

CARMEN BIZZARRI

## DINAMICHE SPAZIALI E CAMBIAMENTI SOCIO-ECONOMICI DEL TURISMO URBANO IN ITALIA

*Turismo urbano: caratteristiche geo-economiche e sociali.* – Nell'attuale fase storica, il turista, che sceglie la città come sua meta di viaggio, non percorre solo gli itinerari già ben noti ai viaggiatori romantici, ma cerca nuove strade, nuove modalità di godere delle risorse offerte dal territorio.

Nell'Ottocento e nel Novecento, in Italia, il turismo urbano era un turismo per lo più culturale e di conseguenza la domanda turistica era composta, in generale, da adulti con livello di istruzione abbastanza elevato e apprezzava il fascino storico-culturale delle diverse città.

Fino alla seconda metà degli anni Novanta dello scorso secolo, tale forma di turismo non ha avuto grandi trasformazioni e per questo il ciclo di vita sembrava quasi stazionario soprattutto rispetto agli altri prodotti turistici che, al contrario, nel corso degli anni, hanno subito molte trasformazioni. Se si considera, ad esempio, il turismo balneare, nel corso degli anni è molto cambiato in quanto originariamente era stato creato per svernare, ovvero per dare al turista la possibilità di andare in posti caldi quando era freddo nel proprio paese. Poi, il turista ha scelto la vacanza al mare nel periodo estivo per fruire della balneazione. Tale trasformazione ha dato origine a una serie di innovazioni che hanno modificato la fruizione delle risorse marine. Nell'epoca attuale in alcune destinazioni a vocazione turistico-balneare come ad esempio Rimini e Riccione, sono divenuti una grande attrazione i parchi acquatici a tema in quanto il mare è diventato sempre più inquinato e degradato e quindi non più adatto alla balneazione.

La scelta di una destinazione, infatti, dipende non più dalla possibilità di indossare un bikini o di bagnarsi, ma dalle molte altre attrazioni e divertimenti presenti e facilmente fruibili nella località.

Il turismo montano, come quello balneare, è velocemente cambiato, vedasi le destinazioni alpine: la montagna non è solo il luogo per sciare nella stagione invernale, ma è soprattutto un prodotto turistico molto diversificato in quanto il turista in qualsiasi periodo dell'anno può accedere

a diverse attrazioni quali, ad esempio, l'enogastronomia, la possibilità di vivere un periodo ad elevata qualità ambientale, il praticare vari sport di varia natura, dall'ippica al *trekking*, al *bird-watching* e così via.

Tale trasformazione, in entrambe le forme di turismo, si può far risalire al grande sviluppo dei villaggi turistici, come ad esempio Valtur, Club Mediterané, dove il turista costruiva la sua *exeperience good* all'interno del villaggio dove si venivano a creare quegli impatti economicamente positivi derivanti dalle spese dei turisti: nel territorio circostante tuttavia si ripercuotevano solo diversificate diseconomie esterne precludendo gli effetti moltiplicativi.

Le comunità locali insistenti sui territori montani o marini, pertanto, hanno reagito a questa usura di risorse senza profitti e senza benessere, attraendo il turista fuori dal villaggio con manifestazioni che potessero interessarlo sotto svariati profili.

Di conseguenza, il turista, che di solito è molto curioso, ha lasciato rapidamente il villaggio per visitare le attrattive locali e si è accorto che la sua esperienza era ancora più totalizzante.

Nel tempo si è potuto constatare che il rapporto tra comunità locale e turista ha avuto molti aspetti positivi non solo economici, ma anche ambientali e sociali a tal punto che il turista ha voluto riportare questa sua esperienza anche in città, dove sembrava quasi impossibile poter sviluppare tale relazione.

Il turismo urbano, infatti, è rimasto sempre lo stesso per molto tempo, ovvero il turista si recava in una città – spesso in una capitale – per visitare il centro senza uno stretto rapporto con le comunità locali o la culturale locale.

L'unicità del paesaggio urbano, invece, ha dato consapevolezza al turista che avrebbe potuto vivere una *good experience* anche in città perché, come in montagna o al mare, le caratteristiche specifiche di ogni città rendevano quel luogo unico, diverso dagli altri e quindi la popolazione residente avrebbe avuto delle tradizioni, della cultura differente da città a città. Il turismo urbano, soprattutto nelle piccole e medie città italiane, è così cambiato, divenendo un prodotto turistico innovativo, non più legato ai soliti *tour* di due giorni, ma grazie ai tanti eventi e manifestazioni, un luogo dove stare e soprattutto tornare.

In città, così, il turista ha varcato la soglia degli hotel e, grazie alla facile accessibilità delle risorse, ha potuto godere di tutte le sue attrattive se-

guendo le proprie inclinazioni dello stesso turista. In sostanza la fruibilità e la disponibilità delle risorse nella città ha potuto, senza grandi sforzi, segmentare la domanda a seconda delle diverse inclinazioni del turista. Avendo ogni città delle risorse uniche e diverse, ognuna realizza delle economie specializzate avviando così una competizione monopolistica. Le città come Roma, Firenze Venezia ne sono un esempio.

Tale unicità ha avvantaggiato il settore del turismo in quanto ha formato un marchio specifico al quale corrisponde una più grande disponibilità a pagare del turista rispetto a quei luoghi dove non vi è questa unicità. Quest'ultima è, infatti, alla base delle strategie di differenziazione e di qualità del servizio turistico.

Se sotto il profilo della qualità, il monopolio è un fattore positivo, sotto il profilo della dinamicità e del cambiamento del servizio, e quindi dell'innovazione, il monopolio presenta aspetti negativi. Non ci sono ragioni per le quali in teoria il monopolista debba innovare. Nella gestione dei servizi, soprattutto in quella di accoglienza di elevata qualità, invece, oggi il turismo è governato dalla competizione oligopolistica in quanto vi sono pochi grandi gruppi che detengono il mercato. Tali grandi imprese, in Italia, hanno radicalmente cambiato la gestione alberghiera che fino agli anni Novanta era molto spesso detenuta dai proprietari degli stabili e di tipo familiare.

Questi grandi gruppi, in competizione tra loro, sono stati gli innovatori dei servizi turistici, anche grazie alla loro notevole concentrazione di capitali. L'attuale standardizzazione del servizio e l'industrializzazione dell'organizzazione sono, in parte, il prodotto più evidente della funzione svolta dagli oligopoli di questo settore.

La duplice struttura – quella monopolistica delle risorse e quella oligopolistica dei servizi – pertanto, permette di avere un'elevata qualità nel servizio che attrae, in generale, il turista-cliente.

Il turista post-moderno, opulento ed edonista, infatti, non si sente appagato dalla sola visita ad un museo o ad un monumento, ma ha desiderio di cogliere quante più sensazioni riesce a catturare con il minimo del tempo e della spesa. Il turista cerca l'esperienza piuttosto che una destinazione specifica. Durante il tempo liberato dal lavoro, un turista in una metropoli cerca di godere tutte le sue sensazioni, e non più una isolata componente della sua interiorità. Le città che hanno come attrattiva una

esperienza, piuttosto che un singolo monumento da vedere, diventa il maggior motivo per la decisione di trascorre una vacanza.

In Italia tale fenomeno è ben visibile sia nelle piccole che nelle grandi città in quanto la città diventa una rappresentazione teatrale nella quale il turista è il protagonista e i diversi servizi offerti sono gli attori. Il turismo urbano, così inteso, diventa una forma di turismo molto differente da quello precedente: durante la permanenza nella città, il turista vive interamente godendo a pieno l'esperienza sia della conoscenza, sia del divertimento e sia della cultura. Il turista, pertanto, instaura con il territorio reti e relazioni interne ed esterne, indispensabili per creare quella *good experience* positiva e consapevole. Un'offerta turistica, oggi, quella urbana non può, quindi, essere legata esclusivamente al modello unidirezionale della catena del valore – *make/buy* – di una sola impresa, ma è costituita da quell'insieme di fattori materiali ed immateriali derivati dall'insieme dei beni e servizi offerti dalle diverse imprese. La città, così, diventa quel *marketing park*, ovvero quel luogo dove le imprese formano un sistema tale che ognuna, nel tentativo di catturare il turista, offre e vende servizi anche se diversi gli uni dagli altri, ma in coproduzione con le altre imprese.

In questo contesto, l'innovazione diventa una forma per differenziare e attrarre il turista post-moderno, che vuole vivere la sua vacanza in tutte le sue articolazioni delle quali è composta l'offerta: per questo motivo accanto alla standardizzazione di alcuni servizi che danno sicurezza e protezione, è necessario che al turista ne vengano offerti altri di estrema innovazione, per rendere la vacanza personalizzata e unica.

La peculiarità dell'innovazione nel turismo è la segmentazione e la differenziazione del prodotto: più il turista ha la sensazione della sua esperienza vissuta come irripetibile ed esclusiva, maggiormente torna e sentendosi appagato, effettua il passaparola.

*L'innovazione nel turismo urbano e le imprese alberghiere.* – Questa nuova domanda turistica ha cambiato anche l'offerta dei servizi turistici soprattutto nelle medie e nelle grandi città italiane, dove fino a oggi le grandi catene alberghiere, lì localizzate, hanno offerto servizi tra loro molto simili. Il mutamento della domanda ha dato la spinta alle grandi catene alberghiere a personalizzare i servizi turistici, elaborando delle innovazioni di processo molto importanti tanto da trasformare lo stesso servizio.

Oggi il cliente che va in un albergo di elevato lusso, non va solo a dormire, ma a stare, ovvero a trascorre molte ore del proprio tempo, ad esempio, nella hall o nell'area estetica e/o nelle diverse boutique, considerando tali aree, luoghi familiari dove poter incontrare e/o ritrovarsi con persone analoghe.

Nelle grandi città, le catene alberghiere hanno innovato il loro prodotto sotto tre direzioni:

1. la soddisfazione del cliente mediante la ricerca della personalizzazione dei servizi, in modo che l'ospite possa controllare tutte le informazioni come se fosse a casa propria. Un'ulteriore caratteristica è la flessibilità in modo da adattare tutte le specificità dei servizi ai propri bisogni ed esigenze;
2. il miglioramento continuo dei processi aziendali, evitando sprechi e consumi mediante il miglioramento delle *performance* ambientali e con investimenti in strumenti tecnologici: dall'evoluzione delle lavanderie e dei servizi di pulizia delle camere, ai servizi di prenotazione sia alberghiera che del ristorante. La tecnologia nelle stanze d'albergo, in aggiunta, ha ridotto notevolmente i consumi in quanto con un tasto l'ospite può gestire la temperatura, la luce, la televisione e quando il cliente non c'è nella camera, automaticamente la direzione dell'albergo può controllare i consumi. Certamente anche *internet* ha contribuito a migliorare l'organizzazione e la gestione aziendale grazie ai suggerimenti dei clienti e alle interviste effettuate dall'azienda dopo il soggiorno via e-mail;
3. la formazione del personale a tutti i livelli aziendali, per migliorarne l'uso di tecnologie ed il rapporto con il turista: il sistema dell'interazione tra personale e ospite è stato un elemento competitivo di molte aziende. Per questo motivo si è ritenuto molto importante formare il personale in modo che potesse interagire con il cliente: la personalizzazione dei servizi alberghieri nasce per creare un rapporto di confidenza tra personale e ospite per dar modo a quest'ultimo di migliorare l'utilizzo delle tecnologie nella camera, sia di dare delle informazioni sulla sua soddisfazione.

Un'impresa alberghiera oggi diventa competitiva quando:

- acquista e assorbe le innovazioni, internalizzando le conoscenze acquisite convertendole in una *routine*;
- esternalizza le innovazioni per far circolare le conoscenze.

Di conseguenza una impresa alberghiera sarà innovativa e più vicina alle esigenze del turista quanto più è flessibile la sua struttura e quanto più è parte di una catena o un gruppo che investe nelle innovazioni e nella formazione.

In Italia inizialmente questa flessibilità era garantita dagli alberghi a gestione familiare, molto semplici da gestire, ma nell'ultimo decennio si è molto ridotta a causa degli elevati costi di gestione e della conseguente perdita di competitività con le grandi catene, divenute *leader* del mercato.

Le grandi imprese hanno realizzato trasformazioni molto importanti nella gestione dei servizi e conseguentemente hanno portato i turisti a dare un valore diverso alla vacanza, in quanto stare in un buon albergo significava essere soddisfatti e già godere della vacanza.

Tale comportamento del turista ha segmentato sempre di più la domanda in quanto nel poco tempo che sta in albergo il turista business, ad esempio, cerca molte comodità e tende a rimanere cliente della catena che sa offrirgli sempre il medesimo servizio – da questo presupposto nascono le *fidelity card* – mentre il turista del divertimento è più attento alle *facilities* e al rapporto/qualità prezzo.

Il comportamento del turista, sempre più consapevole di ricercare nella vacanza la sua esperienza, ha, infatti, condizionato nel tempo anche l'offerta del territorio. Il turista, infatti, aveva più interesse a trovare il confortevole che l'aspetto culturale. Nei pacchetti turistici, nella fine degli anni Novanta dello scorso secolo, era più importante l'albergo che il contenuto del viaggio. Questa fruizione del turismo, peraltro, in termini di ricadute territoriali non ha determinato quelle economie esterne positive per lo sviluppo locale. Le amministrazioni locali, soprattutto in alcune grandi città italiane, si erano accorti di questa concentrazione di flussi finanziari delle attività turistiche mentre nel territorio ricadevano solo rifiuti e congestione, ovvero esternalità negative. Il rendere le città anche piacevoli per trascorrere il tempo liberato dal lavoro con attrazioni ludiche – ovvero con infrastrutture dedicate ad attività di *leisure* o di *entertainment* – ha significato coniugare l'aspetto culturale generale, che la città offre per sua caratteristica naturale o vocazionale, con le attese del turista sempre più opulento e attento al soddisfacimento delle proprie esigenze. La secolarizzazione della società se da un lato ha comportato un processo inevitabile di cura di sé, dall'altra ha avviato nuovi investimenti in parchi a tema, in infrastrutture dove è possibile praticare sport e attivi-

tà di benessere, in attività di ristoro e di incontro, in attività dove ogni turista può trovare l'emozione ricercata nella vacanza.

*Il nuovo turismo urbano e nuove forme localizzative.* – La tendenza nella fase attuale del turismo di massa a preferire mete già sperimentate e mature a bassi prezzi, come le grandi città italiane, aumenta la concentrazione dei flussi turistici e di conseguenza la possibilità di superare la capacità di carico turistica nella destinazione.

Per evitare tale impatto negativo del turismo, ogni città, soprattutto in Italia, pertanto, ha dato avvio ad una nuova offerta turistica utilizzando quelle risorse non ancora usurate dal turismo di massa, favorendo la nascita di nuove attrazioni: alcune più confacenti alle caratteristiche geoculturali, altre più legate al *leisure*, ovvero al divertimento puro, che sono infrastrutture dei non luoghi. Ad esempio Torino ha puntato sulla sua storia grazie al restauro delle diverse dimore storiche, mentre Roma con il Parco della Musica e gli eventi internazionali l'hanno resa la capitale più attraente del *leisure*. Le innovazioni, infatti, fanno spostare i flussi turistici in quanto la curiosità e il successivo passaparola tra i turisti mette in moto un processo psicologico da parte del consumatore-turista, per il quale diventa importante andare nei luoghi divenuti così alla moda.

Tali attività innovative, peraltro, hanno avuto un impatto molto forte sul territorio per la costruzione di infrastrutture sorte appositamente per richiamare un ingente afflusso di turisti. Per questo motivo il turismo urbano è, in generale, una delle forme di turismo alla quale è applicabile la formula *low cost*, in quanto l'offerta di servizi di accoglienza, in particolare, è molto competitiva utilizzando le economie di scala e i loro costi ricadono, nella maggior parte dei casi, sui residenti.

Le grandi città italiane, in particolare, divenute un prodotto turistico saturo per la loro iniziale e originale vocazione, sono divenute nuove mete turistiche per le innovazioni proposte ai visitatori. Certamente il turismo urbano si è potuto rinnovare anche grazie all'evoluzione reticolare e sistemica delle città. In particolare, la dinamiche spaziali e i vantaggi economici derivanti dal tessuto reticolare delle città si possono ritenere fattori endogeni della crescita ed elementi basilari dell'innovazione.

Sono proprio le rendite di posizione e le innovazioni che offrono alle imprese le opportunità di sviluppo, aumentando i ricavi e internalizzando le economie di agglomerazione positive. Si è potuto notare, infatti, che in

generale le grandi catene alberghiere investono nei luoghi dove è possibile realizzare le economie di scala piuttosto che far proliferare tanti mercati di nicchia.

Se le innovazioni, nelle epoche passate, si sono localizzate nelle aree dove è più facile concentrare gli sforzi organizzativi e le attività di nicchia si sono sviluppate favorevolmente nelle aree lontane dai grandi circuiti del turismo di massa, nella fase attuale sembra che tale *trend* sia cambiato. Le innovazioni, e soprattutto le nuove attrazioni turistiche, stanno sorgendo sempre in misura maggiore rispetto al passato, nelle aree periferiche delle città. A questa diffusione del turismo urbano, dal centro storico alle periferie, non corrisponde una reale diluizione degli investimenti sotto il profilo territoriale. Se è vero che si scelgono nuove aree di localizzazione, è anche vero che in quelle periferie si concentrano i flussi turistici formando quelle economie di scala e di agglomerazione, molto importanti ai fini dei ricavi delle grandi imprese, ma non utili ai fini di una qualità ambientale per i residenti.

Le strutture di accoglienza periferiche per attrarre i clienti, peraltro, sono disposte a vendere le proprie camere a prezzi bassi intercettando tutta la domanda molto elastica, ovvero quella domanda di turismo di massa. Se da un lato, questa può essere una conseguenza negativa della localizzazione marginale degli alberghi nelle città, dall'altro il fattore positivo è rintracciabile nella formazione di reti e relazioni tra gli operatori, disponibili alla realizzazione di una strategia di un *marketing* mirato e allo stesso tempo aggressivo del proprio territorio.

Nonostante tale situazione di nuova concentrazione, le innovazioni danno l'opportunità, nelle aree periferiche prescelte, di sviluppare grandi infrastrutture, soprattutto quelle riguardanti la mobilità e la sanità, che offrono la possibilità anche ai residenti di formare reti e nodi, molto utili per la soluzione dei conflitti sull'uso delle risorse tra residenti e turisti.

L'innovazione del turismo urbano come turismo del godimento della città ha quindi molti vantaggi, ma anche numerosi costi. Se, da un lato, i vantaggi sono sicuramente gli elevati fatturati per le aziende per il numero maggiore di notti trascorse dal turista, l'aumento della mobilità dei cittadini e dei turisti, la conservazione dei beni artistici e culturali, dall'altro i costi della intensificata pressione sulle risorse naturali ed ambientali non sono trascurabili. Per questo motivo molte città hanno preferito concentrare le attività di *entertainment* nelle periferie in modo da cercare di evitare

il superamento della capacità di carico di accoglienza turistica nei centri storici, nei quali è elevata la concentrazione dei turisti per la presenza delle attrattive storico-culturali. La diffusione di attività del divertimento nelle periferie ha avuto sicuramente grandi vantaggi, ma anche costi per i residenti. I benefici più evidenti sono stati:

1. la costruzione di infrastrutture e di trasporto in aree dove in precedenza era presente una elevata congestione per la polarizzazione di alcuni traffici locali;
2. la destagionalizzazione dei nuovi flussi turistici, in quanto molte delle attrazioni del divertimento non solo legate ai condizionamenti stagionali;
3. il coinvolgimento dei residenti delle periferie alle attività turistiche, che ha avviato quel processo moltiplicativo dello sviluppo delle periferie e quella redistribuzione delle ricchezze, determinando un riequilibrio tra le aree marginali e zone centrali della città;
4. la riqualificazione sociale delle periferie per la diminuita criminalità, derivata dal controllo che la polizia generalmente effettua sui luoghi frequentati da turisti;
5. lo sfruttamento delle economie di agglomerazione.

Vi sono però costi quali :

1. la perdita della identità culturale e folkloristica nel medio e lungo periodo;
2. il successivo effetto di “inquinamento paesaggistico” per la costruzione di grandi infrastrutture e grandi alberghi;
3. l'aumento sulla pressione delle risorse naturali quali acqua, aria e suolo e la congestione del traffico;
4. la competizione sull'uso delle risorse tra residenti e turisti.

Nonostante tali svantaggi, questa tipologia di turismo urbano è in forte crescita e in generale si può affermare che, al contrario di alcune tipologie di turismo, quali l'agriturismo o il turismo montano, nel quale sono riscontrabili alcuni fattori esterni che limitano l'innovazione - quali l'accessibilità, le modalità di trasporto e la localizzazione di alcune tipologie di attrazioni - il turismo urbano è molto positivo per lo sviluppo nelle aree periferiche delle città.

*Conclusioni* – Il turismo urbano, in conclusione, ha determinato profondi cambiamenti alla città italiana non solo grazie alle attività diretta-

mente legate ai servizi turistici, ma anche grazie a tutte quelle che nascono successivamente all'iniziale attrazione turistica.

Il turismo urbano può definirsi nuovo prodotto turistico grazie alla iniziale localizzazione nelle città dei grandi alberghi e delle catene alberghiere che hanno attivato al loro interno quelle innovazioni sia di processo – grazie al miglioramento continuo e progressivo della qualità e della produttività – sia di prodotto, grazie al continuo confronto con le esigenze dei turisti e alla elevata professionalità dei lavoratori. Questi ultimi, diventati o essendo residenti, hanno avviato nel territorio quella cultura dell'innovazione in qualità di *spillover* della conoscenza.

L'espansione dei servizi offerti è una conseguenza tangibile e visibile in molte capitali europee dove nelle immediate vicinanze ad attrazioni turistiche si sono sviluppate numerose attività di servizi quali ad esempio ristorazione, trasporto, comunicazione e interpretariato. In tali aree urbane la molteplicità e una diversificazione dei servizi offerti ai turisti ha prodotto, peraltro, nuove professionalità e nuove opportunità ai residenti. Tuttavia tali servizi innovativi per essere in grado di intercettare nuovi flussi turistici, hanno bisogno di continui investimenti – e talora non necessariamente cospicui – per rinnovare costantemente il servizio e non cadere nel vizioso ciclo di vita del prodotto. Avviare questo processo è possibile solo quando vi è un coinvolgimento degli *stakeholders* privati e pubblici e della comunità locale, che in attuazione del principio di sussidiarietà possono da un lato utilizzare in maniera consapevole tutte le risorse, dall'altro frenare quello sviluppo e quell'uso illimitato di alcune risorse di particolare pregio.

Si può così affermare che la prossimità geografica di un gruppo di imprese associata alla sinergia con le istituzioni locali ha un impatto positivo sul turismo favorendo le innovazioni di prodotto e di processo. La destinazione può diventare un *marketing park* quando la localizzazione delle imprese forma una rete dove sono presenti una serie di vantaggi, che costituiscono una base per la cultura dell'innovazione e quindi per la crescita endogena del territorio.

## BIBLIOGRAFIA

OECD, *Innovation and Growth in Tourism*, OECD Publishing, Paris, 2006.

CUNNINGHAM P.N., *Innovation in Services. Thematic Report*, 2007, ([http://www.europeinnova.eu/c/document\\_library/get\\_file?folderId=21454&name=DLFE-12855.pdf](http://www.europeinnova.eu/c/document_library/get_file?folderId=21454&name=DLFE-12855.pdf)).

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Towards a European strategy in support of innovation in services: Challenges and key issues for future actions*, Commission Staff Working Document, Bruxelles, 2007.

PASSANTINO F., *Turismo ed innovazione tecnologica*, Palermo, 2007, (<http://www.iteam5.net/francesco/consulenza/fpassantino-turismo.pdf>).

KIMES S.E. e altri, "Cases in Innovative Practices in Hospitality and Related Services", in *Cornell Hospitality Report*, 2010, 4, (<http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/2010.html>).

*Spatial dynamics and socio-economic change in urban tourism in Italy.* – In geographic and economic literature, the impacts of urban tourism are very known. This paper aims to understand the new form of urban tourism. In the first part of paper the author argues to new way to make urban tourism: leisure, shopping, entertainment, new and big events are a new way to use the resources of city, in particular the Italian tourist cities. This innovation is derived, according to the second part of paper, from a new way to stay in hotel and changed all the economic activities because it extends the productive capacity of the entire tourism system. Now tourism industries need more space and money than in the past and so they choose suburb areas for localization, above all in the Italian cities. Finally the paper tries to contribute analyze the positive and negative impacts of this new form of urban tourism, above all in the suburbs areas in which there are possible not only a fruitful dialogue but also a conflict for the use of resources between with the residents and tourists.

*Keywords.* – innovation in tourism, urban tourism, innovation in hospitality Chains.

*Università Europea di Roma.*  
*carmen.bizzarri@gmail.com*