



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
In Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

**L'impatto del Covid-19 sulle destinazioni  
turistiche: destination benchmarking  
del Lago di Garda Veneto**

**Relatore**

Prof. Andrea Ellero

**Laureanda**

Giulia Garbo

Matricola 877826

**Anno Accademico**

2019 / 2020



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	7
<b>CAPITOLO 1: Il Destination Benchmarking</b> .....	9
1.1 Il concetto di destinazione turistica.....	9
1.2 La competitività della destinazione .....	12
1.2.1 <i>Il modello di Ritchie e Crouch</i> .....	14
1.2.2 <i>Il modello di Dwyer e Kim</i> .....	16
1.3 Il benchmarking.....	17
1.4 Il benchmarking turistico.....	21
1.4.1 <i>Il benchmarking alberghiero</i> .....	22
1.5 Il destination benchmarking.....	24
<b>CAPITOLO 2: L'impatto del Covid-19 sul panorama turistico internazionale</b> .....	29
2.1 L'impatto del Covid-19 sull'industria turistica.....	29
2.1.1 <i>Confronto con altre crisi storiche mondiali: l'11 settembre e la crisi economica del 2008</i> .....	32
2.2 L'impatto del Covid-19 sul settore alberghiero mondiale .....	35
2.2.1 <i>La situazione negli U.S.A.</i> .....	38
2.2.2 <i>La situazione in Europa</i> .....	42
2.3 L'impatto sul settore turistico italiano .....	46
<b>CAPITOLO 3: Il caso studio: la competitività della destinazione Lago di Garda e delle sue sponde</b> .....	49
3.1 Inquadramento generale: la competitività della destinazione Lago di Garda.....	49
3.1.1 <i>Studio di alcuni dati su Google Trends</i> .....	52
3.2 La competitività del Garda Trentino.....	54
3.2.1 <i>L'offerta turistica</i> .....	56
3.2.2 <i>La domanda turistica</i> .....	57
3.3 La competitività del Garda Veneto .....	59
3.3.1 <i>L'offerta turistica</i> .....	61
3.3.2 <i>La domanda turistica</i> .....	62

3.4	La competitività del Garda Lombardia .....	64
3.4.1	<i>L'offerta turistica</i> .....	66
3.4.2	<i>La domanda turistica</i> .....	66
<b>CAPITOLO 4: Analisi delle performance del Garda Veneto nell'estate 2020 e confronto con il Garda Trentino .....</b>		<b>69</b>
4.1	Gli arrivi, le presenze e la permanenza media .....	69
4.1.1	<i>Confronto con il Garda Trentino</i> .....	72
4.2	Il tasso di turisticità e la densità turistica .....	75
4.2.1	<i>Confronto con il Garda Trentino</i> .....	77
4.3	Il grado di utilizzo lordo alberghiero.....	78
4.3.1	<i>Confronto con il Garda Trentino</i> .....	80
4.4	Descrizione della piattaforma "H-Benchmark" .....	81
4.5	Il ricavo: ADR, RevPar e ricavo complessivo .....	83
4.5.1	<i>TrevPar</i> .....	86
4.6	La nazionalità: occupazione e ricavo complessivo per nazionalità .....	87
4.7	Le cancellazioni: camere cancellate e ricavo perduto .....	90
4.8	Il trattamento e i canali: ricavo complessivo per tipologia di trattamento e di canale.....	92
4.9	Sguardo di insieme sulle performance di destinazione nel 2020.....	95
<b>CAPITOLO 5: Strategie per il rilancio della destinazione.....</b>		<b>99</b>
5.1	Le crisi e i disastri in ambito turistico.....	99
5.1.1	<i>Le fasi della gestione della crisi</i> .....	101
5.2	Il Destination Crisis Management.....	103
5.2.1	<i>Destination marketing</i> .....	105
5.2.2	<i>Strategie per le DMO</i> .....	107
5.2.3	<i>Best practices nella gestione delle crisi in ambito turistico</i> .....	109
5.3	Occupazione e RevPar per l'estate 2021 nel Garda Veneto .....	111
5.4	Strategie di rilancio per il Garda Veneto durante e nel post-Covid-19.....	115
5.5	Best practices nella gestione della crisi prodotta dal Covid-19.....	120

**CONCLUSIONI** .....123

**BIBLIOGRAFIA** .....125



## INTRODUZIONE

L'anno 2020 verrà sicuramente ricordato per la pandemia da Coronavirus che ha investito tutti i paesi del mondo causando una crisi sanitaria ed economica senza precedenti nella storia. Gli effetti tragici di questa crisi si sono riversati anche sul turismo, che è tra i settori maggiormente colpiti, dove ha provocato un brusco freno nel numero di spostamenti a livello globale.

Il presente elaborato è volto ad esaminare gli impatti che il Covid-19 ha prodotto sulle destinazioni turistiche, focalizzando in particolare l'attenzione sul Lago di Garda Veneto e sulle performance della destinazione nei mesi estivi del 2020.

Alla base del presente studio, vi è la volontà di approfondire una tematica attuale e in linea con il momento storico che stiamo vivendo e, allo stesso tempo, cercare di comprendere quali siano le strategie da intraprendere in vista di una ripresa dell'industria turistica.

La ricerca si apre con un background teorico per definire il concetto di competitività turistica e successivamente il processo di *destination benchmarking*. Dopo questa prima fase, il secondo capitolo si incentra invece sugli impatti che il Covid-19 ha prodotto sull'industria turistica a livello globale e specificatamente sul settore alberghiero.

Lo studio prosegue con la descrizione della competitività turistica della destinazione Lago di Garda e delle sue tre sponde a cui segue il quarto capitolo, che rappresenta il cuore della ricerca e verte sull'analisi delle performance della destinazione Lago di Garda Veneto durante i mesi di maggio, giugno, luglio, agosto e settembre 2020. Questo studio è stato effettuato attraverso un processo di *destination benchmarking*, attuato mediante un confronto con le performance della stessa destinazione Lago di Garda Veneto nel 2019 e con i dati registrati nella località del vicino Lago di Garda Trentino.

L'elaborato, infine, si conclude con la presentazione di alcune strategie di destination crisis management tese al rilancio e alla promozione della destinazione durante e nel post-pandemia, a partire sia dalla letteratura sulla gestione delle crisi in ambito turistico, che mediante l'osservazione di alcune best practices nazionali ed internazionali, implementando, anche in questo caso, il processo di *destination benchmarking*.





# CAPITOLO 1

## Il Destination Benchmarking

### 1.1 Il concetto di destinazione turistica

Il concetto di “destinazione turistica” è relativamente recente ed è entrato nella letteratura e nella prassi turistica soltanto a partire dagli anni '90 del secolo scorso. Nonostante il concetto di destinazione turistica sia ampiamente utilizzato nel dibattito economico internazionale, la sua definizione è tuttora oggetto di diverse interpretazioni e prospettive, motivo per il quale non è facile trovare una definizione univoca e condivisa del termine. Le motivazioni alla base di questa difficoltà sono molteplici, ma si riscontrano in particolar modo nella natura composita del prodotto turistico e dell'industria turistica e nell'evoluzione del fenomeno turistico stesso (Viassone, 2016).

Sono fondamentalmente tre gli elementi necessari a definire una destinazione turistica: lo spazio geografico, il riferimento ad un'offerta e ad un mercato ed infine l'aggregato di risorse, attività e attori (Tamma, 2002).

In particolare Franch (2002) sottolinea come le diverse prospettive degli studiosi possano essere collocate in due macro-approcci: il *demand-side approach* e il *supply-side approach*. Il primo approccio raggruppa le definizioni dalla prospettiva della domanda, mentre il secondo adotta il punto di vista dell'offerta nel definire la destinazione turistica.

Nello specifico, il primo approccio sostiene che la destinazione turistica venga definita dall'ospite stesso, ovvero che essa nasca dal momento in cui vi è una “domanda turistica”, intesa come l'insieme delle richieste da parte dei turisti, che individua e sceglie una particolare località come meta del proprio viaggio, riconoscendo così quel luogo come una potenziale destinazione. Anche Martini (2010) sottolinea che i soggetti che conferiscono valore alla destinazione siano i turisti stessi: “un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva”. In particolar modo, Rispoli e Tamma (1995) definiscono il “prodotto turistico globale” come “l'insieme dei fattori di attrattiva in cui l'utilizzatore traduce la propria domanda”; ne deriva che la destinazione può essere definita come l'offerta di più prodotti turistici globali che insistono su uno stesso spazio geografico e che vengono richiesti e fruiti dal turista. Questi spazi geografici in cui l'ospite fruisce di beni e servizi

non sono tuttavia riconosciuti dai turisti allo stesso modo, ma cambiano in base al segmento degli ospiti: in linea generale più è lontano il luogo di residenza, più è ampia la destinazione; più è specifico l'interesse dell'ospite, più è ristretta la destinazione. Questo si traduce spesso in una sovrapposizione delle destinazioni e del marketing delle stesse: in alcuni casi infatti la destinazione è data da confini geo-politici e storici già definiti, mentre in altri casi tali confini vengono annullati dal turista stesso (Marchioro, 2014): è il caso del Lago di Garda che viene condiviso da tre regioni differenti, ma che viene riconosciuto come un'unica meta specialmente dai turisti stranieri.

Anche nella letteratura internazionale viene ripreso questo concetto di "confini turistici": Dredge e Jenkins (2007) descrivono la destinazione come "una località dove una persona viaggia, che si distingue dall'abituale luogo di residenza, i cui confini sono necessariamente legati alle caratteristiche dei modelli di viaggio". Questo approccio quindi, riconosce che i confini di una destinazione non sono dati, ma derivano dai turisti stessi, dalle loro caratteristiche e comportamenti: la destinazione può essere una singola località, ma anche un insieme di località geograficamente separate tra di loro, ma collegate attraverso simili schemi di viaggio o itinerari turistici (Dredge, 1999).

Il secondo approccio invece si basa sul fatto che una destinazione è data dall'insieme delle risorse naturali e antropiche, della comunità locale e degli attori e stakeholder coinvolti nel settore turistico (Marchioro, 2014). Tamma (2000) e Brunetti (1999) definiscono la destinazione come un sistema di offerta collegato ad una specifica area. Secondo questa prospettiva un luogo diventa una destinazione "nel momento in cui tutti gli stakeholder sono consapevoli delle risorse esistenti e delle relative funzioni che possono svolgere per il turista e questo si traduce in un'offerta che, individuando una domanda di beni e servizi, è in grado di creare valore per tutti gli attori del territorio" (Varra, 2012). Risulta chiaro perciò, il ruolo fondamentale degli stakeholder, i quali devono essere consapevoli delle risorse presenti in un territorio e devono creare un'offerta che soddisfi e porti dei benefici a tutti gli attori coinvolti.

Un concetto utile a delineare questo secondo approccio è il concetto di "Sistema Locale di Offerta Turistica" (S.L.O.T), inteso come la combinazione di servizi, attrattive e attività situate in una determinata zona, in grado di proporre un'integrata, distintiva e specifica offerta turistica che valorizzi la cultura del territorio. Anche in questo caso il focus viene posto sui fattori di attrattiva di un'area, i quali devono raggiungere un livello di

coordinamento e integrazione per creare valore sia per il turista, che per la comunità locale (Tamma, 2000).

Anche nella letteratura internazionale diversi studiosi sostengono questo secondo approccio: secondo Pike (2008), la destinazione può essere definita come “uno spazio geografico dove esiste un cluster di risorse turistiche”; mentre secondo l’interpretazione di Rubies (2001) la destinazione è “un insieme di risorse, attrezzature, infrastrutture, servizi [...] il cui sistema integrato e le cui attività coordinate, forniscono al cliente le esperienze che si aspetta di vivere nella destinazione che visita”. Quest’ultima definizione tuttavia, si avvicina di più ad un terzo approccio, il quale invece tenta di unire la prospettiva della domanda con quella dell’offerta (*overlapping approach*).

Anche la destinazione turistica, così come i prodotti, è soggetta ad un ciclo di vita, il quale viene inteso come l’insieme delle fasi che caratterizzano la sua evoluzione nel tempo, dal momento della sua introduzione nel mercato, fino alla maturità. Secondo il modello di Butler (1980), poi ripreso anche da altri studiosi, il ciclo di vita di una destinazione turistica è costituito da sei fasi: la prima è quella dell’esplorazione in cui pochi turisti visitano il territorio e l’offerta turistica è scarsa; questa fase è seguita da quella del coinvolgimento in cui i servizi turistici aumentano e il turismo inizia ad essere fonte di lavoro per i residenti. Successivamente si passa alla fase di sviluppo in cui il numero di turisti cresce e continuano le attività di promozione turistica. Nella fase di consolidamento il turismo diventa parte essenziale del sistema economico locale e iniziano a manifestarsi i primi impatti del turismo sull’ambiente, l’economia e la società locale, causando anche forme di antagonismo tra turisti e residenti. Dopo questa fase si passa a quella di stagnazione in cui viene raggiunto il massimo sfruttamento della zona, la località è conosciuta, ma inizia a diventare “fuori moda” e il turismo di massa causa problemi di carico per il territorio. Raggiunta questa fase la destinazione può seguire due diverse direzioni: quella del declino o quella del rilancio. Ruolo fondamentale in questo caso, come sottolinea Martini (2010) è ricoperto dal management e dal marketing di destinazione, dal quale dipende il destino turistico territoriale. In questo scenario risulta di fondamentale importanza il ruolo della Destination Management Organisation (DMO), detta anche Organizzazione di Gestione della Destinazione turistica (OGD). La DMO può essere descritta come “l’organizzazione responsabile del marketing di una riconoscibile destinazione turistica” (Pike, 2008).

La United Nations World Tourism Organisation (UNWTO, 2004) fornisce una spiegazione più precisa di destination management organisation, definendola come: “l’organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l’integrazione dell’aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un’offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.”

La DMO svolge quindi un duplice compito: comprendere, interpretare e soddisfare le esigenze e richieste dei visitatori e, allo stesso tempo, gestire, coordinare e ottimizzare le attività offerte dalla destinazione attraverso la creazione di rapporti collaborativi tra gli stakeholder e la promozione della destinazione stessa.

## 1.2 La competitività della destinazione

Come sottolineato, la DMO ha come principale focus quello di gestire in maniera efficace la destinazione affinché essa possa essere competitiva. A tal proposito quindi si introduce il concetto di “competitività turistica”, un termine complesso che include diversi elementi osservabili e non osservabili.

Una delle caratteristiche principali del settore turistico è la sua continua crescita e cambiamento, quest’ultimo non riguarda solo l’evoluzione della domanda e le sue richieste, ma anche la concentrazione dell’offerta turistica, la differenziazione dei prodotti turistici e soprattutto l’entrata in gioco di destinazioni emergenti (Pilotti *et al.*, 2011).

In questo scenario è chiaro che il successo di una destinazione turistica dipenda dalla sua capacità di distinguersi dai competitors e dalla sua capacità di coordinare le attività turistiche, attraverso la cooperazione e la collaborazione di tutti gli stakeholder coinvolti. È necessario, quindi, che sia la destinazione ad essere competitiva, prima delle singole imprese. In quest’ottica è fondamentale il ruolo del destination management e in particolare della DMO, la quale deve implementare delle strategie che permettano di aumentare la competitività della destinazione e di distinguersi dai territori concorrenti (Cracolici *et al.*, 2006).

In letteratura non esiste una vera e propria definizione di “competitività turistica” riconosciuta a livello globale; secondo Scott e Lodge (1985) questa difficoltà deriva da due

importanti aspetti che riguardano questo termine: la relatività e la multidimensionalità, in quanto intervengono diversi elementi a definire la competitività di una destinazione. A livello prettamente turistico, questo settore può avere infatti diversi obiettivi all'interno di un paese, di carattere economico, sociale e ambientale; inoltre sono diverse anche le industrie coinvolte nel settore turistico di una destinazione, ognuna delle quali con vantaggi competitivi differenti. Per questi motivi è difficile trovare una definizione precisa di "competitività turistica" che unisca gli obiettivi sia a livello macro (a livello nazionale/locale) che a livello micro (le industrie). Nonostante tali difficoltà, secondo Ritchie e Crouch (1999), è ragionevole concentrare l'attenzione sulla prosperità economica a lungo termine, come parametro per valutare la competitività di una destinazione.

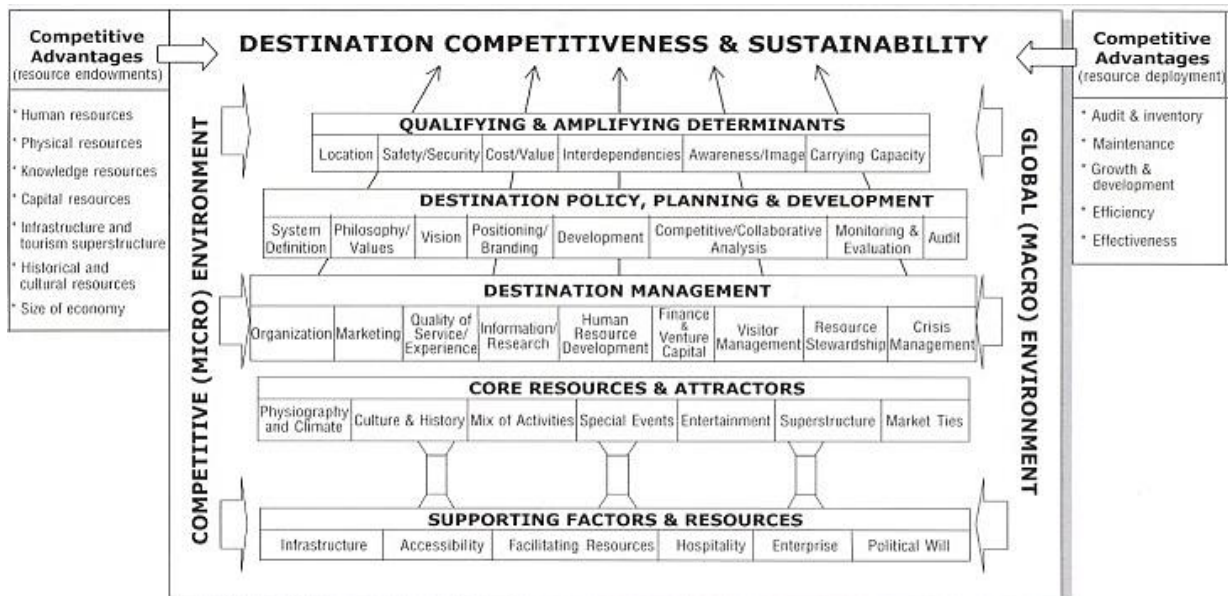
Per comprendere ed analizzare tale aspetto non è sufficiente stilare una lista dei fattori comparativi (le risorse naturali e culturali di una destinazione) e competitivi (ovvero la capacità di sfruttare al meglio le risorse possedute da un territorio), bisogna infatti comprendere le relazioni e le interazioni tra i diversi fattori di competitività (Ritchie e Crouch, 1999). Un territorio, ad esempio, può non eccellere per le sue risorse, ma può essere parimenti competitivo poiché il suo "sistema" di fattori è unico, quindi le relazioni e la capacità di utilizzo, gestione e fruizione delle proprie dotazioni si distingue e predomina rispetto a quello dei competitors.

In linea generale, secondo Ritchie e Crouch (2011) ciò che rende una destinazione veramente competitiva è "la sua capacità di aumentare la spesa turistica, di attrarre sempre più visitatori, fornendo loro esperienze memorabili e soddisfacenti e di farlo in modo redditizio, migliorando il benessere dei residenti e preservando il capitale naturale della destinazione per le generazioni future". Ciò che si evince da questa definizione e che si ritrova anche in tutti i modelli proposti dagli studiosi è che una destinazione turistica per definirsi competitiva non solo deve essere in grado di attrarre turisti, ma deve anche apportare benefici ai residenti locali.

Per comprendere meglio questo concetto verranno ora analizzati due modelli di competitività turistica: quello proposto da Ritchie e Crouch e quello di Dwyer e Kim.

### 1.2.1 Il modello di Ritchie e Crouch

Il più famoso modello di competitività turistica di una destinazione è quello sviluppato nel 2003 dagli studiosi Ritchie e Crouch il quale ancora oggi viene utilizzato in molti studi per analizzare la competitività turistica di una destinazione (Figura 1.1).



**Figura 1.1:** The Ritchie and Crouch conceptual model of destination competitiveness and sustainability  
(Fonte: Wang, 2011)

Innanzitutto, secondo Ritchie e Crouch, la competitività di una destinazione turistica non dipende soltanto dalla componente economica: considerata infatti la natura unica e multidimensionale del turismo, la vera abilità di competere da parte di una destinazione è determinata anche da fattori sociali, culturali, politici, tecnologici e ambientali.

Un altro fattore fondamentale ai fini della competitività di una destinazione turistica è la “sostenibilità”. Nello specifico tale concetto è collegato a quattro pilastri: la sostenibilità ambientale, ovvero il compito del turismo di preservare la disponibilità e la qualità delle risorse naturali; la sostenibilità economica che riguarda la capacità del turismo di fornire benefici economici; la sostenibilità socioculturale, ossia il coinvolgimento della popolazione locale all’interno dello sviluppo turistico; e la sostenibilità politica, cioè il compito del turismo di non creare dibattiti politici e filosofici nella destinazione stessa.

Il modello di Ritchie e Crouch individua poi i diversi ambiti che concorrono a definire la competitività e la sostenibilità di una destinazione. La lettura del *framework* in figura 1.1 inizia con i vantaggi comparati di una destinazione, ovvero le risorse del territorio che lo

distinguono dai competitors: quali ad esempio le risorse fisiche, umane, culturali infrastrutturali, formative e la dimensione economica della stessa destinazione.

Dall'altra parte invece si individuano i vantaggi competitivi, ossia quelle attività volte ad aumentare e mantenere il vantaggio competitivo e quindi il posizionamento della destinazione, esse sono: il monitoraggio ed il mantenimento delle risorse, una strategia che punti allo sviluppo e alla crescita, l'efficacia ovvero la capacità di raggiungere gli obiettivi preventivati e l'efficienza, intesa come l'abilità di raggiungimento di un preciso scopo (output) impiegando le risorse minime indispensabili (input).

Scendendo nella lettura del modello, si identificano poi i *key players* che operano nel settore turistico. I soggetti dell'ambiente macro sono la tecnologia, l'ecologia, la politica e gli aspetti economici e demografici, mentre quelli dell'ambiente micro sono i potenziali consumatori, i fornitori di beni e servizi, i facilitatori internazionali e le interfacce pubbliche.

Successivamente vengono indicati i fattori e le risorse di supporto che rendono la destinazione fruibile e le attrattive accessibili, tra cui: le infrastrutture, l'accessibilità interna ed esterna, l'ospitalità e le diverse imprese. Queste rappresentano il supporto per le attrattive e gli elementi che costituiscono il centro della proposta di valore di una destinazione i quali sono: gli aspetti naturali e culturali, il bundle di più attività, l'intrattenimento e gli eventi.

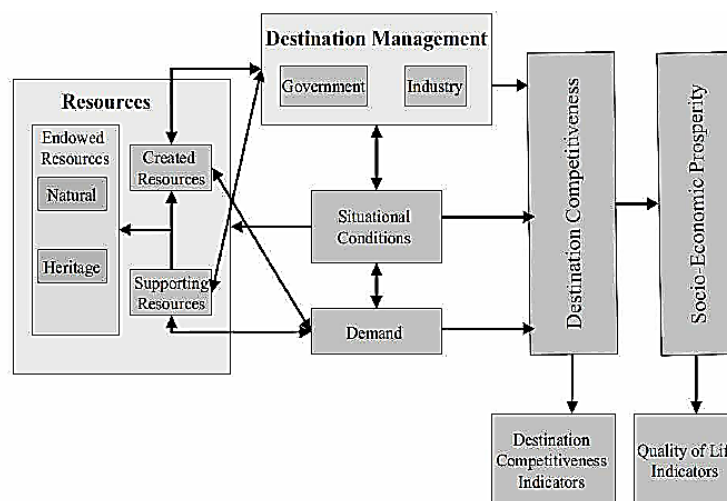
In seguito, il modello elenca le aree che riguardano il destination management, le quali devono essere sempre ben definite e sono: la gestione organizzativa della destinazione, il marketing, la qualità del servizio e dell'esperienza, le informazioni e la ricerca, le risorse umane, i bandi e i finanziamenti pubblici, il rapporto con il visitatore, la valorizzazione delle risorse e la capacità di gestire eventuali crisi. Oltre al management di destinazione, il modello considera anche le attività di pianificazione e sviluppo, ovvero quelle attività volte ad indirizzare la crescita della destinazione in chiave di competitività e sostenibilità, come il posizionamento ed il branding, il controllo esterno e l'analisi collaborativa.

Infine sono presenti tutti quei fattori che amplificano il processo di sviluppo del territorio e ne incrementano la qualità, ossia: la collocazione geografica, la sicurezza, il legame tra il turismo e gli altri settori, la capacità di carico e l'immagine della destinazione stessa. Questo modello proposto da Ritchie e Crouch consente di valutare quanto una destinazione sia sostenibile e competitiva tenendo conto ovviamente del contesto nel quale essa è inserita.

### 1.2.2 Il modello di Dwyer e Kim

Il modello di Ritchie e Crouch ha ottenuto un forte riconoscimento ispirando anche diversi altri modelli proposti successivamente. Questo modello è stato oggetto anche di molte critiche da diversi autori, tra cui Dwyer e Kim, i quali hanno giudicato negativamente il modello di Ritchie e Crouch, in particolare per la mancanza di un legame tra le diverse dimensioni del modello, la disomogeneità tra alcuni fattori e la mancanza di chiari riferimenti alla domanda (Pilotti *et al.*, 2011).

Partendo proprio dal modello descritto precedentemente, i due economisti Dwyer e Kim nel 2003 hanno proposto un altro modello olistico di competitività turistica integrando molti degli elementi studiati da Ritchie e Crouch e includendo anche la condizione della “domanda” che essi considerano un fattore indispensabile per la competitività turistica di una destinazione (Figura 1.2).



**Figura 1.2:** Il modello di competitività turistica di Dwyer e Kim  
(Fonte: Dwyer e Kim, 2003)

Il modello di Dwyer e Kim parte dalle risorse di una destinazione, le quali a loro volta si dividono in “risorse ereditate”, “risorse create” e “risorse di supporto”. Le prime sono i beni naturali e culturali posseduti da una destinazione, mentre le seconde includono le infrastrutture turistiche, gli eventi, lo shopping e le attività turistiche proposte. Le risorse di supporto comprendono gli esercizi ricettivi, l’accessibilità e tutte quelle risorse a sostegno dell’industria turistica. Tutte queste dotazioni concorrono ad aggiungere valore alla destinazione rendendola competitiva.



La seconda variabile invece si riferisce alle condizioni situazionali, ovvero tutti quei fattori esogeni e quindi non direttamente controllabili dal management di una destinazione, ma che influenzano ed hanno un impatto diretto sulla competitività turistica e sono ad esempio la situazione economica, demografica, culturale, politica e ambientale di un territorio.

Altro elemento che viene ripreso dal modello di Ritchie e Crouch è il destination management, che gli autori definiscono come l'insieme di attività che migliorano le risorse e le attrattive di una destinazione rafforzandone la qualità e la fruizione.

Dwyer e Kim inseriscono poi la variabile della domanda che risulta essere l'elemento innovativo di questo modello, trascurato invece da Ritchie e Crouch. In questa categoria sono compresi tre elementi: la tipologia di domanda, la percezione e le preferenze. Gli autori affermano come le condizioni della domanda contribuiscano direttamente a rafforzare la competitività turistica di una destinazione in quanto grazie al loro studio si possono sviluppare prodotti turistici in grado di soddisfare appieno le preferenze dei visitatori.

Tutte queste variabili sono collegate direttamente al concetto di "competitività turistica" che a sua volta è legato a quello di "prosperità socio-economica", ad indicare come la competitività sia di per sé un obiettivo intermedio verso lo scopo fondamentale del benessere socio-economico dei residenti.

Il modello di Dwyer e Kim dimostra quindi nuovamente la complessità nel definire la competitività turistica di una destinazione a causa delle numerose variabili eterogenee che concorrono a definirla (Pilotti *et al*, 2011).

### 1.3 Il benchmarking

Prima di definire e studiare nello specifico il destination benchmarking, è utile iniziare con una spiegazione generale del benchmarking e del benchmarking in ambito turistico. La definizione più esaustiva e significativa del termine inglese "benchmarking" è quella fornita nel 1989 da Robert Camp, considerato il padre del benchmarking, che lo descrive come "un processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi e processi aziendali mediante il confronto con i migliori concorrenti o con le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato".

Le origini del benchmarking in realtà sono molto più antiche, ma per giungere all'interpretazione odierna del processo bisogna attendere il secondo dopoguerra, quando le aziende iniziarono a scambiarsi informazioni per determinare carichi di lavoro, livelli di sicurezza, ecc. Tuttavia, soltanto alla fine degli anni '70 si ebbe il primo effettivo utilizzo del processo di benchmarking proprio quando il responsabile della logistica Robert Camp, dell'azienda Xerox Corporation, decise di migliorare le prestazioni della funzione logistica attraverso un confronto con i processi produttivi e i prodotti di altre aziende del settore considerate delle best practices. Gli esiti favorevoli di questa procedura indussero l'azienda a introdurre il benchmarking nei centri di costo di tutte le aree aziendali, inoltre permise alla Xerox Corporation di riacquisire la posizione di leadership nel settore della produzione di stampanti (Scozzese, 2005).

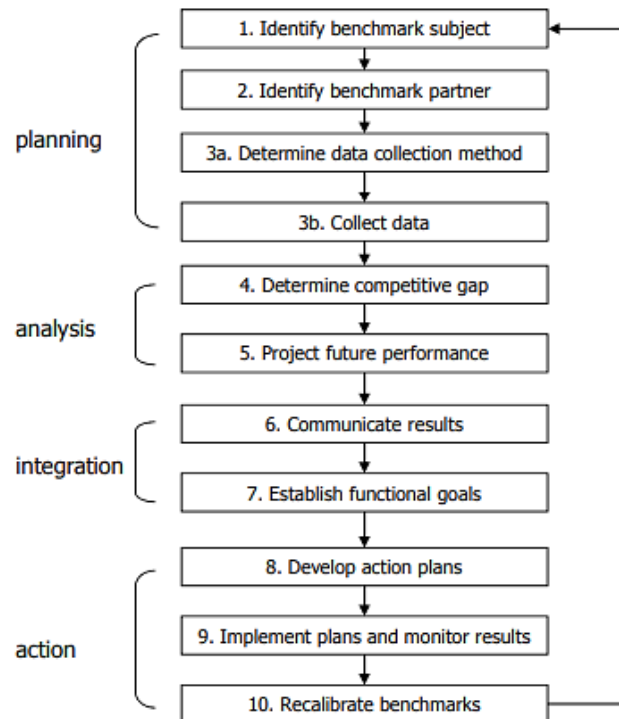
A partire dagli anni '80 il benchmarking si diffuse soprattutto nel contesto statunitense, mentre lo sviluppo in Europa giunse solo a partire dagli anni '90.

L'obiettivo principale del benchmarking è quindi quello di migliorare le proprie performance mediante un continuo confronto con altre realtà aziendali attraverso lo studio e l'analisi di specifici indicatori. Sono diversi i vantaggi e i benefici derivanti dal benchmarking: incremento della produttività, miglioramento della qualità dei servizi o prodotti, ottimizzazione del rapporto con il cliente, raggiungibilità degli obiettivi e la continua e sistematica revisione delle proprie performance.

Esistono diversi modelli che illustrano le varie fasi del processo di benchmarking, il più conosciuto è quello di Robert Camp del 1996, il quale distingue quattro fasi nel processo di benchmarking (Figura 1.3):

1. **Planning.** La prima fase è quella della pianificazione che a sua volta si suddivide in tre step: la comprensione del potenziale oggetto di benchmarking; l'identificazione dei partner con cui si intende fare il confronto; la costituzione del team di lavoro e la raccolta dei dati;
2. **Analysis.** Questa fase comprende innanzitutto l'interpretazione dei dati raccolti durante la prima fase attraverso una lettura critica, al fine di determinare gli eventuali gaps e quindi la determinazione dei margini di miglioramento e degli obiettivi da raggiungere;
3. **Integration.** Può essere considerata come la continuazione della fase precedente in quanto consiste nella comunicazione dei risultati ottenuti e nella definizione degli effettivi obiettivi;

4. Action. L'ultima fase è quella operativa e prevede lo sviluppo e l'implementazione del piano d'azione. In questa fase è di fondamentale importanza anche il monitoraggio costante delle attività e dei risultati conseguiti.



*Figura 1.3: Fasi del processo di benchmarking secondo Robert Camp  
(Fonte: Camp, 1996)*

Altri autori hanno poi contribuito alla descrizione del processo di benchmarking modificando o implementando il modello di Camp del 1996. Un altro recente e famoso modello è quello basato sulla ruota di Deming, considerato lo studioso per eccellenza della qualità, chiamato anche “Modello PDCA” (Figura 1.4).

Questo modello si divide anch'esso in quattro fasi: la prima, come quella del modello di Camp, è costituita dal planning e riguarda l'identificazione dei principali problemi, l'individuazione delle aziende considerate best practices e ovviamente la costituzione del team di lavoro. La raccolta dei dati e delle informazioni dei competitors invece costituisce la seconda fase (do). Le ultime due fasi invece, check e act, sono invece assimilabili alle ultime due fasi del processo di Camp.



*Figura 1.4: Le fasi del processo di benchmarking secondo il metodo PDCA  
(Fonte: Scozzese, 2005)*

Esistono fondamentalmente quattro tipologie di benchmarking riconosciute universalmente (Scozzese, 2005).

La prima tipologia è il benchmarking interno, esso viene condotto all'interno di un'azienda e viene solitamente considerato come il primo passo che l'azienda intraprende verso il benchmarking, grazie al quale vengono valutate le proprie performance attraverso ad esempio il confronto con i risultati aziendali registrati negli anni passati. Generalmente questa tipologia di benchmarking viene attuata nei grandi gruppi aziendali e nelle grandi imprese con più sedi decentrate sul territorio e diventa quindi uno strumento utile per uniformare gli standard aziendali e le prestazioni all'interno dell'azienda stessa.

Il secondo tipo è il benchmarking funzionale o dei processi che consiste in un confronto con altre aziende dello stesso settore o di settori diversi, che però vengono considerate delle best practices in determinati ambiti funzionali (gestione delle risorse umane, uso dei sistemi informativi, vendita, rapporto con i clienti...) e ha quindi come principale finalità quella di migliorare un'area specifica dell'azienda. Il benchmarking generico invece, al contrario del benchmarking funzionale, non si concentra in specifici ambiti, ma riguarda processi multifunzionali. Si tratta di una tipologia di benchmarking più recente rispetto alle altre e consente un paragone con un qualsiasi tipo di azienda considerata la migliore in un determinato campo di interesse. Aziende di settori diversi infatti hanno processi o funzioni uguali, il benchmarking generico mira quindi ad individuare le migliori prassi e permette di introdurre pratiche originali in grado di contraddistinguere l'azienda dai competitors.

L'ultima tipologia, infine, è il benchmarking competitivo, definito anche benchmarking esterno, in quanto consiste nel confrontare la propria azienda con altre dello stesso settore e consente di comprenderne i vantaggi competitivi per migliorare le proprie performance e il proprio posizionamento.

#### 1.4 Il benchmarking turistico

Anche nel settore turistico si può implementare il processo di benchmarking. Secondo Wöber (2011), in questo ambito sono tre le possibili tipologie. La prima tipologia è il *benchmarking of non-profit oriented tourism businesses/organisations* dove vengono studiate e confrontate le performance di enti pubblici, quali comuni o regioni in ambito turistico; riguarda però anche tutte le altre organizzazioni senza fini di lucro. Una delle applicazioni di questa tipologia di benchmarking è ad esempio nei musei o nei teatri. In questo caso si possono mettere a confronto diversi musei per valutare le proprie performance e quelle dei competitors, comprendere i vantaggi competitivi di questi ultimi e pianificare delle strategie adeguate per ottimizzare i propri risultati. In questo caso, alcuni degli indicatori, potrebbero essere ad esempio indicatori di affluenza, indicatori di costo, indicatori di qualità e indicatori di sostenibilità.

La seconda tipologia di benchmarking turistico individuata da Wöber è il *benchmarking of profit-oriented tourism businesses*, il quale riguarda invece il settore privato. La maggior parte dei processi di benchmarking turistico rientra in questa categoria. Esso viene applicato solitamente negli hotel, nelle agenzie di viaggio, nelle attività di food&beverage, nelle compagnie aeree e in tutte quelle imprese a fine di lucro. Tra gli indicatori utilizzati, come si vedrà nel paragrafo successivo, si trovano ad esempio indicatori di occupazione e fatturato e di costo. Il processo di benchmarking in questi ambiti risulta essere molto utile per valutare le performance, ma anche i costi e la customer satisfaction proprie e dei competitors.

La terza ed ultima categoria di benchmarking è il *destination benchmarking*, dove vengono paragonate diverse destinazioni turistiche a livello locale, nazionale, regionale. Questa tipologia verrà approfondita nei prossimi paragrafi.

Una delle difficoltà del benchmarking turistico è che molti dei suoi indicatori sono intangibili e quindi difficilmente misurabili, quali ad esempio la customer satisfaction, la customer loyalty e la destination image.

#### 1.4.1 Il benchmarking alberghiero

Il benchmarking turistico trova la sua massima utilizzazione nell'industria alberghiera. Il benchmarking alberghiero rappresenta uno strumento che fornisce un quadro chiaro dell'andamento del proprio hotel e, grazie al confronto con i risultati dei competitors, contribuisce allo sviluppo e alla crescita della struttura.

Tra gli indicatori utilizzati per studiare le proprie performance e confrontarle con quelle dei competitors, oltre al numero degli arrivi, delle presenze e della permanenza media, si usano degli specifici *key performance indicators* (KPI) che consentono di condurre uno studio più accurato e preciso. I KPI possono essere così suddivisi: indicatori di occupazione e fatturato; indicatori di costo; indicatori di mercato (Ivanov, 2014). In questo elaborato verranno utilizzati principalmente l'OCC, l'ADR, il RevPar ed il TrevPar, ovvero tre indicatori di occupazione e fatturato.

Gli indicatori di occupazione e fatturato sono utilizzati perlopiù per il benchmarking interno in quanto studiano l'occupazione e il fatturato del singolo hotel, ma possono anche essere utilizzati per il benchmarking esterno per confrontare i propri risultati con quelli di altre strutture.

- Tasso di occupazione (OCC): è il rapporto percentuale tra le camere occupate e le camere disponibili.

$$OCC = \frac{N^{\circ} \text{CAMERE OCCUPATE}}{N^{\circ} \text{CAMERE DISPONIBILI}}$$

- Indice di utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri (U.L): è il rapporto percentuale tra le presenze registrate negli esercizi e la disponibilità potenziale di letti negli stessi esercizi alberghieri espressi in termini di giornate-letto (quindi al lordo delle chiusure stagionali), ovvero il numero di letti moltiplicato per il numero di giornate del periodo considerato. Ovviamente questo indicatore è meno preciso

rispetto all'OCC e per questo raramente utilizzato all'interno delle strutture alberghiere, ma in questo elaborato verrà usato per analizzare l'occupazione nelle strutture alberghiere delle destinazioni.

$$U.L = \frac{N^{\circ} PRESENZE}{GIORNATE LETTO}$$

- Average Daily Rate (ADR): è il prezzo medio delle camere vendute in un determinato giorno, mese o anno. Questo dato non tiene conto delle camere rimaste invendute e quindi del mancato ricavo, perciò deve essere utilizzato insieme all'indicatore del tasso di occupazione.

$$ADR = \frac{RICAVI TOTALI CAMERE OCCUPATE}{N^{\circ} CAMERE OCCUPATE}$$

- Revenue Per Available Room (REVPAR): è l'indicatore più utilizzato e più importante poiché fornisce il valore economico medio di una camera ed è una sintesi tra l'occupazione e il ricavo medio, in breve unisce in sé sia l'OCC sia l'ADR.

$$REVPAR = \frac{RICAVI TOTALI CAMERE OCCUPATE}{N^{\circ} CAMERE DISPONIBILI} \longrightarrow = ADR \times OCC$$

Il RevPar, al contrario dell'ADR tiene conto anche delle camere rimaste invendute. Infatti, avere un alto ADR o un alto tasso di occupazione non significa necessariamente avere un alto revenue: un alto ADR può essere raggiunto avendo una bassa occupazione e un alto tasso di occupazione può essere ottenuto avendo basso ADR. Il RevPar invece misura i ricavi generati dalle camere dell'hotel, per ogni camera disponibile, per questo è l'indicatore di performance più conosciuto e utilizzato per analizzare il successo economico di un hotel. Tuttavia questo indicatore non tiene comunque conto dei costi dell'hotel stesso.

- Total Revenue Per Available Room (TREVPAR): simile al RevPar, questo indicatore non prende in considerazione soltanto le entrate generate dalle camere, ma anche

di quelle generate da tutti i servizi extra come colazione, Spa, minibar e permette quindi di avere una visione più ampia e generica delle performance alberghiere.

$$TREVPAR = \frac{TOTALE ENTRATE}{N^{\circ} CAMERE DISPONIBILI}$$

Oltre a questi indicatori si aggiungono gli indicatori di costo che permettono di stabilire il prezzo di vendita sulla base dei costi e gli indicatori di mercato che vengono invece utilizzati per fare confronti con i competitors.

Questi indicatori vengono utilizzati dal revenue manager dell'hotel per valutare le proprie performance, confrontarle e implementare delle politiche di prezzo e di gestione volte a ottimizzare il revenue totale della struttura.

## 1.5 Il destination benchmarking

Sebbene il benchmarking turistico trovi applicazione specialmente nel settore privato e in particolar modo nell'industria alberghiera, recentemente questo processo è stato condotto anche a livello di destinazione turistica.

Il primo caso di destination benchmarking fu avviato da Karl Wöber nel 1997 con lo studio di 61 città europee con lo scopo di valutare e monitorare lo sviluppo del settore turistico in queste città. Per la prima volta le statistiche riguardanti il turismo nelle diverse città vennero raggruppate in un database dettagliato che permise un'analisi completa e precisa della competitività del turismo urbano e, grazie al processo di benchmarking esterno, fu possibile confrontare le performance turistiche di una città con quelle di altre europee (Wöber, 2001).

Lo scopo del destination benchmarking è quindi quello di valutare la competitività turistica della destinazione e, grazie al contesto competitivo, ottimizzare le proprie performance (Presenza, 2007). Il confronto con le best practices, ovvero le destinazioni che offrono il miglior servizio ai turisti e allo stesso tempo gestiscono efficacemente le proprie risorse, consente di individuare e implementare le strategie migliori che portino a risultati economici e al raggiungimento di vantaggi competitivi (Pilotti *et al.*, 2011).



Le fasi del processo di benchmarking sono sostanzialmente tre: la prima fase consiste nella misurazione delle proprie prestazioni, sia a livello qualitativo che a livello quantitativo attraverso dei specifici indicatori. Successivamente viene attuato il processo di benchmarking: in questo caso il processo può essere di tipo interno, ovvero paragonando le proprie prestazioni con quelle di anni passati; di tipo esterno che invece consiste nel confronto con le destinazioni considerate best practices; oppure di tipo generico osservando le prestazioni e gli standard internazionali. L'ultima fase infine, prevede la valutazione dei risultati ottenuti dalle precedenti due fasi e l'implementazione di un piano d'azione e di strategie per acquisire un vantaggio competitivo. Tra le tipologie di benchmarking, quello esterno risulta essere il più utile in quanto permette di comprendere i motivi del successo di altre destinazioni e, di conseguenza, implementare adeguati piani d'azione per ridurre i propri gaps (Kozak, 2004).

Nel destination benchmarking sono diversi gli indicatori utilizzati per misurare concretamente l'efficienza di una destinazione e anche in letteratura si trovano svariati modelli proposti da studiosi che hanno contribuito alla definizione del destination benchmarking. Misurare concretamente la competitività di una destinazione turistica risulta tuttavia complesso in quanto i fattori da prendere in considerazione sono numerosi e le destinazioni stesse mostrano caratteristiche e vantaggi competitivi differenti. Molto spesso infatti, la destinazione sceglie dei propri specifici indicatori da utilizzare per misurare la propria competitività, sulla base del contesto, delle problematiche e degli obiettivi finali che vuole raggiungere. Anche gli studiosi stessi concordano su questa eterogeneità e sulla difficoltà di proporre degli indicatori riconosciuti universalmente che valutino in maniera obiettiva la competitività turistica di una destinazione. In linea generale però, gli indicatori utilizzati si possono dividere sostanzialmente in due categorie: gli indicatori di tipo qualitativo e gli indicatori di tipo quantitativo, anche se osservando i diversi studi e le tecniche di osservazione degli autori, si nota che gli indicatori più comunemente usati non includano i fattori qualitativi, ma considerino perlopiù quelli quantitativi, perché più facilmente reperibili e misurabili (Mendola *et al.*, 2017).

Gli indicatori qualitativi studiano perlopiù la soddisfazione e il comportamento dei visitatori i quali rappresentano lo "strumento" migliore per valutare la propria competitività. Le stesse attività di marketing inoltre, iniziano e finiscono proprio dall'analisi e dall'interpretazione dei feedback dei turisti. Alcuni di questi indicatori sono:

il livello di soddisfazione dei turisti; le motivazioni che li hanno spinti verso la destinazione; il comportamento e il desiderio di ritornare nella destinazione. Oltre al comportamento del turista, gli indicatori qualitativi analizzano anche il livello di sostenibilità della destinazione; l'immagine della destinazione, l'accessibilità, la comunicazione e la promozione e la gestione della destinazione stessa (Kozak, 2004).

I fattori quantitativi sono invece ad esempio il numero di arrivi e presenze turistiche, il numero di esercizi alberghieri ed extralberghieri, il numero dei posti letto totali, le infrastrutture e tutti quei fattori che concorrono a rendere una destinazione accessibile e fruibile.

Il sistema di indicatori più utilizzato a livello internazionale è il Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI), sviluppato dal World Economic Forum (WEF), il quale misura i fattori e le politiche che rendono un paese attraente da un punto di vista turistico attraverso l'assegnazione di un punteggio che va da 1 a 7 a diversi indicatori. I dati provengono dalle fonti ufficiali del turismo e dalle compagnie di ospitalità e aeree più famose al mondo. A partire dal 2007, ogni due anni, il WEF pubblica il Travel & Tourism Competitiveness Report, ovvero un report nel quale vengono confrontate le economie turistiche degli stati del mondo con l'obiettivo di valutare i fattori e le politiche turistiche intraprese dai diversi paesi e sviluppare poi un ranking finale. Il TTCI opera a livello globale, quindi nell'analisi vengono presi in considerazione i diversi paesi del mondo, non le singole destinazioni. Nell'ultimo report del 2019 il TTCI confronta le economie turistiche di 140 paesi del mondo e i primi tre posti della classifica sono occupati rispettivamente da Spagna, Francia e Germania.

Esistono però vari modelli ed indicatori che misurano la competitività turistica di una destinazione, nella tabella sottostante vengono riportati alcuni tra i più importanti lavori e tecniche di misurazione della competitività turistica portate avanti da studiosi ed economisti (Tabella 1.5).

<b>NOME MODELLO</b>	<b>AUTORI</b>	<b>DESTINAZIONE</b>	<b>INDICATORI UTILIZZATI</b>
Analysis and comparison of tourism competitiveness in Spanish coastal areas	Iamakovia M., Garrido M.A., Martins F.C., Izquierdo A., Vallejo I. (2020)	6 Regioni Costiere Spagnole	9 indicatori: accessibilità ai trasporti; comfort climatico; potenziale ricreativo; infrastrutture; lavoro; flussi turistici; spesa media giornaliera per i servizi turistici; dati economici; condizioni ecologiche
Travel and Tourism Competitiveness Index	World Economic Forum (2019)	140 Paesi mondiali	4 macro-pilastri: contesto; politiche direttamente legate al turismo; infrastrutture; risorse naturali e culturali
Sistema Europeo di indicatori per il turismo	Commissione Europea (2016)	Destinazioni Europee	4 sezioni principali: gestione della destinazione; valore economico; impatto sociale e culturale; impatto ambientale
Fuzzy Rasch model in TOPSIS	Huang J.H., Peng H.K. (2012)	9 Paesi Asiatici	6 macro-indicatori: disponibilità delle attrazioni; disponibilità dei servizi; accessibilità dei prezzi; qualità della vita e dell'ambiente; pace e stabilità; cultura nazionale
Tourism destination competitiveness: second thoughts on the World Economic Forum reports	Mazanec J., Ring A. (2011)	130 Destinazioni Mondiali	3 macro-indicatori: quadro normativo turistico; imprese e infrastrutture turistiche; risorse naturali, culturali ed umane nel settore turistico
Tourism Competitiveness Index	Croes R. (2011)	16 Isole Caraibiche	3 macro-indicatori: andamento nel mercato turistico globale; performance nel tempo; dimensione della base industriale nella struttura economica
DCI Score	Cracolici M.F., Nijkamp P., Cuffaro M. (2007)	103 Province Italiane	4 output: capitale materiale; capitale culturale; capitale umano; lavoro
An Examination of Destination Competitiveness from the Tourists' Perspective	Meng F. (2006)	Virginia	5 indicatori: accessibilità e informazione; ambiente; risorse turistiche; prezzi; destination management e marketing

**Tabella 1.5:** Alcuni studi ed indicatori per misurare la competitività turistica della destinazione  
(Fonte: elaborazione personale)

Come si può osservare dalla tabella 1.5, in quasi tutti gli studi proposti, tra gli indicatori più ricorrenti si trovano le risorse naturali e culturali della destinazione le quali, come affermato anche dal modello di competitività turistica di Ritchie e Crouch, rappresentano i vantaggi comparati di una destinazione che le consentono di distinguersi. Altri indicatori che si ritrovano nei diversi studi sono le infrastrutture e i servizi, i quali rendono accessibile e fruibile la destinazione; infine un altro importante fattore è il contesto in cui si trova inserita, ovvero l'ambiente, la qualità della vita e le politiche legate al settore turistico.

Questi indicatori forniscono un quadro completo della destinazione consentendo di valutarne la competitività turistica, inoltre possono essere utilizzati per il processo di benchmarking allo scopo di confrontare le proprie performance con quelle di altre destinazioni. Tuttavia, sia a causa della difficoltà nella reperibilità dei dati necessari, sia per la complessità nell'implementazione di uno di questi modelli per le destinazioni e per il periodo di tempo presi in considerazione, nel presente elaborato non verranno utilizzati questi indicatori, ma verranno utilizzati alcuni degli indicatori di performance alberghieri. Questi ultimi, sebbene non mostrino nel complesso i vantaggi competitivi della destinazione, sono un utile strumento per analizzare, seppure parzialmente, l'efficienza dei territori nei mesi estivi 2020 colpiti dal Covid-19. Nello specifico, nel quarto capitolo della tesi verranno analizzati gli arrivi e le presenze negli esercizi alberghieri, la permanenza media, il tasso di occupazione, l'ADR, il RevPar e il TrevPar. Verranno inoltre studiati anche altri due indicatori turistici proposti dall'Osservatorio Nazionale del Turismo (ONT) ovvero il tasso di turisticità e la densità turistica i quali misurano rispettivamente il numero medio di turisti giornalieri in una determinata area ogni 100.000 abitanti e il numero presenze medie giornaliere per km<sup>2</sup> (ONT, 2006). Infine, grazie ai dati della piattaforma H-Benchmark, verranno studiati alcuni comportamenti d'acquisto della domanda durante i mesi estivi del 2020.

Questi dati permetteranno di analizzare e valutare le performance del Garda Veneto nell'estate del 2020, attraverso non solo il paragone con i dati registrati negli anni precedenti, ma anche tramite il confronto di alcuni di questi indicatori con quelli del Garda Trentino, implementando in questo modo il processo di destination benchmarking sia interno che esterno.

## CAPITOLO 2

### L'impatto del Covid-19 sul panorama turistico internazionale

#### 2.1 L'impatto del Covid-19 sull'industria turistica

Il 2020 è stato segnato dal *Covid-19*, conosciuto anche come malattia da Coronavirus, ovvero una malattia infettiva respiratoria causata dal virus denominato SARS-CoV-2. I primi casi del virus si sono riscontrati in Cina, per la precisione nella città di Wuhan, nel dicembre del 2019; successivamente il numero di persone contagiate è aumentato e i primi casi sono giunti anche in Italia nel febbraio del 2020.

Il virus in pochi mesi è dilagato in tutto il mondo e l'11 marzo 2020 il Covid-19 viene dichiarato "pandemia" dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) considerandolo di fatto una epidemia con tendenza a diffondersi rapidamente in vastissimi territori e continenti.

Dopo l'entrata in lockdown della città di Wuhan, l'Italia è stato il primo Paese tra gli stati occidentali ad adottare misure severe e restrittive: il Governo ha esteso in tutta la Penisola misure di contenimento che vietavano qualsiasi tipo di spostamento fatti salvi quelli per comprovati motivi di lavoro, necessità o salute. A metà marzo erano sempre di più i paesi in pieno lockdown: i movimenti venivano bloccati, le attività e l'industria si fermavano, il turismo e gli eventi venivano sospesi.

Ad aprile 2020 il numero di casi positivi in Italia ha iniziato lentamente a scendere, anche se l'intero Paese rimaneva in lockdown, come la maggior parte degli stati europei. A maggio 2020 si contavano 4,7 milioni di casi in tutto il mondo e 317.393 decessi (Bassan *et al.*, 2020).

Con l'arrivo dell'estate e il conseguente innalzamento delle temperature, il numero dei contagi ha iniziato lentamente a scendere, ma a settembre il virus è ritornato contagioso e tra ottobre e novembre è tornato a raggiungere i picchi di marzo; tra i paesi più colpiti della seconda ondata vi erano Stati Uniti, Brasile, Russia, India, Francia, Italia e Spagna. Il numero dei contagi ha continuato ad aumentare insieme a quello di morti in tutto il mondo, anche se questo incremento era accompagnato da un numero sempre maggiore di tamponi processati. Per frenare la crescita, diversi paesi sono tornati ad applicare restrizioni per evitare gli spostamenti e il contatto tra gli individui. Nell'ultimo mese del

2020 i contagi sono aumentati in tutto il mondo, bloccando di conseguenza anche la celebrazione di tutte le festività natalizie. Secondo i dati diffusi dalla Johns Hopkins University i casi accertati in tutto il mondo da inizio pandemia fino al 31 dicembre 2020 erano di circa 82 milioni di casi, mentre i decessi confermati 1,79 milioni. Per quanto riguarda l'Italia invece, il bilancio relativo al 31 dicembre era di più di due milioni di casi accertati di cui 74.000 morti da inizio pandemia (Sclaunich *et al.*, 2020).

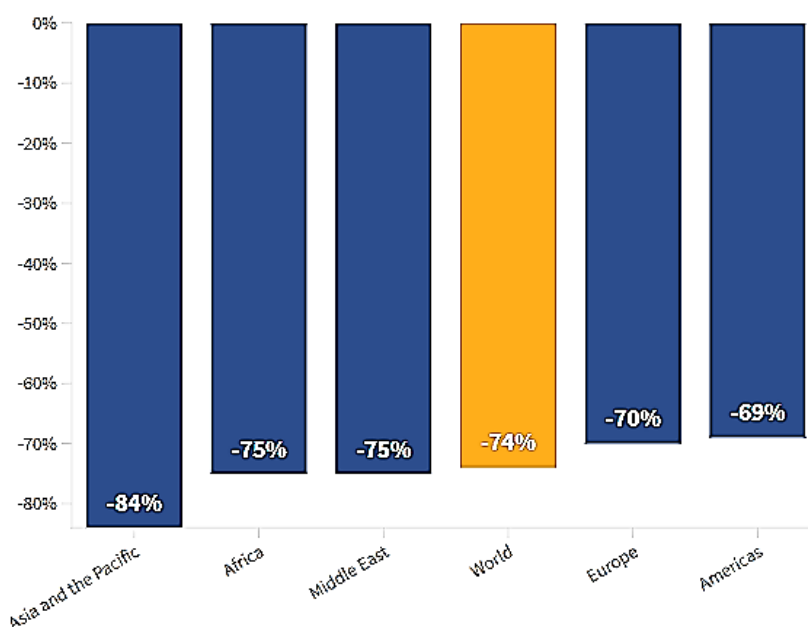
Il mese di dicembre tuttavia, verrà ricordato anche per un'altra importante notizia, ovvero la somministrazione dei primi vaccini contro il Coronavirus. Il Regno Unito è stato il primo Paese a dare il via alla campagna vaccinale, seguito dagli Stati Uniti; per i paesi europei, Italia compresa, è stata il 27 dicembre la data in cui si sono somministrate le prime vaccinazioni (Bassan *et al.*, 2020).

Durante il periodo di lockdown, nei mesi di marzo e aprile 2020, ma anche in quelli successivi, tra le immagini più diffuse si trovano anche quelle che raffiguravano le più famose città e metropoli del mondo completamente deserte, svuotate dei propri abitanti, ma anche dai milioni di turisti che generalmente le affollano. Il Covid-19, oltre ad aver causato un'emergenza sanitaria a livello globale, ha determinato effetti drammatici senza precedenti anche sul sistema economico mondiale ed il turismo è senza dubbio uno dei settori maggiormente colpiti da questa crisi economica, in quanto non solo gli spostamenti turistici sono stati completamente bloccati, ma anche molte imprese che operano nel settore sono state costrette a chiudere. Per il settore turistico infatti, la crisi prodotta dal Covid-19 ha superato quella prodotta dall'attentato dell'11 settembre 2001, dall'epidemia di SARS del 2002 e dalla crisi economica del 2008-2009 (HSMIAI, RateGain, 2020).

Soltanto a maggio, ma soprattutto a giugno del 2020, alcune attività hanno riaperto seguendo tutte le misure di contenimento e distanziamento necessarie e anche il movimento turistico è lentamente ripreso. Sono state molte tuttavia le imprese che, a causa dei costi elevati e della mancanza di spazio adeguato per garantire il distanziamento sociale, hanno scelto di riaprire nel 2021, saltando di fatto l'intera stagione estiva ed invernale del 2020.

A livello di arrivi turistici, il 2019 si era appena concluso con un aumento del 4% degli arrivi turistici a livello globale rispetto al 2018, sfiorando la soglia di 1,5 miliardi di arrivi, secondo i dati dell'UNWTO. Nel 2020 invece, sempre secondo le stime di UNWTO, gli arrivi nella prima metà dell'anno sono diminuiti del 65% rispetto allo stesso periodo dell'anno

precedente. Nonostante la parziale riapertura delle attività turistiche a partire dalla seconda metà di maggio, gli arrivi nel mese di giugno sono stati minimi, segnando un calo del 93% rispetto a giugno 2019.



*Figura 2.1: Variazione percentuale degli arrivi turistici 2019/2020 per regione del mondo (Fonte: UNWTO, 2021)*

La figura 2.1 mostra in generale la variazione percentuale nel numero di turisti in ogni regione nel mondo nell'anno 2020. A causa del Covid-19, a livello globale i turisti sono diminuiti del 74% rispetto al 2019, in termini assoluti pari a circa un miliardo di visitatori in meno. Il calo del numero di turisti ha causato anche una perdita di 1.300 miliardi di dollari provenienti dal settore turistico; la crisi inoltre ha messo a rischio dai 100 ai 120 milioni di posti di lavoro direttamente collegati al turismo, la maggior parte dei quali in piccole e medie imprese.

A causa delle chiusure delle frontiere nazionali e delle misure restrittive adottate fin dai primi mesi del 2020 per limitare la diffusione del virus, la regione di Asia-Pacifico è stata la prima a subire l'impatto del Covid-19 e la più colpita con un calo dell'84% nel numero di turisti rispetto al 2019, una perdita pari a circa 300 milioni di turisti. È stata l'Europa, però, la zona che ha sofferto maggiormente con una diminuzione del 70% rispetto al 2019, ma con una perdita in termini assoluti di circa 500 milioni di turisti, nonostante la leggera ripresa del turismo durante i mesi estivi. Questo dato deriva da un maggior numero di turisti che giungono abitualmente in Europa, data anche la maggior importanza dal punto

di vista turistico di questa regione a livello globale, che si traduce con una maggior perdita di turisti in termini assoluti dal 2020 al 2019.

Per quanto riguarda la ripresa del settore le prospettive generali sono peggiorate: la metà degli esperti ora concorda sul fatto che il recupero dell'industria turistica avverrà a partire dal 2022, contrariamente a quanto affermato nell'ottobre 2020 quando si ipotizzava una ripresa già dal 2021; mentre per un ritorno ai livelli pre-pandemia, per la maggior parte degli esperti si dovrà attendere il 2023. L'UNWTO da parte sua afferma che saranno necessari dai due anni e mezzo ai quattro anni affinché il turismo possa tornare ai livelli del 2019. Da parte della domanda infine, gli esperti prevedono un incremento della richiesta di attività all'aria aperta e a contatto con la natura con il turismo domestico e le esperienze "*slow-travel*" che guadagnano sempre più interesse (UNWTO, 2021).

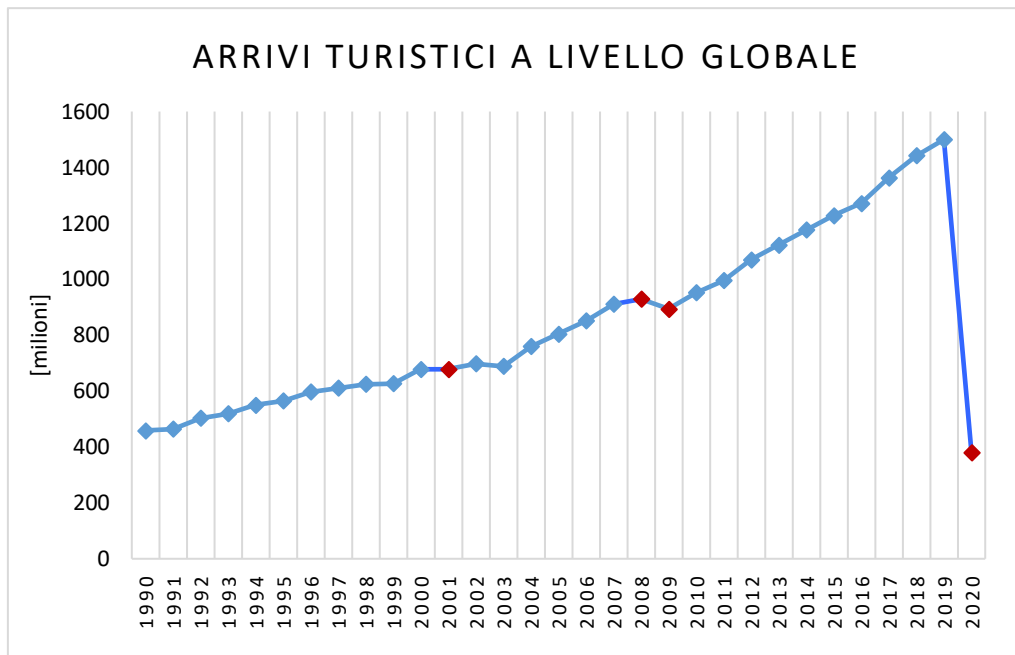
### *2.1.1 Confronto con altre crisi storiche mondiali: l'11 settembre e la crisi economica del 2008*

La crisi economica, in questo caso legata al settore turistico, causata dal Covid-19, può essere paragonata ad altri due momenti congiunturali che hanno causato un forte rallentamento del turismo a livello globale: l'attentato dell'11 settembre 2001 alle Torri Gemelle di New York e la crisi economica del 2008/2009. Le esperienze in questi ultimi anni e i dati statistici provano però che il turismo si è sempre ripreso a seguito di queste crisi globali e che le difficoltà di alcuni paesi sono state compensate dallo sviluppo di altre aree del mondo (Becheri *et al.*, 2013).

Il grafico 2.2 mostra gli arrivi a livello globale dal 1990 al 2020, i punti in rosso rappresentano gli eventi che più hanno colpito il turismo mondiale: l'11 settembre, la crisi del 2008/2009 e la pandemia di Covid-19.

Secondo i dati dell'UNWTO, l'attentato alle Torri Gemelle di New York dell'11 settembre determinò una situazione stazionaria rispetto all'anno precedente poiché il calo nel numero degli arrivi nei paesi occidentali fu compensato dall'aumento del movimento turistico nell'area asiatica (Becheri *et al.*, 2013),



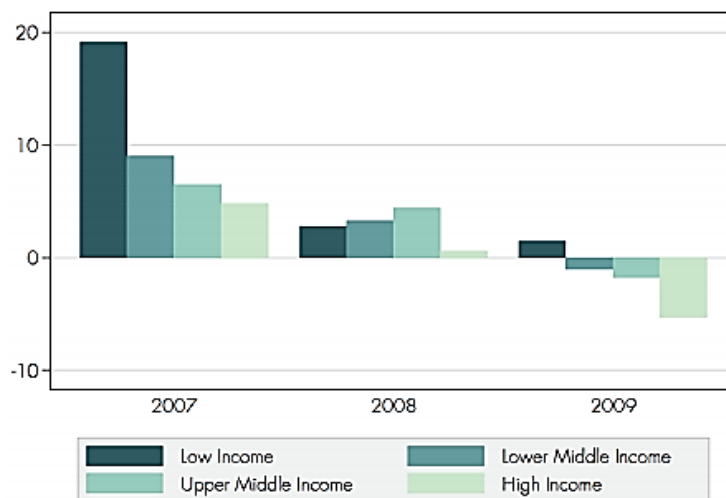


**Grafico 2.2:** Arrivi turistici a livello globale 1990-2020 espressi in milioni  
(Fonte: elaborazione personale dai dati UNWTO, 2020)

Come si può infatti osservare dal grafico 2.2, il numero degli arrivi turistici nel 2001 rimase sostanzialmente uguale a quello del 2000, in particolare in entrambi gli anni gli arrivi a livello globale furono 678 milioni; questo significa che il turismo mondiale non subì un forte decremento a causa dell'attentato. Dopo l'11 settembre il turismo negli Stati Uniti e il settore aereo nello specifico, risentirono molto delle conseguenze dell'attentato: secondo le stime del settimanale americano Time, gli hotel newyorkesi impiegarono 34 mesi per ritornare al tasso di occupazione del periodo pre-11 settembre (Walsh, 2015), analogamente il trend dei viaggi nelle compagnie aeree statunitensi riprese solo nel 2004, senza contare il numero di linee aeree che collassò nelle settimane successive all'attentato (Johnson, 2004). Secondo gli studi del World Tourism Trade Council (WTTC), generalmente l'impatto degli attacchi terroristici nei paesi occidentali ha una durata inferiore rispetto all'impatto che gli stessi attacchi hanno nei paesi orientali, uno dei casi più lenti fu però negli Stati Uniti dove il recupero del turismo ai valori precedenti all'11 settembre avvenne soltanto nel 2007, a causa anche della diffusione del virus Sars a partire dal 2002.

A livello globale però il turismo non ne risentì drasticamente, in quanto una delle conseguenze di questo attentato fu proprio la redistribuzione dei flussi turistici: i turisti preferirono destinazioni più vicine ai propri paesi di origine, ma anche mete considerate più sicure.

Un altro momento cruciale che segnò una diminuzione degli arrivi turistici a livello globale fu la crisi economico-finanziaria del 2008, il cui effetto nel settore turistico fu però avvertito nel 2009. In questo caso, secondo i dati dell'UNWTO, il calo nel numero di arrivi fu molto evidente: nel 2009 gli arrivi scesero a 894 milioni (Figura 2.2), con un calo del 4% rispetto al 2008; inoltre si registrò una diminuzione degli introiti pari al 6%. Le conseguenze della crisi economica ebbero tuttavia intensità e durata diverse nelle varie regioni e paesi del mondo: l'Europa settentrionale e occidentale, l'America settentrionale e occidentale e l'Asia meridionale furono le aree maggiormente colpite dalla crisi e videro un forte declino degli arrivi turistici. Dall'altra parte invece, il Medio Oriente e alcune zone dei Caraibi ne risentirono in forma minore, mentre l'Africa non fu coinvolta da questa crisi (Crenna, 2011). Secondo i dati dell'UNWTO, i paesi a medio-alto reddito furono colpiti più duramente dalla crisi economica e la ripresa fu anche molto più lenta; al contrario per i paesi a basso reddito, la ripresa iniziò subito a fine del 2008 e terminò alla fine dell'anno successivo.



**Figura 2.3:** Arrivi turistici a livello globale per gruppi di reddito 2007-2009  
(Fonte: UNWTO, 2013)

Se si osserva la tabella in figura 2.3 che illustra l'andamento degli arrivi turistici a livello mondiale dal 2007 al 2009 per gruppi di reddito, nel 2009 soltanto i paesi a basso reddito registrarono una crescita nel numero di arrivi, mentre i paesi a medio e alto reddito segnarono un calo rispetto ai precedenti due anni; in particolar modo fu l'Africa la regione del mondo in cui si osservò una maggior crescita nel numero di arrivi internazionali nell'anno 2009.

Questi dati confermano la precedente teoria: anche in questo momento congiunturale non si registrò un forte calo negli arrivi turistici a livello globale, in quanto le conseguenze negative che la crisi determinò in alcune regioni del mondo quali Europa, Asia e America, furono compensate dallo sviluppo di altre aree, in questo caso Africa e altri paesi a basso reddito (UNWTO, 2013). In linea generale la ripresa per il turismo internazionale iniziò nel 2010, anno in cui si registrò un incremento del 6,6% rispetto al 2009 superando anche i valori del 2008; a contribuire al rilancio del turismo globale furono anche diversi eventi mondiali tra cui: Expo di Shanghai, le Olimpiadi invernali in Canada, la Coppa del mondo FIFA in Sudafrica e i giochi del Commonwealth in India.

Come affermato in precedenza, l'impatto che il Covid-19 ha avuto sul settore turistico non è paragonabile a nessun altro momento congiunturale avvenuto negli ultimi decenni: l'emergenza sanitaria, il completo lockdown di molti stati, la chiusura delle frontiere nazionali, il crescente numero di contagi e la sospensione della maggior parte delle attività dell'industria turistica, hanno determinato un blocco totale dei flussi turistici in tutto il mondo come mai successo prima d'ora. Nel 2020 i turisti internazionali sono stati all'incirca 380 milioni, scendendo ai livelli degli anni '90. Come affermato, la crisi prodotta dal Covid-19 ha colpito tutte le regioni del mondo, come visto nel paragrafo 2.1, pertanto, contrariamente a quanto accaduto per l'attentato dell'11 settembre e per la crisi economica del 2008/2009, la perdita è stata generale e nessun paese ha potuto beneficiarne a discapito di altri. Secondo i dati UNWTO la perdita di fatturato del settore turistico nel 2020 ha superato di ben 11 volte la perdita economica registrata durante la crisi del 2008/2009 (UNWTO, 2021). L'impatto del Covid-19 sull'industria turistica non ha precedenti nella storia e anche la ripresa sarà presumibilmente molto più lenta rispetto alle altre crisi che hanno colpito il settore, pertanto saranno necessarie strategie mirate e aiuti economici, specialmente per le piccole e medie imprese, affinché il recupero sia il più veloce possibile e il turismo possa ritornare ai suoi precedenti livelli.

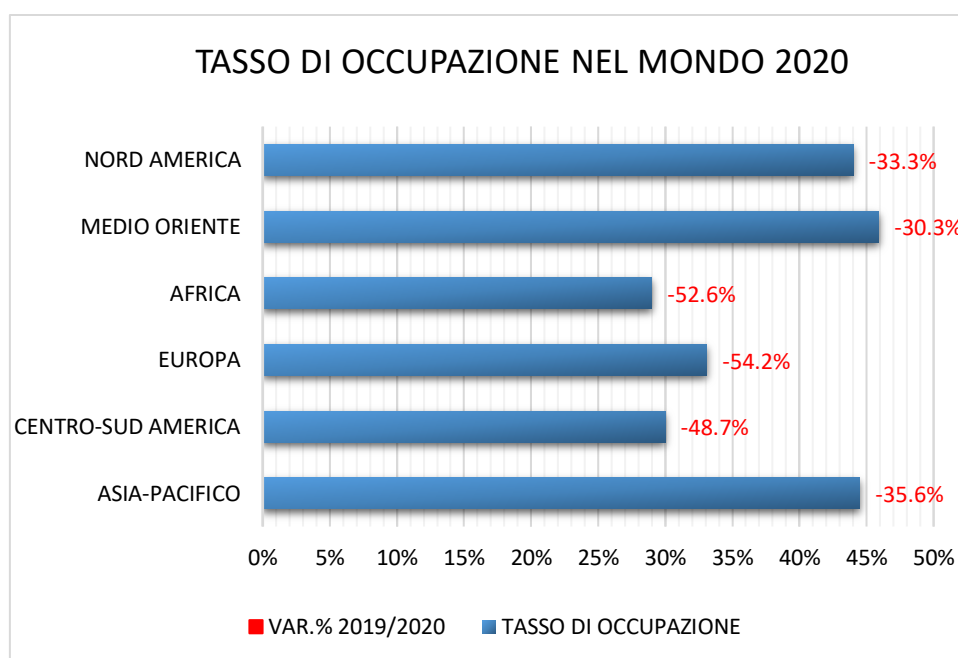
## 2.2 L'impatto del Covid-19 sul settore alberghiero mondiale

Focalizzando l'attenzione sul settore alberghiero, questo è uno dei settori dell'industria turistica più colpiti dalla crisi economica prodotta dall'emergenza Covid-19. Come anticipato, molte strutture sono state costrette a chiudere, altre hanno posticipato

l'apertura al 2021, altre invece hanno scelto di ripartire fin da subito per poter salvare la stagione estiva del 2020.

A livello globale, gli hotel hanno vissuto una vera e propria recessione a causa del virus e anche coloro che hanno deciso di riaprire hanno registrato un notevole calo del tasso di occupazione. Il grafico 2.4 mostra il tasso di occupazione nelle strutture alberghiere nelle diverse regioni del mondo nel 2020, mentre le percentuali in rosso vicino ad ogni asse rappresentano il calo del tasso di occupazione rispetto al 2019.

Per questo studio sono stati utilizzati i dati di STR, azienda americana fondata nel 1985 leader del benchmarking turistico che offre dati ed informazioni nei mercati mondiali dell'ospitalità. I dati forniti sono dati aggregati che permettono di osservare nell'insieme la situazione nelle diverse regioni del mondo, offrendo quindi una panoramica generale delle stesse (STR, 2020).

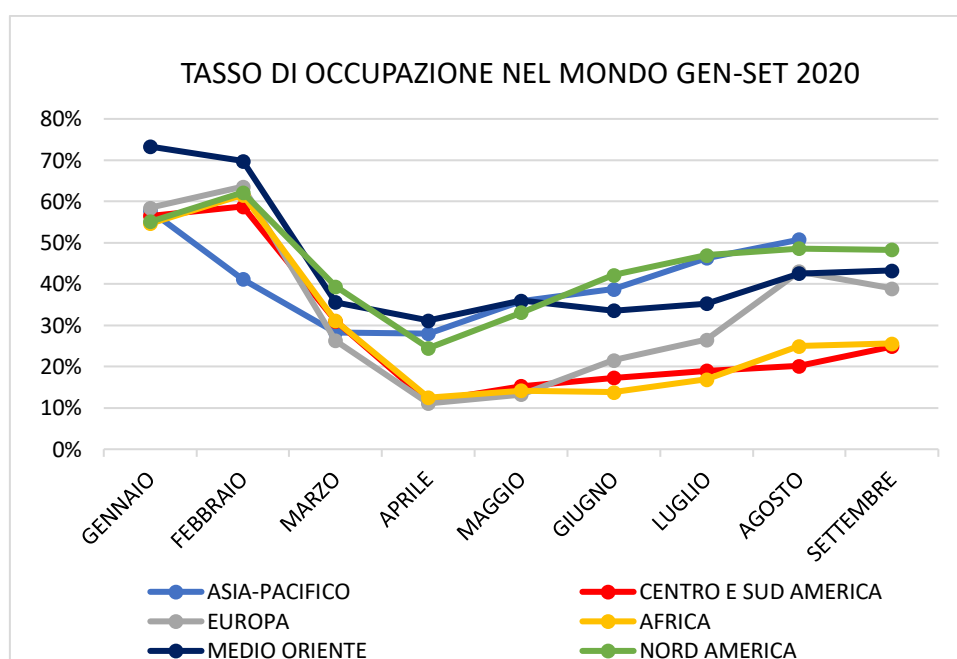


**Grafico 2.4:** Tasso di occupazione alberghiero nel mondo 2020 e variazione percentuale 2019/2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2021)

Come si può osservare dal grafico 2.4 nessuna regione ha raggiunto il 50% dell'occupazione alberghiera nel 2020, l'Africa è stata la regione con il tasso più basso in assoluto (per la precisione 29%), tuttavia è stata l'Europa la zona che ha maggiormente risentito degli effetti del Covid-19, come visto anche nel paragrafo 2.1, con un tasso di occupazione pari al 33% e una diminuzione dello stesso del 54% rispetto al 2019 a causa

anche della chiusura delle frontiere e di molte attività connesse all'industria turistica in molti paesi europei. Asia-Pacifico, Medio Oriente e America del Nord invece, hanno subito un calo minore. In generale regioni come Africa e Centro-Sud America, la cui economia si basa fortemente sul turismo di tipo internazionale, hanno visto il tasso diminuire notevolmente dal 2019; in altre regioni invece il tasso di occupazione è stato più alto e il calo meno forte grazie probabilmente al turismo domestico che ha compensato le perdite del turismo internazionale.

Il dato più interessante in questo caso proviene dall'Asia-Pacifico, la zona da dove è partita la pandemia, ma che ha mostrato performance generalmente più positive rispetto ad altre regioni del mondo, questo dato proviene dalla crescita del turismo domestico nel 2020 in molti paesi della regione e dalle attività di rilancio proposte fin da subito da Asia-Pacifico (Bolotsky, 2020).



**Grafico 2.5:** Tasso di occupazione nel mondo gen-set 2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

Il grafico 2.5 invece mostra l'andamento mensile da gennaio a settembre 2020 del tasso di occupazione alberghiero nelle diverse regioni del mondo. Si sottolinea che per la regione di Asia-Pacifico non sono presenti i dati riguardanti il mese di settembre in quanto non forniti da STR, per questo motivo nel grafico risulta mancante questo dato.

Dopo un inizio positivo nel gennaio 2020 per quasi tutte le regioni del mondo, a partire da febbraio si sono osservate le prime diminuzioni, specialmente nella regione di Asia-

Pacifico dove il tasso di occupazione ha subito un forte calo raggiungendo il 41%. A partire da marzo 2020 invece, si è riscontrata una diminuzione generale del tasso di occupazione che ha raggiunto all'incirca il 35% in quasi tutte le aree. Soltanto a maggio si è rilevato un aumento dell'OCC, specialmente nelle regioni di Medio Oriente, Nord America e Asia-Pacifico, mentre Africa, Centro-Sud America ed Europa, come nel mese di aprile, hanno registrato performance più negative, seppur in leggero miglioramento rispetto al mese precedente.

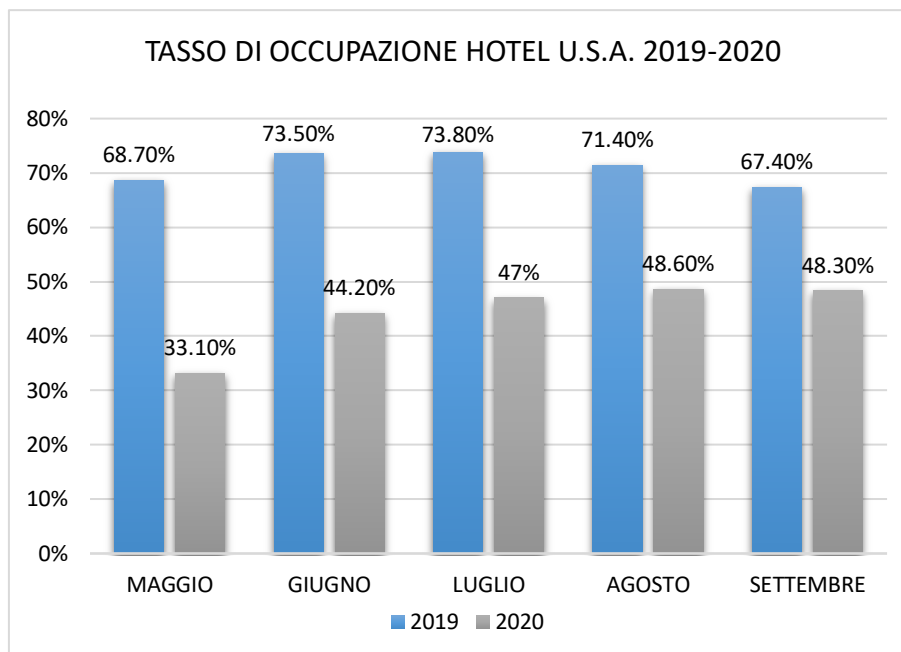
Nei mesi estivi di giugno, luglio ed agosto si è osservato un generale incremento, tranne in Africa e Centro-Sud America dove la situazione è rimasta alquanto critica. L'Europa invece, che nei mesi precedenti aveva registrato un tasso di occupazione di circa il 15%, a partire da giugno ha visto migliorare notevolmente la propria condizione e ad agosto il tasso ha raggiunto il 43%. Da settembre il tasso di occupazione è tornato di nuovo a diminuire in quasi tutte le regioni del mondo.

Nei paragrafi successivi si osserverà la situazione in due specifiche regioni del mondo, America del Nord, nello specifico gli U.S.A. e l'Europa, attraverso lo studio dei principali indicatori di performance alberghieri, tasso di occupazione, ADR, RevPar e confrontandoli con quelli del 2019, per analizzare nello specifico l'impatto che ha avuto il Covid-19 su questi paesi. Anche in questo caso sono stati utilizzati i dati forniti da STR, considerando come periodo di riferimento i mesi di maggio, giugno, luglio, agosto e settembre per analizzare nel dettaglio com'è variata la situazione nella stagione estiva 2020.

### *2.2.1 La situazione negli U.S.A.*

Si è preso come primo caso studio di riferimento l'America del Nord, nello specifico gli Stati Uniti e in ordine si studieranno il tasso di occupazione, l'ADR e il RevPar.

Dal grafico 2.6 si può notare innanzitutto come sia fortemente diminuito il tasso di occupazione dai mesi estivi del 2019 a quelli del 2020. Il lockdown, iniziato negli U.S.A. il 15 marzo e terminato a inizio giugno, ha provocato un sostanziale decremento del tasso di occupazione alberghiero, che però ha mostrato segni di ripresa già a partire da maggio 2020.



**Grafico 2.6:** Tasso di occupazione negli hotel degli U.S.A. 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

Nel periodo estivo del 2019 l'occupazione alberghiera media è stata di circa 71%, mentre nello stesso periodo del 2020 è stata pari a circa 44%, tracciando una diminuzione di circa 38%. Come si può facilmente osservare la ripresa è stata graduale e ad ogni mese il tasso di occupazione ha registrato un leggero incremento rispetto al mese precedente.

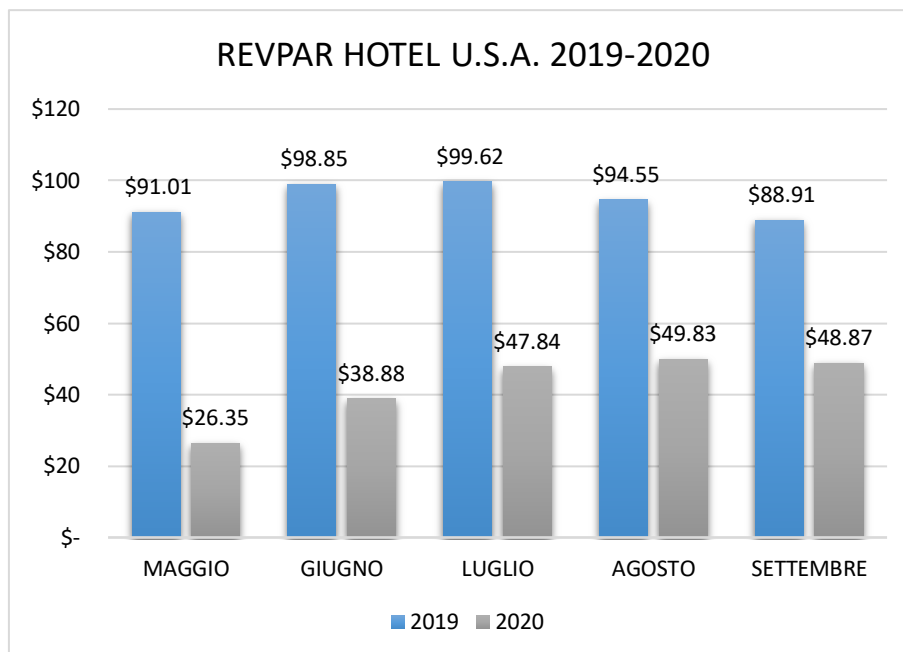
In generale il trend del 2020 rispecchia quello osservato nel 2019 con un picco raggiunto nei mesi di luglio ed agosto e una leggera diminuzione nel mese di settembre, anche se nel 2020 è stato agosto il mese in cui si è registrato il tasso di occupazione più alto, mentre nel 2019 è stato luglio. Un altro aspetto interessante riguarda il mese di settembre: nel 2019 il tasso di occupazione è diminuito del 6% rispetto ad agosto, mentre nel 2020 questa differenza si riduce all'1%, ciò significa che, nonostante questo mese abbia comunque registrato una notevole diminuzione rispetto al 2019, nel 2020 il calo rispetto al mese di agosto è stato meno significativo, segno che il movimento turistico, contrariamente a quanto avvenuto nell'anno precedente, è rimasto pressoché stabile.



**Grafico 2.7:** ADR negli hotel degli U.S.A. 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

Si osserva ora l'andamento dell'Average Daily Rate (ADR). Anche in questo caso si può notare una notevole diminuzione del ricavo medio per camera dal 2020 al 2019 (Grafico 2.7). Nel 2019 l'ADR medio è stato di 133,28\$, mentre per lo stesso periodo del 2020 è stato di 95\$. Nel 2020 l'ADR è gradualmente aumentato da maggio a agosto, anche se negli ultimi mesi, esattamente come osservato per il tasso di occupazione, l'incremento è stato marginale, con un leggero calo registrato nel mese di settembre. L'ADR del 2020 segue sostanzialmente il trend del tasso di occupazione, con un aumento ad agosto, mese in cui si è registrato il tasso di occupazione più alto e una leggera diminuzione a settembre. Questo è dovuto presumibilmente all'aumento e alla diminuzione dei prezzi sulla base dell'andamento del tasso di occupazione nei diversi mesi del 2020. Il forte calo subito dell'ADR nel 2020 è pertanto spiegabile dall'abbassamento dei prezzi come conseguenza della diminuzione del tasso di occupazione.





**Grafico 2.8:** REVPAR negli hotel degli U.S.A. 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

Si analizza infine l'ultimo indicatore di performance e anche il più importante, ovvero il RevPar che ci fornisce il ricavo per camera disponibile e tiene quindi conto anche delle camere rimaste inoccupate (Grafico 2.8).

Anche in questo caso si osserva una sostanziale riduzione del RevPar dal 2019 al 2020. Nel 2019 il RevPar medio per il periodo preso di riferimento è stato di 94,59\$, mentre per il 2020 è stato di 42,35\$. Come per gli altri indicatori di performance, anche per il RevPar si nota un progressivo incremento da maggio ad agosto anche se negli ultimi mesi tale crescita è stata meno rilevante.

Ciò che si osserva immediatamente dal grafico è la sostanziale riduzione del RevPar del 2020 rispetto al 2019 soprattutto nel mese di giugno in cui si è registrato un calo pari al 60% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

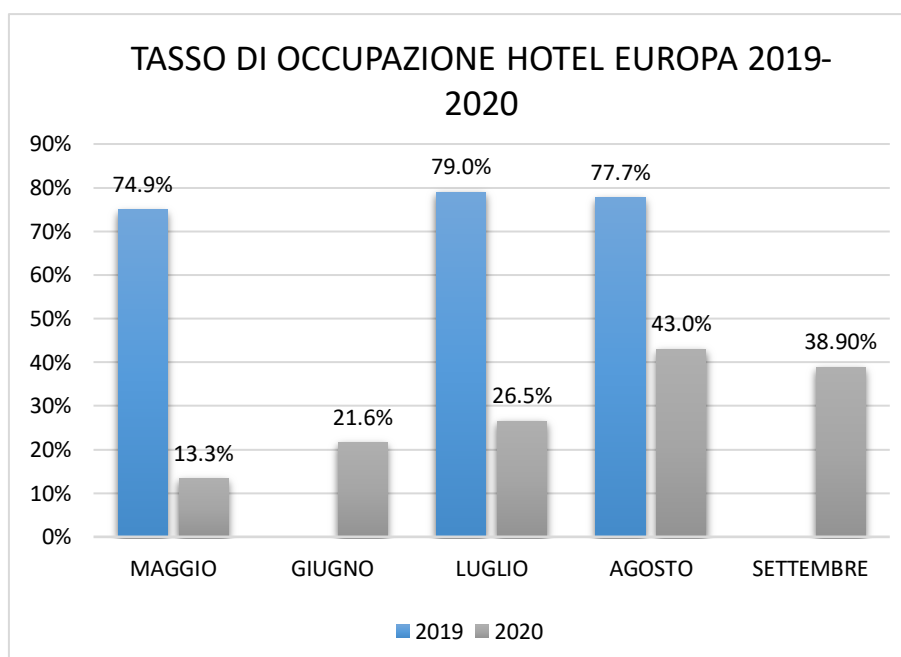
Il tasso di occupazione e il RevPar sono collegati tra loro, quindi è chiaro che una diminuzione dell'occupazione, insieme al calo del fatturato, abbiano determinato una riduzione anche del RevPar che risulta essere molto basso nel 2020, sia rispetto al 2019, ma anche rispetto all'ADR analizzato nel paragrafo precedente.

Per avere un quadro più preciso, lo studio continuerà ora con l'analisi della situazione in Europa.

## 2.2.2 La situazione in Europa

Anche per l'Europa, come per gli Stati Uniti, sono stati presi di riferimento i principali indicatori di performance alberghieri (tasso di occupazione, ADR, RevPar) per valutare l'impatto del Covid-19 su questa regione del mondo.

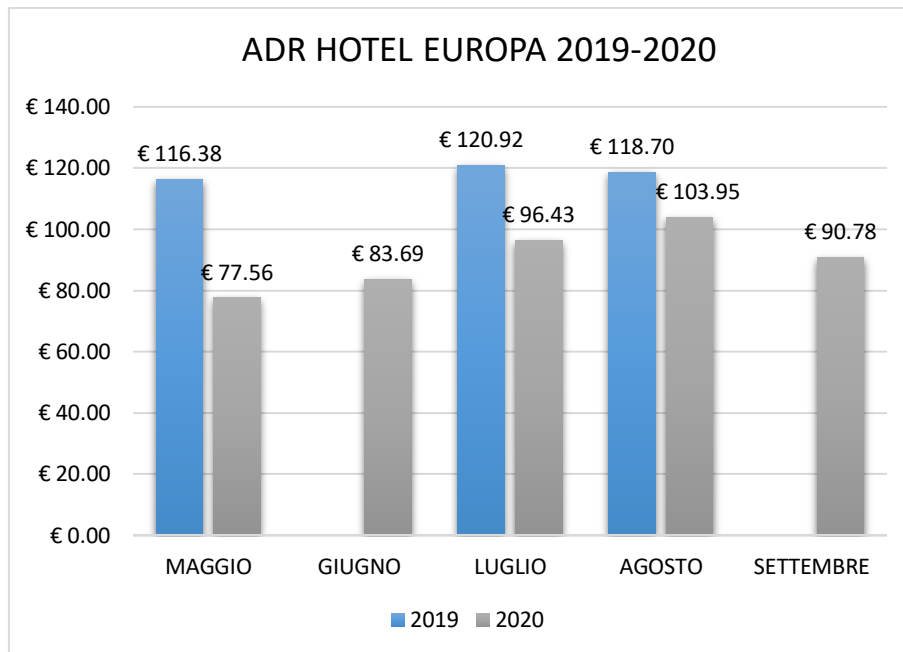
Per l'Europa, STR non fornisce i dati di tutti i mesi del 2019, per questo motivo si riportano i dati dell'anno 2020 e solo alcuni relativi all'anno 2019, anche se verranno comunque citate le variazioni percentuali rispetto agli stessi mesi del 2019.



**Grafico 2.9:** Tasso di occupazione negli hotel d'Europa 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

Per l'Europa la situazione risulta più grave rispetto a quella riscontrata nello stesso periodo negli Stati Uniti: il tasso di occupazione a maggio 2020 è diminuito dell'82,3% rispetto al 2019, raggiungendo il 13,3%. Nei mesi successivi il tasso di occupazione è aumentato notevolmente, specialmente ad agosto anche se la differenza tra il 2019 e il 2020 è rimasta comunque importante. Diversamente da quanto osservato negli Stati Uniti, il grafico 2.9 mostra un trend in forte crescita specialmente da maggio ad agosto, con una leggera diminuzione pari al 9,5% nel mese di settembre rispetto al mese di agosto. Il mese di agosto, in particolare, è stato molto positivo per l'Europa in quanto il tasso di occupazione ha raggiunto il 43%, aumentando del 223% rispetto a maggio 2020. Questa

crescita sostanziale è dovuta alla riapertura di molte strutture ricettive e al trend delle vacanze estive europee.

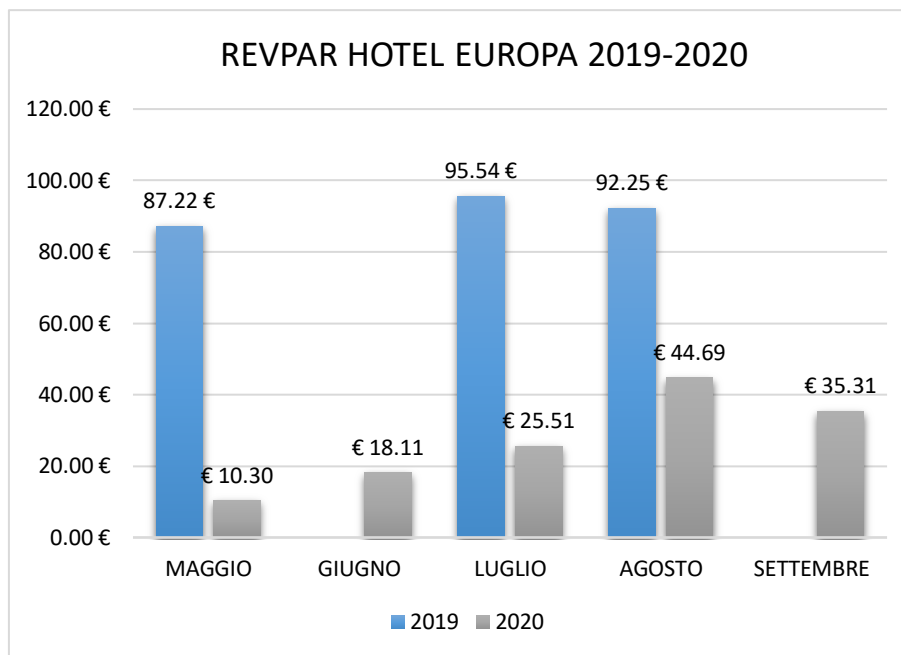


**Grafico 2.10:** ADR negli hotel d'Europa 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

Anche per quanto riguarda l'ADR si riscontra un aumento di questo indicatore di performance da maggio ad agosto con una leggera diminuzione nel mese di settembre (Grafico 2.10).

Nei mesi presi in considerazione l'ADR risulta abbastanza alto, con una media pari a 90,48€, con un picco di quasi 104€ nel mese di agosto. Anche in questo caso quindi si osserva un trend in crescita e, sebbene non si possano vedere i dati del 2019, questo indicatore risulta essere alquanto positivo considerato il basso tasso di occupazione registrato negli esercizi alberghieri in Europa. Come si osserva dal grafico infatti, l'ADR è diminuito dal 2019 al 2020, ma questo calo non è stato così drastico, in quanto i prezzi sono stati sicuramente ridotti a seguito del calo del tasso di occupazione, ma non così tanto da segnare un forte calo rispetto al 2019.

Contrariamente a quanto studiato negli Stati Uniti dove l'andamento dell'ADR ha seguito approssimativamente quello dell'OCC, in Europa l'ADR è risultato molto più alto rispetto all'OCC. Questo dato tuttavia, non deve confondere, in quanto, per avere una visione oggettiva della situazione in Europa, l'ADR deve essere osservato insieme all'OCC, oppure si dovrà analizzare il RevPar, come si vedrà nel paragrafo successivo.

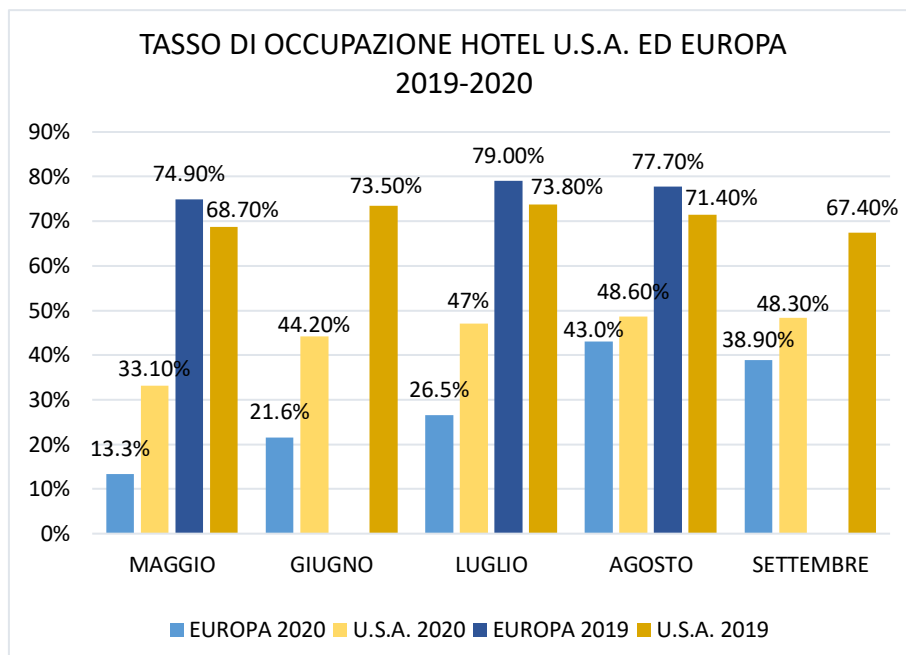


**Grafico 2.11:** REVPAR negli hotel d'Europa 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

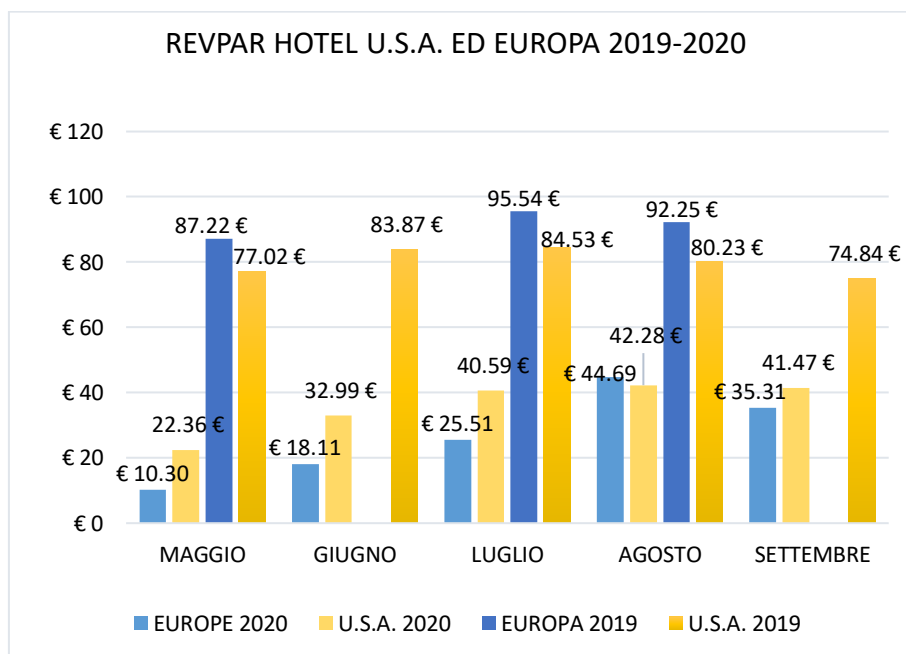
Il RevPar ci offre una panoramica più oggettiva e completa della situazione in Europa in questi mesi; anche per questo indicatore si nota un trend in aumento da maggio ad agosto e un calo nel mese di settembre, in questo caso più importante di quello osservato per gli altri indicatori (Grafico 2.11).

Ciò che si osserva immediatamente è la forte differenza tra l'ADR e il RevPar: se il primo infatti, nei mesi considerati, è stato in media di 90,48€, il RevPar medio è stato di soli 26,78€, con un picco di 44,69€ raggiunto soltanto nel mese di agosto.

Come spiegato nel precedente capitolo, il RevPar tiene conto anche delle camere rimaste inoccupate, mentre un alto ADR è possibile anche con un basso tasso di occupazione in quanto è sufficiente alzare i prezzi per far sì che questo aumenti. Il RevPar invece è considerato una sintesi del tasso di occupazione e dell'ADR, ragion per cui, nel caso dell'Europa, il basso RevPar del 2020 è direttamente causato dal basso tasso di occupazione registrato in questi mesi e dalla conseguente diminuzione del fatturato.



**Grafico 2.12:** Tasso di occupazione: confronto tra gli U.S.A. e l'Europa 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)



**Grafico 2.13:** REVPAR: confronto tra gli U.S.A. e l'Europa 2019-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di STR, 2020)

Se si mettono a confronto i due principali indicatori di performance alberghieri (tasso di occupazione e RevPar) nelle due regioni del mondo prese a riferimento, si osserva che il tasso di occupazione nel 2020 è stato superiore negli Stati Uniti, mentre per l'Europa la situazione risulta essere peggiore, specialmente nei primi mesi, anche se si osserva un sostanziale miglioramento ad agosto e settembre (Grafico 2.12). Confrontando questi

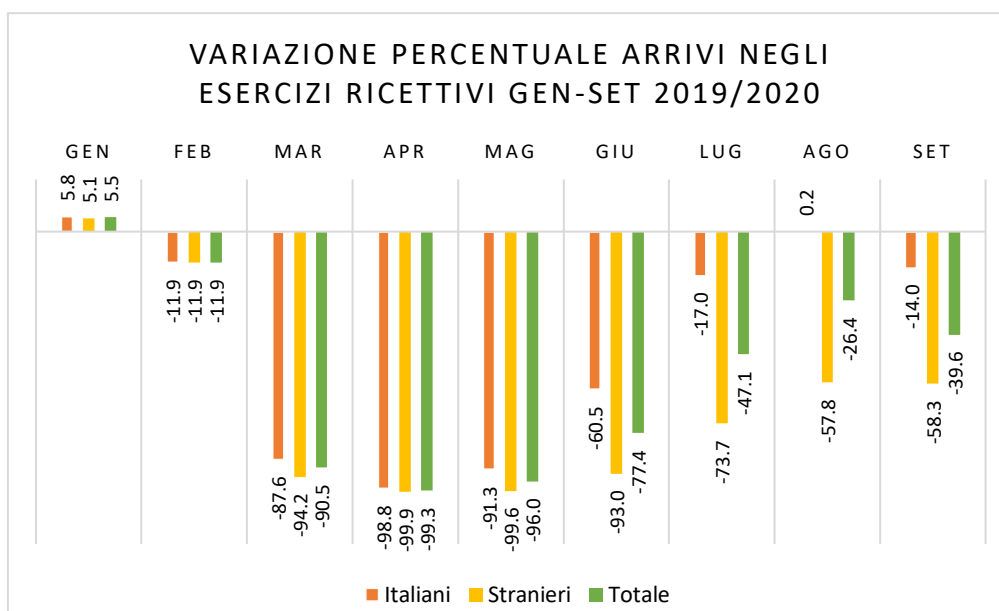
risultati con quelli del 2019 si nota però che nell'anno precedente l'Europa aveva mostrato performance migliori rispetto agli Stati Uniti con un tasso di occupazione medio di circa il 77% (senza calcolare i dati dei mesi mancanti), rispetto al 71% degli Stati Uniti. Questo significa che l'impatto del Covid-19 è stato molto più forte nei paesi europei i quali hanno visto il tasso di occupazione alberghiero scendere drasticamente nei mesi estivi del 2020, come visto anche nel paragrafo 2.2.

Anche il RevPar, nei mesi presi in studio nel 2020, è risultato più alto negli Stati Uniti rispetto all'Europa (Grafico 2.13). Si sottolinea che per questo confronto i dati degli Stati Uniti sono stati convertiti in euro per rendere più facile la lettura del grafico. Nel 2019 anche il RevPar, considerando il cambio di valute, è stato più alto in Europa; nel 2020 invece, come per il tasso di occupazione, si osserva un cambiamento e il RevPar è risultato maggiore negli Stati Uniti; tale dato conferma quanto affermato precedentemente circa l'impatto del Covid-19 sulle diverse regioni del mondo.

Comportamenti d'acquisto differenti e ovviamente il diverso impatto che il Covid-19 ha avuto nelle due aree del mondo, nonché la diversa gestione della crisi hanno certamente influito sul movimento turistico nelle due regioni in questo periodo, motivo per il quale le differenze risultano significative. Il dato più interessante si osserva però nel mese di agosto quando, sia il tasso di occupazione che il RevPar, sono aumentati più velocemente in Europa che negli Stati Uniti, probabilmente per il miglioramento della situazione sanitaria, il trend europeo delle vacanze estive e il contributo del turismo domestico.

### 2.3 L'impatto sul settore turistico italiano

Per quanto riguarda nello specifico l'Italia, l'impatto diretto del turismo sul PIL italiano è di circa il 5,5%. Il Covid-19 quindi, si è abbattuto con molta forza sferrando un duro colpo a questa importante industria del Paese (Horwath HTL, 2020). Secondo l'ultimo bollettino dell'Agenzia Nazionale Turismo (ENIT) i visitatori totali nel nostro Paese sono diminuiti di circa il 60% rispetto al 2019, per un totale di circa 68 milioni di visitatori in meno. Nello specifico si è calcolata una perdita di circa 45 milioni di turisti stranieri e 24 milioni di turisti italiani. Per quanto riguarda l'impatto economico, la perdita si aggira invece intorno ai 100 miliardi di euro (Enit.it, 2020).



**Grafico 2.14:** *Variazione percentuale arrivi negli esercizi ricettivi In Italia gen-set 2019/2020*  
(Fonte: elaborazione personale dai dati Istat, 2020)

Nello specifico, per gli esercizi ricettivi, il 2019 si era concluso con una crescita sia nel numero degli arrivi che in quello delle presenze con un aumento rispettivamente del 2,6% e dell'1,8% rispetto al 2018. Secondo il rapporto Istat sulle presenze turistiche negli esercizi ricettivi, anche il 2020 si prospettava un anno positivo infatti, come si osserva dal grafico 2.14, il mese di gennaio ha segnato un incremento del 5,5% negli arrivi rispetto allo stesso mese del 2019. Già a partire dal mese di febbraio tuttavia, si sono manifestati i primi effetti della pandemia con un calo del 12% degli arrivi rispetto a febbraio del 2019. Nei mesi di lockdown di marzo, aprile e nel mese di maggio la domanda negli esercizi ricettivi si è quasi azzerata con un calo complessivo del 91% rispetto agli stessi mesi dell'anno precedente.

Nei mesi estivi di giugno, luglio, agosto e settembre, come osservato anche negli Stati Uniti e in Europa, la domanda si è leggermente ripresa, specialmente ad agosto, nel quale si è osservata una diminuzione totale degli arrivi pari al 26,4% rispetto al 2019. Un dato interessante da osservare è il comportamento dei turisti italiani e stranieri specialmente nel mese di agosto: mentre la perdita della componente straniera è stata molto rilevante (-57.8% degli arrivi nel mese di agosto), la componente italiana è addirittura aumentata dello 0.2% rispetto al 2019, segnando il primo aumento da febbraio 2020. La domanda domestica pertanto, ha rappresentato un'importante risorsa per il settore turistico italiano in questo difficile 2020, compensando, anche se solo parzialmente, la grossa perdita dei turisti stranieri. Dei visitatori stranieri che hanno visitato il nostro Paese nel

trimestre estivo del 2020, la metà è rappresentata dai tedeschi, seguiti dai visitatori della Svizzera, Lichtenstein, Paesi Bassi, Austria e Francia (Istat, 2020).

Un'altra osservazione importante riguarda le mete scelte nell'estate 2020 dai turisti italiani i quali si sono orientati maggiormente verso le località montane e i piccoli comuni a vocazione culturale e paesaggistica, a discapito delle grandi città che invece hanno registrato un calo del numero dei turisti italiani più evidente (Istat, 2020).

Il comparto alberghiero è stato quello che maggiormente ha sofferto di questa situazione: il Barometro del Turismo, pubblicato trimestralmente da Federalberghi, è una sintesi di indicatori del settore che, tra i diversi indici, mostra anche l'andamento di presenze turistiche nel comparto alberghiero. Secondo l'ultimo barometro le presenze negli esercizi alberghieri nel 2020 sono diminuite del 59,4% rispetto la 2019; il calo più importante riguarda, come già affermato, i turisti stranieri i quali sono diminuiti del 75% rispetto al 2019; il tasso di occupazione invece è diminuito del 58,6% rispetto all'anno precedente (Federalberghi, 2021).

Secondo Federalbeghi, il Covid-19 ha procurato un calo del fatturato pari al 57% al settore alberghiero italiano nel 2020, un perdita di circa 14 miliardi di euro (Garda Post, 2020). Il brusco crollo del fatturato e del tasso di occupazione registrato in tutto il comparto alberghiero italiano a causa della pandemia si è abbattuto nel nostro Paese dopo un quinquennio 2015-2019 molto positivo con una crescita sia del fatturato che del RevPar, il quale era passato da 180€ del 2015 a 211€ del 2019. Il 2020 pertanto rappresenta un anno di discontinuità con un forte calo che riguarda tutto il settore e i tempi di ripresa si prevedono molto lunghi, specialmente per il turisti internazionali (Dominici, 2020).

Si precisa, infine, che i dati relativi all'andamento turistico in Italia nel 2020 sono stati ricavati dallo studio di diverse fonti quali quotidiani nazionali, Istat e associazioni ad inizio del 2021. Data dunque la vicinanza cronologica dei fatti, le informazioni proposte possono risultare incomplete, inoltre alcuni indicatori di performance analizzati per gli Stati Uniti ed Europa non sono stati presentati per l'Italia a causa della mancanza di dati precisi e di fonti.



## CAPITOLO 3

### **Il caso studio: la competitività della destinazione Lago di Garda e delle sue sponde**

#### 3.1 Inquadramento generale: la competitività della destinazione Lago di Garda

Il Lago di Garda è il più grande lago italiano, diviso tra le regioni di Veneto, Lombardia e Trentino Alto Adige e posto in posizione parallela al fiume Adige, dal quale è diviso dal massiccio Monte Baldo.

Il Lago di Garda, grazie ai suoi paesaggi, alle sue città storiche e al suo clima favorevole, attira da sempre molti turisti durante tutto l'anno. Già a partire dall'epoca romana erano presenti diverse ville sulle sponde del lago, concepite come luogo di *otium* e di svago per le classi dominanti; in particolar modo era Sirmione la meta più ambita, grazie alla presenza di sorgenti solfuree che consentivano l'utilizzo termale. Durante il Rinascimento il Lago e soprattutto la zona nord-occidentale, divenne meta di un turismo di tipo elitario, scelto dagli aristocratici per trascorre le loro vacanze nelle ville costruite sulle sponde del Lago. Una delle prime località turistiche nella riviera lombarda a svilupparsi per prima fu Gardone Riviera dove l'ingegnere di origine austriaca Luigi Wimmer, innamorato del Lago di Garda, vi costruì il primo albergo nel 1875; da allora sorsero altri piccoli alberghi e ville, ma la fama di Gardone Riviera raggiunse l'apice solo con Gabriele D'Annunzio, quando il vate vi fece costruire il Vittoriale degli Italiani nel 1921.

Il turismo nella riviera veneta invece, si sviluppò più tardi, verso gli anni trenta del Novecento, quando venne realizzata la strada gardesana orientale.

Dal secondo dopoguerra il turismo cambiò e insieme al turismo di lunga permanenza, scelto perlopiù dai turisti tedeschi, olandesi, francesi e svizzeri, si affiancò anche quello "mordi e fuggi" caratterizzato da soste brevi, preferito invece da coloro che vivevano nelle vicinanze del Lago di Garda e dai turisti italiani.

Il Lago di Garda è apprezzato soprattutto per il suo paesaggio e la sua storia, dove il turismo culturale si mischia a quello sportivo, balneare, termale e naturalistico, ma anche a quello delle seconde case e al turismo del divertimento data la vicinanza del Lago ai parchi divertimenti di Gardaland e Movieland (Vrapi, 2010). Ad oggi il turismo sul Garda

è in continua crescita e conta annualmente circa 25 milioni di presenze (Gardalanding.it, 2017).

Dal punto di vista competitivo, da quanto affermato nel Piano integrato per la promozione e valorizzazione turistica del Lago di Garda del 2015, il sistema turistico gardesano si presenta molto competitivo, soprattutto in termini di presenze turistiche, anche se il continuo incremento del numero di presenze turistiche nel Lago è accompagnato da un graduale calo della permanenza media, la quale è diminuita negli ultimi anni soprattutto a causa della diffusione dei soggiorni brevi (Panarello *et al.*, 2015).

La forte competitività del Lago di Garda deriva da diversi fattori che riguardano sia la domanda, che l'offerta. Innanzitutto una delle principali caratteristiche del Lago è la forte prevalenza della domanda estera: secondo le ultime stime, la maggior parte dei fruitori della destinazione è composta da turisti stranieri (all'incirca l'80% del totale dei turisti) e nello specifico è la nazionalità tedesca che prevale. Il soggiorno dei turisti stranieri è tendenzialmente più lungo (4/5 giorni) e anche la spesa media giornaliera è più alta, motivo per il quale la forte domanda straniera nel Lago rappresenta un importante fattore di competitività per la destinazione (Panarello *et al.*, 2015).

Sempre dal punto di vista della domanda, la competitività del Lago deriva anche dalla fidelizzazione e soddisfazione dei visitatori: secondo un'analisi di mercato, è emerso che il 75% dei turisti intervistati è già stato sul Lago e l'82% di questi per motivi di turismo. Questa fidelizzazione dei clienti proviene dalla qualità percepita e dalla soddisfazione dei turisti, i quali ritrovano le proprie aspettative soddisfatte e manifestano un parere positivo soprattutto per quanto riguarda l'ambiente, il clima e il rapporto qualità/prezzo della destinazione (Panarello *et al.*, 2015).

Anche dalla prospettiva dell'offerta la destinazione Lago di Garda risulta essere molto competitiva: il clima favorevole del Lago e la vasta proposta turistica rendono la destinazione apprezzata da tutte le tipologie di turisti. Ogni sponda del Lago, come si vedrà nello specifico nei prossimi paragrafi, si distingue dalle altre per differenti offerte turistiche. Tutte queste proposte, tuttavia, sono perfettamente compatibili e complementari tra di loro e ciascuna di esse contribuisce ad arricchire l'appeal della destinazione nella sua interezza, rendendo il Lago di Garda una tra le destinazioni turistiche di maggior successo in Italia. Altro importante punto di forza del Lago è la potenzialità ricettiva, grazie alla presenza di oltre 3.800 strutture alberghiere ed extralberghiere e quasi 183.000 posti letto totali (Panarello *et al.*, 2015).

Dal punto di vista organizzativo la destinazione Lago di Garda, sebbene abbia un proprio sito ufficiale per la promozione turistica ([www.visitgarda.com](http://www.visitgarda.com)), non è gestita da un unico organismo in quanto il Lago di Garda è fisicamente diviso tra le regioni di Veneto, Lombardia e la provincia autonoma di Trento. Ogni regione ha dunque un proprio organismo incaricato della gestione della destinazione: Consorzio Lago di Garda Lombardia per la regione Lombardia, Garda Trentino S.P.A per la provincia autonoma di Trento, infine il Consorzio del Lago di Garda Veneto per la regione Veneto (Visitgarda.it, 2015).

Questa competitività “intra-lago” rappresenta sia un punto di forza che un punto di debolezza per la destinazione: da un lato sarebbero necessarie delle azioni comuni e sinergiche inter-regionali che incrementino la competitività della destinazione nel suo insieme; dall’altro lato però questo permette ad ogni sponda del Lago di esprimere al massimo il proprio potenziale turistico facendo crescere di conseguenza anche l’attrattività di tutta la destinazione (Panarello *et al.*, 2015).

Un’analisi SWOT della competitività turistica della destinazione Lago di Garda è proposta nella tabella 3.1 dove vengono riassunti i principali punti di forza e di debolezza, ma anche le opportunità e le minacce.

<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
Posizione strategica Costante incremento del numero degli arrivi Forte domanda dal mercato straniero Fidelizzazione e soddisfazione dei clienti Vasta gamma di prodotti turistici Potenzialità ricettiva Competitività intra-lago	Bassa permanenza media Mancanza di una strategia competitiva comune Carezza nella mobilità interna ed esterna Mancanza di infrastrutture Prodotti turistici in fase di maturità Competitività intra-lago Stagionalità
<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
Incentivare offerte turistiche meno sviluppate Nuovi target di riferimento Promo-commercializzazione del Lago Strategie comuni Allungamento della stagione Maggiore utilizzo delle ICT	Sviluppo del turismo di massa Sviluppo di soggiorni prevalentemente brevi Declino dell'offerta turistica Mancanza di un ricambio generazionale nel mercato

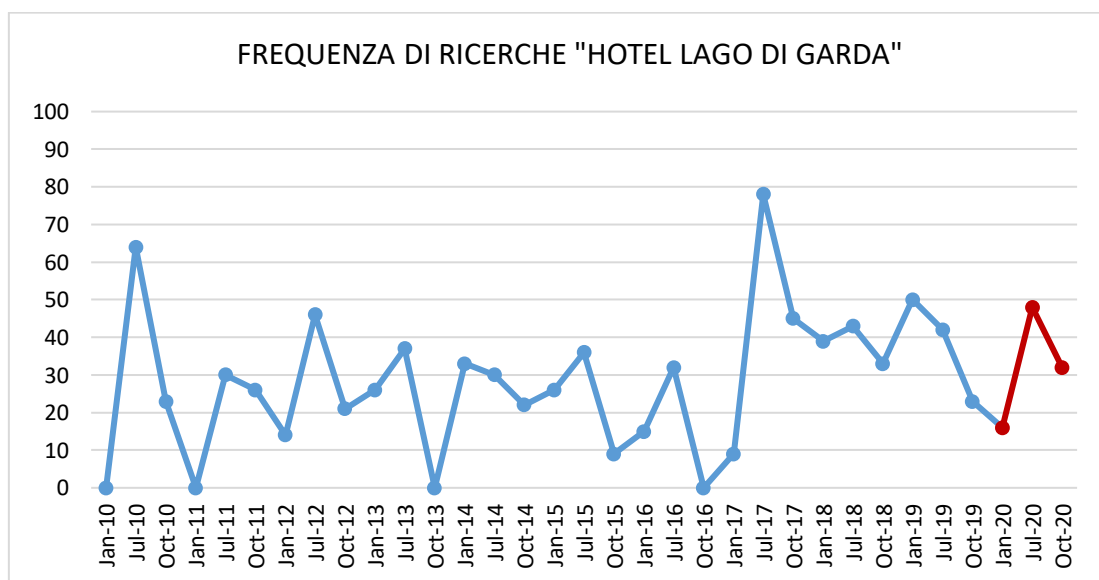
*Tabella 3.1: SWOT analysis della destinazione Lago di Garda  
(Fonte: elaborazione personale)*

### 3.1.1 Studio di alcuni dati su Google Trends

Google Trends è uno strumento lanciato da Google nel 2006 che permette di valutare la frequenza di ricerca di una determinata parola o frase nei motori di ricerca del web. Google Trends esprime la frequenza delle ricerche utilizzando dei numeri che rappresentano l'interesse di ricerca rispetto al punto più alto del grafico in relazione alla regione e al periodo indicati. Il valore 100 indica la maggiore frequenza di ricerca del termine, un punteggio pari a 0 invece, indica che non sono stati rilevati dati sufficienti per il termine e che quindi l'argomento ha registrato un basso numero di ricerche.

Per questo studio verrà analizzata la frequenza di ricerca dell'argomento "Hotel Lago di Garda" nell'arco di 11 anni, ovvero dall'1 gennaio 2010 al 31 dicembre 2020. Come area geografica d'interesse è stato scelto "tutto il mondo" per valutare l'interesse registrato dall'argomento in generale nel mondo. È da sottolineare che per questo studio è stato scelto un "argomento" il quale, per Google Trends, s'intende un insieme di termini che condividono lo stesso concetto, in qualsiasi lingua (Googletrends.it, 2020).

Per rendere più immediata la visione e l'analisi dei dati, nel grafico sottostante sono riportati solo i dati dei mesi di gennaio, luglio e ottobre di ogni anno, per studiare nello specifico l'andamento delle ricerche nei mesi invernali, estivi e autunnali; sono stati evidenziati in rosso i dati riguardanti i mesi del 2020 (Grafico 3.2).



**Grafico 3.2:** Frequenza di ricerche "Hotel Lago di Garda" 2010-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di Google Trends, 2020)

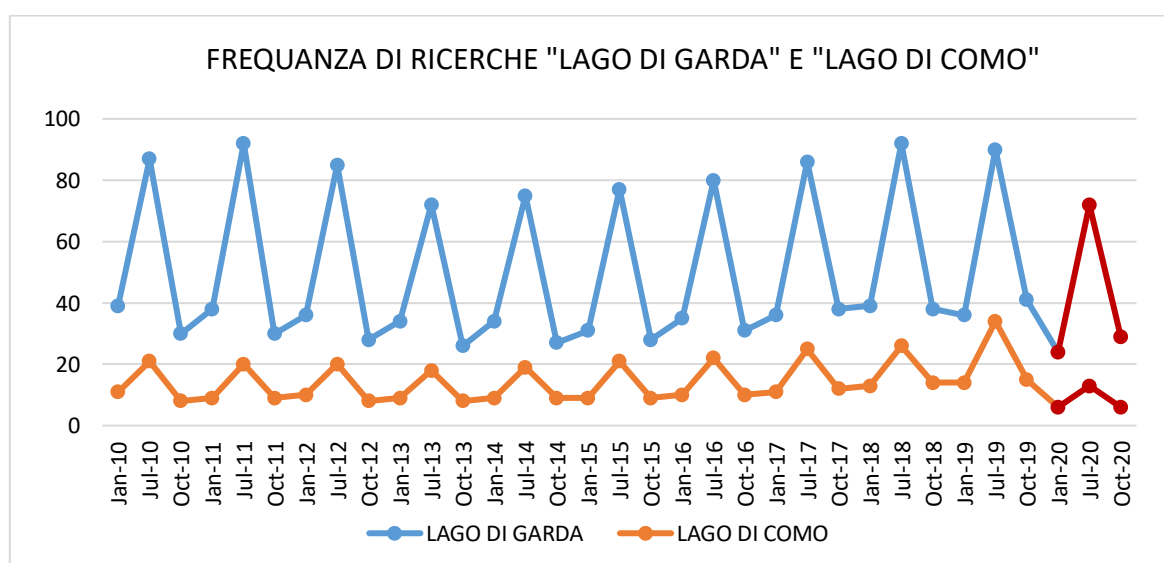
Dal grafico si nota che le ricerche non sono state regolari nel corso degli 11 anni e non hanno seguito un trend fisso, in quanto in alcuni anni è il mese di gennaio ad aver riscosso più successo, in altri invece è luglio.

L'anno 2017 è stato generalmente un anno molto buono in cui luglio registra un punteggio molto elevato, pari a 78/100, il quale però è diminuito nei successivi due anni. Il successo di questo anno è testimoniato anche dal numero di arrivi turistici, soprattutto stranieri, che nel 2017 si sono registrati in tutte le sponde del Lago di Garda, come si vedrà nello specifico nei prossimi paragrafi.

Se si osservano in particolare i mesi dell'anno 2020 si nota un generale calo, tranne per il mese di luglio, che invece ottiene un punteggio pari a 48/100. Infatti, come si vedrà nel capitolo successivo, nei mesi di luglio e agosto le performance delle destinazioni Lago di Garda Veneto e Lago di Garda Trentino sono state positive, nonostante l'emergenza sanitaria.

Per quanto riguarda infine le regioni che hanno registrato il maggior interesse, tra le prime cinque si ritrovano Italia, Austria, Germania, Svizzera e Slovenia.

Si osserva ora l'andamento delle ricerche "Lago di Garda" attraverso il confronto con l'argomento "Lago di Como", in questo modo si potrà valutare la frequenza della ricerche per queste due destinazioni. Anche in questo caso come area geografica si è scelto "tutto il mondo" e come periodo di riferimento gli ultimi 11 anni, ma nel grafico sono riportati solo i dati dei mesi di gennaio, luglio e ottobre di ogni anno, per rendere più immediata la lettura; anche in questo caso i dati del 2020 sono stati evidenziati in rosso (Grafico 3.3).



**Grafico 3.3:** Frequenza di ricerche "Lago di Garda" e "Lago di Como" 2010-2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di Google Trends, 2020)

Come paragone è stato scelto il Lago di Como per la similarità al Lago di Garda del contesto ambientale e delle proposte turistiche, ma anche per l'importanza di entrambe le destinazioni per il turismo italiano.

Come si può facilmente osservare dal grafico 3.3, il Lago di Garda è in posizione di vantaggio rispetto al Lago di Como con un punteggio medio di 50/100, mentre il Lago di Como presenta un punteggio medio di 14/100.

Per quanto riguarda invece il periodo delle ricerche, luglio risulta essere il mese con la maggiore frequenza delle ricerche per entrambe le destinazioni, questo a significare che sia nel Lago di Garda, sia nel Lago di Como la domanda turistica si concentra maggiormente nei mesi estivi.

Osservando infine l'area geografica, si nota che per il Lago di Garda i primi cinque paesi in cui il termine ha registrato un maggior numero di ricerche sono Italia, Austria, Germania, Svizzera e Paesi Bassi; mentre per il Lago di Como i primi cinque posti sono occupati da Italia, Svizzera, Lussemburgo, Germania e Belgio. Le differenze non sono sostanziali, questo indica che la domanda turistica è simile nelle due destinazioni, anche se il Lago di Como registra un modesto numero di ricerche anche in paesi extra-europei come Australia, ma soprattutto Stati Uniti. Il mercato americano infatti, rappresenta un'importante target per il turismo del Lago di Como in quanto, non solo la permanenza media dei turisti statunitensi è superiore a quelle dei turisti italiani ed europei, ma anche la spesa turistica è più elevata in quanto gli americani hanno generalmente un budget più alto, preferiscono hotel di lusso e ristoranti stellati.

In generale quindi, il Lago di Garda si conferma una destinazione competitiva anche se, a livello di domanda turistica, il Lago di Como si dimostra altrettanto competitivo essendo molto popolare anche al di fuori dei confini europei.

### 3.2 La competitività del Garda Trentino

La sponda trentina del Lago di Garda comprende sette comuni tra cui Riva del Garda, Nago-Torbole, Arco, Tenno e la Valle di Ledro (Gardatrentino.it, 2018).

La destinazione Garda Trentino è un grande esempio di competitività turistica da prendere come modello di riferimento per i processi di destination benchmarking; in particolar modo Garda Trentino S.p.A. rappresenta un esempio di valorizzazione e

gestione virtuosa del territorio: il numero di presenze turistiche nella destinazione sono in continua crescita e la competitività della destinazione è testimoniata anche dalla soddisfazione manifestata dai visitatori stessi.

Secondo la DMO Garda Trentino S.p.A., la chiave di forza della destinazione è data da due importanti elementi: l'analisi e il "fare sistema", seguendo uno schema di operazione composto da quattro fasi: l'analisi dei flussi, delle tendenze e delle motivazioni; il rapporto con il territorio attraverso un patto di "co-marketing" con le strutture ricettive e altri attori locali; la stesura di progetti come l'innovazione digitale, ma anche nuove offerte turistiche; ed infine una forte attività di marketing per la promozione e commercializzazione dei prodotti turistici del territorio (Marchesin, 2016).

Nel 2018 Garda Trentino S.p.A., in collaborazione con Trentino School of Management (tsm), ha redatto il Destination Management Plan (DMP) per analizzare i punti di forza e di debolezza della destinazione e individuare una strategia a medio-lungo termine per mantenere elevato il livello di competitività e sostenibilità della stessa.

Grazie al lavoro congiunto e alla collaborazione con i diversi stakeholder sono emersi i diversi punti di forza e di debolezza della destinazione, che possono essere così sintetizzati (Tabella 3.4):

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Destagionalizzazione grazie alla varietà e ricchezza dell'offerta turistica	Le declinazioni "Garda Trentino" e "North Garda Lake" sono percepite in maniera meno forte rispetto a "Lago di Garda"
Brand forte costruito in maniera "spontanea" dall'esperienza dei visitatori	Forte carenze sulla mobilità e sulle infrastrutture
Qualità dei servizi alberghieri	Mancanza di una politica di prezzo condivisa
Offerta turistica distinta e valorizzata	Prodotti turistici in fase di maturità

**Tabella 3.4:** Punti di forza e di debolezza della destinazione Garda Trentino  
(Fonte: elaborazione personale)

Come si osserva i maggiori punti di forza della destinazione riguardano l'offerta turistica, ma anche la presenza di un brand forte creato in maniera spontanea dai turisti; d'altra parte invece il Garda Trentino vede delle carenze nelle infrastrutture e nei trasporti, ma

ritiene anche necessaria una revisione dei prodotti turistici stessi che si trovano in una fase di maturità e necessitano pertanto di una revisione.

Dall'analisi dei diversi punti di forza e di debolezza della destinazione, Garda Trentino S.p.A. si è posto tre obiettivi principali da raggiungere per aumentare la competitività del Garda Trentino: innanzitutto una mobilità più sostenibile e il potenziamento del trasporto pubblico interno ed esterno; la seconda sfida invece riguarda il settore ricettivo, attraverso la pianificazione dell'offerta di alloggi e la regolamentazione degli stessi; infine l'ultima sfida strategica interessa lo sviluppo del settore turistico in chiave di sostenibilità e l'innalzamento della qualità del prodotto turistico. Oltre a queste sfide strategiche, Garda Trentino S.p.A. ha volto lo sguardo anche all'aspetto organizzativo della destinazione ponendosi come obiettivo quello di incrementare le relazioni e la collaborazione tra gli stakeholder locali secondo una logica partecipata per migliorare la guest experience (Arzilli *et al.*, 2018).

Il sito [www.gardatrentino.it](http://www.gardatrentino.it), oltre a presentare le attrattive turistiche della destinazione, presenta anche il servizio di booking online con la possibilità di prenotare hotel, agriturismi, attività, ma anche pacchetti vacanza completi. Le azioni di marketing del sito sono mirate ai mercati di riferimento e si rivolgono principalmente ai turisti tedeschi attraverso la traduzione in lingua tedesca e al segmento di turisti sportivi, i quali si presentano come i maggiori fruitori della proposta turistica della destinazione.

La partecipazione a fiere e workshop, la creazione di prodotti editoriali, nonché la crescente e continua interazione con i followers sui social media, sono altre importanti azioni il marketing della destinazione (Marchesin, 2016).

Come visto nel primo capitolo, la competitività turistica di una destinazione si misura attraverso diversi indicatori, pertanto quest'analisi non può considerarsi completa, tuttavia, osservando le informazioni raccolte, si può affermare che la destinazione è competitiva, sebbene siano presenti anche dei punti di debolezza per i quali sono necessarie strategie mirate.

### *3.2.1 L'offerta turistica*

L'offerta turistica proposta dalla destinazione Garda Trentino presenta un *product mix* in grado di soddisfare i gusti di tutte le tipologie di turista. Il segmento outdoor è



particolarmente sviluppato con alcune attrazioni per le quali la destinazione è leader a livello internazionale, come arrampicata, windsurf e vela. L'outdoor a sua volta si distingue in sport di terra e quelli di acqua: i primi si sono sviluppati spontaneamente grazie alle condizioni climatiche e morfologiche del contesto in cui il Garda Trentino è inserito e solo successivamente sono stati presi in carico dalla destinazione come offerta turistica da proporre ai visitatori, questi sport sono ad esempio trekking, climbing e bike. Questi prodotti tuttavia sono molto forti a livello di brand, mentre a livello di infrastrutture presentano delle carenze dovute all'assenza di veri e propri spazi dedicati alla pratica di questi sport.

Per quanto concerne invece gli sport d'acqua si ritrovano la vela e il windsurf, due prodotti storici e ormai in fase di maturità nella destinazione. Per entrambi gli sport il mercato di riferimento sono clienti di nicchia fidelizzati, per cui risultano necessarie delle strategie che puntino alla rinascita di questi prodotti al fine di attrarre nuovi clienti e promuovere un ricambio generazionale.

Oltre al segmento outdoor la destinazione Garda Trentino sta promuovendo altre forme di turismo sfruttando al meglio l'ampia gamma di attrattive di cui dispone. Nello specifico sono cinque i progetti che Garda Trentino sta portando avanti: inverno al Lago con proposte natalizie, di wellness e di sport invernali; meeting incentive congress event (MICE) per l'organizzazione di eventi, meeting e congressi; vacanze con gusto che invece punta alla promozione dell'offerta enogastronomica; tesori nascosti che incentiva perlopiù il turismo storico/culturale ed infine il wedding tourism attraverso la promozione delle location della destinazione per la celebrazione di matrimoni.

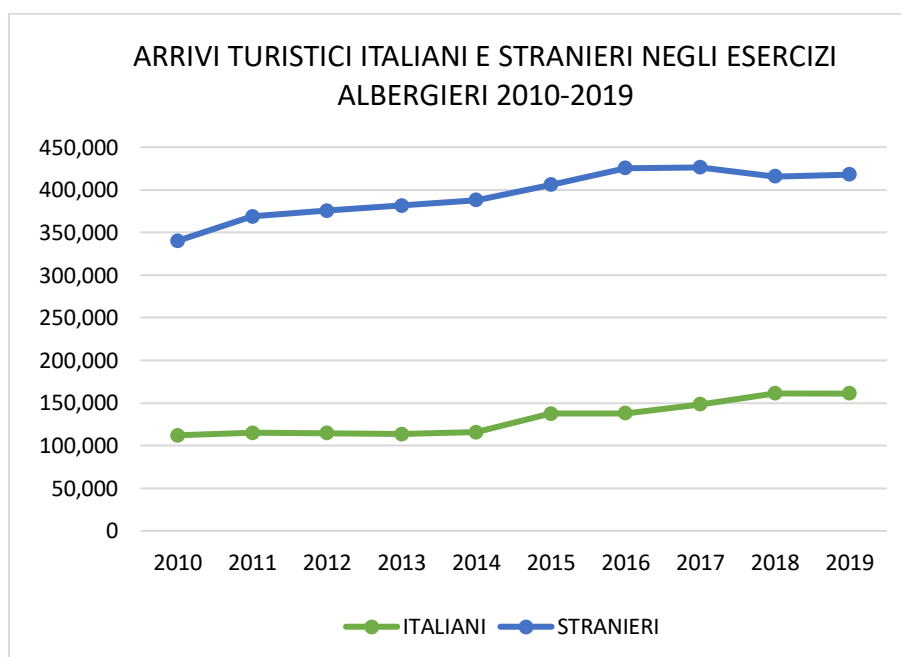
La molteplicità dei prodotti turistici offerti dalla destinazione, se da un lato soddisfano tutti i turisti e permettono anche di destagionalizzare i flussi turistici, dall'altro causano anche forte complessità dovuta alla gestione e alla pianificazione delle offerte stesse, inoltre la carenza di infrastrutture e le criticità legate alla mobilità interna ed esterna, rendono ancora più complesso il sistema (Arzilli *et al.*, 2018).

### *3.2.2 La domanda turistica*

La domanda nella destinazione Garda Trentino è composta principalmente da clienti stranieri i quali, secondo le stime di Garda Trentino S.p.A. del 2019, occupano quasi l'80%

delle presenze turistiche totali, mentre i turisti italiani rappresentano soltanto il 20% delle presenze totali. Se si osservano nello specifico il mercato italiano e quello straniero, si nota una maggiore concentrazione di quello italiano nel mese di agosto, mentre il mercato straniero si distribuisce in quasi tutti i mesi dell'anno, specialmente da aprile ad ottobre. Per quanto riguarda i mesi invernali invece, le presenze sono perlopiù italiane, sebbene in quantità notevolmente minore rispetto a quelle registrate nei mesi estivi. Per quanto riguarda la composizione del mercato estero, è la nazionalità tedesca quella prevalente, seguita da quella, inglese, austriaca, ceca, olandese e svizzera.

Anche nella permanenza media si osserva una differenza sostanziale tra il mercato estero e quello italiano: se si prendendo come riferimento i turisti tedeschi, questi hanno una permanenza media di 4,5 giorni, mentre per gli italiani si riduce a tre giorni. Il target di riferimento infine è caratterizzato da una clientela giovane che sceglie la destinazione per le vacanze di coppia o di famiglia (Garda Trentino S.p.A., 2019).



**Grafico 3.5:** Arrivi turistici italiani e stranieri negli esercizi alberghieri del Garda Trentino  
(Fonte: elaborazione personale dai dati ISPAT, 2020)

Il grafico 3.5 raffigura l'andamento dei flussi turistici sia italiani che stranieri negli esercizi alberghieri negli ultimi dieci anni, i dati sono stati ricavati dal sito dell'Istituto di Statistica della Provincia di Trento (Ispat.it, 2020).

Come si può osservare, il numero degli arrivi sia per il mercato italiano, che per quello straniero, è in costante crescita. Come spiegato anche precedentemente, la domanda

turistica nella destinazione è composta principalmente da turisti stranieri e questo si osserva anche dal grafico che mostra una notevole maggioranza degli arrivi stranieri rispetto a quelli italiani. Negli ultimi due anni però si riscontra una leggera diminuzione nel numero degli arrivi stranieri. Questo calo è da attribuirsi principalmente al mercato tedesco il quale ha mostrato un lieve calo nel numero di arrivi negli ultimi anni. Allo stesso tempo nel 2018 e 2019 sono aumentati i turisti italiani: circa il 9% in più dal 2019 al 2017.

### 3.3 La competitività del Garda Veneto

La riviera veneta del Lago di Garda comprende 15 comuni del Lago e dell'entroterra della provincia di Verona; tra le mete turistiche più conosciute si trovano Malcesine, Garda, Bardolino, Lazise e Peschiera del Garda (Lagodigardaveneto.com, 2020).

Anche per l'analisi della destinazione Garda Veneto ci si è avvalsi del DMP, redatto nel 2019 da docenti e ricercatori del dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona con il coinvolgimento degli stakeholder pubblici e privati del settore turistico del territorio, nonché ovviamente dei membri istituzionali della DMO Lago di Garda; il DMP ha una valenza di tre anni, con scadenza quindi nel 2021.

Dal punto di vista competitivo la destinazione Garda Veneto risulta essere competitiva soprattutto all'interno della Regione Veneto per cui il comprensorio lacuale rappresenta il terzo comprensorio per importanza per la Regione dopo le città d'arte e il comprensorio balneare. Le presenze turistiche sulla sponda veneta del Lago hanno visto un graduale incremento negli ultimi anni, sebbene questa crescita sia accompagnata da un leggero calo della permanenza media (Regioneveneto.it, 2017).

Nel DMP vengono evidenziati i principali punti di forza e di debolezza della destinazione, i quali sono riassunti nella Tabella 3.6.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Ricca offerta turistica	Mancanza di un brand forte
Posizione strategica	Scarsa attività di promozione e comunicazione
Vicinanza con la città di Verona	Carenza nei trasporti pubblici
Ampia offerta enogastronomica	Poca attenzione alla sostenibilità
	Strutture ricettive datate
	Scarsa attenzione all'accessibilità
	Offerta culturale frammentata
	Scarso coordinamento e frammentarietà nell'informazione al turista

**Tabella 3.6:** Punti di forza e di debolezza della destinazione Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale)

Come si nota dalla tabella 3.6 i punti di forza della destinazione sono da attribuire perlopiù alla posizione strategica del Lago, soprattutto per la vicinanza alla città di Verona e per l'offerta turistica della destinazione, dall'altra parte però si osserva che il Garda Veneto presenta delle lacune soprattutto nella promozione e comunicazione della destinazione; inoltre la poca attenzione data alla sostenibilità, la scarsa coesione dell'offerta turistica e la carenza nei mezzi di trasporto pubblici, rappresentano degli ulteriori punti di debolezza per la destinazione.

Il DMP definisce due principali linee di azione: il prodotto e la promozione e comunicazione. Per quanto riguarda il prodotto, la sfida della destinazione è quella di individuare le principali tipologie di vacanze preferite dai turisti del Garda Veneto e di conseguenza implementare strategie di promozione e comunicazione per progettare un'offerta turistica che soddisfi le esigenze e i gusti del target di riferimento. In particolare sono quattro le tipologie di vacanze individuate: rigenerante, fun&play, adrenalinica e *bon vivant*.

In secondo luogo, tra gli obiettivi c'è quello di aumentare la brand awareness ovvero la conoscenza e la notorietà del brand "Garda Veneto" e della destinazione stessa, sia a livello nazionale che internazionale, nonché il miglioramento della destination image, cioè l'immagine della destinazione per i turisti.

Il sito web del Garda Veneto [www.lagodigardaveneto.com](http://www.lagodigardaveneto.com), come quello del Garda Trentino, presenta le proprie proposte turistiche, ma a differenza di quest'ultimo, offre soltanto la possibilità di prenotare hotel e residence e non pacchetti vacanza o agriturismi. La componente promo-commerciale del sito web di una destinazione è un elemento di fondamentale importanza per il marketing di destinazione in quanto permette al turista-visitatore sia di trovare le informazioni relative alla destinazione, che prenotare direttamente la vacanza (Franch, 2010).

Il metodo di lavoro di Garda Trentino S.p.A., fondato sostanzialmente sull'analisi e la forte collaborazione tra i diversi stakeholder della filiera turistica, si rivela un ottimo esempio di valorizzazione della destinazione che permette alla stessa di raggiungere importanti obiettivi competitivi. Al contrario, la DMO del Garda Veneto dimostra alcune lacune nel management e nel marketing di destinazione che la portano ad essere meno competitiva, sotto questi aspetti, rispetto alla sponda trentina del Lago.

Sebbene, come spiegato anche per il Garda Trentino, questa analisi della competitività turistica non è da ritenersi esaustiva in quanto incompleta di diverse considerazioni, in linea generale si può affermare che la destinazione Garda Veneto rappresenta una forte risorsa per la Regione Veneto nella quale il settore turistico è in costante crescita e, nonostante si mostri carente in vari aspetti, si può considerare molto competitiva all'interno della Regione e soprattutto nel territorio veronese.

### *3.3.1 L'offerta turistica*

Secondo un'indagine effettuata sui turisti nei mesi estivi del 2019, i maggiori fattori di attrattiva della destinazione Garda Veneto sono la qualità dell'ambiente, la qualità delle strutture ricettive, la proposta enogastronomica e l'offerta di shopping. Questi sono ritenuti i fattori che spingono i turisti a scegliere il Lago come meta della proprie vacanze ed è proprio su queste attrattive che la destinazione deve impegnarsi per offrire loro le migliori offerte turistiche. In generale i turisti si ritengono soddisfatti della destinazione mostrando una percezione complessiva positiva.

L'offerta turistica della destinazione si divide sostanzialmente in due tipologie di vacanza che si ritrovano anche sul sito web di destinazione: l'offerta culturale e l'offerta sportiva.

Per quanto riguarda la prima tipologia, il Garda Veneto, grazie ai suoi castelli, ai suoi musei e soprattutto alla vicinanza alla città di Verona, è in grado di proporre un'offerta caratteristica e distintiva che soddisfa gli amanti di arte e cultura. È tuttavia il turismo sportivo che prevale maggiormente grazie alle numerose proposte di sport acquatici come vela, windsurf, canottaggio, kitesurf e di terra come escursioni, mountain bike, parapendio e arrampicata. Come per il Garda Trentino, anche la sponda veneta del Lago viene scelta principalmente dagli amanti dello sport che ricercano una tipologia di vacanza adrenalinica e a contatto con la natura che sfrutti la posizione strategica del Lago (Università di Verona, 2019).

Il Garda Veneto tuttavia, non beneficia delle sue potenzialità al massimo: il turismo enogastronomico non viene sufficientemente promosso così come le proposte termali, l'offerta culturale risulta frammentata e il turismo del divertimento non viene menzionato. Promuovere maggiormente anche queste tipologie di turismo consentirebbe alla destinazione di essere più competitiva, ma anche di destagionalizzare i flussi turistici.

### *3.3.2 La domanda turistica*

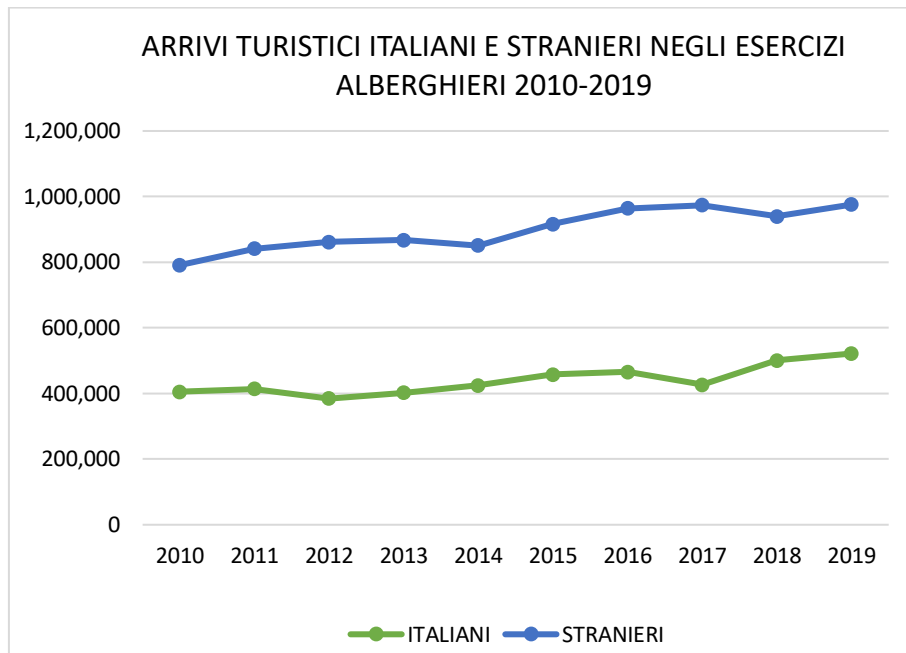
Come per il Garda Trentino, anche il Garda Veneto viene scelto principalmente dai turisti stranieri: secondo gli studi e le ricerche della Camera di Commercio di Verona, nel 2019 i turisti stranieri hanno rappresentato l'83% delle presenze turistiche totali nel Lago, mentre i turisti italiani hanno rappresentato il restante 17% (Camera di commercio di Verona, 2020).

Anche in questo caso la Germania emerge nettamente come il Paese più importante per la destinazione con più di un milione di arrivi, seguita dai Paesi Bassi, Austria, Regno Unito e Svizzera. Per quanto concerne invece la provenienza dei visitatori italiani, al primo posto figura la regione Lombardia, seguita da Veneto, Trentino Alto Adige, Emilia Romagna e Piemonte.

Anche nella permanenza media si nota una sostanziale differenza tra i turisti stranieri e quelli italiani: la permanenza media dei primi è di circa cinque giorni, mentre si riduce a due giorni per i turisti italiani (Camera di commercio di Verona, 2020).

Il grafico 3.7 mostra l'andamento degli arrivi turistici negli esercizi alberghieri nella destinazione negli ultimi 10 anni; i dati sono stati recuperati dal sito del Sistema Statistico

Regionale del Veneto ponendo come ambito territoriale “STL Garda”; per STL (Sistemi Turistici Locali) si intendono i contesti turistici omogenei o integrati caratterizzati dall’offerta integrata di beni naturali, culturali e di attrazioni turistiche (Sistema statistico regionale, 2020).



**Grafico 3.7:** Arrivi turistici italiani e stranieri negli esercizi alberghieri del Garda Veneto (Fonte: elaborazione personale dai dati della Regione Veneto, 2020)

Come si nota dal grafico 3.7, gli arrivi turistici nel Garda Veneto sono più numerosi rispetto a quelli che si sono registrati nel Garda Trentino nello stesso periodo, arrivando a sfiorare il milione nel 2019. Anche in questo caso il numero di arrivi è incrementato nel corso degli anni sia per quanto riguarda gli arrivi stranieri, che per gli arrivi italiani, con un lieve calo registrato nel 2012 e nel 2017 per i turisti italiani e nel 2014 per i turisti stranieri. Anche nel Garda Veneto, come nel Garda Trentino, il numero di arrivi stranieri è leggermente diminuito nel 2018 registrando un calo pari al 3% rispetto al 2017, recuperato poi nel 2019 con un incremento del 4% rispetto al 2018.

Anche nella sponda veneta, infine, si osserva un incremento negli ultimi due anni dei turisti italiani dopo un forte calo registrato nel 2017.

### 3.4 La competitività del Garda Lombardia

A scopo informativo e per completezza di informazione si illustrerà in questo paragrafo la competitività del Garda Lombardia, sebbene nell'elaborato e nei capitoli successivi verranno prese in considerazione soltanto la sponda veneta e trentina del Lago a causa di mancanza di informazioni recenti relative alla sponda lombarda.

La costa occidentale del Lago di Garda comprende 20 comuni così suddivisi: nove comuni facenti parte del Consorzio Riviera dei Limoni; sette comuni del Consorzio Valtenesi Riviera dei Castelli e i rimanenti quattro comuni del Consorzio Riviera del Garda e Colline Moreniche. La suddivisione nei tre consorzi è giustificata non solo dalla presenza di diverse qualità ambientali, ma anche dalla necessità di rispondere in modo adeguato alle diverse esigenze locali e turistiche.

Anche per lo studio della destinazione Garda Lombardia e della sua competitività turistica ci si è avvalsi del Piano di sviluppo turistico del sistema turistico Riviera del Garda, anche se meno recente, redatto nel 2009 dall'Agenzia territoriale per il turismo riviera del Garda.

Dal punto di vista competitivo la destinazione risulta essere molto competitiva, soprattutto all'interno della Regione Lombardia per la quale rappresenta un'importante risorsa turistica. Sirmione rimane il caposaldo turistico della Riviera del Garda e di tutta la provincia con un costante aumento del numero di arrivi; seguito poi da Limone e Desenzano.

Anche per il sistema turistico della Riviera del Garda bresciana si può sviluppare un'analisi SWOT e osservarne in particolar modo i punti di forza e di debolezza (Tabella 3.8).

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Proposta ricettiva differenziata	Scarsa predisposizione all'innovazione
Molteplicità delle proposte turistiche	Scarsa accessibilità
Buona immagine internazionale del territorio	Sistema alberghiero tradizionale
Turismo come motore di sviluppo	Scarso coordinamento tra le realtà collegate al settore turistico
Sostegno alla formazione	Scarsa azione di "rete" tra gli stakeholder

**Tabella 3.8:** Punti di forza e di debolezza della destinazione Garda Lombardia  
(Fonte: elaborazione personale)



Come si può osservare anche la riviera lombarda del Lago di Garda presenta delle carenze nella mobilità soprattutto esterna e, come per il Garda Veneto, le strutture alberghiere sono considerate tradizionali e poco predisposte all'innovazione. Altro importante punto di debolezza della destinazione è dato dalla scarsa relazione e collaborazione non solo tra le diverse realtà collegate direttamente e indirettamente al settore turistico, ma anche tra gli stakeholder coinvolti. Questo è un punto di fondamentale importanza in una destinazione turistica di successo, in quanto il "fare rete" è tra i principali fattori di competitività turistica.

Tra i principali punti di forza invece si ritrovano la vasta proposta di offerte turistiche e soprattutto la formazione. Formare adeguatamente gli operatori turistici è importante non solo per assicurare la crescita imprenditoriale e culturale, ma anche per competere al meglio nell'ampio mercato turistico.

Gli obiettivi strategici del piano hanno come obiettivo generale migliorare la competitività turistica della destinazione attraverso non solo la proposta di diverse offerte turistiche che soddisfino le esigenze dei diversi target di riferimento e che destagionalizzino i flussi turistici, ma anche e soprattutto attraverso una buona formazione per gli operatori del settore (Giunta, 2009).

Dal punto di vista promozionale il piano non menziona particolari strategie, tuttavia il sito di promozione della riviera lombarda del Lago [www.gardalombardia.it](http://www.gardalombardia.it) è ben organizzato e negli ultimi anni ha aumentato la propria visibilità. Il sito, oltre a presentare il territorio e le diverse tipologie di proposte di vacanze, offre anche la possibilità di prenotare hotel e ristoranti e scoprire gli eventi organizzati in tutti i comuni di destinazione. Confrontando la competitività turistica del Garda Lombardia con quella del Garda Trentino e Garda Veneto si può affermare che la destinazione punta maggiormente sulla formazione e la differenziazione delle offerte turistiche, ma non menziona nessun tipo di strategia per rafforzare la collaborazione tra gli stakeholder e per migliorare la comunicazione e la promozione della destinazione stessa, due aspetti fondamentali per l'acquisizione di vantaggi competitivi.

Anche per il Garda Lombardia queste considerazioni sono insufficienti per valutare complessivamente la competitività turistica della destinazione, tuttavia rappresentano un utile strumento per comprendere i principali punti di forza e di debolezza e le strategie su cui punta la destinazione per migliorare le proprie performance.

### *3.4.1 L'offerta turistica*

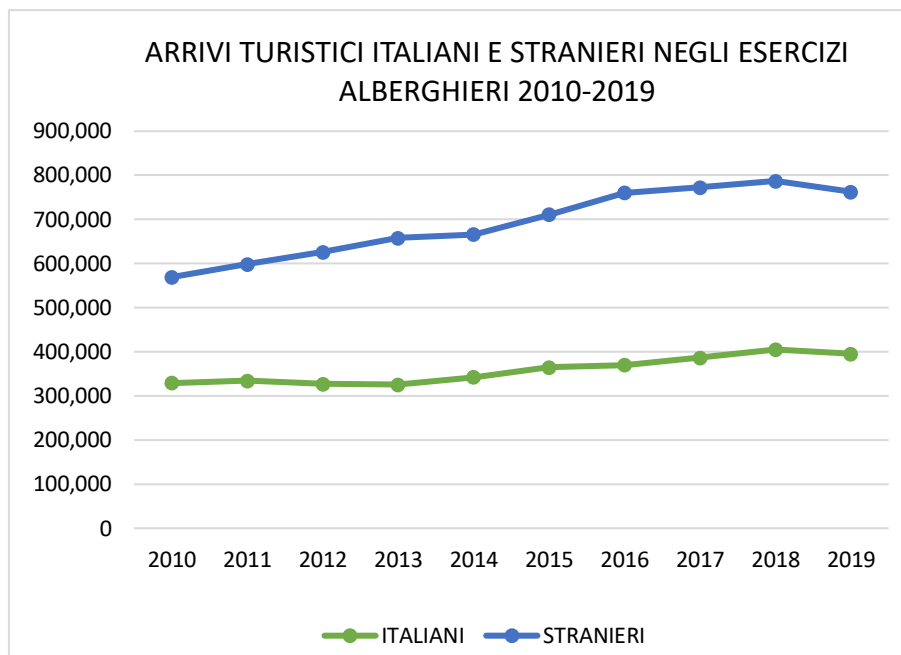
Come anticipato, l'offerta turistica del Garda Lombardia è molteplice e variegata, in particolare sono cinque le tipologie di turismo sviluppate nella destinazione: il turismo enogastronomico, il turismo sportivo; il turismo balneare; il turismo culturale e il turismo termale. Questa suddivisione si ritrova anche sul sito di destinazione dove nello specifico vengono descritte le diverse proposte turistiche per ogni tipologia di vacanza.

Il Garda Lombardia è molto conosciuto per i sapori e l'ampia proposta enogastronomica data soprattutto dal pesce di lago, l'olio extravergine d'oliva e il vino, quest'ultimo promosso in particolar modo dall'Associazione della Strada dei Vini e dei Sapori del Garda. Il turismo sportivo, come in tutte le sponde del Lago, è il più sviluppato; le spiagge sono inoltre scelte dai turisti più giovani che vogliono rilassarsi e divertirsi. Per gli amanti della cultura il Garda Lombardia custodisce diversi tesori storici soprattutto di età romana; la riviera lombarda è stata la prima ad avviare il turismo nel Lago di Garda e proprio qui infatti si ritrovano resti antichi, soprattutto di ville romane.

Infine, nella destinazione è ben radicata anche un'altra tipologia di turismo, non molto sviluppata nelle altre sponde del Lago: il turismo termale e wellness. La fama di questo segmento turistico si deve soprattutto alla città di Sirmione che da oltre cent'anni si prende cura del benessere dei suoi ospiti; la particolarità dell'acqua termale, gli strumenti tecnologici, la professionalità del personale e i numerosi alberghi termali di Sirmione, ma non solo, offrono ai propri clienti una vasta gamma di trattamenti curativi e di percorsi benessere (Giunta, 2009).

### *3.4.2 La domanda turistica*

Anche nel Garda Lombardia, la maggior parte della domanda turistica è composta da turisti stranieri, in particolar modo tedeschi, seguiti dai turisti inglesi, olandesi e austriaci. Nello specifico gli stranieri occupano più dell'81% degli arrivi totali del 2019, mentre il 19% dei turisti totali sono italiani; la permanenza media è di quasi cinque giorni per i turisti stranieri e di due giorni per gli italiani.



**Grafico 3.9:** Arrivi turistici italiani e stranieri negli esercizi alberghieri del Garda Lombardia  
(Fonte: elaborazione personale dai dati della Provincia di Brescia, 2020)

Il grafico 3.9 mostra l'andamento degli arrivi turistici sia italiani che stranieri nelle strutture alberghiere dal 2010 al 2019, i dati sono stati raccolti dal portale di statistica della Provincia di Brescia (Provinciabrescia.it, 2020).

Sia gli arrivi italiani, ma specialmente quelli stranieri, mostrano un trend in crescita, anche se nel 2012, come osservato anche nel Garda Veneto, e continuato anche nel 2013, si osserva un leggero calo per i turisti italiani. Il 2019 infine, mostra una leggera diminuzione nel numero degli arrivi, sia italiani che stranieri, al contrario da quanto visto per le altre due sponde dove il 2019 ha visto un incremento sia della domanda italiana che di quella straniera.

Confrontando gli andamenti degli arrivi turistici nello stesso periodo di tempo nelle tre diverse riviere del Lago, si può osservare che il maggior numero degli arrivi turistici nel Lago di Garda si concentra nella regione Veneto, seguito dalla Lombardia, mentre nel Trentino si registra il minor numero di arrivi, anche se negli ultimi anni sono in leggero aumento, in particolar modo quelli italiani.

In Trentino si osserva anche un maggior divario tra il numero di turisti stranieri e quello di turisti italiani: gli stranieri raggiungono 426.000 arrivi nel 2017, mentre nello stesso anno gli arrivi italiani sono solo 150.000. Nelle altre regioni invece questa differenza è meno evidente anche se il numero di arrivi stranieri è comunque superiore rispetto a quelli italiani. Questa differenza è dovuta senza dubbio alla maggior vicinanza della

sponda trentina ai paesi come Germania, Svizzera e Austria che fa sì che la destinazione sia fruita specialmente dai turisti stranieri più che italiani.

In generale questa differenza tra le regioni potrebbe essere attribuibile a diversi fattori: innanzitutto la superficie della riva trentina del Garda è minore rispetto alle altre due, ne consegue che anche il numero di arrivi turistici è inferiore. In secondo luogo bisogna precisare che i grafici presentati si riferiscono agli arrivi negli esercizi alberghieri, pertanto i turisti del Lago Trentino potrebbero preferire altre tipologie di strutture ricettive. Infine, la destinazione stessa Garda Trentino, sebbene sia un grande esempio di competitività turistica per le strategie di *governance* adottate, può apparire meno attraente per i prodotti turistici offerti che possono risultare migliori e più variegati nelle altre due regioni.

## CAPITOLO 4

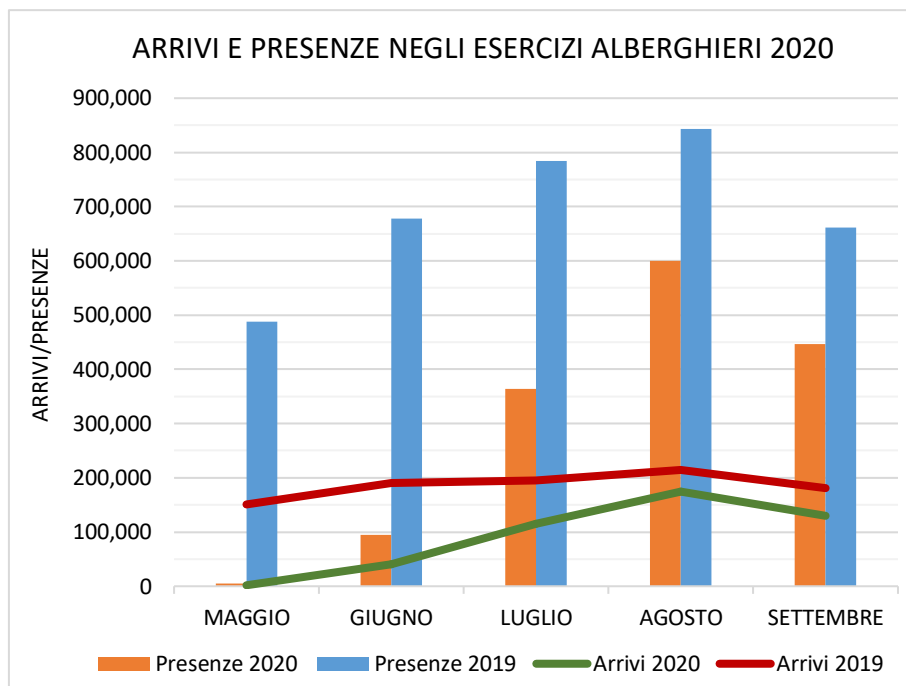
### **Analisi delle performance del Garda Veneto nell'estate 2020 e confronto con il Garda Trentino**

#### 4.1 Gli arrivi, le presenze e la permanenza media

Anche il Lago di Garda, come le altre destinazioni italiane, ha conosciuto le conseguenze negative prodotte dal Covid-19 sul settore turistico: gli arrivi e le presenze sono fortemente diminuite e il fatturato ha subito un calo tra il 70 e l'80% rispetto alla stagione estiva del 2019, secondo le prime stime di Federalberghi. Una nota positiva giunge dai turisti stranieri i quali, seppur in numero minore, hanno continuato a preferire il Lago di Garda come meta per le vacanze estive. Inoltre, nella stagione estiva del 2020, sono stati anche molti i turisti italiani che hanno scelto il Lago, i quali hanno compensato, anche se non completamente, il calo del turismo internazionale (Garda Post, 2020).

Nei paragrafi che seguono si analizzeranno nello specifico alcuni indicatori di performance alberghieri relativi alla sponda veneta del Lago implementando il processo di destination benchmarking attuato attraverso il confronto con i dati registrati nel 2019 (benchmarking interno) e con quelli della vicina località Garda Trentino (benchmarking esterno). Come periodo di riferimento, anche in questo caso, sono stati presi i mesi estivi del 2020 da maggio a settembre.

Innanzitutto, nel grafico 4.1 si osservano gli arrivi e le presenze registrate negli esercizi alberghieri nei mesi estivi del 2020 e nello stesso periodo del 2019. I dati non distinguono italiani e stranieri, ma presentano soltanto il totale. Per gli studi sono stati utilizzati i dati forniti dalla Regione Veneto e come ambito territoriale è stato scelto il "comprensorio turistico Lago", intendendo con questo termine l'insieme di comuni classificati rispetto ad una tipologia di offerta omogenea (Sistema statistico regionale, 2017).



**Grafico 4.1:** Arrivi e presenze negli esercizi alberghieri mag-set 2019/2020 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati della Regione Veneto, 2020)

La diminuzione osservata nella destinazione sia per gli arrivi che per le presenze è stata importante, specialmente nei mesi di maggio e giugno, nel mese di agosto invece la situazione è migliorata con un forte aumento sia degli arrivi che delle presenze. Quanto si osserva dal grafico riflette la situazione generale studiata anche negli Stati Uniti e in Europa (si veda capitolo 2, paragrafi 2.1.1 e 2.2.2): nonostante il pesante calo nel numero degli arrivi turistici a maggio e giugno 2020, pari al 99% a maggio e del 79% a giugno rispetto agli stessi mesi del 2019, il mese di agosto si è rivelato essere molto positivo anche per la sponda veneta del Lago di Garda. Questo mese ha visto infatti l'arrivo di 174.520 turisti negli esercizi alberghieri, un incremento del 331% rispetto a giugno del 2020 e un calo di solo il 19% rispetto ad agosto 2019. Il mese di settembre tuttavia ha conosciuto un'altra forte diminuzione negli arrivi.

Osservando nello specifico gli arrivi, il trend osservato nei mesi estivi del 2020 rispecchia il trend dell'anno precedente con un aumento sostenuto nel mese di agosto e un calo a settembre; nel 2020 tuttavia la crescita da giugno ad agosto è stata molto più forte e anche inaspettata. Anche il trend delle presenze segue quello del 2019 con un aumento sostanziale registrato nel mese di agosto. In linea generale, considerando tutti e cinque i mesi, si è calcolato un calo del 50% nel numero degli arrivi e del 56% per quanto riguarda

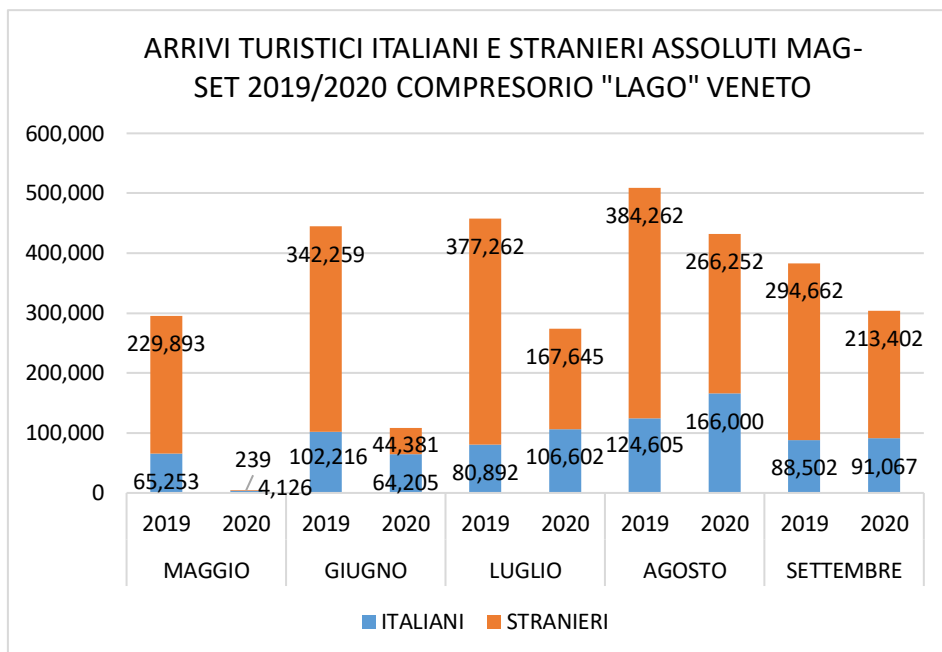
invece le presenze, ovvero i turisti negli esercizi alberghieri nella sponda veneta del Lago nel 2020 sono stati all'incirca la metà di quelli registrati nel 2019.

Il forte calo nel numero delle presenze si ripercuote anche nella permanenza media dei turisti: se nel 2019 la permanenza media è stata infatti di circa quattro giorni, nello stesso periodo del 2020 è stata di tre giorni.

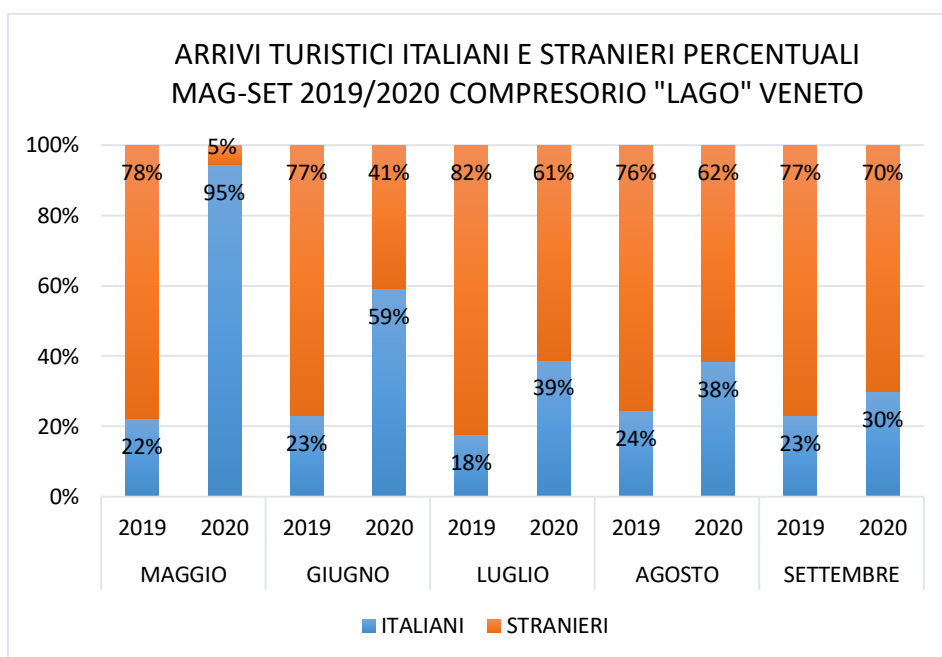
Questi dati si riferiscono agli esercizi alberghieri, osservando invece la situazione in generale nella destinazione, il totale delle presenze è stato di circa cinque milioni, e, come si nota dal grafico 4.2, il totale degli arrivi è stato pari a poco più di un milione. Questo forte calo di turisti ha avuto gravi conseguenze per la destinazione stessa, specialmente a livello di entrate, poiché se è vero che il mese di agosto è stato inaspettatamente positivo e gli arrivi sono aumentati notevolmente, questi non sono stati sufficienti per compensare le grosse perdite dei mesi precedenti, inoltre la diminuzione della permanenza media ha comportato un calo delle entrate nella destinazione.

Dai grafici 4.2 e 4.3 si può notare la differenza sostanziale tra italiani e stranieri. Gli arrivi totali italiani nei mesi presi in esame nel 2020 sono stati 432.000, mentre quelli stranieri circa 692.000, mentre nel 2019 gli arrivi italiani sono stati 462.000 e quelli stranieri quasi due milioni. I turisti stranieri, anche nel 2020, sono stati più numerosi di quelli italiani, tuttavia si è registrato un forte calo degli arrivi stranieri, pari al 58% rispetto all'anno precedente, mentre i turisti italiani sono diminuiti di solo il 6%. Questi dati sono ben visibili dal grafico 4.3 che mostra in percentuale gli arrivi italiani e stranieri nella destinazione: se nel 2019, nel totale dei mesi presi in esame, soltanto il 22% dei turisti della destinazione erano italiani, nel 2020 la percentuale di visitatori italiani è salita al 38%.

Il Garda Veneto è stato scelto dai turisti italiani specialmente nei mesi di maggio e giugno, quando la situazione sanitaria era ancora molto critica, mentre nei mesi successivi la percentuale degli stranieri è aumentata, ma con un forte aumento anche della domanda italiana rispetto agli anni precedenti. Questi dati confermano la tesi iniziale secondo cui il Lago è stato scelto da molti italiani nell'estate colpita dal Covid-19, i quali hanno parzialmente compensato la perdita di turisti internazionali.



**Grafico 4.2:** Arrivi italiani e stranieri mag-set 2019/2020 Garda Veneto valori assoluti  
(Fonte: elaborazione personale dai dati della Regione Veneto, 2020)



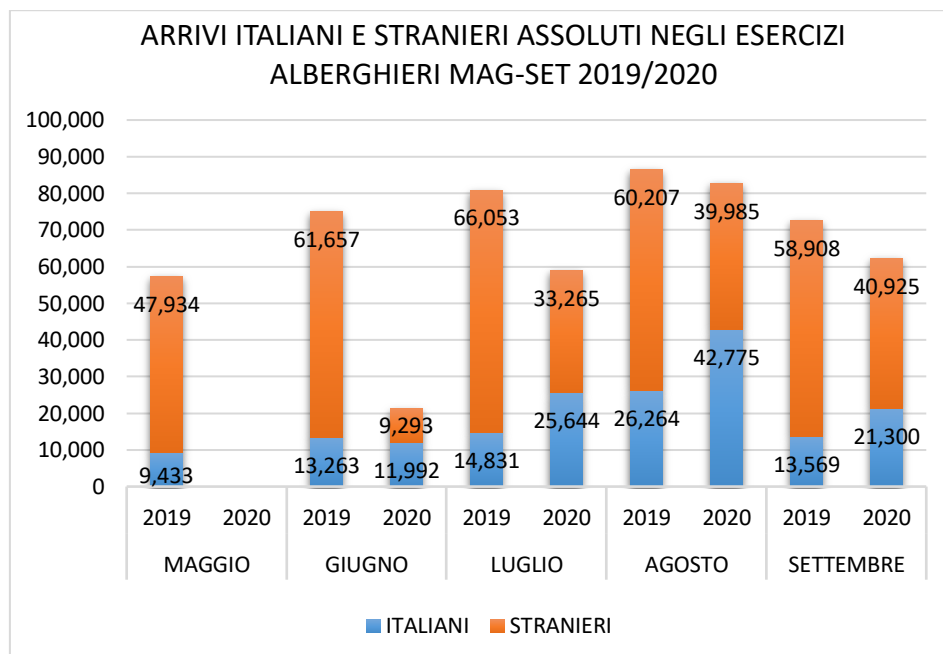
**Grafico 4.3:** Arrivi italiani e stranieri mag-set 2019/2020 Garda Veneto valori percentuali  
(Fonte: elaborazione personale dai dati della Regione Veneto, 2020)

#### 4.1.1 Confronto con il Garda Trentino

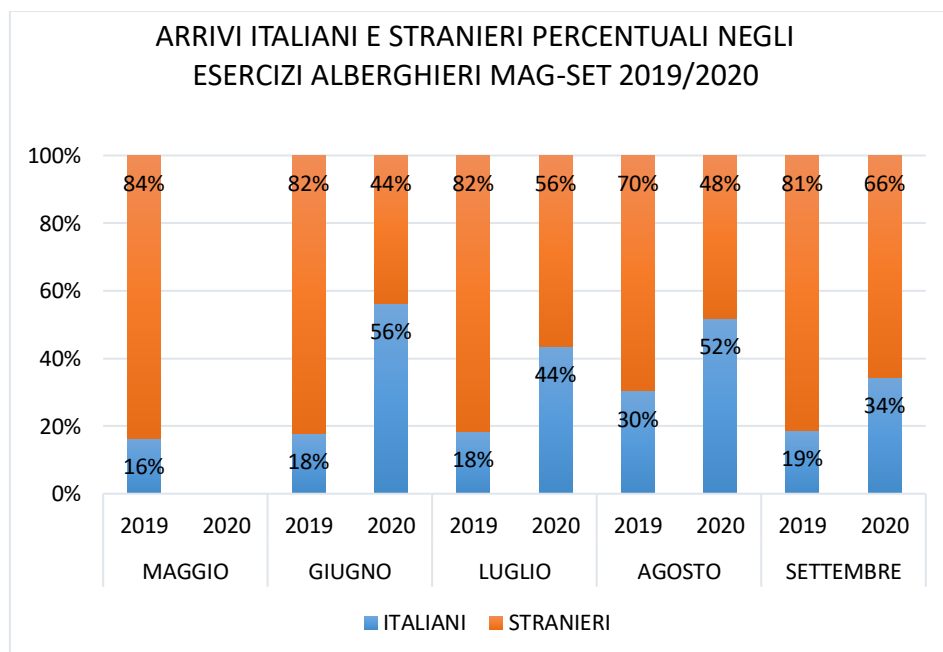
I dati studiati nella destinazione Garda Veneto possono essere paragonati con quelli registrati nella sponda trentina del Lago. Si osservano in particolar modo gli arrivi nel Garda Trentino negli esercizi alberghieri nei mesi estivi del 2019 e 2020. Per il mese di



maggio, il sito dell'Istituto di Statistica della Provincia di Trento (ISPAT) non rende disponibili i dati, ragion per cui nei grafici sottostanti non è presente il numero di arrivi relativo a questo mese.



**Grafico 4.4:** Arrivi italiani e stranieri negli esercizi alberghieri mag-set 2019/2020 Garda Trentino valori assoluti  
(Fonte: elaborazione personale dai dati ISPAT, 2020)



**Grafico 4.5:** Arrivi italiani e stranieri negli esercizi alberghieri mag-set 2019/2020 Garda Trentino valori percentuali  
(Fonte: elaborazione personale dai dati ISPAT, 2020)

Nel caso della destinazione Garda Trentino si dispongono dei dati suddivisi in arrivi italiani e stranieri, come è rappresentato nei grafici 4.4 e 4.5, anche se relativi agli esercizi alberghieri e non all'intera destinazione, come nel caso del Garda Veneto. Anche nella sponda trentina del Lago il trend è simile a quello studiato nella sponda veneta con un forte aumento nel mese di agosto, soprattutto rispetto ai mesi di maggio e giugno, seguito da un leggero calo nel mese di settembre. Gli arrivi totali sono diminuiti del 39% rispetto al 2019, mentre le presenze del 47%, un calo meno importante di quello studiato nel Garda Veneto. Il fenomeno più interessante che si può notare dal secondo grafico 4.5 riguarda tuttavia il comportamento dei turisti italiani nel 2020. Contrariamente a quanto accaduto nel Garda Veneto infatti, nella sponda trentina del Lago il numero di turisti italiani è aumentato nei mesi presi in esame rispetto al 2019, raggiungendo quasi i livelli dei turisti stranieri: in termini assoluti sono stati quasi 102.000 gli arrivi italiani negli esercizi alberghieri della destinazione e circa 124.000 gli stranieri. Se nel 2019 e negli anni precedenti la domanda nel Lago di Garda era composta per l'80% circa da turisti stranieri, nel 2020 il 55% dei turisti era di nazionalità straniera e ben il 45% italiana, più di quanto osservato nel Garda Veneto. Nello specifico i turisti italiani sono aumentati del 31% rispetto al 2019, mentre gli stranieri sono diminuiti del 58%, come nel Garda Veneto. Il mese di agosto in particolar modo è stato il più vantaggioso con un totale di circa 43.000 arrivi italiani, 63% in più rispetto al 2019.

Per quanto riguarda la permanenza media degli italiani è stata di 2,4 giorni e si mantiene uguale a quella del 2019, la permanenza media degli stranieri è stata invece di 3,8 giorni nel 2020 a fronte dei 4 giorni registrati nell'anno precedente.

Confrontando quindi le performance delle due destinazioni, tenendo in considerazione soltanto le strutture alberghiere, si osservano due scenari simili sotto alcuni aspetti e diversi sotto altri: generalmente la sponda veneta nel 2020, esattamente come negli anni precedenti, ha accolto molti più turisti rispetto a quella trentina. Ciononostante il Garda Veneto ha risentito maggiormente delle conseguenze del Covid-19 e, sia in termini assoluti (147.000 arrivi in meno nella riva trentina e 470.000 arrivi in meno in quella veneta), che in termini percentuali (-39% nella riva trentina e -50% in quella veneta), il calo negli arrivi e nelle presenze è stato molto più forte rispetto a quello registrato nel Garda Trentino.

Altro aspetto rilevante riguarda i turisti italiani i quali sono notevolmente aumentati nella sponda trentina rispetto al 2019, compensando, anche se solo limitatamente, la perdita dei turisti stranieri.

La permanenza media negli esercizi alberghieri è stata di circa tre giorni in entrambe le sponde del Lago, un giorno in meno rispetto al 2019.

## 4.2 Il tasso di turisticità e la densità turistica

Questi due indicatori misurano l'affollamento turistico nella destinazione. Nello specifico il primo misura il numero di turisti ogni 100.000 abitanti, mentre il secondo calcola il numero di turisti per km<sup>2</sup>. Per il calcolo del tasso di turisticità sono stati utilizzati i dati delle presenze turistiche nel 2019 e nel 2020 rese disponibili dal Sistema Statistico della Regione Veneto, mentre il numero di abitanti del Garda Veneto è stato ottenuto sommando gli abitanti dei diversi comuni della sponda veneta usando i dati ISTAT. Per il calcolo della densità turistica invece, oltre al numero di presenze turistiche, ci si è avvalsi dei dati ISTAT per il calcolo della superficie del territorio, anche in questo caso si sono sommati i dati relativi ai diversi comuni. Si sottolinea che i dati rappresentano il numero di turisti giornalieri, pertanto durante i calcoli le presenze turistiche mensili sono state divise per il numero di giorni di ogni mese e poi divise rispettivamente per il numero di abitanti e per la superficie del territorio. Questi due indicatori rappresentano l'effettivo peso del turismo rispetto alla dimensione del territorio e permettono di osservare l'affollamento turistico nella destinazione e anche come questo sia cambiato dal 2019 al 2020.

MESE	TASSO DI	TASSO DI	DENSITÀ	DENSITÀ
	TURISTICITÀ 2019	TURISTICITÀ 2020	TURISTICA 2019	TURISTICA 2020
	$\left[ \frac{\text{turisti}}{10^5 \text{ abitanti}} \right]$	$\left[ \frac{\text{turisti}}{10^5 \text{ abitanti}} \right]$	$\left[ \frac{\text{turisti}}{\text{km}^2} \right]$	$\left[ \frac{\text{turisti}}{\text{km}^2} \right]$
MAGGIO	33,3	0,4	68,6	0,9
GIUGNO	59,8	9,7	123,2	20,0
LUGLIO	73,6	33,6	151,4	69,1
AGOSTO	79,8	57,9	164,3	119,2
SETTEMBRE	53,4	42,7	109,9	88,0
<b>MEDIA TOTALE</b>	<b>60,0</b>	<b>28,9</b>	<b>123,5</b>	<b>28,9</b>

*Tabella 4.6: Tasso di turisticità e densità turistica Garda Veneto mag-set 2019/2020  
(Fonte: elaborazione personale, 2020)*

Anche per quanto riguarda il tasso di turisticità e la densità turistica si osserva dalla tabella 4.6 un importante calo dal 2019 al 2020, sebbene ci sia comunque un leggero miglioramento nel mese di agosto.

Si ricorda che soltanto il comune di Lazise nell'anno 2019 ha registrato un tasso di turisticità pari a 140,58 diventando il comune con il più alto tasso non solo della provincia di Verona, ma anche dell'intera Regione Veneto (Camera di Commercio di Verona, 2020). Questo dato dimostra la densità di turisti presenti abitualmente sulla riva veneta del Lago e quanto questo affollamento sia diminuito nel 2020 a causa del Covid-19.

Il primo miglioramento è avvenuto a luglio con 33 turisti giornalieri ogni 100.000 abitanti e ad agosto, come osservato anche nel paragrafo precedente, il valore è aumentato nuovamente fino a raggiungere circa 58 turisti giornalieri ogni 100.000 abitanti. In generale il tasso di turisticità medio nei mesi presi in esame è calato del 52%.

Per quanto concerne la densità turistica, questa rispecchia il trend del tasso di turisticità con un maggiore affollamento nei mesi di agosto quando si sono raggiunti 119 turisti giornalieri per km<sup>2</sup>, a fronte dei 164 turisti del 2019, un calo del 27%, ma anche un aumento del 496% rispetto a giugno 2020 quando si contavano 20 turisti per km<sup>2</sup>.

Questi due indicatori dunque riprendono e confermano la situazione già analizzata con gli arrivi e le presenze nel paragrafo 4.1: i primi mesi estivi sono stati particolarmente negativi per la destinazione Garda Veneto che ha visto una sostanziale diminuzione dei turisti. Nei mesi di luglio e soprattutto agosto invece, i turisti sono aumentati notevolmente segnando un forte aumento rispetto ai primi mesi, anche se nel mese di

settembre, come avvenuto anche nell'anno precedente, sono diminuiti nuovamente, registrando comunque una crescita rispetto ai primi tre mesi presi in esame.

#### 4.2.1 Confronto con il Garda Trentino

Si osservano ora gli stessi indicatori applicati alla destinazione Garda Trentino. In questo caso i dati sono stati reperiti dall'ISPAT, ma, a differenza del Garda Veneto, per il Garda Trentino sono stati utilizzati i dati relativi alle presenze negli esercizi alberghieri, in quanto non sono resi disponibili i dati sulle presenze totali nella destinazione. Si ricorda che per il mese di maggio non sono disponibili i dati nel sito ISPAT.

MESE	TASSO DI TURISTICITÀ 2019	TASSO DI TURISTICITÀ 2020	DENSITÀ TURISTICA 2019	DENSITÀ TURISTICA 2020
	$\left[ \frac{\text{turisti}}{10^5 \text{ abitanti}} \right]$	$\left[ \frac{\text{turisti}}{10^5 \text{ abitanti}} \right]$	$\left[ \frac{\text{turisti}}{\text{km}^2} \right]$	$\left[ \frac{\text{turisti}}{\text{km}^2} \right]$
MAGGIO	12,6	N.D	18,2	N.D
GIUGNO	16,5	3,2	23,9	4,6
LUGLIO	19,6	11,1	28,3	16,1
AGOSTO	20,9	17,8	30,3	25,7
SETTEMBRE	16,9	13,4	24,5	19,4
<b>MEDIA TOTALE</b>	<b>17,3</b>	<b>11,4</b>	<b>25,0</b>	<b>16,4</b>

*Tabella 4.7: Tasso di turisticità e densità turistica Garda Trentino mag-set 2019/2020  
(Fonte: elaborazione personale, 2020)*

Osservando la tabella 4.7 nel Garda Trentino la situazione appare simile a quella del Garda Veneto con un forte calo del tasso di turisticità e della densità turistica dal 2019 al 2020, sebbene il mese di agosto 2020 abbia registrato un incremento per entrambi gli indicatori. Il tasso di turisticità medio nei mesi presi in esame è stato pari a 11 turisti giornalieri ogni 100.000 abitanti, un calo del 34% rispetto al tasso di turisticità medio registrato nel 2019, un calo inferiore rispetto a quello analizzato nel Garda Veneto, sebbene in quest'ultimo il tasso di turisticità sia stato comunque maggiore (28 turisti giornalieri ogni 100.000 abitanti nel 2020) rispetto al Garda Trentino, sia nel 2019 che nel 2020.

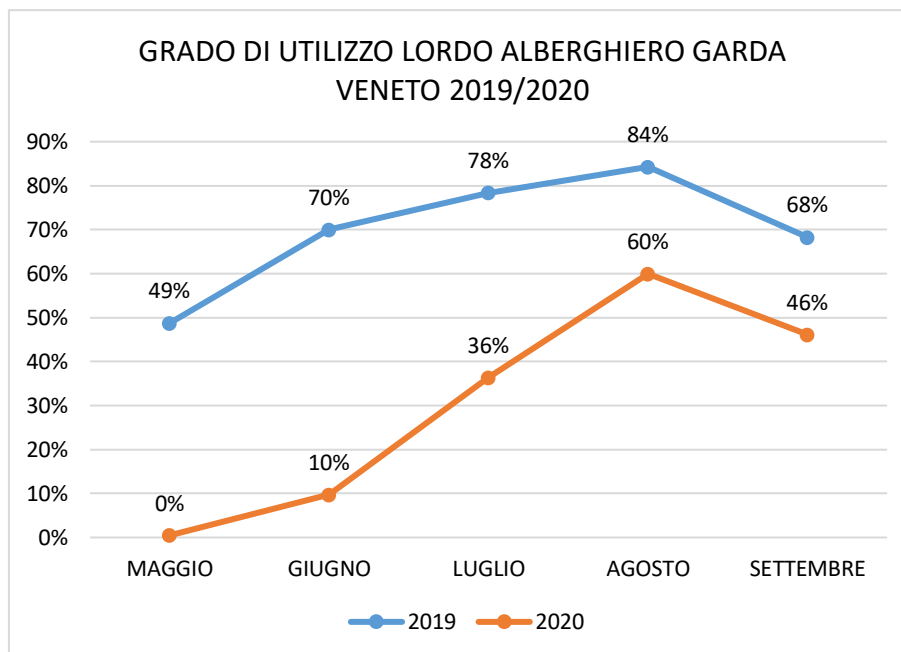
Osservando il mese di agosto, che risulta essere il più importante da studiare, il tasso di turisticità nel 2020 è stato di quasi 18 turisti giornalieri ogni 100.000 abitanti, circa due turisti in meno di quelli registrati nell'agosto 2019, pertanto un calo non così notevole come quello osservato nel Garda Veneto.

La densità turistica presenta valori più alti con una media di circa 16 abitanti giornalieri per km<sup>2</sup> nel 2020 a fronte dei 25 turisti del 2019. Anche per questo indicatore si nota un graduale aumento con l'apice raggiunto ad agosto e un leggero calo nel mese di settembre. Confrontando questi due indicatori nelle due destinazioni si nota come entrambi siano più alti nel Garda Veneto, mentre il Trentino ha registrato numeri più bassi, ciononostante il calo più importante, come visto anche nel paragrafo 4.1, si è osservato proprio nel Garda Veneto.

### 4.3 Il grado di utilizzo lordo alberghiero

Il grado di utilizzo lordo alberghiero, come visto nel primo capitolo (paragrafo 1.4.1), indica l'utilizzazione lorda degli esercizi alberghieri ed è dato dal rapporto tra le presenze e il numero di giornate-letto potenziale negli esercizi, dove le giornate-letto sono date dal prodotto tra il numero di giorni di apertura e il numero di posti letto. Si tratta dunque di un indice "lordo" in quanto è calcolato su una base di 365 giorni lavorativi quindi escluse le chiusure stagionali o temporanee (ISTAT, 2008).

Per i dati inerenti la destinazione, il numero di posti letto sono stati resi disponibili dal Servizio Studi e Ricerca della Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Verona e sono aggiornati al 2019, mentre per le presenze turistiche negli esercizi alberghieri i dati sono stati reperiti dal Sistema Statistico della Regione Veneto. Per calcolare questo indicatore dunque si sono moltiplicati i posti letto totali per il numero di giornate di ogni mese preso in considerazione, successivamente sono state divise le presenze negli esercizi alberghieri di ogni mese per il numero di giornate-letto precedentemente ottenuto. In questo modo è possibile studiare il grado di utilizzo delle strutture alberghiere per ogni mese estivo del 2020 preso in esame e confrontare questi risultati con quelli del 2019.



**Grafico 4.8:** Grado di utilizzo lordo alberghiero Garda Veneto mag-set 2019/2020  
(Fonte: elaborazione personale, 2020)

Dal grafico 4.8 si osserva che, anche per le strutture alberghiere, l'estate 2020 colpita dal Covid-19 è stata drastica e il tasso di occupazione si è ridotto ai minimi termini. Come visto anche per gli altri indicatori analizzati, il grado di utilizzo lordo è stato molto basso a maggio e giugno, per poi aumentare a luglio e soprattutto nel mese di agosto; a settembre poi, anche questo indicatore, ha conosciuto un leggero calo. In generale, per i mesi presi in esame il tasso di occupazione lordo alberghiero è stato del 30%, a fronte del 70% del 2019, un calo del 56%.

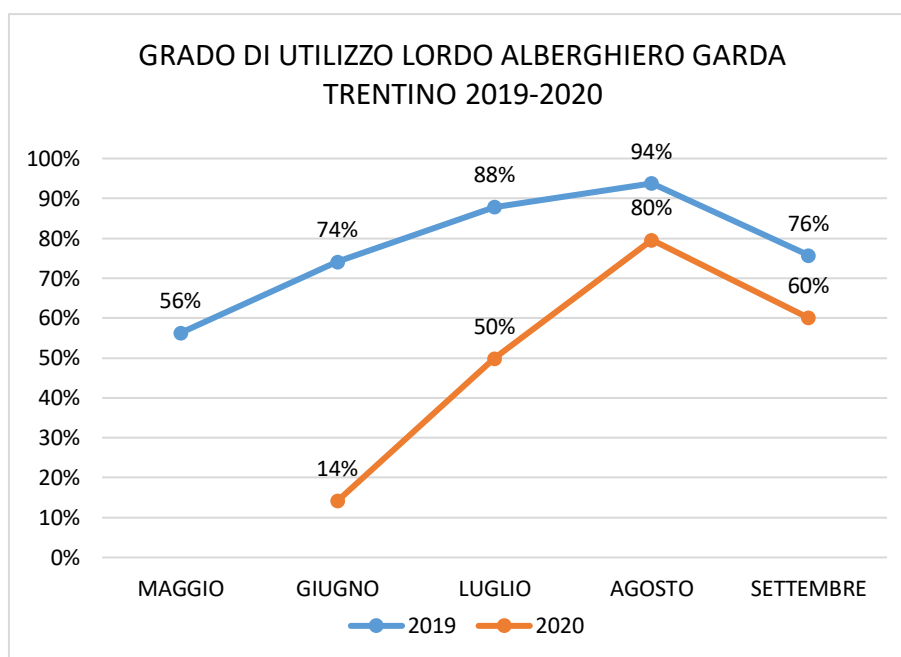
Il dato interessante da osservare in questo caso è la forte crescita avvenuta nel mese di luglio rispetto a giugno pari al 273%, tale incremento è stato molto positivo per la destinazione, considerando che nel 2019 l'incremento da luglio a giugno era stato soltanto del 12%.

Agosto, come più volte accennato, è stato il mese più importante per la destinazione e le sue strutture alberghiere, le quali hanno visto il grado di occupazione lordo salire al 60%, una crescita del 65% rispetto a luglio e una diminuzione di solo il 29% rispetto ad agosto 2019. Anche in questo caso l'incremento è stato molto importante per il Garda Veneto che ha visto aumentare non solo gli arrivi, ma anche l'occupazione alberghiera e di conseguenza anche il fatturato.

### 4.3.1 Confronto con il Garda Trentino

Anche per il grado di utilizzo lordo alberghiero si osservano le performance del Lago di Garda Trentino.

Per la destinazione Garda Trentino i dati inerenti le presenze negli esercizi alberghieri e il numero di posti letto aggiornati al 2019 sono stati reperiti dall'ISPAT. Si ricorda che per il mese di maggio 2020 i dati non sono disponibili, pertanto nel grafico risulta mancante questo dato.



**Grafico 4.9:** Grado di utilizzo lordo alberghiero Garda Trentino mag-set. 2019/2020  
(Fonte: elaborazione personale, 2020)

Il trend di questo indicatore, come si nota dal grafico 4.9, segue quello del Garda Veneto, anche se la sponda trentina ha mostrato performance migliori rispetto a quella veneta in tutti i mesi presi in esame, con un grado di utilizzo lordo alberghiero medio del 51%.

Le performance migliori, anche per il Garda Trentino, si sono ottenute ad agosto, con un grado di utilizzo lordo che ha raggiunto l'80%, una crescita esponenziale da giugno e una diminuzione di solo il 15% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Confrontando i risultati conseguiti nel mese di agosto dal Garda Trentino con quelli del Garda Veneto si osserva una notevole differenza tra le due destinazioni: il primo, con un grado di utilizzo lordo pari all'80%, si è avvicinato alle performance registrate nel 2019, mentre la riva veneta del Lago ha raggiunto soltanto il 60% dell'occupazione.



È importante sottolineare che i risultati riguardanti il grado di utilizzo lordo alberghiero del Garda Trentino non rispecchiano i risultati studiati per gli altri indicatori: nei precedenti paragrafi infatti, il Garda Veneto nel 2020 ha mostrato numeri più alti del Garda Trentino, anche se il calo rispetto al 2019 è stato maggiore nella sponda veneta. Per il grado di utilizzo lordo invece, le performance del Garda Trentino sono state migliori e sia nel 2019 che nel 2020 il grado di utilizzo lordo è stato più alto nella sponda trentina. Questo però deriva da un minor numero di strutture alberghiere e di posti letto nel Garda Trentino (11.404 a fronte dei 32.291 del Garda Veneto) che fa sì che il grado di utilizzo lordo alberghiero nella destinazione sia più alto rispetto a quello del Garda Veneto. Questo risultato è comunque positivo per la destinazione Garda Trentino in sé in quanto ha visto diminuire di poco il tasso di occupazione dal 2019, soprattutto nei mesi di agosto e settembre. Il calo registrato nel Garda Trentino, anche in questo caso, è stato inferiore a quello subito dal Garda Veneto: -34% per il primo e -56% per il secondo.

#### 4.4 Descrizione della piattaforma “H-Benchmark”

L'azienda H-Benchmark S.r.l è stata fondata nel 2016 e dal Team Tech R&D della Holding Develon S.r.l che opera nel digitale dal 2002. Develon, dal 2014 è supportata anche da Veneto Sviluppo S.p.A., finanziaria della Regione Veneto che supporta concretamente le aziende presenti sul territorio mettendo a disposizione strumenti finanziari innovativi. Successivamente, nel 2016, Develon ha messo in atto un proprio piano di ricerca e sviluppo focalizzandosi sul settore del turismo e dell'hospitality e art&event, costituendo così H-Benchmark. L'azienda, con sede ad Altavilla Vicentina, è guidata dal 2016 da Francesco Traverso, CEO e Co-Founder di H-Benchmark (H-Benchmark, 2021).

H-Benchmark può essere descritta come una piattaforma collaborativa di Hospitality Data Intelligence che raccoglie, aggrega, elabora, anonimizza e rilascia dati finalizzati al benchmarking, ma utili anche al monitoraggio delle proprie performance aziendali.

I dati forniti dalla piattaforma possono essere utilizzati dagli operatori del settore, come hotel, villaggi e campeggi per confrontare i propri dati con quelli dei competitors del territorio. H-Benchmark offre una prospettiva più ampia del revenue management in quanto permette di misurare con oggettività la crescita economica passata e futura della destinazione. Oltre ai classici indicatori di performance come tasso di occupazione, ADR e

RevPar, questa piattaforma valuta anche i canali di acquisizione delle prenotazioni web della struttura, le nazionalità dei clienti, il tipo di trattamento scelto, al fine di valutarne la redditività ed efficacia attraverso il confronto dei propri parametri con quelli dei competitors. Le strutture che aderiscono, quindi, possono determinare le giuste strategie di prezzo e di posizionamento grazie al confronto con i dati aggregati del gruppo di competitors prescelto o con quelli dell'intero territorio, garantendo sempre la riservatezza e l'anonimato dei propri dati.

H-Benchmark però, non si rivolge soltanto agli operatori del settore turistico, ma anche alla destinazione stessa, misurando la crescita economica della località grazie allo studio degli indicatori di performance alberghieri delle strutture del territorio che vi aderiscono e permette anche di prevederne la domanda futura. H-Benchmark è un'utile strumento per la destinazione turistica in quanto, non solo consente di analizzare nazionalità e comportamenti d'acquisto della domanda per implementare adeguate strategie di marketing, ma permette anche di stabilire, in base all'andamento dei flussi nella destinazione stessa, quando è più redditizio e conveniente organizzare eventi per destagionalizzare oppure per attirare nuovi potenziali turisti, infine consente di valutare quanta revenue generano le azioni di promozione del territorio.

Attraverso l'accesso al portale, tramite le credenziali concesse da H-Benchmark, si sono potute studiare le performance della destinazione Garda Veneto e osservare la crescita futura; i dati sono presentati in forma aggregata ed anonima e comprendono le informazioni di 46 strutture del territorio, per un totale di 1.467 camere disponibili.

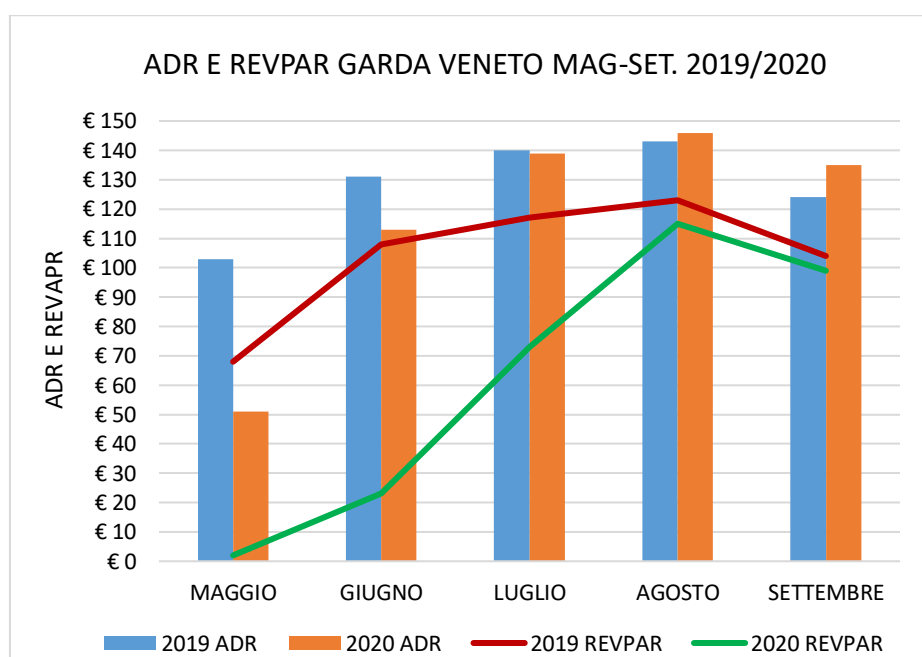
I paragrafi che seguono presentano dunque i dati della piattaforma H-Benchmark relativi alla destinazione Lago di Garda Veneto, i quali hanno permesso di valutare in maniera ancor più specifica le performance della destinazione nei mesi presi in esame grazie allo studio di alcuni indicatori di performance alberghieri, come ADR, RevPar e TrevPar, ma anche attraverso l'osservazione dei comportamenti d'acquisto della domanda. Ovviamente i dati sono stati confrontati con quelli registrati nel 2019 per avere una panoramica più definita dell'impatto che il Covid-19 ha avuto sulla destinazione. Per questi indicatori non è stato effettuato il paragone con il Garda Trentino in quanto i dati non sono stati resi disponibili dalla destinazione.

Si sottolinea infine, che per i diversi studi la composizione e la numerosità dei campioni di riferimento può variare, in quanto H-Benchmark seleziona le strutture considerate più attendibili rispetto ai specifici parametri che si vogliono esaminare, ovvero quelle che

inseriscono nel proprio PMS (Property Management System) le diverse caratteristiche degli ospiti (nazionalità, tipologia di trattamento, canale distributivo) in maniera precisa.

#### 4.5 Il ricavo: ADR, RevPar e ricavo complessivo

In questo paragrafo verranno analizzati due importanti indicatori di performance alberghieri già studiati nel secondo capitolo: ADR, RevPar e il ricavo complessivo (inteso come il ricavo generato dalla vendita delle camere più arrangemento escludendo i servizi extra); per quanto riguarda il tasso di occupazione invece, verrà soltanto accennato e confrontato con il grado di utilizzo lordo alberghiero già esaminato nel precedente paragrafo 4.3. Come periodo di riferimento, anche in questo caso, sono stati presi i mesi estivi del 2020 dall'1 maggio al 30 settembre, comparandoli con gli stessi mesi del 2019. Si sottolinea che il campione del 2019 è formato da 42 strutture e 1.318 camere, mentre quello del 2020 comprende 46 strutture e 1.467 camere.



**Grafico 4.10:** ADR e RevPar mag-set. 2019/2020 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

Dal grafico 4.10 si osservano innanzitutto l'ADR e il RevPar. Questi due indicatori nel 2020 seguono lo stesso trend con un forte calo nei primi mesi e un incremento a partire

dal mese di luglio. Tuttavia, il RevPar risulta essere molto inferiore rispetto all'ADR, specialmente nei mesi di maggio e giugno.

L'ADR nel 2019 è stato pari a 129€, mentre nel 2020 a 138€, un incremento pari al 7%. Si specifica che questo risultato è stato ottenuto dividendo il ricavo generato dalla vendita delle sole camere, esclusi quindi arrangement ed extra, nei cinque mesi presi in considerazione (11,5 milioni di euro nel 2020 e 20 milioni nel 2019) per il totale delle camere vendute nello stesso periodo (83.000 nel 2020 e 155.000 nel 2019). Questo aumento è dovuto ad un aumento dei prezzi da parte delle strutture. Considerando infatti che il grado di utilizzo lordo alberghiero medio nei mesi presi in esame nel 2020 è stato del 30% (vedasi paragrafo 4.3), e del 50% secondo i dati di H-Benchmark, ci si aspetterebbe una diminuzione anche dell'ADR come conseguenza dell'abbassamento dei prezzi a seguito del calo di occupazione, al contrario questo indicatore è addirittura aumentato rispetto all'anno precedente (si veda in particolar modo i mesi di agosto e settembre) e questo è presumibilmente dovuto all'aumento dei prezzi da parte degli esercizi ricettivi.

Il RevPar al contrario, è diminuito nell'anno colpito dal Covid-19: il RevPar medio del 2019 è stato di 103€, mentre quello del 2020 di 68€, registrando un calo pari al 34%; anche in questo caso il dato è stato ottenuto dividendo il ricavo delle camere nei cinque mesi per il numero delle camere disponibili. Anche per questo indicatore, come per gli altri studiati precedentemente, si osserva un graduale aumento a partire da luglio e una forte crescita registrata in particolar modo nel mese di agosto quando il RevPar ha raggiunto 115€, una diminuzione del 7% rispetto allo stesso mese del 2019.

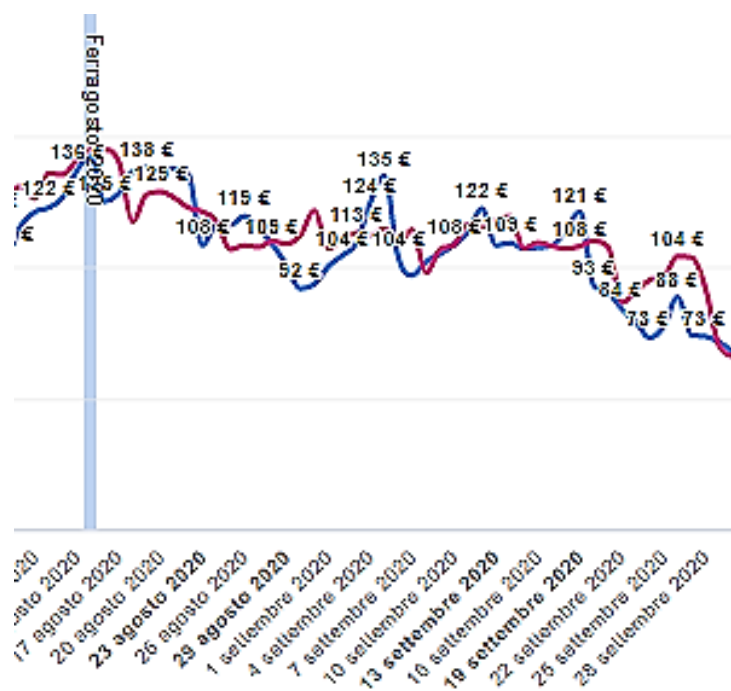
Contrariamente a quanto osservato per l'ADR, il RevPar ha visto un forte calo dal 2019 al 2020, dovuto principalmente al calo del tasso di occupazione, il quale, secondo i dati di H-Benchmark, è diminuito di circa il 38% rispetto al 2019. Il basso tasso occupazione infatti, determina anche una diminuzione del fatturato, ragion per cui il RevPar risulta essere inferiore sia all'ADR, sia al RevPar registrato nel 2019.

Per quanto riguarda infine il ricavo complessivo, questo, nel periodo preso in considerazione è stato di circa 13 milioni, un calo del 44% rispetto al 2019 e una perdita pari a 10 milioni di euro. Anche in questo caso la perdita maggiore si è avuta nel mese di maggio quando il ricavo complessivo è stato di soli 33.000€ a fronte dei tre milioni del 2019, mentre i mesi successivi sono stati più proficui, in particolar modo agosto, quando

il ricavo complessivo si è mantenuto sostanzialmente uguale a quello registrato nel 2019, ovvero circa cinque milioni di euro, solo un calo lieve rispetto all'anno precedente.

Sia il RevPar che il ricavo complessivo segnano pertanto una diminuzione rispetto al 2019, tuttavia i leggeri incrementi nei mesi di agosto e settembre rispetto ai primi mesi rappresentano un segnale positivo per il Garda Veneto a cui è necessario però accompagnare un'adeguata strategia affinché la destinazione possa riprendersi dal questo calo.

Osservando infine la figura 4.11, che mostra l'andamento giornaliero del RevPar, si nota che questo indicatore il giorno di Ferragosto è rimasto approssimativamente uguale a quello registrato nel 2019: nello specifico è stato pari a circa 144€ nel 2019 e 142€ nel 2020. Nella settimana successiva l'indicatore invece è addirittura aumentato rispetto all'anno precedente, così come in alcuni giorni di settembre.



**Figura 4.11:** RevPar giornaliero agosto-settembre 2020 Garda Veneto  
(Fonte: H-Benchmark, 2020)

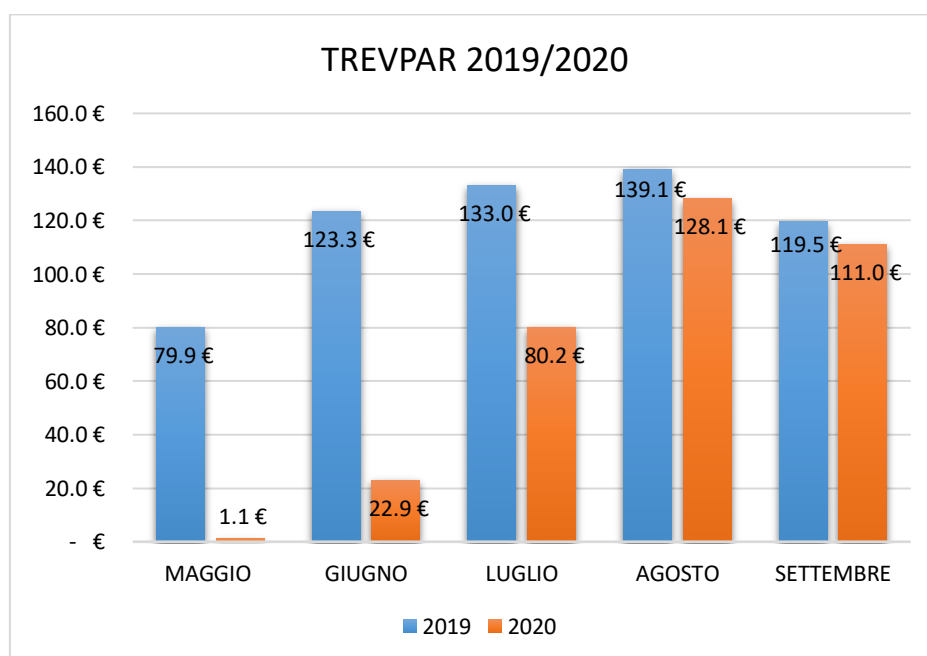
Questo incremento è sicuramente dovuto al calendario del 2020 in cui la settimana successiva al 15 agosto è stata una settimana di vacanza per molti turisti, per cui sia il tasso di occupazione, sia il RevPar hanno registrato un incremento; mentre i giorni di settembre in cui il RevPar è stato più alto rispetto all'anno precedente, sono stati perlopiù dei sabati quindi si tratta di vacanze brevi limitate al weekend.

Considerati i cali registrati in tutti i giorni dei mesi di maggio, giugno e luglio, questi leggeri incrementi di agosto e settembre rappresentano quindi un altro segnale positivo per il Garda Veneto e consentono altresì di applicare strategie correttive per la stagione estiva del 2021.

#### 4.5.1 TrevPar

Un altro indicatore di performance alberghiero interessante da osservare è il TrevPar, ovvero il Total Revenue per Available Room. Questo indicatore, come anticipato nel primo capitolo, considera la “total revenue” ovvero la sistemazione, la colazione, la Spa, il bar e qualsiasi entrata extra. Il TrevPar offre quindi una visione più ampia delle prestazioni dell’hotel e, anche a livello di destinazione, studiare questo indicatore consente di avere un quadro più completo delle performance della stessa.

Anche in questo caso il campione del 2019 è formato da 42 strutture e 1.318 camere, mentre quello del 2020 comprende 46 strutture e 1.467 camere.



**Grafico 4.12:** TrevPar mag-set 2019/2020 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

Il grafico 4.12 mostra l’andamento del TrevPar nei mesi presi in esame. Il TrevPar medio nel 2019 è stato di 119€, mentre nel 2020 è stato pari a 77€, un calo del 35% rispetto

all'anno precedente; per il RevPar invece, come visto nel paragrafo precedente, il calo è stato pari al 34%. Anche per il TrevPar soltanto i mesi di agosto e di settembre hanno mostrato performance positive.

Confrontando il RevPar con il TrevPar, si nota che il calo registrato rispetto al 2019 è stato pressoché simile per i due indicatori, anche se in termini percentuali nel 2019 il TrevPar era superiore del 15% rispetto al RevPar, mentre nel 2020 questo dato si attenua (13%). Questo calo subito dal TrevPar deriva probabilmente sia da una minor disponibilità di spesa da parte dei turisti nell'estate colpita dal Covid-19, sia da un cambiamento nella domanda. Come visto infatti nel paragrafo 4.1, nel 2020 il calo registrato dai turisti italiani è stato inferiore a quello registrato dai turisti stranieri, i quali sono diminuiti di quasi il 60%. I turisti italiani, probabilmente, fanno un uso più limitato dei servizi extra e questo comporta un calo delle entrate generate da tali servizi e un conseguente abbassamento del TrevPar rispetto al 2019; questo dato trova conferma nel prossimo paragrafo 4.6 dove si osserverà nello specifico il ricavo complessivo generato da ogni nazionalità.

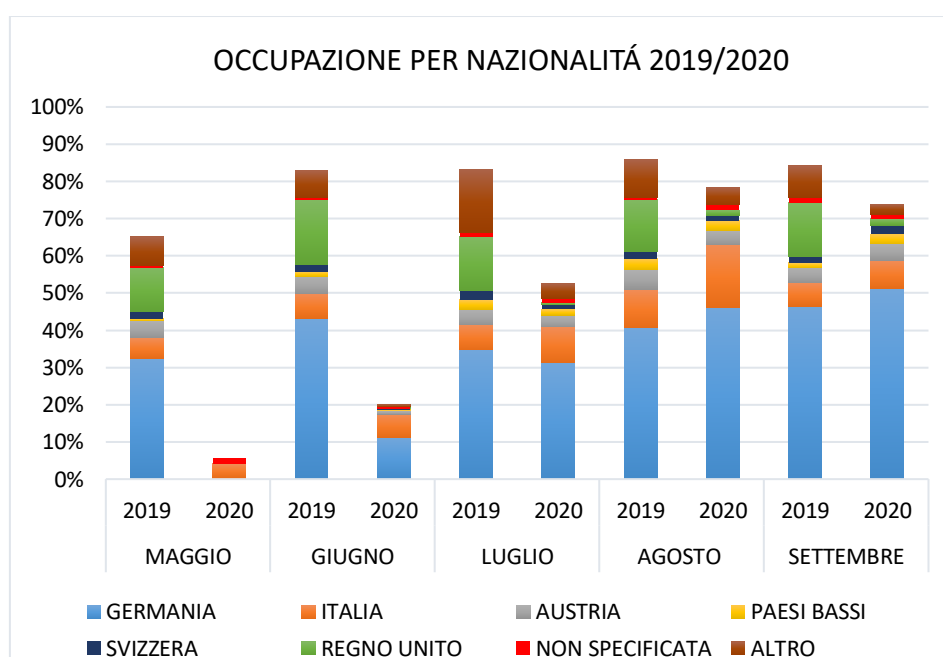
Focalizzando ulteriormente l'attenzione sul comportamento dei servizi extra nei servizi ricettivi del Garda Veneto, dai dati si può dedurre che questi non pesino molto sul fatturato complessivo, infatti, come visto, nel 2019 il TrevPar era superiore soltanto del 15% rispetto al RevPar e questo dato trova conferma anche nella tipologia di trattamento scelta dai turisti nella destinazione, i quali, come si vedrà nel paragrafo 4.8, prediligono il B&B e la mezza pensione. I servizi extra dunque, non rappresentano una fonte importante di entrata per la destinazione, pertanto le strategie di revenue management dovrebbero essere volte a potenziare questo comparto, attraverso ad esempio il *bundling* o strategie di *cross-selling* oppure si dovrebbero concentrare sull'incremento di valore della sola sistemazione.

#### 4.6 La nazionalità: occupazione e ricavo complessivo per nazionalità

I grafici che seguono si focalizzano sulla nazionalità e in particolare verranno studiati l'occupazione e il ricavo complessivo per nazionalità.

Il campione del 2020 comprende 43 strutture con un totale di 1.342 camere, mentre quello del 2019 ne contiene 39 ed un totale di 1.178 camere.

Il grafico 4.13 mostra la percentuale di camere vendute per nazionalità nei mesi presi in considerazione. Si specifica che il grafico mostra una statistica riferita al tasso di occupazione, il quale, secondo H-Benchmark, è stato del 50,2% nel 2020 e del 79,9% nel 2019, pertanto il totale delle percentuali sarà 50,2% per il 2020 e 79,9% per il 2019. Le due colonne mostrano i dati del 2019 e del 2020 per ogni mese preso in considerazione, mentre i colori si riferiscono alle principali nazionalità nella destinazione, ovvero Germania, Italia, Austria, Paesi Bassi, Svizzera e Regno Unito; si sottolinea infine che nei seguenti grafici verranno mostrate anche le nazionalità “non specificate” e “altre”, tuttavia ci si soffermerà maggiormente sui dati delle sei nazionalità precedentemente menzionate.



**Grafico 4.13:** Occupazione per nazionalità mag-set 2019-2020 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

Per quanto riguarda l’anno 2020, osservando il grafico 4.11, i turisti tedeschi si confermano i maggiori fruitori della destinazione Garda Veneto, con una percentuale del 30% sul totale dei turisti. Quasi il 10% sono stati invece italiani, seguiti poi dai turisti austriaci (2,7%), olandesi (1,7%), svizzeri (1,2%) ed inglesi (0,9%). Un dato interessante proviene da questi ultimi, i quali sono diminuiti del 93% rispetto al 2019, probabilmente anche a causa dell’uscita del Regno Unito dall’Unione Europa.

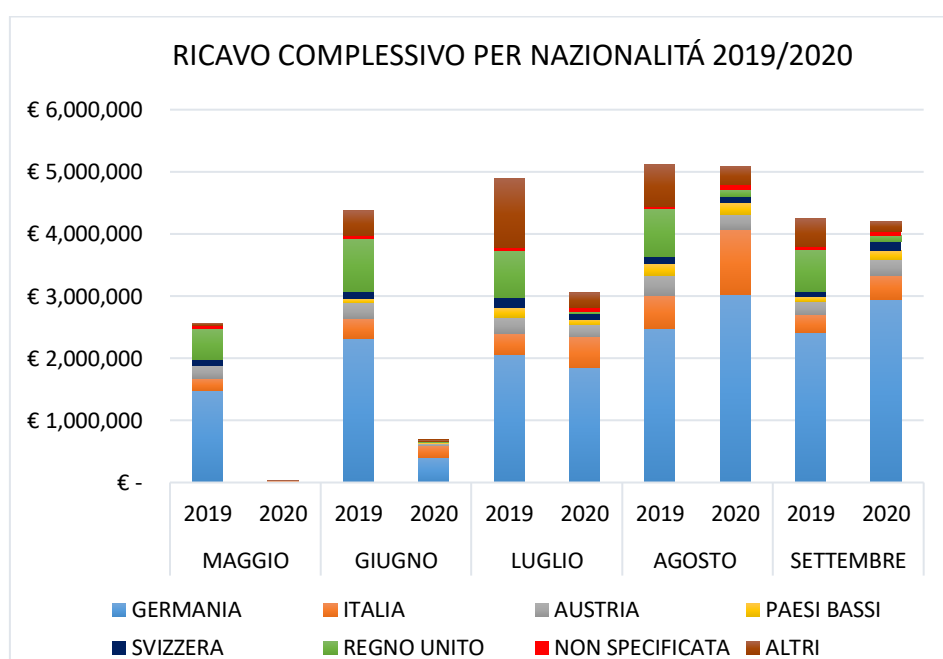
Anche nel 2020 la maggior parte delle camere è stata occupata da turisti stranieri e soprattutto tedeschi, ciononostante, nel 2020 si osserva anche una forte diminuzione



della componente straniera rispetto al 2019 (un calo del 21% per i soli turisti tedeschi) e un aumento di quella italiana (29%).

Un positivo incremento dei turisti di nazionalità tedesca rispetto al 2019, si è però registrato nei mesi di agosto e settembre, si ipotizza per via di un miglioramento della situazione sanitaria in Europa che ha permesso gli spostamenti anche per motivi di turismo e ha quindi consentito il ritorno dei turisti stranieri. A questo proposito il dato interessante riguarda il mese di settembre, quando l'occupazione è aumentata per ogni nazionalità, tranne che per il Regno Unito, rispetto allo stesso mese del 2019. Questo dato è altrettanto importante per la destinazione che ha visto il ritorno, ma anche l'aumento dei turisti stranieri in questo mese.

Il dato positivo per il 2020 proviene pertanto dai turisti italiani, i quali, a differenza degli altri anni, hanno dato un grande contributo agli arrivi turistici nella destinazione, ma anche dai turisti stranieri e specialmente tedeschi, i quali, nonostante la pandemia, hanno continuato a scegliere il Lago di Garda nei mesi estivi del 2020.



**Grafico 4.14:** Ricavo complessivo per nazionalità mag-set 2019-2020 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

Il positivo incremento dei turisti nazionali nella destinazione viene confermato anche dal grafico 4.14 che mostra il ricavo complessivo per nazionalità. Anche in questo caso il grafico si riferisce al ricavo complessivo della destinazione, il quale è stato di 13 milioni di euro nel 2020 e di 23 milioni di euro nel 2019.

Il calo dei turisti stranieri nella destinazione si ripercuote anche nel ricavo complessivo generato da questi, il quale è diminuito per ognuna delle nazionalità prese in esame nell'estate 2020; tuttavia a settembre l'incremento dell'occupazione da parte dei turisti stranieri ha portato anche ad un aumento del ricavo complessivo generato da questi.

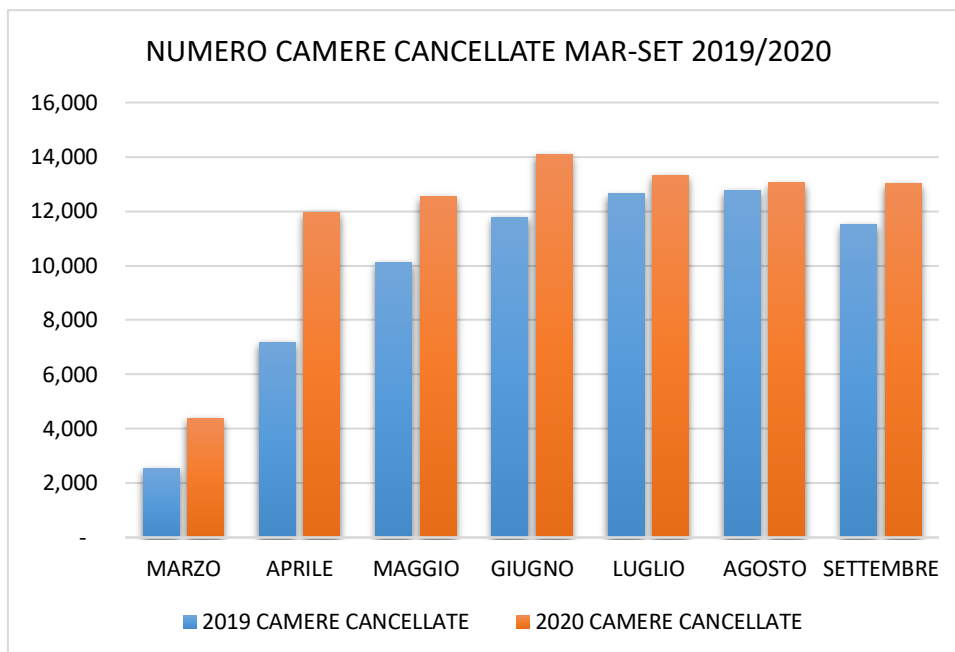
Si osserva inoltre una diminuzione importante nel ricavo generato dai turisti tedeschi e soprattutto inglesi, pari a 2,5 milioni di euro per i primi e più di tre milioni per i secondi; la maggior parte dei ricavi proviene comunque dai turisti di nazionalità tedesca, che rimane, come visto, la principale nazionalità della destinazione.

L'aumento dei turisti italiani è stato accompagnato da un incremento del ricavo complessivo da parte dei visitatori di nazionalità italiana, la quale è stata l'unica nazionalità che ha mostrato una crescita nel ricavo complessivo nel 2020, pari a 460.000€ in più rispetto al 2019, generando nel totale più di 2 milioni di euro, a fronte di 1,7 milioni generati nel 2019; un mese particolarmente positivo è stato ancora una volta agosto, quando il ricavo complessivo generato dagli italiani è stato pari a un milione di euro, in relazione ai 500.000€ dello stesso mese del 2019.

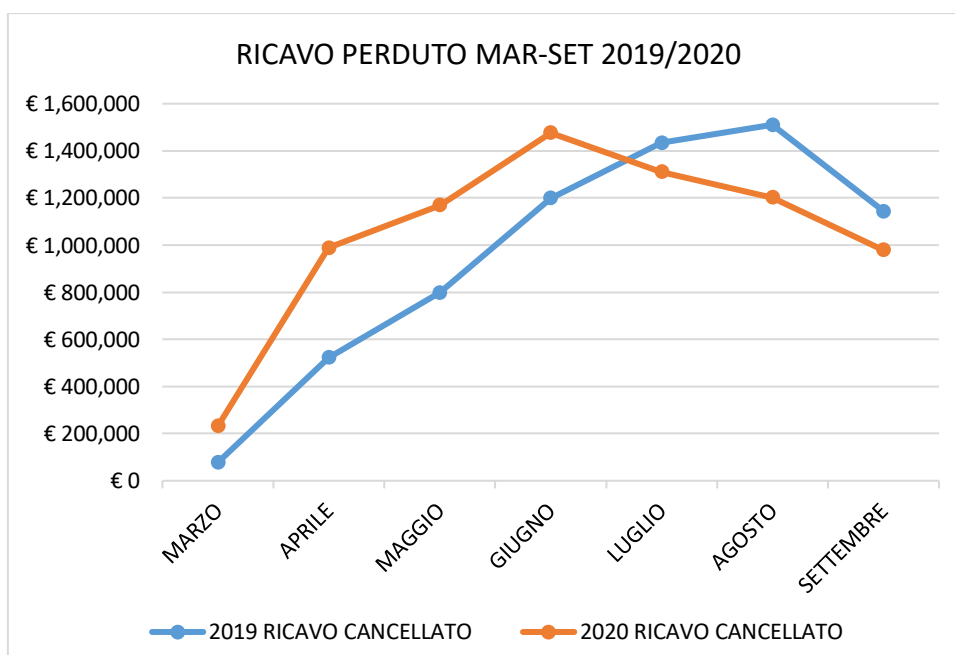
#### 4.7 Le cancellazioni: camere cancellate e ricavo perduto

I grafici che seguono si concentrano invece sulle cancellazioni che le strutture ricettive del Garda Veneto hanno ricevuto nei mesi estivi del 2020; si osservano in particolare il numero di camere cancellate da parte dei clienti e il ricavo perduto a causa delle cancellazioni.

Per questa analisi si è scelto come periodo di riferimento i mesi da marzo, quando è stato annunciato il lockdown nazionale, a settembre.



**Grafico 4.15:** Numero camere cancellate mar-set 2019/2020 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati H-Benchmark, 2020)



**Grafico 4.16:** Ricavo perduto a fronte delle cancellazioni mar-set 2019/2020 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati H-Benchmark, 2020)

Questi dati rappresentano un interessante prospettiva nell'analisi delle performance della destinazione Garda Veneto nel 2020 in quanto mostrano il numero di cancellazioni effettuate dai clienti a causa del Covid-19 e il conseguente ricavo perduto da parte degli esercizi.

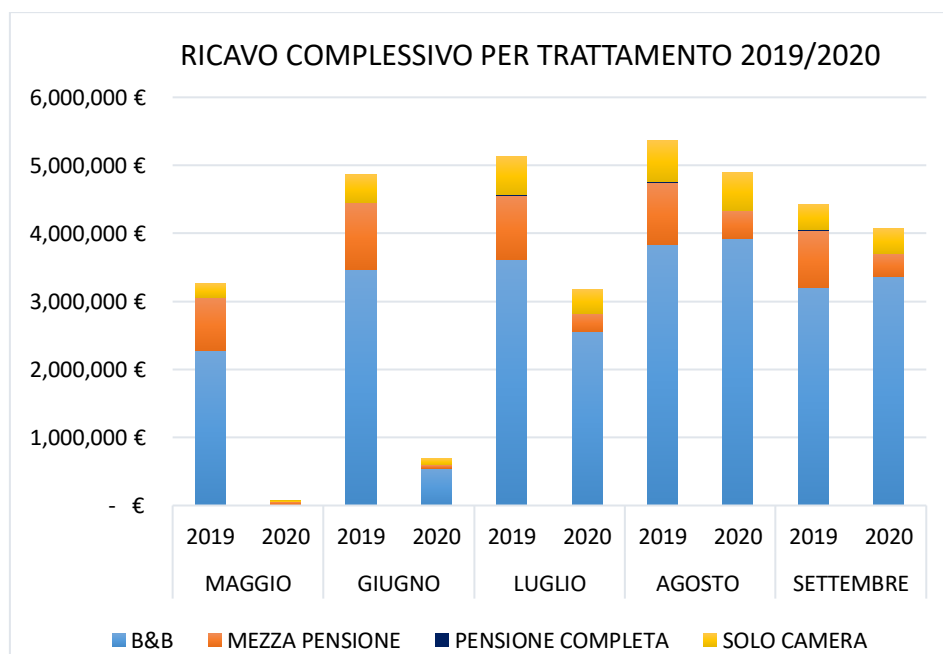
Dal grafico 4.15 si nota innanzitutto che la maggior parte delle camere cancellate da parte dei turisti si sono concentrate nel trimestre aprile-giugno, ovvero quando la situazione

pandemica era critica e la possibilità di potersi spostare per motivi turistici era incerta, infatti in questo periodo sono state cancellate 36.740 camere. Nei mesi di luglio e agosto il numero di camere cancellate è diminuito, sia rispetto ai mesi precedenti, sia rispetto al 2019, come conseguenza di un miglioramento della situazione sanitaria.

Per quanto riguarda invece il ricavo perduto a fronte della cancellazione (Grafico 4.16), la situazione nel 2020 è rimasta pressoché uguale a quella del 2019 con una perdita totale di sette milioni di euro nel 2020 e di sei milioni nel 2019; l'unica differenza risiede nei mesi in cui si è perso maggior denaro: nel 2019 le perdite maggiori si sono avute nel trimestre luglio-settembre, al contrario, come per il numero di camere vendute, nel 2020 la maggior parte del ricavo perduto si è avuto nel quadrimestre marzo-giugno.

#### 4.8 Il trattamento e i canali: ricavo complessivo per tipologia di trattamento e di canale

Si osserva ora come è variato il ricavo complessivo per genere di trattamento nel 2020. Questo studio consentirà di valutare quale tipologia di trattamento è stata maggiormente scelta nei mesi presi in esame e il ricavo complessivo derivante dal trattamento scelto.

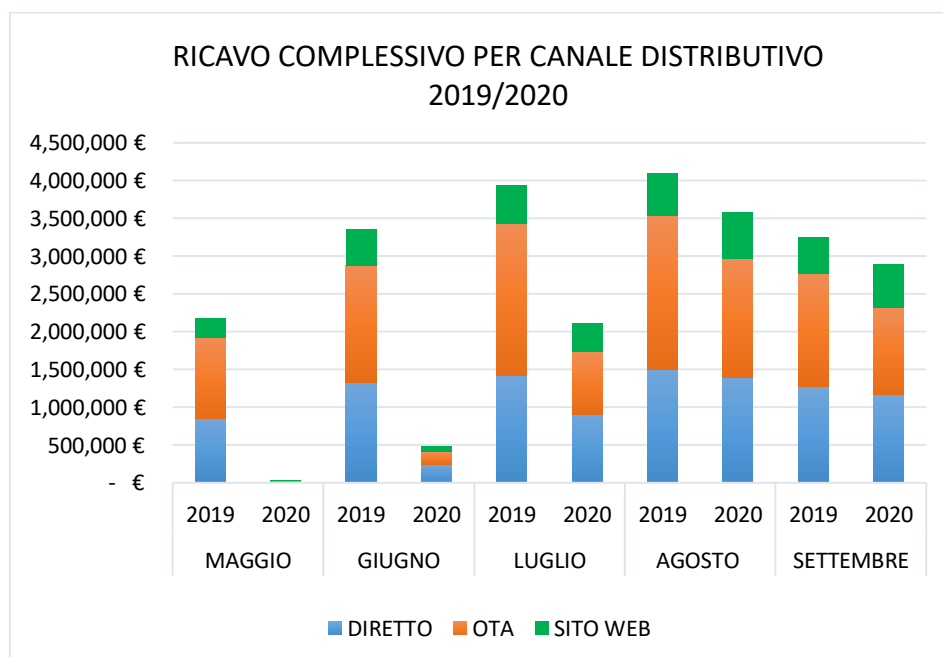


**Grafico 4.17:** Ricavo complessivo per tipologia di trattamento mag-set 2019/2020 Garda Veneto (Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

Si sottolinea che il campione del 2020 comprende 46 strutture con un totale di 1.467 camere, mentre quello del 2019 ne contiene 42 ed un totale di 1.318 camere.

Il grafico 4.17 mostra il ricavo complessivo per tipologia di trattamento nel 2019 e 2020 nei mesi presi in considerazione. Anche in questo caso il grafico fa riferimento al totale del ricavo complessivo generato nelle destinazioni, il quale, come visto nel paragrafo 4.5, è stato di 13 milioni di euro nel 2020 e di 23 milioni nel 2019.

Si osserva innanzitutto che il trattamento scelto in misura maggiore dai turisti nella destinazione è il bed & breakfast, seguito dalla mezza pensione e dalla sola camera; scelta invece in forma minore è la pensione completa. Nel 2020 invece, l'opzione solo camera è stata preferita al trattamento di mezza pensione, infatti il ricavo complessivo dato dalla mezza pensione è stato pari a un milione di euro, mentre quello derivante dal solo alloggio è stato di 1,4 milioni di euro. Da questo grafico si deduce che le strategie più adeguate da adottare per aumentare le entrate dovrebbero essere rivolte perlopiù al trattamento di bed & breakfast e a quello di mezza pensione, ovvero le opzioni preferite dai turisti del Lago di Garda Veneto e anche quelle più redditizie per la destinazione stessa.



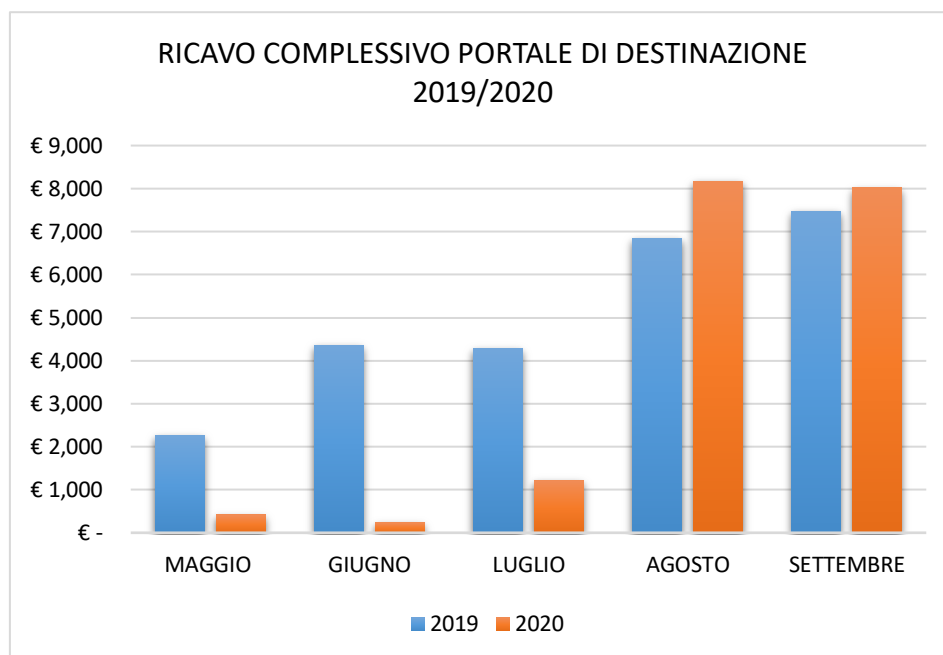
**Grafico 4.18:** Ricavo complessivo per canale distributivo mag-set 2019/2020 Garda Veneto (Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

Nel grafico 4.18 invece, si osserva il ricavo complessivo generato dai canali distributivi; in questo caso il campione del 2020 comprende 43 strutture con un totale di 1.386 camere, mentre quello del 2019 ne contiene 39 ed un totale di 1.237 camere. Sono stati scelti in

questo caso i tre principali canali ovvero diretto, OTA e sito web, sono stati esclusi invece i GDS (Global Distribution System) e gli altri canali non specificati. Questa analisi è interessante per la destinazione in quanto permette di capire quali canale i turisti scelgono per le loro prenotazioni e di conseguenza su quale di questi è più vantaggioso investire.

Come si nota dal grafico la maggior parte dei ricavi proviene dal canale diretto e dalle OTA (Online Travel Agency), il canale diretto tuttavia ha acquisito un'importanza maggiore nel 2020 rispetto al 2019, a causa probabilmente dell'incertezza generata dalla situazione sanitaria che ha portato i turisti a scegliere il canale diretto per avere un contatto con gli operatori dei servizi ricettivi.

Le OTA nel 2020 infatti, hanno conosciuto una perdita superiore rispetto a quella osservata dal canale diretto: quattro milioni di euro per le OTA a fronte dei due milioni persi dal canale diretto.



**Grafico 4.19:** Ricavo complessivo generato dal portale di destinazione mag-set 2019/2020  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

Un altro aspetto importante da sottolineare è la perdita di ricavo generata dalle prenotazioni effettuate tramite il portale di destinazione. Il grafico 4.19 mostra infatti il ricavo complessivo generato dal portale di destinazione nei mesi presi in esame nel 2019 e 2020. Come si osserva dal grafico, tali ricavi hanno subito un forte calo soprattutto nei mesi di maggio, giugno e luglio del 2020, mentre nei mesi di agosto e settembre il ricavo

generato è aumentato rispetto agli stessi mesi del 2019, anche se questo incremento non ha compensato la perdita dei mesi precedenti. Come già affermato nel terzo capitolo, la promo-commercializzazione è una strategia di marketing molto importante per la destinazione in quanto permette al turista di prenotare l'intera vacanza nello stesso momento e nello stesso canale di contatto con la destinazione (Franch, 2010). Per questi motivi il portale di destinazione e la possibilità di ricevere le prenotazioni direttamente da questo, è uno strumento molto importante per la destinazione e il calo subito nel 2020 deve essere un monito per implementare adeguate strategie di marketing, non solo per compensare questa perdita, ma anche per migliorare nel complesso questo servizio.

#### 4.9 Sguardo di insieme sulle performance di destinazione nel 2020

Si osservano ora le performance della destinazione Garda Veneto nell'estate 2020, confrontandole con quelle del 2019 e con quelle del Garda Trentino, attraverso una tabella riassuntiva che raggruppa i principali indicatori studiati nel presente capitolo per le due destinazioni per i mesi presi in considerazione; ovviamente i dati rappresentano una media del periodo studiato, tranne per gli arrivi alberghieri i quali sono indicati con il totale dei cinque mesi (Tabella 4.20). Si sottolinea che per quanto riguarda le percentuali dei turisti italiani e stranieri, per la destinazione Garda Veneto sono stati utilizzati i dati relativi agli arrivi nel comprensorio "lago" della regione del Veneto, mentre per il Garda Trentino sono stati utilizzati gli arrivi negli esercizi alberghieri, in quanto i dati relativi alla destinazione in generale non sono disponibili. Per quanto concerne invece la variazione percentuale dal 2019 al 2020, il dato per entrambe le destinazioni si riferisce agli arrivi nelle strutture alberghiere.

	<b>GARDA VENETO 2020</b>	<b>GARDA TRENTINO 2020</b>	<b>GARDA VENETO 2019</b>	<b>GARDA TRENTINO 2019</b>
<b>ARRIVI ALBERGHIERI</b>	461.787	225.179	931.912	372.119
<b>VAR. % 2019/2020</b>	-50%	-39%	-	-
<b>% ITALIANI</b>	38%	45%	22%	21%
<b>% STRANIERI</b>	62%	55%	78%	79%
<b>PERMANENZA MEDIA</b>	3,3 giorni	3,2 giorni	3,7 giorni	3,6 giorni
<b>TASSO DI TURISTICITÀ</b>	28,9	11,4	60	17,3
<b>GRADO DI UTILIZZO LORDO ALBERGHIERO</b>	31%	51%	70%	78%
<b>RICAVO COMPLESSIVO</b>	€ 13 milioni	-	€ 23 milioni	-
<b>REV-PAR</b>	€ 68,90	-	€ 103,40	-
<b>TREV-PAR</b>	€ 77,00	-	€ 118,50	-
<b>NAZIONALITÀ PRINCIPALE</b>	Tedesca	-	Tedesca	-
<b>SECONDA NAZIONALITÀ</b>	Italiana	-	Inglese	-
<b>TRATTAMENTO PRINCIPALE</b>	B&B	-	B&B	-
<b>CANALE PRINCIPALE</b>	Canale Diretto e OTA	-	OTA	-

*Tabella 4.20: Riassunto performance Garda Veneto 2020 e confronto con le performance del 2019 e del Garda Trentino  
(Fonte: elaborazione personale, 2020)*

Come affermato nel paragrafo 4.1, gli arrivi negli esercizi alberghieri del Lago di Garda Veneto sono stati più cospicui rispetto a quelli registrati nel Garda Trentino nell'estate del 2020 e questo risultato trova conferma anche nel tasso di turisticità che risulta essere più alto in Veneto, tuttavia la riva veneta del Lago ha risentito maggiormente degli effetti del Covid-19 e le perdite in termini di arrivi sono state maggiori rispetto a quelle registrate nella sponda trentina. Nello specifico, il Garda Veneto ha subito un calo del 50% negli arrivi nelle strutture alberghiere, mentre il Garda Trentino del 39%. Altro dato interessante riguarda il numero di turisti italiani nelle due destinazioni: in entrambe il Covid-19 ha causato una diminuzione degli arrivi stranieri, ma in compenso sono stati molti i turisti italiani che hanno scelto il Lago nell'estate del 2020, soprattutto nel Garda Trentino dove quasi la metà dei turisti della destinazione sono stati italiani, contrariamente a quanto solitamente si verificava negli anni passati quando la domanda



era composta soltanto per il 20% circa da visitatori italiani. Il grado di utilizzo lordo alberghiero invece, come visto nei paragrafi 4.3 e 4.3.1, si discosta leggermente da quanto detto finora, in quanto il dato risulta più alto nel Garda Trentino dove più della metà delle camere sono state occupate: 51%, a fronte del 30% del Garda Veneto. Si sottolinea però, come già evidenziato, che tale risultato deriva da un minor numero di strutture nella riva trentina, sebbene il dato sia comunque positivo per la destinazione Garda Trentino in sé che, anche in questo caso, ha subito un calo meno sostenuto rispetto al Garda Veneto.

In merito ai dati forniti dalla piattaforma H-Benchmark, si sottolinea in particolar modo la nazionalità italiana che nel 2020 si è rivelata la seconda nazionalità tra le principali sei nel Garda Veneto ed ha rappresentato un'importante fonte di entrata per la destinazione, che ha visto un drastico calo del ricavo generato dai turisti stranieri, in particolare tedeschi ed inglesi. Canale diretto e OTA sono risultati invece i principali canali di distribuzione, mentre il B&B il principale trattamento scelto dai turisti nell'estate 2020.

In linea generale quindi, se da un lato il Garda Veneto ha conosciuto gli effetti della pandemia e ha visto diminuire drasticamente il numero di arrivi turistici e il fatturato con una perdita di 10 milioni di euro dal 2019 al 2020, dall'altro lato gli arrivi nei mesi di agosto e settembre, l'aumento dei turisti italiani e la fiducia accordata dai turisti stranieri, hanno rappresentato un segnale positivo per la destinazione, compensando, anche se solo parzialmente, la perdita subita nei primi mesi presi in esame. Il Garda Trentino, d'altro canto, si è dimostrata una destinazione capace di affrontare e limitare gli effetti del virus, continuando ad attirare turisti e mostrando performance abbastanza positive.



## CAPITOLO 5

### Strategie per il rilancio della destinazione

#### 5.1 Le crisi e i disastri in ambito turistico

Il termine “crisi” è ampiamente utilizzato nel contesto scientifico, ad esempio in medicina, in psicologia, ma anche in economia, ciononostante la definizione di questo termine varia in base all’ambito in cui esso viene applicato. In letteratura sono diversi i riferimenti al concetto di “crisi”, ma la spiegazione più chiara e completa è quella fornita da Moriera (2007): “le crisi sono momenti di intensa incertezza caratterizzati da imprevedibilità e perdita di controllo sulle funzioni chiave del sistema”. Tuttavia, secondo Keown-McMullan (1997) la crisi, specialmente per un’azienda, non deve essere vista solo come un momento negativo, ma può essere considerata come una svolta in cui “il senso di urgenza e la velocità con cui le decisioni devono essere prese sono le componenti chiave”, in questo senso quindi, la crisi può essere intesa come un’occasione per cambiare e migliorare.

Il concetto di “crisi” si distingue a sua volta dal concetto di “disastro” per la rapidità con cui questo avviene: nello specifico, le crisi tendono ad essere più prevedibili, causate spesso da azioni antropologiche e hanno generalmente una durata più lunga, mentre i disastri sono solitamente improvvisi e imprevedibili, generati da forza naturali e hanno una durata più breve rispetto alle crisi poiché richiedono una risposta immediata (COMCEC, 2017).

Per quanto concerne invece il concetto di crisi specificatamente nell’ambito turistico, questo è definito da Law e Prideaux (2005) come un evento che crea uno shock all’intera industria turistica con il conseguente emergere di una situazione avversa. Il settore turistico è tra le industrie più sensibili alle crisi in quanto nel turismo, come già affermato nel primo capitolo, sono coinvolte numerose attività ed industrie, pertanto una crisi che colpisce il turismo ha ripercussioni a lungo termine sull’economia della destinazione, ma anche su quella dell’intero paese e viceversa (Heath, 1998; Faulkner, 2001; Blake and Sinclair, 2003; Santana, 2004).

Ogni crisi in ambito turistico è diversa e diverse sono anche le strategie che devono essere implementate per il rilancio del settore. La prima e più importante azione da intraprendere per mitigare gli effetti della crisi è quella di riconoscere il tipo di crisi per

attuare specifici piani d'intervento. L'UNWTO (2011) distingue cinque tipologie di crisi che possono colpire il turismo, ognuna delle quali, secondo il WTTC (2016) ha differenti tempi di recupero:

- 1) Crisi ambientali: includono eventi geologici, come eruzioni vulcaniche, terremoti e tsunami, eventi straordinari come uragani, incendi e tornado, ma anche eventi ambientali causati dall'uomo come ad esempio inquinamento e deforestazione. Questi disastri hanno un impatto diretto sull'ambiente e quindi sul turismo del territorio e richiedono specifici piani d'azioni volti alla ripresa dell'industria turistica nel periodo post-catastrofe. Esempi di queste crisi sono lo tsunami del 2004 nell'Oceano Indiano, l'uragano Katrina nel New Orleans del 2010 e lo sbiancamento dei coralli della Barriera Corallina australiana causato dall'aumento della temperatura dell'oceano. Il tempo di recupero, secondo il WTTC, è di circa 24 mesi;
- 2) Crisi sociali e politiche: fanno parte di questa tipologia le guerre, gli attacchi terroristici, i disordini di carattere politico, i colpi di Stato, ma anche l'alto livello di criminalità di un paese. Eventi di questo tipo frenano i flussi turistici all'interno del territorio e il rilancio del turismo dopo crisi di questo tipo può essere molto lungo a causa del timore da parte dei turisti dell'insorgenza di altri episodi simili. Eventi chiave in questo caso sono l'attacco alle Torri Gemelle del 2001, l'attentato ai trasporti pubblici di Londra del 2005 e le proteste in Nord Africa e Medio Oriente nel 2010. Il tempo di recupero in questo caso è di circa 13 mesi;
- 3) Crisi tecnologiche: in questa categoria rientrano ad esempio gli incidenti nei mezzi di trasporto pubblici che causano un rallentamento del turismo internazionale. Esempi storici sono il naufragio della Costa Concordia nel 2012 e l'attentato all'aereo russo Metrojet nel 2015. Come per gli attacchi terroristici, anche questo tipo di crisi ha un tempo di recupero di circa 13 mesi;
- 4) Crisi economiche: recessioni globali, economie nazionali deboli, improvvisi cambiamenti del tasso di cambio possono provocare un rallentamento dei flussi turistici e alterare la propensione di viaggio da parte dei turisti. Un chiaro esempio, come visto nel secondo capitolo, è la crisi economico-finanziaria del 2008. Il tempo di recupero in questo caso è molto più lungo, pari a circa 27 mesi;
- 5) Crisi legate alla salute: l'epidemia di SARS del 2002-2004 e l'epidemia da virus Ebola del 2014-2016 sono casi di malattie che hanno causato un brusco freno al

turismo internazionale. In generale si possono distinguere due categorie: le epidemie a livello macro e le epidemie a livello micro, dove le prime hanno conseguenze dirette sui residenti e sui turisti (SARS, Ebola), mentre le seconde derivano principalmente dalla scarsa igiene e sicurezza da parte dei fornitori di servizi (focolaio di malattia nel Gran Bahia Principe nella Repubblica Dominicana nel 2007). In questo caso il tempo di recupero è di 22 mesi circa.

La crisi prodotta dal Covid-19 potrebbe rientrare in quest'ultima categoria, tuttavia i tempi di recupero per questa crisi sono ancora molto incerti e potrebbero essere più lunghi, avendo essa colpito tutte le regioni del mondo. Ciononostante, è ancora prematuro ipotizzare tempi di ripresa per una pandemia ancora in atto, per questo motivo il Covid-19 non è stata menzionato tra le altre crisi legate alla salute.

Tutte queste tipologie di crisi colpiscono direttamente il settore turistico della destinazione o dell'intero paese poiché, o pregiudicano l'utilizzo di strutture e infrastrutture utilizzate abitualmente anche dai turisti, o perché condizionano il comportamento dei visitatori. Questo fa sì che il flusso turistico diminuisca e di conseguenza anche tutte le attività direttamente legate al turismo ne risentono, provocando perdita di posti di lavoro, riduzione del fatturato delle imprese coinvolte e diminuzione delle entrate per il governo (Law *et al.*, 2005). La globalizzazione dell'industria turistica e la trasformazione del turismo in un business globale hanno inoltre determinato un nuovo scenario, dove le crisi turistiche locali influenzano anche le industrie turistiche dei paesi limitrofi o addirittura il turismo al livello mondiale (Maditinos *et al.*, 2008). Per questi motivi è fondamentale per ogni destinazione ed ogni paese avere un piano d'azione e delle strategie chiare volte a prevenire e gestire eventuali crisi in ambito turistico. Come sostiene Pearson (2002) infatti, non c'è modo per evitare una crisi, l'unico modo per minimizzare i suoi effetti è quello di prepararsi per gestirla efficacemente.

### *5.1.1 Le fasi della gestione della crisi*

Se è vero che ogni crisi può essere considerata unica e necessita di specifiche strategie per essere gestita, è altrettanto vero che il ciclo di vita di una crisi può essere descritto attraverso sei fasi, ognuna delle quali di lunghezza variabile. Per ognuna di queste fasi

inoltre, sono necessari determinati piani d'azione volti a mitigarne gli effetti. In letteratura sono presenti diversi framework che rappresentano questi step, ma il più famoso e utilizzato è quello di Faulkner del 2001 (Figura 5.1).

No.	Stage	Principal strategies & actions	Key stages
1	Pre-event	Contingency planning	Prevention, based on known information
2	Prodromal (onset of crisis situation)	Initiation of contingency plan	Response
3	Emergency	Protective actions during crisis	Response
4	Intermediate	Short-term needs addressed, clear communication strategy in place	Response
5	Recovery	Rebuilding/restoring infrastructure, facilities, and tourist attractions, coordinated and sustained marketing response	Stimulation of recovery
6	Resolution	Review of actions taken to feed into further contingency plans	Prevention, based on new learning

*Figura 5.1: Faulkner's tourism crisis management framework  
(Fonte: COMCEC, 2017)*

Faulkner distingue sei diverse fasi: la prima fase è quella del pre-evento, ovvero quella della prevenzione, quando deve essere preparato un piano di emergenza per la gestione delle crisi; la seconda invece è la fase prodromica ovvero quando è evidente che una crisi o un disastro è imminente; la terza fase è quella di emergenza, ossia quando la crisi ha colpito il territorio e sono quindi necessarie azioni per proteggere il territorio e le persone. Questa fase è seguita da quella intermediaria, quando i bisogni delle persone sono già stati soddisfatti e l'obiettivo è quello di ripristinare i servizi della comunità; la fase successiva è quella del recupero che prevede il totale ripristino alla normalità, ma sono necessarie anche attività di marketing e di promozione per il territorio; infine, l'ultimo step è quello della risoluzione, quando la precedente routine è stata recuperata o addirittura migliorata.

È chiaro che per ognuna di questa fasi sono necessarie determinate strategie: nella prima fase è importante ad esempio una valida pianificazione, stabilire un Disaster Management Team (DMT), sviluppare un piano strategico di gestione delle crisi e soprattutto una forte formazione. Nella seconda fase invece, quando la crisi è ormai imminente, è essenziale un sistema di allarme e delle strutture sicure; mentre nella terza fase si devono attuare azioni immediate e protettive; la quarta e quinta fase invece richiedono la ricostruzione

delle infrastrutture e delle attrazioni turistiche, mentre la sesta e ultima fase prevede la valutazione delle azioni intraprese e l'eventuale revisione dei propri piani di emergenza. Questo framework aiuta a comprendere quanto sia importante la prevenzione per la gestione delle crisi in ambito turistico: capire il tipo di rischio a cui un territorio è soggetto e avere chiare le fasi e le azioni da seguire è essenziale per definire i giusti interventi e limitarne i danni. Se durante la prima fase vengono stabilite le responsabilità e un piano d'azione, diventerà più semplice poi gestire i periodi di crisi e mettere in atto i diversi interventi.

## 5.2 Il Destination Crisis Management

Le crisi che colpiscono il settore turistico, come ampiamente sostenuto, sono inevitabili e il più delle volte imprevedibili, ciononostante le destinazioni possono ridurre gli effetti negativi derivanti dalle crisi e facilitare il recupero attraverso strategie di gestione efficaci ed efficienti, le quali risultano essere particolarmente importate per l'industria turistica. Anche nel caso della crisi prodotta dal Covid-19 è fondamentale che tutte le destinazioni abbiano un'efficace strategia di gestione delle crisi per supportare e rilanciare il proprio territorio dal punto di vista turistico.

Posta la definizione di "crisi" e di "destinazione", il destination crisis management può essere visto come la "pianificazione e la gestione della crisi turistica per proteggere gli interessi dell'industria, dei turisti e degli stakeholder coinvolti e per tentare di contenere ogni danno di lungo termine" (Henderson, 2012). Questa definizione proposta da Henderson include pertanto, sia l'importanza della creazione di piani strategici d'azione per prevenire e limitare i danni generati dalle crisi, ma anche lo scopo ultimo di tale pianificazione, ovvero quello di proteggere gli stakeholder e i turisti stessi, nonché l'industria turistica in generale. Altro aspetto rilevante in questa prospettiva è la co-pianificazione e la cooperazione tra imprenditori e DMO per ridurre al massimo le possibili cause di crisi.

Il destination crisis management ricopre quattro principali funzioni, già parzialmente studiate nel precedente paragrafo 5.1.1: preparazione, risposta, mitigazione e recupero. La preparazione consiste nel cercare di ridurre il più possibile i danni provocati da eventuali crisi, migliorare le operazioni di risposta e soprattutto preparare le

organizzazioni a rispondere efficacemente in caso di disastri attraverso specifici piani di gestione. Lo scopo della risposta è invece quello di fornire assistenza, ridurre le probabilità di ulteriori danni e velocizzare le operazioni di recupero. La mitigazione invece è una funzione che dovrebbe essere intrapresa prima dell'insorgenza della crisi ed ha l'obiettivo di eliminare o ridurre il rischio di catastrofi. Questa funzione può essere intrapresa anche dopo l'arrivo della crisi quando coloro che si occupano della gestione della destinazione mettono in pratica quanto appreso in preparazione alla crisi. Esempi di strategia di mitigazione includono regolamenti di gestione del territorio, zonizzazione urbanistica sismica o delle inondazioni e programmi di educazione pubblica come campagne di sensibilizzazione sugli tsunami o sui sisma. La funzione di recupero invece, consiste nel riportare la destinazione ai livelli precedenti alla crisi (Gray *et al.*, 2011).

Come visto anche nel primo capitolo e in particolare nel modello di competitività turistica di Ritchie e Crouch (vedasi paragrafo 1.2.1), la competitività di una destinazione si basa anche sulla capacità di gestire eventuali crisi che la possono danneggiare ed è pertanto essenziale per una destinazione sapere affrontare e riprendersi da possibili crisi e disastri per salvaguardare, ma anche migliorare la propria competitività.

La DMO riveste un ruolo fondamentale nel destination crisis management, in particolare modo essa ricopre due ruoli durante la gestione delle crisi: implementare efficaci strategie di comunicazione della crisi utili per ridurre la copertura mediatica negativa e coniugare il settore pubblico e quello privato e sviluppare piani di marketing per il rilancio della destinazione stessa (Blackman *et al.*, 2008). La questione della cooperazione è particolarmente rilevante per il destination crisis management, dal momento che l'industria turistica è caratterizzata dalla presenza e dal coinvolgimento di diverse attività, non sempre interconnesse tra di loro. Questa frammentazione rende difficile il raggiungimento di un livello di coordinamento necessario per affrontare i momenti di crisi e di emergenza. Alcuni autori infatti, come ad esempio Heath (1995), sostengono un approccio orientato verso la leadership, per prendere decisioni veloci ed efficaci, soprattutto in caso di emergenza; mentre altri (De Sausmarez, 2004; Henderson, 2007) suggeriscono la necessità di prendere decisioni rapide guidate dal consenso, attraverso la creazione di team inter-funzionali di gestione delle crisi. Questo secondo approccio, maggiormente approvato dagli studiosi, consentirebbe dunque di prendere decisioni rapide e sostenute da un team coeso di professionisti del settore.



Tra i più efficienti piani di gestione della crisi in ambito turistico (tourism crisis management plan) da parte delle DMO, si trova quello dello stato australiano di Queensland. Il piano è stato realizzato a seguito dell'attentato dell'11 settembre alle Torri Gemelle con lo scopo di rispondere rapidamente e adeguatamente agli shock che possono colpire l'industria turistica e minimizzarne le conseguenze negative. Il piano è stato sviluppato seguendo un approccio interdisciplinare per poter affrontare tutti gli aspetti della crisi. Esso è diviso in tre piani di attivazione: il primo livello riguarda gli impatti a breve termine e relativi al turismo locale/regionale; il secondo livello è una riduzione dei viaggi nazionali e/o internazionali nello Queensland, mentre il livello tre riguarda un impatto significativo e a lungo termine per l'industria. Il piano include inoltre diverse tipologie di strategie, tra cui: comunicazione, ricerca, marketing e sviluppo e assistenza alle imprese e all'industria.

Oltre a questo, altri esempi significativi di piani di gestione sono forniti dal Washington DC Convention and Tourism Corporation (WCTC) e dall'Orlando Convention and Visitors Bureau (Gray *et al.*, 2011).

### *5.2.1 Destination marketing*

Un'altra importante disciplina collegata direttamente al destination crisis management è il destination marketing. Il destination marketing può essere definito come "la disciplina che si occupa del collegamento strategico tra la destinazione e i mercati di sbocco" (Franch, 2010). L'obiettivo principale del destination marketing è quindi quello di capire la natura dell'interazione tra visitatori e fornitori di una destinazione turistica. Questa attività è indispensabile nel mercato altamente competitivo degli ultimi anni, sia per le destinazioni emergenti, sia per quelle già affermate per mantenere il proprio vantaggio competitivo (Mihalic, 2000; Enright e Newton, 2004; Kayar e Kozak, 2010). L'attività di destination marketing rientra quindi tra l'alveo di responsabilità della DMO (vedasi paragrafi 1.1 e 1.2) e si indirizza non solo ai turisti attuali e potenziali, ma anche alle organizzazioni di outgoing come tour operator e compagnie di trasporto, ai media e al comparto di comunicazione in genere. Il destination marketing non si occupa però soltanto di attività promozionali volte a diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione, ma interviene anche per facilitare i processi di commercializzazione e per

migliorare l'attrattività dell'offerta lavorando sul prodotto e sull'adeguatezza rispetto ai gusti e alle necessità dei propri clienti. Lo scopo principale del destination marketing è quindi quello di aumentare la domanda nella destinazione mantenendo un vantaggio competitivo sostenibile nelle mente del visitatore, diventando una destinazione popolare e facilmente riconoscibile.

Sono sostanzialmente otto le fasi del destination marketing identificate dall'organizzazione Destination Marketing Association International: identificare gli elementi di attrattiva della destinazione; fare un elenco dell'attuale offerta turistica della destinazione; valutare la qualità del prodotto e l'esperienza complessiva del visitatore; sviluppare nuove attrazioni e servizi di supporto; utilizzare un efficace immagine e marchio di destinazione; comunicare ai target prioritari (segmentazione); integrare tecniche promozionali tradizionali e moderne; implementare il marketing relazionale (Harrill, 2005). Franch (2010) invece sintetizza questi otto passaggi in tre macro-attività del destination marketing: promozione e comunicazione turistica; azione sull'offerta turistica che prevede la trasformazione delle risorse e delle attività della destinazione in veri e propri prodotti da proporre al mercato e promo-commercializzazione ovvero la capacità di trasformare l'offerta in prodotti vendibili direttamente sul mercato e quindi direttamente dalla pagina web della destinazione. Tra queste attività la più importante, soprattutto nell'ottica di destination crisis management, è quella di promozione e comunicazione intesa come quell'insieme di azioni che mira ad accrescere la notorietà e a migliorare l'immagine di una destinazione al fine di attirare il turista e spingerlo all'acquisto (Franch, 2010). Tra le azioni di promozione turistica si ritrovano la presenza nelle fiere, la redazione e divulgazione di cataloghi e brochure, la relazione con i media, l'e-marketing e l'utilizzo ottimale del sito web di destinazione. Fra gli elementi fondamentali e distintivi di un territorio, un ruolo primario viene giocato dalla presenza di un marchio, ovvero un segno distintivo dotato di un nome, logo e colore che racchiudano l'identità e la personalità della destinazione, con una posizione distintiva che si traduce in una forte brand equity in grado di influenzare i comportamenti d'acquisto e di conseguenza generare ricavi turistici (Franch, 2010).

Risulta pertanto evidente quanto tutte queste azioni acquisiscano maggiore importanza e debbano essere intensificate nella fase di rilancio di una destinazione dopo, ma anche durante la crisi stessa: comunicazione proattiva e positiva, l'utilizzo dei social media e la

promozione del proprio territorio sono strategie di marketing fondamentali affinché la destinazione possa tornare ad essere competitiva.

### *5.2.2 Strategie per le DMO*

Come spiegato nel paragrafo 5.1.1, ogni fase operativa della gestione della crisi richiede specifiche azioni che devono essere intraprese per prevenire e ridurre il più possibile i danni nella destinazione turistica. Vista la tematica dell'intero elaborato, nel presente paragrafo verranno descritte nello specifico le azioni dell'ultima fase della gestione, ovvero quella del recupero. Anche se attualmente la crisi sanitaria non è ancora stata superata, tali azioni possono comunque essere attuate per aiutare la destinazione a promuoversi e rilanciarsi. Di seguito verranno quindi illustrate alcune misure utili al rilancio dell'industria turistica di una destinazione tratte da diversi studi e fonti:

- Comunicazione e riposizionamento dell'immagine di destinazione: nella fase del rilancio della destinazione diversi studi concordano sull'importanza dell'attività di comunicazione. Indipendentemente dalla tipologia di crisi, il modo migliore per rispondere è quello di fornire informazioni tempestive, accurate, credibili, e trasparenti, in modo tale che tutti gli stakeholder coinvolti possano agire e i turisti stessi possano mettersi al sicuro. È inoltre fondamentale rispondere velocemente alle domande e alle richieste di informazioni, essere costantemente aggiornati e cooperare con i media (UNWTO, 2011).

Durante le attività di comunicazione è necessario essere proattivi, promuovendo ciò che si sta facendo per rilanciare la destinazione, fornendo informazioni utili, mappe e foto; inoltre è altrettanto determinante cercare di trasmettere notizie positive, anche se non direttamente collegate al settore turistico, ma che comunque hanno lo scopo di presentare un'immagine positiva e propositiva del territorio (APEC, 2006). Sebbene la cooperazione e lo stretto contatto con i giornalisti sia un buon modo per promuovere la destinazione nella fase di recupero, al giorno d'oggi e nell'era digital è fondamentale anche la presenza sul web e sui social network. Attraverso i social media è possibile raggiungere direttamente i propri clienti e questo diventa ancora più importante per rilanciare la destinazione quando la gestione di una corretta reputazione di un territorio è essenziale per il

suo rilancio; l'utilizzo responsabile dei canali di comunicazione digitali come e-mail marketing, advertising, sito web di destinazione e social media possono mitigare le conseguenze delle crisi sul settore turistico influenzando il comportamento e le azioni dei visitatori (UNWTO, 2011). Modificare e riposizionare l'immagine della destinazione diffondendo messaggi volti a rassicurare i turisti incoraggiandoli a ritornare è tra le prime e principali azioni di marketing per rilanciare il territorio (COMCEC, 2017).

- **Promozioni:** l'introduzione di offerte e promozioni speciali è una strategia utilizzata frequentemente dall'industria turistica nei momenti di crisi per attirare nuovi turisti e nuovi segmenti di mercato. Innanzitutto è determinante rivolgere particolari offerte ai segmenti di nicchia che scelgono la destinazione per soddisfare specifiche necessità e ai clienti fidelizzati, questi segmenti infatti difficilmente cambieranno meta, anche dopo particolari crisi e per questo motivo creare promozioni ad hoc aiuterà a garantire la loro fidelizzazione. È inoltre proficuo creare offerte a prezzo speciale, il che non significa necessariamente abbassare tutti i prezzi, bensì offrire un buon rapporto qualità-prezzo, creando ad esempio pacchetti di soggiorni più brevi che aiuteranno i flussi a riprendersi. È importante rivolgersi anche ad altri segmenti di mercato più promettenti, specialmente nei periodi di post-crisi, come ad esempio ai turisti della zona. Il turismo domestico infatti può compensare la mancanza di domanda estera nei periodi di crisi e di post-crisi.

Oltre alla creazione di offerte promozionali, l'organizzazione di eventi speciali e meeting nella destinazione dà la possibilità di promuoversi e mostrarsi ai turisti e ai tour operator. Infine, come già evidenziato più volte, intensificare le collaborazioni tra i diversi enti e attività all'interno della destinazione e il settore pubblico e privato è essenziale per un rapido ed efficace recupero (APEC, 2006).

- **Sicurezza per il futuro:** dopo una crisi è necessario rivedere ed eventualmente rivalutare i sistemi di sicurezza per assicurarsi che essi siano adeguati, inoltre è indispensabile ottimizzarne la qualità attraverso indagini sulla percezione dei visitatori e la raccolta di feedback (APEC, 2006).

Oltre a ciò è altrettanto importante cambiare e migliorare la percezione della destinazione nei turisti diffondendo un'immagine positiva e sicura della stessa. Un approccio basato ancora una volta sulla comunicazione e volto a migliorare la

percezione del rischio da parte dei visitatori in una destinazione è considerato un elemento chiave nelle strategie di recupero del turismo (Scott *et al.*, 2008).

- Ricerca: affinché si possano implementare delle efficaci strategie di marketing promozionale, è fondamentale studiare le percezioni dei visitatori sulla destinazione. Verificare la loro disponibilità di viaggio e le loro impressioni riguardo al territorio e fornire tali informazioni a coloro che si occupano di promozione della destinazione, permetterà loro di adattare le campagne marketing e correggere le eventuali concezioni negative. Tra le principali fonti di informazione sull'identificazione del rischio per i viaggiatori, ci sono gli "avvisi di viaggio" (*Travel Advisories*) emessi da vari governi in tutto il mondo. Un interessante esempio è quello proposto dal Dipartimento Australiano degli Affari Esteri e Commercio (DFAT) il quale monitora costantemente la situazione in più di 140 paesi internazionali e offre consigli ai turisti attraverso il proprio sito web riguardo malattie, criminalità, eventi sismici e meteorologici. I consigli di viaggio da parte dei governi nazionali, soprattutto in questo momento storico, stanno assumendo sempre maggiore importanza nel processo decisionale dei viaggiatori sull'idoneità delle destinazioni turistiche, di conseguenza è necessario che le informazioni fornite siano credibili e trasparenti e soprattutto basate su un'oggettiva valutazione del rischio (APEC, 2006).
- Formazione e professionalità: come sottolineato anche nei paragrafi e capitoli precedenti, la formazione di professionisti nel settore del turismo e dell'ospitalità è essenziale per fronteggiare eventuali crisi di settore. È necessario non solo formare il personale che si interfaccia in prima linea con i turisti, ma anche che conosca e sia in grado di mettere in pratica ed eventualmente migliorare le procedure di sicurezza in caso di crisi (COMCEC, 2017).

### 5.2.3 *Best practices nella gestione delle crisi in ambito turistico*

Gestire e rilanciare una destinazione dopo una crisi in ambito turistico non è dunque facile, specialmente se non si è sufficientemente preparati e formati. Esistono tuttavia delle best practices sul panorama internazionale nella gestione delle crisi in ambito turistico e nel presente paragrafo verranno descritte alcune di queste best practices che

riguardano nello specifico crisi legate alla salute: epidemia da SARS, Asia- Pacifico, 2003; influenza aviaria, Turchia, 2006; influenza suina, Messico, 2009.

L'epidemia da SARS fu una malattia respiratoria acuta iniziata nel novembre del 2002 in Cina e diffusasi in diverse regioni del mondo, contagiando più di 8.000 persone (Ilpost.it, 2020). L'epidemia da SARS ebbe conseguenze dirette anche sul settore turistico poiché molte persone, dal 2002 al 2004 circa, scelsero di non viaggiare, non solo verso le destinazioni colpite dalla SARS, ma anche in tutta la regione di Asia-Pacifico; tutte le destinazioni della regione soffrirono una perdita di più di 14 milioni di turisti nei primi sei mesi del 2003. Questa crisi richiese un forte impegno per rilanciare le destinazioni e combattere la paura di viaggiare da parte dei turisti e nel 2003 la Pacific Asia Travel Association (PATA) creò il progetto Phoenix, una campagna di comunicazione a livello globale volta al rilancio e alla ripresa del turismo nelle zone di Asia- Pacifico. Il Project Phoenix si basava sostanzialmente su una efficace attività di promozione e comunicazione mediante la diffusione di immagini e messaggi positivi della regione attraverso la stampa, i social media e la televisione. Un grande esempio di queste iniziative fu la campagna "Welcome Back" sulla CNN con un spot televisivo che toccò il cuore dei visitatori in tutto il mondo; inoltre Project Phoenix creò campagne insieme alla BBC e al National Geographic Channel oltre a pubblicare annunci e pubblicità sulle riviste Time e Fortune. La stretta collaborazione con le sedi PATA in America e in Europa, la copertura mediatica positiva e il lavoro a stretto contatto con i media globali resero Project Phoenix una best practice internazionale i cui risultati finali superarono di gran lunga le aspettative iniziali raggiungendo un feedback positivo dai turisti in meno di quattro mesi (APEC, 2006).

Un altro paese fortemente colpito da una crisi legata alle malattie fu la Turchia con l'influenza aviaria nel 2006. Questa epidemia ebbe pesanti effetti sull'industria turistica del Paese registrando un calo del 7% negli arrivi internazionali rispetto al 2005. La Turchia inoltre, soffrì anche di altre crisi di origine politica (attacchi terroristici e guerre civili) e naturale (terremoti), ma si dimostrò sempre un Paese resiliente in grado di rilanciare il settore turistico attraverso diverse iniziative. Per quanto concerne nello specifico l'influenza aviaria del 2006, la Turchia si impegnò in due particolari strategie: un piano di marketing cooperativo e l'abbassamento dei prezzi. Dopo l'epidemia venne innanzitutto organizzata una campagna di marketing da 50 milioni di dollari nei mercati chiave della Turchia che comprendeva pubblicità, campagne di pubbliche relazioni e viaggi *incentive*; inoltre, in seguito all'influenza aviaria, i prezzi degli hotel e dei pacchetti

viaggio vennero abbassati. Oltre a queste strategie, la Turchia, a seguito soprattutto delle altre crisi, si impegnò nella costruzione dell'immagine della destinazione e nel 2016, dopo l'attentato di Istanbul, elaborò un Action Plan per contrastare la crisi dell'industria turistica del Paese (COMCEC, 2017).

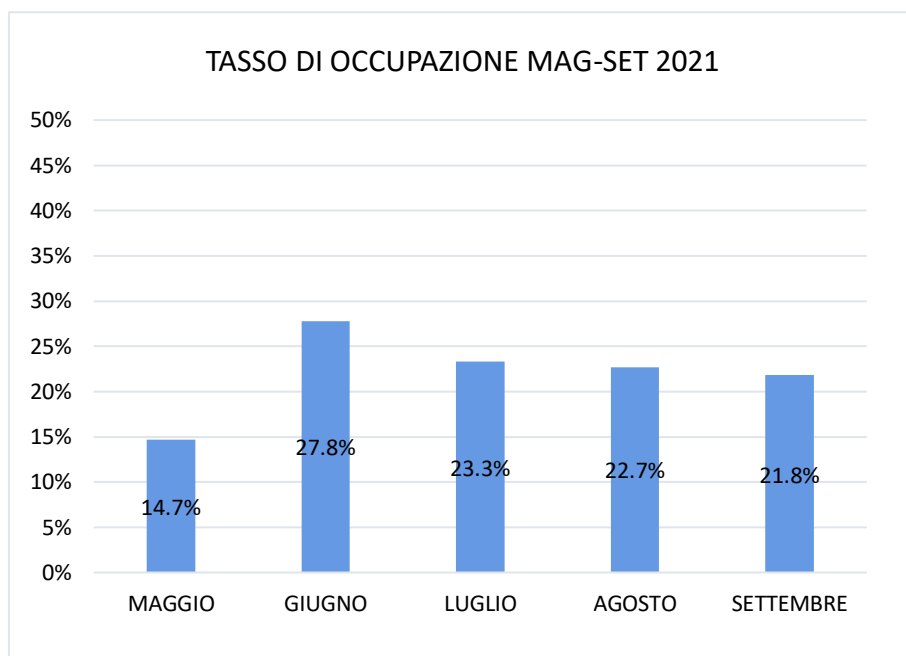
L'influenza suina scoppiata in Messico nel 2009 investì duramente il settore turistico del Paese, il quale, in seguito alle restrizioni di viaggio per il Messico emesse da parte di diversi paesi e per contenere la diffusione della malattia, scelse di chiudere i propri aeroporti. Con la perdita dei turisti stranieri, molte delle attività collegate al settore turistico furono costrette a chiudere. In seguito alla chiusura, l'Ente del Turismo Messicano (Mexican Tourism Board), lavorò con il governo del Paese per fornire informazioni aggiornate sulla situazione pandemica. In questo contesto l'uso dei mass media e di internet giocò un ruolo molto importante per la diffusione di notizie. Quando l'epidemia diminuì, l'Ente del Turismo Messicano programmò tre fasi per la ripresa del turismo nel Paese: la prima fase della campagna venne intitolata "Believe It" e durò due settimane e consisteva in annunci televisivi nei mercati di tutti gli Stati Uniti. Oltre all'uso dei tradizionali mass media, il Messico fece largo utilizzo dei social media per stimolare il ritorno dei viaggiatori evidenziando il successo del Paese nell'affrontare l'epidemia. La seconda fase si intitolava "Welcome Back" e ricordava agli americani i tempi passati che li avevano legati al Messico; infine l'ultima fase prevedeva una campagna denominata "Mexico- It's time to go" ed ha incentivato il ritorno dei turisti grazie a grandi offerte e pacchetti viaggio. Parte della campagna prevedeva un accordo tra l'Istituto Nazionale di Antropologia e Storia del Messico e Google Messico per la promozione di siti archeologici e storici del Paese, inoltre lanciò campagne pubblicitarie in 12 importanti mercati degli Stati Uniti e sei in Canada. Il risultato di questo piano di rapido recupero fu l'aumento dei turisti nel Messico in seguito alla riapertura degli aeroporti. Il caso del Messico è un'importante dimostrazione dell'importanza dei social media e di internet nella trasmissione di informazioni aggiornate e di messaggi in caso di crisi (Gray *et al.*, 2011).

### 5.3 Occupazione e RevPar per l'estate 2021 nel Garda Veneto

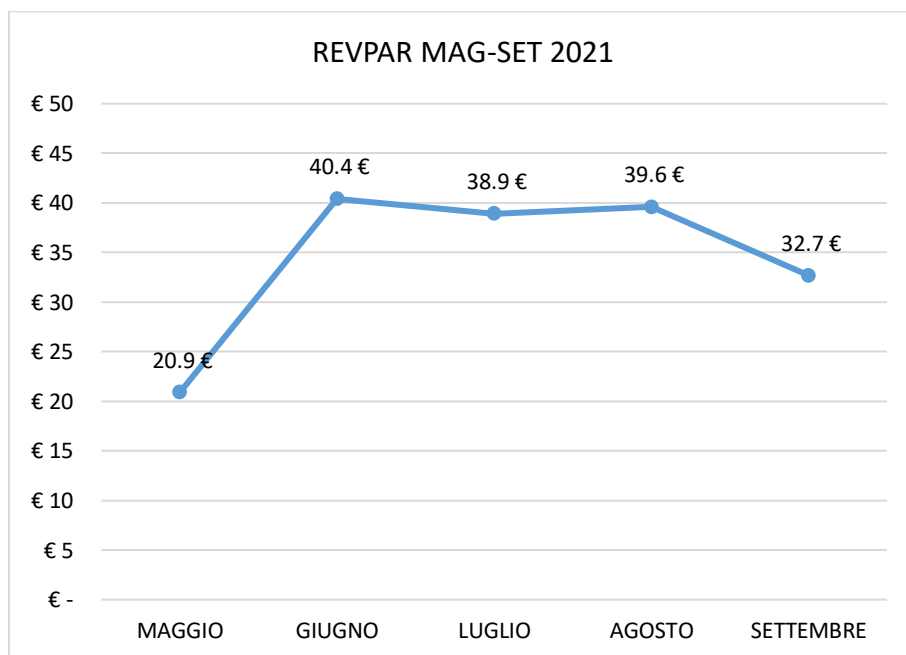
Nel presente paragrafo verranno mostrati l'occupazione e il RevPar per i mesi estivi del 2021, da maggio a settembre, nella destinazione Lago di Garda Veneto grazie ai quali si

potranno mettere in campo azioni correttive volte a massimizzare le entrate nella destinazione.

Anche queste informazioni sono state fornite dalla piattaforma H-Benchmark; il campione è formato da 44 strutture della destinazione per un totale di 1.377 camere disponibili.



**Grafico 5.2:** Tasso di occupazione mag-set 2021 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)

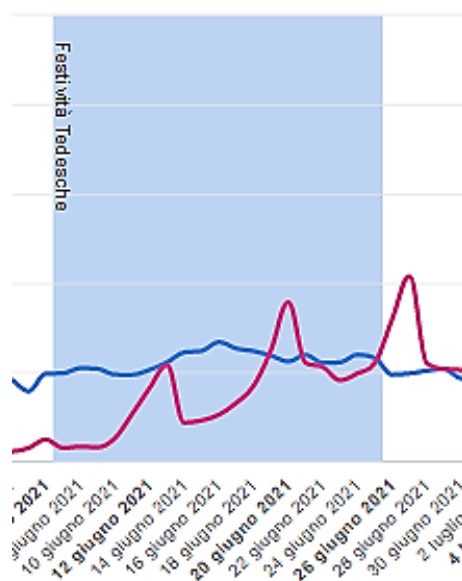


**Grafico 5.3:** RevPar mag-set 2021 Garda Veneto  
(Fonte: elaborazione personale dai dati di H-Benchmark, 2020)



Dai grafico 5.2 e 5.3 si osservano le prenotazioni e quindi il tasso di occupazione e il RevPar previsto per i mesi estivi del 2021; i dati sono stati rilevati in data 08/04/2021 pertanto le prenotazioni sono aggiornate a questa data.

Il tasso di occupazione medio per i mesi presi in considerazione nel 2021 è di circa il 22%, mentre il RevPar medio è di 35€. Il mese di Maggio, contrariamente a quanto accaduto nel 2020, risulta essere positivo con un tasso di occupazione pari a circa il 15% e anche il RevPar risulta più alto rispetto al 2020. Un mese particolarmente positivo per la destinazione nel 2021 è giugno, quando sia il tasso di occupazione, sia il RevPar risultano essere molto alti: osservando infatti anche il grafico con granularità giornaliera (Figura 5.4) dove viene mostrato il tasso di occupazione nella destinazione per il 2021 (linea blu) e il tasso di occupazione nel 2020 (linea rosa), si nota che soprattutto nei giorni 15 e 16 giugno il tasso di occupazione e il RevPar sono superiori rispetto al 2020, pari rispettivamente al 30% e a 42€. Queste date, come si nota dalla figura 5.3, corrispondono alle festività tedesche.

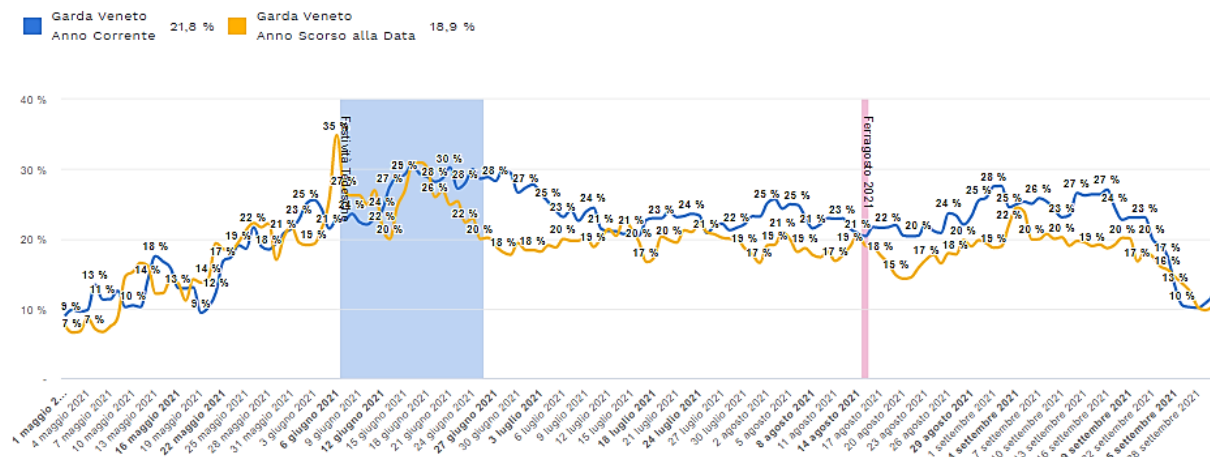


**Figura 5.4:** Tasso di occupazione giugno 2021 Garda Veneto e confronto con il 2020  
(Fonte: H-Benchmark, 2020)

Per la festività di Ferragosto invece, il tasso di occupazione è ancora basso, così come il RevPar. I dati ovviamente sono provvisori e non definitivi, pertanto sia il tasso di occupazione che il RevPar possono aumentare con il tempo. Questi dati forniscono un'utile panoramica per capire le giuste strategie di prezzo, ma anche le azioni di promozione e marketing da intraprendere per migliorare le performance della destinazione nell'estate del 2021 e aumentare le entrate. Viste infatti le previsioni positive

per il mese di giugno, potrebbe risultare utile per la destinazione aumentare i prezzi, ma anche attuare delle strategie di marketing per ottimizzare le proprie performance.

Un'altra utile ed interessante funzionalità della piattaforma H-Benchmark sono le statistiche *Same Point in Time* (SPIT), grazie alle quali si possono confrontare le prenotazioni on the book dell'anno corrente della destinazione con le prenotazioni on the book dell'anno precedente, sempre alla stessa data.



**Figura 5.5:** Tasso di occupazione Garda Veneto Mar-Set. 2021, funzionalità SPIT  
(Fonte: H-Benchmark, 2021)

La figura 5.5 ad esempio, mostra due linee: la linea blu rappresenta le prenotazioni ricevute fino in data 08/04/2021 per i mesi da maggio a fine settembre, mentre la linea gialla mostra le prenotazioni ricevute alla stessa data nell'anno 2020 sempre per gli stessi mesi, ovvero da maggio a fine settembre. La distanza tra le due linee rappresenta pertanto la differenza dell'occupazione data per data dell'on the book di quest'anno rispetto all'on the book fotografato alla stessa data dell'anno scorso. Come si può notare dalla legenda in alto a sinistra, quest'anno l'occupazione ricevuta fino in data 08/04/2021 per i prossimi cinque mesi è del 22% circa, come visto precedentemente, mentre l'anno scorso alla stessa data era pari al 19%, un aumento del 16% circa. Dalla figura 5.5 si osserva dunque come l'occupazione per i mesi estivi del 2021 sia leggermente superiore a quella registrata l'anno scorso alla stessa data e per lo stesso periodo. Questo è un segnale positivo per il Garda Veneto e significa che i turisti prevedono di tornare a viaggiare già a partire dai prossimi mesi, grazie anche all'avanzamento della campagna vaccinale che incoraggia i clienti a prenotare e rappresenta dunque un buon auspicio per la stagione estiva del 2021. Giugno, ancora una volta si presenta come un mese particolarmente positivo per la destinazione e le prenotazioni ricevute risultano essere più numerose

rispetto a quelle ricevute lo scorso anno alla stessa data. Un altro segnale positivo proviene dai mesi di agosto e settembre quando le prenotazioni risultano nuovamente essere superiori a quelle ricevute nel 2020 alla stessa data.

Le strategie migliori dovrebbero essere indirizzate da un lato ad incrementare l'occupazione nel mese di maggio attraverso promozioni e offerte e, dall'altro, ad aumentare i prezzi a partire dal mese di giugno quando le prenotazioni sono destinate ad aumentare, vista anche l'occupazione nel 2020 per i mesi di agosto e settembre.

Il leggero aumento del tasso di occupazione previsto per l'estate 2021 trova conferma anche nel numero di camere vendute che è pari a 41.000 camere a fronte delle 21.000 vendute alla stessa data nel 2020. Questo incremento comporta una crescita anche del ricavo complessivo e del RevPar, i quali si prospettano superiori rispetto al 2020, specialmente nel mese di giugno.

In generale per i mesi del 2021 le performance di destinazione potrebbero essere migliori rispetto a quelle del 2020, nonostante la situazione sia ancora incerta, tuttavia sono necessarie adeguate strategie di rilancio per il Garda Veneto volte soprattutto a diffondere l'immagine di una destinazione sicura, accogliente e pronta a ripartire.

#### 5.4 Strategie di rilancio per il Garda Veneto durante e nel post-Covid-19

Le azioni strategiche studiate nel paragrafo 5.2.2 sono indubbiamente utili per rilanciare una destinazione dopo una crisi, ciononostante, come spiegato anche nel secondo capitolo, la crisi prodotta dal Covid-19 non può essere paragonata a nessun altro evento congiunturale che ha interessato il settore turistico, pertanto risulta evidente che anche le strategie che i paesi e le singole destinazioni devono adottare debbano essere adeguatamente pensate e mirate per questo particolare momento storico.

Diversi sono gli studi attuali che si stanno focalizzando sui giusti interventi che i governi nazionali e le DMO dovrebbero intraprendere e nel presente paragrafo verranno illustrate alcune di queste strategie. Come già sottolineato, la crisi prodotta dal Covid-19 è ancora in atto e non si può parlare di una vera e propria fase di "recupero", pertanto queste azioni devono essere considerate come spunti per promuovere un'immagine positiva della destinazione anche durante la crisi e attirare l'attenzione dei futuri turisti.

La società multinazionale statunitense di consulenza manageriale Boston Consulting Group (BCG) in collaborazione con Google ha redatto un documento per i responsabili marketing delle destinazioni che elenca le principali azioni da intraprendere nell'era del Covid-19: innanzitutto gli autori sottolineano l'importanza per le DMO di destinazione di agire rapidamente attraverso campagne marketing e video per continuare a far sognare i propri turisti anche durante la pandemia e allo stesso tempo mantenendo i contatti con essi. Altro aspetto rilevante in questa situazione è dato dal turismo domestico, il quale, anche nel 2021 prevarrà sul turismo di tipo internazionale. Dato questo trend, è chiaro che le strategie da parte delle destinazioni debbano rivolgersi maggiormente ai turisti italiani e di conseguenza adattarsi alle abitudini e alle richieste di questo target.

Come facile presumere inoltre, i comportamenti d'acquisto e le necessità da parte della domanda sono cambiate durante questa pandemia: al contrario di quanto accadeva prima del Covid-19 quando le aspettative dei viaggiatori erano relativamente stabili e prevedibili, ora sono in continuo cambiamento e totalmente imprevedibili, dunque la DMO, per comprendere al meglio lo stato attuale dei consumatori, deve ricavare e studiare un gran numero di dati da diverse fonti. Un utile strumento a questo scopo è "Lighthouse", una piattaforma di analisi data progettata da BCG che cattura in tempo reale i segnali da parte dei consumatori e consente in questo modo di prevedere la domanda. Questo strumento permette di comprendere la disponibilità di viaggiare da parte dei consumatori, il sentimento da parte dei turisti e la disponibilità di spesa e di conseguenza consente alla DMO di sostenere un processo decisionale dinamico sviluppando strategie in grado di rispondere in maniera mirata alle richieste e alle aspettative della domanda. Questo strumento rappresenta un esempio per esplorare i dati e comprendere i comportamenti di acquisto dei consumatori, tuttavia la DMO potrebbe raggiungere gli stessi risultati anche analizzando diverse fonti di dati che forniscono informazioni utili ed aggiornate. Grazie a queste informazioni la DMO potrà sviluppare nuovi prodotti e servizi garantendo sempre standard elevati di salute e sicurezza; fondamentale è anche la collaborazione tra gli attori pubblici e privati per poter offrire una vasta gamma di opzioni, ma anche per lavorare su strategie di comunicazione condivise.

Un aspetto fondamentale per il rilancio della destinazione nell'era del Covid-19 è quello sanitario, la DMO deve infatti assumersi il compito di garantire e proteggere la salute e la sicurezza dei propri viaggiatori affermandosi come un partecipante credibile nello sforzo di assicurare che il sistema sanitario della destinazione sia adeguatamente preparato nel

caso in cui i propri clienti si ammalino, ma anche attraverso strategie di marketing volte a comunicare la sicurezza della destinazione. Al fine di garantire la sicurezza sanitaria dei visitatori, ma anche dei cittadini, la destinazione deve adottare una serie di misure di salute e sicurezza, come ad esempio: protocolli di sicurezza; test rapidi Covid-19; punti di controlli medico; certificazione di sanificazione per gli hotel della destinazione; assicurazioni speciali di viaggio e tecnologie contactless. Tali misure sono essenziali per contenere la diffusione del virus e per rendere la destinazione più sicura e di conseguenza maggiormente attraente per i turisti. Considerata però la continua evoluzione del virus, è altrettanto fondamentale rivedere e aggiornare costantemente queste disposizioni. (Bergman *et al.*, 2020)

In tal senso la destinazione Garda Veneto non ha attuato particolari strategie di promozione, al contrario il Garda Trentino, nel proprio portale di destinazione, ha inserito una sezione chiamata “vacanze sicure”, disponibile anche in lingua inglese e tedesca, che illustra le misure adottate dalla destinazione per proteggere i propri turisti, ma che offre anche informazioni aggiornate su eventuali limitazioni nella regione Trentino, ma anche in Italia (Figura 5.6). Il Garda Trentino inoltre, promuove specialmente le esperienze outdoor e a contatto con la natura che permettono un maggior distanziamento sociale ed evitano assembramenti (Gardatrentino.it, 2021).



*Figura 5.6: Sezione riservata alle informazioni Covid-19 sul portale di destinazione del Garda Trentino*

*(Fonte: Gardatrentino.it, 2021)*

La società spagnola di consulenza Bloom Consulting specializzata in Nation Branding, assieme alla società D2-Analytics che fornisce dati per le organizzazioni di promozione e gestione della reputazione di paesi, regioni e città, ha portato avanti diversi studi a livello internazionale sull’impatto del Covid-19 sulle destinazioni turistiche e in particolare ha redatto un articolo che descrive le azioni principali che le DMO dovrebbero intraprendere

per affrontare la crisi prodotta dal virus. Nello specifico l'articolo riporta tre importanti consigli che le DMO dovrebbero includere nei propri piani d'azione:

1. Evitare la concorrenza dei prezzi: nello scenario attuale i turisti preferiscono le destinazioni meno affollate, che garantiscano sicurezza e che dispongano di un adeguato sistema sanitario, pertanto la concorrenza dei prezzi non risulterebbe una strategia vincente;
2. Rivedere e ridisegnare il prodotto turistico: come già spiegato precedentemente, le aspettative dei turisti sono cambiate a causa della pandemia, ora la condizione necessaria per viaggiare è la sicurezza, pertanto i nuovi prodotti turistici devono soddisfare questa condizione e la destinazione stessa deve promuoversi come sicura;
3. Sviluppare un piano di gestione della crisi: come visto, le crisi che possono investire l'industria turistica possono essere molte ed imprevedibili, per questo motivo è fondamentale per la destinazione avere un piano di gestione in grado di fronteggiare eventuali crisi e limitarne i danni (Bloom Consulting, 2020).

La Commissione Europea per il Turismo (ETC), ossia una organizzazione no-profit responsabile della promozione dell'Europa come destinazione turistica, nel settembre del 2020 ha pubblicato un Handbook che contiene alcune strategie chiave per supportare le destinazioni europee durante e dopo l'era Covid-19. Chiaramente queste azioni sono rivolte principalmente alle organizzazioni nazionali del turismo, tuttavia alcune di queste possono essere attuate anche dalle singole destinazioni e dunque possono essere utili anche per la DMO Lago di Garda Veneto. In particolare le principali misure che dovrebbero essere implementate sono le seguenti: oltre a quelle già menzionate, altre misure riguardano la promozione di esperienze che soddisfino le nuove richieste dei visitatori (attività all'aperto, angoli della destinazione meno affollati...). A queste si aggiungono poi la distribuzione di consigli pratici su "come pianificare il viaggio" nel rispetto delle misure di igiene e del distanziamento sociale e l'incentivazione di una maggiore consapevolezza tra i residenti sul ruolo giocato dal turismo nella prosperità economica del territorio. Infine, è altrettanto utile l'utilizzo di nuove tecnologie che si adattino alle misure di distanziamento, ma anche che perseguano l'obiettivo di un turismo più sostenibile (ETC, 2020).

Oltre queste azioni suggerite da svariati studi recenti, altre importanti strategie per la destinazione sono il controllo della propria reputazione online per attirare turisti

specialmente in questo periodo storico e studiare maggiori offerte di “*short-stay*”. Inoltre, è altrettanto importante rendere disponibili e flessibili politiche di rimborsi e cancellazioni specialmente nei periodi più incerti e puntare sulla vendita diretta, la quale come visto nel capitolo 4 (paragrafo 4.8), è stato il canale di vendita maggiormente utilizzato nel 2020.

Alla luce di quanto affermato finora e viste le performance nell'estate 2020 e l'occupazione prevista per i mesi estivi 2021, si osserveranno ora le strategie da intraprendere per quanto riguarda specificatamente la destinazione Lago di Garda Veneto. Innanzitutto è fondamentale stimolare il turismo domestico attraverso attività di marketing e anche tramite l'erogazione di voucher o offerte a livello nazionale e locale. Questa azione è particolarmente importante per la destinazione Lago di Garda Veneto dato che la maggior parte della sua domanda è costituita da turisti stranieri, per i quali i tempi di ritorno nella destinazione saranno più lunghi. Altra importante azione che riguarda la domanda è la realizzazione di promozioni e offerte indirizzate ai clienti fidelizzati, quali ad esempio gli amanti dello sport. Questi clienti infatti, difficilmente cambieranno meta per le proprie vacanze proprio perché il Lago di Garda riesce a soddisfare le loro richieste e bisogni, per questo motivo la creazione di offerte rivolte direttamente a questo target aiuterà a garantire la loro fidelizzazione. Oltre a questo segmento di domanda, è utile però anche creare offerte in grado di attirare nuovi potenziali target: questa strategia aiuterebbe a destagionalizzare i flussi turistici ed evitare che questi si concentrino soltanto nei mesi estivi e aumenterebbe la competitività della destinazione.

Dal punto di vista dell'offerta invece, il Garda Veneto dovrebbe promuovere pacchetti di vacanza brevi, visto che i primi viaggi nell'estate 2021 saranno molto probabilmente limitati a pochi giorni. Sempre dalla prospettiva dell'offerta la destinazione dovrebbe impegnarsi nella creazione di proposte altamente esperienziali: il turisti, soprattutto in questo momento storico, sono cambiati, sono cambiate le esigenze e molte delle proposte che avevamo prima del Covid-19, ora non attirano più l'attenzione del turista. Creare proposte a contatto con la natura, in angoli meno affollati della destinazione, rendere il turista protagonista della propria vacanza attraverso esperienze nuove ed inedite, è la chiave di svolta per essere competitivi in questo particolare momento. Il Garda Veneto può vantare di svariate proposte naturalistiche, pertanto puntare su questa tipologia di

esperienze promuovendole anche sul sito di destinazione aiuterebbe ad attirare l'attenzione del turista.

L'utilizzo della piattaforma H-Benchmark è interessante per comprendere i comportamenti di acquisto della domanda nel Garda Vento. A questo proposito, sulla base di quanto analizzato nel quarto capitolo, risulta utile per la destinazione investire maggiormente sul trattamento di B&B e utilizzare il canale diretto per entrare in contatto con i clienti, grazie al quale si riesce trasmettere una maggiore fiducia e affidabilità. Inoltre, dal punto di vista dell'ospitalità, è opportuno puntare maggiormente sulle strategie di *bundling* e *cross-selling*, per incrementare le vendite dei servizi extra e di conseguenza ottimizzare il fatturato e aumentare le entrate nella destinazione.

L'ultima strategia, più volte menzionata, è la promozione e la costante comunicazione con i clienti. Il Garda Veneto deve investire su un'attenta e mirata attività di marketing e di promozione, di esperienze, più che del territorio in sé. Ciò che risulta prioritario oggi è comunicare facendo emozionare ed ispirando la domanda: una buona strategia di promozione turistica nel periodo del Covid-19 deve essere rassicurante, creativa ed altamente emotiva attraverso l'utilizzo di video, musiche, narrazione e soprattutto facendo leva sulle emozioni dei clienti.

## 5.5 Best practices nella gestione della crisi prodotta dal Covid-19

Nel paragrafo 5.2.3 son state elencate tre best practices nella gestione delle crisi in ambito turistico, nel presente paragrafo invece verranno descritte specificatamente alcune best practices nella gestione della crisi causata dal Covid-19.

Come visto fino ad ora, sono sostanzialmente quattro le azioni chiave che le destinazioni devono implementare affinché la ripresa dalla crisi sia il più possibile rapida ed efficace e a questo proposito verranno di seguito illustrate alcune best practices internazionali per ognuna di queste strategie:

- Incentivare il turismo domestico: l'Italia stessa ha istituito nel 2020 il cosiddetto "bonus vacanze" ovvero un'agevolazione a favore delle famiglie con ISEE non superiore a 40.000€ da utilizzare per il pagamento di servizi offerti da imprese in ambito turistico in Italia. Questo tipo di strategia è stata attuata anche da altre nazioni come la Slovenia dove i cittadini di età superiore a 18 anni hanno ricevuto



un voucher pari a 200€ spendibile nelle strutture ricettive del Paese, mentre per i ragazzi minorenni il voucher si riduceva a 50€, entrambi validi dal 19 giugno al 31 dicembre 2020 (ETC, 2020). Queste agevolazioni sono state istituite per rispondere alla crisi che ha investito l'industria turistica promuovendo e sostenendo il turismo domestico;

- Assicurare il rispetto delle misure di igiene e sicurezza: l'organizzazione del turismo nazionale del Portogallo ha creato una certificazione denominata "Clean and Safe" per le attività turistiche che attesta il rispetto dei requisiti di igiene e pulizia per il controllo e la prevenzione dal Covid-19. Questa certificazione rappresenta una garanzia e rafforza la fiducia del turista nella destinazione (ETC, 2020). La Grecia invece, ha scelto di far ripartire il turismo già a partire da metà maggio 2021 dando il benvenuto a tutti i turisti vaccinati, che abbiano gli anticorpi o che siano negativi al test molecolare, inoltre le autorità della Grecia hanno dato la priorità di vaccinazione alle persone che lavorano nel settore turistico e dell'ospitalità, subito dopo le categorie più vulnerabili. Isole Covid-free dove tutti gli abitanti siano stati vaccinati, è un'altra strategia vincente della Grecia per ripartire in maniera sicura. Per il Paese Ellenico infatti, come per molti altri, il turismo è tra le maggiori fonti di reddito pertanto è indispensabile intervenire in maniera mirata per garantire la stagione estiva 2021 in totale sicurezza (Ilmessaggero.it, 2021);
- Attivare promozioni e campagne marketing: tra le campagne marketing più importanti durante la pandemia di Coronavirus si trova la piattaforma online chiamata "Greece from home", lanciata dal Ministero del Turismo e l'Organizzazione del Turismo e Marketing della Grecia, con lo scopo di rafforzare l'immagine positiva del Paese durante la pandemia.

Altra best practice, in questo caso tutta italiana, è il Friuli Venezia Giulia che nel 2019 ha attivato il Comitato di Crisis Management per fronteggiare eventuali crisi. Per l'emergenza Coronavirus il Comitato si è riunito per la prima volta il 17 febbraio 2020 e dall'allora si sta impegnando per fronteggiare la crisi prodotta dal Covid-19 e promuovere l'immagine della destinazione attraverso anche il dialogo continuo con gli stakeholder e gli operatori del settore turistico. Tra le campagne di promozione si ritrova "Friuli Venezia Giulia...a braccia aperte" lanciata nell'estate 2020 per lanciare un messaggio di accoglienza in sicurezza

(Turismofgt.it, 2020). Altra best practice italiana è la regione Sicilia che nel 2020 ha realizzato un video promozionale breve ma creativo che risulta le bellezze culturali e storiche del territorio per promuovere e rilanciare il turismo nell'isola. Queste campagne promozionali hanno lo scopo di mantenere un contatto tra la destinazione e i turisti e lanciare un messaggio positivo, stimolando la domanda;

- Ridefinire il turismo di domani: la Spagna sta sviluppando un Piano di Ripresa per il Turismo che si basa su quattro pilastri: sanità, sostegno, conoscenza e promozione. L'organizzazione nazionale "Tourism New Zeland", nell'aprile 2020, ha ricevuto dal Ministro del Turismo l'incarico di re-immaginare il modo di operare nel settore turistico nel post Covid-19. In Lituania infine, in un'ottica di ripresa dell'industria turistica, verrà perseguita la trasformazione del settore attraverso la promozione dell'innovazione e delle nuove tecnologie digitali (OECD,2020).

Il Garda Veneto, come visto, ha un grande potenziale e rappresenta un'importante risorsa per l'industria turistica della provincia di Verona, ma anche per quella dell'intera regione Veneto e per l'Italia, per questo motivo la sua promozione e rilancio in questo momento congiunturale è di fondamentale importanza. La DMO Grada Veneto ha bandito 700.000€ per la promozione del turismo nella destinazione attraverso un piano strategico di valorizzazione e promozione. La DMO ha infatti indetto un bando di gara aperto alle agenzie di comunicazione nazionali ed europee per l'affidamento di un piano per la comunicazione, promozione e gestione dell'offerta turistica del Garda Veneto. Il bando impegna risorse per 700.000€ di cui 200.000€ versati dalla Camera di Commercio e i restanti 500.000€ dai comuni aderenti la DMO. Il 30-35% delle risorse sarà impegnato in Italia per il turismo domestico, mentre il 65-70% sarà destinato ai mercati esteri (Zanetti, 2021).

Tale piano di promozione e valorizzazione insieme all'implementazione di alcune delle strategie descritte nel paragrafo 5.4 e all'osservazione di alcune best practices del panorama internazionale potrebbe aiutare la destinazione Garda Veneto a promuoversi e a rilanciarsi durante e nel post-Covid-19 per ritornare ad essere competitiva e ad attirare turisti italiani e soprattutto stranieri.

## CONCLUSIONI

Il forte impatto del Covid-19 osservato a livello mondiale, è stato studiato anche nella destinazione Lago di Garda Veneto, dove gli arrivi turistici nell'estate 2020 sono stati all'incirca la metà di quelli registrati nel 2019 e il ricavo complessivo è diminuito di circa il 44% rispetto al ricavo dello stesso periodo del 2019.

Il Garda Veneto, tuttavia, si è confermata una destinazione dal potenziale molto alto e, nonostante il calo subito nei primi mesi dell'estate del 2020, nel mese di agosto la destinazione ha comunque registrato risultati positivi, anche da parte dei turisti stranieri, che rappresentano altresì un segnale incoraggiante per l'estate 2021. D'altra parte, il Garda Trentino si è dimostrata una località molto competitiva in grado di attrarre e soddisfare molti turisti italiani, i quali sono giunti inaspettatamente nella sponda trentina compensando le perdite dei turisti stranieri.

Il 2021 si prospetta un anno migliore per il Lago di Garda Veneto, tuttavia, in relazione anche ai risultati dell'estate 2020 e alle performance della vicina riva trentina del Lago, è necessario adottare delle strategie mirate affinché la destinazione possa promuoversi e tornare ad essere competitiva nel mercato.

Questo difficile momento storico deve essere visto dalla destinazione Garda Veneto come un'occasione per rilanciarsi e rinnovarsi, per attirare nuovi target, ma anche per aumentare e migliorare il proprio potenziale. Un'autentica attività di marketing, che faccia leva sulle emozioni dei turisti, può essere intesa come il punto di partenza per la ripresa del settore turistico nella destinazione. Oltre a questo, è però fondamentale anche focalizzarsi sulle nuove richieste e bisogni dei clienti, pertanto risulta strategica la comunicazione di un'immagine positiva e sicura della destinazione nonché la creazione di offerte di "short-stay" per soggiorni brevi, personalizzati e a contatto con la natura i quali saranno molto richiesti anche nell'estate 2021. L'utilizzo delle nuove tecnologie per l'osservazione di dati utili per comprendere le nuove esigenze dei turisti è altrettanto determinante per la ripresa del settore turistico.

Il processo di *destination benchmarking*, infine, che ha rappresentato il filo rosso dell'intero elaborato, si è dimostrato uno strumento utile per lo studio della competitività turistica della destinazione che dovrebbe essere attuato abitualmente per avere una panoramica più oggettiva ed accurata delle performance di un territorio e, grazie al contesto competitivo, ottimizzare i propri risultati.



## BIBLIOGRAFIA

Arzilli E., Bazzanella A., Gelsomino A., Grigolli P. (2018), *Verso una nuova strategia turistica territoriale del Garda trentino*, Trentino School of Management, Trento. Rapporto di lavoro disponibile all'indirizzo

<https://www.gardatrentino.it/upload/files/Relazione%20TSM.pdf>

Asia-Pacific Economic Cooperation (2006), *Tourism Risk Management. An Authoritative Guide to Managing Crisis in Tourism*, APEC, Singapore

Baker, David Mc. A. (2014), The Effects of Terrorism on the Travel and Tourism Industry, *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 2(1), 58-67

Bassan V., Salvioli L., Simonetta B. (2020), "La storia del coronavirus dall'inizio", *Lab24, Il sole 24 ore*, 26 novembre 2020 <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/> (data ultima consultazione 30/11/2020)

Becheri E., Biella A. (2013), *L'intermediazione della filiera del turismo organizzato*, Maggioli Editore, Milano

Becheri E., Maggiore G., (2013), *XVIII Rapporto sul turismo italiano*, FrancoAngeli, Milano

Bergman C., Clement H., Martinez P., Alassaf A., Cengiz S., Chaml C. (2020), *Actions for Destination Marketers to Navigate in a Covid-19 World*, Boston Consulting Group, Boston. Documento disponibile all'indirizzo <https://www.bcg.com/en-mideast/actions-for-destination-marketers-to-navigate-in-a-covid-19-world>

Blackman D., Ritchie B.W. (2008), Tourism Crisis Management and Organizational Learning, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 45-57

Bloom Consulting (2020), "How destinations should prepare for the post Covid-19", *Bloom Consulting Journal*, <https://www.bloom-consulting.com/journal/how-destination-brands-should-prepare-for-the-post-covid-19/> (data ultima consultazione 24/02/2021)

Bolotsky D. (2020), "Early rebound expected for Asia Pacific Tourism Industry hit by Covid-19", *Sputniknews.com*, 08 giugno 2020, <https://sputniknews.com/interviews/202006061079540622-early-rebound-expected-for-asia-pacific-tourism-industry-hit-by-covid-19-says-senior-apec-official/> (data ultima consultazione 09/03/2021)

Brondoni S.M., (2016), Global tourism and terrorism. Safety and security Management, *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 2(7), 7-16

Brunetti F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova

Butler R.W. (1980), The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *The Canadian Geographer*, 24(1), 5-12

Camera di Commercio di Verona (2020), *Il turismo a Verona. Rapporto 2020*, Camera di Commercio di Verona, Verona. Rapporto sul turismo veronese disponibile all'indirizzo <http://www.vr.camcom.it/sites/default/files/uploads/statistica/turismo/REPORT%20TURISMO%202020.pdf>

Camp R. (1989), *Benchmarking. The search for industry Best Practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee

Camp R. (1996), *Business process benchmarking*, Itaca Editore, Milano

Commissione Europea (2016), *Il Sistema europeo di indicatori per il turismo*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, Lussemburgo. Documento disponibile all'indirizzo <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/4b90d965-eff8-11e5-8529-01aa75ed71a1/language-it>

Cracolici, M. F., Nijkamp, P., Cuffaro, M. (2007), Efficiency and productivity of italian tourist destinations: A quantitative estimation based on data envelopment analysis and the malmquist method, *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 06-096/3

Cracolici, M. F., Nijkamp, P., Rietveld, P. (2008), Assessment of Tourism Competitiveness by Analysing Destination Efficiency, *Tourism Economics*, 14(2), 325-342

Crenna C. (2011), Il turismo negli anni della crisi economica internazionale, *Approfondimenti Statistici Fondazione Edison*, quaderno n°91

Croes, R. (2011), Measuring and explaining competitiveness in the context of small island destinations, *Journal of Travel Research*, 50(4), 431-442

De Sausmarez N. (2004), Crisis management for the tourism sector: issues in policy development, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(2), 157-172

Domini L. (2020), "Hotel, il Covid-19 causerà un calo di fatturato del 50-65%", *Ilsole24ore.com*, 12 ottobre 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/hotel-covid-19-costera-calo-fatturato-50-65percento-ADqdIBv> (ultima consultazione 05/01/2021)

Dredge D. (1999), Destination place planning and design, *Annals of Tourism Research* 26(4), 772-791

Dredge, D., Jenkins, J. (2007), *Tourism Planning and Policy*, John Wiley, Brisbane, Queensland

Dwyer L., Kim C. (2003), Destination Competitiveness: determinants and indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414

Enit.it (2020), *Bollettino n. 10*, Agenzia Nazionale del Turismo, Roma. Bollettino sul monitoraggio delle conseguenze del Coronavirus sul turismo disponibile all'indirizzo [https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10\\_fin.pdf](https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10_fin.pdf)

Enright M., Newton J. (2004), Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25(6), 777-788

European Travel Commission (2020), *Handbook on Covid-19 recovery strategies for National Tourism Organisations*, European Travel Commission, Bruxelles. Guida disponibile all'indirizzo [http://www.toposophy.com/files/1/2020/ETC\\_NTO\\_RECOVERY\\_STRATEGIES\\_2020\\_FINAL.pdf](http://www.toposophy.com/files/1/2020/ETC_NTO_RECOVERY_STRATEGIES_2020_FINAL.pdf)

Faulkner B. (2001), Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22(2), 135-147

Federalberghi (2021), *Il Barometro del Turismo, IV Trimestre 2020*, Federalberghi, Roma. Rapporto disponibile all'indirizzo <https://www.federalberghi.it/barometro/il-barometro-del-turismo-iv-trimestre-2020.aspx#.YFtiHq9KjIU>

Franch M. (2002) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino

Franch M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill Companies, New York

Garda Trentino S.p.a (2019), *Dati statistici ambito Garda Trentino gennaio-dicembre 2019*, Garda Trentino S.p.a Azienda per il Turismo, Trento. Rapporto disponibile all'indirizzo <https://www.gardatrentino.it/upload/files/Datistatistici2019.pdf>

Gardalanding.it (2017), "Mercato Lago di Garda", Gardalanding.it, <https://www.gardalanding.it/mercato-lago-di-garda/> (data ultima consultazione 09/03/2021)

Garda Post (2020), "Federalberghi: 14 miliardi di fatturato persi dagli hotel, calo del 57%", *Gardapost.it*, 4 dicembre 2020, <https://www.gardapost.it/2020/12/04/federalberghi-14-miliardi-di-fatturato-persi-dagli-hotel-calo-del-57/> (data ultima consultazione 07/12/2020)

Gardatrentino.it (2018), <https://www.gardatrentino.it/it/lago-di-garda/> (data ultima consultazione 09/12/2020)

Gardatrentino.it (2021), <https://www.gardatrentino.it/it/Informazioni-sul-Coronavirus-nel-Garda-Trentino/> (data ultima consultazione 24/02/2021)

Giunta L. (2009), *Il Sistema turistico Riviera del Garda parte A*, Agenzia Territoriale per il Turismo Riviera del Garda, Brescia. Piano strategico di sviluppo turistico del Garda Lombardia disponibile all'indirizzo [https://www.provincia.brescia.it/sites/default/files/allegati/documenti/3370/documento\\_strategico\\_-\\_parte\\_a\\_.pdf](https://www.provincia.brescia.it/sites/default/files/allegati/documenti/3370/documento_strategico_-_parte_a_.pdf)

Giunta L. (2009), *Il Sistema turistico Riviera del Garda parte B*, Agenzia Territoriale per il Turismo Riviera del Garda, Brescia. Piano strategico di sviluppo turistico del Garda Lombardia disponibile all'indirizzo [https://www.provincia.brescia.it/sites/default/files/allegati/documenti/3371/documento\\_strategico\\_-\\_parte\\_b.pdf](https://www.provincia.brescia.it/sites/default/files/allegati/documenti/3371/documento_strategico_-_parte_b.pdf)

Googletrends.it (2020), <https://trends.google.it/trends/?geo=IT> (data ultima consultazione 03/12/2020)

Harrill R. (2005), *Fundamentals of Destination Management and Marketing*, Destination Marketing Association International, Washington

H-Benchmark.com (2021), <https://www.hbenchmark.com/> (data ultima consultazione 28/01/2021)

Heath R. (1995), The Kobe earthquake: some realities of strategic management of crisis and disasters, *Disaster Prevention and Management*, 4(5), 11-24

Heath R. (1998), *Crisis Management for Managers and Executives*, Pitman Publishing, London

Henderson J. C. (2007), *Tourism Crises. Causes, Consequences & Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington

Henderson, J.C. (2012), *Managing Tourism Crises*, Butterworth-Heinemann, New York



Horwath HTL Italy (2020), *Sentiment survey. Italian Hotel Market, Covid-19 impact*, Horwath HTL, Roma. Indagine disponibile all'indirizzo <https://www.hospitalitynet.org/file/152008881.pdf>

HSMIAI, RateGain (2020), *COVID-19 & the hotel industry worldwide. The impact and the coping strategy for the hotels across the world*, RateGain Travel Technologies Pvt. Ltd. Documento di ricerca disponibile all'indirizzo [https://global.hsmiai.org/wp-content/uploads/2020/03/HSMIAI-AsiaPac\\_RateGain\\_Study\\_COVID-19\\_And\\_The\\_Hospitality\\_Industry\\_reduced.pdf](https://global.hsmiai.org/wp-content/uploads/2020/03/HSMIAI-AsiaPac_RateGain_Study_COVID-19_And_The_Hospitality_Industry_reduced.pdf)

Huang, J. H., Peng, K. H. (2012), Fuzzy rasch model in TOPSIS: A new approach for generating fuzzy numbers to assess the competitiveness of the tourism industries in Asian countries, *Tourism Management*, 33(2), 456-465

Iamkovaia M., Garrido M.A., Martins F., Izquierdo A., Vallejo I. (2020), Analysis and comparison of tourism competitiveness in Spanish coastal areas, *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 2(47), 161-178

Ilmessaggero.it (2021), "Grecia, la strategia Covid-free: apertura agli immunizzati e priorità vaccino agli operatori del turismo", *Ilmessaggero.it*, 9 marzo 2021, [https://www.ilmessaggero.it/viaggi/mondo/grecia\\_apre\\_turisti\\_vaccino\\_test\\_cosa\\_succe\\_ultime\\_notizie\\_oggi\\_9\\_marzo\\_2021-5819526.html](https://www.ilmessaggero.it/viaggi/mondo/grecia_apre_turisti_vaccino_test_cosa_succe_ultime_notizie_oggi_9_marzo_2021-5819526.html) (data ultima consultazione 12/03/2021)

Ilpost.it (2020), "Come andò con la SARS", *Ilpost.it*, 25 gennaio 2020, <https://www.ilpost.it/2020/01/25/sars-coronavirus-cina/> (data ultima consultazione 26/01/2021)

Ispat.it (2020), Annuari del turismo, <http://www.statweb.provincia.tn.it/incpage.asp?p=annuari.asp&t=annstat> (data ultima consultazione 24/11/2020)

Ispat.it (2020), Movimento turistico mensile, <http://www.statweb.provincia.tn.it/movturistico/index.html> (data ultima consultazione 24/11/2020)

Istat.it (2008), *Capacità e movimento degli esercizi ricettivi, glossario*, Ufficio Stampa, Roma. Glossario disponibile all'indirizzo <https://www.istat.it/it/files//2011/02/glossario20.pdf>

Istat.it (2020), *Report: movimento turistico in Italia gennaio-settembre 2020*, Ufficio Stampa, Roma. Report disponibile all'indirizzo [https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT\\_TURISMO\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT_TURISMO_2020.pdf)

- Ivanov S. (2014), *Hotel Revenue Management, from theory to practice*, Zangrador, Varna
- Johnson J. R. (2004), *Safety and Security in the Tourism Industry - A Regional Perspective on Tourism Security*, Caribbean Tourism Organization in Brondoni S.M., (a cura di), Global tourism and terrorism. Safety and security Management, *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 2(7), 7-16
- Kayar Ç., Kozak, N. (2010), Measuring destination competitiveness: an application of the travel and tourism competitiveness index (2007), *Journal of Hospitality Marketing and Management* 19(3), 203-216
- Keown-McMullan C. (1997), Crisis: When does a molehill become a mountain?, *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10
- Kozak M. (2004), *Destination Benchmarking. Concepts, practices and operations*, Cabi Publishing, Wallingford
- Lagodigardaveneto.com (2020), <https://www.lagodigardaveneto.com/index.cfm/it/> (data ultima consultazione 09/12/2020)
- Laws E., Prideaux B. (2005), Crisis Management: A Suggested Typology", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(02/01), 1-8
- Laws E., Prideaux B., Chon K. (2006), *Crisis Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford
- Maditinos Z., Vassiliadis C. (2008), Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen locally - Affect globally, *MIBES E-BOOK*, 67-76
- Marchesin R. (2016), *Come essere competitivi sui mercati: l'esempio del Garda Trentino*, Garda Trentino Sp.a, Trento. Presentazione proposta in occasione dell'evento Confronti-Turismo all'indirizzo <https://www.gardatrentino.it/upload/files/CONFRONTI.pdf>
- Marchioro S. (2014), Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, *Turismo e Psicologia*, 7(1), 58-74
- Martini U. (2010), *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di) Marketing delle destinazioni turistiche, McGraw-Hill, Milano
- Mazanec, J. A., Ring, A. (2011), Tourism destination competitiveness: Second thoughts on the world economic forum reports, *Tourism Economics*, 17(4), 725-751

Mendola D. Volo S. (2017), Building composite indicators in tourism studies: Measurements and applications in tourism destination competitiveness, *Tourism Management*, 59, 541-553

Meng F. (2006), *An examination of destination competitiveness from the tourists' perspective: the relationship between quality of tourism experience and perceived destination competitiveness*, Phd Thesis, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

Mihalic T. (2000), Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness, *Tourism Management* 21(1), 65-78

Moreira P. (2007), *Aftermath of crises and disasters: notes for an impact assessment approach*, in Laws E., Prideaux B., Chon K. (a cura di) *Crisis Management in Tourism*, CABI Publishing, Wallingford

Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (2020), *Tourism Policy Responses to the Covid-19*, OECD, Parigi

Osservatorio Nazionale del Turismo (2016), Indicatori di turisticità, [http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/indicatori\\_turistici/indicatori\\_di\\_turisticita/index.html](http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/indicatori_turistici/indicatori_di_turisticita/index.html) (data ultima consultazione 08/03/2021)

Panarello N., Rosso P. (2015), *Piano integrato per la promozione e valorizzazione turistica del Lago di Garda*, Direzione turismo, Regione Veneto

Pearson C.M. (2002), A Blueprint for Crisis Management, *Ivey Business Journal*, 66(3) Ja/Fe 2002

Pechlaner H., Weiermair K. (2000) *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Pennington-Gray L., Pizam A. (2011), *Destination Crisis Management* in Wang Y., Pizam A. (a cura di), *Destination Marketing and Management: theories and applications*, Cabi, Oxfordshire

Pike, S. (2008), *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford

Pilotti L., Tedeschi Toschi A. e Apa R. (2011), *La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi costruiti. Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla long tail?*, Università degli studi di Milano, working paper n. 2011-06

Presenza A. (2007), *Destination management organization: Ruolo, organizzazione, ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano

Provincia di Brescia (2020), Dati statistici-flussi turistici, <https://www.provincia.brescia.it/turista/turismo-e-cultura/dati-statistici-flussi-turistici> (data ultima consultazione 24/11/2020)

Ravenna A., Pandolfi E.V. (2010), *Revenue Management. Gestione strategica del prezzo per l'ottimizzazione dei ricavi nell'impresa alberghiera*, Ipsoa, Milano

Regioneveneto.it (2017), Destination Management Plan- Piani Strategici di Destinazione, <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp> (data ultima consultazione 04/11/2020)

Ritchie J.R.B., Crouch G. I. (1999), Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152

Ritchie J.R.B., Crouch G. I. (2011), *A Model of Destination Competitiveness and Sustainability* in Wang Y., Pizam A. (a cura di), *Destination Marketing and Management: theories and applications*, Cabi, Oxfordshire

Rubies E.B. (2001), Improving public-private sectors cooperation in tourism: a new paradigm for destinations, *Tourism Review* 56(3/4), 38-41

Santana G. (2004), Crisis management and tourism: beyond the rhetoric, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), 299-321

Sclaunich G., Severgnini C. (2020), "Coronavirus, le ultime notizie dell'Italia e dal mondo sul Covid", *Corriere.it*, 31 dicembre 2020  
<https://www.corriere.it/cronache/20-dicembre-31/coronavirus-ultime-notizie-dall-italia-mondo-covid-57daee06-4b3c-11eb-9611-5c537b64e8e9.shtml> (ultima consultazione 04/01/2021)

Scott B.R., Lodge G.C. (1985), *U.S Competitiveness in the world economy*, Harvard Business School Press, Boston

Scott N., Laws E., Prideaux B. (2008), Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 1-13

Scozzese G. (2005), *Il Benchmarking*, Armando Editore, Roma

Sistema statistico regionale (2017), Glossario Turismo e Cultura, [http://statistica.regione.veneto.it/banche\\_dati\\_economia\\_turismo.jsp?scheda=b3#topArg](http://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp?scheda=b3#topArg) (data ultima consultazione 03/03/2021)

Sistema statistico regionale (2017), Movimento turistico nel Veneto, [http://statistica.regione.veneto.it/banche\\_dati\\_economia\\_turismo.jsp](http://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp) (data ultima consultazione 24/11/2020)

Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of the Islamic Cooperation (2017), *Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Members Countries*, COMCEC Coordination Office, Ankara

Str.com (2021), <https://str.com/it/data-insights/news/press-releases> (data ultima consultazione 10/02/2021)

Tamma M., Rispoli M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino

Tamma, M. (2000), *Aspetti strategici del destination management*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Tamma, M. (2002), *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch M. (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino

Turismofgt.it (2020), Crisi Management, <https://www.turismofvg.it/crisis-management> (data ultima consultazione 19/03/2021)

Tuttogarda (2010), <https://www.tuttogarda.it/index.htm> (data ultima consultazione 30/10/2020)

Università di Verona (2019), *Piano Strategico per la DMO Lago di Garda, 2019/2021*, Università di Verona, dipartimento di Economia Aziendale, Verona. Piano strategico disponibile all'indirizzo

<https://www.regione.veneto.it/documents/10813/3032224/DMO+Garda+Piano+strategico+2019-2021/7af5d6cf-cb1d-4dec-bd8f-8939fc25eccf>

Varra L. (2012) *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa: competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell'osservatorio turistico di destinazione*, University Press, Firenze

Varra L. (2012) *La destinazione turistica come prodotto di relazioni operative e cognitive: il ruolo dell'OTD nel governo delle relazioni interorganizzative e nei processi di sviluppo del*

territorio in Varra L. (a cura di) *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa: competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell'osservatorio turistico di destinazione*, University Press, Firenze

Viassone M. (2016), *Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica*, Franco Angeli, Milano

Visitgarda.it (2015), <https://www.visitgarda.com/it/lago-di-garda/> (data ultima consultazione 09/12/2020)

Vrapi L. (2010), "Il turismo sul Lago di Garda", *Wordpress.com*, 10 luglio 2010 <https://gardatourism.wordpress.com/> (data ultima consultazione 30/10/2020)

Walsh D. (2015), Tunisia Beach Terror Attack will Cost Tour Operator up to €40m, *The Times*, August 14 in Brondoni S.M., (a cura di), Global tourism and terrorism. Safety and security Management, *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*, 2(7), 7-16

Wang Y., Pizam A. (2011), *Destination Marketing and Management: theories and applications*, Cabi, Oxfordshire

Wöber K.W. (2001), *Benchmarking for tourism organisations. An e-guide for tourism managers*, National Laboratory for Tourism and eCommerce, University of Illinois, Illinois  
World Economic Forum (2019), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*, World Economic Forum, Ginevra

World Tourism Organisation (2004), *Survey of Destination Management Organisations*, UNWTO, Madrid

World Tourism Organization (2001), *Tourism after 11 September 2001: analysis, remedial actions and prospects*, UNWTO, Madrid

World Tourism Organization (2011), *Toolbox for Crisis Communications in Tourism*, UNWTO, Madrid

World Tourism Organization (2021), *World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2021*, UNWTO, Madrid

World Tourism Organization, International Labour Organization (2013), *Economic Crisis, International Tourism Decline and its Impact on the Poor*, UNWTO, Madrid

World Travel & Tourism Council (2016), *Exchange rate trends and travel and tourism performance. Special Report* in COMCEC (a cura di), *Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Members Countries*, COMCEC Coordination Office, Ankara

Zanetti V. (2021), "Promuovere il Lago, si cerca agenzia", *L'Arena.it*, 12 gennaio 2021, <https://www.larena.it/territori/garda-baldo/promuovere-il-lago-si-cerca-agenzia-1.8433088> (data ultima consultazione 26/02/2021)

