anzianità di esperienza nel settore come operatore, perché, specialmente quest'ultima, nelle varie analisi svolte si era rivelata predittore troppo forte e in grado di "occultare" altre variabili legate alla visione strategica sugli scenari futuri del settore del turismo dei grandi eventi. Tali variabili sono, tuttavia, utili per ulteriori analisi di profilazione degli operatori intervistati.

Nel complesso, l'albero apprende una sequenza di discriminanti interpretabile in modo sintetico nella sequenza: valore destagionalizzante dei grandi eventi, complessità competitiva e innovazione immersiva, trend di domanda e impatti climatici, visione della governance e attrazione del cliente, maturità digitale e di efficienza interna dei processi e fattori sociali e tecnologici data-driven di contesto. Sebbene la elevata profondità dell'albero sia stata intenzionalmente impostata per ottenere elevata purezza nelle foglie, la presenza di nodi terminali con numerosità molto ridotte, tipica degli alberi di decisione non potati, potrebbe esporre al rischio di limitata generalizzabilità dei risultati. Tale limite sarà verificato e, eventualmente, superato in successive analisi tramite la crossvalidation.

Fig 1. Albero di decisione delle direttrici strategiche future del turismo legato ai grandi eventi

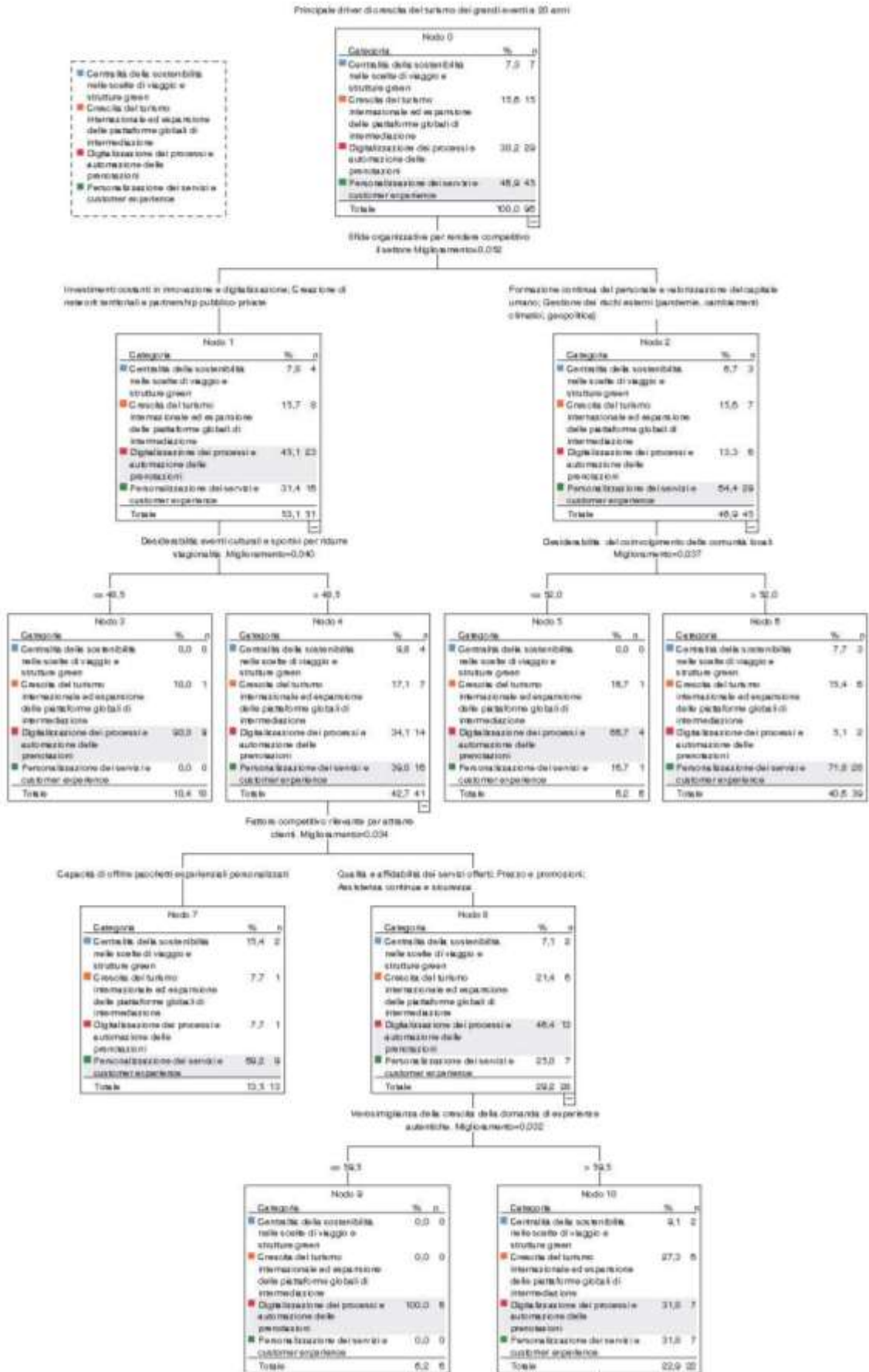


Tabella 1. Importanza normalizzata delle variabili indipendenti nell'albero

Variabile indipendente	Importanza	Importanza normalizzata
Desiderabilità di eventi culturali sportivi per ridurre la stagionalità del turismo	0,065	100,0%
Sfide organizzative per rendere più competitivo il settore	0,052	81,0%
Innovazioni tech che influenzeranno il settore: realtà virtuale e aumentata	0,044	67,7%
Fattori competitivi rilevanti per attrarre i clienti (prezzo, promozioni, qualità e affidabilità servizi offerti, pacchetti esperienziali personalizzati, assistenza continua e sicurezza)	0,040	62,4%
Ruolo delle istituzioni pubbliche per la promozione territoriale: Apulia Film Commission	0,034	51,8%
Desiderabilità del patrimonio culturale come motore attrazione	0,030	46,9%
Innovazioni tech che influenzeranno il settore: soluzioni di smart building e automazione	0,030	45,7%
Innovazioni tech che influenzeranno il settore: big data e analisi predittiva della domanda	0,029	45,4%
Verosimiglianza della importanza di migliorare accessibilità delle strutture turistiche per persone con disabilità	0,024	37,1%
Verosimiglianza dell'impatto dei cambiamenti climatici su destinazioni turistiche e relative strategia di adattamento	0,023	35,7%
Verosimiglianza della crescita della domanda di esperienze autentiche	0,022	34,0%
Desiderabilità della integrazione dei trasporti (ferroviario, aereo, marittimo)	0,021	32,7%
Verosimiglianza dell'uso di AI e piattaforme digitali per generare cambiamento nell'esperienza turistica	0,021	32,0%
Verosimiglianza dell'integrazione tra turismo virtuale e reale	0,020	31,1%
Verosimiglianza del patrimonio culturale come motore di attrazione	0,018	27,6%
Desiderabilità della crescita della domanda di esperienze autentiche	0,016	25,4%
Desiderabilità della importanza di investire nella formazione degli operatori	0,016	24,7%
Verosimiglianza di eventi culturali sportivi per ridurre la stagionalità del turismo	0,015	23,7%
Desiderabilità dell'integrazione tra turismo virtuale e reale	0,014	21,8%
Desiderabilità del coinvolgimento delle comunità locali	0,013	20,5%
Desiderabilità dell'uso di AI e piattaforme digitali per generare cambiamento nell'esperienza turistica	0,013	19,5%
Verosimiglianza della importanza di rafforzare la sicurezza nelle destinazioni turistiche	0,011	17,1%
Innovazioni future	0,010	15,8%
Verosimiglianza della necessità di regolamentare il turismo per evitare overtourism	0,010	15,1%
Desiderabilità di innovazione nei trasporti sostenibili (treni ad alta velocità, trasporto elettrico, mobilità condivisa)	0,008	12,2%
Verosimiglianza della integrazione dei trasporti (ferroviario, aereo, marittimo)	0,008	11,9%

Variabile indipendente	Importanza	Importanza normalizzata
Importanza dei grandi eventi per destagionalizzazione	0,007	10,6%
Principale canale di vendita	0,007	10,6%
Verosimiglianza del ruolo della sostenibilità ambientale	0,007	10,3%
Desiderabilità del ruolo della sostenibilità ambientale	0,007	10,2%
Ruolo delle istituzioni pubbliche rispetto ai privati	0,006	9,0%
Desiderabilità dell'importanza di rafforzare la sicurezza nelle destinazioni turistiche	0,006	8,9%
Desiderabilità della necessità di regolamentare il turismo per evitare overtourism	0,005	7,2%
Verosimiglianza del coinvolgimento delle comunità locali	0,003	4,8%
Verosimiglianza innovazione nei trasporti sostenibili (treni ad alta velocità, trasporto elettrico, mobilità condivisa)	0,002	3,2%
Desiderabilità della importanza di migliorare accessibilità delle strutture turistiche per persone con disabilità	0,002	3,1%
Verosimiglianza della importanza di investire nella formazione degli operatori	0,002	2,9%
Desiderabilità dell'impatto dei cambiamenti climatici su destinazioni turistiche e relative strategie di adattamento	0,002	2,8%
Ruolo delle collaborazioni con media nazionali e internazionali	0,002	2,7%

IV.5. Analisi SWOT

Per delineare il quadro delle direttrici di pianificazione strategica degli scenari futuri del settore del turismo legato ai grandi eventi, valorizzando le indicazioni emerse dalle interviste agli operatori del settore, è stata condotta una analisi SWOT.

In particolare, sono state implementate due analisi separate aventi differenti focus: la prima esamina i fattori di contesto emersi dalle risposte degli operatori come punti di forza (strengths), di debolezza (weaknesses), opportunità (opportunities) e minacce (threats) attuali e future per il settore. La seconda analisi, invece, si concentra sulla desiderabilità e verosimiglianza di specifici driver sui quali gli operatori intervistati si sono espressi attribuendo un punteggio da 0 a 100.

I risultati della prima analisi, illustrati nella matrice in Tabella 2, evidenziano che il settore turistico dei grandi eventi ha come forza interna l'orientamento all'esperienza e alla qualità dell'offerta, ma soffre debolezze legate a competenze, scala organizzativa e proattività digitale. Le opportunità esterne sono favorevoli perché il mercato va verso esperienze live, autentiche e aumentate dalla tecnologia; le minacce principali riguardano clima, sicurezza, pressione sui territori e competizione tra destinazioni.

Tabella 2. Matrice SWOT sui fattori chiave dello scenario futuro del turismo dei grandi eventi sportivi, musicali e culturali (le % si riferiscono alle risposte)

Vantaggi e Opportunità	Rischi e pericoli
<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Centralità della Customer experience maturata nell'evento come driver di crescita (46,9%). - Qualità e affidabilità dell'offerta come principale fattore competitivo (45,8%). - Visione strategica favorevole all'uso dei grandi eventi (ritenuti essenziali) per destagionalizzare se integrati in offerte/pacchetti (23,96%) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sfida: percezione di un gap di competenze interne (necessità di formazione) nella gestione professionale degli eventi (45,8%). - Sfida: colmare il ritardo in innovazione e digitalizzazione organizzativa (33,3%). - Limitata strutturazione interna di network territoriali e partnership operative (19,8%).
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Uso di eventi culturali e sportivi per stabilizzare i flussi fuori stagione: consenso combinato (44,8% utili se integrati + 24% essenziali). - Sviluppo di policy pubblico-private di governance degli eventi (partenariato equilibrato/comitato misto): supporto complessivo percepito >67%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competizione crescente tra destinazioni centrate sull'evento sportivo, musicale o culturale. - Elevati costi di adattamento infrastrutturale e tecnologico per mantenere competitività (VR/AR, smart building, big data)

La matrice SWOT in Tabella 3, invece, sintetizza le percezioni degli operatori turistici rispetto alle 14 possibili leve/pressioni collegate alla sostenibilità del turismo nei grandi eventi. I punteggi medi (0–100) di Verosimiglianza (quanto l'item è percepito come plausibile/realizzabile nel proprio ecosistema operativo) e Desiderabilità (quanto l'azione è percepita come utile o auspicabile per il turismo sostenibile degli eventi sportivi, musicali e culturali) sono stati impiegati come criteri empirici per l'assegnazione dei quadranti.

I criteri decisionali adottati per l'allocatione degli item nei quadranti sono i seguenti:

Strengths (livello interno): item associati a leve operative o asset direttamente controllabili da operatori o destination manager, caratterizzati da Desiderabilità alta (≥ 70) e Verosimiglianza almeno moderata (≥ 60), segnalando azioni ritenute utili e realisticamente implementabili.

Weaknesses (livello interno): item relativi a leve interne ma con Verosimiglianza bassa (< 65) o Desiderabilità insufficiente (< 60), indicando aree percepite come poco operative o difficili da trasformare in pratiche concrete.

Opportunities (livello esterno): item che riflettono trend di mercato, evoluzioni tecnologiche o indirizzi di policy pubblica, con Verosimiglianza alta (≥ 65) e Desiderabilità alta (≥ 65), ma non direttamente sotto il controllo individuale del singolo operatore, configurandosi come opportunità di sistema.

Threats (livello esterno): item che rappresentano pressioni o rischi sistemici reali (flussi eccessivi, impatti climatici, governance di destinazione), con Desiderabilità bassa (< 60) o dispersione percettiva elevata, segnalando vulnerabilità del contesto esterno e rischi di mancata realizzazione.

Tabella 3. Matrice SWOT sui fattori chiave dello scenario futuro del turismo dei grandi eventi sportivi, musicali e culturali

Vantaggi e Opportunità	Rischi e pericoli
<i>Strengths (livello interno)</i>	<i>Weaknesses (livello interno)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Importanza di investire in formazione degli operatori (V: 69,64 - D: 84,92) - Importanza di rafforzare la sicurezza nelle destinazioni evento (V: 72,35 - D: 76,68) - Patrimonio culturale come motore di attrazione turistica nei grandi eventi (V: 74,29 - D: 87,25) - Crescita della domanda di esperienze turistiche autentiche connesse ai grandi eventi (V: 73,38 - D: 73,66). 	<ul style="list-style-type: none"> - Regolamentazione turismo e contrasto overtourism non percepita come leva direttamente controllabile dai singoli operatori (V: 57,41 - D: 73,66) - Eventi culturali/sportivi come leva di destagionalizzazione percepiti come desiderabili ma poco operativi internamente (V: 57,25 - D: 69,25) - Integrazione turismo virtuale e reale ancora poco operativa e incerta come pratica interna (V: 57,63 - D: 50,13).
<i>Opportunities (livello esterno)</i>	<i>Threats (livello esterno)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Importanza politiche di accesso per disabilità (V: 58,22 - D: 79,07). - Impatto innovazione trasporti sostenibili (trend infrastrutturale/tecnologico della destinazione, V: 61,90 - D: 79,97) - Adozione crescente di AI e piattaforme digitali per l'esperienza turistica nei grandi eventi (V: 69,19 - D: 61,93) 	<ul style="list-style-type: none"> - Impatto dei cambiamenti climatici sulle destinazioni che ospitano grandi eventi (V: 67,73 - D: 51,91) - Overtourism come minaccia sistemica sui flussi turistici durante i grandi eventi, fuori dal controllo del singolo operatore (V: 57,41 – Desiderabilità percepita come sensibilità positiva ma rischio reale elevato) - Sostenibilità ambientale percepita come elevato rischio esterno, con incertezza alta e rischio di mancato allineamento agli standard della destinazione/evento (V: 60,42 - D: 73,66)

I risultati evidenziano che gli operatori turistici considerano come punti di forza interni soprattutto le dimensioni esperienziali, infrastrutturali e di capacità professionale. L'item con punteggi più elevati nel quadrante Strengths è Patrimonio culturale come motore di attrazione (Ver = 74,29; Des = 87,25), suggerendo che il turismo sostenibile nei grandi eventi sia percepito innanzitutto come un vantaggio competitivo legato agli attrattori culturali locali, capaci di generare valore ed engagement esperienziale. Analogamente, item quali investire nella formazione degli operatori (Ver = 69,64; Des = 84,92), rafforzare la sicurezza delle destinazioni evento (Ver = 72,35; Des = 76,68) e, come opportunità, l'integrazione dei trasporti accessibili/turistici (Ver = 61,90; Des = 79,97) confermano l'importanza percepita di capitale umano, sicurezza e mobilità inclusiva come leve operative solide per la sostenibilità del turismo negli eventi.

Il quadrante Weaknesses raccoglie item che, pur desiderabili sul piano concettuale, non vengono percepiti come strumenti operativi direttamente gestibili dagli operatori, oppure mostrano una limitata credibilità implementativa interna. Regolamentazione contro l'overtourism (Ver = 57,41; Des = 73,66) e destagionalizzazione tramite eventi culturali/sportivi (Ver = 57,25; Des = 69,25) mostrano punteggi di verosimiglianza bassi, indicando che gli operatori ritengono tali azioni dipendenti da governance esterna o infrastrutture di destinazione, non da iniziative individuali o, comunque, sulle quali poter positivamente

incidere. L'item Integrazione turismo virtuale–reale (Ver = 57,63; Des = 50,13) riflette invece una debolezza interna sia in credibilità che in valore percepito, aggravata da elevata dispersione percettiva nel campione (come attestato dalla elevata dispersione nelle risposte), suggerendo una maturità ancora insufficiente della leva digitale ibrida nella filiera turistica dei grandi eventi.

Per quanto riguarda le Opportunities, item quali crescente attenzione di policy sull'accessibilità universale/disabilità (Ver = 58,22; Des = 79,07) e adozione di AI/piattaforme digitali per l'esperienza turistica negli eventi (Ver = 69,19; Des = 61,93) riflettono un ecosistema esterno percepito come favorevole all'innovazione e all'inclusione, con valore atteso in crescita grazie a normative, fondi, tecnologie e partnership pubblico–private che caratterizzano le destinazioni connesse alla realizzazione di grandi eventi. Tali item non sono collocati nel livello interno della matrice perché la loro implementazione viene percepita come non dipendente dall'azione del singolo operatore, ma dal valore attribuito dal cliente alla destinazione o dall'evoluzione del mercato o della tecnologia.

Infine, il quadrante Threats segnala le pressioni sistemiche con desiderabilità bassa o rischio percepito alto, in particolare Impatto dei cambiamenti climatici (Ver = 67,73; Des = 51,91, ds = 32,10) che combina l'alta plausibilità dell'impatto reale con una bassa desiderabilità e forte incertezza percettiva, configurandosi come minaccia critica per la sostenibilità soprattutto operativa delle destinazioni evento. Overtourism come rischio sui flussi turistici durante i grandi eventi (Ver = 57,41) si colloca anch'esso tra le minacce perché rappresenta un rischio sistemico percepito come molto effettivo e reale sulle risorse e sui residenti, che non può essere mitigato dal singolo operatore, nonostante la desiderabilità rifletta una sensibilità forte verso il tema.

IV.6. Conclusioni

Il presente studio analizza il ruolo dei grandi eventi sportivi, culturali e musicali come driver di sviluppo turistico territoriale, con particolare attenzione alle dimensioni di destagionalizzazione, governance, infrastrutture, innovazione digitale e sostenibilità, adottando un approccio multi-metodo su un campione di 96 operatori italiani.

I risultati consentono di definire i grandi eventi come dispositivi ad elevato potenziale di attivazione dei flussi, la cui efficacia dipende in misura cruciale dalla capacità del territorio di trasformare l'evento in piattaforma ecosistemica, integrando offerta, infrastrutture, tecnologie, competenze e coordinamento istituzionale.

In primo luogo, l'analisi descrittiva evidenzia una visione prevalentemente pragmatica e sistemica: la destagionalizzazione è percepita come esito di strategie di lungo periodo e di integrazione dell'offerta più che come effetto automatico dell'evento; le venue sono interpretate non solo come "capienza", ma come infrastrutture flessibili e ibride abilitatrici di esperienze; la governance ottimale è individuata in forme di partenariato pubblico-privato e coordinamento stabile; la comunicazione risulta orientata a modelli multicanale e alla costruzione narrativa condivisa del territorio.

In tale quadro, gli operatori riconoscono l'innovazione tecnologica (Intelligenza Artificiale, Realtà aumentata – AR, Realtà virtuale-VR, big data, smart building) come infrastruttura cognitiva e gestionale che potenzia gestione dei flussi, personalizzazione e ingaggio, pur sottolineando il carattere complementare e non sostitutivo del capitale umano.

In secondo luogo, i modelli basati su alberi di decisione (CRT) contribuiscono a rendere interpretabile la struttura delle preferenze e delle aspettative di scenario, evidenziando come l'orientamento verso i driver futuri del settore sia discriminato principalmente dalla desiderabilità della destagionalizzazione tramite eventi e, successivamente, dalla percezione delle sfide competitive-organizzative e delle innovazioni immersive.

I percorsi decisionali appresi dall'albero suggeriscono che la crescita nel turismo evento-driven non è interpretata attraverso un'unica leva, ma come combinazione di: potenziale destagionalizzante dell'evento, complessità competitiva e maturità tecnologica, trend di domanda e impatti esogeni (incluso il clima), visione della governance, efficienza interna e digitalizzazione dei processi, con fattori sociali e data-driven come elementi di rifinitura. Al contempo, la profondità dell'albero e la presenza di foglie con numerosità ridotte richiedono cautela rispetto alla generalizzabilità e suggeriscono l'opportunità di verifiche tramite potatura e cross-validation.

Infine, l'analisi SWOT integra e rende operativa la lettura dei risultati traducendoli in direttrici strategiche. La SWOT "di contesto" evidenzia come punti di forza la centralità della customer experience e la qualità dell'offerta, mentre le debolezze rimandano a gap di competenze, ritardi digitali e limitata strutturazione delle partnership.

La SWOT basata su verosimiglianza e desiderabilità dei driver di sostenibilità conferma come principali strengths interne il patrimonio culturale come motore di attrazione, la formazione, la sicurezza e l'integrazione dei trasporti; individua come debolezza l'operativizzazione di strumenti percepiti come desiderabili ma poco controllabili (regolazione anti-overtourism e destagionalizzazione via eventi) e l'integrazione turismo virtuale-reale, caratterizzata da bassa desiderabilità e bassa credibilità. Le opportunità emergono nell'evoluzione delle politiche di accessibilità e nel potenziale di innovazione infrastrutturale e digitale, mentre le threats si concentrano sugli impatti climatici e sulle pressioni da overtourism, ossia rischi sistemici che richiedono capacità di governance e strumenti di monitoraggio oltre il perimetro dei singoli operatori.

Nel complesso, lo studio contribuisce alla letteratura sul turismo evento-driven offrendo una lettura integrata che combina: (i) evidenze descrittive sulle preferenze degli stakeholder, (ii) modellazione interpretabile dei profili decisionali tramite CRT, (iii) stima delle relazioni tra dimensioni della sostenibilità, e (iv) traduzione dei risultati in implicazioni strategiche mediante SWOT.

Sul piano manageriale e di policy, i risultati suggeriscono che la competitività sostenibile delle destinazioni evento-driven richiede priorità chiare: investimento nel capitale umano, progettazione di mobilità integrata e accessibile, valorizzazione degli attrattori culturali e dell'autenticità, adozione responsabile di tecnologie digitali per gestione dei flussi e customer experience, e rafforzamento di assetti di

governance collaborativa in grado di mitigare rischi esogeni (clima, overtourism, sicurezza).

Tra i limiti della ricerca si segnala la dimensione e rappresentatività del campione. Un incremento della dimensione attraverso ulteriori indagini consentirà di replicare l'analisi con risultati più robusti nonché di effettuare comparazioni tra differenti tipologie di destinazioni e di eventi.

Tali sviluppi permetterebbero di rafforzare la generalizzabilità dei risultati e di supportare con maggiore precisione la progettazione di politiche per la crescita destagionalizzata e sostenibile del turismo legato ai grandi eventi.

IV.6.1. Implicazioni e raccomandazioni di policy

Le evidenze emerse dal presente studio suggeriscono che il turismo dei grandi eventi sportivi, musicali e culturali richieda un ripensamento delle politiche pubbliche e delle strategie imprenditoriali in una logica integrata e multilivello.

Sul piano della policy pubblica, i risultati indicano la necessità di superare approcci episodici e frammentati alla promozione degli eventi, orientando le scelte verso strategie territoriali di medio-lungo periodo capaci di trasformare l'evento in una piattaforma permanente di creazione di valore turistico, economico e sociale. In tale prospettiva, la destagionalizzazione non può essere considerata un effetto automatico dell'evento, ma il risultato di politiche coordinate che integrino programmazione culturale e sportiva, mobilità accessibile, offerta esperienziale e servizi turistici di qualità.

Un ambito prioritario è ricoperto dalla governance. Le preferenze espresse dagli operatori convergono verso modelli di partenariato pubblico-privato evoluti, suggerendo alle istituzioni un ruolo di regia strategica, coordinamento e regolazione, a supporto e in sinergia con la gestione diretta. Strumenti quali comitati di destinazione, cabina di regia sugli eventi o agenzie territoriali specializzate possono favorire continuità decisionale, coordinamento per ridurre la frammentazione e maggiore efficacia nell'uso delle risorse. Parallelamente, agli operatori privati è richiesto un rafforzamento della capacità di cooperazione, attraverso reti d'impresa, consorzi e accordi di filiera che consentano di integrare servizi, costruire pacchetti esperienziali e redistribuire i benefici economici sul territorio.

Sul piano infrastrutturale, le politiche pubbliche dovrebbero privilegiare investimenti in venue flessibili, multifunzionali e sostenibili, concepite come hub territoriali utilizzabili lungo l'intero arco dell'anno.

Per gli imprenditori del settore ciò implica un orientamento verso modelli di business capaci di valorizzare tali infrastrutture oltre il singolo evento attraverso servizi complementari, eventi collaterali e forme di ibridazione tra cultura, sport, enogastronomia e intrattenimento. In questo quadro, l'accessibilità universale e la qualità della mobilità emergono come fattori competitivi chiave, su cui pubblico e privato sono chiamati a investire in modo coordinato.

Un ulteriore asse strategico riguarda l'innovazione digitale. Le politiche di supporto all'innovazione dovrebbero incentivare l'adozione di tecnologie quali intelligenza artificiale, big data, realtà aumentata

e sistemi di monitoraggio dei flussi come strumenti di gestione sostenibile, sicurezza e personalizzazione dell'esperienza. Per gli operatori privati, tali tecnologie rappresentano leve competitive per migliorare pricing dinamico, customer experience e fidelizzazione a condizione che siano integrate in modelli organizzativi maturi e supportate da competenze adeguate. Ne deriva una raccomandazione trasversale sull'investimento nel capitale umano: formazione continua, upskilling digitale e sviluppo di competenze manageriali emergono come prerequisiti per la resilienza e la competitività del settore.

Infine, rispetto ai rischi sistemici evidenziati dall'analisi, in particolare cambiamenti climatici e overtourism, le politiche pubbliche dovrebbero dotarsi di strumenti di pianificazione, capacity management e regolazione dei flussi basati su dati e indicatori condivisi. Gli imprenditori sono chiamati a adottare pratiche responsabili di gestione della domanda, diversificazione dell'offerta temporale e spaziale e coinvolgimento delle comunità locali, contribuendo attivamente alla sostenibilità sociale e ambientale delle destinazioni evento-driven.

In conclusione, la competitività futura del turismo dei grandi eventi dipenderà dalla capacità di allineare policy pubbliche e strategie imprenditoriali all'interno di ecosistemi territoriali collaborativi, in cui l'evento non rappresenti un fine, ma un nodo strategico di sviluppo sostenibile, inclusivo e destagionalizzato.



CAPITOLO V

IL FUTURO DEL TURISMO ENOGASTRONOMICO

V.1. Introduzione

L'evoluzione del concetto di sostenibilità, insieme alla crescente disponibilità di informazioni statistiche, richiede un costante processo di revisione e affinamento degli indicatori utilizzati per rappresentare il benessere nelle società contemporanee. Il turismo sostenibile si è affermato come un ambito di particolare rilevanza come una forma di turismo che rispetta le risorse da cui dipende il futuro stesso del settore, in particolare l'ambiente fisico e il tessuto sociale delle comunità ospitanti (Swarbrooke, 1999). Oltre alla tutela ambientale, al turismo sostenibile sono state attribuite funzioni quali il rafforzamento dell'identità e dell'orgoglio culturale delle comunità locali (Epler Wood, 2002), l'empowerment dei residenti e degli stakeholder locali (Scheyvens, 1999) e la protezione della biodiversità e del capitale naturale (Christ et al., 2003). Parallelamente, la letteratura ha ampiamente documentato gli impatti sociali e ambientali negativi associati a uno sviluppo turistico non controllato, evidenziando come siano spesso i residenti a sostenere i costi delle forme di turismo più convenzionali senza benefici proporzionati (Briassoulis, 2002; Dolnicar, 2004).

In questo studio viene applicata una Two-Step Cluster Analysis utilizzando i dati inerenti aspetti legati alla sostenibilità nel settore del turismo enogastronomico in Puglia al fine di identificare profili omogenei di stakeholder sulla base delle percezioni di desiderabilità e verosimiglianza di differenti traiettorie di sviluppo turistico. Tale tecnica risulta particolarmente adatta alla gestione di dati misti e consente di determinare automaticamente il numero ottimale di cluster sulla base di criteri di qualità statistica e interpretabilità. I cluster

individuati delineano configurazioni differenziate di attori, caratterizzate da diversi livelli di maturità, orientamento alla sostenibilità e capacità di anticipare scenari futuri, che spaziano da operatori più tradizionali e fortemente radicati nel territorio a profili maggiormente innovativi e orientati alla sostenibilità.

Lo studio fornisce un quadro complessivo e metodologicamente robusto della sostenibilità nel turismo enogastronomico pugliese. I risultati offrono indicazioni rilevanti per decisori pubblici e destination manager, supportando la progettazione di strategie differenziate e basate su evidenze empiriche, in grado di tenere conto della diversità degli stakeholder e della natura multidimensionale dello sviluppo turistico sostenibile a livello regionale.

V.2. Il turismo enogastronomico

V.2.1. Focus sul turismo enogastronomico nella Regione Puglia

Il focus sul turismo enogastronomico evidenzia il ruolo centrale della componente agroalimentare come leva strategica per lo sviluppo territoriale, in particolare in regioni come la Puglia, caratterizzate da elevati livelli di biodiversità agricola, da una forte identità gastronomica e da tradizioni rurali profondamente radicate. Negli ultimi anni, il turismo enogastronomico ha registrato una crescita significativa a livello nazionale, riflettendo una domanda crescente di esperienze legate ai prodotti locali, alle tradizioni e all'autenticità territoriale. In questo contesto, la Puglia emerge come una delle destinazioni più promettenti, sebbene la piena valorizzazione di tali opportunità richieda un'evoluzione qualitativa dell'offerta turistica.

La letteratura evidenzia come il futuro del turismo enogastronomico non possa basarsi esclusivamente sul consumo dei prodotti o sulla vendita diretta, ma debba orientarsi verso lo sviluppo di offerte esperienziali e immersive in grado di coinvolgere i visitatori sia sul piano emotivo sia su quello cognitivo. Le esperienze enogastronomiche sono sempre più interpretate come strumenti narrativi attraverso cui i territori vengono raccontati, integrando prodotti locali, paesaggi, tradizioni e pratiche sociali. In questa prospettiva, i paesaggi agricoli, in particolare quelli olivicoli e vitivinicoli, assumono una valenza culturale, simbolica e rigenerativa, strettamente connessa ai concetti di sostenibilità, benessere e identità locale. Prodotti come l'olio extravergine di oliva vengono pertanto considerati non solo come beni alimentari, ma anche come elementi del patrimonio culturale e come espressioni del capitale territoriale.

Un'ulteriore dimensione rilevante riguarda la crescente importanza di modelli di governance basati sulla rete. Il coordinamento tra produttori, ristoratori, cantine, strutture agrituristiche, artigiani e amministrazioni locali è sempre più riconosciuto come una condizione necessaria per la costruzione di sistemi territoriali integrati e di offerte turistiche coerenti. Iniziative collettive, quali i club di prodotto e le reti rurali, rappresentano strumenti attraverso cui le destinazioni possono migliorare l'accessibilità, l'autenticità e la qualità complessiva delle esperienze offerte, generando ricadute economiche e sociali a livello locale.

L'innovazione tecnologica assume anch'essa un ruolo crescente nello sviluppo del turismo enogastronomico. Gli strumenti digitali che spaziano dalle tecnologie immersive ai sistemi di tracciabilità e certificazione sono principalmente interpretati come fattori abilitanti, in grado di supportare la narrazione, la trasparenza e

il coinvolgimento dei visitatori. Tuttavia, sia la letteratura sia le evidenze empiriche sottolineano come la tecnologia non possa sostituire la centralità dell'esperienza diretta e della relazione umana, che restano elementi fondanti della creazione di valore nel turismo enogastronomico. L'innovazione digitale va quindi intesa come complementare, e non sostitutiva delle dimensioni relazionali ed esperienziali.

Infine, diversi studi mettono in luce la persistenza di criticità strutturali che incidono sullo sviluppo del turismo enogastronomico in Puglia, tra cui i limiti infrastrutturali, la frammentazione del coordinamento strategico e i gap nelle competenze professionali. L'accessibilità alle aree rurali e interne, la necessità di strategie integrate di destination management e la disponibilità di figure professionali adeguatamente formate emergono come fattori critici per la sostenibilità e la competitività del settore. Tali elementi rafforzano l'importanza di investimenti nel capitale umano, nella cooperazione istituzionale e nella pianificazione strategica, al fine di sostenere uno sviluppo duraturo e sostenibile del turismo enogastronomico.

V.2.2. Indagine statistica sul turismo enogastronomico

L'analisi empirica si basa su un'indagine rivolta agli stakeholder operanti nel settore del turismo enogastronomico. Del campione iniziale, composto da 177 attori attivi nel sistema nazionale del turismo enogastronomico, 94 hanno fornito risposte complete e utilizzabili ai fini dell'analisi. La raccolta dei dati è stata condotta tra il 22 settembre e il 31 ottobre 2025 mediante metodologie di intervista assistita, combinando tecniche CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) e CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), in linea con gli approcci di indagine mixed-mode comunemente adottati nella ricerca sul turismo e sulla sostenibilità per migliorare la copertura e l'affidabilità dei dati (Dolnicar, 2004).

Dal punto di vista strutturale, il campione è composto prevalentemente da micro e piccole imprese, una caratteristica ampiamente riconosciuta come tipica dei settori turistico e agroalimentare in Italia e nell'Europa meridionale (ISTAT, 2022; Hardy et al., 2002). In particolare, la maggior parte degli operatori dichiara di impiegare tra 1 e 5 addetti (39 rispondenti) o tra 6 e 10 addetti (30 rispondenti), mentre le imprese di medie e grandi dimensioni risultano nettamente sottorappresentate. Coerentemente, la distribuzione del fatturato mostra una forte concentrazione nelle fasce di reddito più basse: la maggioranza dei rispondenti dichiara un fatturato annuo inferiore a 499.000 euro (64 casi), seguita dalla fascia 500.000–999.999 euro (15 casi) e da quella 1.000.000–4.999.999 euro (11 casi). Le imprese con un fatturato annuo superiore a 5 milioni di euro risultano residuali. Tale struttura riflette la natura frammentata e fortemente radicata localmente dei sistemi di turismo enogastronomico, che spesso si basano su iniziative imprenditoriali di piccola scala strettamente connesse alle risorse territoriali (Briassoulis, 2002).

Per quanto riguarda l'esperienza professionale, il campione mostra un elevato livello di anzianità nel settore: la quota più consistente dei rispondenti dichiara oltre 20 anni di esperienza, seguita da coloro che operano nel settore da 16 a 20 anni. Ciò conferma che i partecipanti possiedono una conoscenza consolidata del settore e delle sue dinamiche evolutive, rafforzando il valore interpretativo delle loro valutazioni in merito alle traiettorie future di sviluppo turistico (Swarbrooke, 1999).

Un'ulteriore sezione del questionario ha riguardato la valutazione dei diversi driver dello sviluppo turistico, analizzati lungo due dimensioni distinte: desiderabilità e verosimiglianza. Tali dimensioni costituiscono la base sia per l'analisi di segmentazione sia per la costruzione degli indicatori compositi nella successiva fase di modellazione. Con riferimento alla desiderabilità, gli aspetti più valorizzati includono la tutela del patrimonio culturale e la promozione di esperienze turistiche autentiche, entrambi caratterizzati da punteggi particolarmente elevati. Anche la formazione, l'integrazione dei trasporti, l'innovazione nei sistemi di mobilità e la sicurezza emergono come fattori altamente desiderabili. Questi risultati sono coerenti con la crescente enfasi della letteratura sull'autenticità, sulla qualità esperienziale e sul capitale umano quali pilastri fondamentali dello sviluppo turistico sostenibile (Scheyvens, 1999; Mair, 2019). Al contrario, il turismo virtuale e l'intelligenza artificiale, sebbene sempre più presenti nel dibattito contemporaneo, mostrano livelli di desiderabilità inferiori rispetto ad altre dimensioni, suggerendo un atteggiamento più cauto nei confronti delle trasformazioni guidate dalla tecnologia.

La valutazione della verosimiglianza restituisce un quadro parzialmente differenziato. Sebbene il patrimonio culturale e le esperienze autentiche continuino a essere percepiti come traiettorie di sviluppo realistiche, si osserva una riduzione generalizzata dei punteggi rispetto alla desiderabilità. In particolare, l'innovazione tecnologica, la mitigazione del cambiamento climatico, la gestione dell'overtourism e la sostenibilità ambientale, pur essendo riconosciute come dimensioni altamente rilevanti, sono percepite come più difficili da implementare nel breve e medio periodo. Questo divario tra desiderabilità e verosimiglianza evidenzia una tensione tra visione strategica e fattibilità percepita, richiamando risultati già emersi in letteratura in merito alle barriere strutturali, organizzative e istituzionali che spesso ostacolano l'attuazione dei modelli di turismo sostenibile (Høyer, 2000; Gössling & Peeters, 2015; Dwyer et al., 2014).

Nel complesso, i risultati descrittivi delineano un settore caratterizzato da operatori esperti, prevalentemente di piccole dimensioni e fortemente orientati alla valorizzazione delle risorse culturali e territoriali, ma al contempo consapevoli delle sfide operative associate alla transizione verso modelli di turismo enogastronomico più innovativi e sostenibili.

V.2.3. Cluster Positioning Map

La mappa Desiderabilità–Verosimiglianza è uno strumento di sintesi che permette di confrontare diversi aspetti del futuro del turismo sulla base di due dimensioni fondamentali: quanto ciascun tema è ritenuto desiderabile e quanto è percepito come verosimile, cioè probabile che si realizzi. L'obiettivo non è prevedere con certezza ciò che accadrà, ma mettere in relazione aspirazioni e aspettative, facendo emergere le priorità, le tensioni e le incertezze che caratterizzano l'immaginario degli attori coinvolti. Attraverso la disposizione dei temi nello spazio della mappa, diventa possibile cogliere a colpo d'occhio quali direzioni di sviluppo sono considerate più promettenti, quali più problematiche e quali invece restano marginali.

La mappa in Figura 1 può essere letta attraverso quattro settori. In alto a destra si collocano le "priorità strategiche", cioè gli aspetti considerati sia desiderabili sia realistici, su cui conviene investire. In alto a

sinistra emergono gli “ideali difficili”, temi molto desiderati ma percepiti come poco realizzabili. In basso a destra si trovano i “cambiamenti inevitabili”, scenari poco desiderati ma ritenuti probabili. In basso a sinistra, infine, stanno i temi “marginali”, né particolarmente desiderati né ritenuti verosimili.

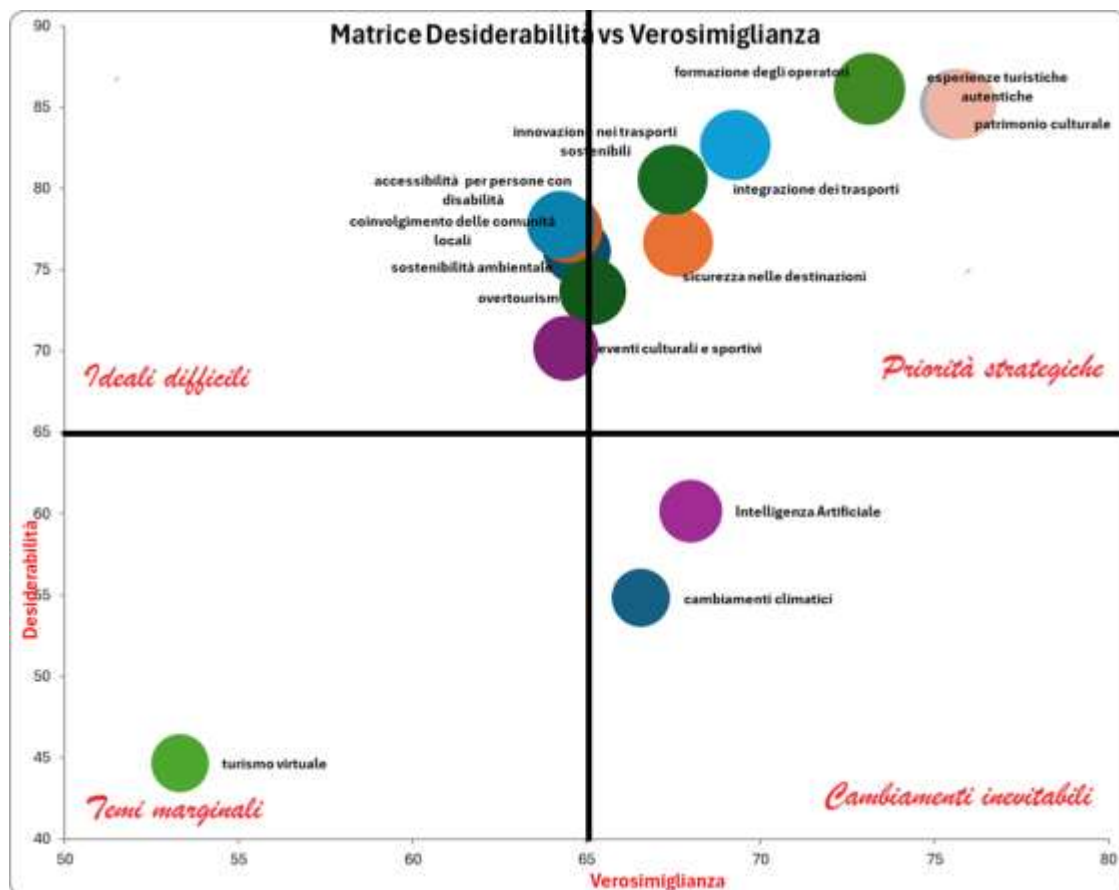
La mappa mostra una forte concentrazione dei temi nella parte alta e destra, indicando che la maggior parte degli aspetti analizzati è percepita come allo stesso tempo desiderabile e verosimile. Questo suggerisce una visione complessivamente positiva del futuro del turismo.

I temi che occupano le posizioni più forti sono formazione degli operatori, esperienze turistiche autentiche, patrimonio culturale, seguite da integrazione e innovazione nei trasporti sostenibili. Questi combinano alta desiderabilità e buona verosimiglianza e rappresentano le leve ritenute più centrali per l’evoluzione del settore.

Un gruppo intermedio comprende sostenibilità ambientale, sicurezza delle destinazioni, coinvolgimento delle comunità locali, accessibilità per persone con disabilità e gestione dell’overtourism: aspetti giudicati importanti, ma con qualche incertezza sulla loro piena realizzazione.

Alcuni temi si collocano in posizioni più marginali. Il turismo virtuale risulta poco desiderabile e poco verosimile, segnalando una diffusa diffidenza verso la sua capacità di affiancare o sostituire l’esperienza reale. Cambiamenti climatici e intelligenza artificiale appaiono relativamente verosimili ma meno desiderabili, indicando che sono visti come inevitabili ma non auspicabili.

Fig. 1. Cluster positioning map basati sulla desiderabilità e verosimiglianza



V.2.4. Analisi SWOT

La matrice SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) del turismo enogastronomico, costruita sulla base delle dimensioni di desiderabilità e verosimiglianza, restituisce un quadro articolato ma complessivamente favorevole allo sviluppo del settore, evidenziando al contempo alcune criticità strutturali e fattori di rischio esterni.

Tra i punti di forza (Strengths) emergono elementi fortemente identitari del turismo enogastronomico, come il patrimonio culturale e le esperienze turistiche autentiche, che rappresentano asset distintivi e altamente desiderabili. A questi si affiancano aspetti più operativi e sistemici, quali l'integrazione dei trasporti, la formazione degli operatori, la sicurezza e l'innovazione nei trasporti, che contribuiscono a rendere l'offerta più accessibile, qualificata e competitiva, aumentando la probabilità di uno sviluppo concreto e sostenibile.

Tra i punti di debolezza (Weaknesses) si evidenzia una certa ambiguità legata al ruolo del turismo virtuale e della sostenibilità ambientale, che, pur essendo temi rilevanti, non risultano ancora pienamente integrati o percepiti come strumenti efficaci all'interno del settore. Questo suggerisce la necessità di strategie più chiare e di investimenti mirati per trasformare questi elementi da fattori critici a leve di sviluppo.

Le opportunità (Opportunities) sono legate soprattutto alla dimensione territoriale e sociale del settore. Il coinvolgimento delle comunità locali e il miglioramento dell'accesso e dell'inclusività per le persone con disabilità indicano una chiara direzione verso un turismo più responsabile e inclusivo. Inoltre, la valorizzazione di eventi culturali e turistici e l'attenzione alla sostenibilità ambientale rafforzano il legame tra enogastronomia, territorio e identità locale, ampliando il potenziale attrattivo dell'offerta.

Infine, le minacce (Threats) riguardano principalmente fattori esterni e difficilmente controllabili. I cambiamenti climatici rappresentano un rischio strutturale per la stabilità delle produzioni e delle esperienze enogastronomiche, mentre il rischio di overtourism, se non adeguatamente governato, può compromettere la qualità dell'offerta e l'equilibrio dei territori. Anche l'intelligenza artificiale, se non accompagnata da adeguate competenze e regolamentazioni, può costituire una sfida per gli operatori tradizionali.

Tabella 1. Analisi swot Verosimiglianza - Desiderabilità

STRENGTHS – PUNTI DI FORZA	WEAKNESSES – PUNTI DI DEBOLEZZA
Patrimonio culturale <i>(Verosimiglianza 75 – Desiderabilità 86)</i> Esperienze turistiche autentiche <i>(Verosimiglianza 76 – Desiderabilità 85)</i> Integrazione dei trasporti <i>(Verosimiglianza 70 – Desiderabilità 83)</i> Innovazione dei trasporti <i>(Verosimiglianza 67 – Desiderabilità 80)</i> Formazione degli operatori <i>(Verosimiglianza 73 – Desiderabilità 85)</i>	Turismo virtuale <i>(Verosimiglianza 53 – Desiderabilità 45)</i> Sostenibilità ambientale <i>(Verosimiglianza 64 – Desiderabilità 76)</i>

OPPORTUNITIES – OPPORTUNITÀ	THREATS – MINACCE
Sicurezza <i>(Verosimiglianza 68 – Desiderabilità 77)</i> Coinvolgimento delle comunità locali <i>(Verosimiglianza 65 – Desiderabilità 77)</i> Accesso e inclusività per disabilità <i>(Verosimiglianza 65 – Desiderabilità 77)</i> Gestione dell’overtourism <i>(Verosimiglianza 65 – Desiderabilità 74)</i> Eventi culturali e turistici <i>(Verosimiglianza 64 – Desiderabilità 70)</i>	Rischio di overtourism <i>(Verosimiglianza 65 – Desiderabilità 74)</i> Intelligenza artificiale <i>(Verosimiglianza 68 – Desiderabilità 70)</i> Cambiamenti climatici <i>(Verosimiglianza 66 – Desiderabilità 54)</i>

In sintesi, l’analisi SWOT mostra come il turismo enogastronomico presenti solide basi di sviluppo, fortemente radicate nel territorio e nell’autenticità, ma richieda una governance attenta e strategie integrate per affrontare le debolezze interne e le minacce esterne, trasformando sostenibilità e innovazione in reali opportunità di crescita.

V.3. Identificazione di profili omogenei di Stakeholder

V.3.1. Descrizione della cluster analysis

L’analisi di clustering è una tecnica esplorativa particolarmente efficace, in quanto consente di individuare cluster “relativamente distinti” (ossia eterogenei tra loro), ciascuno composto da unità caratterizzate da un elevato grado di omogeneità interna o di “associazione naturale”. Le diverse metodologie di clustering condividono la necessità fondamentale di definire una matrice di dissimilarità o di distanza tra le n coppie di osservazioni, che rappresenta il punto di partenza per la costruzione di ciascun algoritmo di clustering (Banfield & Raftery, 1993).

I più recenti studi nel campo del data mining e della statistica applicata si sono orientati verso lo sviluppo di algoritmi in grado di gestire sia dataset di grandi dimensioni sia dati caratterizzati da variabili miste, combinando informazioni numeriche e categoriali. Un esempio rappresentativo è l’algoritmo k-prototypes, che estende l’approccio k-means ai dati misti, assumendo che la dissimilarità sulle variabili numeriche sia misurata tramite la distanza euclidea, mentre quella sulle variabili categoriali sia definita come il numero di “disallineamenti” tra le categorie di due oggetti (Huang, 1997; Huang, 1998). In tale contesto, la misura complessiva di dissimilarità tra due osservazioni è definita come:

$$\gamma S_n + (1 - \gamma) S_c$$

dove S_n indica la dissimilarità calcolata sulle variabili numeriche, S_c rappresenta la dissimilarità basata sulle variabili categoriali e γ è un parametro di ponderazione introdotto per evitare che un tipo di attributo prevalga sull’altro. Uno dei principali limiti di questo approccio risiede proprio nella arbitrarietà della scelta del peso, che può influenzare i risultati del clustering e ridurre la robustezza.

Una tecnica di clustering che supera tale criticità è la Two-Step Cluster Analysis, che rappresenta

un'estensione delle misure di distanza proposte da Banfield e Raftery (1993), originariamente sviluppate per dati continui. L'algoritmo Two-Step presenta due principali vantaggi: la capacità di trattare simultaneamente variabili di tipo misto e la determinazione automatica del numero ottimale di cluster, pur consentendo al ricercatore di fissare a priori il numero di cluster qualora ciò sia teoricamente giustificato.

La procedura Two-Step, altamente efficiente nel trattamento di dataset di grandi dimensioni, è un algoritmo di clustering scalabile in grado di gestire simultaneamente variabili categoriali e continue.

La procedura si articola in due fasi successive. Nel primo passaggio, definito pre-clustering, le osservazioni vengono preliminarmente raggruppate in un numero elevato di piccoli sotto-cluster. Nel secondo passaggio, i sotto-cluster generati nella prima fase vengono aggregati in un numero più contenuto di cluster ottimizzando il Bayesian Information Criterion (BIC).

La fase di pre-clustering rappresenta un processo di segmentazione in cui l'algoritmo produce una partizione iniziale dello spazio dei dati, tenendo conto sia dell'importanza relativa delle variabili sia delle distanze tra le osservazioni. Tale partizione è rappresentata da una struttura ad albero denominata Cluster Features Tree, definita da diversi livelli di nodi (Banfield & Raftery, 1993). Tutte le osservazioni vengono assegnate sequenzialmente a partire dal nodo radice, attraversando nodi intermedi fino a raggiungere i nodi terminali, che raggruppano casi molto simili entro una soglia di distanza predefinita.

Se viene individuata una corrispondenza adeguata, l'osservazione più "distante" dalle altre avvia la creazione di un nuovo nodo terminale. Qualora un nodo terminale superi la soglia di distanza, esso viene suddiviso in due nodi, individuando la coppia più distante secondo il criterio selezionato e ridistribuendo le osservazioni rimanenti in base al criterio di prossimità. Nel caso in cui questo processo ricorsivo conduca l'albero a superare i limiti di memoria disponibili, la struttura viene ricostruita aumentando la soglia di distanza, consentendo così l'inclusione di nuovi record. Il processo termina una volta che tutte le osservazioni sono state esaminate.

Nel secondo passaggio, i sotto-cluster prodotti nella fase di pre-clustering vengono ulteriormente aggregati. In questa fase, data la ridotta dimensionalità del problema, anche metodi gerarchici tradizionali di clustering possono risultare efficaci.

La procedura Two-Step determina la partizione ottimale minimizzando il Bayesian Information Criterion (BIC), che per una soluzione con k cluster è definito come:

$$BIC_K = -2l_k + r_k \log n$$

dove r_k indica il numero di parametri indipendenti e $l_k = \sum_{v=1}^k \xi_v$ rappresenta la funzione di log-verosimiglianza associata alla soluzione con k cluster. Tale quantità può essere interpretata come una misura della

dispersione intra-cluster e, nel caso di sole variabili categoriali, come l'entropia all'interno dei k cluster.

La determinazione automatica del numero di cluster avviene attraverso due fasi successive:

1. Le stime iniziali del numero di cluster sono ottenute mediante il criterio BIC, che fornisce una stima affidabile del numero massimo di cluster. Tale valore massimo è individuato come il più elevato

numero di cluster per il quale il rapporto BIC_k/BIC_1 risulta inferiore a una costante molto piccola c_1 .

- Le stime iniziali vengono successivamente affinate attraverso il rapporto $R(k) = \frac{d_{k-1}}{d_k}$, per i due valori più elevati di $R(k)$, con $k = 1, 2, \dots, k_{\max}$ (dove k_{\max} è determinato nella prima fase). Se tale rapporto supera una soglia prefissata c_2 (con $c_2 > c_1$), il numero di cluster viene fissato pari a k_1 ; in caso contrario, viene selezionata la soluzione associata al valore massimo di $R(k)$.

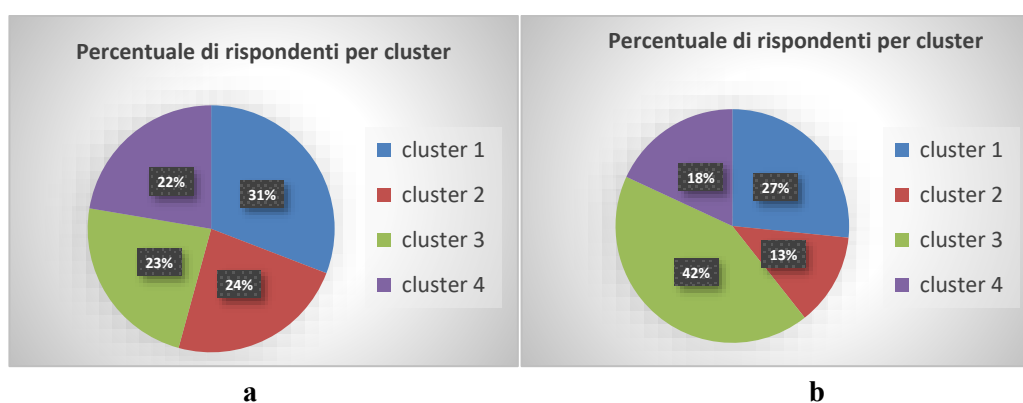
L'algoritmo Two-Step procede unendo i cluster a ogni iterazione fino a includere tutte le osservazioni in un unico cluster e, a differenza delle tecniche gerarchiche aggregative tradizionali, si basa su un modello statistico esplicito.

V.3.2. Descrizione dei cluster

L'analisi di clustering consente l'identificazione di profili distinti di stakeholder operanti nel settore del turismo enogastronomico, differenziati in base alla desiderabilità e alla verosimiglianza attribuite a differenti traiettorie di sviluppo, nonché in relazione al loro posizionamento rispetto all'innovazione, all'orientamento alla sostenibilità e alla capacità economico-organizzativa. Questo approccio risulta coerente con precedenti studi di segmentazione e clustering nel turismo, che evidenziano l'eterogeneità dei valori, delle percezioni e delle orientazioni strategiche degli attori coinvolti (Banfield & Raftery, 1993; Dolnicar, 2004).

La Figura 2 riporta la distribuzione percentuale dei rispondenti nei cluster basati sulla desiderabilità e sulla verosimiglianza, offrendo una visione d'insieme del loro peso empirico relativo.

Fig. 2. Distribuzione dei rispondenti nei cluster basati sulla desiderabilità (a) e sulla verosimiglianza (b). Cluster positioning map basati sulla desiderabilità e verosimiglianza



V.3.2.1. Cluster basati sulla desiderabilità

Cluster 1 – I Custodi del Territorio

Questo cluster include operatori fortemente orientati alla valorizzazione del territorio e della comunità locale. Essi ricercano e promuovono esperienze legate alla natura e alla dimensione comunitaria, attribuendo

elevata importanza agli eventi locali, alle tradizioni e alle pratiche culturali identitarie. Le esperienze turistiche desiderate sono percepite come autentiche e profondamente radicate nel territorio, con particolare attenzione alle dimensioni storiche, culturali e sociali. In questo profilo, la sostenibilità è interpretata principalmente come tutela del patrimonio e continuità delle tradizioni locali, in linea con modelli di turismo community-based e heritage-oriented (Scheyvens, 1999; Briassoulis, 2002).

Cluster 2 – I Gastronomi Curiosi

Gli operatori appartenenti a questo cluster interpretano e vivono il territorio prevalentemente attraverso il cibo e le esperienze sensoriali. La desiderabilità si concentra fortemente su degustazioni di alta qualità, cucina locale e attività quali corsi di cucina e cene tradizionali. L'attenzione è rivolta più ai prodotti gastronomici che alle dimensioni naturali o outdoor, confermando il ruolo centrale del cibo come driver esperienziale e competitivo nel marketing turistico (Mair, 2019; Font & McCabe, 2017).

Cluster 3 – Gli Esploratori Attivi

Questo cluster è caratterizzato da una visione esperienziale dinamica, nella quale le degustazioni rappresentano solo una componente di un'esperienza più ampia e incarnata. Gli operatori mirano a integrare il turismo enogastronomico con attività all'aria aperta quali trekking, percorsi tra uliveti e vigneti e pratiche sportive leggere. L'autenticità è ricercata attraverso il movimento, il contatto diretto con la natura e la combinazione di esperienze gastronomiche, naturali e fisiche, riflettendo tendenze emergenti del turismo esperienziale e nature-based (Hardy et al., 2002).

Cluster 4 – Gli Eco-Sostenibili Evoluti

In questo cluster, la sostenibilità rappresenta il principio guida dell'offerta turistica. Gli operatori mostrano una forte attenzione alle tematiche ambientali, agli stili di vita salutari e alla qualità dei prodotti. Le esperienze desiderate sono immersive, multisensoriali e innovative, spesso supportate da pratiche di sostenibilità avanzate. La sostenibilità non è concepita come un valore accessorio, ma come elemento centrale dell'identità e della visione strategica, in linea con interpretazioni più avanzate dello sviluppo del turismo sostenibile (Høyer, 2000; Gössling & Peeters, 2015).

V.3.2.2. Cluster basati sulla verosimiglianza

Cluster 1 – I Tradizionalisti del Territorio

In questo profilo, la tradizione si trasforma in esperienza turistica. Gli operatori promuovono iniziative comunitarie e pongono al centro della propria offerta la storia, l'autenticità e il patrimonio culturale, privilegiando la conservazione rispetto all'innovazione. La sostenibilità è interpretata prevalentemente come tutela delle radici locali e continuità culturale, con una propensione limitata all'adozione di soluzioni innovative, coerentemente con percorsi di sviluppo di tipo più conservativo (Swarbrooke, 1999).

Cluster 2 – I Professionisti dell'Esperienza

Questo cluster è composto da operatori che concepiscono il turismo come progettazione intenzionale dell'esperienza del visitatore. Essi investono in servizi premium, nella qualità dell'accoglienza e nella

customer experience, riconoscendo il cibo come driver competitivo fondamentale. La verosimiglianza dello sviluppo è legata alla capacità di strutturare emozioni durature e offerte esperienziali ad alto valore aggiunto, in linea con gli approcci di experiential marketing nel turismo (Mair, 2019).

Cluster 3 – Gli Eno-Green Pioneers

Gli attori appartenenti a questo cluster propongono una forma di turismo in cui il viaggio viene vissuto attivamente piuttosto che osservato in modo passivo. Essi sviluppano percorsi esperienziali immersivi che combinano enogastronomia, natura e attività fisica, offrendo prodotti evoluti e multisensoriali. La sostenibilità è integrata operativamente nelle pratiche e nei format esperienziali, riflettendo traiettorie di sviluppo orientate all'innovazione e alla transizione verde (Buhalis, 2020).

Cluster 4 – I Visionari della Sostenibilità

Questo cluster rappresenta la visione più avanzata e orientata al futuro. Gli operatori adottano prodotti salutari, certificazioni ambientali e soluzioni di energia pulita, trasformando la sostenibilità in un elemento centrale del branding. Le esperienze offerte sono di tipo rigenerativo sia dal punto di vista culturale sia ambientale e riflettono una concezione del futuro incentrata sul benessere e sulla qualità della vita, in linea con le prospettive di sostenibilità di lungo periodo e di sviluppo a basse emissioni di carbonio (Dwyer et al., 2014; Gössling & Peeters, 2015).

La Tabella 2 riassume le principali caratteristiche dei cluster di stakeholder individuati attraverso la Two-Step Cluster Analysis.

Tabella 2. Caratterizzazione sintetica dei cluster di stakeholder

Dimensione	Cluster	Orientamento principale	Focus strategico
Desiderabilità	Custodi del Territorio	Comunità e patrimonio	Tutela dell'identità locale
	Gastronomi Curiosi	Cibo ed esperienze sensoriali	Turismo trainato dalla gastronomia
	Esploratori Attivi	Natura e movimento	Integrazione esperienziale
	Eco-Sostenibili Evoluti	Sostenibilità e innovazione	Eco-esperienze immersive
Verosimiglianza	Tradizionalisti del Territorio	Tradizione e continuità	Modelli orientati alla conservazione
	Professionisti dell'Esperienza	Progettazione dell'esperienza	Qualità del servizio e offerte premium
	Eno-Green Pioneers	Integrazione cibo-natura	Innovazione green esperienziale
	Visionari della Sostenibilità	Sostenibilità rigenerativa	Sostenibilità come identità strategica

Oltre alla caratterizzazione qualitativa dei profili di stakeholder, la Two-Step Cluster Analysis evidenzia differenze rilevanti in termini di dimensione dei cluster e di caratteristiche strutturali. I cluster basati sulla desiderabilità mostrano una distribuzione relativamente equilibrata, mentre quelli basati sulla verosimiglianza presentano una maggiore asimmetria, con una netta prevalenza degli Eno-Green Pioneers,

suggerendo che i percorsi esperienziali orientati alla sostenibilità siano percepiti come traiettorie future più realistiche.

Gli indicatori strutturali, quali dimensione dell'impresa, fatturato ed esperienza professionale, indicano inoltre che l'orientamento all'innovazione e alla sostenibilità non è strettamente associato a una maggiore capacità organizzativa. Diversi cluster maggiormente orientati al futuro risultano infatti composti da imprese di piccole o medie dimensioni con un'esperienza consolidata nel settore.

Infine, le aspettative orientate al futuro mostrano una forte convergenza verso itinerari enogastronomici integrati con esperienze basate sulla natura, una crescente domanda di autenticità e una maggiore attenzione alla sostenibilità e alla qualità dei prodotti. Al contempo, permangono differenze specifiche tra i cluster in termini di profondità esperienziale, intensità dell'innovazione e ruolo attribuito alla tecnologia.

V.4. Conclusioni

Questo studio contribuisce alla letteratura sul turismo sostenibile e sul turismo enogastronomico utilizzando la *Two-Step Cluster Analysis* per analizzare l'eterogeneità degli stakeholder e i driver multidimensionali della sostenibilità nel contesto pugliese. L'analisi di clustering evidenzia la coesistenza di profili distinti di stakeholder, caratterizzati da differenti interpretazioni della sostenibilità, livelli di maturità strategica e aspettative orientate al futuro. In linea con la letteratura sull'evoluzione dei modelli di sviluppo turistico (Høyer, 2000; Font & McCabe, 2017; Mair, 2019), i risultati mostrano una chiara distinzione tra ciò che gli operatori considerano desiderabile e ciò che percepiscono come verosimile nello sviluppo futuro del turismo enogastronomico.

Sebbene autenticità, ricchezza esperienziale, responsabilità ambientale e radicamento territoriale siano ampiamente riconosciuti come driver fondamentali, la loro effettiva implementazione risulta spesso limitata da vincoli infrastrutturali, organizzativi e di capitale umano. Tale discrepanza conferma evidenze precedenti sulle difficoltà di tradurre i principi della sostenibilità in pratiche turistiche concrete (Briassoulis, 2002; Gössling & Peeters, 2015; Dwyer et al., 2014).

La sostenibilità sociale e ambientale, l'accessibilità e la mobilità, nonché l'evoluzione sociale e la sicurezza emergono come le dimensioni più influenti, mentre l'innovazione digitale assume un ruolo di supporto e abilitante piuttosto che di determinante primario. Tali evidenze rafforzano l'interpretazione della sostenibilità come costruito sistemico, fondato prevalentemente su fattori sociali, ambientali e infrastrutturali, più che su dinamiche esclusivamente tecnologiche.

Dal punto di vista strategico e di policy, i risultati suggeriscono che lo sviluppo sostenibile del turismo enogastronomico richiede interventi coordinati e differenziati. I decisori pubblici e i destination manager sono chiamati a sostenere gli attori meno avanzati nel superamento dei vincoli strutturali e organizzativi, favorendo al contempo il ruolo degli stakeholder più maturi come promotori di innovazione e di cambiamento orientato alla sostenibilità. In questa prospettiva, il marketing turistico sostenibile non deve essere inteso esclusivamente come strumento di comunicazione, ma come leva sistemica e strategica capace di allineare identità territoriale, progettazione esperienziale, supporto tecnologico e obiettivi di sostenibilità.

Nel complesso, le evidenze fornite da questo studio sottolineano l'importanza di approcci integrati e basati su evidenze empiriche per garantire la sostenibilità economica, sociale e ambientale di lungo periodo del turismo enogastronomico in Puglia. Ricerche future potrebbero estendere questo framework attraverso l'utilizzo di dati longitudinali o analisi comparative tra regioni, contribuendo a rafforzare ulteriormente le basi empiriche delle politiche e della pianificazione del turismo sostenibile.



CAPITOLO VI

IL FUTURO DEL TURISMO BALNEARE E NAUTICO. ANALISI E PROSPETTIVE

VI.1. Introduzione

Il turismo balneare e nautico rappresenta il principale comparto turistico italiano, in un Paese a forte vocazione marittima che conta oltre 7.600 km di costa, più di 3.300 km attrezzati e in concessione e circa 400 porti turistici e marine. Il mare non è solo una risorsa naturale, ma un vero e proprio patrimonio economico, culturale e identitario che da secoli caratterizza il modo di vivere, produrre e accogliere dell'Italia (Hall, 2001). In questo scenario, la Puglia, con i suoi 800 km di litorale, si colloca tra le regioni più fortemente identificate con il mare, grazie a una straordinaria varietà di paesaggi costieri, tradizioni marinare, porti storici e nuove infrastrutture turistiche.

Questo settore costituisce una leva strategica per lo sviluppo di un'economia costiera solida, sostenibile e capace di generare occupazione diffusa (European Commission, 2020), sia direttamente nelle attività balneari e nautiche, sia nell'indotto legato a ristorazione, accoglienza, artigianato, servizi e filiere locali, (OECD, 2016). Il turismo marino contribuisce in modo determinante alla valorizzazione dei territori, contrastando lo spopolamento delle aree costiere minori e rafforzando il legame tra comunità locali e visitatori. Tuttavia, per esprimere pienamente il proprio potenziale, sono necessarie scelte coraggiose, soprattutto nel superamento dei limiti infrastrutturali, organizzativi e normativi che ancora oggi ne frenano la crescita e la competitività rispetto ad altre destinazioni mediterranee.

Il presente report sintetizza i risultati dell'indagine condotta nel 2025 e gli esiti della Tavola Rotonda

del 29 maggio 2025, svoltasi presso il Palazzo Ateneo di Bari, dedicata al futuro del turismo balneare e nautico in Puglia. All'incontro hanno partecipato rappresentanti dei sindacati balneari (SIB, Federterziario), associazioni di categoria (Confesercenti, Confcommercio, Assoviaggi, FIPE, FIBA), operatori nautici (Assonautica, Circolo Vela Bari), imprenditori del settore e il mondo accademico dell'Università di Bari, offrendo una riflessione sul futuro del comparto alla luce di quattro grandi forze di trasformazione: i nuovi stili di vita, la digitalizzazione, il cambiamento climatico e le regole di mercato. Dall'interazione tra questi fattori emerge con chiarezza il ruolo centrale della dimensione ambientale, non più solo come vincolo da rispettare, ma come valore strategico da integrare nelle politiche e nei modelli di sviluppo. La qualità dell'ambiente marino e costiero è infatti destinata a diventare il principale elemento discriminante per la competitività futura del turismo balneare e nautico.

VI.1.1. Il contesto trasformativo

Il contesto in cui opera oggi il turismo balneare e nautico è attraversato da cambiamenti profondi e simultanei che ne stanno ridefinendo modelli, priorità e prospettive di sviluppo. Non si tratta di semplici aggiustamenti, ma di una vera trasformazione strutturale che coinvolge comportamenti dei turisti, tecnologie, ambiente e regole del mercato.

Quattro grandi forze agiscono in modo interconnesso: l'evoluzione degli stili di vita, la spinta della digitalizzazione, l'impatto crescente del cambiamento climatico e il ruolo determinante delle regole di mercato. Ognuna di esse incide direttamente sulle scelte degli operatori, sulla qualità dell'offerta e sulla competitività delle destinazioni (SGA Studio Giaccardi & Associati, 2025).

Comprendere queste dinamiche è essenziale per orientare le strategie future del settore. I paragrafi che seguono analizzano ciascuna di queste forze, mettendone in luce criticità, opportunità e implicazioni per il turismo costiero, con particolare attenzione al contesto pugliese.

VI.1.1.1. Nuovi stili di vita

I comportamenti e le aspettative dei turisti sono profondamente cambiati rispetto al passato. Il viaggio non è più vissuto come semplice consumo di servizi, ma come occasione per vivere esperienze autentiche, memorabili e coerenti con i propri valori. I visitatori cercano sempre più di sentirsi parte dei luoghi che attraversano, di entrare in contatto con le comunità locali e di dare significato al tempo dedicato alla vacanza.

La digitalizzazione ha avuto un ruolo decisivo in questo cambiamento. Oggi il turista utilizza piattaforme online, social network e applicazioni mobili per ispirarsi, informarsi, confrontare offerte, prenotare servizi e condividere le proprie esperienze. Il viaggio inizia molto prima della partenza e continua anche dopo il rientro, attraverso recensioni, immagini e racconti che influenzano le scelte di altri viaggiatori.

Parallelamente è cresciuta l'attenzione verso la sostenibilità ambientale. Sempre più persone valutano l'impatto delle proprie scelte di viaggio, privilegiando strutture, servizi e destinazioni che rispettano l'ambiente, riducono gli sprechi e tutelano il patrimonio naturale, (Dolnicar, 2004). Nel turismo balneare

e nautico questo significa attenzione alla qualità delle acque, alla tutela delle coste, all'uso responsabile delle risorse e a pratiche di navigazione e balneazione sostenibili (UNWTO, 2018).

Un altro elemento centrale è il bisogno di wellness e benessere. La vacanza viene vissuta come momento di rigenerazione fisica e mentale, in cui rallentare i ritmi, prendersi cura di sé e ritrovare equilibrio. Mare, natura, attività all'aria aperta, alimentazione sana e contatto con l'ambiente diventano componenti essenziali di un'esperienza turistica orientata alla salute e al benessere psicofisico.

A questi aspetti si aggiunge una forte domanda di personalizzazione. I turisti non vogliono più pacchetti rigidi e uguali per tutti, ma servizi flessibili, costruiti sulle proprie esigenze, età, interessi, tempi e capacità di spesa. Questo richiede agli operatori una maggiore capacità di ascolto, adattamento e progettazione di offerte su misura.

Si afferma sempre di più il turismo esperienziale, in cui contano meno i luoghi "da vedere" e più le esperienze "da vivere". Attività legate al mare, alla navigazione, alla pesca, alla cucina locale, alle tradizioni marinare e alla cultura del territorio diventano elementi centrali per creare un legame autentico tra visitatore e destinazione. In questo quadro, il turismo balneare e nautico non è solo svago, ma occasione di incontro, conoscenza e valorizzazione delle identità locali.

VI.1.1.2. Digitalizzazione

La rivoluzione digitale ha inciso in modo profondo su tutte le fasi del turismo balneare e nautico, modificando il modo in cui le persone scelgono, acquistano e vivono l'esperienza di viaggio. Dalla fase di ispirazione fino al rientro a casa, la tecnologia accompagna oggi il turista in ogni passaggio, rendendo il settore sempre più interconnesso, veloce e orientato ai dati.

Le piattaforme di prenotazione online hanno rivoluzionato i processi di scelta e acquisto dei servizi turistici. Oggi è possibile confrontare in tempo reale prezzi, disponibilità, recensioni e servizi offerti da stabilimenti balneari, porti turistici, charter nautici e strutture ricettive. Questo ha aumentato la trasparenza del mercato, ma anche la competizione tra operatori, che devono curare sempre di più la propria presenza digitale e la qualità delle informazioni fornite.

L'intelligenza artificiale gioca un ruolo crescente nella personalizzazione dell'esperienza. Attraverso l'analisi dei comportamenti online, delle preferenze e delle ricerche effettuate dagli utenti, i sistemi intelligenti sono in grado di suggerire destinazioni, itinerari, attività e servizi coerenti con i gusti individuali. Questo consente di costruire esperienze sempre più mirate, aumentando la soddisfazione del turista e la probabilità di fidelizzazione.

Nel turismo nautico assumono grande importanza anche i sistemi di navigazione intelligenti. Applicazioni integrate permettono di pianificare le rotte, monitorare le condizioni meteo-marine, individuare porti e approdi disponibili e gestire in modo efficiente l'ormeggio. Queste tecnologie migliorano la sicurezza in mare, riducono i tempi di navigazione e ottimizzano l'organizzazione delle attività.

Droni e tecnologie di monitoraggio vengono sempre più utilizzati per la sorveglianza delle coste, il controllo delle aree protette, la gestione delle flotte e il supporto alle operazioni di sicurezza. Allo stesso

tempo, i droni sono diventati strumenti di promozione turistica, grazie alla possibilità di realizzare immagini e video spettacolari delle coste, dei porti e delle attività nautiche.

Infine, l'analisi avanzata dei dati rappresenta una risorsa strategica per la gestione delle destinazioni. I sistemi basati su intelligenza artificiale consentono di raccogliere e interpretare grandi quantità di informazioni su flussi turistici, comportamenti dei visitatori, stagionalità e livelli di soddisfazione. Questi dati permettono agli operatori e alle amministrazioni di migliorare la programmazione, ottimizzare l'offerta, gestire i carichi turistici e pianificare interventi più efficaci e sostenibili, (Dodds & Butler, 2019).

VI.1.1.3. Cambiamento Climatico

Il cambiamento climatico rappresenta una delle sfide più complesse e strutturali per il turismo balneare e nautico, perché incide direttamente sulla qualità dell'ambiente, sulla sicurezza e sulla programmabilità delle attività. Non si tratta più di un rischio futuro, ma di una realtà già visibile che modifica in modo progressivo le condizioni naturali su cui si fonda l'intero comparto.

L'aumento delle temperature, particolarmente evidente nell'area del Mediterraneo, sta alterando gli equilibri degli ecosistemi marini e costieri. Da un lato, questo fenomeno tende ad allungare la stagione turistica, rendendo possibile una fruizione del mare anche nei mesi tradizionalmente considerati di "bassa stagione", dall'altro lato, però, rende il clima più instabile e meno prevedibile, con ondate di calore estreme che possono ridurre il comfort dei visitatori e mettere sotto stress le infrastrutture e i servizi.

Un altro effetto rilevante è l'erosione costiera, aggravata dall'innalzamento del livello del mare. Molte spiagge si stanno progressivamente riducendo, con conseguenze dirette sull'offerta balneare e sull'attrattiva delle destinazioni. Questo costringe amministrazioni e operatori a ricorrere a interventi di difesa costiera, come il ripascimento artificiale, che comportano costi elevati e soluzioni spesso temporanee.

A ciò si aggiunge la crescente imprevedibilità degli eventi estremi. Temporali violenti, mareggiate, venti forti e fenomeni meteorologici improvvisi sono sempre più frequenti e intensi. Queste condizioni incidono sulla sicurezza dei bagnanti e dei diportisti, sulla gestione dei porti e degli stabilimenti balneari e sulla possibilità di programmare attività nautiche e turistiche con largo anticipo. La variabilità climatica rende quindi più complessa l'organizzazione del settore e richiede strategie di adattamento, prevenzione e gestione del rischio sempre più avanzate.

VI.1.1.4. Regole di Mercato

Il quadro normativo rappresenta oggi uno dei principali fattori di incertezza per lo sviluppo del turismo balneare e nautico. Gli operatori percepiscono le regole non come uno strumento di crescita e di tutela equilibrata del territorio, ma spesso come un ostacolo che rende difficili gli investimenti, rallenta l'innovazione e scoraggia la programmazione di lungo periodo.

Uno dei nodi centrali è la burocrazia e la frammentazione normativa. L'incertezza legata all'applicazione della Direttiva Bolkestein, unita alla mancanza di regole chiare e stabili sulle concessioni demaniali, rende rischioso qualsiasi progetto imprenditoriale. Senza orizzonti temporali certi, gli operatori faticano a investire in qualità, sostenibilità e innovazione, con ricadute negative sull'intero sistema

turistico.

Anche la gestione dei porti turistici presenta numerose criticità. Molte strutture restano ancora “chiuso alla città”, poco integrate con il tessuto urbano e con limitata accessibilità per cittadini e visitatori. La carenza di servizi a terra, i collegamenti inefficienti e la scarsa integrazione con il sistema dell'accoglienza riducono il potenziale dei porti come veri poli di attrazione turistica e culturale.

A questo si aggiungono normative regionali spesso incoerenti o superate. Vincoli paesaggistici e urbanistici pensati per contesti ormai mutati finiscono per bloccare o rallentare nuovi progetti, anche quando questi sono orientati alla riqualificazione, alla sostenibilità e al miglioramento dell'offerta. La mancanza di una visione integrata tra tutela e sviluppo genera conflitti continui e rallentamenti procedurali.

Nel frattempo, la concorrenza internazionale diventa sempre più forte. Destinazioni come Croazia e Grecia offrono infrastrutture moderne, regole più chiare e tempi decisionali più rapidi, risultando spesso più attrattive per i turisti e per gli investitori. Questo confronto mette in evidenza il rischio di perdere competitività se non si interviene in modo deciso sul quadro normativo e organizzativo.

Da qui nasce una richiesta chiara da parte degli operatori: una regolamentazione semplice, capace di dare certezze e di accompagnare lo sviluppo del settore con regole che tutelino l'ambiente senza soffocare l'iniziativa economica. A questa richiesta si affianca la necessità di interventi politici coraggiosi, capaci di assumersi la responsabilità di scelte strategiche.

Dal confronto durante la Tavola Rotonda è emerso un messaggio unanime: serve una politica capace di dire “sì”, cambiando le regole del mercato. Gli stakeholder hanno sottolineato la necessità di integrare le due “anime” del turismo costiero – balneare e nautico – in un unico ecosistema, superando divisioni storiche e logiche settoriali. La frase chiave emersa è stata:

«Il turismo balneare e nautico non è solo economia. È identità. È futuro. Ma servono visione, coerenza e azione».

Il rischio, in caso di inazione, è che la Puglia perda il suo “treno blu”, ovvero l'opportunità di trasformare il proprio straordinario patrimonio marino e costiero in un motore duraturo di sviluppo sostenibile.

VI.2. Metodologia della Ricerca

VI.2.1. Descrizione del Campione

L'indagine è stata condotta su un campione di 103 stakeholder del settore distribuiti su tutto il territorio nazionale, con 99 questionari compilati in modo completo e validi ai fini dell'analisi. La rilevazione, realizzata attraverso modalità CATI (interviste telefoniche assistite da computer) e CAWI (questionari online), si è svolta nel periodo compreso tra il 22 settembre e il 31 ottobre 2025. L'obiettivo della ricerca non era soltanto descrivere le caratteristiche del settore, ma soprattutto comprendere come gli operatori immaginano il futuro: quali cambiamenti desiderano, quali considerano necessari e quali ritengono realmente realizzabili.

Dall'insieme delle analisi emerge un'immagine chiara e coerente del futuro del turismo balneare e nautico: gli operatori immaginano un sistema fondato su porti turistici moderni, sostenibili e multifunzionali, capaci di diventare veri hub di servizi, socialità e rigenerazione territoriale, e non più semplici luoghi di transito. La crescita del settore sarà guidata soprattutto dalla personalizzazione dell'esperienza e dalla qualità della relazione con il cliente, mentre digitalizzazione e automazione miglioreranno efficienza e sicurezza senza sostituire il valore umano. La promozione si sposta in modo deciso verso il digitale, con forte uso di storytelling esperienziale, social media e intelligenza artificiale per costruire comunicazioni personalizzate e relazioni continue con il turista, all'interno di strategie multicanale. Il modello di business ritenuto più vantaggioso è quello esperienziale e integrato con il territorio, in cui cultura, natura e sport diventano elementi centrali dell'offerta, favorendo destagionalizzazione, sostenibilità e maggiore competitività, mentre le strutture tradizionali che non innovano rischiano di perdere attrattività. I turisti mostrano una crescente attenzione all'autenticità e al legame con le comunità locali: il prezzo resta importante, ma viene valutato in funzione del valore complessivo dell'esperienza, in cui l'emozione conta più del semplice consumo. Le strutture balneari sono chiamate a evolvere verso modelli sostenibili e multifunzionali, capaci di adattarsi ai cambiamenti climatici e alle nuove esigenze, trasformando le spiagge in spazi di benessere, sport e socialità supportati da tecnologie che migliorano comfort, sicurezza e gestione. Le piattaforme digitali e le OTA continueranno a dominare i canali di vendita, garantendo visibilità globale, ma crescerà il valore dei canali diretti per la fidelizzazione e delle agenzie tradizionali per il loro ruolo consulenziale, in un modello ibrido che integra tecnologia e rapporto umano. L'intelligenza artificiale emerge come principale leva di innovazione, affiancata da big data, domotica e realtà immersiva, per migliorare gestione, promozione e sostenibilità delle destinazioni. La principale sfida organizzativa sarà l'investimento continuo in tecnologia e formazione del personale, insieme allo sviluppo di modelli organizzativi agili, reti territoriali e partnership pubblico-private. Infine, la competitività futura si baserà sulla qualità e affidabilità dei servizi, sulla capacità di offrire esperienze personalizzate e sulla reputazione: il mare non sarà più solo uno sfondo, ma uno spazio da vivere pienamente, in cui è l'esperienza a fare davvero la differenza tra le imprese.

VI.2.2. Two - Step Cluster Analysis

Per analizzare l'eterogeneità del comparto è stata utilizzata la Two Step Cluster Analysis, una tecnica di clustering particolarmente adatta alla gestione congiunta di variabili categoriali e quantitative. Il metodo opera in due fasi: una prima fase di pre-clusterizzazione dei dati, che individua gruppi preliminari, e una seconda fase di aggregazione finale dei cluster attraverso il criterio BIC (Bayesian Information Criterion) (Banfield & Raftery, 1993) che consente di determinare automaticamente il numero ottimale di gruppi.

Sono state analizzate sia le caratteristiche strutturali delle imprese (dimensione, esperienza nel settore, risorse), sia le valutazioni degli operatori in termini di desiderabilità e verosimiglianza di alcuni fattori chiave per il futuro del settore. Per desiderabilità si intende il grado con cui un determinato cambiamento

o fattore (ad esempio sostenibilità, accessibilità o esperienze autentiche) viene considerato auspicabile e coerente con la visione ideale di sviluppo del settore. La verosimiglianza indica invece quanto lo stesso cambiamento venga ritenuto realisticamente realizzabile, alla luce delle condizioni economiche, organizzative e di contesto percepite dagli operatori.

Le variabili quantitative utilizzate includono: numero di addetti, anni di esperienza nel settore turistico e fascia di fatturato. A queste si affiancano le valutazioni di desiderabilità e verosimiglianza dei seguenti fattori: sostenibilità ambientale, cambiamenti climatici, patrimonio culturale, accessibilità per persone con disabilità ed esperienze turistiche autentiche.

Le variabili categoriali riguardano invece le risposte a quesiti di visione strategica sul futuro del settore nei prossimi 20 anni, in particolare:

- *in quale modello di business sarà più vantaggioso investire secondo la propria visione del futuro;*
- *quale tendenza influenzerà maggiormente le scelte dei clienti;*
- *quale trasformazione degli spazi e dei servizi sarà più richiesta;*
- *quale sarà il principale driver di crescita.*

L'integrazione di queste diverse tipologie di variabili ha permesso di individuare cluster che non riflettono solo caratteristiche strutturali delle imprese, ma anche differenti visioni, aspettative e livelli di fiducia rispetto alle trasformazioni future del turismo balneare e nautico.

Per quanto concerne la dimensione della desiderabilità (Tabella 1) l'analisi dei quattro cluster individuati mostrano come la visione del futuro del settore sia fortemente influenzata dalle caratteristiche strutturali delle imprese e, al tempo stesso, dalla loro incidenza numerica all'interno del campione. Il Cluster 1 raccoglie il 24% dei rispondenti ed è composto da imprese di piccola dimensione, con una media di circa 7 addetti, fatturati medio-bassi (circa 1,18 milioni di euro) e un livello di esperienza contenuto nel settore turistico, pari a poco meno di 8 anni: si tratta di realtà giovani o comunque meno consolidate, che esprimono desideri di cambiamento spesso ambiziosi ma condizionati da risorse limitate. Il Cluster 2 rappresenta il 20% del campione e comprende imprese medio-grandi, con quasi 23 addetti in media, fatturati medio-alti (circa 1,79 milioni di euro) e una forte esperienza nel settore, superiore ai 20 anni: pur essendo numericamente meno rappresentato, è il cluster più strutturato e maturo, portatore di una visione strategica di lungo periodo, orientata a sostenibilità, innovazione e integrazione territoriale.

Tabella 1. Caratteristiche strutturali dei cluster: numero medio di addetti, fascia di fatturato e anni di esperienza nel settore turistico per ciascun cluster. Dimensione desiderabilità

Cluster	Percentuale di rispondenti	Qual è il numero degli addetti ad oggi nella sua azienda?	Qual è la fascia di fatturato della sua azienda? (Fatturato medio annuo €)	Da quanti anni lavora nel settore turistico?
Cluster 1	24	7,38	1.187.375	7,83
Cluster 2	20	22,88	1.787.300	21,65
Cluster 3	32	9,27	1.322.500	9,10
Cluster 4	24	6,08	822.708	9,08

Il Cluster 3 è il più numeroso, con il 32% dei rispondenti, e rappresenta imprese di piccola-media dimensione, con circa 9 addetti, fatturati intermedi (circa 1,32 milioni di euro) ed esperienza media nel settore, intorno ai 9 anni: il suo peso quantitativo indica che una parte rilevante del settore si colloca in una posizione di transizione, tra modelli più tradizionali e aperture verso l'innovazione, esprimendo desideri di cambiamento realistici ma ancora prudenti. Infine, il Cluster 4 raccoglie il 24% del campione ed è formato da imprese di piccola dimensione, con poco più di 6 addetti, fatturati bassi (circa 823 mila euro) ma una buona esperienza nel settore, superiore ai 9 anni: sono realtà consolidate ma fragili sul piano economico, che esprimono una forte desiderabilità verso il cambiamento, spesso come risposta alla necessità di sopravvivere e adattarsi.

Nel complesso, la distribuzione percentuale dei cluster mostra che la maggioranza delle imprese si concentra nelle fasce piccole e medio-piccole, mentre le realtà più grandi e strutturate rappresentano una minoranza numerica. Ciò significa che la visione desiderabile del futuro del turismo balneare e nautico è costruita soprattutto da imprese con risorse limitate o intermedie, le cui aspettative e ambizioni sono inevitabilmente condizionate dalla propria dimensione economica e organizzativa. La desiderabilità del cambiamento, quindi, non è uniforme, ma riflette direttamente struttura, solidità economica ed esperienza delle imprese, che influenzano in modo decisivo il modo in cui il futuro viene immaginato.

Per quanto invece concerne la dimensione della verosimiglianza (Tabella 2) l'analisi dei quattro cluster individuati mostrano come la percezione di ciò che è realmente realizzabile nel futuro del settore dipenda fortemente dalla struttura economica e dall'esperienza delle imprese, ma anche dal loro peso numerico all'interno del campione. Il Cluster 1, che rappresenta il 38% dei rispondenti ed è quindi il più numeroso, raccoglie imprese di piccola dimensione, con una media di circa 7 addetti, fatturati bassi (circa 892 mila euro), ma una buona esperienza nel settore, prossima ai 9 anni: si tratta di realtà che, pur avendo maturato competenze operative, percepiscono come realistiche soprattutto trasformazioni graduali e limitate. Il Cluster 2, pari al 22% del campione, comprende imprese anch'esse di piccola dimensione, con poco più di 7 addetti, fatturati medio-bassi (circa 1,02 milioni di euro) e un livello di esperienza intermedio, attorno ai 10 anni: queste imprese mostrano una visione prudente, in cui la realizzabilità del cambiamento è valutata con cautela e selettività.

Il Cluster 3 rappresenta il 17% dei rispondenti ed è formato da imprese medio-piccole, con oltre 17 addetti in media, fatturati contenuti (circa 779 mila euro) ma una forte esperienza nel settore, superiore ai 18 anni: sono realtà solide sul piano delle competenze, ma limitate economicamente, che percepiscono come realistici soprattutto interventi basati sull'organizzazione, sull'efficienza e sull'esperienza più che su grandi investimenti strutturali. Infine, il Cluster 4, pari al 23% del campione, rappresenta le imprese medio-grandi, con circa 14 addetti, fatturati elevati (oltre 2,4 milioni di euro) ed esperienza intermedia, intorno agli 11 anni: sono le realtà che mostrano la maggiore fiducia nella possibilità di realizzare trasformazioni significative, grazie a una combinazione di risorse economiche e capacità organizzative.

Tabella 2. Caratteristiche strutturali dei cluster: numero medio di addetti, fascia di fatturato e anni di esperienza nel settore turistico per ciascun cluster. Dimensione verosimiglianza

Cluster	Percentuale di rispondenti	Qual è il numero degli addetti ad oggi nella sua azienda?	Qual è la fascia di fatturato della sua azienda? (Fatturato medio annuo €)	Da quanti anni lavora nel settore turistico?
Cluster 1	38	7,43	891.729	8,92
Cluster 2	22	7,61	1.022.590	10,05
Cluster 3	17	17,24	779.176	18,94
Cluster 4	23	14,46	2.445.587	10,78

Nel complesso, la distribuzione percentuale evidenzia che la maggioranza delle imprese si colloca nei cluster caratterizzati da piccola dimensione e risorse limitate, mentre le imprese più strutturate, pur mostrando maggiore fiducia nel cambiamento, rappresentano una quota minoritaria. I cluster di verosimiglianza confermano così che la percezione di ciò che è fattibile nel futuro del turismo balneare e nautico è fortemente legata alla dimensione aziendale e alla solidità economica, più che al solo livello di esperienza.

Dall'analisi complessiva dei cluster, dopo aver considerato le loro caratteristiche strutturali, emergono con chiarezza profili distinti in termini di desiderabilità e di verosimiglianza del cambiamento. In altre parole, non solo le imprese sono diverse per dimensione, fatturato ed esperienza, ma differiscono anche per il modo in cui immaginano il futuro e per ciò che ritengono davvero possibile realizzare.

In termini di desiderabilità, l'analisi dei cluster ha fatto emergere quattro profili principali: i *Pragmatici dell'esperienza*, orientati a soluzioni concrete e immediatamente attuabili; i *Consapevoli*, veri e propri leader del cambiamento, dotati di visione strategica e maggiori risorse; i *Tradizionali in evoluzione*, che rappresentano un cluster di transizione tra modelli consolidati e innovazione; e i *Resilienti operativi*, concentrati soprattutto sulla sopravvivenza e sull'adattamento alle difficoltà quotidiane.

Nei cluster di verosimiglianza emergono quattro profili distinti, che riflettono differenti livelli di fiducia nella possibilità di realizzare il cambiamento. I *Realistici* credono soprattutto in un miglioramento incrementale e graduale, privilegiando ciò che è fattibile nel breve periodo più che trasformazioni radicali. I *Cauti razionali* mostrano un atteggiamento attendista: valutano con prudenza le tendenze future e attendono segnali chiari prima di investire in innovazione. Gli *Esperti disincantati* sono imprese con forte esperienza che hanno una visione realistica ma critica del sistema: riconoscono le sfide strutturali (clima, sostenibilità, accessibilità), ma dubitano della capacità complessiva di affrontarle in modo efficace, preferendo adattamenti gradualmente. Infine, gli *Strutturati pragmatici* sono le imprese con maggiore capacità organizzativa ed economica, che vedono la transizione come possibile, purché guidata da politiche, investimenti e una governance di sistema.

L'analisi dei cluster restituisce l'immagine di un settore fortemente eterogeneo, in cui dimensione, risorse ed esperienza condizionano in modo diretto sia le aspirazioni, sia la percezione della loro realizzabilità. Le imprese più strutturate mostrano una maggiore coerenza tra ciò che desiderano e ciò che ritengono effettivamente possibile. Le realtà più piccole, al contrario, adottano strategie più prudenti,

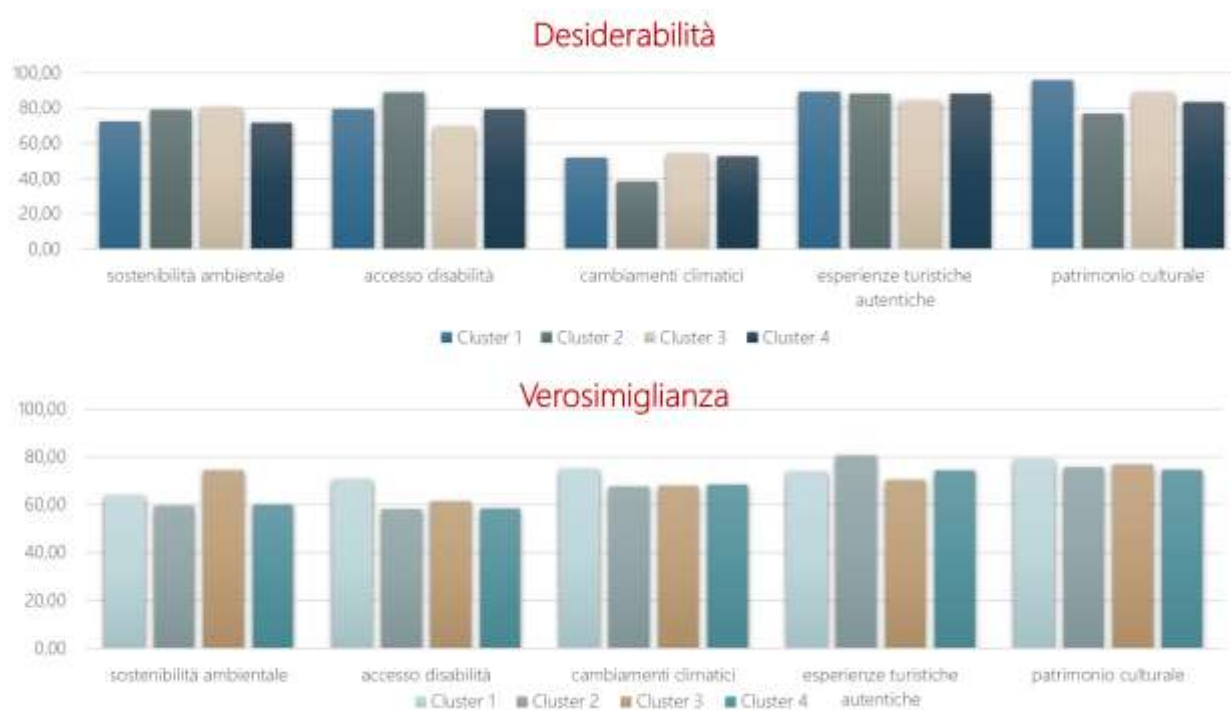
orientate a cambiamenti graduali piuttosto che a trasformazioni radicali. La capacità strutturale ed economica emerge così come la variabile che più incide sulla fiducia nel cambiamento.

Questo scarto tra visione e fattibilità rappresenta uno dei risultati più rilevanti dello studio.

La Figura 1 mette a fuoco il divario tra ciò che gli operatori considerano auspicabile (desiderabilità) e ciò che ritengono realisticamente realizzabile (verosimiglianza) per il futuro del settore.

Nel complesso, i due livelli risultano in larga parte allineati, segnale di una buona coerenza tra valori, aspettative e percezione della realtà.

Fig. 1. Confronto tra desiderabilità e verosimiglianza dei principali fattori di trasformazione (sostenibilità ambientale, accessibilità, cambiamento climatico, esperienze autentiche, patrimonio culturale) nei diversi cluster.



I livelli di desiderabilità risultano generalmente di poco più elevati rispetto a quelli di verosimiglianza, confermando l'esistenza di piccolo divario tra ciò che le imprese auspicano e ciò che ritengono realmente realizzabile, con una criticità particolarmente evidente sul tema dei cambiamenti climatici.

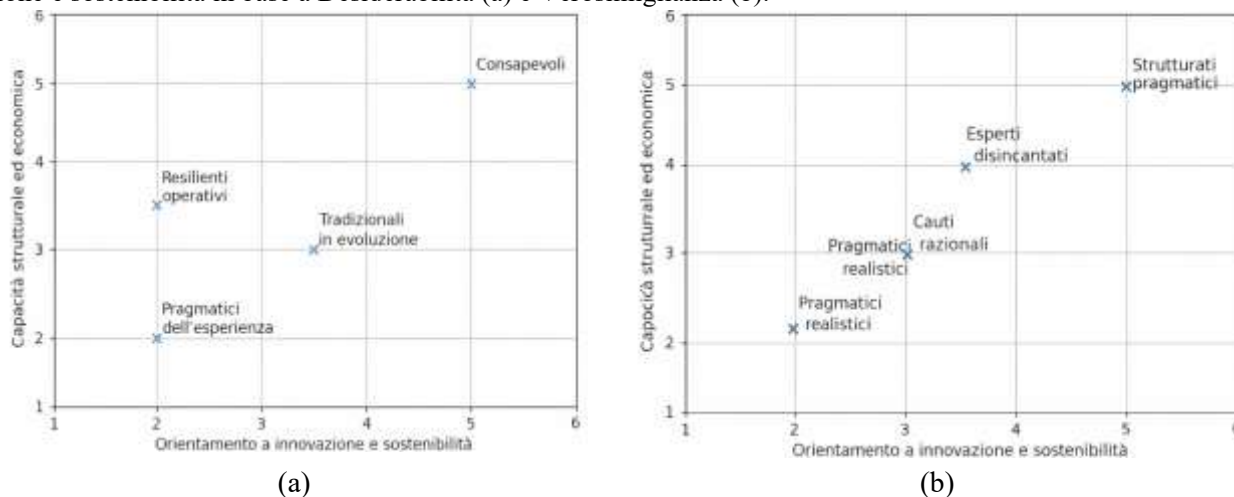
Il cambiamento climatico viene giudicato poco desiderabile ma altamente verosimile. Questa discrepanza segnala una consapevolezza diffusa degli impatti negativi, accompagnata però da una percezione di scarsa capacità di prevenzione o mitigazione, sia a livello individuale sia a livello di sistema.

VI.2.3. Posizionamento dei cluster di imprese in base a fattori strutturali ed orientamento ad innovazione e sostenibilità

Le mappe di posizionamento dei cluster (Figure 2 a e b) consentono di leggere la trasformazione del settore in base alla diversa capacità e attitudine delle imprese ad affrontare il cambiamento. Le imprese vengono collocate in uno spazio che incrocia la capacità strutturale ed economica con l'orientamento

verso innovazione e sostenibilità, distinguendo tra ciò che è desiderato (Figura 2a) e ciò che è ritenuto realisticamente attuabile (Figura 2b).

Fig. 2. Mappa di posizionamento dei cluster in base a capacità strutturale ed economica e orientamento a innovazione e sostenibilità in base a Desiderabilità (a) e Verosimiglianza (b).



Nella mappa di desiderabilità (Figura 2 a) emerge come si posizionano i quattro profili distinti: i *Consapevoli*, collocati in alto a destra, rappresentano i leader della transizione, con elevata capacità strutturale e forte orientamento strategico; i *Tradizionali in evoluzione*, in posizione intermedia, incarnano un percorso graduale di adattamento; i *Pragmatici dell'esperienza*, in basso a sinistra, puntano soprattutto sul prodotto e sull'esperienza con risorse limitate; i *Resilienti operativi* privilegiano la continuità e la tenuta nel breve periodo più che la trasformazione profonda.

La mappa di verosimiglianza (Figura 2 b) mostra invece come si posizionano i quattro profili distinti in relazione a come cambia la percezione di ciò che è realmente fattibile. Gli *Strutturati pragmatici* risultano i più fiduciosi nella possibilità di attuare innovazione e sostenibilità; gli *Esperti disincantati* mostrano una visione realistica e prudente, consapevole dei limiti del sistema; i *Cauti razionali* selezionano solo alcune innovazioni operative; i *Pragmatici realistici* adottano strategie di adattamento incrementale, con bassa fiducia in trasformazioni profonde.

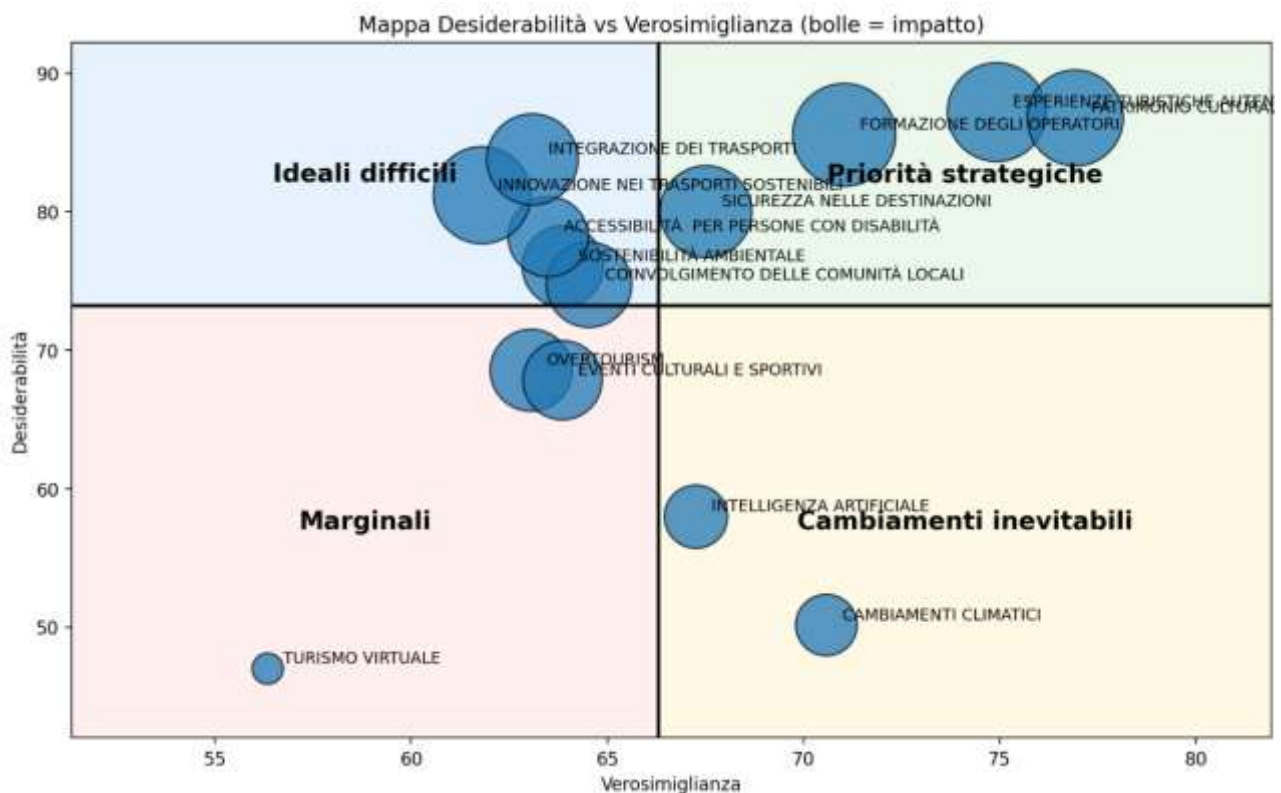
Il confronto tra le due mappe evidenzia che il principale fattore discriminante non è tanto la visione del futuro, ampiamente condivisa, quanto la capacità strutturale ed economica di tradurla in azione. I cluster più forti risultano più allineati tra desiderabilità e verosimiglianza, mentre quelli più fragili mostrano un divario crescente tra ciò che vorrebbero e ciò che ritengono possibile. Questo conferma che la transizione del turismo balneare e nautico non potrà essere uniforme, ma dovrà essere sostenuta da politiche e strumenti differenziati, capaci di accompagnare ciascun profilo di impresa lungo traiettorie di cambiamento coerenti con le proprie risorse.

VI.2.4. Mappa strategica di desiderabilità, verosimiglianza e impatto

La mappa di desiderabilità e verosimiglianza (Figura 3) sintetizza visivamente il rapporto tra ciò che gli operatori considerano auspicabile e ciò che ritengono realmente realizzabile, integrando anche una

misura dell'impatto percepito (dimensione delle bolle). Lo spazio è suddiviso in quattro quadranti che aiutano a orientare le scelte strategiche. Nel quadrante delle priorità strategiche si collocano fattori altamente desiderabili e verosimili, come le esperienze turistiche autentiche, il patrimonio culturale, la formazione degli operatori e la sicurezza delle destinazioni: sono gli ambiti su cui investire con decisione perché uniscono consenso valoriale e fattibilità operativa.

Fig. 3. Mappa di posizionamento dei principali fattori di trasformazione in base a desiderabilità, verosimiglianza e impatto (dimensione delle bolle).



Nel quadrante degli ideali difficili rientrano temi molto desiderati ma percepiti come più difficili da realizzarsi, come l'innovazione e l'integrazione dei trasporti e alcune dimensioni della sostenibilità: rappresentano obiettivi di lungo periodo che richiedono politiche pubbliche forti e cooperazione tra attori. I cambiamenti inevitabili includono fattori ritenuti molto probabili ma poco desiderati, in particolare il cambiamento climatico e, in parte, l'intelligenza artificiale: non sono scelte, ma condizioni con cui il settore dovrà confrontarsi, puntando su adattamento e gestione degli impatti. Infine, nel quadrante delle aree marginali si collocano temi con bassa desiderabilità e bassa verosimiglianza, come il turismo virtuale, che al momento non rappresentano una priorità strategica per gli operatori. Nel complesso, la mappa mostra che la sfida centrale non è tanto definire una visione, già ampiamente condivisa, quanto trasformarla in azioni concrete, riducendo la distanza tra ideali difficili e priorità strategiche attraverso politiche, investimenti e capacità organizzative adeguate.

VI.3. Analisi SWOT del Settore Turismo Balneare e Nautico

Alla luce dei risultati emersi dall'analisi dei cluster, dal confronto tra desiderabilità e verosimiglianza e dalle mappe di posizionamento strategico, è possibile sintetizzare i principali fattori interni ed esterni che caratterizzano il settore attraverso una lettura SWOT. Questa analisi consente di mettere in relazione punti di forza e debolezza strutturali con opportunità e minacce del contesto, offrendo una chiave interpretativa integrata per orientare le scelte strategiche del turismo balneare e nautico, con particolare attenzione al caso pugliese tenendo conto di quanto emerso dalla Tavola Rotonda con gli esperti del settore (Focus group Puglia).

VI.3.1. Punti di forza

Uno dei principali punti di forza del settore è il forte orientamento verso la sostenibilità e l'esperienza autentica. Tutti i cluster emersi dall'indagine, in particolare i Consapevoli e i Tradizionali in evoluzione, attribuiscono un valore molto alto alla tutela ambientale, alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla costruzione di esperienze legate al territorio. Questo orientamento non è soltanto ideale, ma in parte anche percepito come realizzabile, soprattutto dalle imprese con maggiore capacità strutturale. Il divario tra ciò che si desidera e ciò che si ritiene possibile è qui relativamente contenuto, segnale che sostenibilità e autenticità rappresentano una direzione condivisa e ritenuta raggiungibile.

Un secondo punto di forza è la consapevolezza diffusa dell'importanza della digitalizzazione. L'innovazione tecnologica, dalle piattaforme di prenotazione all'intelligenza artificiale e ai servizi smart, è riconosciuta come un fattore critico per la crescita, la personalizzazione dell'offerta e l'efficienza gestionale. La desiderabilità è alta in tutti i cluster, mentre la realizzabilità è valutata come media: molti operatori ritengono possibile applicare il digitale soprattutto ai processi operativi, mentre l'uso più strategico e avanzato delle tecnologie è percepito come accessibile soprattutto alle imprese più strutturate.

Il settore può inoltre contare su un capitale umano esperto. La maggioranza degli operatori possiede una lunga esperienza nel turismo balneare e nautico, che rappresenta una base solida su cui costruire la transizione. La formazione continua e la valorizzazione del personale sono considerate una priorità organizzativa e allo stesso tempo un obiettivo realistico, grazie alla presenza di competenze già consolidate.

Infine, la posizione geografica e la vocazione marittima rappresentano un punto di forza strutturale. L'Italia, e la Puglia in particolare, dispongono di un patrimonio costiero unico per estensione, varietà e valore paesaggistico. Questo non è un obiettivo da raggiungere, ma una condizione di partenza: un asset reale e incontestabile che costituisce la base di ogni strategia di sviluppo del turismo balneare e nautico.

VI.3.2. Punti di debolezza

Accanto ai punti di forza emergono debolezze strutturali significative. La prima è l'elevata eterogeneità e frammentazione del tessuto imprenditoriale. Questa condizione non è desiderata, ma è percepita come una realtà molto evidente. Il divario tra piccole imprese poco strutturate e realtà più grandi e

organizzate è reale e influenza in modo diretto ogni prospettiva di cambiamento, rendendo difficile costruire un'azione coordinata.

Strettamente collegato a questo aspetto è il gap tra visione e capacità realizzativa. Molti operatori hanno idee chiare su ciò che sarebbe auspicabile per il futuro del settore, ma non ritengono di avere risorse economiche e organizzative sufficienti per realizzarlo. Questo scarto è particolarmente forte nei cluster più piccoli, che percepiscono come reale e ampio il divario tra ciò che vorrebbero fare e ciò che possono permettersi. La capacità strutturale ed economica emerge come la variabile che più amplifica questo divario.

Un'ulteriore debolezza è la limitata capacità di investimento e di gestione del rischio. Gli investimenti in sostenibilità sistemica, tecnologie avanzate e innovazione profonda sono altamente desiderati, ma per molti operatori appaiono poco realistici, a causa di risorse finanziarie ridotte e di un contesto percepito come instabile.

Infine, i modelli organizzativi non sono sempre agili e collaborativi. La creazione di reti, consorzi e partnership è vista come necessaria e molto desiderabile, ma la sua realizzazione è percepita come difficile. La frammentazione del settore e la concorrenza interna rendono complessa la costruzione di forme stabili di collaborazione, nonostante se ne riconosca l'utilità.

VI.3.3. Opportunità

Il contesto esterno offre opportunità rilevanti. La domanda turistica si orienta sempre più verso esperienze autentiche, sostenibili e legate ai territori. Questo trend coincide quasi perfettamente con la visione auspicata dalla maggioranza degli operatori e viene considerato non solo desiderabile, ma anche realistico; rappresenta quindi una concreta possibilità di differenziazione competitiva.

La digitalizzazione costituisce un altro grande fattore abilitante. Le tecnologie digitali sono viste come strumenti capaci di migliorare accessibilità, personalizzazione ed efficienza. Le soluzioni già disponibili, dalle OTA agli strumenti di marketing digitale e di analisi dei dati, sono considerate realisticamente utilizzabili per raggiungere nuovi mercati, migliorare il servizio e ottimizzare i costi.

Un'ulteriore opportunità è l'integrazione tra turismo balneare e nautico. Dalle analisi e dai focus group emerge l'idea di creare veri e propri ecosistemi costieri, basati su reti di imprese, consorzi e maggiore integrazione tra porti, città, stabilimenti e servizi. Questo modello è fortemente desiderato, ma ritenuto realizzabile soprattutto se sostenuto da politiche pubbliche e da partnership pubblico-private.

Infine, la destagionalizzazione rappresenta una prospettiva strategica. L'evoluzione degli stili di vita e la crescita dell'interesse per cultura, benessere e natura permettono di immaginare un turismo meno legato esclusivamente alla balneazione estiva. La creazione di offerte esperienziali può allungare la stagione turistica. Questa opportunità è molto desiderata e considerata mediamente realistica.

VI.3.4. Minacce

La minaccia più rilevante è il cambiamento climatico. È giudicato estremamente indesiderabile, ma allo stesso tempo altamente verosimile e difficilmente controllabile. L'erosione costiera, l'innalzamento del livello del mare e l'imprevedibilità meteorologica sono percepiti come rischi concreti e strutturali, rispetto ai quali gli operatori sentono di avere scarse capacità di prevenzione e mitigazione.

Un'altra minaccia importante è il quadro normativo complesso e frammentato. La burocrazia e l'incertezza regolatoria sono considerate un ostacolo reale e attuale, che frena gli investimenti, alimenta sfiducia e favorisce la concorrenza di Paesi meglio organizzati. La semplificazione è altamente desiderata, ma la situazione attuale è percepita come ancora molto problematica.

La concorrenza internazionale e il peso crescente delle piattaforme globali rappresentano un ulteriore rischio. Le OTA sono considerate un dato di fatto del mercato, ma la loro forza può marginalizzare gli operatori locali se non adeguatamente governata. La loro dominanza è vista con ambivalenza: utile per la visibilità, ma rischiosa per l'autonomia e la redditività.

Infine, esiste il rischio di perdita di competitività per inerzia o per politiche non differenziate. Molti stakeholder temono che, senza interventi mirati e coraggiosi, l'Italia e la Puglia possano “perdere il treno blu”, ovvero l'occasione di trasformare il proprio patrimonio marino e costiero in un motore duraturo di sviluppo sostenibile (Figura 4).

Fig. 4. Analisi SWOT del Settore Turismo Balneare e Nautico

Punti di Forza	Punti di Debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Consapevolezza di sostenibilità e autenticità - Consapevolezza di digitalizzazione - Capitale umano esperto - Vocazione marittima 	<ul style="list-style-type: none"> - Eterogeneità e frammentazione imprese - Gap visione - fattibilità - Bassa capacità di investimento - Scarsa collaborazione
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> - Domanda turistica sostenibile - Digitalizzazione come abilitatore - Integrazione balneare–nautica - Destagionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambiamento climatico - Normativa e burocrazia complesse - Concorrenza internazionale - Rischio perdita competitività per inerzia o politiche non differenziate

VI.4. Conclusioni

L'analisi condotta mostra con chiarezza che il turismo balneare e nautico è attraversato da una trasformazione strutturale profonda, guidata dall'evoluzione degli stili di vita, dalla digitalizzazione, dal cambiamento climatico e dalla crescente centralità della sostenibilità delle regole di mercato. Non si tratta di un semplice adattamento congiunturale, ma di un cambiamento di paradigma che ridefinisce modelli di offerta, organizzazione delle imprese e relazioni con i territori. Su questo punto esiste un ampio consenso: la maggioranza degli operatori condivide la visione di un futuro sostenibile, digitale ed esperienziale. Tuttavia, a questa convergenza sugli obiettivi non corrisponde una convergenza sulle

capacità di realizzarli. Le percezioni sulla fattibilità divergono fortemente e riflettono l'eterogeneità strutturale del settore. I diversi cluster, per dimensione, risorse economiche, livello di competenze ed esperienza, vivono il cambiamento in modo molto diverso: per alcuni rappresenta un'opportunità concreta di crescita, per altri un rischio difficile da gestire. Ne deriva un gap evidente tra desiderabilità, generalmente alta, e verosimiglianza, più bassa soprattutto per le imprese piccole e meno strutturate. La capacità strutturale ed economica si conferma la variabile chiave che determina l'ampiezza di questo scarto, dividendo di fatto il settore tra soggetti in grado di trainare la transizione e soggetti che rischiano di subirla. In questo quadro si inserisce la sfida climatica, percepita come il "fattore indomito": altamente probabile, fortemente impattante e poco controllabile. Il cambiamento climatico non è visto solo come una minaccia ambientale, ma come un elemento capace di destabilizzare l'intero sistema, mettendo in discussione sicurezza, attrattività e sostenibilità economica delle destinazioni costiere.

VI.4.1. Linee di azione

Da queste conclusioni discendono **implicazioni strategiche** chiare. In primo luogo, l'eterogeneità del settore impone **strategie differenziate**: non sono efficaci politiche uguali per tutti, ma interventi mirati sui diversi cluster. Le imprese più strutturate possono essere sostenute in percorsi avanzati di innovazione, sostenibilità e integrazione territoriale, mentre le realtà più fragili hanno bisogno di accompagnamento di base, soprattutto sul piano digitale, organizzativo e finanziario. In secondo luogo, emerge come prioritaria l'**integrazione tra turismo balneare e nautico**, superando la separazione storica e costruendo un'offerta unitaria in cui porti, lidi, città e territori funzionino come un unico ecosistema costiero. Centrale è anche l'**investimento in competenze e tecnologia**: la formazione del capitale umano e l'adozione di strumenti digitali e di intelligenza artificiale sono condizioni necessarie per colmare i divari di capacità e modernizzare i processi. Sul fronte del **cambiamento climatico**, è indispensabile una governance del cambiamento basata su un **approccio strutturale**, continuo e coordinato tra livelli nazionale, regionale e locale, che integri monitoraggio, pianificazione e investimenti in resilienza. Infine, il **nodo normativo** resta decisivo: come emerso dalla Tavola Rotonda, senza una semplificazione delle regole e una **visione politica** chiara ed un'**azione** coraggiosa, molti investimenti desiderati resteranno poco verosimili.

Possiamo quindi affermare che il settore possiede una visione largamente condivisa del futuro desiderabile, ma la sua capacità di realizzarlo è frenata sia da minacce percepite come incontrollabili, in primo luogo il cambiamento climatico, sia da vincoli strutturali interni ed esterni, come frammentazione, scarsità di risorse e complessità burocratica. Il successo della transizione dipenderà dalla capacità di trasformare la forte spinta verso sostenibilità ed esperienza in azioni realistiche, costruendo politiche e strumenti di supporto differenziati, capaci di valorizzare i "trainatori" del cambiamento e di non lasciare indietro i soggetti più fragili.



CAPITOLO VII

PENSARE ALLE TRAIETTORIE FUTURE DEL TURISMO: UN'ANALISI PLS-PM PER SETTORI E PROFILI DI ESPERTI

VII.1. Obiettivi dell'analisi

L'obiettivo principale di questa fase dell'analisi è la costruzione di una classificazione robusta e interpretabile dei rispondenti, basata sulle loro valutazioni prospettiche riguardanti l'evoluzione del mercato turistico nel medio-lungo periodo (Valle & Assaker, 2015). La classificazione è concepita come strumento metodologico funzionale a una successiva fase di analisi multivariata, in cui i gruppi individuati verranno utilizzati per stratificare il campione e consentire l'applicazione di modelli Partial Least Squares in approccio multi-group (PLS-MGA) (Hair, 2014; Matthews, 2017).

In questo senso, la classificazione risponde a una duplice esigenza. Da un lato, mira a ridurre l'eterogeneità latente del campione, individuando insiemi di rispondenti caratterizzati da visioni omogenee rispetto ai driver di crescita, alle traiettorie tecnologiche, ai modelli di business e alle trasformazioni organizzative attese (Hair et al., 2018). Dall'altro lato, la classificazione è progettata per garantire un'adeguata numerosità e comparabilità tra i gruppi, condizione necessaria affinché le analisi PLS multi-gruppo successive possano essere stimate in modo stabile e interpretabile (Sarstedt, et al., 2011). Ne consegue che la qualità della classificazione è valutata non solo in termini di coesione interna e separazione tra gruppi, ma anche rispetto alla sua utilizzabilità operativa come variabile di stratificazione in modelli strutturali. In una seconda fase dell'analisi sviluppiamo un modello PLS-PM multi-gruppo per restituire un indicatore di assesment globale in grado di delineare traiettorie future per le politiche in materia di turismo sostenibile.

VII.2. Metodologia

VII.2.1. Costruzione della matrice delle distanze

Considerata la natura mista delle variabili utilizzate, la classificazione è stata basata sulla distanza di Gower, una misura di dissimilarità specificamente progettata per gestire simultaneamente variabili categoriali, ordinali e binarie (Gower, 1971). Tale scelta consente di evitare trasformazioni artificiali dei dati (come la codifica one-hot delle variabili nominali), che avrebbero aumentato la dimensionalità e reso più instabile il processo di clustering (Hennig & Liao, 2013).

Particolare attenzione è stata dedicata al trattamento delle variabili tecnologiche derivate dalle domande a risposta multipla. Queste sono state codificate come variabili binarie asimmetriche, distinguendo tra presenza e assenza della selezione. In questo modo, la distanza tra due rispondenti è influenzata esclusivamente dalle co-selezioni delle tecnologie, mentre le mancate selezioni comuni non contribuiscono alla similarità. Questa impostazione riflette correttamente il significato informativo delle risposte e risulta coerente con le prassi consolidate nell'analisi di dati survey di tipo prospettico.

L'utilizzo della distanza di Gower consente quindi di costruire uno spazio di similarità in cui la vicinanza tra rispondenti è interpretabile in termini di affinità delle visioni strategiche, piuttosto che come semplice prossimità numerica.

VII.2.2. Metodo di clustering e criteri di selezione dei gruppi

La classificazione dei rispondenti è stata ottenuta mediante il metodo Partitioning Around Medoids (PAM), applicato alla matrice di distanza di Gower (Van der Laan et al., 2003). Il PAM è stato preferito ad alternative più diffuse in quanto non richiede assunzioni di tipo euclideo e utilizza osservazioni reali (medoids) come rappresentanti dei cluster, migliorando la robustezza e l'interpretabilità dei risultati (Al Abid, 2014).

Al fine di supportare la scelta del numero di cluster, sono state confrontate diverse soluzioni alternative valutando congiuntamente la qualità della partizione e la distribuzione delle numerosità. La Tabella 1 riporta, per ciascun valore di k considerato, la silhouette media, la dimensione minima e massima dei cluster e un indicatore sintetico di bilanciamento.

Sebbene la soluzione a cinque cluster presenti un valore di silhouette marginalmente superiore, la letteratura metodologica suggerisce che la scelta del numero di gruppi non debba rispondere esclusivamente a criteri di fit statistico, ma debba soddisfare i requisiti di sostanzialità e parsimonia (Kotler & Keller, 2016; Dolnicar et al., 2018). Una frammentazione eccessiva, infatti, comprometterebbe la stabilità delle soluzioni e la potenza statistica necessaria per le successive analisi multi-gruppo, rendendo preferibili le soluzioni a tre e quattro cluster per la loro maggiore solidità e utilità interpretativa (Hair et al., 2018).

Alla luce di questi elementi, è stata selezionata la soluzione a quattro cluster, in quanto rappresenta il miglior compromesso tra coesione interna, separazione tra gruppi e robustezza operativa della classificazione.

Tabella 1: Indicatori di qualità e bilanciamento delle soluzioni di clustering

Number of Clusters (K)	Avg. Siluette	Min Sample Size	Max Sample Size
3	0.1230	312	331
4	0.1250	182	277
5	0.1288	141	233
6	0.1044	130	211

Questo approccio riflette l'obiettivo applicativo della classificazione: individuare gruppi distinti ma sufficientemente comparabili, evitando sia cluster residuali sia segmentazioni eccessivamente frammentate che avrebbero compromesso l'analisi multi-gruppo successiva.

VII.2.3. Risultato della classificazione e ruolo nel disegno complessivo dell'analisi

L'esito della procedura di clustering è una partizione numericamente equilibrata e da profili differenziati in termini di orientamenti strategici, tecnologici e organizzativi. Questa soluzione rappresenta un compromesso efficace tra granularità analitica e stabilità statistica, come si evince in tab. 2.

Tabella 2: Valutazione del Clustering

Cluster	n	%
1	252	26.1%
2	256	26.5%
3	277	28.6%
4	182	18.8%

Nel disegno complessivo della ricerca, tali classi non devono essere interpretate come segmenti di mercato in senso stretto, né come tipologie definitive di attori. Esse costituiscono piuttosto strati analitici, costruiti per rendere esplicita l'eterogeneità delle visioni presenti nel campione e per consentire l'analisi comparata dei meccanismi relazionali che verranno stimati successivamente tramite modelli PLS in approccio multi-group.

In questa prospettiva, la classificazione svolge un ruolo di infrastruttura metodologica: essa organizza il campione in modo coerente con la complessità delle risposte, senza anticipare né condizionare i risultati delle analisi strutturali successive, che rimangono concettualmente e metodologicamente distinte.

VII.2.4. Partial Least Squares Path (PLS-PM)

Il Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM) rappresenta un approccio statistico di seconda generazione appartenente alla famiglia dei Modelli di Equazioni Strutturali (SEM). A differenza dei modelli basati sulla covarianza (CB-SEM), il PLS-PM si definisce come una tecnica basata sulla varianza, il cui obiettivo primario risiede nella predizione delle variabili latenti e nella spiegazione della varianza dei costrutti endogeni attraverso un algoritmo dei minimi quadrati parziali (Hair et al., 2017). Questa metodologia è stata ampiamente sviluppata per contesti in cui la teoria è ancora in fase di esplorazione o l'obiettivo principale è la massimizzazione del potere predittivo (Wold, 1985; Lohmöller, 1989). L'architettura del modello si sviluppa su due livelli interconnessi. Il primo è l'Inner Model, o modello strutturale, che descrive le relazioni teoriche e le influenze tra i costrutti latenti; nel caso specifico, esso permette di analizzare come le dimensioni di Impatto, Verosimiglianza e Desiderabilità agiscano sull'indicatore di Assessment.

Il secondo livello è l'Outer Model, o modello di misurazione, che definisce il legame tra i costrutti astratti e i loro indicatori empirici osservati (Chin, 1998). La scelta di questa metodologia è giustificata dalla sua notevole flessibilità distributiva, in quanto il PLS-PM non richiede che i dati seguano una distribuzione normale multivariata, rendendolo un metodo non parametrico estremamente robusto (Reinartz et al., 2009). Risulta inoltre particolarmente efficace nel gestire modelli complessi con campioni di dimensioni ridotte, mantenendo un'elevata finalità predittiva volta a identificare quali driver esogeni esercitano l'impatto maggiore sulla variabile target (Hair et al., 2011).

La validazione dei risultati avviene attraverso specifici indici di performance. Il coefficiente di determinazione misura la quota di varianza della variabile dipendente spiegata dal modello, mentre il Goodness-of-Fit (GoF), sebbene dibattuto nella letteratura più recente, fornisce un indice globale della qualità del sistema sia nella sua componente strutturale che in quella di misurazione (Tenenhaus et al., 2005). I Path Coefficients, che indicano la forza e la direzione delle relazioni, vengono infine sottoposti a procedure di Bootstrapping per determinarne la significatività statistica tramite il calcolo dei P-Value (Davison & Hinkley, 1997).

L'integrazione dell'Analisi Multigruppo (MGA) arricchisce il modello permettendo di verificare l'invarianza delle relazioni tra diverse sottopopolazioni (Sarstedt et al., 2011). Questo approccio consente di stabilire se i meccanismi di influenza tra le variabili rimangono costanti o se subiscono variazioni significative in base al contesto specifico, come ad esempio i diversi settori turistici analizzati nella ricerca (Henseler et al., 2009).

VII.3. Dati

La classificazione è costruita utilizzando esclusivamente le variabili del questionario che rilevano le opinioni degli esperti su aspetti strategici e prospettici del settore, tra cui: i principali driver di crescita

attesi nel lungo periodo; i canali di vendita e i fattori competitivi ritenuti più rilevanti; le sfide organizzative emergenti; le tecnologie abilitanti considerate maggiormente influenti (domanda a risposta multipla); i modelli di business e organizzativi ritenuti più vantaggiosi; i cambiamenti attesi nelle preferenze dei clienti, negli stili di vita e nelle forme di esperienza.

Queste variabili sono state selezionate perché rappresentano una sintesi coerente delle dimensioni cognitive e strategiche attraverso cui i rispondenti interpretano il futuro del settore (Hall, 2019). Al contempo, esse non coincidono con le variabili impiegate nei modelli PLS successivi, evitando così sovrapposizioni concettuali e rischi di endogeneità nella fase di analisi strutturale. Dal punto di vista del tipo di dato, il set informativo risulta eterogeneo, comprendendo variabili categoriali nominali e variabili binarie derivate da domande a risposta multipla. Questa caratteristica ha orientato in modo decisivo le scelte metodologiche adottate nella fase di classificazione.

VII.4. Risultati

VII.4.1. Interpretazione dei risultati della classificazione: profili-tipo di rispondenti

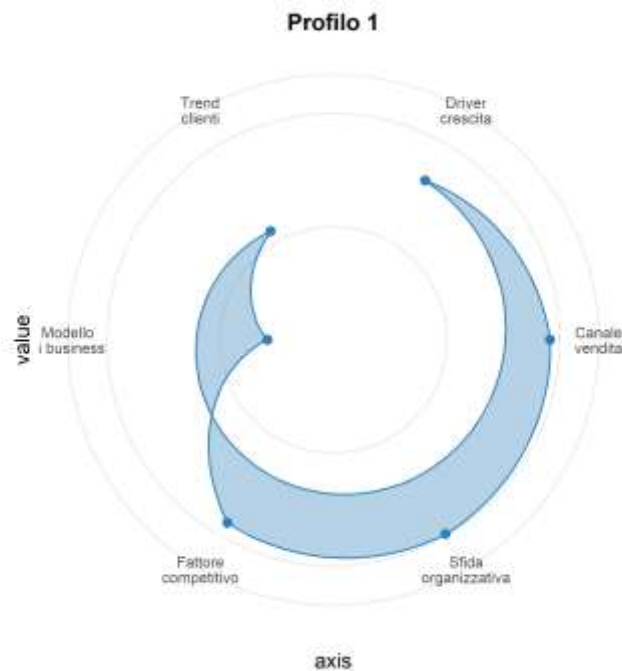
L'analisi di clustering consente di identificare quattro profili-tipo di rispondenti, che riflettono visioni differenziate ma internamente coerenti rispetto alle traiettorie di sviluppo del settore, ai modelli organizzativi e alle trasformazioni della domanda. Pur condividendo alcuni elementi comuni, in particolare il riconoscimento della centralità della qualità del servizio e dell'esperienza, i profili si distinguono in modo netto per il modo in cui combinano tecnologia, organizzazione, canali di vendita e interpretazione dei cambiamenti nei comportamenti dei clienti. Le personae non rappresentano segmenti di mercato in senso stretto, ma configurazioni ideali di orientamenti strategici, utili a rendere leggibile l'eterogeneità del campione.

Il Profilo 1 – Experience-oriented digital integrators delinea una visione del settore in cui la personalizzazione dell'esperienza è identificata come il driver primario di crescita, in linea con il paradigma dell'Experience Economy teorizzato da Pine e Gilmore (2011), secondo cui il valore risiede nella creazione di eventi memorabili e trasformativi per l'ospite. I rispondenti appartenenti a questo cluster coniugano l'orientamento all'ospite con un'integrazione sistemica delle tecnologie: l'uso prevalente delle piattaforme digitali e delle OTA non è visto come una semplice disintermediazione, ma come uno strumento fondamentale di eTourism per co-creare valore e raggiungere segmenti di mercato globali (Buhalis & Law, 2008).

Dal punto di vista della gestione d'impresa, la principale sfida organizzativa risiede nella formazione continua del personale. Tale scelta riflette una strategia competitiva fondata sulla qualità e sull'affidabilità, riconoscendo che, anche in un contesto digitalizzato, il capitale umano rimane l'unico asset in grado di garantire l'autenticità del servizio e la gestione della relazione (Baum, 2015). Il profilo interpreta l'evoluzione della domanda in chiave esperienziale e culturale, valorizzando una "tradizione reinterpretata".

Questo approccio trasforma il territorio in un "luogo creativo" (Richards, 2020), dove eventi stagionali e percorsi enogastronomici diventano veicoli di autenticità radicata. Ne emerge un modello di business orientato alla costruzione di ecosistemi locali, che promuove la collaborazione tra attori territoriali e rafforza il ruolo dei piccoli comuni, trasformando la scala locale in un vantaggio competitivo distintivo rispetto alle destinazioni di massa.

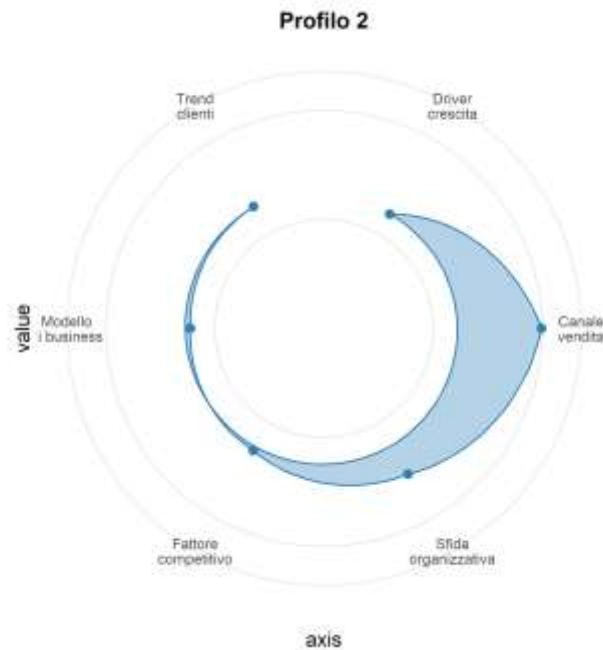
Fig. 1. Experience-oriented digital integrators



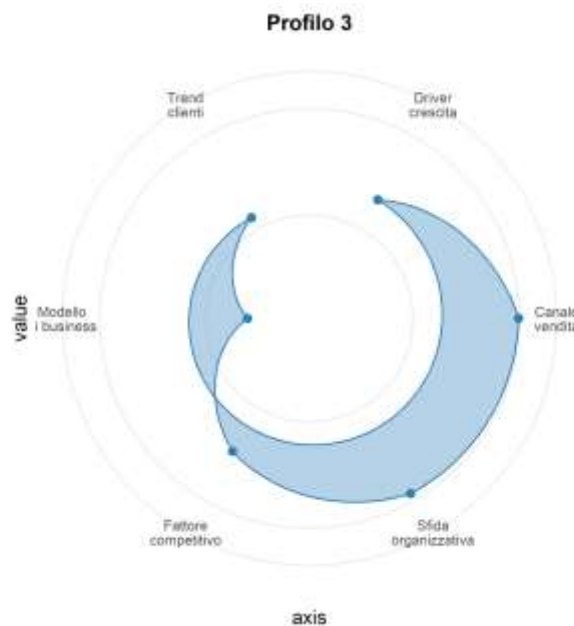
Il Profilo 2 – Traditional advisors with process digitalisation, dove la digitalizzazione dei processi è funzionale all'efficienza operativa piuttosto che a una trasformazione radicale dei canali di vendita. A differenza del profilo precedente, qui il pilastro della competitività rimane l'agenzia fisica specializzata, che agisce come garante del rapporto fiduciario. Questo approccio trova riscontro nella teoria della "High-Tech, High-Touch" (Naisbitt, 1982), secondo cui l'aumento della tecnologia deve essere bilanciato da una componente umana più forte per preservare la soddisfazione del cliente.

L'orientamento strategico è di tipo difensivo e razionale: la qualità del servizio e l'assistenza post-vendita sono le leve principali per mitigare la sensibilità della domanda verso il prezzo e la convenienza. Come suggerito da Sheldon (1997) nella sua analisi dei sistemi di distribuzione turistica, questo modello di "agenzia di nicchia" sopravvive alla disintermediazione digitale proprio grazie alla capacità di gestire la complessità e offrire consulenza esperta.

A livello organizzativo, il profilo promuove soluzioni ibride e investe nella formazione interna per ottimizzare il back-office, mantenendo però un modello di business incentrato sulla stabilità relazionale e sulla sicurezza del consumatore (Gratzer et al., 2004). Ne emerge una figura di "consulente tradizionale digitalmente potenziato", focalizzato sull'efficienza operativa come mezzo per proteggere i margini in un mercato competitivo.

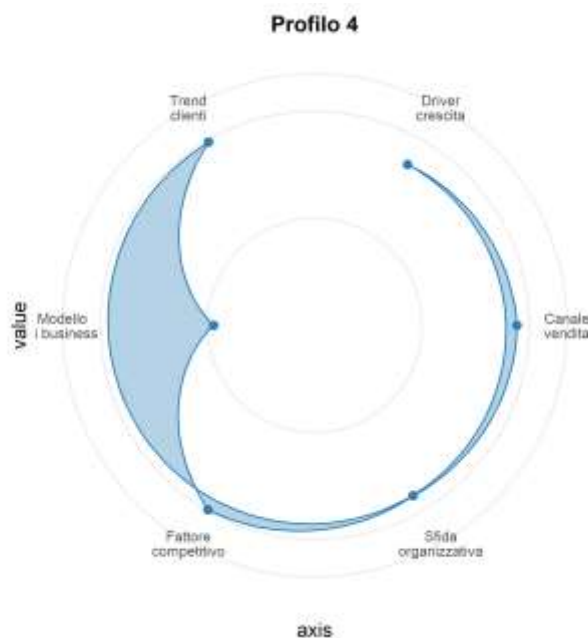
Fig. 2. Traditional advisors with process digitalisation

Il Profilo 3 – Tech-driven experience rappresenta l'avanguardia dello Smart Tourism, dove l'innovazione tecnologica non è solo un supporto, ma la leva strategica per co-creare valore (Gretzel et al., 2015). La digitalizzazione viene utilizzata per potenziare il contenuto esperienziale, rispondendo a una domanda che cerca immersività e personalizzazione attraverso attività outdoor e itinerari tematici. A differenza degli altri gruppi, questo profilo vede la tecnologia come un mezzo per generare esperienze aumentate (Neuhofer et al., 2014), bilanciando l'efficienza dei costi con l'autenticità dei contenuti. La sfida organizzativa si sposta sulla gestione di una rete integrata di operatori, dove la collaborazione sistemica tra attori è l'unico modo per garantire un'offerta fluida e competitiva (Baggio & Cooper, 2010).

Fig. 3. Tech-driven experience builders

Infine, il Profilo 4 – Sustainability-oriented territorial networkers, delinea una visione in cui la sostenibilità e la personalizzazione sono driver complementari e inscindibili dello sviluppo. In questo caso, l'innovazione non è solo adozione tecnologica, ma un processo collettivo finalizzato alla creazione di valore sociale e ambientale, in linea con i principi del turismo sostenibile integrato nell'Agenda 2030 (Hall, 2019). L'orientamento tecnologico è avanzato: l'integrazione di Intelligenza Artificiale e software gestionali è orientata a ottimizzare l'impatto territoriale e a rispondere a una domanda con forti valori etici e culturali. La sfida organizzativa si sposta sulla governance condivisa, dove la costruzione di network territoriali e partnership pubblico-private (PPP) è fondamentale per gestire la destinazione come un bene comune (Bramwell & Lane, 2011). Ne emerge un modello basato su consorzi e reti locali, che interpretano l'autenticità come un asset radicato nel capitale sociale del territorio (Pollice, 2010).

Fig. 4. Sustainability-oriented territorial networkers



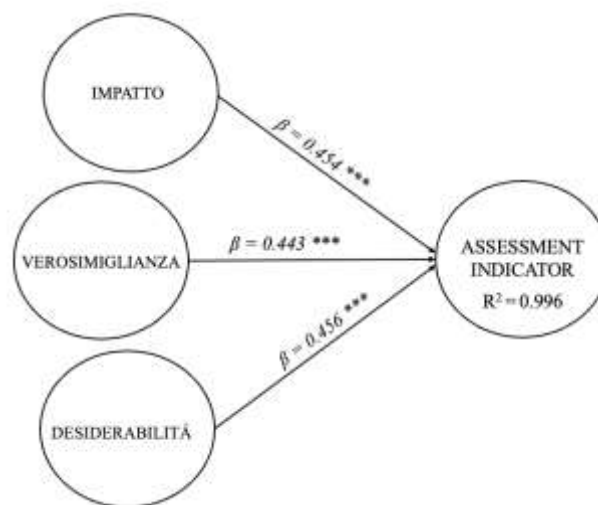
Nel complesso, la classificazione mette in evidenza come il campione non sia attraversato da una semplice dicotomia tra approcci tradizionali e digitali, ma da persone distinte che articolano in modo diverso tecnologia, organizzazione ed esperienza. Questa lettura per profili-tipo fornisce una base concettualmente solida per la successiva stratificazione del campione e per l'analisi comparata dei meccanismi relazionali attraverso modelli PLS in approccio multi-gruppo.

VII.4.2. Risultato del modello Globale PLS-PM

Prima di procedere all'analisi multi-gruppo, è opportuno esaminare i risultati del modello PLS-PM stimato sull'intero campione (N = 967), basato su 4 variabili latenti e 22 variabili manifeste (Fig.5). Il modello globale mostra un'ottima tenuta complessiva, con un indice di Goodness-of-Fit (GoF) di 0,5359 e un'elevata capacità esplicativa, testimoniata da un R^2 di 0,968 per il costrutto endogeno. Quest'ultimo,

l'Assessment Indicator, è stato definito metodologicamente come un costrutto di secondo ordine tramite un approccio mixed two-step, permettendo una sintesi più accurata delle dimensioni sottostanti. L'impatto dei tre driver principali risulta bilanciato e statisticamente solido. La dimensione dell'IMPATTO emerge come il predittore più forte con un coefficiente di 0,464 (IC 95%: [0,380; 0,520]), seguita dalla DESIDERABILITÀ con un valore di 0,437 (IC 95%: [0,360; 0,513]) e dalla VEROSIMIGLIANZA, che attesta un peso di 0,400 (IC 95%: [0,185; 0,456]). La significatività di tutti i percorsi è confermata dagli intervalli di confidenza che non includono lo zero, indicando che ogni dimensione contribuisce in modo determinante e stabile alla formazione della valutazione complessiva nel campione totale.

Fig. 5. Path diagram modello globale



VII.4.3. Risultato per il settore balneare

Nel settore balneare, il modello evidenzia una struttura valutativa particolarmente solida e coerente, supportata da un indice Goodness-of-Fit (GoF) di 0,489 e un'elevata capacità esplicativa, con un R^2 pari a 0,941. Questo valore indica che le tre dimensioni latenti (Impatto, Verosimiglianza e Desiderabilità) spiegano efficacemente la varianza dell'assessment finale, suggerendo l'esistenza di meccanismi valutativi ben definiti e fortemente integrati tra gli operatori del comparto.

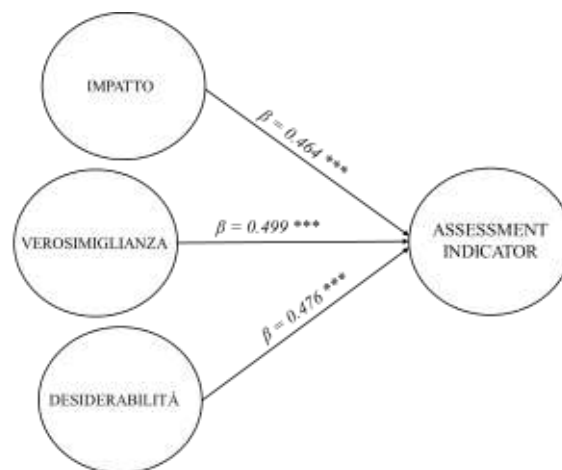
L'analisi dei path coefficients mostra che tutte le dimensioni esercitano un'influenza positiva e significativa, con una lieve prevalenza della Verosimiglianza, che emerge come il driver principale (IC 95%: [0,229; 0,555]). Seguono con pesi comparabili la Desiderabilità (IC 95%:[0,250; 0,548]) e l'Impatto percepito (IC 95%:[0,297; 0,552]). Tali risultati indicano che, nel contesto balneare, il giudizio sul futuro è ancorato a una visione pragmatica: gli operatori attribuiscono il peso maggiore alla plausibilità concreta che i fenomeni si manifestino nel medio-lungo periodo, filtrando le proprie aspirazioni normative attraverso una lente di realismo strutturale.

Questa centralità della verosimiglianza riflette le caratteristiche di un settore fortemente condizionato da vincoli ambientali, stagionali e regolativi. La valutazione del futuro privilegia dunque fattori percepiti

come realisticamente implementabili o inevitabili; quali gli effetti del cambiamento climatico o l'evoluzione normativa delle concessioni; rispetto a scenari puramente aspirazionali. Tuttavia, l'alto coefficiente della desiderabilità conferma che le valutazioni non sono meramente adattive, ma incorporano una componente di indirizzo verso un modello di sviluppo più qualitativo e sostenibile.

L'analisi dei blocchi di misura rafforza tale interpretazione: nel blocco dell'Impatto assumono rilevanza la sostenibilità e la gestione dei flussi, mentre nella Verosimiglianza i carichi maggiori si riscontrano negli item legati ai cambiamenti infrastrutturali e regolativi. In sintesi, il modello delinea una configurazione in cui l'orientamento al futuro degli operatori balneari è guidato da un equilibrio dinamico: l'auspicabilità di un cambiamento e il suo potenziale impatto vengono costantemente validati dalla percezione della loro effettiva realizzabilità nel contesto di riferimento.

Fig. 6. Path diagram modello per il settore balneare



VII.4.4. Risultato per il settore enogastronomico

Nel settore enogastronomico, il modello PLS-PM evidenzia una struttura valutativa estremamente solida, supportata da un indice Goodness-of-Fit (GoF) di 0,6011, il valore più elevato tra i comparti analizzati. La capacità esplicativa del modello raggiunge livelli quasi deterministici, con un R^2 pari a 0,984 per l'indicatore di assessment. Questo risultato, ottenuto su un campione di 177 casi, indica che la quasi totalità della varianza del giudizio complessivo è spiegata dalle tre dimensioni latenti, suggerendo un sistema valutativo eccezionalmente coerente e integrato tra gli operatori.

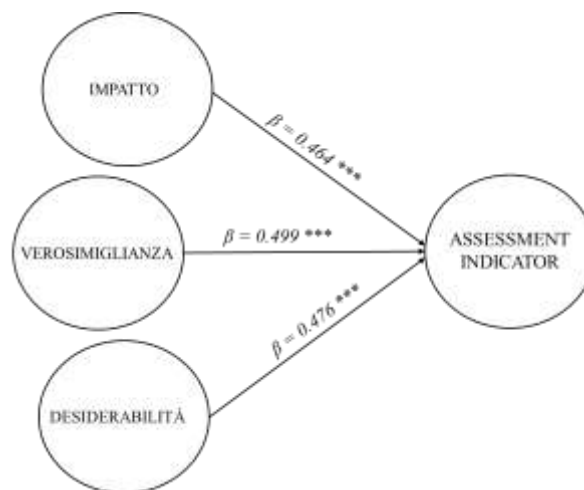
L'analisi dei path coefficients rivela una configurazione perfettamente bilanciata e simmetrica. Le tre dimensioni contribuiscono in modo pressoché identico alla costruzione dell'assessment finale: l'impatto presenta un coefficiente di 0,409 (IC 95%: [0,343; 0,441]), seguito strettamente dalla verosimiglianza con 0,408 (IC 95%: [0,342; 0,452]) e dalla desiderabilità con 0,401 (IC 95%: [0,352; 0,447]). A differenza del settore balneare, non emerge alcuna dimensione dominante, configurando un modello in cui il giudizio degli operatori è il risultato di una sintesi armonica tra valutazioni pragmatiche, probabilistiche

e normative.

Questa stabilità strutturale suggerisce che nel comparto enogastronomico la visione del futuro è di tipo "olistico-strategico". Le aspirazioni (desiderabilità), gli effetti attesi (impatto) e la plausibilità evolutiva (verosimiglianza) sono considerati elementi inseparabili. Gli operatori sembrano interpretare le trasformazioni future come processi gradualmente e cumulativi, in cui la valorizzazione del patrimonio culturale e la sostenibilità territoriale non sono solo auspicabili, ma vengono percepite come tendenze reali e d'impatto concreto.

L'analisi degli indicatori di misura conferma questa interpretazione: nel blocco dell'Impatto assumono rilievo le ricadute identitarie e il coinvolgimento delle comunità locali, mentre nella Verosimiglianza i loadings elevati si associano al consolidamento di trend già in atto, come la domanda di esperienze autentiche. Infine, nella Desiderabilità, la centralità della qualità dell'esperienza e della cultura locale ribadisce una forte componente normativa. In sintesi, l'assenza di squilibri tra i pesi dei driver rende il settore enogastronomico particolarmente sensibile a politiche integrate, capaci di agire simultaneamente su più leve strategiche.

Fig. 7. Path diagram modello per il settore enogastronomico



VII.4.5. Risultato per il settore grandi eventi

Nel settore dei Grandi Eventi, il modello PLS-PM presenta una struttura valutativa altamente performante, supportata da un indice Goodness-of-Fit (GoF) di 0,5359 e un'elevata capacità esplicativa, con un R^2 pari a 0,968. Su un campione di 121 casi, il modello dimostra come le tre dimensioni latenti spieghino in modo estremamente consistente il giudizio complessivo, confermando la solidità del framework anche in un comparto caratterizzato da un'elevata complessità organizzativa e forte esposizione a fattori esterni.

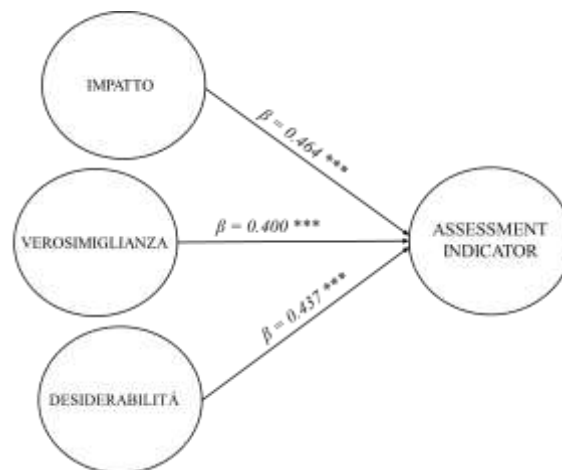
L'analisi dei path coefficients rivela una configurazione meno simmetrica rispetto al settore enogastronomico, con una chiara gerarchia d'influenza. La dimensione dell'impatto emerge come la leva

principale nella costruzione dell'assessment finale ($\beta=0,464$; IC 95%: [0,380; 0,520]), seguita dalla desiderabilità ($\beta = 0,437$; IC 95%: [0,360; 0,513]). La verosimiglianza, pur rimanendo significativa, presenta il coefficiente relativamente più contenuto ($\beta = 0,400$) e una variabilità maggiore, come indicato dall'intervallo di confidenza più ampio ([0,185; 0,456]).

Questa centralità dell'impatto appare coerente con la natura stessa dei grandi eventi, fenomeni ad alta intensità capaci di produrre effetti economici, infrastrutturali e simbolici rilevanti anche nel breve periodo. La valutazione degli operatori sembra privilegiare la portata trasformativa degli interventi rispetto alla loro certezza realizzativa. Parallelamente, l'alto valore della desiderabilità indica che la dimensione normativa; legata a sostenibilità, sicurezza e qualità dell'esperienza; resta un pilastro fondamentale della visione strategica del comparto.

Al contrario, la verosimiglianza assume un ruolo meno dominante, suggerendo che nel settore dei grandi eventi l'incertezza sia accettata come componente strutturale del processo decisionale. Il giudizio complessivo è quindi meno ancorato alla prevedibilità immediata e più orientato verso scenari progettuali ambiziosi. In sintesi, il modello delinea una configurazione in cui l'assessment è guidato dalla combinazione tra impatto atteso e desiderabilità normativa, distinguendo nettamente questo comparto per la sua propensione a valutare il futuro attraverso il potenziale di cambiamento piuttosto che attraverso la mera plausibilità temporale.

Fig. 8. Path diagram modello per il settore grandi eventi



VII.4.6. Risultato per il settore hospitality

Nel settore dell'Hospitality, il modello PLS-PM mostra una capacità esplicativa eccezionalmente elevata, raggiungendo un valore di $R^2 = 0,994$ per l'indicatore di assessment. Supportato da un solido indice Goodness-of-Fit (GoF) di 0,5949, questo risultato ottenuto su un campione di 236 casi indica che il giudizio complessivo sul futuro del comparto è quasi interamente spiegato dalle dimensioni latenti considerate. Rispetto agli altri settori analizzati, l'hospitality emerge come il contesto in cui il framework teorico

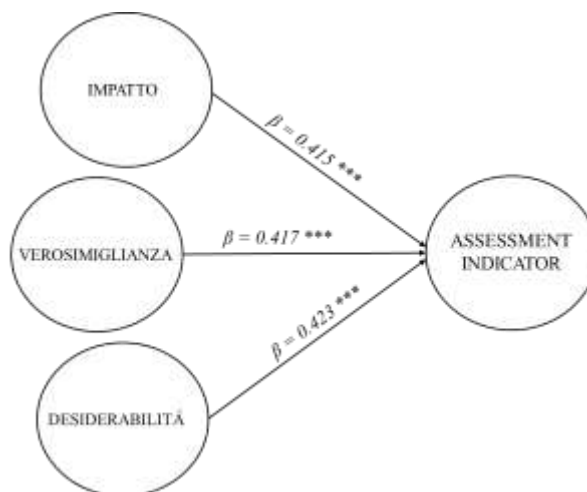
trova la sua massima aderenza empirica e stabilità statistica.

L'analisi dei path coefficients evidenzia una configurazione perfettamente bilanciata, caratterizzata da intervalli di confidenza estremamente stretti che testimoniano la precisione delle stime. Le tre dimensioni contribuiscono in modo pressoché identico alla costruzione dell'assessment finale: la desiderabilità presenta un coefficiente di 0,423 (IC 95%: [0,399; 0,450]), seguita dalla verosimiglianza con 0,417 (IC 95%: [0,373; 0,442]) e dall'impatto con 0,415 (IC 95%: [0,372; 0,426]).

Questa simmetria distingue nettamente l'hospitality sia dal pragmatismo del settore balneare, sia dall'orientamento all'impatto tipico dei grandi eventi. Nel comparto ricettivo, il giudizio sul futuro appare più "maturo" e sistemico: nessuna dimensione prevale, indicando che gli operatori valutano le trasformazioni attraverso una lente multidimensionale dove l'auspicabilità, la plausibilità e l'impatto atteso sono considerati elementi indissolubili. Tale equilibrio riflette la natura complessa del settore, che integra componenti infrastrutturali e relazionali in un contesto di elevata professionalizzazione.

L'analisi degli indicatori di misura conferma questa visione integrata. Nel blocco della Verosimiglianza, i carichi maggiori si riscontrano in item legati alla sostenibilità e all'innovazione dei servizi, percepiti come processi già in atto. Nella Desiderabilità, la qualità dell'esperienza e la responsabilità sociale definiscono la componente normativa, mentre l'Impatto è strettamente legato alle ricadute organizzative e territoriali. In sintesi, per gli operatori dell'hospitality, il futuro è interpretato come un processo evolutivo continuo, rendendo il settore particolarmente ricettivo a interventi di policy sistemici e coordinati che evitino approcci unidimensionali.

Fig. 9. Path diagram modello per il settore hospitality



VII.4.7. Risultato per il settore Operatore Turistici

Il modello stimato per il settore degli operatori turistici evidenzia una struttura valutativa estremamente robusta, supportata da un indice Goodness-of-Fit (GoF) di 0,4955 e un valore di R^2 pari a 0,985. Su un campione di 330 casi, i risultati indicano una capacità quasi totale delle tre dimensioni latenti di spiegare l'evoluzione futura del comparto, riflettendo una visione del futuro fortemente strutturata e

caratterizzata da un elevato grado di consapevolezza strategica.

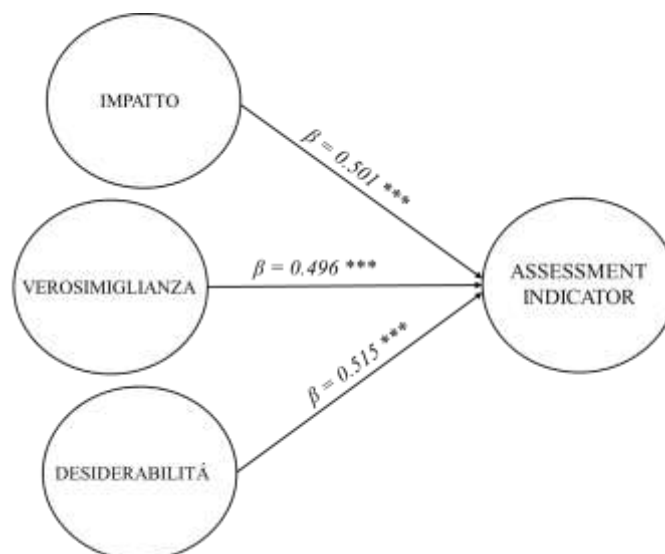
A differenza dei settori precedentemente analizzati, il profilo degli operatori turistici si distingue per un'intensità dei path coefficients complessivamente più elevata, con tutti i valori superiori alla soglia dello 0,49. La DESIDERABILITÀ emerge come il driver principale ($\beta = 0,515$; IC 95%:[0,465; 0,535]), seguita dall'IMPATTO ($\beta = 0,501$; IC 95%: [0,449; 0,520]) e dalla VEROSIMIGLIANZA ($\beta = 0,496$; IC 95%: [0,432; 0,522]). Questa configurazione suggerisce che il giudizio sul futuro è guidato prioritariamente da una visione normativa e progettuale: ciò che viene considerato auspicabile funge da bussola strategica, pur rimanendo strettamente ancorato a valutazioni di fattibilità e impatto concreto.

Questa intensità dei coefficienti distingue il comparto sia dall'hospitality, dove vige un equilibrio più moderato, sia dai grandi eventi, dove l'impatto domina in modo più isolato. Un elemento distintivo è la bassa correlazione tra le variabili latenti, indice del fatto che gli operatori tendono a mantenere ben distinti i piani valutativi: la desiderabilità non viene confusa con la probabilità, né quest'ultima con l'impatto atteso. Tale scomposizione razionale è tipica di attori che operano come orchestratori di sistemi complessi (intermediari), i quali devono bilanciare visioni strategiche e vincoli operativi.

In sintesi, il modello delinea una logica di adattamento strategico attivo. Per gli operatori turistici, il futuro non è un fenomeno da subire, ma uno spazio di manovra in cui le preferenze normative guidano le scelte professionali. La forza quasi equivalente dei tre driver indica che le visioni desiderate vengono costantemente validate attraverso una valutazione rigorosa delle condizioni di contesto, rendendo questo settore il più "intenzionale" e orientato all'azione tra quelli analizzati.

L'analisi multi-gruppo (MGA) rappresenta il passaggio cruciale per validare statisticamente le differenze osservate nei modelli locali. Attraverso l'applicazione del test non parametrico di Henseler, è possibile determinare se le variazioni nei Path Coefficients tra i diversi comparti turistici siano dovute a fluttuazioni campionarie o se riflettano reali divergenze nelle dinamiche valutative dei rispondenti.

Fig. 10. Path diagram modello per il settore operatori turistici



VII.4.8. Confronto tra settori

Il settore Balneare si distingue come il Profilo con le relazioni strutturali più intense dell'intera analisi. Dal confronto statistico emerge che l'influenza dei driver sull'assessment è significativamente superiore nel comparto Balneare rispetto a quello Enogastronomico e dell'Hospitality, come confermato dai p-value estremi ($p = 0,000$). In termini metodologici, questo indica che gli operatori balneari reagiscono in modo molto più marcato alle variazioni di impatto, verosimiglianza e desiderabilità, manifestando un modello di giudizio più "sensibile" e polarizzato. Al contrario, il settore Enogastronomico mostra il comportamento opposto, configurandosi come il modello strutturalmente più moderato, dove le relazioni, pur essendo solide, presentano coefficienti meno estremi rispetto ai colleghi del balneare.

Un elemento di grande interesse emerge dal confronto tra il comparto Balneare, i Grandi Eventi ($p = 0,667$) e i Tour Operator ($p = 0,333$). In questi casi, l'assenza di significatività statistica suggerisce una parziale convergenza strutturale: questi tre settori condividono una "postura" valutativa simile, caratterizzata da una forte reattività ai driver del modello. In particolare, il legame con il mondo dei Tour Operator indica che la visione del futuro per chi gestisce l'intermediazione e per chi gestisce le concessioni balneari segue logiche di causa-effetto comparabili, probabilmente legate a una simile percezione del rischio e dell'impatto territoriale.

Infine, l'analisi evidenzia una netta separazione tra il blocco "servizi e cultura" (Enogastronomia e Hospitality) e il blocco "strategico-operativo" (Grandi Eventi e Tour Operator). Il settore dell'Hospitality, pur essendo strutturalmente diverso dal Balneare, mostra somiglianze con i Grandi Eventi ($p = 0,667$), ma si discosta drasticamente dai Tour Operator e dall'Enogastronomia ($p = 0,000$). Queste divergenze confermano che non esiste un'unica "mente" del settore turistico: la valutazione del futuro è un processo frammentato, dove la natura specifica dell'attività svolta modella radicalmente il peso che l'operatore attribuisce a ciò che desidera rispetto a ciò che ritiene effettivamente probabile.

Tabella 3. MGA: confronto tra settori

Gruppo A	Gruppo B	P-Value	Significatività
BALNEARE	ENOGASTRONOMICO	0.000	SÌ
BALNEARE	G.EVENTI	0.667	NO
BALNEARE	HOSPITALITY	0.000	SÌ
BALNEARE	T.OPERATORE	0.333	NO
ENOGASTRONOMICO	G.EVENTI	0.333	NO
ENOGASTRONOMICO	HOSPITALITY	0.000	SÌ
ENOGASTRONOMICO	T.OPERATORE	0.000	SÌ
G.EVENTI	HOSPITALITY	0.667	NO
G.EVENTI	T.OPERATORE	0.000	SÌ
HOSPITALITY	T.OPERATORE	0.000	SÌ

VII.4.9. Confronto tra profili

L'analisi delle classi rivela una chiara gerarchia nella forza delle relazioni strutturali, dimostrando come l'orientamento strategico e tecnologico condizioni la reattività degli operatori verso i driver del modello. Il test MGA evidenzia differenze nette, permettendo di mappare i profili in base all'intensità dei loro path coefficients.

Il profilo "Traditional advisors with process digitalisation" (Profilo 2) si conferma come il gruppo in cui il modello opera con la massima intensità. I coefficienti di questo profilo risultano significativamente più alti rispetto a tutti gli altri gruppi (p-value B vs C = 1,000; p-value B vs D = 1,000; p-value A vs B = 0,000). Questa evidenza suggerisce che gli operatori del Profilo 2 possiedono un sistema valutativo estremamente sensibile, dove ogni variazione nei driver si traduce in un impatto immediato e potente sulla valutazione finale.

A un livello intermedio di reattività si colloca il profilo "Tech-driven experience builders" (Profilo 3). Pur mostrando relazioni strutturali significativamente più forti rispetto alla Profilo 1 (p = 0,000) e alla Profilo 4 (p = 1,000), questo gruppo non raggiunge i livelli di intensità della Profilo 2. La propensione tecnologica finalizzata all'esperienza agisce dunque come un moderatore positivo della forza del modello, pur con dinamiche meno polarizzate rispetto ai consulenti digitalizzati.

I profili "Experience-oriented digital integrators" (Profilo 1) e "Sustainability-oriented territorial networkers" (Profilo 4) rappresentano infine l'area di minore intensità relazionale. L'assenza di differenze significative tra i due (p = 0,667) indica una postura valutativa simile, caratterizzata da legami più "sfumati" tra le variabili. Per questi operatori, il giudizio sul futuro sembra essere mediato da fattori qualitativi o contestuali che mitigano il determinismo dei driver classici.

In sintesi, la forza dei meccanismi causali del modello segue una scala decrescente: Profilo 2 (Massima) > Profilo 3 > Profilo 4 > Profilo 1 (Minima), confermando che la maturità digitale e la visione strategica sono variabili chiave nel definire come gli operatori turistici percepiscono e modellano l'evoluzione del settore.

Tabella 4. MGA: confronto tra profili

Gruppo A	Gruppo B	P-Value	Significatività
Profilo 1	Profilo 2	0.000	SÌ
Profilo 1	Profilo 3	0.000	SÌ
Profilo 1	Profilo 4	0.667	NO
Profilo 2	Profilo 3	1.000	SÌ
Profilo 2	Profilo 4	1.000	SÌ
Profilo 3	Profilo 4	1.000	SÌ

VII.5. Discussione

I risultati delle analisi mostrano come il funzionamento del modello strutturale non sia uniforme all'interno del campione, ma risulti fortemente condizionato sia dal settore di appartenenza sia dal profilo strategico dei rispondenti, così come individuato dalla precedente classificazione. Pur in presenza di una struttura di misura stabile e di un'elevata capacità esplicativa del modello in tutti i gruppi analizzati, emergono differenze sistematiche nell'intensità delle relazioni causali che meritano una lettura sostantiva.

Dal punto di vista settoriale, il settore balneare si configura come quello in cui il modello opera con maggiore intensità complessiva. I coefficienti di percorso risultano sistematicamente più elevati rispetto a quelli osservati in altri comparti, e i test MGA indicano differenze statisticamente significative nei confronti con settori quali l'enogastronomico e l'hospitality. Questo risultato suggerisce che, nel contesto balneare, le dimensioni di impatto, verosimiglianza e desiderabilità svolgono un ruolo particolarmente centrale nella formazione del giudizio complessivo. Una possibile interpretazione risiede nella maggiore standardizzazione dell'offerta e nella più elevata esposizione a dinamiche competitive consolidate, che rendono i meccanismi valutativi più reattivi e coerenti. Al contrario, il settore enogastronomico mostra coefficienti strutturali più contenuti e una minore sensibilità complessiva del modello, indicando una struttura valutativa più attenuata e meno dipendente dalle dimensioni analizzate. Questo risultato appare coerente con la natura più frammentata, esperienziale e territoriale del comparto, in cui il giudizio complessivo può essere influenzato da fattori più eterogenei e meno facilmente riconducibili a schemi causali standardizzati.

Differenze rilevanti emergono anche nel confronto tra profili di rispondenti, che rappresenta l'aspetto più informativo dell'analisi. I profili identificati attraverso la classificazione mostrano configurazioni strutturali chiaramente differenziate. In particolare, il Profilo 2 e il Profilo 4 presentano coefficienti di percorso sistematicamente più elevati su tutte le relazioni verso l'indicatore di assessment, suggerendo una maggiore intensità dei meccanismi valutativi. In questi profili, variazioni nelle dimensioni di impatto, verosimiglianza e desiderabilità si traducono più direttamente in variazioni del giudizio finale, indicando una struttura cognitiva più sensibile e reattiva. Al contrario, il Profilo 1 e, in misura minore, il Profilo 3 mostrano coefficienti più contenuti e una minore differenziazione tra le relazioni, configurando una modalità di valutazione più moderata e meno polarizzata.

Questi risultati acquistano ulteriore significato se letti alla luce delle caratteristiche qualitative dei profili emerse nella fase di classificazione. I profili maggiormente orientati all'innovazione, alla personalizzazione e all'integrazione di soluzioni tecnologiche e organizzative avanzate risultano anche quelli in cui il modello causale è più "attivo", nel senso che le dimensioni analizzate esercitano un'influenza più marcata sull'assessment complessivo. Al contrario, i profili più prudenti o maggiormente ancorati a logiche tradizionali mostrano una struttura valutativa meno elastica, in cui le stesse dimensioni incidono in modo più attenuato. In questo senso, l'analisi MGA non si limita a evidenziare differenze statistiche, ma consente di cogliere come differenti visioni strategiche del futuro del settore si traducano in diversi

meccanismi di costruzione del giudizio.

Un elemento particolarmente rilevante è rappresentato dall'assenza di differenze significative nei loadings tra gruppi come verificato attraverso la procedura di invarianza della misura (MICOM) suggerita da Henseler et al. (2016). Tale evidenza rafforza l'interpretazione sostantiva dei risultati, indicando che i diversi settori e profili condividono una comprensione sostanzialmente omogenea degli item e dei costrutti latenti. Le differenze osservate nei *path coefficients* non riflettono quindi problemi di comparabilità della misura, ma reali divergenze nei processi valutativi. Questo aspetto è cruciale sia dal punto di vista metodologico, poiché legittima il confronto multi-gruppo, sia dal punto di vista applicativo, poiché suggerisce che politiche o strategie basate su un modello "medio" rischiano di sottostimare l'eterogeneità dei meccanismi decisionali presenti nel sistema.

Nel complesso, i risultati indicano che l'integrazione tra classificazione dei rispondenti e analisi PLS multi-gruppo rappresenta un approccio efficace per mettere in luce differenze strutturali che non emergerebbero da un'analisi aggregata. Le divergenze osservate tra settori e, soprattutto, tra profili suggeriscono che la capacità di prevedere o orientare le valutazioni future dipende in modo significativo dal contesto e dall'orientamento strategico degli attori. Questa evidenza fornisce una base solida per sviluppi successivi dell'analisi e per una riflessione di policy più mirata, orientata non solo ai settori, ma anche alle diverse logiche di valutazione che li attraversano.

VII.6 Conclusioni, implicazioni e raccomandazioni di policy

Le evidenze emerse dai modelli suggeriscono che politiche pubbliche e strumenti di intervento uniformi rischiano di risultare poco efficaci in un contesto caratterizzato da forti eterogeneità settoriali e strategiche. In particolare, la presenza di differenze strutturali significative tra settori e, ancor più, tra profili di rispondenti indica la necessità di adottare un approccio di policy differenziato e mirato, capace di tenere conto delle diverse logiche valutative che guidano gli attori del sistema.

Nel settore balneare, dove il modello mostra una maggiore reattività complessiva e coefficienti strutturali più elevati, le politiche pubbliche potrebbero risultare particolarmente efficaci se orientate a rafforzare in modo integrato le dimensioni di impatto, verosimiglianza e desiderabilità. Interventi volti a sostenere investimenti in qualità dell'offerta, innovazione organizzativa e miglioramento dell'esperienza del visitatore hanno una maggiore probabilità di tradursi in valutazioni positive e comportamenti coerenti da parte degli operatori. Al contrario, nel settore enogastronomico, caratterizzato da una minore intensità delle relazioni strutturali, politiche eccessivamente standardizzate potrebbero non intercettare la complessità del comparto. In questo caso, risultano più appropriati strumenti flessibili, capaci di valorizzare le specificità territoriali, la diversità delle esperienze e le reti locali, piuttosto che interventi basati su schemi causali rigidi. Le implicazioni di policy risultano ancora più rilevanti se lette alla luce dei profili strategici individuati dalla classificazione. I profili maggiormente orientati all'innovazione, alla personalizzazione e all'integrazione tecnologica – che mostrano coefficienti strutturali più elevati nel modello –

rappresentano contesti in cui politiche di accompagnamento all'innovazione, alla digitalizzazione e alla cooperazione organizzativa possono produrre effetti moltiplicativi. In questi casi, strumenti come incentivi selettivi, programmi pilota o piattaforme di coordinamento pubblico-privato possono attivare dinamiche virtuose, rafforzando meccanismi già presenti e amplificando l'impatto degli interventi.

Al contrario, per i profili caratterizzati da una struttura valutativa più attenuata e meno reattiva, emerge la necessità di politiche di tipo abilitante piuttosto che incentivante. In questi contesti, priorità quali la formazione delle competenze, il supporto alla capacità progettuale e la riduzione delle barriere informative possono risultare più efficaci rispetto a misure focalizzate esclusivamente sugli output. L'evidenza che tali profili condividano una struttura di misura omogenea, ma differiscano nei meccanismi causali, suggerisce che l'obiettivo della policy non debba essere quello di "uniformare" i comportamenti, bensì di creare le condizioni affinché i diversi attori possano attivare in modo più consapevole e coerente le leve valutative rilevanti.

Nel complesso, i risultati indicano che una policy orientata al futuro del settore dovrebbe muoversi lungo una doppia direttrice: da un lato, riconoscere le differenze strutturali tra settori, adattando strumenti e priorità agli specifici contesti; dall'altro, utilizzare la segmentazione per profili come chiave operativa per progettare interventi più mirati, capaci di dialogare con le diverse logiche di valutazione degli attori. In questa prospettiva, l'integrazione tra analisi quantitativa, classificazione dei profili e approccio multi-gruppo non rappresenta soltanto un esercizio metodologico, ma costituisce una base informativa solida per una policy differenziata, adattiva e basata su evidenze.



CAPITOLO VIII

SCENARI DISCORSIVI E TRAIETTORIE DEL FUTURO DEL TURISMO: EVIDENZE DAI FOCUS GROUP

VIII.1. Come studiare il futuro: metodi dei Futures Studies

Negli ultimi decenni, l'analisi dei **dati testuali** ha conosciuto una profonda evoluzione all'interno delle scienze sociali e delle discipline applicate, passando da pratiche prevalentemente manuali e interpretative a metodologie sempre più supportate dall'utilizzo di strumenti computazionali. Testi, trascrizioni, documenti e contenuti narrativi rappresentano oggi una fonte empirica centrale per lo studio dei processi sociali complessi, in quanto consentono di osservare significati, rappresentazioni, aspettative e cornici interpretative che difficilmente emergono attraverso dati esclusivamente strutturati. Parallelamente, l'aumento della disponibilità e della dimensionalità dei corpora testuali ha reso necessario lo sviluppo di tecniche in grado di garantire sistematicità, replicabilità e comparabilità dell'analisi (Grimmer & Stewart, 2013; Evans & Aceves, 2016).

In questo contesto si è affermato un insieme di approcci che utilizzano strumenti computazionali per trattare il testo come dato, rendendo possibile l'estrazione di regolarità, pattern ricorrenti e strutture latenti del discorso. Accanto ai software di supporto all'analisi qualitativa (CAQDAS), che facilitano l'organizzazione e la codifica dei materiali testuali, si sono diffusi approcci di **Computer-Aided Text Analysis (CATA)** e di text mining che applicano procedure statistiche e probabilistiche a corpora non strutturati, consentendo analisi su scala più ampia e riducendo la dipendenza da interpretazioni esclusivamente soggettive. In questa prospettiva, tecniche come il topic modeling permettono di sintetizzare grandi quantità di testo individuando temi ricorrenti sulla base delle regolarità linguistiche osservate, senza imporre a priori categorie interpretative

(Grimmer & Stewart, 2013).

Nel **settore turistico**, l'uso dell'analisi testuale si è sviluppato in modo particolarmente rapido grazie alla crescente disponibilità di contenuti generati dagli utenti, come recensioni online, commenti sui social media, blog di viaggio e forum. Tali fonti sono state ampiamente utilizzate per analizzare l'immagine delle destinazioni, la soddisfazione dei visitatori, i driver dell'esperienza turistica e le criticità percepite dai consumatori (Xiang et al., 2015; Kirilenko et al., 2021). Numerosi studi mostrano come l'analisi quantitativa dei testi consenta di trasformare grandi volumi di esperienze individuali in informazioni sintetiche e comparabili, utili per il marketing territoriale, la gestione delle destinazioni e il supporto ai processi decisionali in ambito di policy (Mariani et al., 2019).

Accanto ai dati testuali di origine digitale, le stesse tecniche possono essere applicate anche a **dati testuali primari** prodotti nell'ambito della ricerca sociale, come le trascrizioni di interviste e focus group. È in questa cornice che si colloca l'analisi presentata in questo capitolo. I focus group sul futuro del turismo vengono utilizzati come fonte di dati testuali, successivamente sottoposti a tecniche di analisi quantitativa del testo con l'obiettivo di individuare i principali temi emergenti, analizzarne la distribuzione tra settori e tradurre le visioni espresse dagli esperti in una lettura strategica orientata alle politiche e alla governance del sistema turistico. L'integrazione tra topic modeling, mappe semantiche e analisi SWOT consente di trasformare un corpus discorsivo complesso in un insieme strutturato di evidenze analitiche, offrendo un ponte operativo tra produzione del dato testuale e supporto ai processi decisionali sul futuro del turismo. L'elaborazione di politiche e strategie per il futuro del turismo richiede non solo indicatori e misure quantitative, ma anche strumenti capaci di ricostruire **visioni, aspettative e criticità** espresse dagli attori del sistema turistico. In questo senso, gli *scenari discorsivi* rappresentano una fonte informativa complementare: non descrivono "cosa accade", ma **come viene immaginato e problematizzato** il futuro del turismo da operatori e stakeholder, offrendo un quadro utile per identificare convergenze, tensioni e priorità percepite.

VIII.2. Scenari discorsivi del turismo

VIII.2.1. Analisi dei focus group sul futuro del turismo

La definizione di politiche e strategie per il futuro del turismo richiede strumenti capaci di andare oltre la sola osservazione di indicatori strutturali o di performance, includendo anche le visioni, le aspettative e le preoccupazioni degli attori direttamente coinvolti nei processi di sviluppo. In questo senso, l'analisi degli scenari discorsivi consente di ricostruire come il futuro del turismo venga immaginato, narrato e problematizzato dagli stakeholder, offrendo una base conoscitiva particolarmente rilevante per la governance e la valutazione delle politiche.

All'interno del progetto PRIN 2022 PNRR The Future of Sustainability, i focus group sono stati concepiti come strumenti di collective intelligence, finalizzati a integrare le informazioni statistiche tradizionali con dati qualitativi ad alta granularità, basati sulle opinioni informate di esperti e operatori. In linea con gli

approcci dei future studies, tali contributi soggettivi non sono considerati come giudizi isolati, ma come elementi di un processo strutturato di costruzione di scenari, la cui affidabilità è rafforzata attraverso la convergenza delle opinioni e la loro traduzione in rappresentazioni analitiche comparabili.

Per rendere queste informazioni utilizzabili in modo sistematico e replicabile, il presente capitolo adotta tecniche di analisi quantitativa del testo, trattando le trascrizioni dei focus group come un corpus testuale strutturabile. Attraverso il topic modeling, la costruzione di mappe semantiche, l'analisi delle affinità settoriali e una lettura SWOT basata su dizionari semantici, il capitolo restituisce una sintesi articolata delle visioni emerse. I risultati sono infine messi in relazione con gli scenari delineati tramite metodo Delphi, al fine di evidenziare convergenze, tensioni e priorità strategiche per il futuro del turismo sostenibile.

VIII.2.2. Disegno della ricerca e dati

L'analisi si basa su un corpus testuale derivante da una serie di focus group e tavole rotonde tematiche realizzate nell'ambito del progetto. Gli incontri si sono svolti tra maggio 2025 presso il Salone Dorato del Palazzo Ateneo dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro e hanno coinvolto stakeholder, operatori, rappresentanti istituzionali ed esperti accademici attivi nei principali ambiti del sistema turistico regionale.

In particolare, i focus group hanno riguardato i seguenti settori:

- Turismo enogastronomico (22 maggio 2025);
- Turismo religioso (20 maggio 2025);
- Turismo wellness e termale (6 maggio 2025);
- Turismo balneare e nautico (29 maggio 2025);
- ulteriori ambiti trasversali quali agenzie di viaggio e grandi eventi.

Ciascun incontro è stato strutturato come momento di confronto guidato sul futuro del turismo sostenibile, con l'obiettivo di far emergere traiettorie di sviluppo, criticità operative, bisogni di governance e visioni prospettiche settoriali. Le trascrizioni integrali delle discussioni costituiscono il materiale empirico primario utilizzato nell'analisi.

Il corpus testuale è stato organizzato in una struttura adatta all'applicazione di tecniche di topic modeling, associando a ciascun documento (intervento) una serie di metadati, tra cui il settore turistico di riferimento e il focus group di appartenenza. Tale impostazione consente di analizzare sia la struttura complessiva del discorso sul futuro del turismo, sia le differenze e le affinità tra ambiti settoriali.

Dal punto di vista contenutistico, i focus group hanno fatto emergere temi ricorrenti ma declinati in modo specifico nei diversi settori. Nel turismo enogastronomico, ad esempio, il dibattito ha sottolineato il ruolo del cibo come simbolo identitario e leva narrativa, l'importanza delle esperienze immersive, della governance territoriale e della professionalizzazione. Nel turismo religioso, l'attenzione si è concentrata sulla distinzione tra pellegrinaggio e turismo spirituale, sulla crescita dei cammini, sul ruolo delle ritualità collettive e sulla necessità di offerte accessibili e organizzate. Il turismo wellness e termale ha evidenziato il potenziale di rigenerazione territoriale e destagionalizzazione, a fronte di criticità legate a infrastrutture, marketing e

frammentazione strategica. Questi contenuti, pur eterogenei, confluiscono in un corpus unitario che riflette la pluralità delle visioni sul futuro del turismo in Puglia.

Per rendere il corpus analizzabile attraverso procedure quantitative, i testi sono stati sottoposti a una fase di pre-processing linguistico finalizzata a ridurre il rumore informativo e a migliorare la comparabilità tra documenti. Ogni intervento è stato tokenizzato e sottoposto a lemmatizzazione, al fine di ricondurre le diverse forme flessionali a un'unica rappresentazione di base. Contestualmente, è stata effettuata un'analisi delle parti del discorso, mantenendo esclusivamente nomi, verbi e aggettivi, in quanto maggiormente associati all'espressione di concetti, azioni e valutazioni.

Sono state rimosse le stopwords e i termini scarsamente informativi. Inoltre, per evitare che l'analisi fosse dominata da elementi poco affidabili o poco discriminanti, sono stati applicati due filtri automatici: un filtro di rarità, che elimina i termini con frequenza molto bassa nel corpus, e un filtro di onnipresenza, che rimuove i termini presenti in una quota eccessivamente elevata di documenti. Questa fase è cruciale per favorire l'emersione di differenze reali tra le visioni espresse.

Per catturare in modo più efficace il significato delle narrazioni, l'analisi si basa su bigrammi, ovvero coppie di parole consecutive costruite sulle forme base. Questa scelta consente di intercettare concetti composti e traiettorie discorsive (ad esempio "turismo lento", "mobilità dolce", "identità territoriale") che difficilmente emergerebbero con la stessa chiarezza attraverso parole singole. I bigrammi sono stati costruiti esclusivamente all'interno della stessa frase, evitando accostamenti artificiali tra parole distanti e preservando la coerenza semantica locale.

Il corpus rappresentato tramite bigrammi è stato analizzato mediante un modello di Latent Dirichlet Allocation (LDA) (Blei et al., 2003), finalizzato all'identificazione di temi latenti ricorrenti all'interno dei testi. La LDA è un modello probabilistico generativo che assume che ciascun documento sia una combinazione di più temi e che ciascun tema sia caratterizzato da una distribuzione di probabilità sui termini del vocabolario. In questo framework, i temi non sono osservabili direttamente, ma vengono inferiti sulla base delle co-occorrenze lessicali presenti nel corpus.

Il modello stima simultaneamente: (i) la distribuzione dei bigrammi associata a ciascun topic e (ii) la distribuzione dei topic all'interno di ogni documento, consentendo di rappresentare ogni intervento come una miscela di temi piuttosto che come un'assegnazione esclusiva. Questa proprietà rende la LDA particolarmente adatta all'analisi di testi discorsivi e partecipativi, nei quali le visioni espresse sono spesso articolate e multidimensionali.

VIII.3. Risultati: scenari discorsivi e organizzazione semantica delle visioni

VIII.3.1. Panoramica dei topic emersi

I risultati riportati in Figura 1 mostrano come dalle discussioni dei focus group emergano otto topic distinti ma interconnessi, capaci di delineare una rappresentazione del futuro del turismo articolata, stratificata e

fortemente ancorata ai territori, alle pratiche sociali e alle trasformazioni in atto. Attraverso la Latent Dirichlet Allocation (LDA), il corpus viene sintetizzato in otto scenari discorsivi che, pur differenziandosi per lessico e contenuti, risultano tra loro complementari e spesso attraversati da elementi comuni. La soluzione a otto topic è stata selezionata sulla base di criteri interpretativi e sostantivi, questi garantiscono il miglior compromesso tra parsimonia e articolazione tematica del corpus, restituendo topic semanticamente coerenti, concettualmente distinguibili e chiaramente etichettabili. I topic individuati corrispondono infatti a nuclei tematici riconoscibili, evitando sia un'eccessiva generalizzazione (tipica di soluzioni con un numero ridotto di topic), sia una frammentazione artificiale dei contenuti (osservabile in soluzioni con un numero maggiore di topic). Inoltre, la soluzione a otto topic garantisce una buona separazione concettuale tra le dimensioni analitiche emerse e consente una lettura sostantivamente interpretabile dei documenti con maggiore probabilità di appartenenza a ciascun topic, risultando quindi la più adeguata agli obiettivi esplorativi e interpretativi dell'analisi.

Il primo topic, definito turismo rituale ed esperienziale, è caratterizzato da bigrammi legati a feste, pellegrinaggi, pratiche religiose e momenti collettivi che strutturano il tempo e lo spazio dell'esperienza turistica. In questo scenario, il turismo non è concepito come semplice consumo, ma come partecipazione a ritualità condivise e cicliche, spesso connesse a comunità locali e tradizioni sacre. La presenza di riferimenti all'età avanzata e alla pandemia suggerisce inoltre una riflessione su come tali pratiche si riconfigurino in risposta a shock recenti e a mutamenti demografici, rafforzando il valore simbolico e identitario del viaggio (Timothy & Olsen, 2006; Richards, 2018).

Il secondo topic, turismo del benessere integrato, ruota intorno alla cura della persona in senso ampio. I concetti chiave combinano benessere fisico, organizzazione dei servizi, strutture ricettive e pratiche di accompagnamento (cammini, pellegrinaggi, soggiorni). L'idea di integrazione è centrale: il benessere non è ridotto a una singola attività, ma emerge dall'interazione tra mobilità, ospitalità, controllo della qualità e coinvolgimento relazionale. In questa prospettiva, il turismo si configura come infrastruttura di salute e qualità della vita, in cui esperienze lente e organizzate rispondono a una domanda crescente di sicurezza, ordine e significato (Smith & Puczko, 2014; Hall, 2011).

Il terzo topic, turismo regolato e infrastrutturale, mette in primo piano la dimensione istituzionale e gestionale. I bigrammi richiamano tasse di soggiorno, regole, competenze, piattaforme online e strumenti di controllo, delineando un'idea di turismo come sistema che richiede norme, professionalità e capacità amministrativa per funzionare in modo efficiente. Questo scenario segnala una consapevolezza crescente del fatto che la sostenibilità dei flussi passa anche attraverso capacità di governo, regolazione dei prezzi, gestione digitale e coordinamento tra attori pubblici e privati (Bramwell & Lane, 2011; Hall, 2011).

Il quarto topic, turismo identitario e di prossimità, si caratterizza per un forte legame con il territorio e con le sue rappresentazioni. I riferimenti a prodotti locali, feste, comunità, cibo e cammini restituiscono un turismo che valorizza la dimensione locale e relazionale, spesso rivolto a visitatori "vicini" più che a mercati lontani. In questo scenario il turismo diventa uno strumento di rafforzamento dell'identità territoriale e di riconoscimento sociale, capace di dare visibilità a pratiche quotidiane, patrimoni minori e reti di prossimità

(Richards, 2018; Lew, 2019).

Il quinto topic, turismo della cura e della rigenerazione, approfondisce ulteriormente la dimensione della salute ma con un accento più marcato su strutture e servizi di cura. I bigrammi rimandano a stabilimenti, cure mediche, benessere legato all'acqua, comunità e cammini. Qui il turismo è interpretato come leva di rigenerazione individuale e collettiva, spesso connessa a luoghi specifici e a una domanda che intreccia esigenze sanitarie, invecchiamento della popolazione e nuove forme di mobilità terapeutica (Smith & Puczko, 2014; Hall & Gössling, 2016).

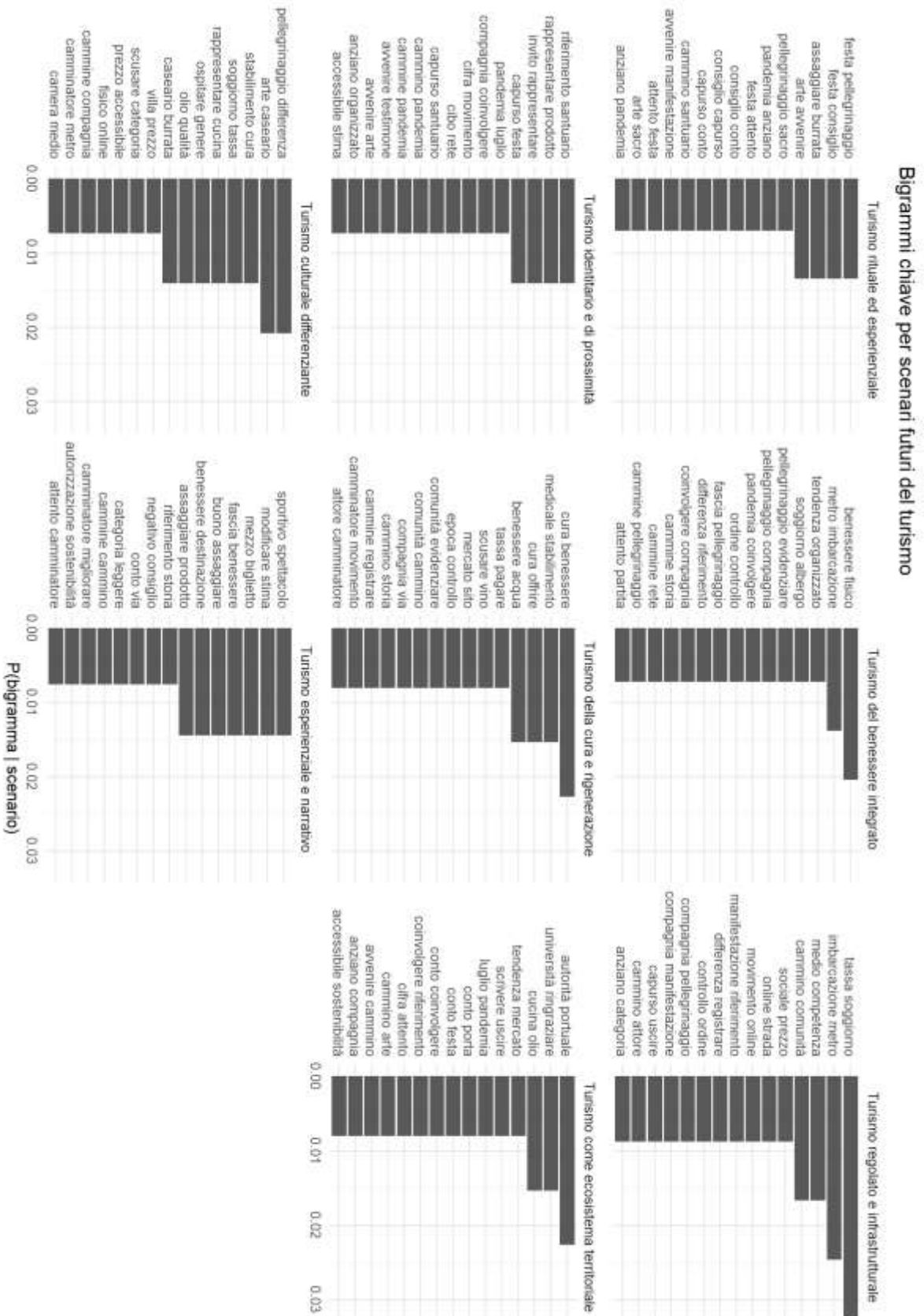
Il sesto topic, turismo come ecosistema territoriale, propone una visione sistemica e integrata. I riferimenti a porti, università, autorità, mercati, cucina locale e sostenibilità indicano un turismo che non opera in isolamento, ma come parte di un ecosistema complesso fatto di istituzioni, conoscenza, filiere produttive e capitale sociale. In questo scenario, il turismo assume la forma di piattaforma di coordinamento territoriale, capace di connettere sviluppo economico, innovazione, formazione e gestione sostenibile delle risorse (Bramwell & Lane, 2011; Lew, 2019).

Il settimo topic, turismo culturale differenziante, enfatizza la capacità del turismo di distinguere i territori attraverso cultura, enogastronomia e qualità dell'offerta. I bigrammi richiamano prodotti tipici, arte, ospitalità, prezzi accessibili e differenziazione dell'esperienza. La cultura non è letta come consumo elitario, ma come leva di posizionamento competitivo e di attrazione, fondata su autenticità, qualità e riconoscibilità (Richards, 2018; Mariani et al., 2019).

Infine, l'ottavo topic, turismo esperienziale e narrativo, mette al centro il racconto e la costruzione di senso. I concetti chiave rimandano a spettacolo, degustazione, storia, mobilità lenta e sostenibilità. In questa traiettoria, il valore del turismo risiede nella capacità di generare narrazioni coinvolgenti, in cui il visitatore non è spettatore passivo ma co-autore dell'esperienza: il turismo diventa così un dispositivo narrativo che connette passato e futuro, luoghi e persone, esperienze individuali e immaginari collettivi (Pine & Gilmore, 1999; Richards, 2018).

Nel loro insieme, i topic delineano un futuro del turismo non univoco ma plurale, entro cui convivono esigenze di regolazione e libertà, di cura e performance economica, di identità locale e apertura a nuovi mercati. L'evidenza più rilevante è che tali dimensioni non vengono imposte dall'esterno come categorie interpretative, ma emergono in modo induttivo dal linguaggio degli stakeholder, offrendo una base empirica solida per discutere priorità, tensioni e traiettorie di policy.

Fig. 1. Bigrammi associati ad ogni topic



VIII.3.2. Relazioni tra scenari: mappa semantica dei topic

Dopo aver identificato gli otto scenari discorsivi, il passo successivo consiste nel comprendere come questi scenari si organizzano reciprocamente: quali risultano concettualmente più vicini, quali più autonomi, e quali svolgono una funzione di “ponte” tra aree diverse del discorso. Questa analisi è rilevante perché consente di passare da un elenco di temi a una struttura relazionale delle visioni emerse, evidenziando convergenze, polarità e possibili linee di tensione nella rappresentazione collettiva del futuro del turismo.

La mappa in Figura 2 rappresenta lo spazio semantico dei topic emersi dai focus group ed è costruita mediante una procedura di Multidimensional Scaling (MDS) (Davison & Sireci, 2000), applicata alle distanze semantiche tra i temi individuati. In termini operativi, a partire dalla distribuzione dei bigrammi caratteristici di ciascun topic, è stata calcolata una misura di dissimilarità per ogni coppia di temi. Il MDS consente quindi di proiettare tali distanze, originariamente definite in uno spazio ad alta dimensionalità, in uno spazio bidimensionale che preserva il più possibile le relazioni di prossimità e distanza concettuale.

È importante sottolineare che la posizione dei topic nello spazio non indica importanza o priorità, ma esclusivamente affinità semantica: topic collocati in prossimità condividono parole, concetti e cornici interpretative, mentre topic distanti riflettono visioni più autonome o alternative del futuro del turismo.

Nel complesso, la mappa evidenzia tre principali aree semantiche, che consentono una lettura integrata e strutturata delle visioni emerse.

Una prima area, collocata nella parte sinistra dello spazio, raccoglie i topic che concepiscono il turismo come ecosistema relazionale e narrativo. In questo quadrante si collocano turismo come ecosistema territoriale e turismo esperienziale e narrativo, molto vicini tra loro, a indicare una forte condivisione di lessico e prospettiva. In questa visione, il turismo è pensato come un sistema di relazioni tra istituzioni, comunità locali, filiere produttive e narrazioni territoriali, in cui l’esperienza del visitatore è profondamente intrecciata alla vita del territorio. Poco più in basso, ma ancora all’interno della stessa area concettuale, si colloca turismo culturale differenziante, che condivide l’attenzione a cultura e identità, pur distinguendosi per un maggiore orientamento alla differenziazione dell’offerta e al posizionamento competitivo.

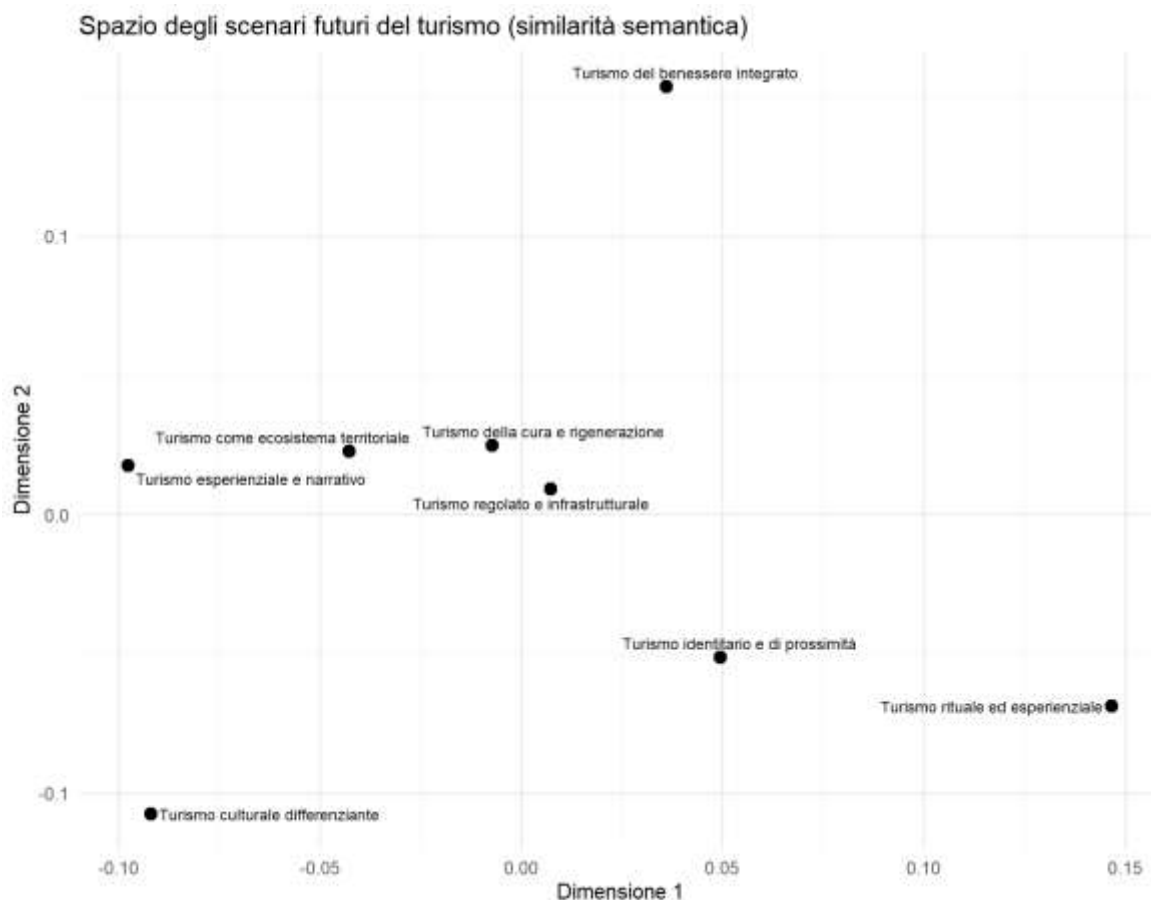
Una seconda area emerge nella zona centrale della mappa, dove si collocano turismo regolato e infrastrutturale e turismo della cura e rigenerazione. La loro prossimità segnala una concezione del turismo come sistema organizzato, che richiede infrastrutture, regole, servizi e competenze per funzionare in modo efficace. In questo cluster, il turismo è interpretato come ambito che deve garantire ordine, qualità e capacità di risposta a bisogni complessi, siano essi legati alla mobilità, alla gestione dei flussi o alla cura e al benessere delle persone.

Una terza area, più distaccata rispetto alle precedenti, è rappresentata dai topic turismo del benessere integrato e turismo rituale ed esperienziale. Il primo si colloca nella parte alta dello spazio, segnalando una forte specificità semantica: pur presentando punti di contatto con la dimensione della cura e della rigenerazione, utilizza un linguaggio proprio, centrato sull'integrazione tra benessere fisico, organizzazione dell'esperienza e qualità del soggiorno. Turismo rituale ed esperienziale, invece, appare nettamente separato sul lato destro della mappa, indicando una visione fortemente identitaria e simbolica, fondata su ritualità, eventi collettivi e pratiche esperienziali che lo distinguono dalle altre traiettorie discorsive.

Infine, turismo identitario e di prossimità occupa una posizione intermedia ma defilata, suggerendo una funzione di ponte concettuale tra le visioni più comunitarie e quelle più esperienziali, senza sovrapporsi pienamente a nessuna delle due.

Nel loro insieme, le distanze osservate mostrano che il futuro del turismo non è immaginato come un percorso unico, ma come un campo di traiettorie differenziate, che spaziano da modelli sistemici e regolati a visioni rituali, narrative e identitarie. La mappa consente quindi di comprendere non solo quali scenari emergono, ma anche come questi si posizionano reciprocamente, mettendo in evidenza convergenze, tensioni e possibili alternative strategiche.

Fig. 2. Mappa di similarità semantica tra i topic sul futuro del turismo



VIII.3.3. Affinità settoriali: distribuzione dei topic per ambito

Oltre a ricostruire la struttura complessiva del discorso, è cruciale verificare **come le diverse** visioni si distribuiscono tra gli attori: se alcuni scenari risultano trasversali a più ambiti, oppure se specifici settori tendono a enfatizzare particolari traiettorie del futuro del turismo. Questa dimensione è centrale dal punto di vista della governance, perché consente di interpretare il discorso non solo come “mappa di temi”, ma come **mappa di posizionamenti**: diversi attori possono condividere lo stesso lessico su alcune priorità, ma differire su condizioni abilitanti, rischi, strumenti e orizzonti strategici. La mappa di affinità Settore–Topic (Fig. 3) mostra come i diversi ambiti di operatori e attori coinvolti nei focus group si riconoscano, in misura variabile, nei topic emersi. L’analisi si basa sull’intero profilo di probabilità dei temi associato a ciascun settore, e non esclusivamente sullo scenario dominante. Ne deriva una lettura “morbida” e realistica delle posizioni emerse, particolarmente adatta a interpretare visioni complesse, ibride e non polarizzate.

Il settore degli eventi evidenzia una forte affinità con i topic del turismo regolato e infrastrutturale, del turismo identitario e di prossimità e del turismo della cura e rigenerazione. Questo profilo suggerisce che gli operatori legati agli eventi concepiscono il futuro del turismo come un ambito che richiede capacità organizzativa, regole, competenze e gestione dei flussi, ma al tempo stesso un solido radicamento territoriale e una crescente attenzione alla qualità e al benessere dell’esperienza. La minore affinità con il turismo esperienziale e narrativo indica che, per questo settore, la dimensione simbolica e narrativa risulta meno centrale rispetto agli aspetti organizzativi e relazionali.

Il settore wellness presenta un profilo particolarmente coerente e definito. Le affinità più elevate si concentrano sugli scenari del turismo come ecosistema territoriale e del turismo culturale differenziante, seguiti dal turismo rituale ed esperienziale. Questo risultato indica che gli operatori del wellness non interpretano il futuro esclusivamente in termini di cura individuale, ma come parte di un sistema territoriale più ampio, in cui assumono rilievo le reti locali, l’identità culturale e la capacità di differenziazione attraverso qualità ambientale e servizi integrati. La minore affinità con il turismo del benessere integrato in senso stretto suggerisce una concezione del benessere più trasversale e sistemica, meno riconducibile a un singolo ambito settoriale.

Il settore indicato come “turismo”, che rappresenta gli operatori turistici in senso lato, occupa una posizione centrale e relativamente bilanciata. Le affinità maggiori si distribuiscono tra turismo rituale ed esperienziale, turismo identitario e di prossimità e turismo come ecosistema territoriale. Questo profilo indica una capacità di integrazione di più visioni: da un lato il riconoscimento del valore delle esperienze e delle pratiche simboliche, dall’altro una concezione del turismo come sistema territoriale e come strumento di valorizzazione delle comunità locali. La minore intensità rispetto al turismo regolato e infrastrutturale segnala una certa distanza da una visione esclusivamente normativa o amministrativa del futuro del settore.

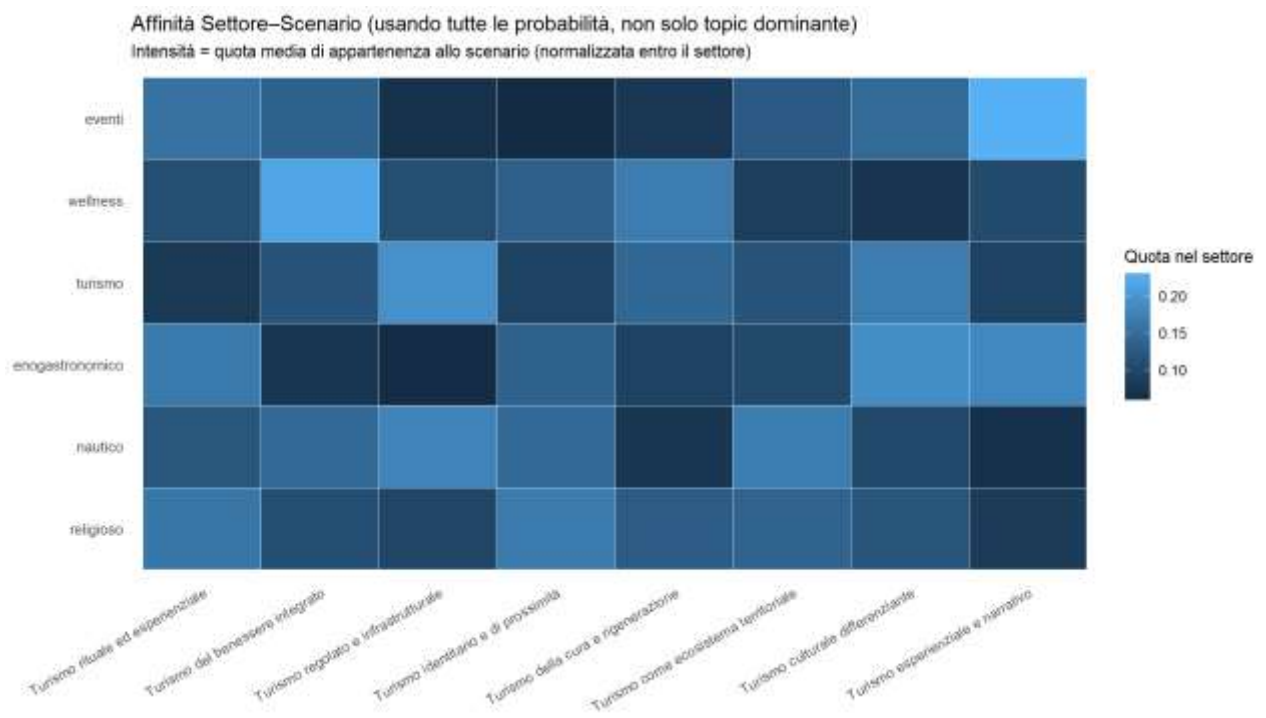
Il settore enogastronomico mostra una forte affinità con il turismo culturale differenziante e con il

turismo esperienziale e narrativo, accompagnata da una buona vicinanza al turismo rituale ed esperienziale. Questo risultato è coerente con una visione in cui il cibo, i prodotti tipici e le pratiche culinarie operano come veicoli di narrazione, identità e distinzione dell'offerta territoriale. L'enogastronomia emerge dunque come leva strategica per costruire esperienze turistiche riconoscibili e competitive, più che come semplice servizio accessorio all'esperienza di viaggio.

Il settore nautico presenta un profilo fortemente orientato verso il turismo regolato e infrastrutturale e il turismo come ecosistema territoriale. Le elevate affinità con questi scenari indicano che, per gli operatori nautici, il futuro del turismo dipende in larga misura da infrastrutture, governance, portualità, regole di accesso e integrazione con il sistema territoriale. La minore vicinanza agli scenari narrativi ed esperienziali suggerisce una visione prevalentemente funzionale e sistemica, in cui l'esperienza turistica è subordinata alla presenza di condizioni strutturali e organizzative solide.

Infine, il settore religioso evidenzia una forte affinità con il turismo identitario e di prossimità e con il turismo rituale ed esperienziale, seguiti dal turismo regolato e infrastrutturale. Questo profilo riflette una visione del futuro fortemente radicata nelle comunità locali, nelle pratiche rituali e nei cammini, ma al tempo stesso consapevole della necessità di regole, servizi e organizzazione per gestire flussi spesso stagionali e concentrati. La distanza relativa dagli scenari più narrativi e differenzianti indica una maggiore attenzione alla dimensione collettiva e comunitaria rispetto a quella del posizionamento competitivo.

Nel complesso, la heatmap mostra che non esiste una corrispondenza uno-a-uno tra settori e scenari, ma piuttosto un insieme di combinazioni preferenziali. Gli operatori turistici in senso lato assumono un ruolo di sintesi, mentre i settori più specializzati – come nautico, enogastronomico e religioso – presentano traiettorie più definite. Questo risultato rafforza l'idea che le politiche per il futuro del turismo debbano essere differenziate per settore, ma costruite attorno a scenari condivisi, capaci di fungere da piattaforme comuni di coordinamento e sviluppo.

Fig. 3. Heatmap affinità Settore-Topic

VIII.3.4. Lettura strategica: SWOT dei topic

Una volta chiarito *quali* scenari emergono, *come* si relazionano tra loro e *quali* settori li richiamano maggiormente, diventa possibile compiere un ulteriore passaggio: tradurre la struttura discorsiva in una chiave di lettura **strategica**, capace di evidenziare non soltanto i contenuti, ma anche la **tonalità con cui essi vengono trattati**. Nei focus group, infatti, alcuni temi vengono discussi come risorse già disponibili o traiettorie desiderabili; altri emergono come criticità ricorrenti; altri ancora assumono la forma di leve future o rischi potenziali. Esplicitare questa dimensione aiuta a collegare l'analisi testuale a implicazioni operative, orientate a policy e governance. Al fine di tradurre questa struttura discorsiva in una chiave di lettura strategica, viene proposta un'analisi SWOT (Fig. 4), utilizzata qui non come strumento valutativo tradizionale, ma come dispositivo interpretativo delle tonalità discorsive associate ai diversi scenari.

L'attribuzione dei topic ai quadranti SWOT avviene mediante una procedura sistematica basata sul confronto tra le parole associate a ciascun topic e quattro dizionari semantici distinti (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Per ogni topic è stata identificata la dimensione prevalente in termini di frequenze e co-occorrenze lessicali, procedendo quindi a un'assegnazione univoca al quadrante dominante, come indicato dalle etichette S.W.O.T. riportate in figura. È importante sottolineare che tale attribuzione non riflette un giudizio normativo sui topic, ma la modalità prevalente con cui essi vengono costruiti e discussi nel discorso collettivo.

Nel quadrante Strengths (Punti di forza) confluisce la maggior parte dei topic emersi. Questo risultato segnala che una quota rilevante del dibattito sul futuro del turismo è articolata in modo propositivo

e orientato alle risorse. I topic legati al turismo del benessere integrato, alla cura e rigenerazione, al turismo culturale differenziante, al turismo come ecosistema territoriale e al turismo esperienziale e narrativo emergono come nuclei tematici prevalentemente associati a un linguaggio positivo, che richiama qualità dell'esperienza, organizzazione, servizi, comunità, cultura, integrazione territoriale e capacità di costruire senso e riconoscibilità dell'offerta. Tali topic non rappresentano strategie già definite o pienamente implementate, ma funzionano nel discorso come asset simbolici e operativi, ovvero come ambiti su cui gli attori percepiscono la possibilità di costruire traiettorie di sviluppo credibili.

Il quadrante Weaknesses (Debolezze) ospita un solo topic, quello del turismo rituale ed esperienziale. Questo posizionamento non implica una valutazione negativa della ritualità in sé, ma riflette il modo in cui essa viene problematizzata nei focus group. Nel linguaggio associato a questo topic emergono infatti elementi di fragilità strutturale: dipendenza da eventi specifici e ciclici, invecchiamento dei partecipanti, difficoltà di rinnovamento dell'offerta e vulnerabilità a shock esterni, come le crisi sanitarie. Il topic cattura quindi una narrazione in cui la dimensione simbolica e identitaria del turismo è accompagnata da consapevolezza dei suoi limiti di resilienza se non supportata da processi di adattamento e diversificazione.

Nel quadrante Opportunities (Opportunità) si colloca il topic del turismo regolato e infrastrutturale. Questo posizionamento indica che regolazione, infrastrutture, trasporti, competenze e strumenti di governance vengono evocati nel discorso principalmente come condizioni abilitanti future, piuttosto che come risorse già consolidate. Il topic assume quindi una valenza prospettica: rappresenta ciò che potrebbe migliorare il funzionamento del sistema turistico se adeguatamente sviluppato, coordinato e integrato con le altre dimensioni emergenti.

Infine, nel quadrante Threats (Minacce) si colloca il topic del turismo identitario e di prossimità. Anche in questo caso, l'attribuzione non va interpretata come una messa in discussione del valore dell'identità territoriale, ma come segnale delle preoccupazioni che accompagnano questo ambito nel discorso collettivo. Il linguaggio associato richiama infatti rischi di chiusura locale, saturazione, dipendenza da contesti fragili ed esposizione a crisi demografiche o sanitarie. L'identità emerge come potenziale vulnerabilità quando non è accompagnata da capacità di apertura, innovazione e connessione con reti più ampie.

SWOT – Scenari/Topic (LDA) per il futuro del turismo

Assegnazione unica per topic

<p>STRENGTHS (Punti di forza) Topic nel quadrante: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo del benessere integrato (S=1, W=0, O=0, T=0) benessere fisico, metro imbarcazione, ordine controllo, soggiorno albergo, tendenza organizzata • Turismo della cura e rigenerazione (S=1, W=0, O=0, T=0) cura benessere, benessere acqua, cura offrire, medicale stabilimento, comunità evidenziare • Turismo culturale differenziante (S=1, W=0, O=0, T=0) pellegrinaggio differenza, arte caseario, soggiorno tassa, caseario burrata, olio qualità • Turismo come ecosistema territoriale (S=0, W=0, O=0, T=0) autorità portuale, cucina olio, università ringraziare, luglio pandemia, scrivere uscire • Turismo esperienziale e narrativo (S=0, W=0, O=0, T=0) modificare stima, assaggiato prodotto, buono assaggiare, benessere destinazione, fascia benessere 	<p>WEAKNESSES (Debolezze) Topic nel quadrante: 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo rituale ed esperienziale (S=0, W=0, O=0, T=0) arte avvenire, festa consiglio, festa pellegrinaggio, assaggiare burrata, anziano pandemia
<p>OPPORTUNITIES (Opportunità) Topic nel quadrante: 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo regolato e infrastrutturale (S=0, W=0, O=0, T=0) tassa soggiorno, imbarcazione metro, cammino comunità, medio competenza, anziano categoria 	<p>THREATS (Minacce) Topic nel quadrante: 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turismo identitario e di prossimità (S=0, W=0, O=0, T=0) capurso festa, riferimento santuario, invito rappresentatore, rappresentatore prodotto, pandemia luglio

Fig. 4. S.W.O.T. Analysis.

VIII.4. Convergenza con gli scenari Delphi: lettura integrata e implicazioni

L'analisi comparata tra i risultati del metodo Delphi e quelli del topic modeling applicato ai focus group evidenzia una convergenza sostanziale su alcune traiettorie chiave del futuro del turismo. Pur basandosi su approcci metodologici differenti – da un lato la costruzione strutturata di scenari prospettici, dall'altro la ricostruzione induttiva delle narrazioni e delle visioni discorsive degli attori – i due percorsi restituiscono un'immagine coerente del turismo come sistema complesso, governabile e profondamente intrecciato alle dinamiche territoriali, sociali e istituzionali.

La convergenza non riguarda soltanto i contenuti, ma anche il modo in cui tali contenuti vengono valutati e problematizzati. Nel presente capitolo, la lettura SWOT dei topic consente di cogliere la tonalità discorsiva con cui le diverse traiettorie sono trattate (risorsa, leva futura, fragilità o rischio), mentre la mappa di similarità semantica e la heatmap Settore–Topic permettono di osservare come tali visioni si organizzino in cluster concettuali e come siano distribuite tra i diversi ambiti di attori. Questa pluralità di strumenti rende possibile un confronto strutturato con gli scenari Delphi, rafforzando la solidità interpretativa dei risultati.

Turismo come ecosistema territoriale: convergenza strutturale

Un primo e centrale punto di convergenza riguarda il superamento dell'idea di turismo come settore autonomo o come semplice industria dell'accoglienza. Negli scenari Delphi più desiderabili (cfr. Cap. IV), il turismo è concepito come parte integrante di un ecosistema territoriale, in cui infrastrutture, politiche pubbliche, attori privati, comunità locali e capitale umano operano in modo coordinato. Questa visione trova una corrispondenza diretta nel topic turismo come ecosistema territoriale, che nei focus group emerge come uno dei principali punti di forza del discorso collettivo.

La mappa dello spazio semantico rafforza ulteriormente questa lettura: il topic dell'ecosistema territoriale risulta vicino a quelli più narrativi ed esperienziali, suggerendo che – nel linguaggio degli attori – l'integrazione territoriale non è soltanto una cornice amministrativa, ma un presupposto per la costruzione di esperienze riconoscibili, significative e radicate nei contesti locali. In entrambi gli approcci, il turismo emerge quindi come piattaforma di coordinamento capace di connettere sviluppo economico, innovazione, formazione, sostenibilità ambientale e coesione sociale.

Regolazione, infrastrutture e governance come condizioni abilitanti

Un secondo asse di convergenza riguarda il ruolo della regolazione, delle infrastrutture e della capacità di governo dei flussi turistici. Nel Delphi, questi elementi rappresentano uno snodo decisivo tra traiettorie divergenti: negli scenari positivi fungono da condizioni abilitanti per la crescita qualitativa del sistema, mentre negli scenari distopici la loro assenza conduce a degrado, conflitto sociale e perdita di attrattività.

Nei focus group, questa consapevolezza si cristallizza nel topic del turismo regolato e infrastrutturale, che la SWOT colloca nel quadrante delle opportunità. Ciò indica che regolazione, trasporti,

competenze e strumenti di governance non sono percepiti come risorse già consolidate, ma come leve strategiche future, necessarie per migliorare efficienza, sostenibilità e qualità dell'offerta. La vicinanza semantica tra questo topic e quello della cura e rigenerazione suggerisce inoltre che l'ordine e l'organizzazione non servono soltanto alla gestione dei flussi, ma anche a sostenere un turismo orientato ai servizi, alla qualità e alla risposta a bisogni complessi.

Gestione dei flussi, identità e rischio di saturazione

Un ulteriore terreno di convergenza riguarda la gestione dei flussi turistici e i rischi associati all'overtourism. Lo scenario distopico del Delphi mette in relazione crescita non governata dei flussi con turismofobia, perdita di autenticità e deterioramento della reputazione territoriale. Nei focus group, questi rischi emergono in modo meno esplicito ma strutturalmente coerente, attraverso la collocazione del turismo identitario e di prossimità nel quadrante delle minacce.

In entrambi i casi, l'identità territoriale non è messa in discussione come valore, ma viene problematizzata come dimensione vulnerabile quando non è accompagnata da apertura, capacità di innovazione e governance dei flussi. La heatmap Settore–Topic rafforza questa lettura mostrando che gli attori non si riconoscono in modo monolitico in un singolo scenario, ma presentano combinazioni preferenziali di visioni. Ne deriva l'indicazione che la gestione dei rischi richiede policy differenziate per settore, ma costruite su piattaforme condivise di coordinamento e regolazione.

Esperienza, differenziazione e qualità come leve competitive

La convergenza è particolarmente evidente sul fronte della qualità dell'esperienza e delle strategie di differenziazione. Negli scenari Delphi orientati allo sviluppo, il turismo esperienziale, culturale ed enogastronomico assume un ruolo centrale come leva di posizionamento competitivo. Questa traiettoria trova una corrispondenza diretta nei topic turismo culturale differenziante e turismo esperienziale e narrativo, entrambi collocati tra i punti di forza della SWOT.

In entrambi gli approcci, cultura, enogastronomia e narrazione emergono come risorse praticabili, in cui l'esperienza turistica non è intesa come intrattenimento generico, ma come costruzione di senso, autenticità e riconoscibilità dell'offerta. La heatmap Settore–Topic mostra inoltre come l'enogastronomia si agganci in modo preferenziale proprio a questi scenari, confermando una traiettoria coerente di posizionamento basata su identità e qualità.

Benessere, cura e inclusione: traiettorie resilienti

Un ulteriore punto di convergenza riguarda il turismo del benessere, della cura e della rigenerazione. Nel Delphi, queste dimensioni sono integrate negli scenari più avanzati orientati a sostenibilità e inclusione. Nei focus group, i topic del benessere integrato e della cura e rigenerazione emergono come risorse discorsive credibili, collocate tra i punti di forza della SWOT.

Questa convergenza suggerisce che tali traiettorie siano percepite come risposte strutturali a trasformazioni demografiche e a una domanda crescente di esperienze lente, sicure e significative. La loro vicinanza semantica ai temi della regolazione e delle infrastrutture rafforza l'idea che il benessere richieda sistemi organizzati, standard di qualità, accessibilità e servizi adeguati.

Fragilità e resilienza delle traiettorie rituali

Infine, la collocazione del turismo rituale ed esperienziale nel quadrante delle debolezze nei focus group dialoga in modo significativo con la logica Delphi. La ritualità non è considerata negativa, ma viene associata a vulnerabilità strutturali (ciclicità, dipendenza da eventi, invecchiamento dei partecipanti, esposizione a shock). In questo senso, le strategie di destagionalizzazione, diversificazione e integrazione emerse negli scenari Delphi possono essere lette come risposte sistemiche a tali fragilità, capaci di trasformare una dimensione culturalmente forte ma organizzativamente vulnerabile in una risorsa più stabile e adattiva.

Sintesi

Nel loro insieme, i risultati mostrano che Delphi e focus group convergono su una visione del futuro del turismo fondata su integrazione territoriale, qualità dell'esperienza, governance dei flussi, sostenibilità e inclusione. La convergenza tra approcci prospettici e analisi discorsiva rafforza la robustezza delle evidenze emerse e fornisce una base solida per la definizione di strategie e politiche differenziate ma coerenti, capaci di rispondere alla complessità del sistema turistico e alle trasformazioni in atto.



CONSIDERAZIONI FINALI: THE FUTURE OF SUSTAINABILITY

Il presente studio ha esplorato il futuro del turismo pugliese al 2045 attraverso un approccio metodologico integrato, che combina Futures Studies, analisi di tipo: Delphi-based scenario, network analysis e fuzzy clustering. Queste tecniche hanno permesso di trasformare i giudizi strutturati di esperti, operatori e cittadini in scenari narrativi coerenti, identificando pattern latenti, interdipendenze sistemiche e priorità strategiche.

Dall'analisi di segmentazione e dalle matrici SWOT condotte sui diversi attori del sistema turistico – dalla governance all'ospitalità, dai tour operator alle politiche territoriali – emergono con chiarezza alcuni punti di forza, debolezze, opportunità e minacce che delineano il quadro decisionale per i prossimi vent'anni.

La Puglia dispone di un patrimonio culturale, paesaggistico ed enogastronomico unico, una crescente domanda di esperienze autentiche e una base di operatori motivati verso la sostenibilità. Tuttavia, il sistema è minacciato da carenze infrastrutturali croniche, rischio di overtourism, frammentazione della governance, stagionalità estrema e vulnerabilità climatica.

Alla luce delle analisi fatte, si possono indicare alcuni punti chiave (riporti in ordine decrescente di importanza) per i decisori pubblici e agli stakeholder territoriali.

Misure Operative Prioritarie (Orizzonte 2045)

1. Potenziamento infrastrutturale sostenibile e integrato
2. Investimenti in aeroporti, porti, reti ferroviarie regionali e mobilità elettrica/dolce, con particolare attenzione alle aree interne e rurali.
3. Governance coordinata e sistema di monitoraggio dei flussi turistici

4. Creazione di un tavolo permanente pubblico-privato per regolare l'accesso alle aree critiche, prevenire l'overtourism e gestire la stagionalità.
5. Formazione continua e certificazione delle competenze nel settore turistico
6. Programmi strutturati per operatori, con focus su sostenibilità, digitalizzazione, accoglienza e lingue.
7. Piani di destagionalizzazione attraverso eventi culturali, sportivi e tematici
8. Incentivi per attività e pacchetti turistici fuori picco stagionale, anche in collaborazione con scuole e università.
9. Accessibilità universale e turismo inclusivo
10. Adeguamento di strutture, trasporti e attrazioni per persone con disabilità, famiglie e anziani.
11. Transizione verde e resilienza climatica
12. Promozione di strutture a basso impatto, protezione degli ecosistemi costieri, adozione di energie rinnovabili e riduzione dei rifiuti.
13. Digitalizzazione responsabile e piattaforme territoriali integrate
14. Sviluppo di strumenti digitali per la gestione dei flussi, la promozione di esperienze autentiche e la raccolta dati in tempo reale.
15. Rafforzamento della sicurezza e della percezione di affidabilità.
16. Campagne di comunicazione
17. Vigilanza rafforzata nelle aree turistiche, protocolli per emergenze sanitarie e climatiche.
18. Valorizzazione delle reti territoriali e del patrimonio immateriale
19. Sostegno a consorzi di operatori, itinerari tematici (enogastronomici, rurali, culturali) e coinvolgimento attivo delle comunità locali.
20. Marketing internazionale mirato e reputazionale Posizionamento della Puglia come destinazione sostenibile, esperienziale e matura, con campagne coordinate sui mercati europei ed extra-europei.

Fig. 1. Proposte attuabili in 20 anni (Roadmap di lungo termine)

Fase	Azioni chiave
Breve termine (entro 5 anni)	<ul style="list-style-type: none"> - Completamento della mappatura delle criticità infrastrutturali e avvio dei cantieri prioritari. - Introduzione di sistemi di prenotazione e contingentamento per le aree a rischio overtourism. - Lancio dei primi percorsi di formazione certificata per operatori.

Fase	Azioni chiave
Medio termine (5–15 anni)	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di hub di mobilità intermodale e potenziamento del trasporto ferroviario regionale. - Consolidamento di reti tematiche (es. borghi, vie del vino, ciclovie) e piattaforme digitali di destination management. - Implementazione di standard di sostenibilità obbligatori per nuove strutture ricettive.
Lungo termine (15–20 anni)	<ul style="list-style-type: none"> - Piena integrazione tra sistemi di trasporto, energia e dati a livello regionale. - Affermazione della Puglia come laboratorio mediterraneo di turismo rigenerativo e inclusivo. - Monitoraggio continuo e adattamento delle politiche in base agli scenari emergenti.

Messaggio finale ai decisori

Il futuro del turismo pugliese non è scritto, ma può essere disegnato con lungimiranza, cooperazione e coraggio. Gli scenari presentati in questo volume – dalla Puglia connessa e rigenerata a quella fragile e sovraccarica – non sono previsioni, ma strumenti di anticipazione. La scelta di oggi tra investimenti strutturali, governance collaborativa e sostenibilità integrata determinerà quale di questi futuri diventerà realtà.

Oggi piantiamo i semi di un turismo che possa crescere forte, inclusivo e rigenerativo per le prossime generazioni. Agire ora, con una visione sistemica e partecipata, è l'unica via per trasformare le criticità in opportunità e il patrimonio in prosperità condivisa. Riflettiamo sulle parole di John F. Kennedy: “Il cambiamento è la legge della vita. E quelli che guardano solo al passato o al presente sicuramente perderanno il futuro”.

Il futuro del turismo pugliese è già alle porte. Sta a noi accoglierlo con responsabilità, innovazione e uno sguardo lungo.

Il futuro del turismo pugliese è una scelta collettiva. Scegliamo di costruirlo insieme.

BIBLIOGRAFIA



Capitolo I - Costruzione di scenari futuri a supporto delle politiche di sviluppo turistico

R. E. Al-Qutaish (2025). Delphi Method: A Comprehensive Literature Review. *International Journal of Software Engineering*, 12(1). <https://www.cscjournals.org/journals/IJSE/description.php>

L. Albrechts (2004), Strategic (Spatial) Planning Reexamined, *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31(5), 743–758

R. Artusi, P. Verderio, & E. Marubini (2002), Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval, *The International journal of biological markers*, 17(2), 148-151.

P. Bholowalia, & A. Kumar (2014), EBK-means: A clustering technique based on elbow method and k-means in WSN, *International Journal of Computer Applications*, 105(9).

S.P. Borgatti, A. Mehra, D.J. Brass, & G. Labianca (2009), Network analysis in the social sciences, *Science*, 323(5916), 892-895.

Y. Calleo, M. Bolzan, S. Di Zio (2025), A network-based fuzzy clustering approach to classify Delphi outputs in scenario development, *Quality & Quantity*, 1-35, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02485-0>

S. Chatterjee (1975), Reaching a Consensus: Some Limit Theorems, *Bullettin of the International Statistical Intitute (ISI)*, XLVI (3), 156-160.

N. Dalkey, O. Helmer (1963), An experimental application of the delphi method to the use of experts, *Manage. Sci.*, 9, pp. 458-467.

A. Delbecq, A. Van de Ven, D. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi*. Chicago: Scott Foresman, 1975.

M. H. De Groot (1974), Reaching a Consensus, *Journal of the American Statistical Association*, 69(345), 118-121.

P. De Meo, E. Ferrara, G. Fiumara, A. Proveti (2011), Generalized louvain method for community detection in large networks; In 2011 11th international conference on intelligent systems design and applications (pp. 88-93). IEEE.

S. Di Zio, M. Bolzan, M. Marozzi (2021), Classification of Delphi outputs through robust ranking

Bibliografia - II

and fuzzy clustering for Delphi-based scenarios, *Technological Forecasting & Social Change*, 173, 121140 (2021)

S. Di Zio, J. D. Castillo Rosas, L. Lamelza (2017), Real Time Spatial Delphi: fast convergence of experts' opinions on the territory, *Technological Forecasting & Social Change*, 115, 143-154. DOI 10.1016/j.techfore.2016.09.029

S. Di Zio, A. Pacinelli (2011), Opinion convergence in location: A Spatial version of the Delphi method, *Technological Forecasting & Social Change*, 78(9), 1565-1578

D. A. Ford (1975), Shang inquiry as an alternative to Delphi: Some experimental findings, *Technological Forecasting and Social Change*, 7(2), 139–164. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(75\)90055-4](https://doi.org/10.1016/0040-1625(75)90055-4)

S. Fortunato, & M.E. Newman (2022), 20 years of network community detection, *Nature Physics*, 18(8), 848-850.

J. C. Glenn (2009) Participatory methods, in: J. C. Glenn, T. J. Gordon (Eds.), *Futures Research Methodology Version 3.0, The Millennium Project*, American Council for the United Nations University.

M. Godet, *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. London–Paris–Geneva: Economica, 2001.

T. J. Gordon, O. Helmer, *Report on a Long-Range Forecasting Study*. P-2982. Santa Monica, Calif.: The Rand Corporation, 1964.

T. J. Gordon, A. Pease (2006), RT Delphi: An Efficient, “Round-less”, Almost Real Time Delphi Method, *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 321-333.

H. Green, C. Hunter, and B. Moore (1990) Assessing the environmental impact of tourism development: use of the Delphi technique, *Tourism Management*, 11, 111-120.

S. Gössling, D. Scott, & C.M. Hall (2020). *Tourism and Water: Interactions, Impacts and Challenges*, Channel View.

S. Hartman, & A. Postma (2024), The future of tourism: evolution and future of scenario planning and strategic foresight in tourism, *Journal of Tourism Futures*, 10(3), 408–412.

H. Kahn, A. Wiener (1967), *The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty-Three Years*. RAND Corporation.

A. Kahane, *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2012.

E. Kaynak, & J.A. Macaulay (1984), The Delphi technique in the measurement of tourism market potential: The case of Nova Scotia, *Tourism Management*, 5(2), 87–101.

G. Koch, R. Prügl (2011), The Parsimonious Delphi: Theory-based Development, Empirical Evaluation, and First Application, in: *Special Issue on “The Delphi technique: Current developments in theory and practice”*, *Technological Forecasting & Social Change*.

Bibliografia - III

H. A. Linstone, M. Turoff (Eds.), *The Delphi Method: Techniques and Applications*, Addison-Wesley Publ. Co., Reading, Massachusetts, 1975.

H. A. Linstone, M. Turoff, *The Delphi Method, Techniques and Applications*. Ed. Murray Turoff and Harold A. Linstone, 2002.

G. Marbach (1980), Il punto sul metodo Delphi, in G. Marbach (a cura di) *Previsioni di lungo periodo. Analisi Esplorative*, Franco Angeli, Milano, pp.135-188.

M. Marozzi, S. Di Zio, M. Bolzan (2022) Robust Weighted Aggregation of Expert Opinions in Futures Studies, *Annals of Operations Research*, DOI: 10.1007/s10479-022-04990-z (link to open access: <https://rdcu.be/cWtwx>).

D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. W. Behrens, *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York, NY: Universe Books, 1972.

W. Othman, M. Anter, N.G. Eid (2021) Identifying the Most Important Managerial Competencies Needed by the Tourism Industry in Egypt from Tourism and Hospitality Faculties Students: A Delphi Study, *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, DOI: 10.21608/jaauth.2021.67204.1152

A. Pacinelli, *Metodi per la Ricerca Sociale Partecipata*, Franco Angeli, Milano, 2008.

W. Rauch (1979), The decision Delphi, *Technological Forecasting and Social Change*, 15(3), 159-69.

J. Ratcliffe (2002), Scenario Planning: Strategic Planning for Cities and Regions, *Futures*, 34(5), 385-412.

F. Régnier, *Du Principe de la Pratique de l'Abaque de Régnier*, Institut de Métrologie qualitative, Nancy, 1987.

G. Rowe, G. Wright, F. Bolger (1991), Delphi: a re-evaluation of research and theory. *Technological Forecasting Social Change*, 39, 235-251.

P. Schwartz, *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. New York: Doubleday/Currency, 1991.

F. Seyitoğlu, & C. Costa (2022), A systematic review of scenario planning studies in tourism and hospitality research, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 16(4), 731-748, DOI: 10.1080/19407963.2022.2032108

P. Tapio (2003), Disaggregative policy Delphi: Using cluster analysis as a tool for systematic scenario formation, *Technological Forecasting and Social Change*, 70(1):83-101.

M. Turoff (1970), The Design of a Policy Delphi, *Technological Forecasting and Social Change*, 2(2), 149-171.

J.H. Zar (1972), Significance testing of the Spearman rank correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 67(339), 578-580.

H. G. Wells, *The Discovery of the Future*. Publisher, 1902.

Bibliografia - IV

F. Woudenberg (1991), *An Evaluation of Delphi*, *Technological Forecasting and Social Change*, 40, 131–150.

G. Wright, G. Cairns, R. Bradfield (2020), *Scenario Planning and Foresight: Advancing Theory and Improving Practice*, *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 120220, doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120220

Capitolo II - Gerarchie percettive e driver di crescita nel settore dell'ospitalità

Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802–827. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Fasanelli, S., Piscitelli, G., & Vitale, M. (2020). Decision trees for the analysis of complex socio-economic phenomena. *Statistical Methods & Applications*, 29(4), 719–742.

<https://doi.org/10.1007/s10260-020-00508-5>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hastie, T., Tibshirani, R., & Friedman, J. (2009). *The elements of statistical learning: Data mining, inference, and prediction* (2nd ed.). New York: Springer.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in international marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Bingley: Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>

Breiman, L., Friedman, J. H., Olshen, R. A., & Stone, C. J. (1984). *Classification and Regression Trees*. Belmont, CA: Wadsworth International Group.

Piscitelli, G., Fasanelli, S., & Vitale, M. (2022). Tree-based methods for exploratory data analysis in tourism studies. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 38(4), 603–620. <https://doi.org/10.1002/asmb.2627>

Bibliografia - V

Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2021). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.11.003>

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>

Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 47–82). Berlin: Springer.

Capitolo III- Le prospettive future del turismo attraverso il punto di vista di tour operator e agenzie di viaggio

Angelini A., Giurrandino A. (2019). *Risorse culturali, ambientali e turismo sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.

Banca d'Italia (2025), *Indagine sul turismo internazionale*, https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2025-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_30062025.pdf

Breiman L., Friedman J.H., Olshen R., Stone C.J. (1984), *Classification and Regression Trees*. Wadsworth, Belmont.

Deloitte, Google (2024), *NextGen travellers and destinations. Our vision on the tourism industry transformation*, <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/consumer/research/nextgen-travellers-and-destinations.html>

Marasco A., Morvillo A., Maggiore G., Becheri E. (a cura di, 2023), *Rapporto sul Turismo Italiano XXVI edizione 2022-2023*, Consiglio Nazionale delle Ricerche-Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale, Cnr Edizioni, Roma.

Ministero del Turismo (2024), *Il piano strategico del turismo 2023-2027*, https://www.ministeroturismo.gov.it/wpcontent/uploads/2024/09/Volume_PST_Settembre_2024_web_B.pdf

Nexi (2025), *Tourism and incoming watch. Le spese dei viaggiatori stranieri in Italia*, <https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2025/06/Tourism-and-incoming-watch-rapporto-2.pdf>

OECD (2024), *OECD Tourism Trends and Policies 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>

OECD (2025-07-11), *Promuovere la digitalizzazione dell'ecosistema turistico in Italia: Focus sulle PMI*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/088e80bb-it>

Bibliografia - VI

OECD (2025), Orientamenti per la progettazione e l'attuazione di un modello di governance rafforzato per il turismo in Italia, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/11c70d69-it>

World Tourism Organization (2025), World Tourism Barometer, volume 24, issue 1, January 2026, UN Tourism, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

Zani S., Cerioli A. (2007). *Analisi dei dati e data mining per le decisioni aziendali*, Giuffrè Editore, Milano.

Capitolo IV- Il futuro del turismo dei grandi eventi sportivi, musicali e culturali

Breiman, L., Friedman, J. H., Olshen, R. A., & Stone, C. J. (1984). *Classification and Regression Trees*. Belmont, CA: Wadsworth.

Buhalis, D. (2020). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism toward ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. DOI: 10.1108/TR-06-2019-0258

Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>.

Fasanelli R., Galli I., Piscitelli A. (2020). Social Representations of Covid-19 in the Framework of Risk Psychology. *Papers on social representations*, 29(2).

Fourie, J., & Santana-Gallego, M. (2011). The impact of mega-sport events on tourist arrivals. *Tourism Management*, 32(6), 1364–1370. DOI: 10.1016/j.tourman.2011.01.011

Getz, D., & Page, S. J. (2016). *Event Studies: Theory, research and policy for planned events* (3rd ed.). Routledge. DOI: 10.4324/9781315678990.

Giampiccoli, A., Lee, S. S., & Nauright, J. (2015). Destination South Africa: Comparing global sports mega-events and recurring localised sports events for tourism and economic development. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 229–248. DOI: 10.1080/13683500.2013.787050.

Girone G., Crocetta, C., Massari, A. (2019) *Statistica*. Cacucci editore Bari.

Li, S., Robinson, P., & Oriade, A. (2021). Destination marketing: The use of technology since the COVID-19 pandemic. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100616. DOI: 10.1016/j.jdmm.2021.100616.

Mariani, M. M., & Bonetti, E. (2020). Eventful cities: Leveraging events for city branding and development. *Cities*, 106, 102906. DOI: 10.1016/j.cities.2020.102906.

Perić, M. (2018). Estimating the perceived socio-economic impacts of hosting large-scale sport tourism events. *Social Indicators Research*, 138(2), 753–772. DOI: 10.1007/s11205-017-1675-8.

Piscitelli A., D'Uggento A. M. (2022) Do young people really engage in sustainable behaviors in their lifestyles? *Social Indicators Research*, 163, 1467–1485 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02955-0>

Bibliografia - VII

Quinn, B. (2005). Arts festivals and the city. *Urban Studies*, 42(5–6), 927–943.

DOI: 10.1080/00420980500107250.

Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12–21. DOI: 10.1016/j.jhtm.2018.03.005.

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing. DOI: 10.1079/9780851996646.0000.

Tkaczynski, A., & Rundle-Thiele, S. (2011). Event segmentation and the role of events in destination promotion and seasonality management. In G. Richards & W. Munsters (Eds.), *Cultural Tourism Research Methods* (pp. 197–210). CABI. DOI: 10.1079/9781845936016.0197.

Capitolo V- Il futuro del turismo enogastronomico

ASviS (2020). I territori e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Retrieved from <https://asvis.it/rapporto-territori-2020>

Banfield, J. D., & Raftery, A. E. (1993). Model-based Gaussian and non-Gaussian clustering. *Biometrics*, 49, 803–821.

Briassoulis, H. (2002). Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1065–1085.

Buhalis, D. (2020). Technology in tourism: From information to innovation and from smart to wise tourism. *Tourism Management*, 77, 104044.

Christ, C., Hillel, O., Matus, S., & Sweeting, J. (2003). *Tourism and biodiversity: Mapping tourism's global footprint*. Washington, DC: UNEP & Conservation International.

Dolnicar, S. (2004). Insight into sustainable tourists in Austria: A data-based a priori segmentation approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209–218.

Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2014). Tourism and a low carbon economy. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(7), 1017–1033.

Epler Wood, M. (2002). *Ecotourism: Principles, practices and policies for sustainability*. New York: United Nations Publications.

Ester, M., Kriegel, H.-P., Sander, J., & Xu, X. (1996). A density-based algorithm for discovering clusters in large spatial databases with noise. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 226–231). Portland, OR.

Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism. In J. A. P. C. J. R. J. R. & H. S. (Eds.), *The Routledge Handbook of Sustainable Tourism* (pp. 535–546). London: Routledge.

Gössling, S., & Peeters, P. (2015). Assessing tourism's global environmental impacts 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(11), 1604–1616.

Hardy, A., Beeton, R. J. S., & Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to the conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6),

Bibliografia - VIII

475–496.

Høyer, K. G. (2000). Sustainable tourism or sustainable development of tourism? The Norwegian case. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(2), 147–160.

ISTAT (2022). Capacità degli esercizi ricettivi. Retrieved from <http://dati.istat.it/>

ISTAT (2024). Gli indicatori dell'Istat per gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Retrieved from <https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>

Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Mair, J. (2019). *The psychology of sustainable tourism: Marketing, ethics, and the evolving consumer*. London: Routledge.

Montrone, S., et al. (2011). Comparing SaTScan and DBSCAN methods in spatial phenomena. In *SPATIAL2 – Spatial Data Methods for Environmental and Ecological Processes* (pp. 116–119). Baia delle Zagare, Foggia, Italy.

Montrone, S., et al. (2011). Statistical methods for detecting geographical clustering of housing poverty. *Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, 65(3–4), 157–164.

Montrone, S., et al. (2012). A modified density-based algorithm for clustering. *Supplemento ai Rendiconti del Circolo Matematico di Palermo (Serie II)*, 84, 231–239.

Mowforth, M., & Munt, I. (2003). *Tourism and sustainability* (2nd ed.). London: Routledge.

Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245–249.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable tourism management*. Oxon: CAB International.

Taylor, F. (2006). The ideology of sustainable tourism development: A critical review. Paper presented at the Fifth Asia Pacific Forum, Bangkok, Thailand, 20–22 September.

Viesti, G. (2021). *Centri e periferie. Europa, Italia, Mezzogiorno dal XX al XXI secolo*. Bari: Laterza.

WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

Wold, H. (1982). Soft modelling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under Indirect Observation* (pp. 1–54). Amsterdam: North-Holland

Capitolo VI - Il futuro del turismo balneare e nautico analisi e prospettive

Banfield, J. D., & Raftery, A. E. (1993). Model-based Gaussian and non-Gaussian clustering. *Biometrics*, 49, 803–821.

Dolnicar, S. (2004). Insight into sustainable tourists in Austria: A data-based a priori segmentation approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209–218.

Bibliografia - IX

- Dodds, R., & Butler, R. (2019). *Overtourism: Issues, realities and solutions*. Berlin: De Gruyter.
- European Commission. (2020). *Blue Growth Strategy: Opportunities for marine and maritime sustainable growth*. Brussels.
- Hall, C. M. (2001). Trends in ocean and coastal tourism: The end of the last frontier? *Ocean & Coastal Management*, 44(9–10), 601–618.
- OECD. (2016). *The ocean economy in 2030*. Paris: OECD Publishing.
- SGA Studio Giaccardi & Associati. (2025). *Viaggio al Mare*.
- UNWTO – World Tourism Organization. (2018). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: UNWTO.

Capitolo VII - Pensare alle traiettorie future del turismo: un'analisi PLS-PM per settori e profili di esperti

- ASviS (2020). *I territori e gli obiettivi di sviluppo sostenibile*. Retrieved from <https://asvis.it/rapporto-territori-2020>
- Banfield, J. D., & Raftery, A. E. (1993). Model-based Gaussian and non-Gaussian clustering. *Biometrics*, 49, 803–821.
- Briassoulis, H. (2002). Sustainable tourism and the question of the commons. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1065–1085.
- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism: From information to innovation and from smart to wise tourism. *Tourism Management*, 77, 104044.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*.
- Christ, C., Hillel, O., Matus, S., & Sweeting, J. (2003). *Tourism and biodiversity: Mapping tourism's global footprint*. Washington, DC: UNEP & Conservation International.
- Dolnicar, S. (2004). Insight into sustainable tourists in Austria: A data-based a priori segmentation approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209–218.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2014). Tourism and a low carbon economy. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(7), 1017–1033.
- Epler Wood, M. (2002). *Ecotourism: Principles, practices and policies for sustainability*. New York: United Nations Publications.
- Ester, M., Kriegel, H.-P., Sander, J., & Xu, X. (1996). A density-based algorithm for discovering clusters in large spatial databases with noise. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 226–231). Portland, OR.
- Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism. In J. A. P. C. J. R. J. R. & H. S. (Eds.), *The Routledge Handbook of Sustainable Tourism* (pp. 535–546). London: Routledge.
- Gössling, S., & Peeters, P. (2015). *Assessing tourism's global environmental impacts 1900–2050*.

Bibliografia - X

Journal of Sustainable Tourism, 23(11), 1604–1616.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.

Hardy, A., Beeton, R. J. S., & Pearson, L. (2002). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to the conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475–496.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009).** The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*.

Høyer, K. G. (2000). Sustainable tourism or sustainable development of tourism? The Norwegian case. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(2), 147–160.

ISTAT (2022). Capacità degli esercizi ricettivi. Retrieved from <http://dati.istat.it/>

ISTAT (2024). Gli indicatori dell'Istat per gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Retrieved from <https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>

Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Mair, J. (2019). *The psychology of sustainable tourism: Marketing, ethics, and the evolving consumer*. London: Routledge.

Montrone, S., et al. (2011). Comparing SaTScan and DBSCAN methods in spatial phenomena. In *SPATIAL2 – Spatial Data Methods for Environmental and Ecological Processes* (pp. 116–119). Baia delle Zagare, Foggia, Italy.

Montrone, S., et al. (2011). Statistical methods for detecting geographical clustering of housing poverty. *Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, 65(3–4), 157–164.

Montrone, S., et al. (2012). A modified density-based algorithm for clustering. *Supplemento ai Rendiconti del Circolo Matematico di Palermo (Serie II)*, 84, 231–239.

Mowforth, M., & Munt, I. (2003). *Tourism and sustainability* (2nd ed.). London: Routledge.

Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245–249.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable tourism management*. Oxon: CAB International.

Taylor, F. (2006). The ideology of sustainable tourism development: A critical review. Paper presented at the Fifth Asia Pacific Forum, Bangkok, Thailand, 20–22 September.

Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling. Computational statistics & data analysis*.

Viesti, G. (2021). *Centri e periferie. Europa, Italia, Mezzogiorno dal XX al XXI secolo*. Bari: Laterza.

WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). *Our common future*.

Bibliografia - XI

Oxford: Oxford University Press.

Wold, H. (1982). Soft modelling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under Indirect Observation* (pp. 1–54). Amsterdam: North-Holland.

Capitolo VIII - Scenari discorsivi e traiettorie del futuro del turismo: evidenze dai focus group

Blei, D. M., Ng, A. Y., & Jordan, M. I. (2003). Latent dirichlet allocation. *Journal of machine Learning research*, 3(Jan), 993-1022.

Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of sustainable tourism*, 19(4-5), 411-421.

Davison, M. L., & Sireci, S. G. (2000). Multidimensional scaling. In *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 323-352). Academic Press.

Evans, J. A., & Aceves, P. (2016). Machine translation: Mining text for social theory. *Annual review of sociology*, 42(1), 21-50.

Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2003). *Futures research methodology*. Washington: The.

Grimmer, J., & Stewart, B. M. (2013). Text as data: The promise and pitfalls of automatic content analysis methods for political texts. *Political analysis*, 21(3), 267-297.

Hall, C. M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first- and second-order to third-order change?. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 649-671.

Hall, C. M., & Gössling, S. (2016). Food tourism and regional development (pp. 3-57).

Kirilenko, A. P., Stepchenkova, S. O., & Dai, X. (2021). Automated topic modeling of tourist reviews: does the Anna Karenina principle apply?. *Tourism Management*, 83, 104241.

Lew, A. A. (2019). Tourism planning and place making: place-making or placemaking?. In *Tourism planning and development* (pp. 142-160). Routledge.

Mariani, M. M., Borghi, M., & Gretzel, U. (2019). Online reviews: differences by submission device. *Tourism Management*, 70, 295-298.

Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy* Boston.

Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of hospitality and tourism management*, 36, 12-21.

Smith, M., & Puczko, L. (2014). *Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel*. Routledge.

Timothy, D. J., & Olsen, D. H. (Eds.). (2006). *Tourism, religion and spiritual journeys* (Vol. 4). London: Routledge.

Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, J. H., & Uysal, M. (2015). What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience and satisfaction?. *International journal of hospitality management*, 44, 120-130.

APPENDICI



Tabella A.1: Lista dei 57 fattori utilizzati nell'indagine Delphi

ID	DESCRIZIONE FATTORE
1	Miglioramento delle infrastrutture di trasporto: ampliamento e modernizzazione di aeroporti, porti e reti ferroviarie per facilitare l'accesso alla regione
2	Degrado delle infrastrutture di trasporto: mancanza di investimenti o deterioramento di aeroporti, porti, strade e ferrovie, rendendo difficile l'accesso alla regione.
3	Problemi infrastrutturali: mancanza di trasporti integrati e adeguati (ad esempio, collegamenti aeroporto- città e taxi insufficienti).
4	Aumento della connettività internazionale: maggior numero di voli e collegamenti ferroviari che facilitano l'accesso alla regione da diverse parti del mondo
5	Feedback positivo attraverso le recensioni: recensioni positive su strutture e destinazioni sostenibili rafforzano la reputazione del turismo sostenibile. Più una destinazione è vista come sostenibile e rispettosa dell'ambiente, più attirerà un pubblico sensibile a queste tematiche, amplificando il beneficio a lungo termine.
6	Iniziative di stagionalizzazione: promozione di eventi culturali, sportivi e convegnistici durante i mesi autunnali e invernali.
7	Iniziative di stagionalizzazione: sfruttamento del clima favorevole per attrarre turisti del Nord Europa in bassa stagione.
8	Innovazione nei trasporti: collaborazioni con le compagnie aeree per incrementare i collegamenti internazionali
9	Innovazione nei trasporti: sviluppo di soluzioni di mobilità sostenibile, come veicoli elettrici e car-sharing.
10	Overtourism: un afflusso eccessivo di turisti in una determinata area può provocare degrado ambientale, stress sulle infrastrutture e impatti negativi per le comunità locali. Questo fenomeno porterebbe a fenomeni di "turismofobia" da parte della popolazione locale.
11	Valorizzazione del patrimonio culturale e artistico: investimenti in restauri e promozioni di eventi culturali che attirano visitatori
12	Tutela dell'ambiente naturale: protezione di parchi naturali, riserve marine e biodiversità locale per preservare le attrazioni naturali della regione
13	Sviluppo di pacchetti turistici integrati: offerte che combinano diverse esperienze turistiche, come gastronomia, cultura e natura
14	Problemi infrastrutturali: problemi legati alla mobilità interna, in particolare per le aree rurali o meno accessibili.

15	Formazione e qualità: investimenti nella formazione di personale specializzato per migliorare l'accoglienza e il servizio al turista.
16	Promozione di Puglia come destinazione internazionale: rafforzamento delle campagne di marketing internazionale per attrarre più turisti dall'estero
17	Turismo esperienziale: offrire esperienze uniche, autentiche e/ interattive che coinvolgono la cultura locale (es. soggiorni in masserie, workshop artigianali o visite guidate personalizzate).
18	Infrastrutture obsolete: la mancanza di investimenti nelle infrastrutture turistiche può portare a servizi scadenti e a un'esperienza negativa per i visitatori
19	Enoturismo e gastronomia esperienziale: c'è un segnale debole di crescita nell'enoturismo e nelle esperienze gastronomiche legate alla tradizione pugliese, che si concentra non solo sulla degustazione, ma anche sulla partecipazione a processi di produzione (es. raccolta delle olive, preparazione di piatti tradizionali). Questo può evolvere in una nicchia forte del turismo esperienziale.
20	Qualità del servizio: scarsa formazione linguistica e professionale del personale
21	Sviluppo del turismo enogastronomico: valorizzazione dei prodotti locali, come vino e olio d'oliva, attraverso tour enogastronomici e degustazioni.
22	Formazione e sviluppo professionale per il settore turistico: implementazione di programmi di formazione per migliorare le competenze degli operatori turistici locali.
23	Carenza di formazione professionale nel settore turistico: mancanza di competenze adeguate tra gli operatori del turismo, che può portare a un calo della qualità dei servizi offerti.
24	Collaborazione tra pubblico e privato: incentivi per la collaborazione tra enti pubblici e privati per sviluppare iniziative turistiche innovative e sostenibili.
25	Sovraffollamento turistico: l'aumento del numero di visitatori in aree già popolate potrebbe causare degrado ambientale e perdita di autenticità culturale.
26	Turismo sostenibile e accessibile: attenzione a creare esperienze per famiglie e persone con disabilità, migliorando l'accessibilità e la fruibilità delle attrazioni.
27	Collaborazione con le comunità locali: coinvolgere le comunità locali nella pianificazione e gestione delle attività turistiche crea un effetto positivo e rafforzante. Le comunità, vedendo benefici concreti per la propria economia e cultura, sono più motivate a proteggere e valorizzare il loro territorio.
28	Innovazione nei trasporti: miglioramenti nel trasporto ferroviario regionale e integrazione con i servizi su gomma.
29	Miglioramento delle politiche di gestione del turismo: iniziative governative per garantire uno sviluppo turistico sostenibile e ben regolamentato.
30	Crescita del turismo sostenibile: aumento delle iniziative per un turismo ecologico e responsabile che preserva l'ambiente naturale e culturale.
31	Incertezza politica e burocratica: politiche turistiche incoerenti o lentezza nella burocrazia che ostacolano lo sviluppo di nuovi progetti e investimenti nel settore.
32	Crescita della consapevolezza ambientale: aumento dell'interesse dei viaggiatori verso pratiche di turismo sostenibile e responsabile.
33	Innovazioni tecnologiche nel settore turistico: sviluppo di app e piattaforme online per prenotazioni, esperienze personalizzate e gestione delle informazioni turistiche.

34	Crescita delle esperienze turistiche in natura: maggiore interesse per attività all'aperto, come trekking, birdwatching e sport acquatici.
35	Aumento dell'enoturismo: Crescita dell'interesse per il vino pugliese, con tour e degustazioni nelle cantine locali.
36	Criminalità e sicurezza: un aumento della criminalità nella regione può danneggiare la reputazione della Puglia.
37	Turismo sanitario e del benessere: la Puglia ha potenzialità per diventare una destinazione di turismo sanitario e del benessere, con segnali deboli legati alla richiesta di trattamenti naturali, terme, e strutture di wellness. Questo potrebbe svilupparsi maggiormente con investimenti in infrastrutture e promozione a livello internazionale.
38	Speculazione edilizia e abuso del territorio: la costruzione di infrastrutture turistiche in aree naturali o poco adatte, senza una pianificazione sostenibile, può danneggiare gli ecosistemi e portare alla perdita di biodiversità, minando la qualità dell'ambiente e l'attrattiva del luogo.
39	Sistema turistico frammentato: mancanza di coordinamento tra gli operatori e i servizi, con una percezione di “sistema turismo” poco strutturato.
40	Sviluppo di mercati emergenti: interesse crescente da parte di turisti provenienti da Paesi come Polonia, Regno Unito, Stati Uniti, Argentina e Brasile.
41	Crescente interesse per il turismo sostenibile e rigenerativo: si osserva un interesse crescente per esperienze turistiche che rispettano l'ambiente, supportano le comunità locali e promuovono un consumo responsabile delle risorse. Questo aspetto potrebbe trasformarsi in futuro in un cambiamento strutturale nel modo in cui viene gestito il turismo in Puglia, con la crescita di agriturismi eco- sostenibili e progetti di turismo responsabile.
42	Turismo lento e mobilità sostenibile: il trend del “slow tourism”, con viaggiatori che esplorano la regione a piedi, in bicicletta o attraverso altre forme di trasporto sostenibile, sta lentamente emergendo in Puglia. Se questo viene incentivato, potrebbe portare a una riduzione dell'impatto ambientale e a un'esperienza più autentica per i turisti.
43	Conservazione del patrimonio culturale: protezione e promozione dei siti storici e culturali, con investimenti in restauri e infrastrutture turistiche adiacenti.
44	Crescita del turismo rurale: sviluppo di agriturismi e turismo legato alla campagna, che incoraggia i visitatori a esplorare le aree meno conosciute della regione.
45	Incremento delle strutture ricettive di lusso: creazione di resort e hotel di alto livello per attrarre un turismo di fascia alta.
46	Crescita del turismo sportivo outdoor: sviluppo e promozione di attività come ciclismo, trekking, arrampicata e trail running, con potenziamento dei percorsi e dei servizi dedicati agli appassionati di sport e natura.
47	Espansione del turismo acquatico e d'avventura: valorizzazione di sport acquatici (kayak, vela, windsurf, diving) e attività avventurose legate al mare e alle coste, con investimenti in sicurezza, accessibilità e infrastrutture specializzate.
48	Aumento dei prezzi non giustificato: speculazione sui prezzi di alloggi e servizi turistici, che potrebbe allontanare i turisti in cerca di un buon rapporto qualità-prezzo.
49	Criminalità e insicurezza: un aumento dei tassi di criminalità o problemi legati alla sicurezza, che potrebbero scoraggiare i visitatori.
50	Collaborazione tra enti pubblici e privati: iniziative comuni tra autorità locali e operatori turistici per sviluppare progetti innovativi.

51	Investimenti in infrastrutture verdi: realizzazione di percorsi ciclabili, sentieri pedonali e trasporti pubblici sostenibili.
52	Attività di advocacy per il turismo responsabile: crescita di organizzazioni e movimenti che promuovono pratiche turistiche sostenibili e rispettose delle comunità locali.
53	Impatto negativo del turismo di massa: l'eccessivo sfruttamento delle risorse naturali e culturali può causare danni irreparabili all'ambiente e alle comunità locali.
54	Declino del turismo tradizionale: la perdita di tradizioni e pratiche culturali può diminuire l'attrattiva della regione per i turisti interessati all'autenticità.
55	Stagionalità del turismo: il turismo in Puglia è concentrato nei mesi estivi, creando problemi di sostenibilità economica e logistica.
56	Capacità ricettiva: necessità di aumentare posti letto di qualità, con una particolare attenzione al segmento di lusso.
57	Sviluppo di mercati emergenti: opportunità di promuovere il turismo fuori stagione nei mercati dell'Est Europa.

Tabella A.2: Misure di centralità normalizzate

Fattore	Degree	Closeness	Betweenness	Eigenvector
1	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
2	0.2500	0.5437	0.0065	0.0457
3	0.3214	0.5957	0.0435	0.0882
4	0.6429	0.6222	0.0000	0.9404
5	0.6786	0.7000	0.0044	0.9731
6	0.6607	0.6292	0.0001	0.9633
7	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
8	0.7143	0.7671	0.0263	0.9945
9	0.6786	0.7000	0.0045	0.9681
10	0.2679	0.4667	0.0018	0.0272
11	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
12	0.6964	0.7089	0.0048	0.9925
13	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
14	0.4286	0.6364	0.1157	0.3796
15	0.6786	0.7000	0.0044	0.9731
16	0.7321	0.7778	0.0422	0.9984
17	0.6964	0.7089	0.0048	0.9925
18	0.2857	0.4706	0.0022	0.0277
19	0.5714	0.7000	0.0817	0.7429
20	0.3214	0.5957	0.0346	0.0796
21	0.6607	0.6512	0.0004	0.9597
22	0.6964	0.7089	0.0048	0.9925
23	0.3750	0.6154	0.0748	0.1478
24	0.7500	0.7887	0.0712	1.0000
25	0.2679	0.4667	0.0017	0.0273
26	0.7143	0.7671	0.0207	0.9963
27	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
28	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
29	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
30	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
31	0.3036	0.5895	0.0159	0.0537
32	0.6964	0.7089	0.0048	0.9925
33	0.6607	0.6292	0.0001	0.9633
34	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
35	0.6607	0.6512	0.0004	0.9597
36	0.3036	0.4746	0.0059	0.0278
37	0.6607	0.6512	0.0005	0.9577
38	0.3036	0.4746	0.0059	0.0278
39	0.3214	0.5657	0.0297	0.0472
40	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
41	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
42	0.6607	0.6292	0.0001	0.9633
43	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
44	0.6429	0.6222	0.0001	0.9381
45	0.6786	0.7000	0.0044	0.9731
46	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
47	0.2679	0.4341	0.0013	0.0168
48	0.2679	0.4341	0.0014	0.0172
49	0.2857	0.4375	0.0016	0.0179
50	0.6786	0.6588	0.0005	0.9826
51	0.6786	0.7000	0.0044	0.9731
52	0.6786	0.7467	0.0201	0.9620
53	0.1429	0.3810	0.0000	0.0050
54	0.2679	0.4341	0.0013	0.0168
55	0.2500	0.4308	0.0011	0.0160
56	0.6250	0.7179	0.0174	0.8775
57	0.6607	0.6512	0.0005	0.9577

Tabella A.3: Matrice di membership Fuzzy

Fattore	u_{i1}	u_{i2}	u_{i3}	Fattore	u_{i1}	u_{i2}	u_{i3}
1	0.6667	0.0061	0.3272	30	0.2527	0.0011	0.7462
2	0.0504	0.8949	0.0547	31	0.0168	0.9654	0.0178
3	0.0387	0.9176	0.0436	32	0.4244	0.0047	0.5709
4	0.5945	0.0071	0.3984	33	0.4321	0.0050	0.5629
5	0.6404	0.0046	0.3549	34	0.4595	0.0041	0.5364
6	0.7316	0.0026	0.2658	35	0.5059	0.0052	0.4888
7	0.7822	0.0022	0.2156	36	0.0066	0.9856	0.0078
8	0.8235	0.0010	0.1755	37	0.3932	0.0130	0.5938
9	0.5275	0.0199	0.4526	38	0.0124	0.9737	0.0138
10	0.0246	0.9494	0.0260	39	0.0053	0.9889	0.0058
11	0.7253	0.0019	0.2727	40	0.4712	0.0118	0.5170
12	0.6673	0.0032	0.3295	41	0.2427	0.0061	0.7512
13	0.8193	0.0024	0.1783	42	0.3924	0.0087	0.5989
14	0.2476	0.5089	0.2435	43	0.3354	0.0027	0.6618
15	0.7299	0.0038	0.2663	44	0.3244	0.0087	0.6669
16	0.7899	0.0075	0.2026	45	0.4061	0.0181	0.5759
17	0.8288	0.0011	0.1701	46	0.2562	0.0056	0.7382
18	0.0087	0.9823	0.0090	47	0.0067	0.9857	0.0076
19	0.4257	0.1713	0.4029	48	0.0112	0.9765	0.0123
20	0.0203	0.9629	0.0169	49	0.0033	0.9929	0.0038
21	0.6276	0.0077	0.3647	50	0.2562	0.0017	0.7420
22	0.6330	0.0017	0.3653	51	0.2947	0.0073	0.6980
23	0.0182	0.9649	0.0169	52	0.2315	0.0109	0.7576
24	0.5145	0.0098	0.4757	53	0.0184	0.9607	0.0209
25	0.0218	0.9521	0.0261	54	0.0045	0.9908	0.0047
26	0.3829	0.0032	0.6138	55	0.0175	0.9653	0.0172
27	0.3918	0.0025	0.6057	56	0.4111	0.0563	0.5326
28	0.4282	0.0018	0.5700	57	0.3483	0.0200	0.6317
29	0.3969	0.0048	0.5983				

Segue la lista dei commenti rilasciati dai partecipanti durante il secondo round Delphi, raggruppati per aree tematiche e ripuliti dai commenti ripetuti.

1. Politica, governance e contesto nazionale

- Politica economica inesistente e debito alto impediscono investimenti.
- Incapacità della classe politica di proiettare il Paese nel futuro.
- Università poco collegate alla realtà e con scarso impatto sul cambiamento.
- Le leggi italiane non migliorano la situazione socio-economica.
- L'Italia non è sostenibile rispetto ad altri Paesi.
- L'Italia non è attenta alle persone con disabilità.
- Mancanza di risorse economiche, soprattutto al Sud.
- Incertezze e incoerenze politiche frenano lo sviluppo turistico.
- Poche iniziative governative credibili.

2. Infrastrutture e trasporti

- Il degrado delle infrastrutture riduce la competitività turistica.
- I trasporti inefficienti rendono difficile raggiungere aree interne e borghi.
- Il potenziamento delle reti infrastrutturali è una priorità.
- Necessità di collegamenti diretti (es. Lecce–Aeroporto Brindisi).
- L'importanza dei collegamenti aeroporto–città è fondamentale.

- Molte zone rurali non sono raggiungibili con i mezzi pubblici.
- Il mercato NCC è poco regolamentato e costoso.
- Mancano piste ciclabili e collegamenti tra paesi.
- I bus dovrebbero trasportare le bici.
- Le strade extraurbane devono essere migliorate.
- I cantieri continui sulle arterie principali rallentano gli spostamenti.
- Senza investimenti nei trasporti sarà difficile accogliere i turisti.
- Sarebbe più comodo, sicuro e veloce spostarsi con infrastrutture migliori.
- Una rete di trasporti efficiente è un punto di forza per ogni regione.
- Il problema dei trasporti è atavico in Puglia.
- Mancano taxi e pullman sufficienti per i collegamenti con gli aeroporti.
- Servono più voli, treni e taxi per sostenere il turismo.

3. Sostenibilità e ambiente

- La Puglia è ancora lontana dalla sostenibilità.
- Il rispetto dell'ambiente, incluso quello marino, deve essere sorvegliato meglio.
- Lo sfruttamento del territorio è un problema grave.
- Le strutture dovrebbero essere sostenibili.
- Le strutture ecosostenibili sono apprezzate dai turisti.
- La conservazione degli ambienti naturali è fondamentale.
- La salvaguardia dei paesaggi naturali è essenziale.
- L'overtourism è un problema serio.
- Proteggere e preservare il territorio è prioritario.

4. Formazione, competenze e lavoro

- La lingua inglese è poco conosciuta e rappresenta un limite.
- Gli operatori turistici devono migliorare le loro competenze.
- Si assume troppo poco personale, quindi i miglioramenti non si vedono.
- La formazione professionale è fondamentale.
- Servono corsi di aggiornamento.
- Una migliore conoscenza delle lingue aiuterebbe molto il settore.

5. Attrattività, prodotti turistici e qualità dell'offerta

- La Puglia è ricca di luoghi meravigliosi e ancora da scoprire.
- I prezzi stanno aumentando troppo.
- Alcune zone presentano degrado.
- Gli impianti sportivi sono pochi ma buoni.
- Il clima mite consente di prolungare la stagione turistica.
- Il turismo può essere distribuito meglio durante l'anno.
- Eventi, sagre e concerti possono favorire la destagionalizzazione.
- L'enoturismo e i prodotti locali sono attrattivi ma poco promossi.
- Il vino pugliese è poco pubblicizzato rispetto a quello del Nord.

- Il turismo culturale è molto apprezzato.
- Le città pugliesi meritano maggiore attenzione turistica.
- Il turismo di lusso porta benefici limitati rispetto al turismo di massa.
- Le tradizioni e le usanze locali sono fondamentali.
- La Puglia offre luoghi ideali per attività outdoor.
- Mancano servizi per il turismo outdoor (ciclismo, trekking, ecc.).
- Il turismo esperienziale è molto apprezzato.
- Le terme sono concentrate al Nord e dovrebbero essere presenti anche al Sud.

6. Sicurezza

- La criminalità è un problema da non sottovalutare.
- Servono più controlli.
- La sicurezza influisce sulla percezione turistica.

7. Collaborazione e governance locale

- La collaborazione pubblico–privato è fondamentale.
- Le comunità locali devono essere coinvolte nelle decisioni.
- Serve una mentalità imprenditoriale più moderna.
- La cooperazione tra settori turistici è essenziale.

8. Esperienze personali e testimonianze

- La Puglia ha vissuto un calo turistico in passato, ora in ripresa.
- Eventi internazionali (es. sport acquatici a Manfredonia) hanno attratto molti visitatori.
- Alcune città hanno grande potenziale ma mancano servizi essenziali (es. Margherita di Savoia).
- Gli arenili abbandonati potrebbero essere riconvertiti in attività turistiche.

Per avere una visione d'insieme grafica di questi commenti, abbiamo prodotto un word cloud (Fig. A.1)

Figura A.1: Word Cloud dei commenti Delphi



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PRIN 2022 PNRR FUTURE OF SUSTAINABILITY
CUP H53D23009470001 - Cod. Prog. P2022B3NFH

STATISTICA & SOCIETÀ

ISSN 2282-233X

Italiadomani
PIANO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA



CONTACTS

futureofsustainabilitysis@gmail.com

<https://thefutureofsustainability.my.canva.site/the-future-of-sustainability>