



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

# **L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: *destination benchmarking* e *best practices* nella gestione della crisi**

**Relatore**

Ch. Prof. Andrea Ellero

**Laureanda**

Iara Yamila Pulka

Matricola 886378

**Anno Accademico**

2021 / 2022



*In primis, un ringraziamento speciale al professor Ellero, per la sua disponibilità e i suoi consigli, per avermi seguito e guidato durante tutto il percorso di stesura della tesi.*

*Grazie di cuore ai miei genitori, che mi hanno sempre sostenuto e supportato, condividendo con me ogni traguardo. Se sono arrivata fino a qui è grazie a voi.*

*Grazie a mio fratello Pablo, per essere il mio punto di riferimento costante, per credere in me più di chiunque altro.*



# L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: *destination benchmarking e best practices* nella gestione della crisi

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1. Destination Benchmarking</b> .....	3
1.1 Definizione di destinazione turistica .....	3
1.2 I modelli di destinazione .....	6
1.3 Il ciclo di vita di una destinazione .....	9
1.4 Il benchmarking e le sue fasi .....	14
1.5 Il benchmarking in ambito turistico .....	16
1.5.1 Focus sul destination benchmarking .....	18
<b>CAPITOLO 2. Gestione della crisi in ambito turistico</b> .....	23
2.1 Il concetto di crisi e le diverse tipologie .....	23
2.2 Il processo di <i>crisis management</i> .....	25
2.2.1 Il modello delle 4R e il Resilience Cycle .....	27
2.3 Gestione della crisi tramite il <i>network approach</i> .....	30
2.3.1 Tipologie di network .....	33
<b>CAPITOLO 3. L'impatto del Covid-19 sull'industria turistica</b> .....	37
3.1 Panoramica generale delle ondate pandemiche .....	37
3.2 Variazione delle presenze e degli arrivi turistici nazionali (triennio 2019-2021) .....	40
3.3 Variazione del comportamento e delle preferenze dei turisti.....	42
3.4 Sintesi delle iniziative intraprese a livello europeo, nazionale e regionale .....	44
<b>CAPITOLO 4. Studio delle performance di alcune destinazioni montane, balneari e culturali negli anni 2019-2020</b> .....	51
4.1 Focus sul turismo montano.....	52
4.1.1 Cortina d'Ampezzo .....	55
4.1.2 Sappada .....	64
4.1.3 Confronto tra le due destinazioni montane .....	71
4.2 Focus sul turismo balneare .....	83

4.2.1 Lignano Sabbiadoro .....	85
4.2.2 Riccione .....	94
4.2.3 Confronto tra le due destinazioni balneari .....	101
4.3 Focus sul turismo culturale .....	111
4.3.1 Firenze .....	113
4.3.2 Roma .....	122
4.3.3 Confronto tra le due destinazioni culturali .....	128
<b>CAPITOLO 5. Strategie per il rilancio delle destinazioni turistiche .....</b>	<b>141</b>
5.1 L'importanza del <i>destination crisis management</i> : prevenire la crisi per minimizzarne gli impatti .....	141
5.2 Il ruolo del <i>destination marketing</i> nel rilancio di una destinazione turistica .....	142
5.2.1 <i>Strategie condivise during-lockdown e post-lockdown</i> .....	146
5.3 <i>Best practices</i> nella gestione della crisi .....	148
5.4 Suggerimenti per gli <i>stakeholders</i> .....	155
5.4.1 <i>Strumenti per l'implementazione delle strategie proposte</i> .....	165
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>171</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>173</b>

## INTRODUZIONE

Con l'avvento del Covid-19 il settore turistico si è improvvisamente trovato ad affrontare un momento di crisi decisamente significativo, dettato da una pandemia senza precedenti che ha apportato impatti drastici all'economia globale. Il Covid-19 ha compromesso la normale attività delle destinazioni turistiche, mettendo in discussione i loro modelli di gestione e sviluppo, caratterizzati, a volte, da pianificazioni carenti e poco sostenibili, che avevano bisogno di un rinnovo a livello strutturale.

Come ogni momento di crisi che compromette gli spostamenti, i viaggi e perciò l'attività turistica nel suo complesso, anche il Covid-19 ha determinato un'importante flessione dei flussi turistici in tutto il territorio nazionale e il momento di ripresa dei viaggi è stato caratterizzato da un'elevata diversificazione del bacino di domanda e delle esigenze maturate dopo l'avvento della pandemia. Le destinazioni turistiche si sono trovate, perciò, a modificare o reiventare i prodotti turistici offerti sulla base delle nuove preferenze e comportamenti di acquisto della domanda.

Ma come riuscire a sopravvivere e a convivere con un momento di crisi dirompente e imprevedibile quale quello causato dalla pandemia da Covid-19? Come fare per trovare un nuovo equilibrio tra il sistema offerta, le nuove esigenze del bacino di domanda e la conseguente necessità di rinnovo della destinazione? È possibile trarre degli insegnamenti e delle buone pratiche da poter adottare anche in momenti critici futuri? A questi quesiti verrà data una risposta nel corso della tesi, analizzando nei prossimi capitoli le performance nel biennio 2019-2020 di alcune destinazioni turistiche, suddivise per comparto di appartenenza, montano, balneare e culturale, al fine di condurre un'analisi di *benchmarking* degli impatti negativi più o meno rilevanti che la crisi ha apportato e delle iniziative e strategie che le stesse destinazioni hanno adottato per contrastarli.

Il primo capitolo inizia dando una definizione completa e integrata di destinazione turistica, dei suoi modelli di gestione tradizionale e del suo ciclo di vita, al fine di comprendere a fondo la complessità di base del fenomeno turistico per poi arrivare a definire il concetto di *destination benchmarking* e i grandi benefici che la sua implementazione può apportare alle destinazioni.

Il secondo capitolo si apre con un *background* teorico sul concetto di crisi e sui diversi modelli da poter adottare per gestirla in modo adeguato, prevenendo e minimizzando il più possibile

gli impatti negativi che essa può generare. La teoria sulla crisi verrà applicata al settore turistico e in particolare all'evento pandemico al fine di delineare un percorso ideale di rilancio del territorio in un momento critico.

Il terzo capitolo si concentra sul Covid-19, sulle diverse ondate pandemiche e sugli impatti che esse hanno avuto sulla destinazione Italia, sia in termini di variazione numerica di arrivi e presenze turistiche nel triennio 2019-2021, che in termini di variazione del comportamento e delle preferenze del bacino di domanda.

Il capitolo 4 mette in pratica il processo di *internal e external destination benchmarking*, attuando rispettivamente un'analisi di confronto della performance di una stessa destinazione nel biennio 2019-2020, ma anche tra le due località analizzate per ogni comparto. Infatti, dopo un focus generale su ogni comparto turistico, il capitolo si concentrerà sulle singole analisi quantitative, ovvero sugli effetti che la pandemia ha avuto in termini numerici, e qualitative, ovvero sulle diverse iniziative intraprese dalle destinazioni per continuare a promuovere la fruizione turistica durante il periodo di *lockdown*, poco prima della riapertura e in generale nei mesi estivi del 2020.

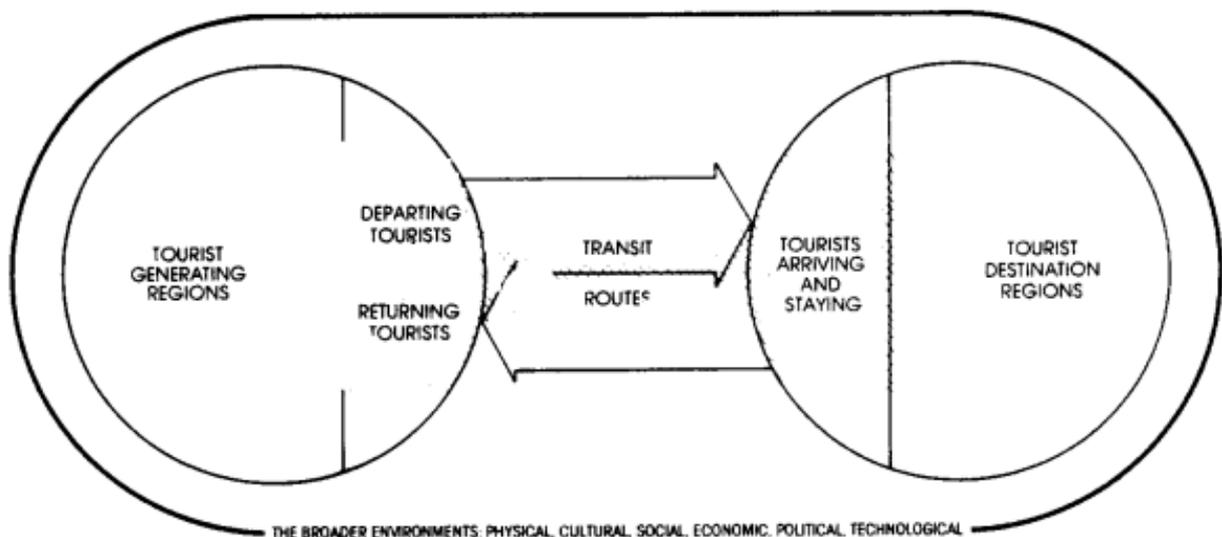
Tutti i dati e le riflessioni raccolte nel capitolo 4 serviranno, in primo luogo, per attuare un confronto tra le strategie implementate dai diversi comparti turistici, in secondo luogo, come base per trarre delle conclusioni e individuare, nel capitolo 5, alcune *best practices* nella gestione della crisi da Covid-19. Infine, dalle buone pratiche individuate si sono tratti dei suggerimenti che gli *stakeholders* potranno prendere come esempio di *modus operandi* da adottare in caso di potenziali crisi future, contestualizzandoli naturalmente a seconda della destinazione presa in analisi e delle possibilità offerte agli attori.

# CAPITOLO 1

## Destination Benchmarking

### 1.1 Definizione di destinazione turistica

A differenza della maggior parte delle attività economiche, il turismo non ha una definizione fissa e univoca. Alcuni autori associano il fenomeno turistico alle azioni e al comportamento dei turisti e il conseguente impatto nel territorio (sia esso positivo o negativo); altri lo classificano come un insieme sistematico di persone, luoghi, imprese, attività (Smith, 1988). Dopo aver analizzato i tre approcci tradizionali adottati dalla letteratura per definire il concetto di turismo in termini economici, tecnici e olistici, Leiper (1979) propone una nuova definizione integrale del fenomeno in questione, costituito da flussi di persone che partendo dall'area di origine arrivano alla meta del viaggio (o destinazione turistica), attraversando le zone di transito. L'autore, di conseguenza, considera il turismo un sistema composto da cinque elementi fondamentali caratterizzati da stretti legami funzionali e spaziali e inseriti in contesti ambientali più ampi: i turisti, l'industria turistica nel suo complesso, le regioni di generazione, le aree di transito e le regioni di destinazione (Leiper, 1979).



*Figura 1.1 The Tourism System (Leiper, 1979)*

Il framework di Leiper (fig. 1.1) fornisce un quadro generale sulle relazioni esistenti tra le diverse componenti del settore turistico e potrebbe quindi costituire uno strumento significativo utile alla pianificazione e alla valutazione delle politiche di gestione e sviluppo

delle diverse aree. Il suo approccio, infatti, considerava le unità geografiche (regioni di generazione, di transito e di destinazione) e i flussi turistici al loro interno come un unico sistema turistico, invece di considerare le componenti nella loro singolarità (Hall e Page, 2010). Lontano dall'essere visto come un fenomeno esclusivamente economico, il turismo risponde a delle esigenze umane ben specifiche e profonde, basti pensare al bisogno fondamentale dell'uomo di riposo e svago, ma anche la volontà di conoscere l'altro, l'altrove e aprire un confronto con questa dimensione percepita lontana (Castoldi, 2006). Numerose organizzazioni internazionali, inclusa l'*Organizzazione delle Nazioni Unite*, hanno infatti sostenuto e promosso la diffusione del turismo, non solo per il contributo economico che l'industria è in grado di apportare ad un paese, ma specialmente per la sua capacità di contribuire alla pace tra gli individui e alla comprensione delle diverse culture.

Come evidenziato anche dal modello di Leiper, la destinazione turistica è sicuramente una componente essenziale dell'industria turistica: la sua attrattività è il fattore chiave che genera la visita, influenzando quindi in modo significativo il processo decisionale del turista stesso (Von Friedrichs Grängsjö, 2003). Data la grande varietà di attori coinvolti in una destinazione turistica, è opportuno citare il ruolo rilevante delle cosiddette *destination management organizations* (DMO), ovvero entità che si occupano di gestire in modo coordinato tutti gli elementi che compongono la destinazione, quali le attrazioni tangibili e intangibili, l'immagine, il *pricing*, l'accessibilità, la gestione dei rapporti con i soggetti esterni, i canali di marketing per promuovere la località in questione. Viene adottato quindi un approccio strategico e olistico, che mette a sistema tutte le componenti e i processi esistenti all'interno dei confini della destinazione. Lo scopo primario è potenziare gli effetti positivi del turismo all'interno della località, ovvero massimizzare i suoi benefici tramite l'attenta organizzazione della domanda e dell'offerta.

Definire una destinazione è un processo molto complesso perché, come visto precedentemente nel tentativo di definire il concetto di turismo, si tratta di un articolato sistema d'offerta che coinvolge diversi settori ed industrie, molteplici attori e *stakeholders*, oltre ad incorporare in sé vari livelli di significati. La letteratura ha dato infatti diverse definizioni al fenomeno, focalizzandosi su alcuni aspetti di tale complessità. La destinazione, non avendo una definizione univoca, può essere definita sulla base di due punti di osservazione: l'approccio più diffuso è la prospettiva di domanda, secondo la quale la destinazione turistica è definita a partire dai consumatori, dalle loro preferenze e

comportamenti di consumo; l'approccio meno adottato è invece partire dalla prospettiva d'offerta, considerando così il sistema costituito da tutte le attrattive e i servizi predisposti dal network di imprese appartenenti al settore turistico (Von Friedrichs Grängsjö, 2003).

Una definizione basata sul *supply-side approach* è stata data da Pike (2008) che propone un'idea di destinazione turistica strettamente legata all'identificazione geografica, ovvero all'individuazione di uno spazio geografico ben preciso che ospita un determinato insieme di risorse e attrattive turistiche. Non prende come limiti per la definizione della destinazione i confini amministrativi e politici, bensì uno specifico *cluster* di risorse che insiste in uno spazio geografico ben definito (Pike, 2008). Anche Rispoli e Tamma (1995) adottano un approccio *supply-side*, definendo i cosiddetti *Sistemi locali di offerta turistica* (SLOT). Gli SLOT sono sistemi costituiti da un insieme di attività e fattori di attrattiva integrati tra loro e con il territorio, al fine di offrire una vasta gamma di prodotti turistici atti a soddisfare la domanda globale di viaggio e soggiorno (Rispoli e Tamma, 1995).

Una definizione basata sul *demand-side approach* è stata data da Dredge e Jenkins (2007), che definiscono la destinazione turistica come una *location* visitata da persone che decidono di compiere un viaggio lontano dal proprio paese di provenienza. Secondo questa ottica, i confini della destinazione non sono quindi prestabiliti, ma dipendono e variano continuamente a seconda dell'origine dei visitatori e dei rispettivi pattern di viaggio. Allo stesso modo Marchioro (2014) sostiene che la destinazione turistica venga costantemente definita dai diversi bisogni ed esigenze del turista attuale o potenziale, e soprattutto dall'esperienza che egli intende vivere in quella determinata località. La destinazione vedrà i suoi confini tanto più ristretti quanto più specifici saranno gli interessi che portano il turista a recarsi presso la località (Marchioro, 2014). Anche in questo caso la destinazione viene quindi definita da ogni singolo visitatore in base alle sue aspettative e alle sue necessità.

Un'ulteriore definizione viene proposta da Rubies nel 2001. Vi è in questo caso un tentativo di fare una sintesi tra i due approcci descritti precedentemente: l'approccio di domanda e quello di offerta. Rubies (2001) identifica la destinazione turistica in un insieme di risorse turistiche, infrastrutture, strumenti e *provider* di servizi la cui attività integrata e coordinata offre ai turisti delle esperienze che rispondono esattamente alle aspettative che hanno per quella determinata destinazione. In questa prospettiva il punto di partenza della definizione è nuovamente il sistema d'offerta, che poi viene declinato nelle aspettative e nei bisogni del segmento target: gli elementi che compongono l'offerta costituiscono infatti un sistema che

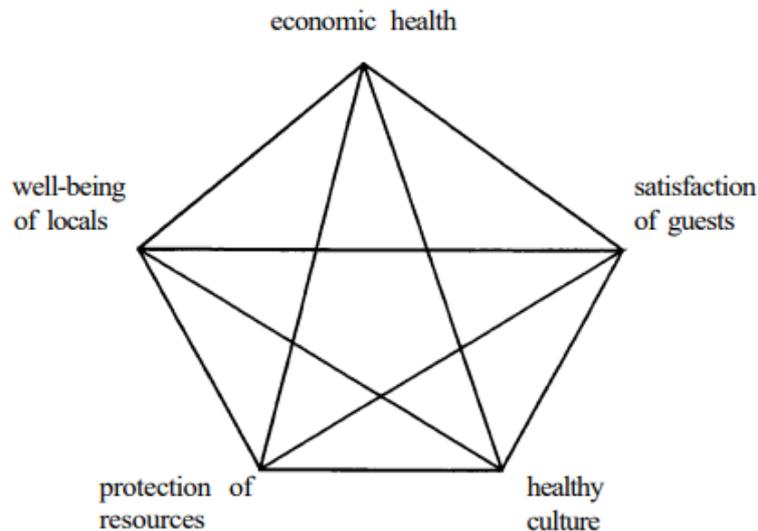
tramite un'azione collettiva intende soddisfare le aspettative dei consumatori, siano essi attuali o potenziali. Le destinazioni hanno infatti numerosi livelli di interazione con i visitatori e presentano una struttura gerarchica flessibile che si deve adattare alle diverse caratteristiche dei mercati di riferimento (Dredge, 1999). Come evidenziato anche da Ejarque (2003), una città può essere definita destinazione turistica solo se ospita i servizi sufficienti per permettere ad un visitatore di godere di una permanenza più o meno lunga; a tale scopo, deve presentare un insieme integrato di servizi e risorse che costituisca un prodotto turistico da proporre al potenziale visitatore. Un'altra definizione che integra la prospettiva di domanda a quella d'offerta è quella data da Tamma (2002) che vede la destinazione turistica come il risultato dell'integrazione di alcuni elementi fondamentali: lo spazio geografico, l'aggregato di risorse, le attività e gli attori del territorio, il sistema offerta e il mercato obiettivo.

In sintesi, i cinque elementi definitivi di una destinazione turistica che sembrano emergere dai numerosi tentativi di definizione sono: lo spazio o il territorio, ovvero l'elemento geografico; le attrattive o set di risorse turistiche, siano esse tangibili (patrimonio, architettura) oppure no (cultura, tradizioni), che costituiscono il sistema d'offerta; i servizi di supporto alle attrattive, come il trasporto, l'ospitalità, i servizi complementari che danno la possibilità al turista di svolgere un'esperienza completa; gli *stakeholders* che sono costituiti dai rappresentanti del sistema d'offerta, dalla comunità locale, così come da tutti gli altri attori presenti e operanti sul territorio; i turisti attuali o potenziali, che insieme alle loro percezioni e comportamenti di viaggio costituiscono l'elemento definitivo per eccellenza. Nell'integrazione di questi cinque elementi la destinazione può finalmente trovare una sua completa definizione, che sarà sicuramente variabile nel tempo data la continua evoluzione delle preferenze dei visitatori e il conseguente adattamento dell'offerta per rispondere al meglio a tali esigenze.

## 1.2 I modelli di destinazione

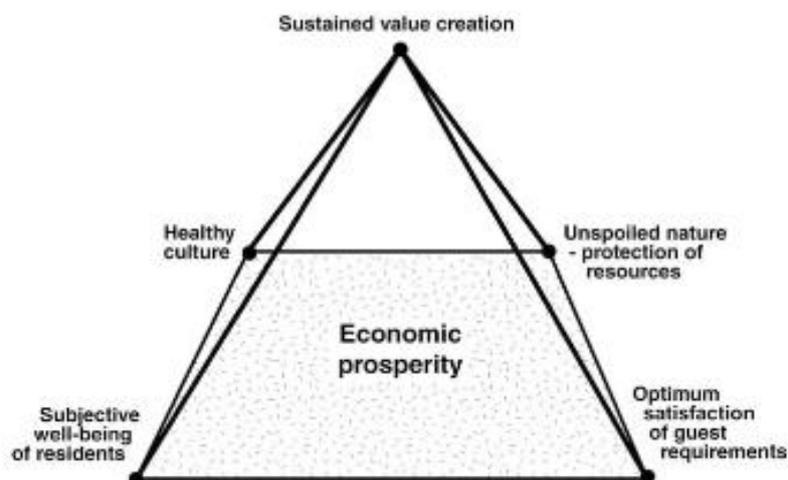
Come visto nel paragrafo precedente, le destinazioni turistiche sono diverse l'una dall'altra ed è per questo che sono necessari modelli di gestione differenti. Uno dei modelli di base al quale si ispirano i successivi modelli di riferimento è il *Tourism Development's Magic Pentagon-Pyramid* di Müller (1994), il quale considera cinque componenti che, se adeguatamente integrate tra loro, portano ad uno sviluppo sostenibile del turismo. I cinque elementi, ovvero

*economic health, satisfaction of guests, healthy culture, protection of resources e well-being of locals*, devono essere bilanciati poiché basta il declino di una singola componente per apportare conseguenze negative a tutti gli attori del pentagono coinvolti (fig. 1.2).



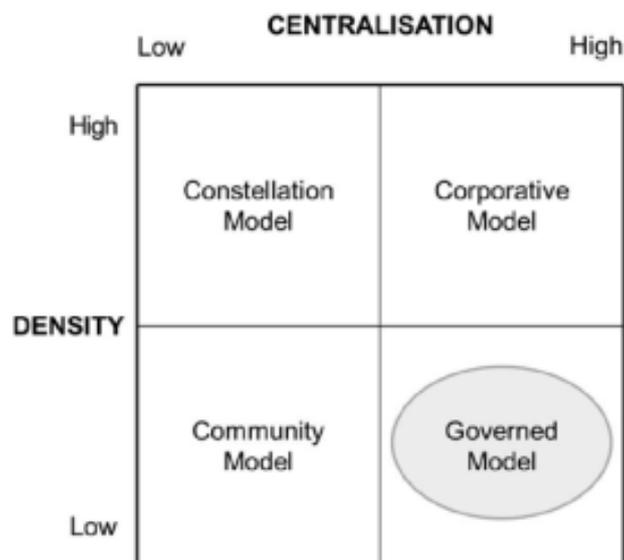
**Figura 1.2** *Tourism Development's Magic Pentagon-Pyramid (Müller, 1994)*

Uno dei primi modelli di Flagestad e Hope (2000), basato sul pentagono di Müller, si focalizza sulla creazione partecipata di valore da parte degli attori coinvolti nelle cinque dimensioni citate, considerando la componente di tipo economico (*economic health* o *economic prosperity*) come quella più rilevante in un sistema turistico (si veda figura 1.3). Con questo primo modello gli autori intendono evidenziare l'importanza della creazione di valore tramite l'attività sistemica e integrata di tutti gli attori coinvolti nella destinazione.



**Figura 1.3** *The strategic performance pyramid (Flagestad e Hope, 2000)*

Sulla base delle precedenti considerazioni, un modello di gestione della destinazione creato dagli stessi autori Flagestad e Hope (2001) prende come riferimento, da un lato, la numerosità degli attori coinvolti, dall'altro, la centralizzazione sistemica, ovvero la dominanza del settore privato nella gestione del territorio. Tramite l'incrocio di queste due variabili vengono identificati il *community model* e il *corporate model*, che non sono altro che i due estremi di un continuum strutturato di modelli di gestione della destinazione che qualche anno dopo verrà elaborato e integrato da Bodega et al. (2004).



**Figura 1.4** Modelli di gestione della destinazione (Bodega et al., 2004)

Gli autori impostano due variabili, densità relazionale e centralizzazione sistemica, la cui integrazione fa nascere i quattro tipi ideali di gestione (si veda figura 1.4): *constellation model*, *corporative model*, *community model*, *governed model* (Bodega et al., 2004). La centralizzazione sistemica fa riferimento a quanto sia presente nella destinazione un organo di governo e di gestione centralizzato e riconosciuto, mentre la densità relazionale identifica il numero, la frequenza e l'intensità delle relazioni che esistono sulla destinazione turistica tra i diversi attori e *stakeholders* coinvolti nella dimensione turistica di un territorio.

Nel modello *community*, caratterizzato da bassa centralizzazione sistemica e bassa densità relazionale, ogni operatore turistico lavora in completa autonomia senza adottare una visione sistemica (Bodega et al., 2004). Non vi è inoltre un soggetto di governo riconosciuto e dominante che indirizzi le azioni di tutti gli attori del territorio, i quali non intraprendono quindi relazioni collaborative, ma prendono decisioni individuali ed autonome (Flagestad e Hope, 2001).

Il modello *corporative* è caratterizzato da un'alta centralizzazione e un'alta densità relazionale: vi sono strette relazioni tra gli attori e vi è un'entità centrale che indirizza lo sviluppo del sistema e detta le linee strategiche da seguire. In questo caso vi è quindi un *key player* che gestisce lo sviluppo della destinazione tramite scelte che hanno effetti significativi e amplificati anche grazie alla stretta interdipendenza esistente tra gli attori coinvolti. Alcuni autori suggeriscono che il modello *corporative*, prevedendo un'attività maggiormente integrata, coordinata e *customer-oriented*, porti al raggiungimento di un livello di soddisfazione del turista maggiore (Flagestad e Hope, 2001).

Nel modello *governed*, caratterizzato da un'alta centralizzazione e una bassa densità relazionale, la destinazione viene gestita principalmente da un soggetto di governo che funge da punto di riferimento sia per gli attori operanti nel territorio (che non stringono rapporti di collaborazione tra loro, ma le loro azioni si concretizzano in semplici transazioni di mercato), che per lo sviluppo della destinazione nel suo complesso. I rapporti tra i diversi *stakeholders* e l'attore chiave che guida lo sviluppo della località sono di tipo gerarchico (Bodega et al., 2004).

Nel modello *constellation* vi è una bassa centralizzazione sistemica e un'alta densità relazionale e fiducia reciproca tra gli attori; ciò porta ad un coordinamento molto solido tra le imprese turistiche operanti nel territorio, che spesso intrattengono relazioni di medio-lungo periodo, decidendo volontariamente di cooperare tra loro per comunicare e promuovere al meglio la località in questione. Non vi è in quest'ultimo caso un soggetto di governo che guidi la destinazione, ma tra gli attori vi sono rapporti stretti e le decisioni vengono prese congiuntamente (Bodega et al., 2004).

I modelli di destinazione di Bodega et al. (2004) verranno applicati ai diversi casi studio presi in analisi nel capitolo 4, affinché si possano comprendere al meglio le relazioni esistenti tra i diversi attori, le iniziative prese in modo congiunto e gli obiettivi comuni che si intendono conseguire.

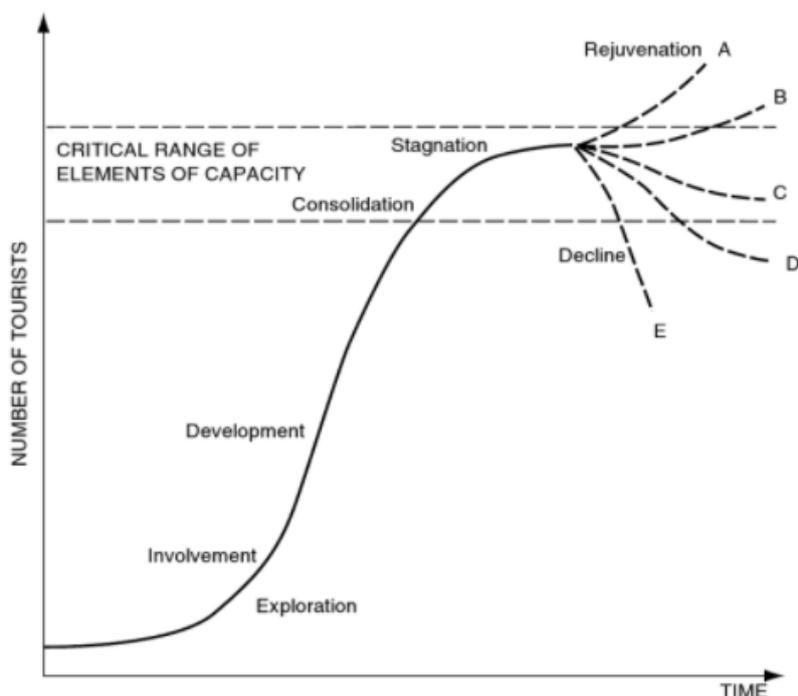
### 1.3 Il ciclo di vita di una destinazione

Il modello del ciclo di vita di una destinazione, il cosiddetto *Tourism Area Life Cycle* (TALC), viene pubblicato per la prima volta in un articolo di Butler del 1980 ed è senza dubbio uno dei lavori più significativi e importanti dell'industria turistica. Butler nella realizzazione del suo modello teorico considera la destinazione turistica un vero e proprio prodotto, e come tale,

viene applicato il modello del ciclo di vita del prodotto, che a sua volta si ispira al ciclo di vita di tipo biologico (Rink e Swan, 1979).

Le origini del modello risalgono in realtà al 1972, quando Butler e Brougham lo presentarono in occasione di un meeting e lo descrissero in un paper che non venne mai pubblicato. Il modello nasce con il nome di *Tourism area cycle of evolution* per poi diventare nel corso degli anni *Tourism area life cycle*, fatto che, a detta di Butler stesso, portò ad un *misunderstanding* sul focus essenziale del modello (Rink e Swan, 1979). L'espressione "ciclo di vita" presuppone che qualsiasi prodotto segua un processo limitato, prestabilito e determinabile a priori, caratterizzato da quattro step principali: introduzione, crescita, maturità e declino. Il concetto di evoluzione prevede invece un cambiamento e uno sviluppo continuo dell'entità in questione e delle sue componenti in un processo potenzialmente infinito e strettamente correlato ad una visione sistemica. Con il passare del tempo la destinazione e le attrazioni che ospita potrebbero adattarsi alle esigenze della domanda e cambiare drasticamente, alcune potrebbero modificarsi radicalmente e altre potranno addirittura sparire, arrivando a modificare di conseguenza l'essenza stessa della destinazione (McKercher, 2005).

Inizialmente la riflessione degli autori intende analizzare e ipotizzare cosa possa succedere ad una destinazione turistica una volta raggiunto e superato il limite in termini di *carrying capacity*, ovvero il numero massimo di visitatori che la località può accogliere senza vedere degradato il suo territorio (Butler, 1996). Dopodiché viene posta più attenzione alle singole fasi del processo di sviluppo di una destinazione turistica, dato che essa, se non gestita adeguatamente, può avvicinarsi, anche rapidamente, alla fase di crisi e di declino. Quando una località inizia a perdere qualità in termini di offerta turistica a causa dell'eccessiva fruizione del territorio, il modello propone di creare una nuova destinazione maggiormente allargata nello spazio e nel tempo, tramite la predisposizione di proposte aggiuntive che, da un lato, allungano la stagione, dall'altro, indirizzano i flussi verso le aree meno turistiche (McKercher, 2005).



*Figura 1.5* Ciclo di vita di una destinazione (Butler, 1980)

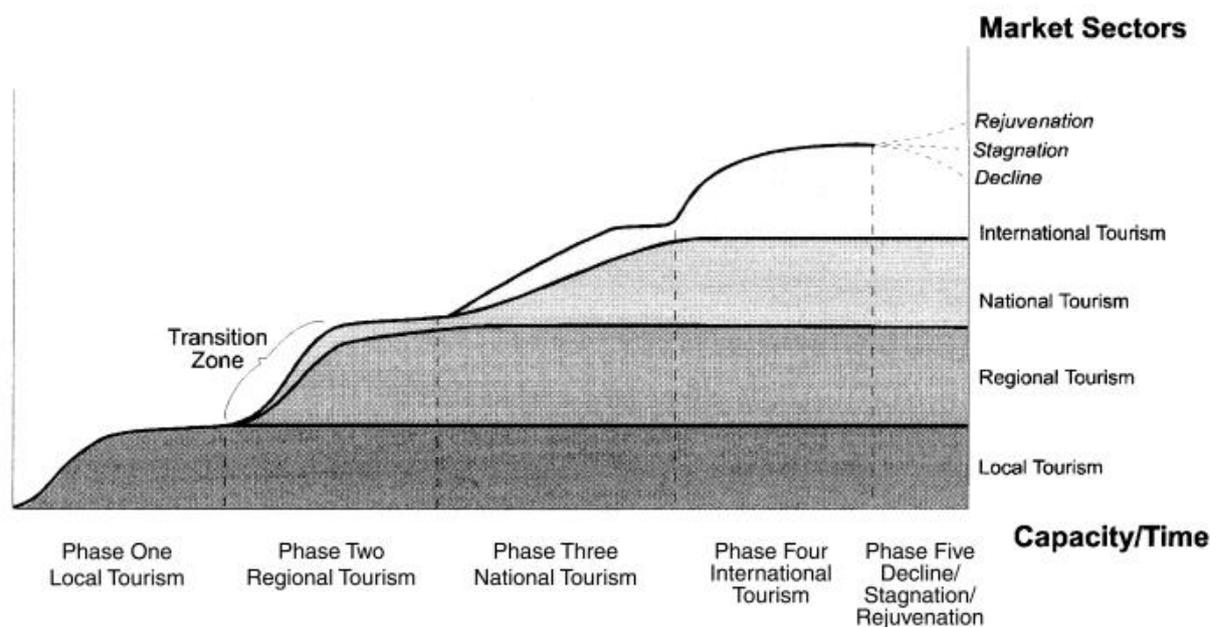
Il modello TALC delinea le cinque fasi che una destinazione potenzialmente affronta in base agli interventi intrapresi dalla località in questione: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, stagnazione, post-stagnazione (Reisenwitz, 2007).

Durante la fase di esplorazione il turismo nella località non è così presente a causa della scarsità dei servizi e una bassa capacità ricettiva. La durata di questa fase dipende dall'attrattiva della meta. La fase di coinvolgimento è caratterizzata dalla presenza delle prime attività imprenditoriali locali che, oltre a creare maggiore occupazione nella popolazione, iniziano ad offrire ai visitatori una gamma più vasta di servizi (Marchioro, 2014). I flussi turistici diventano regolari e i turisti hanno una maggiore interazione anche con la comunità locale. Le prime due fasi del ciclo di vita della destinazione sono caratterizzate da un numero basso di turisti, dovuto ad una scarsa consapevolezza delle potenzialità del territorio, carenza di servizi offerti e scarsa accessibilità. I flussi sono caratterizzati da una forte stagionalità e di certo la destinazione non viene promossa adeguatamente (McKercher, 2005). Per questo motivo le possibili strategie da intraprendere potrebbero focalizzarsi sulla promozione della destinazione sia ai turisti che agli intermediari, che possono ricoprire un ruolo centrale nella diffusione delle attrattive della destinazione; sviluppare infrastrutture e potenziare i mezzi di trasporto pubblico al fine di migliorare l'accessibilità; sviluppare nuovi prodotti o rafforzare quelli già esistenti.

La fase di sviluppo è caratterizzata da una maggiore attività di promozione che diventa essenziale nel processo di crescita della destinazione e porta all'affermazione della località stessa. L'attività turistica di conseguenza si intensifica, con il numero di turisti che in alcuni periodi inizia a superare quello dei residenti (Marchioro, 2014). Vi è una maggiore consapevolezza del possibile deterioramento dell'area a causa dell'attività turistica e la necessità di progettare un piano d'azione per affrontare tale questione. La promozione assume un ruolo chiave e le strategie di marketing diventano più selettive in quanto si cominciano ad avere dei mercati obiettivo maggiormente delineati (McKercher, 2005). È inoltre fondamentale in questa fase rafforzare il posizionamento della destinazione che dev'essere senz'altro distintivo rispetto a quello dei concorrenti. Nella fase di consolidamento l'attività turistica diventa parte essenziale del sistema economico locale e iniziano a vedersi maggiormente fenomeni di deterioramento e degradazione del territorio (Marchioro, 2014). Allo stesso tempo il tasso di crescita inizia a rallentare ed è necessario distribuire i flussi nel tempo e nello spazio allungando le stagioni, adottando strategie di diversificazione volte a sviluppare prodotti nuovi ed innovativi capaci di rispondere alla domanda dei mercati esistenti e di quelli emergenti.

Nella fase di stagnazione la località è fin troppo nota, caratterizzata da turismo di massa e problemi di *overtourism*, ovvero viene raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, arrivando al deterioramento dell'ambiente che costituisce parte della vocazione turistica del territorio. In questa fase vengono spesso create alcune attrazioni artificiali per rispondere alla domanda massiccia anche di tipo internazionale e soddisfare così nuovi bacini di domanda (McKercher, 2005). La fase del post-stagnazione apre svariate possibilità che si concretizzano in sintesi in un declino, se l'area non è più competitiva e non è più in grado di attrarre i diversi segmenti di mercato, o nel rilancio della destinazione, nel caso in cui questa punti sul rinnovamento, ovvero sulla valorizzazione di nuove risorse e sull'individuazione di nuovi segmenti di mercato ai quali indirizzare la propria offerta. Il futuro della destinazione dipenderà quindi dalle decisioni di *management* assunte dalla destinazione, che potrà effettuare, per esempio, un *change management* per riposizionare se stessa e i prodotti turistici che offre al mercato di riferimento (Marchioro, 2014). Per mantenere la competitività della destinazione il più a lungo possibile, Butler (1996) suggerisce uno sviluppo della destinazione controllato, che punti a mantenere i flussi turistici al di sotto di un determinato livello di capacità.

È importante sottolineare che il modello del ciclo di vita non intende descrivere l'unica vita che avrà la destinazione: le destinazioni per loro natura evolvono e si sviluppano nel tempo in una serie di cicli di vita che messi insieme creeranno il valore complessivo offerto dalla destinazione (McKercher, 2005). La fase di stagnazione, per esempio, potrebbe rappresentare la fine di un ciclo, ma l'inizio simultaneo di un nuovo ciclo dalla fase di esplorazione vista precedentemente, non comportando il declino della destinazione, bensì in questo caso un esempio di ringiovanimento e di rinnovo della località. Infatti, Prideaux (2000) con il suo modello *Resort Development Spectrum* sostiene che le destinazioni nel corso della loro vita seguano numerosi cicli di vita sulla base della tipologia di mercati ai quali si rivolgono, a livello locale, regionale, nazionale, internazionale (si veda figura 1.6).



**Figura 1.6** *The Resort Development Spectrum (Prideaux, 2000)*

In sintesi, il ciclo di vita di una destinazione evidenzia la necessità di adottare determinate politiche di gestione a seconda della fase in cui si trova la destinazione. Dopo l'avvio della località è necessario consolidare la posizione e affermare la sua notorietà, dopodiché durante la crescita sarà necessario mantenere elevata la soddisfazione dei clienti. Quando si avrà un calo di domanda si dovrà scegliere se intervenire, per esempio, sulla componente *pricing* con il rischio di ridurre di conseguenza la qualità dei servizi offerti e la forza attrattiva della destinazione, oppure se attuare strategie atte a riorganizzare e innovare l'offerta esistente. Il modello del ciclo di vita verrà applicato alle destinazioni prese in analisi e in particolare verrà evidenziato come queste, a causa di un momento di crisi, possano arrivare velocemente alla

fase di stagnazione e debbano prendere determinate decisioni di *management* nel più breve tempo possibile.

#### 1.4 Il benchmarking e le sue fasi

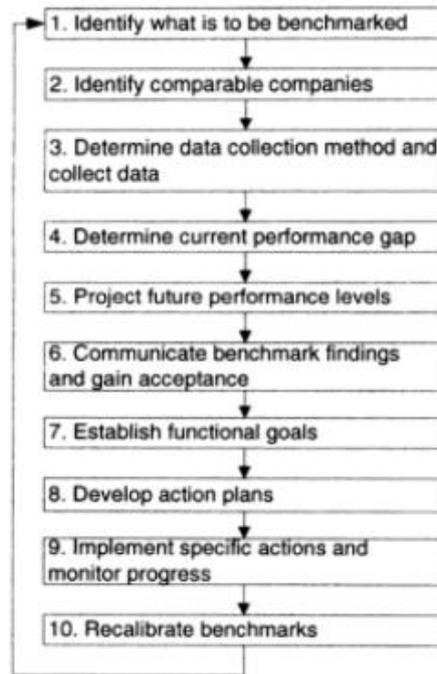
Come accennato nel paragrafo precedente, dato il continuo cambiamento e la costante evoluzione del mercato, è necessario che le imprese, in special modo quelle di tipo turistico, adattino la propria offerta al fine di riuscire a rispondere al meglio alle nuove esigenze del consumatore o turista attuale e potenziale. Il cambiamento è diventato una vera e propria costante e si sente così l'esigenza non solo di aprirsi alla comparazione con i concorrenti per cercare di migliorare i propri risultati, ma anche di adottare tecniche di management e di promozione sempre più innovative, che siano più aderenti alla realtà e che riescano in qualche modo a trasformare le minacce di tale cambiamento in opportunità per le imprese stesse (Scozzese, 2005). Se fino ai primi anni del XXI secolo l'approccio di comparazione è stato statico ed occasionale, atto a verificare meramente le condizioni e la performance di una determinata azienda, ora costituisce un punto di partenza fondamentale per l'adozione di strategie ed iniziative mirate (Scozzese, 2005).

Il *benchmarking* è una tecnica di management che funge da supporto al controllo dei processi aziendali, alla conseguente modifica o adozione di nuove strategie e si basa sul confronto con gli obiettivi, le attività e le performance di altre imprese (Wöber, 2002). È un processo di confronto dell'impresa, della sua attività e dei suoi risultati con i principali *competitors*, con l'obiettivo di definire la posizione competitiva rispetto al *benchmark*, letteralmente "parametro di riferimento", ovvero il *player* con le prestazioni migliori del mercato di riferimento che costituisce uno standard sulla base del quale un processo o un'attività vengono misurati e confrontati. L'obiettivo principale del benchmarking è quello di adattare la propria offerta e la propria attività per rispondere al meglio alle esigenze e alle aspettative dei clienti, confrontandosi con i leader del settore individuati sulla base di uno specifico indicatore preso in analisi (Lloyd, 2004; Nassar, 2012; Assaf e Dwyer, 2013).

Il concetto di benchmarking all'interno di un'azienda è stato affrontato per la prima volta nel 1989 dall'azienda *Rank Xerox* (Wöber, 2002) e in particolare dal suo direttore Robert Camp, che nel libro "*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*" (1989) ha sentito l'esigenza di definire e protocollare l'attività di benchmarking,

insieme alle diverse fasi del processo e al successo che hanno avuto determinate imprese grazie all'applicazione della metodologia in questione (Lloyd, 2004). Fu proprio Camp a dare una delle prime definizioni di benchmarking descrivendolo come il "processo di confronto del costo, del tempo di produzione, della produttività, della qualità della produzione di un processo specifico, di un prodotto o metodo all'interno di un'azienda con una *best practice* o uno standard" (Camp, 1989). Il confronto avviene quindi con un'azienda che abbia ottenuto dei buoni risultati, che sia nota, per esempio, per un processo produttivo particolarmente efficiente; oppure con uno standard, ovvero con un'impresa che ottiene il risultato medio del *reference set*, dell'insieme di riferimento. Dagli anni Novanta il processo di benchmarking iniziò ad essere adottato da numerose aziende grazie al successo ottenuto dall'azienda Rank Xerox e alla pubblicazione del libro di Camp sul benchmarking e sul miglioramento delle prestazioni grazie a questa tecnica (Assaf e Dwyer, 2013).

Camp (1989) individua le cinque fasi del processo di benchmarking: *planning, analysis, integration, action, maturity*. Nella prima fase avviene la pianificazione dell'attività: vengono identificate le criticità che diventano oggetto di benchmarking; vengono individuate poi le imprese con processi simili e i leader di mercato, ovvero i partner potenziali con cui si intende fare il confronto; si definisce infine la metodologia di raccolta dati. Durante la fase di *analysis* si cerca di raccogliere più informazioni possibili sulle *best practice*, si studiano i leader di mercato con le migliori performance, dopodiché si interpretano i dati raccolti durante la prima fase, si identificano i *gap* di performance e si definiscono gli obiettivi da raggiungere. Durante la fase di *integration* si comunicano i risultati ottenuti e si stabiliscono gli obiettivi funzionali dell'organizzazione in questione. Durante la fase di *action* vengono sviluppati i piani di azione, per poi implementare pratiche nuove o migliorate, suggerire e sviluppare nuove tecniche o procedure, monitorando sempre l'attività, il progresso dell'organizzazione e i risultati conseguiti. L'ultima fase di maturità inizia quando le nuove pratiche introdotte sono perfettamente integrate nell'attività quotidiana dell'organizzazione. In sintesi, nelle prime fasi vengono raccolti i dati, nelle successive si misurano i risultati e si riduce il gap con la *best practice* (si veda figura 1.7).



**Figura 1.7** Fasi del processo di benchmarking (Camp, 1989)

Altri modelli che hanno contribuito alla descrizione del processo di benchmarking sono il cosiddetto modello *PDCA* o *ruota di Deming* e il modello *FCC* (*Four Corporation Consortium*). Il modello *PDCA* (*plan, do, check, act*) costituisce un circolo iterativo all’inizio del quale si formulano la *vision* e la *mission*, si pianificano le azioni e si sviluppano le strategie; dopodiché si implementerà la strategia, si effettuerà una verifica sull’efficacia delle azioni e si deciderà come agire, se consolidare l’attività svolta, correggere il metodo applicato o ripensare da capo la strategia (Pietrzak e Paliszkievicz, 2015). Il modello *FCC*, elaborato da quattro diverse aziende (tra cui la Xerox Corporation, l’azienda dello stesso Camp), inizia con la definizione dell’oggetto di benchmarking e gli obiettivi da conseguire, per poi individuare le imprese con la miglior performance ed infine integrare le pratiche migliorate nell’attività tipica dell’azienda presa in considerazione (Scozzese, 2005).

### 1.5 Il benchmarking in ambito turistico

L’analisi del benchmarking fornisce due tipi di informazioni: i *benchmarks*, ovvero le misure standard da prendere come riferimento, e gli *enablers*, ovvero le pratiche che portano al raggiungimento della performance eccellente, che dovranno essere prese come esempio dalle imprese e adattate al contesto di riferimento (Scozzese, 2005). Una prima distinzione

all'interno dell'ambito del benchmarking viene fatta sulla base degli attori che svolgono questa attività: il primo approccio, chiamato *top-down*, viene imposto esternamente, solitamente da un'entità amministrativa centrale, al fine di definire il target delle diverse imprese; il secondo approccio, definito *bottom-up*, prevede che le organizzazioni individuali intraprendano autonomamente percorsi di benchmarking interno, ovvero di confronto tra le diverse attività all'interno di una stessa realtà aziendale (Nassar, 2012).

Esistono tre tipologie di benchmarking, applicabili anche all'ambito turistico: interno, competitivo, generico o funzionale. Come accennato precedentemente, il benchmarking interno prevede una valutazione delle performance aziendali all'interno di comparti differenti; ciò aiuta nella comprensione di quali siano i divari tra gli obiettivi principali prefissati e i risultati effettivamente raggiunti, oltre ad aiutare ad individuare le buone prassi che possono essere impiegate in un'altra unità operativa.

Il benchmarking competitivo analizza i processi, i servizi e i prodotti offerti dalle aziende concorrenti, verificando il *gap* esistente tra la propria organizzazione e quella considerata *best practice*, individuando così i fattori determinanti del vantaggio competitivo dei concorrenti con performance migliori e applicandoli a livello d'impresa o di *business unit* (Michelini, 2011; Di Pietro, 2016).

Il benchmarking generico o funzionale, infine, studia la performance di settori differenti rispetto a quello di appartenenza, con l'obiettivo di individuare eventuali elementi in comune la cui gestione possa apportare miglioramenti al proprio processo aziendale (Di Pietro, 2016). Infatti, il confronto non si deve limitare ai *competitors* diretti: confrontarsi con settori anche molto diversi può infatti portare ad un arricchimento non indifferente, grazie alla possibilità di entrare in contatto con nuove prospettive e nuovi modi di agire (Scozzese, 2005).

Nel settore turistico l'attività di benchmarking può adottare tre diversi approcci: *profit-oriented*, *non-profit oriented* e *destination benchmarking*. Il *profit-oriented benchmarking* viene applicato agli operatori turistici, ai fornitori di servizi ricettivi e di trasporto, alle imprese *food and beverage*, alle agenzie di viaggio e ai *tour operators*. Il *non-profit benchmarking* viene adottato dagli enti regionali e nazionali, organizzazioni turistiche e realtà aziendali senza scopo di lucro. Il *destination benchmarking* intende analizzare le destinazioni a livello nazionale, regionale o locale (Wöber e Fesenmaier, 2012).

### 1.5.1 Focus sul destination benchmarking

Le destinazioni stanno puntando sempre più sul benchmarking con altre mete a livello internazionale, e in particolar modo sull'analisi comparativa per definire e posizionare al meglio la loro offerta turistica, rendendola così più competitiva (Hudson et al., 2004). È essenziale, infatti, monitorare costantemente sia il micro- che il macroambiente per identificare le forze che potrebbero costituire un rischio o un'opportunità per la destinazione in questione. Oltre ad essere di fondamentale importanza per le singole imprese turistiche, l'attività di *destination benchmarking* potrebbe quindi arricchire l'esperienza dei visitatori, portando di conseguenza vantaggi significativi ai turisti stessi (Kozak, 2004).

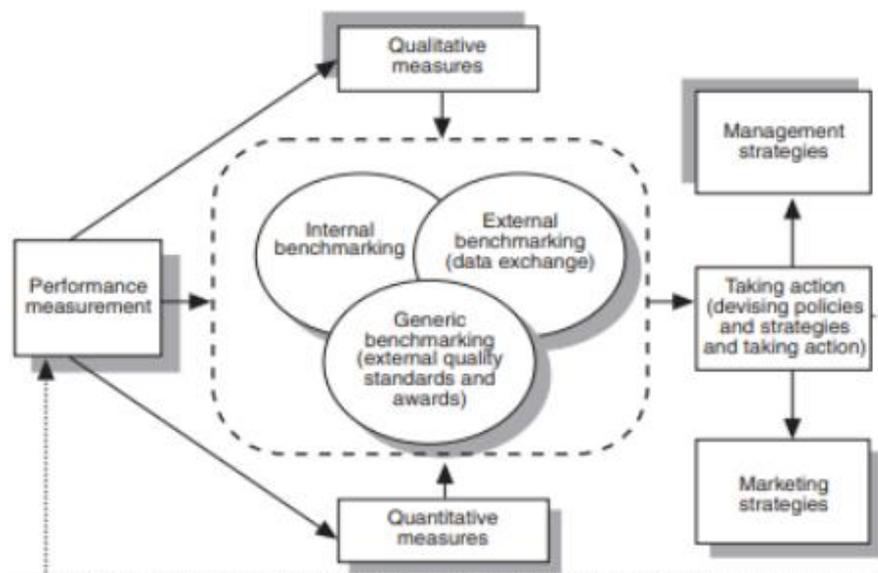


Figura 1.8 Elementi del destination benchmarking (Kozak, 2004)

Kozak (2004) dopo aver definito il concetto di *organization benchmarking* che punta sulla valutazione della performance di una singola impresa o organizzazione, anche turistica, e dei suoi dipartimenti interni, declina la sua analisi sul *destination benchmarking*, facendo leva su tutti gli aspetti che questa dimensione ingloba: i servizi di trasporto, quelli ricettivi, quelli relativi all'igiene e alla pulizia, l'ospitalità, le iniziative di sport e *leisure* proposte dalla destinazione. Il destination benchmarking prevede un'analisi e un confronto continuo e costante della performance di una destinazione turistica e dei suoi punti di forza e di debolezza, non solo con se stessa (il cosiddetto *internal benchmarking*, descritto nel paragrafo precedente), ma anche con mete nazionali e internazionali, allo scopo di migliorarsi, definire

le priorità, predisporre un piano di azione e di obiettivi da raggiungere nel medio-lungo periodo per acquisire un vantaggio competitivo significativo (Kozak, 2004).

Il *World Economic Forum* (WEF) ha sviluppato uno dei sistemi di indicatori più diffusi e utilizzati a livello internazionale: il *Travel & Tourism Competitiveness Index* (T&TCI), un set di indicatori che calcola la competitività delle destinazioni turistiche a livello mondiale. Il WEF produce e pubblica regolarmente *The Travel & Tourism Competitiveness Report* al fine di stilare una classifica delle destinazioni globali caratterizzate da una performance particolarmente buona, sulla base di 14 indicatori che valutano i fattori e le politiche adottate dal paese in questione, riassumibili nelle quattro macroaree della figura 1.9 (Gòmez Vega e Picazo Tadeo, 2019).



**Figura 1.9** *Travel & Tourism Competitiveness Index* (WEF, 2017)

Un limite nella disciplina del destination benchmarking può essere riscontrato nella difficoltà di identificare chi siano gli attori *best in class*, ovvero le destinazioni che offrono servizi e prodotti di elevata qualità, in quanto vi sono miriadi di possibili prospettive da adottare e vari elementi da poter prendere in considerazione per calcolare la competitività di una destinazione (Mendola e Volo, 2017). Tuttavia, l'efficienza di una destinazione turistica può essere misurata in genere da una varietà di indicatori che segnalano aspetti quali il numero dei visitatori e la spesa media, l'impatto della stagionalità e la capacità dei *destination managers* di gestire tali conseguenze negative, l'abilità di utilizzare le competenze in modo efficace ed efficiente, il grado di conservazione del patrimonio naturale e culturale, la soddisfazione dei turisti con il prodotto turistico, il rispetto e la condivisione da parte della comunità locale della politica turistica adottata (Wöber e Fesenmaier, 2012). La classificazione potrà quindi non essere basata esclusivamente sulle presenze turistiche e l'occupazione delle

strutture ricettive, ma potrebbe considerare moltissimi altri aspetti, come quelli elencati in sintesi nella figura 1.10 (Wöber, 2002).

Criterion	Possible measuring devices
Growth in demand	Growth rate in total number of bednights, arrivals or tourist receipts
Capacity utilization	Occupancy rate
Competitiveness	Market share
Internationality	Proportion of bednights from abroad
Seasonal distribution	Gini coefficient of monthly bednight statistics
Guest mix distribution	Gini coefficient of guest mix pattern

*Figura 1.10 Esempi di criteri da prendere in analisi (Wöber, 2002)*

Per analizzare la performance di una destinazione turistica possono essere utilizzati indicatori qualitativi e quantitativi (Kozak, 2002): la soddisfazione del visitatore insieme alle motivazioni che lo spingono a scegliere una determinata località sono esempi di indicatori qualitativi; tra gli indicatori quantitativi vi è la crescita della domanda in termini di *overnight stays* e arrivi turistici, l'occupazione media delle strutture ricettive che si misura con l'*occupancy rate*, la competitività della località che viene calcolata grazie al *market share*, l'internazionalizzazione definita in base alla percentuale di presenze e arrivi turistici stranieri, la durata della stagione (statistiche sui pernottamenti mensili), la tipologia dei visitatori o turisti per area di riferimento, il rapporto tra i *repeat tourists* e i turisti totali che hanno interessato la località, la permanenza media e le spese turistiche (Zlatković, 2016).

Altri KPI solitamente utilizzati nell'analisi della performance delle strutture ricettive, ma applicabili anche a livello di destinazione sono il tasso di occupazione, che permette di monitorare e confrontare la variazione dell'occupazione della destinazione, in particolare suddividendola per trattamento (mezza pensione, pensione completa, B&B), per canale di vendita (OTA, canali diretti online o offline), per segmento di mercato (gruppi business o leisure), per nazionalità; l'*Average Daily Rate* (ADR) che permette di conoscere il prezzo medio di vendita di una camera e può essere confrontato con il valore ottenuto dalla destinazione negli anni precedenti; il *Revenue Per Available Room* (RevPar) che rappresenta il ricavo medio per camera disponibile e permette di misurare la crescita economica della destinazione in questione (Yang e Cai, 2016); l'indice di utilizzazione lorda dei posti letto, che è il risultato del rapporto percentuale tra il numero di presenze turistiche registrate e il numero delle giornate letto potenziali (date dal prodotto tra il numero di giorni del mese per il numero dei posti

letto). Se l'indice di utilizzazione lorda (UL) ha un valore basso, vuol dire che vi è un basso grado di sfruttamento delle strutture ricettive (ISTAT, 2008).

$$Occupancy = \frac{N^{\circ} \text{ camere occupate}}{N^{\circ} \text{ camere disponibili}}$$

$$ADR = \frac{Ricavi \text{ totali camere}}{N^{\circ} \text{ camere occupate}}$$

$$RevPar = \frac{Ricavi \text{ totali camere}}{N^{\circ} \text{ camere disponibili}}$$

$$UL = \frac{\text{presenze turistiche}}{n^{\circ} \text{ giorni all'anno o al mese} * n^{\circ} \text{ posti letto}} * 100$$

Altri indicatori possono riguardare la *location* della destinazione, l'accessibilità, le attrazioni turistiche, la quantità e qualità di informazione resa disponibile dagli *Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica*, la varietà di strutture ricettive presenti, la gamma di servizi offerti. In particolare, come accennato nel paragrafo 1.3 affrontando il concetto di ciclo di vita di una destinazione, la capacità di carico è un indicatore fondamentale. La capacità di carico può essere suddivisa in tre tipologie: capacità di carico fisica, ovvero il numero massimo di visitatori che la destinazione può accogliere nel suo spazio; capacità di carico reale, che identifica il limite massimo di turisti con l'aiuto di alcuni fattori correttivi caratterizzanti ciascuna meta presa in considerazione; capacità di carico gestionale che si basa sulle capacità operative di cui dispone l'ente o gli enti che gestiscono la destinazione, in termini di risorse umane, finanziarie, infrastrutture e servizi a disposizione (Cimnaghi et al., 2017).

Tuttavia, a causa della complessità di alcuni modelli di analisi della performance, ma soprattutto data la difficoltà di trovare tutti i dati necessari per l'implementazione di tali modelli, l'analisi dei casi studio nel capitolo 4 non avverrà sulla base di tutti gli indicatori sopraelencati. Verranno studiate le iniziative e le attività di promozione e rilancio delle destinazioni, insieme alla variazione di arrivi e presenze turistiche, il grado di internazionalizzazione, la permanenza media, l'indice di utilizzazione lorda dei posti letto, il tasso di turisticità e la densità turistica nel biennio 2019-2020 (pre-Covid e Covid), con uno sguardo generale anche al 2021.

$$\text{Permanenza media} = \frac{\text{presenze turistiche}}{\text{arrivi turistici}}$$

$$\text{Grado di internazionalizzazione} = \frac{\text{presenze turisti stranieri}}{\text{presenze turistiche totali}} * 100$$

$$\text{Utilizzazione lorda alberghiera} = \frac{\text{presenze turistiche}}{\text{n° giorni all'anno o al mese} * \text{n° posti letto}} * 100$$

$$\text{Tasso di turisticità} = \frac{\text{presenze turistiche}}{\text{popolazione} * 365(\text{o base mensile})} * 100$$

$$\text{Densità turistica} = \frac{\text{presenze turistiche}}{\text{superficie in km}^2}$$

Nonostante questi indicatori non riescano a mostrare in modo specifico i vantaggi competitivi della destinazione, sono utili per studiare la diversa risposta dei territori alla crisi e alla variazione delle preferenze dei turisti, e la conseguente efficienza o inefficienza di tale gestione. Si effettuerà un'analisi e una valutazione della performance tramite il confronto della destinazione con i risultati ottenuti nel triennio 2019-2021, implementando il processo di *internal benchmarking* descritto nei paragrafi precedenti, ma anche con le performance di altre destinazioni, mettendo in pratica il benchmarking di tipo esterno.

In sintesi, l'attrattività di una destinazione è fortemente influenzata dalla ricchezza del patrimonio artistico e culturale, dalla varietà delle iniziative proposte ai visitatori, dalla qualità dei servizi offerti, dall'accessibilità di una località (Franzoni, 2013). Tutte le componenti devono perciò essere predisposte e progettate adeguatamente e gli indicatori verranno utilizzati proprio per analizzare la performance dei territori sotto tutti questi aspetti. Per avere una visione completa e sistemica della destinazione, è opportuno utilizzare e integrare vari indicatori, siano essi quantitativi o qualitativi, in modo da adottare le strategie più adeguate in materia di gestione della destinazione, per permetterle di avere un posizionamento preciso e delineato nella mente dei consumatori. Il destination benchmarking è un modello organizzativo che potrebbe aiutare la destinazione, in special modo in tempi di crisi ma non solo, ad approfondire la conoscenza dei propri mercati target e di conoscerne meglio le esigenze in tempo reale.

## CAPITOLO 2

### Gestione della crisi in ambito turistico

#### 2.1 Il concetto di crisi e le diverse tipologie

Se inizialmente la parola “crisi” veniva utilizzata esclusivamente nelle sfere legali, teologiche e mediche con una differenza di significato, dal XVI secolo in poi il concetto iniziò ad essere applicato in tutte le aree, dalla politica, alla società, all’economia per indicare in genere un momento di pericolo, di incertezza, di disordine, e la conseguente necessità di agire. Per comprendere il significato attuale attribuito al termine crisi bisogna innanzitutto associarlo alla parola greca *krisis* utilizzata per descrivere la necessità di prendere una decisione in una fase di *turning point*, ovvero in un momento particolarmente critico, sia esso in una malattia, in un caso legale, o in una situazione economica delicata. Dall’etimologia della parola emerge l’importanza cruciale di saper scegliere e saper prendere una decisione per trasformare una situazione negativa in un’opportunità di crescita ottimale per il futuro (Glaesser, 2003; Samman, 2015).

Non vi è una definizione universale del concetto di crisi, ma in genere può essere definito come la conseguenza di un evento che minaccia in modo significativo le aspettative degli *stakeholders* legate alla salute, alla sicurezza, all’ambiente e all’economia, che può avere un impatto particolarmente serio sulla performance di un’organizzazione e generare scontenti tra gli attori coinvolti (Coombs, 2019). Tra tutte le tipologie di crisi esistenti, quella di tipo economico è innescata da un evento inaspettato che influisce negativamente sulle operazioni tipiche dell’azienda in questione e richiede un intervento urgente da parte dei *managers*, che dovranno fare in modo di minimizzare i danni della crisi e proteggere la sopravvivenza dell’azienda stessa (Ghaderi et al., 2012). Allo stesso modo, una crisi turistica è causata da un evento di una certa entità che incide in modo significativo sulle attività delle imprese turistiche e sul settore turistico nel suo complesso. Se quindi la crisi economica influisce in modo diretto sulla capacità dell’azienda di creare valore e di generare profitto, viene messo in rischio il cosiddetto *principio di economicità*, ovvero la continua ricerca dell’azienda di essere il più efficace ed efficiente possibile con le risorse che ha a disposizione e nel continuo rispetto delle condizioni del contesto con il quale interagisce (Rispoli, 1998). Infatti, uno dei possibili segnali

di crisi è costituito dalla mancata abilità e la carenza di mezzi per raggiungere gli obiettivi di breve e medio-lungo periodo che l'impresa si è prefissata (Glaesser, 2003).

Le crisi in genere possono essere gradualistiche, periodiche o improvvise a seconda della loro natura e del loro fattore scatenante (Booth, 1993). Allo stesso modo Seymour e Moore (2000) suddividono il concetto di crisi in *cobra* e *python* crises. Le prime sono improvvise, imprevedibili e causano un vero shock, come per esempio nel caso di un disastro naturale o un'epidemia; le seconde, invece, si instaurano gradualmente, come nel caso di una gestione carente o di un graduale innalzamento dei costi che nel lungo periodo non permette ad un'impresa di sopravvivere (Evans e Elphick, 2005).

Taleb (2007) classifica i momenti critici in *black swans*, se sono particolarmente imprevedibili, o *white swans* se possono essere previsti. I "cigni neri" oltre ad essere altamente imprevedibili, ciò che li rende maggiormente difficili da gestire, sono particolarmente dirompenti, ma il loro grande impatto ha un ruolo dominante perché di conseguenza eventi simili diventano maggiormente prevedibili in futuro (Taleb, 2007). Ogni crisi insegna una lezione non indifferente, getta le basi per prevenire gli eventi *white swans*, arricchendo sempre più il repertorio di esperienze e di *best practices* nella gestione della crisi. Le lezioni apprese grazie alle crisi passate vengono definite da Samman (2015) come "compassi", in quanto forniscono assistenza pratica sotto forma di linee guida e direttive ben precise per trovare la giusta risposta ai momenti critici venturi.

Tra gli eventi *black swans* del secolo in corso con impatti maggiormente accentuati nel settore turistico troviamo l'attacco terroristico alle Torri Gemelle del 2001, l'epidemia di SARS del 2003, la crisi economica globale del 2008-2009 (Aldao et al., 2021). Verrebbe da classificare anche la crisi pandemica da Covid-19 come *black swan*, eppure lo stesso Taleb in un'intervista recente l'ha considerata un *white swan* (The New Yorker, 2020). Egli dichiara infatti che nonostante abbia avuto un impatto estremo, il Coronavirus non è da considerare un evento anomalo perché era prevedibile, dato l'aumento dei viaggi in questi ultimi decenni insieme alle esperienze passate di epidemie mortali come l'ebola, la SARS, l'H1N1. Oltretutto nel 2005 G. Bush aveva suggerito di prepararsi ad un'eventuale pandemia prima che essa potesse scoppiare da un momento all'altro e cogliesse tutti impreparati. Infatti, come verrà illustrato nel prossimo paragrafo, tutte le organizzazioni e i sistemi dovrebbero essere preparati il più possibile per affrontare un momento di crisi, soprattutto per cercare di mitigare le

conseguenze maggiormente dannose (Coombs, 2019). Nel 2018 l'*Organizzazione Mondiale della Sanità* aveva dichiarato che il mondo non fosse ancora pronto ad affrontare una crisi pandemica e che in realtà l'epidemia sarebbe potuta scoppiare ovunque in qualsiasi momento (ING, 2020). Secondo Taleb non è quindi opportuno definire la pandemia attuale un cigno nero solo per giustificare la fragilità del sistema e il suo mancato intervento tempestivo. Tuttavia, a causa dell'impatto negativo e delle conseguenze drastiche che la pandemia ha avuto nelle economie di tutti i paesi a livello mondiale, si ritiene che essa possa essere considerata a tutti gli effetti un evento black swan, in quanto ha scatenato una crisi senza precedenti.

## 2.2 Il processo di *crisis management*

Come accennato nel paragrafo precedente, il concetto di crisi può avere innumerevoli definizioni a seconda del contesto in cui viene applicato. Allo stesso modo, anche la gestione della crisi può essere definita adottando diverse prospettive. Il primo uso dell'espressione *crisis management* risale agli anni Sessanta, quando venne utilizzata dal presidente J.F. Kennedy per descrivere la gestione di una situazione critica, seria, straordinaria (Glaesser, 2003).

Il crisis management può essere considerato l'arte di eliminare il rischio e l'incertezza causati dal momento di crisi, al fine di avere maggiore controllo sul proprio destino o quello della propria organizzazione (Fink, 1986). L'eliminazione del rischio e il superamento del momento di crisi avvengono infatti grazie alla predisposizione di attività e processi a volte completamente diversi da quelli svolti nel periodo pre-crisi. Possono essere sviluppati nuovi modelli di business e strategie di *revenue* che diano la possibilità alle imprese di uscire dall'emergenza o comunque resistere (Ioannides e Gyimòthy, 2020). Il crisis management può anche essere definito come l'insieme dei fattori integrati e messi ad insieme per combattere le crisi, per minimizzare i suoi impatti negativi e per facilitare la resilienza, per proteggere il più possibile l'organizzazione insieme agli *stakeholders* coinvolti e al settore di appartenenza nel suo complesso, promuovendo un approccio di risposta positivo alla situazione critica (Coombs, 2019).



*Figura 2.1 Crisis Management Model (Hosie e Smith, 2004)*

Il crisis management, secondo il modello di Hosie e Smith (2004), include la prevenzione, la preparazione, la risposta e la revisione della crisi (si veda figura 2.1). Le diverse fasi possono essere raggruppate in macrocategorie: *precrisis*, *crisis event*, *postcrisis*. La prima categoria ingloba la prevenzione e la preparazione alla crisi: è importante saper innanzitutto riconoscere i segnali di una crisi in arrivo per poterla prevenire; la preparazione alla crisi prevede la costituzione di *crisis management teams*, la formazione degli attori coinvolti e la predisposizione di specifici piani d'azione. Il *crisis event* è il vero e proprio manifestarsi della crisi, il cosiddetto *acute stage*, durante il quale vi sarà la risposta al fenomeno critico, ovvero verranno messe in pratica le iniziative già programmate nella fase precedente e l'unica priorità sarà la limitazione del danno. Nella fase di *postcrisis* avverrà un processo di revisione delle strategie adottate e dell'andamento del crisis management, per trarre insegnamenti da poter riutilizzare in caso di crisi future. Bisognerà assicurarsi che agli *stakeholders* sia rimasta impressa una buona immagine dell'organizzazione e dei suoi sforzi nell'affrontare la crisi, assicurandosi che il momento critico sia realmente finito e arrivando successivamente allo stato di risoluzione, nel quale è stata ripristinata la fase pre-crisi, oppure si è direttamente affermata una "nuova normalità" (Fink, 1986; Faulkner, 2001; Hosie e Smith, 2004; Coombs, 2019; Wut et al., 2021).

Il modello con l'integrazione di tutte le sue componenti intende fornire opportunità rilevanti per l'apprendimento in ogni fase di crisis management. Non è una sequenza che si apre

obbligatoriamente con la fase di prevenzione e di preparazione alla crisi, perché potrebbero manifestarsi eventi improvvisi e di conseguenza partire direttamente dalla fase di risposta alla crisi (Hosie e Smith, 2004).

### 2.2.1 Il modello delle 4R e il Resilience Cycle

Il modello delle 4R è un ulteriore modello di gestione della crisi che presenta diverse analogie con il *Crisis Management Model* descritto precedentemente e può essere applicato in momenti critici di varia natura. Il modello delle 4R è il risultato dell'integrazione di quattro fasi principali del processo: *reduction*, *readiness*, *response*, *recovery* (Evans e Elphick, 2005). Inizialmente si identificano i rischi e si cercano di mitigare gli effetti negativi della crisi, dopodiché si sviluppano e si implementano a livello operativo i piani strategici progettati per fronteggiarla, per poi fare un resoconto sull'andamento del momento critico, sulla reazione dell'organizzazione ad esso e infine predisporre un piano strategico per affrontare eventi di crisi futuri (Joyce et al., 2009). Nonostante al modello delle 4R non venga associata una fase di inizio, essendo considerato come un continuum iterativo di attività, la prima fase è solitamente quella di *reduction*.

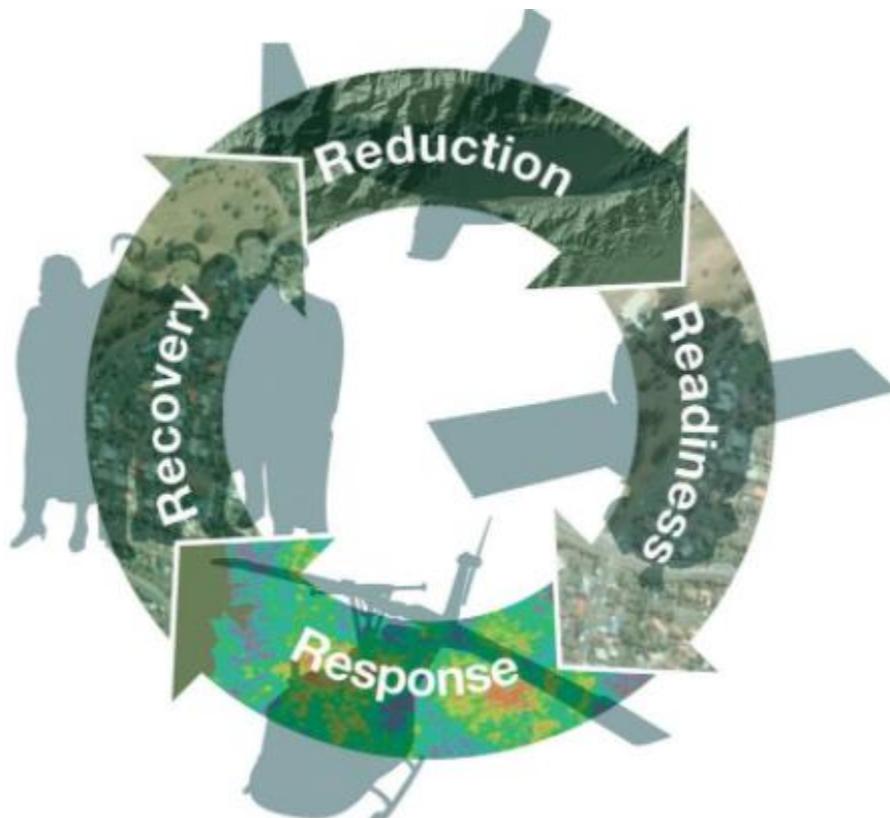
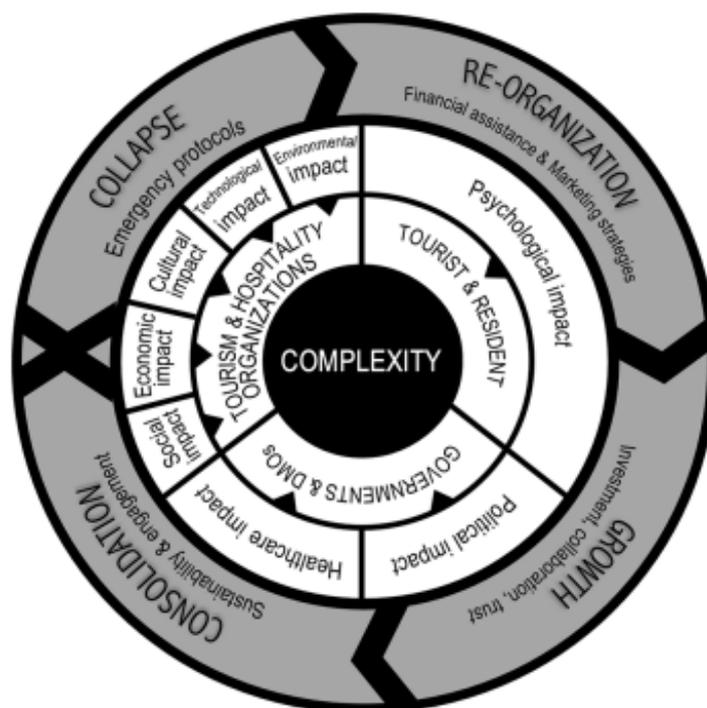


Figura 2.2 4Rs Model (Joyce et al., 2009)

Per quanto riguarda il settore turistico, nonostante siano state condotte numerose ricerche sul crisis management, esse erano inizialmente focalizzate sulla fase di risposta e ripresa, piuttosto che porre attenzione sulla fase preventiva di preparazione ad un eventuale momento di crisi. Alcuni autori suggeriscono perciò ai managers del turismo di cambiare il loro punto di vista, passando da un approccio reattivo ad uno maggiormente proattivo. Il turismo è un settore particolarmente sensibile e vulnerabile perché non solo si trova a dover fronteggiare gli impatti di una crisi scoppiata all'interno del settore stesso, ma vista la sua interdipendenza con numerose industrie, subisce spesso effetti negativi a causa del declino di altre attività, come quella agricola o manifatturiera (Ritchie, 2008). Perciò è necessario che le organizzazioni turistiche predispongano adeguate strategie per la ripresa e il rilancio del territorio (Yeh, 2021).

La teoria sulla resilienza è di fondamentale importanza perché di questi tempi, come accennato nel primo capitolo, il cambiamento è diventato una costante: con il passare del tempo tutti i sistemi e le organizzazioni sono destinate a cambiare, a modificarsi, a adattarsi per rispondere alla dinamicità del contesto di riferimento. Con il *resilience adaptive cycle* Lew et al. (2020) suggeriscono quattro fasi generali che le organizzazioni possono potenzialmente attraversare per reagire ad un evento improvviso o ad un cambiamento: riorganizzazione, crescita, consolidazione, collasso. La prima fase di riorganizzazione richiede innovazione e creatività per saper cogliere le opportunità e utilizzare al meglio le risorse a disposizione. La seconda fase, la crescita, prevede uno sfruttamento delle opportunità derivanti dalla riorganizzazione. Dopodiché si avrà una consolidazione quando si stabiliranno specifiche istituzioni e regole, oppure un collasso se le nuove politiche adottate non sono state efficaci a causa del contesto in evoluzione o dell'incapacità delle suddette istituzioni di gestire tale cambiamento. I sistemi potrebbero non arrivare alla fase di collasso, ma riuscire ad innovare il proprio prodotto, mantenendolo e consolidandolo in un contesto in continuo cambiamento; altri potrebbero collassare subito a causa della scarsa capacità di sfruttare le nuove opportunità e le risorse a disposizione (Lew et al., 2020).



**Figura 2.3** Resilience Cycle basato sul modello delle 4R applicato in ambito turistico (Aldao et al., 2021)

Aldao et al. (2021) prendendo come spunto il *Resilience adaptive cycle* hanno elaborato un *Resilience cycle model* in ambito turistico (fig. 2.3). Esso integra le diverse tipologie di impatti negativi causati dagli eventi dirompenti e i possibili metodi per affrontarli: collasso, riorganizzazione, crescita e consolidazione. A differenza del modello di Lew et al. (2020) che parte dalla riorganizzazione per finire con l'eventuale collasso, Aldao et al. (2021) partono dalla fase di collasso per poi implementare in ordine le altre tre fasi.

Gli impatti negativi che la crisi può apportare a livello individuale, collettivo o istituzionale sono contenuti nel modello della figura 2.3. La dimensione individuale include gli impatti psicologici negli individui, siano essi turisti o residenti; la dimensione collettiva è costituita da organizzazioni turistiche e ricettive, che subiscono impatti sociali, economici, culturali, ambientali e tecnologici; la dimensione istituzionale include i veri e propri governi e le organizzazioni di *Destination marketing & management* che sono oggetto di impatti politici ed economici. La pluralità degli impatti riassunti nelle tre dimensioni sopracitate insieme alle diverse fasi del processo di crisis management costituiscono la complessità del fenomeno dirompente ed eccezionale e della sua adeguata gestione (Aldao et al., 2021).

È pressoché impossibile trovarsi ad affrontare nel corso del tempo due crisi identiche, in quanto esse possono variare, anche lievemente, in termini di impatto, attori coinvolti, reazioni

e complessità. Tuttavia, i modelli di crisis management sopracitati possono costituire punti di partenza fondamentali che andranno adattati alla realtà presa in considerazione, al fine di analizzare e gestire i rischi, insieme ai ruoli e alle responsabilità dei vari *stakeholders*, siano essi interni o esterni al territorio interessato (Evans e Elphick, 2005).

### 2.3 Gestione della crisi tramite il *network approach*

L'ultimo modello di gestione della crisi descritto in questo capitolo è sempre basato sul *Crisis Management Model* e sul *modello delle 4R*, ma aggiunge come componente essenziale il *network*, evidenziando la necessità di predisporre un piano d'azione coordinato e condiviso da tutti gli attori del territorio. La teoria dei grafi e delle reti viene utilizzata per la prima volta da discipline quali la matematica, l'informatica e la geometria combinatoria, per poi essere applicata sempre più in numerosi ambiti per studiare e schematizzare una grande varietà di processi e descrivere fenomeni complessi caratterizzati da un insieme di entità connesse tra loro in modo dinamico.

Il network in ambito economico costituisce una forma intra- e interorganizzativa che si sviluppa tra diverse entità autonome o indipendenti, siano esse unità organizzative, imprese, enti pubblici locali o nazionali, organismi associativi, singoli operatori economici o singoli soggetti facenti parte della comunità locale (Fontana e Caroli, 2017). Il network è quindi una rete composta da diversi soggetti interconnessi, facenti parte della stessa industria o di settori differenti, che intrattengono tra loro relazioni di varia natura (Powell et al., 1996). Ogni network è fonte di innovazione e vantaggio competitivo, dato che detiene determinate risorse, capacità e conoscenze. Come verrà approfondito nel presente paragrafo, le forme reticolari permettono ai diversi attori di avere accesso a nuove competenze e risorse, permettendo loro di adottare un approccio più dinamico e collaborativo per rispondere al meglio al comportamento altamente mutevole dell'ambiente di riferimento (Dagnino et al., 2018).

Uno dei fenomeni che influenza maggiormente lo sviluppo di una destinazione turistica è certamente la diffusione di informazioni e conoscenza tra gli attori e questo può avvenire in diversi modi che influiranno sul vantaggio competitivo della località stessa (Baggio et al., 2012). Il settore turistico, più di altri settori economici, prevede infatti meccanismi di collaborazione, partnership e networks formali e informali al fine di offrire prodotti turistici completi e integrati tra loro. Come visto nel primo capitolo, le destinazioni turistiche sono

infatti entità complesse costituite da network di organizzazioni e attori pubblici e privati in stretta interdipendenza tra loro, ognuno dei quali può essere considerato un nodo del sistema, uno *stakeholder*, ovvero un attore che ha un determinato ruolo all'interno della filiera turistica. Non tutti gli *stakeholders* sono equivalenti, possono essere classificati in *stakeholders* primari o secondari in base alle loro caratteristiche individuali o al valore che apportano nel network, ovvero al loro ruolo più o meno elevato nel disseminare informazioni utili alle attività e alle politiche che verranno adottate successivamente dalla destinazione. La conoscenza che genera il network è di fondamentale importanza in quanto può portare a maggiore produttività, innovazione e crescita economica all'interno della destinazione (Baggio e Cooper, 2010).

La figura sottostante (fig. 2.4) rappresenta le relazioni esistenti all'interno dei network relazionali e la conseguente competitività che queste apportano alle destinazioni. Nel modello preso in analisi vengono evidenziati i vantaggi delle forme reticolari all'interno di una destinazione turistica, sintetizzabili nell'accesso ad una maggiore conoscenza in termini di quantità, qualità, attualità ed esclusività; la conoscenza verrà assimilata per poi essere utilizzata per lo sviluppo di nuovi prodotti, i quali saranno caratterizzati da un alto livello di innovazione e vantaggio competitivo. In particolare, la coesione tra gli attori all'interno dei network sarà di fondamentale importanza perché risulterà in una riduzione dei costi di transazione sostenuti per la creazione dei nuovi prodotti (Guia et al., 2006).

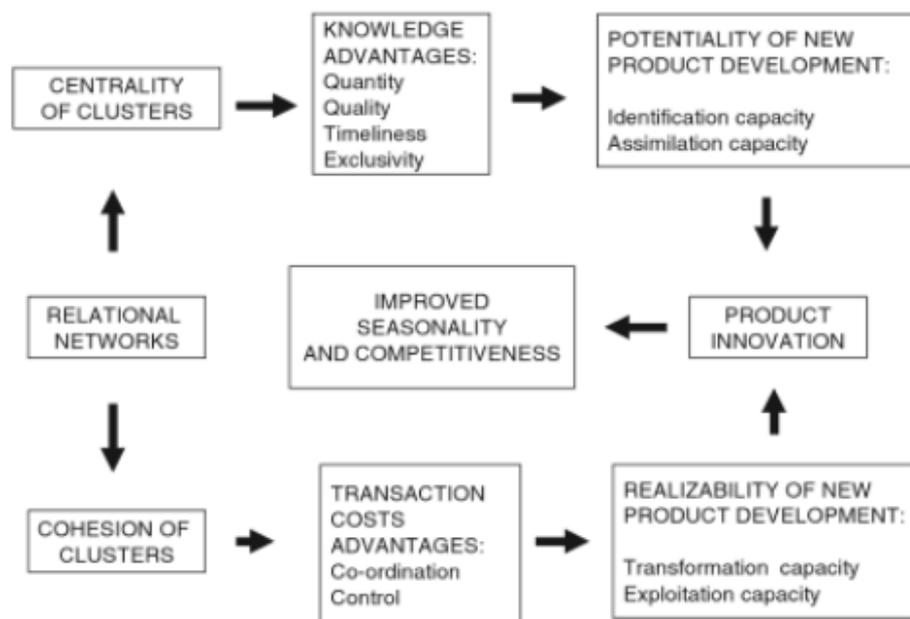


Figura 2.4 Vantaggi dei network relazionali (Guia et al., 2006)

Diversi autori si sono focalizzati sulla necessità di gestire le crisi di varia natura tramite l'adozione di strategie di network e linee guida di natura sistemica, evidenziando l'importanza del coinvolgimento di tutti gli attori. Per predisporre un piano di ripresa è necessario fare leva sulle relazioni interorganizzative, ovvero tra il settore pubblico, privato e la comunità locale. Dopo il manifestarsi di un evento improvviso e una crisi imminente, la maggior parte degli attori tende in modo naturale a unire le forze con altre organizzazioni in modo da predisporre un'azione coordinata atta ad evitare la dispersione di risorse e sfruttare così le economie di scala, minimizzando gli impatti negativi che il fenomeno critico porta (Faulkner, 2001). Se tale collaborazione non dovesse verificarsi, le istituzioni dovrebbero intervenire sull'ambiente e creare le condizioni necessarie o fornire incentivi affinché si sviluppino tra le diverse entità forme di cooperazione spontanee (Fontana e Caroli, 2017).

Allo stesso modo, anche le imprese turistiche in un momento critico sentono l'esigenza di adottare un *team approach*, integrando e coordinando le azioni di tutti i settori pubblici e privati coinvolti, sia direttamente che indirettamente, nella realizzazione dei prodotti turistici (Faulkner, 2001). Nonostante la frammentarietà e la complessità del settore turistico (si veda capitolo 1) è evidente la necessità di favorire una stretta interdipendenza tra gli attori, insieme all'adozione di una strategia di collaborazione comune nella gestione del rischio e della crisi, in particolare in termini operativi, di marketing e promozione, di gestione dell'attività turistica a livello locale, provinciale, nazionale e transnazionale, al fine di raggiungere obiettivi comuni condividendo e integrando le risorse e le conoscenze di tutti, per comunicare una destinazione unita e particolarmente *consumer-oriented*, per accelerare la ripresa e il rilancio dei territori interessati, offrendo prodotti di maggiore qualità (Beirman, 2015; Morrison et al., 2004).

Tra gli obiettivi primari delle *Destination management organizations* (DMO) vi è infatti la promozione della collaborazione all'interno dei network di destinazione (Bornhorst et al., 2010). Le DMO hanno infatti un ruolo cruciale di guida e indirizzo e devono diventare veri e propri network aventi un compito non più meramente rappresentativo del territorio verso l'esterno, ma di connessione dei diversi partner operanti nel territorio, favorendo la formazione degli attori e la condivisione di informazioni (Morvillo e Becheri, 2020). L'efficacia di un network turistico all'interno di una destinazione che ha subito gli effetti di una crisi è determinata dalla fiducia tra le parti e dalla condivisione di procedure e regole comuni. Quanto più gli *stakeholders* sceglieranno di collaborare insieme nello sviluppo e nella promozione del territorio e tanto più saranno i vantaggi che riusciranno ad ottenere non solo

i singoli imprenditori impegnati dal lato dell'offerta, ma anche la domanda stessa, ovvero i singoli turisti, che avranno a disposizione un'offerta più varia e allo stesso tempo integrata (Von Friedrichs Grängsjö, 2003).

Specialmente durante una crisi, la comunicazione in tempo reale e una strategia di marketing efficiente sono la base per ridurre le conseguenze negative all'interno dell'industria turistica; ciò porta a mettere in primo piano il *knowledge sharing* tra gli attori del territorio (Zhong et al., 2022). Come si vedrà nel capitolo 4 affrontando i diversi casi studio, oltre alla maggiore diffusione di informazioni, è necessario predisporre e disseminare campagne di marketing mirate e condivise per il rilancio del territorio in questione sia a livello locale, che nazionale e internazionale. Un approccio integrato tra gli *stakeholders* appartenenti al settore pubblico e privato è considerato un metodo efficace per ridurre i costi e favorire l'attività turistica post-crisi (Ladkin et al., 2008).

### 2.3.1 Tipologie di network

Come accennato nel paragrafo precedente, il concetto di network può essere applicato ad innumerevoli ambiti. Nel marketing, per esempio, vi sono due tipologie principali di network: i *dominating networks*, gestiti e dominati essenzialmente da un solo *stakeholder* che intraprende relazioni con altri attori spesso minori; gli *equal partner networks* che non sono controllati da una singola parte, bensì guidati da tutti gli attori partecipanti al network stesso, le cui azioni sono atte ad ottenere benefici mutui e reciproci (Dennis, 2000).

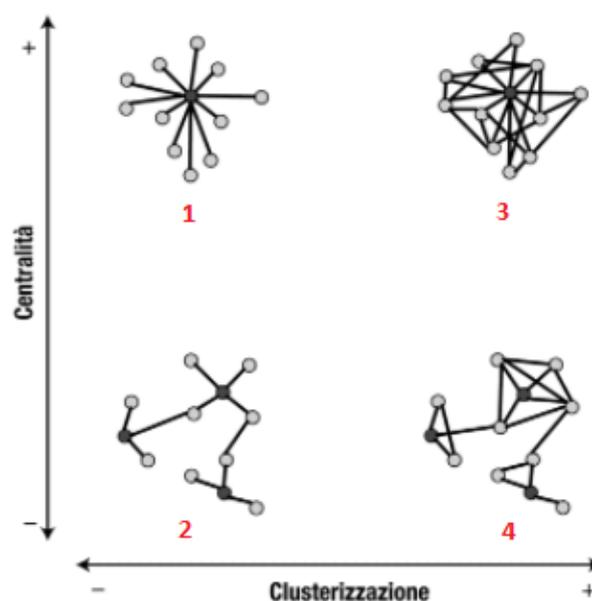


Figura 2.5 Tipologie di network (Cercola et al., 2009)

Le reti possono prendere diverse forme a seconda dell'entità delle relazioni al loro interno. Il modello di Cercola et al. (2009) preso in analisi nasce per essere applicato nell'ambito del marketing territoriale (fig. 2.5). Esso si basa su due variabili: grado di centralità del singolo attore all'interno della rete relazionale e coefficiente di *clusterizzazione*, ovvero la tendenza di un network a formare un cluster, cioè una rete di soggetti strettamente connessi tra loro, ma allo stesso tempo collegati ad un attore centrale. Gli autori Guia et al. (2006) applicano i concetti sopracitati al sistema turistico, evidenziando quanto i network relazionali tra i diversi attori del territorio contribuiscano allo sviluppo di una destinazione, apportando al suo interno innovazione e vantaggio competitivo. Infatti, quanto più il cluster sarà centrale nel sistema globale e tanto più sarà il concentrato di conoscenza all'interno del sistema, che di conseguenza avrà un elevato potenziale di sviluppo di nuovi prodotti turistici innovativi (Guia et al., 2006).

L'incrocio delle due variabili, centralità e clusterizzazione, permette di individuare quattro tipologie di forme reticolari con diverse basi: a base gerarchica, a centro di gravità singolo, a base gerarchica multipla, a centri di gravità multipli. I network a base gerarchica (si veda network n°1 della figura 2.5) sono caratterizzati da un attore centrale con una posizione dominante e una forte influenza, che intrattiene relazioni con ciascun soggetto del network, i quali non hanno relazioni di coesione tra loro. I network a base gerarchica multipla (si veda network n°2 della figura 2.5) hanno più attori con posizioni dominanti, ognuno dei quali detiene un potere di indirizzo e controllo solo su una parte di *stakeholders*, perciò si vengono a creare più centri di potere. I network a centri di gravità singoli (si veda network n°3 della figura 2.5) sono caratterizzati da un soggetto in posizione centrale che controlla numerosi *stakeholders* a loro volta fittamente collegati tra loro, che costituiscono quindi una collettività ben organizzata. Di fondamentale importanza è infatti la coesione, ovvero la saldezza delle relazioni tra gli attori all'interno di un singolo cluster, poiché determina il grado di fiducia e di collaborazione tra le parti (Guia et al., 2006). Questa struttura reticolare dà più libertà d'azione agli *stakeholders*, oltre a far sì che le diverse iniziative e i risultati ottenuti dal territorio siano meno dipendenti dalle mere capacità di governo dell'entità centrale (Cercola et al., 2009). Infine, i network a centri di gravità multipli (si veda network n°4 della figura 2.5) vedono numerosi soggetti leader che controllano comunità di *stakeholders* territoriali densamente connesse al loro interno, ma scarsamente interrelate tra loro. Si vengono a creare così diversi moduli che si riferanno al rispettivo soggetto centrale di riferimento e si occuperanno

principalmente della risoluzione delle problematiche a livello locale, evitando di estenderle all'intero territorio (Cercola et al., 2009).

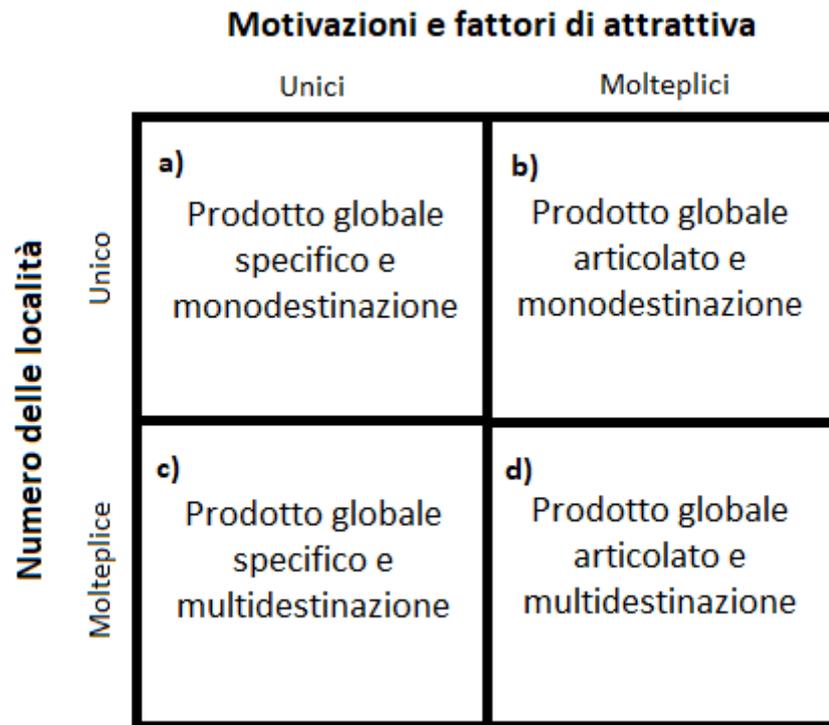


Figura 2.6 Prodotti mono- e multidestinazione (Rispoli e Tamma, 1995)

Focalizzandosi sulle tipologie di network in ambito turistico, è necessario considerare che i mercati target possono avere esigenze differenti e il prodotto offerto dovrà essere di conseguenza diverso, coinvolgerà un numero di attori più o meno elevato a seconda delle specifiche richieste della domanda. Il prodotto finale può quindi interessare una sola località e i fattori d'attrattiva di quella singola realtà territoriale, insieme agli attori che producono tali attrattive, oppure può mettere in relazione *stakeholders* operanti in più destinazioni turistiche (si veda fig. 2.6). Quando il prodotto di viaggio e soggiorno, sia esso mono- o multidestinazione, viene organizzato da una singola impresa, il sistema d'offerta sarà unico, coinvolgerà fattori d'attrattiva appartenenti a diverse località e di conseguenza ci saranno numerose interrelazioni tra i sistemi per cercare di promuovere un prodotto globale che risponda adeguatamente alla domanda. Il prodotto globale articolato (riquadro b e d della figura 2.6) sarà il risultato dell'integrazione dei fattori d'attrattiva richiesti dal turista, che potranno trovarsi in una stessa località, costituendo il prodotto globale articolato monodestinazione, oppure in diverse mete, creando così il prodotto globale articolato multidestinazione (Rispoli e Tamma, 1995).

In sintesi, per promuovere al meglio la destinazione è necessario gestire l'offerta adottando una visione sistemica atta a mettere in risalto, da un lato, ogni componente del prodotto turistico, dall'altro, il fitto sistema di relazioni esistente tra gli attori del territorio. La strategia condivisa di gestione e sviluppo del territorio dev'essere adottata anche in caso di rilancio di una destinazione in tempi di crisi, in quanto l'integrazione delle esperienze e delle conoscenze dei singoli rappresenta un arricchimento non indifferente per la destinazione stessa, che potrà superare il momento critico con più facilità, apportando maggiore innovazione e vantaggio competitivo grazie alle relazioni tra i diversi network e alla coesione tra gli attori all'interno di ogni singolo cluster.

## CAPITOLO 3

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

#### 3.1 Panoramica generale delle ondate pandemiche

Nel 2020 il mondo è stato stravolto dall'avvento di una polmonite anomala che in pochi mesi si è espansa in tutti i continenti, sovraccaricando anche i sistemi sanitari più resilienti. Se i primi casi si sono riscontrati nella cittadina cinese di Wuhan alla fine del 2019, i primi contagi in Italia risalgono al mese di febbraio 2020. È ormai evidente quanto la pandemia da Covid-19 abbia avuto un forte impatto su qualsiasi settore economico si prenda in considerazione. Tuttavia, l'industria turistica è stata quella che senza dubbio ha subito le maggiori ripercussioni, data la carenza, se non addirittura la assenza in alcuni periodi, di mobilità dei visitatori provenienti da tutto il mondo (Meglioli e Manente, 2020).

Infatti, sebbene il turismo nel corso degli anni abbia dovuto affrontare diverse tipologie di crisi, da quella economico-finanziaria a quella legata ad instabilità geopolitica di uno o più territori, al terrorismo e alle guerre, ai disastri naturali e alle pandemie, la crisi che l'industria turistica sta affrontando in questi anni è letteralmente senza precedenti: nessuna crisi passata, anche quelle dovute a pandemie di vario tipo, ha avuto ripercussioni così significative e ha coinvolto tutti i paesi del mondo allo stesso modo (Mingotto e Tamma, 2021). Come si vede dalla figura 3.1, nessuno dei maggiori avvenimenti a livello globale ha avuto un impatto così cruciale sulle presenze turistiche in Italia (Thrends, 2020). Infatti, dalle prime stime effettuate da Trends nel mese di marzo 2020, le presenze internazionali in Italia nel 2020 sarebbero arrivate allo stesso livello del 1978. In realtà le presenze straniere in Italia sono risultate addirittura inferiori a quelle degli anni '70 (nel 2020 le presenze straniere in Italia sono state 65 milioni, nel 1978 151 milioni).

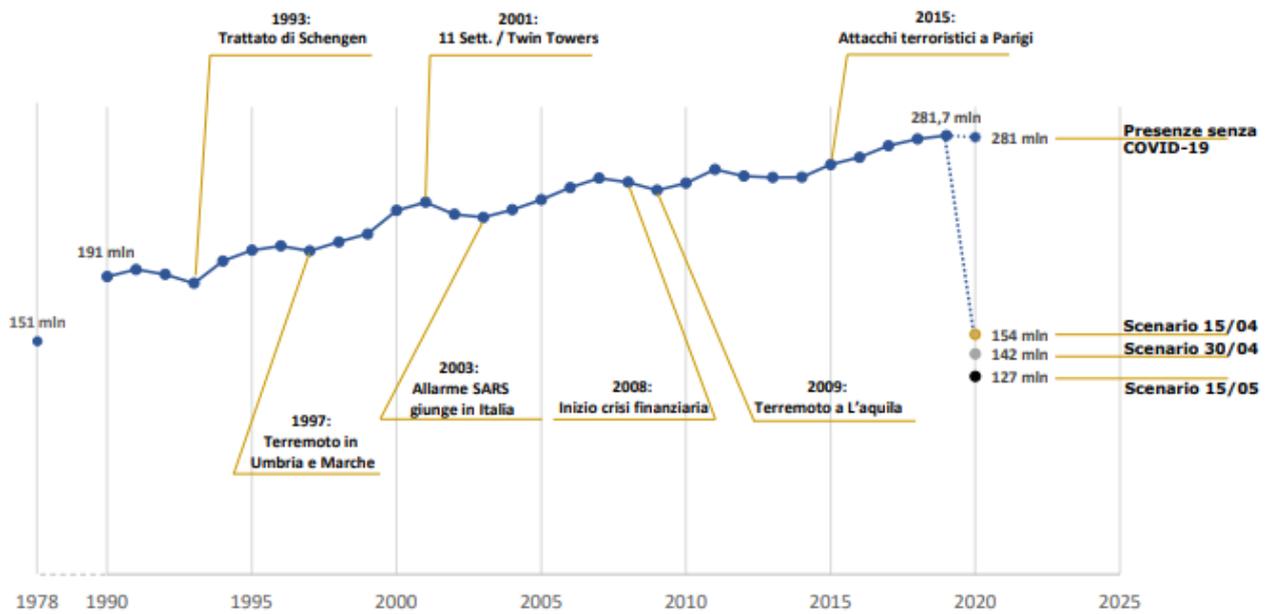


Figura 3.1 Presenze turistiche internazionali negli ultimi 30 anni (Trends, 2020)

I principali impatti che la pandemia da Covid-19 ha avuto nel settore *hospitality & tourism* sono riassunti nella figura 3.2. Gli effetti economici sono costituiti dalla mancata *revenue* dell'attività turistica e dagli investimenti consistenti fatti in nuovi progetti, i quali con lo scoppio della pandemia non sono stati più portati a termine. Nonostante l'arresto delle attività, continuano ad esservi però costi di manutenzione, della forza lavoro, dei canali di promozione e vendita e della pubblicità da sostenere. È per questo che è stato necessario avere un supporto finanziario massiccio da parte del governo, sotto forma di sussidi, esenzione nel pagamento delle tasse per un certo periodo, posticipazione dei pagamenti senza interessi, e via dicendo (Zhong et al., 2022).

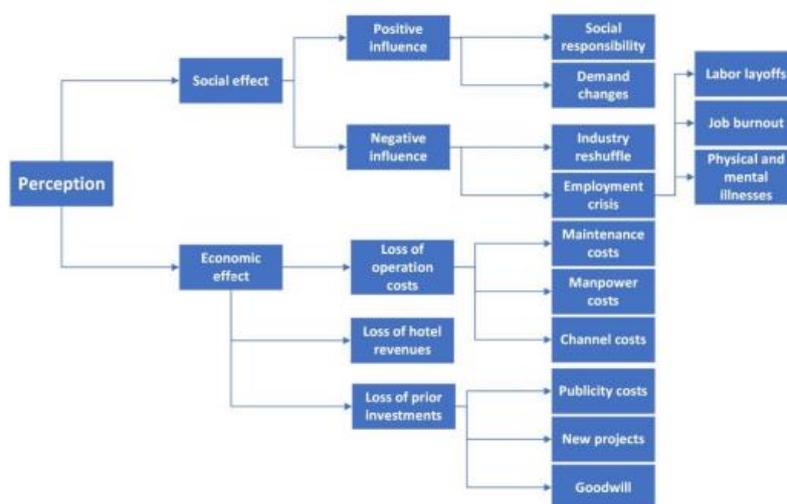


Figura 3.2 Panoramica degli impatti principali del Covid-19 (Zhong et al., 2022)

La pandemia da Covid-19 ha causato la disposizione di innumerevoli restrizioni, quali la chiusura dei confini, la limitazione degli spostamenti, il rispetto delle norme di igiene e della distanza di sicurezza e la conseguente riorganizzazione degli spazi, disposizioni che a loro volta hanno portato ad immobilità sociale ed economica, oltre che a provocare contrazioni significative della domanda e dell'offerta. Ciò ha comportato una grande crisi di liquidità nelle imprese facenti parte del settore turistico a causa di un'assenza quasi totale della domanda (Meglioli e Manente, 2020; Mingotto e Tamma, 2021). Nel presente paragrafo verranno descritte brevemente le diverse ondate della pandemia e le restrizioni ad esse associate, al fine di comprendere e giustificare il decremento significativo di alcuni indicatori che verranno utilizzati nel prossimo capitolo, analizzando la performance dei diversi casi studio.

Nel mese di marzo 2020 inizia la prima ondata e di conseguenza la fase di *lockdown*: vengono sospese le attività scolastiche in presenza in tutto il territorio nazionale, vengono chiuse le attività commerciali, di ristorazione, sportive, culturali, viene inoltre inserito il divieto di spostamento per motivi non necessari. Tra il mese di maggio e il mese di giugno 2020 vengono allentate le misure di contenimento, si riaprono gradualmente le attività e vengono permessi gli spostamenti anche tra regioni diverse; in questa fase, come si approfondirà nel prossimo capitolo, verranno incentivate le attività turistiche. Dal mese di ottobre 2020 in poi, dato l'aumento esponenziale dei contagi e l'inizio della seconda ondata, vengono vietati gli spostamenti tra comuni e alcune regioni impongono un coprifuoco, dopo il quale è proibito ogni tipo di spostamento non essenziale. Dopodiché le regioni italiane vengono suddivise in zone gialle, arancioni e rosse in base alle condizioni epidemiologiche.

Ai fini dell'analisi che verrà fatta successivamente, è opportuno mettere in risalto la chiusura degli impianti sciistici e la mancata stagione invernale 2020-2021, che ha avuto un impatto significativo sulle performance delle località montane. Dal mese di gennaio 2021 riaprono alcune attività nelle zone con meno contagi, continua a vigere però il divieto di spostamento tra regioni fino al 25 aprile 2021. In questo periodo viene istituita la certificazione verde COVID-19 per le persone vaccinate, guarite o con test antigenico rapido o molecolare con esito negativo, il cosiddetto *Green Pass* servirà successivamente per accedere a quasi tutti i servizi e le attività a contatto con altre persone. Nel mese di settembre 2021 inizia la terza ondata, ma le regioni continuano ad essere suddivise in "zone" in base ad alcuni valori, quali per esempio il numero dei contagi e la pressione nelle terapie intensive. Gli spostamenti di

qualsiasi tipo sono possibili solo con la zona gialla, mentre già con la zona arancione è vietato spostarsi dal proprio comune di appartenenza, perciò l'attività turistica non è permessa.

### 3.2 Variazione delle presenze e degli arrivi turistici nazionali (triennio 2019-2021)

Nel 2019 la domanda turistica a livello nazionale ammonta a 436,7 milioni di presenze turistiche, con un aumento dell'1,4% rispetto al 2018 e una predilezione per le località balneari (31,7%), seguite dalle città d'arte (27,0%) e da quelle montane (12,1%). In termini di arrivi nel 2019 sono stati registrati 131,3 milioni di arrivi turistici che vedono interessate in primis le città d'arte (35,4%) (Becheri e Grollo, 2020).

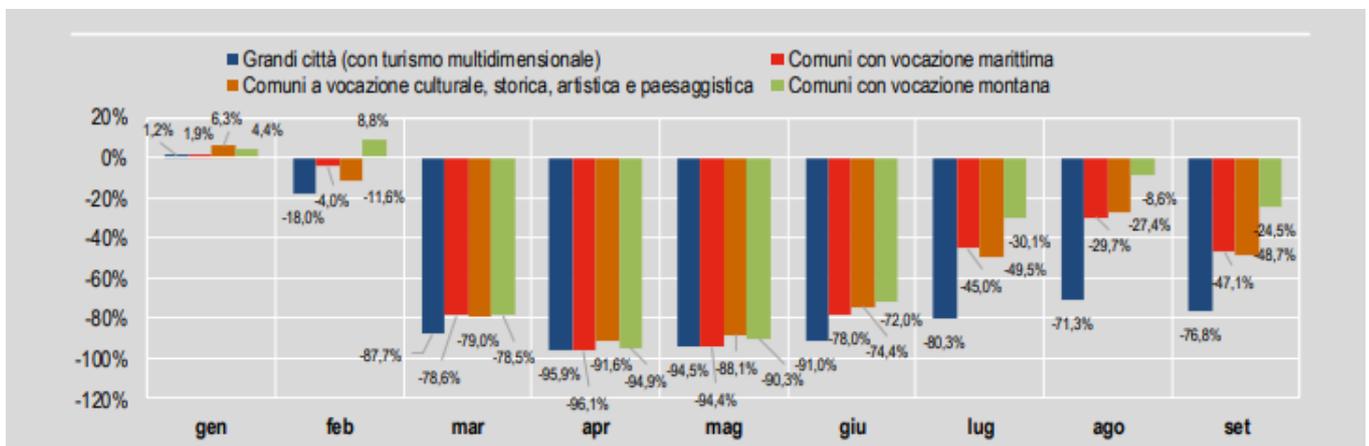
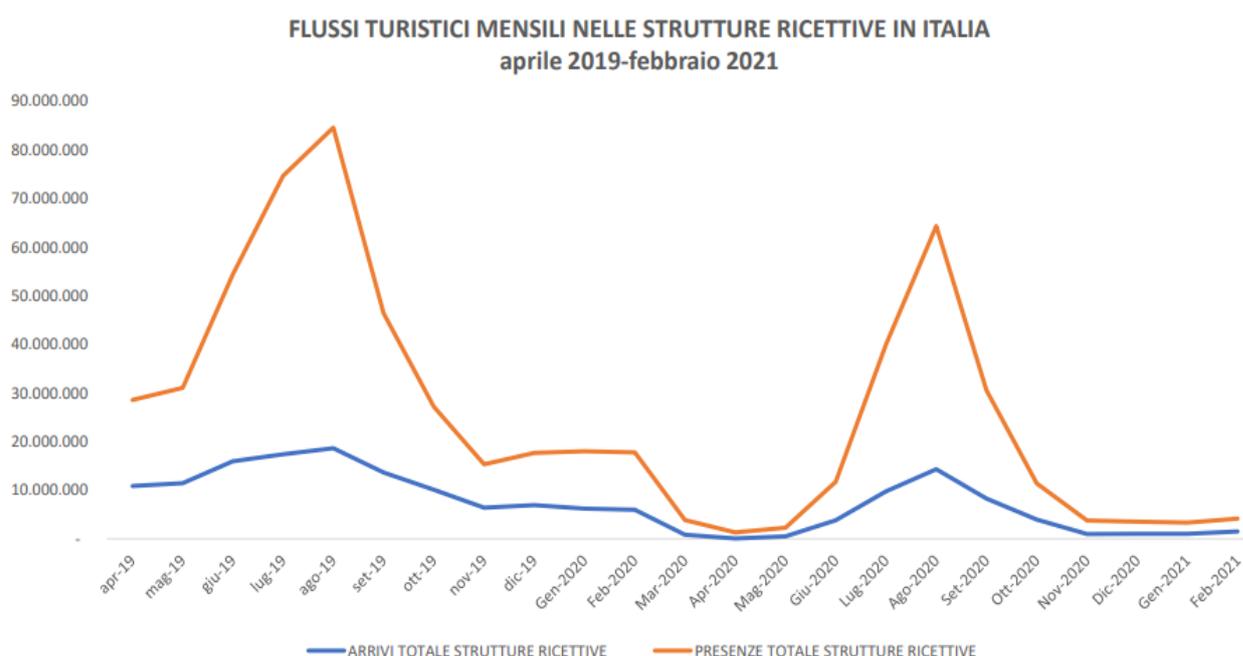


Figura 3.3 Variazione delle presenze turistiche per tipologia di turismo (ISTAT, 2020)

La figura 3.3 mostra la variazione di presenze nei primi nove mesi del 2020 rispetto al 2019, suddivisa per tipologia di turismo. È evidente come le grandi città siano state quelle a soffrire maggiormente fin da subito, con una riduzione media di presenze del 73%, mentre le località a vocazione storico-paesaggistica, marittima e montana hanno subito un calo inferiore, con le ultime che registrano addirittura un calo inferiore alla media nazionale. La preferenza dei turisti italiani si indirizza più che mai sulle località montane (con il mese di agosto 2020 che registra un calo di turisti italiani di solo -0,4%) e sulle mete a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica, le quali registrano perfino un incremento di visitatori italiani del +6,5% rispetto al 2019. Ciò conferma l'orientamento degli italiani verso le destinazioni meno comuni e nell'immaginario collettivo anche meno affollate, con un'ampia offerta di ricettività extra-alberghiera, come agriturismi e strutture *open air*, a discapito delle grandi città culturali solitamente più gettonate e per questo soggette ad un maggior grado di affollamento (ISTAT, 2020).

Solo nei mesi del lockdown, da marzo a maggio 2020, la variazione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente è pari a -91%, con una perdita di 74 milioni di presenze. Con la ripresa degli spostamenti nel mese di giugno 2020 si verifica un timido incremento, ma si arriva ad appena il 21% delle presenze registrate nel 2019, con un decremento particolarmente significativo per la componente straniera (-93,1%). Le iniziative delle diverse regioni, come si approfondirà nei prossimi paragrafi, dovranno quindi essere volte non solo ad attrarre flussi nazionali, ma anche a rimanere vivi nella mente dei turisti stranieri. Il trimestre estivo nel complesso vede un recupero parziale, con il 64% di presenze rispetto all'anno precedente. Se nel 2019 prevalevano i viaggi di massimo 3 notti, nel 2020 hanno prevalso quelli da 4 notti in su (ISTAT, 2022a). Nel 2020 gli arrivi turistici in Italia sono stati complessivamente 55,7 milioni, un calo drastico rispetto ai 131 milioni del 2019; le presenze turistiche sono state invece 208,4 milioni (436,7 milioni nel 2019). La permanenza media del 2019 è di 3,1 notti, mentre quella del 2020 si allunga e arriva a 3,7 notti.



**Figura 3.4** Flussi turistici 2019-2020 (ISTAT, 2022b)

Dando uno sguardo ai primi nove mesi del 2021, gli impatti della pandemia incidono ancora in modo importante sulla ripresa della domanda. Come accennato nel paragrafo precedente, l'inizio del 2021 è segnato dalla terza ondata pandemica e ciò si riflette in un decremento significativo della domanda turistica che è a livelli più bassi rispetto agli stessi mesi del 2020 (-76% dei viaggi rispetto ai primi mesi del 2020). Dal secondo trimestre del 2021 in poi si

registrano variazioni decisamente positive, con un'85% in più di viaggi rispetto allo stesso periodo del 2020. Nel complesso il 2021 si è chiuso con un raddoppio delle persone che viaggiano rispetto al 2020, ma rispetto al 2019 il livello è nettamente più basso (-56% di viaggi, -50% di notti, -56% di turisti). Gli arrivi turistici risultano essere 73,8 milioni e le presenze 280,1 milioni, risultati di sicuro maggiori del 2020, ma ancora inferiori al 2019.

### 3.3 Variazione del comportamento e delle preferenze dei turisti

Con l'avvento della pandemia i turisti hanno sviluppato sicuramente nuove esigenze, alla ricerca di un turismo differente, maggiormente sostenibile e inizialmente lontano dalle folle caratterizzanti le mete più conosciute, concentrandosi invece sui viaggi a corto raggio e sulle vicine località nazionali percepite più rassicuranti, data la condivisione degli stessi protocolli di igiene e sicurezza. Come accennato nel primo capitolo, il mercato turistico è già di per sé caratterizzato da un'elevata mutevolezza dei bisogni e delle preferenze del target di riferimento; a maggior ragione il comportamento dei visitatori è stato e continuerà ad essere influenzato dall'evoluzione e lo sviluppo della crisi, cambiando di conseguenza le modalità di viaggio delle persone. Entrano in crisi così le forme di turismo prevalenti nel periodo pre-Covid, a favore dell'affermarsi di nuove nicchie e segmenti di mercato, maggiormente attenti ai protocolli di sicurezza e ad esperienze turistiche *contactless* (OECD, 2022). In risposta al cambiamento del comportamento dei turisti, è necessario lasciare da parte il turismo di massa ed investire sui turismi alternativi, puntando sullo *slow tourism*, valorizzando i borghi e le piccole realtà culturali (Gambino, 2020).

Nel 2019 oltre ai turisti *beach & sun*, si è assistito ad un incremento notevole delle visite ai principali centri storici e alla scoperta del territorio, con un'attenzione crescente alle degustazioni locali. Infatti, dopo l'alloggio, l'enogastronomia risulta la principale voce di spesa del turista italiano e straniero (ISNART, 2019).

## ATTIVITÀ DEI TURISTI

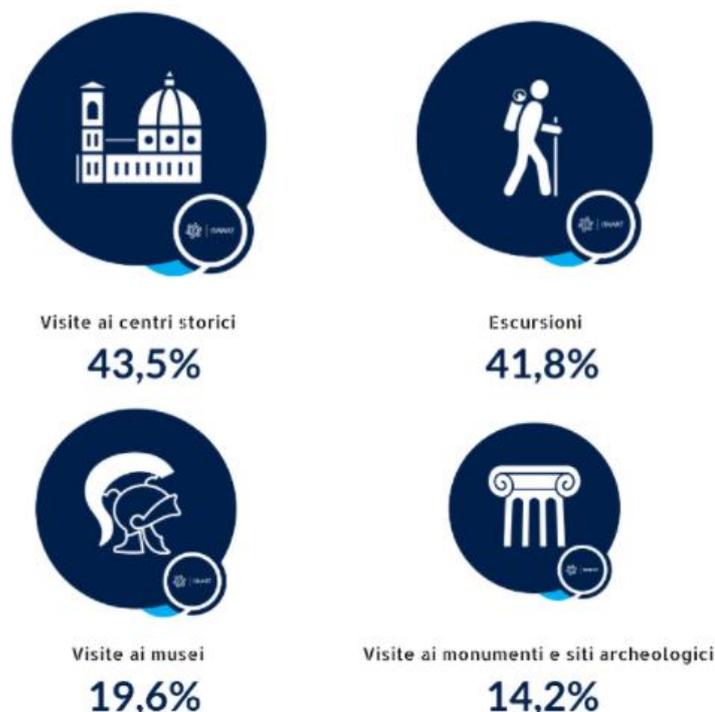


Figura 3.5 Preferenze dei turisti, anno 2019 (ISNART, 2019)

Il Covid ha cambiato le abitudini di viaggio e soggiorno dei visitatori, a favore un turismo di prossimità, che possa offrire attività sportive e ludiche a stretto contatto con la natura. Il 96% degli italiani ha deciso di rimanere in Italia nel post-prima ondata (estate 2020), perché percepita come la meta più rassicurante. Infatti, la spesa media dei turisti italiani nel 2020 risulta essere leggermente più alta rispetto all'anno precedente, dato che conferma la tendenza a rimanere in Italia (ISTAT, 2022b). Tuttavia, nel panorama nazionale è avvenuta una perdita di ben 18 miliardi di spesa turistica, sommando la contrazione dell'*incomìng* alla rinuncia delle vacanze da parte degli italiani (De Filippo et al., 2021). La spesa si concentra in primis sull'alloggio, in secondo luogo sul viaggio, interrompendo la tendenza dell'enogastronomia che si stava affermando nel 2019. È interessante considerare che la maggior parte dei turisti nella scelta dell'alloggio ha preferito usufruire di seconde case, campeggi, appartamenti in affitto o di amici e parenti, a discapito delle strutture ricettive tradizionali (Officina turistica, 2020). La meta di destinazione è stata scelta, nel 2020 più che mai, in base al contesto ambientale e naturalistico di riferimento, alla ricerca di un territorio che potesse offrire opportunità di attività all'aperto come *trekking*, *mountain bike*,

immersioni. L'isolamento di alcune località e la conseguente integrità ambientale sono stati un punto di forza non indifferente per le località in questione, dotate di una maggiore capacità di attrazione. Ciò denota un netto cambiamento nelle vacanze, caratterizzato da una riscoperta e rivitalizzazione turistica delle cosiddette aree interne del paese (ISNART, 2020).



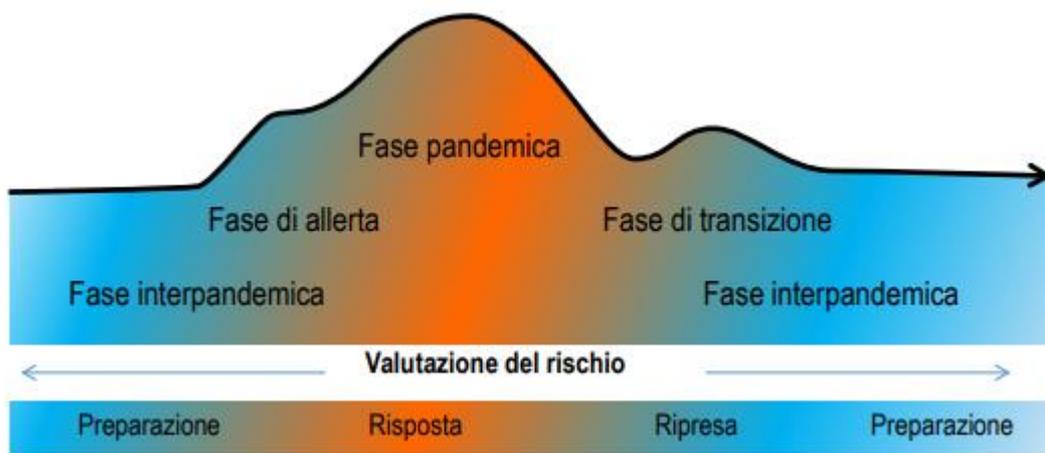
*Figura 3.6 Preferenze dei turisti, anno 2020 (ISNART, 2020)*

Nonostante l'analisi dei casi studio verta prevalentemente sulle strategie adottate e i risultati conseguiti dalle destinazioni nell'anno 2020, per completezza è opportuno fare un accenno all'anno 2021, nel quale le piccole città d'arte hanno avuto una forte crescita grazie alla sicurezza che sono in grado di offrire, a discapito delle grandi mete culturali tradizionali, che registrano un trend particolarmente negativo, in quanto sono solitamente attrattori di arrivi e presenze internazionali (De Filippo et al., 2021). La pandemia ha di certo inciso notevolmente sulle decisioni e le scelte di vacanza, che sono state fatte perlopiù a ridosso della data di partenza. La ripresa è stata più contenuta nelle regioni come Lazio e Toscana, caratterizzate da una maggiore densità di città d'arte, e più favorevole in regioni con offerte turistiche più ampie e variegata come il Veneto (ISNART, 2021).

### 3.4 Sintesi delle iniziative intraprese a livello europeo, nazionale e regionale

Il momento di crisi non va assolutamente sprecato e i costi sostenuti per il rilancio della destinazione "Italia" dovranno costituire investimenti attuati per il futuro. Analogamente ad un qualsiasi momento di crisi descritto nel capitolo 2, anche una pandemia è costituita da un continuum di diverse fasi (Ministero della Salute, 2020). Le organizzazioni dovranno attuare

determinate strategie a seconda dello stadio di sviluppo della pandemia in questione (si veda fig. 3.7).



*Figura 3.7 Continuum delle fasi di una pandemia (Ministero della Salute, 2020)*

La *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO) ha definito il Covid-19 un'emergenza sanitaria senza precedenti, per la quale è necessaria una collaborazione globale dettata da un'azione coordinata e condivisa da tutti i leader del turismo (UNWTO, 2021). Coerentemente con la teoria del fare network per affrontare al meglio una crisi, le prime iniziative economico-finanziarie a livello europeo sono state volte a promuovere il coordinamento e la collaborazione tra tutti gli attori, stabilendo regole e misure omogenee per tutti, atte a delineare un piano di ripresa comune che porti alla creazione delle cosiddette *safe destinations*. Il *Consiglio Europeo* ha istituito un budget di 540 milioni di euro per aiutare i paesi a finanziare i loro piani di azione e ripresa, per evitare il più possibile i licenziamenti di massa. Per quanto riguarda l'attività turistica il *World Travel & Tourism Council* (WTTC) ha dettato delle linee guida e dei protocolli di igiene per la riapertura e la ripresa delle attività turistiche in piena sicurezza. Si è capito quindi quanto fosse necessario intervenire sul comportamento dei singoli individui al fine di minimizzare la diffusione della pandemia e di conseguenza anche gli effetti economici e sociali associati ad essa (Rodríguez e Alonso, 2020).

Negli ultimi anni il comparto turistico nazionale è sempre stato caratterizzato da una costante espansione, crescita confermata anche nei primi due mesi del 2020. Con lo scoppio della pandemia le limitazioni nello spostamento e la sospensione di moltissime attività economiche hanno inciso in modo significativo sull'economicità e sulla normale operatività delle imprese

turistiche (Angeloni, 2021), cosa molto diffusa in momenti di crisi, come visto nel capitolo 2 affrontando il concetto di *crisis management*. A livello nazionale, nel mese di aprile 2020 è stato istituito il *Comitato di esperti in materia economica e sociale* che, su richiesta del Presidente del Consiglio dei Ministri, ha presentato numerosi rapporti contenenti diverse raccomandazioni da poter prendere come modello decisionale da seguire per la riapertura e il rilancio del territorio post-Covid, al fine di accelerare lo sviluppo e la ripresa del paese in modo sostenibile in termini sociali, economici e ambientali. Il Comitato di esperti propone di sostenere la creazione di reti di imprese e aggregazioni nel settore turistico italiano, prevedendo per esempio contributi a fondo perduto che coprano l'investimento necessario per la creazione e l'avviamento delle reti. Uno degli obiettivi delle reti di imprese turistiche sarà migliorare e rafforzare la promozione mirata e coordinata del sistema Paese, sostenendo e incentivando l'aggregazione di più operatori turistici italiani, sviluppando un'infrastruttura digitale per la promocommercializzazione dei prodotti turistici (Amaturo et al., 2020). L'Italia inizialmente non aveva progettato un piano specifico di comunicazione nei primi mesi della pandemia, ma ha dato la possibilità ai potenziali visitatori di accedere al patrimonio artistico e culturale italiano da casa, tramite la sezione "*Virtual Italy*". Il nostro paese è stato uno tra i primi a riaprire i confini e solo dopo la riapertura si sono intensificati considerevolmente i flussi di comunicazione verso i turisti tramite lo slogan "*Tourism restarts in Italy*" (Khan, 2021). Gli obiettivi di medio-lungo termine prefissati a livello nazionale prevedono rendere il paese più resiliente a futuri shock, più reattivo, competitivo e sostenibile per limitare il più possibile gli effetti negativi del momento critico ed evitare un indebolimento strutturale del paese (Amaturo et al., 2020).

Come sottolineato nel capitolo precedente, le DMO hanno un ruolo cruciale nella promozione di un'azione coordinata e integrata nella realizzazione di un'efficace strategia turistica di ripresa e rilancio della destinazione, formulando risposte concrete che coinvolgano varie dimensioni, quali quella strategica, operativa e di governance, al fine di superare la crisi e ridefinire il turismo (McKercher, 2020). Se inizialmente le DMO si occupavano prevalentemente dell'accoglienza e della promozione turistica, con l'avvento della pandemia si sta accelerando sempre più il processo evolutivo verso il concetto di *Destination Management e Marketing Organization (DM&MO)*, ovvero un approccio sistemico che prevede il coordinamento integrato e interdipendente tra le componenti del marketing e

quelle di gestione (Ojo et al., 2014; De Filippo et al., 2021). Come verrà approfondito nel capitolo 5, il marketing di destinazione è infatti un elemento fondamentale dato che funge da collegamento strategico tra la destinazione e i suoi diversi mercati target, e insieme all'attività tipica della DMO deve configurarsi come *destination developer*, ovvero potenziare e promuovere la competitività di un determinato territorio (Franch, 2010).

Gli autori De Filippo et al. (2021) hanno effettuato un'indagine sulle modalità di reazione e di risposta delle DMO regionali nel momento dello scoppio della pandemia, più precisamente dal mese di marzo, che ha segnato l'inizio della fase di *lockdown*, fino al mese di giugno, che ha visto una parziale ripresa delle attività turistiche (periodo 6 marzo 2020 – 15 giugno 2020). Analizzando le varie iniziative intraprese dalle regioni tramite i siti web istituzionali e i social network, si è in grado di studiare la capacità di resilienza delle DMO regionali, oltre che individuare il livello di avanzamento nel processo di trasformazione da DMO a DM&MO.

Prima di affrontare i diversi casi studio suddivisi per tipologia di prodotto turistico offerto, è opportuno fare una breve panoramica delle attività ed iniziative intraprese dalle regioni italiane analizzate nel capitolo successivo, in modo da studiare e comprendere l'eventuale differenza degli indicatori tra città appartenenti a regioni diverse. Sulla base di questa considerazione, le regioni sono state divise in tre macrocategorie:

- *Basic*, le regioni che hanno svolto attività di semplice promozione, senza implementare pratiche innovative;
- *Medium*, le regioni che, dopo aver ascoltato gli attori delle diverse filiere, hanno definito e implementato strategie di marketing atte a promuovere e rilanciare il territorio, costituendo spesso appositi comitati operativi per l'emergenza;
- *Advanced*, le regioni che dimostrano capacità spiccate nell'elaborazione di *un'exit strategy*, definendo e implementando soluzioni creative e innovazioni di processo e prodotto che potenzialmente si potrebbero consolidare anche nel lungo periodo (De Filippo et al., 2021).

Tra le DMO che hanno adottato un approccio di tipo *basic*, ovvero che si sono concentrate maggiormente sulle mere attività di comunicazione e informazione, vi è la regione Lazio e in particolare l'*Agenzia regionale del turismo* che, come verrà approfondito nel prossimo capitolo, ha sorprendentemente riconfermato il piano turistico triennale progettato prima

dell'emergenza Covid-19, oltre a mettere in atto iniziative di narrazione del patrimonio regionale a distanza con l'*hashtag* "il Lazio dal Divano".

Tra i casi studio che verranno affrontati nel prossimo capitolo non vi è nessuno appartenente ad una regione con un livello *medium* di reazione alla crisi. Tuttavia, è opportuno citarne un esempio per comprendere la differenziazione di iniziative intraprese dalle diverse regioni: Apt Basilicata reagisce alla crisi avviando un pacchetto di *webinar* dal titolo "Per un nuovo turismo lucano. Dialoghi tra scenari e visioni di futuro" per gli operatori turistici del settore. Già da questa prima iniziativa emerge la volontà di riprogettare la strategia turistica del territorio non come mera risposta alla crisi, bensì in un'ottica di pianificazione del turismo nel territorio di medio periodo. Inoltre, viene creata la piattaforma *Basilicata En Plein Air* atta ad offrire vantaggi e benefici sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta: mette in rete tutti gli operatori che offrono prodotti e servizi legati alla componente "outdoor", al turismo lento e *green*; allo stesso tempo viene riorganizzata e promossa l'offerta in modo integrato e coordinato, offrendo al turista una maggiore facilità di accesso a tale proposta *outdoor*.

Tra le DMO *advanced* vi sono quelle che hanno avuto una particolare capacità dinamica di risposta all'emergenza in corso: la regione Piemonte e l'Assessorato per il Turismo, dopo aver preso atto dei profili dei turisti e le esperienze da essi ricercate e dopo un attento ascolto degli *stakeholders* della filiera turistica, insieme alle loro esigenze e alle loro visioni future, ha progettato nuovi prodotti adatti per il periodo dell'emergenza ma anche nel post-crisi. A tal fine, è stata lanciata una piattaforma web (*Piemontescape*) contenente le proposte *outdoor* richieste dai turisti, è stato promosso un voucher vacanza per l'estate 2020 con due notti gratuite e il 50% di sconto su moltissime esperienze e servizi turistici nel territorio piemontese, è stata diffusa una campagna di comunicazione per il mercato nazionale ed estero.

Analogamente, PromoTurismoFVG nel mese di febbraio ha istituito un comitato per la crisi che ha fin da subito definito dei piani strategici per la ripartenza del settore. Soprattutto nella fase di *lockdown* c'è stato quindi un costante coordinamento dei vari *stakeholders* e dei diversi prodotti offerti (montagna, mare, enogastronomia), insieme ad un continuo monitoraggio dei mercati target, della loro propensione al viaggio, delle preferenze in termini di offerta e di canali di distribuzione, grazie ad un confronto costante con i *tour operators* al fine di definire le strategie di ripartenza più adeguate. Le attività promosse dalla DMO friulana sui social network sono principalmente volte a promuovere il patrimonio culturale ed enogastronomico, dando la possibilità agli operatori del settore di narrare i prodotti locali.

La regione Veneto è un altro esempio di gestione *advanced* della crisi: nel mese di giugno 2020 la Regione in accordo con la DMO firma un piano da circa 2 milioni di euro per il rilancio e la promozione del turismo nel territorio veneto tramite il racconto degli *influencer* (il cosiddetto *influencer marketing*) che devono comunicare una destinazione sicura, ideale come meta di vacanza. Il portale del turismo veneto subisce una vera evoluzione, da sito di mera promozione si trasforma in *marketplace* dell'offerta turistica territoriale.

La regione Toscana per rispondere in modo immediato alla crisi ha istituito un "Coordinamento per il rilancio del turismo" formato da diversi attori operanti nel territorio, ha predisposto una *landing page* e un ciclo di seminari (*Tuscany Together Digital Labs*), tramite i quali vengono condivisi materiali e strumenti di analisi degli scenari futuri, al fine di aggiornare e formare adeguatamente l'intera filiera turistica.

La regione Umbria stanZIA 1,5 milioni di euro per la promozione della regione al fine di effettuare un riposizionamento del brand e comunicarlo come "Cuore *green*, sicuro e bello di Italia"; viene inoltre data la possibilità ai turisti di accedere al patrimonio storico-culturale tramite tour virtuali ed immersivi.

La regione Lombardia, infine, dopo aver dato voce agli *stakeholders* locali, implementa un piano di attività a supporto del territorio nel suo complesso. Tra maggio e giugno effettua inoltre un tour istituzionale al fine di confrontarsi con i rappresentanti del mondo economico e definire un efficace percorso di rilancio del territorio. Il 20 giugno viene approvato un piano che punta a valorizzare le destinazioni minori, offrendo sostegni economici per le strutture ricettive e le attività turistiche (De Filippo et al., 2021).

In sintesi (si veda figura 3.8), alcune DMO prese in analisi hanno messo in atto una gestione dell'emergenza di tipo *basic* o *medium*, puntando prevalentemente su attività di promozione e comunicazione del territorio, al fine di mantenere vivo l'interesse dei turisti verso determinate destinazioni. Altre DMO hanno invece sfruttato il periodo emergenziale per creare piattaforme digitali innovative aventi il ruolo di *marketplace* dell'offerta turistica del territorio, oppure spazi di innovazione virtuale per tutti gli attori facenti parte di una determinata regione, al fine di incoraggiare la condivisione di informazioni tra *stakeholders* e avviare progetti e *webinar* di formazione degli stessi (De Filippo et al., 2021).

<b>GESTIONE DELL'EMERGENZA</b>	
<b>BASIC</b>	Semplice promozione e comunicazione del territorio; mancata implementazione di pratiche innovative
<i>Lazio</i>	<i>Promozione del patrimonio tramite l'iniziativa "Il Lazio dal Divano"</i>
<b>MEDIUM</b>	Implementazione di strategie di management e marketing non come mera risposta alla crisi, bensì con un'ottica di medio periodo
<i>Basilicata</i>	<i>Pianificazione del turismo nel territorio "Per un nuovo turismo lucano. Dialoghi tra scenari e visioni di futuro"</i>
<b>ADVANCED</b>	Pianificazione di <i>exit strategies</i> che costituiscano innovazioni di prodotto e processo da consolidare nel medio-lungo periodo
<i>Piemonte</i>	<i>Piattaforma con proposte outdoor "Piemontescape", campagna di comunicazione massiccia</i>
<i>Friuli Venezia Giulia</i>	<i>Creazione di un Comitato di crisi che, confrontandosi con la domanda e l'offerta, ha definito i piani strategici per la ripartenza</i>
<i>Veneto</i>	<i>Promozione del turismo veneto tramite l'influencer marketing; portale del turismo che diventa marketplace dell'offerta turistica</i>
<i>Toscana</i>	<i>Istituzione di un coordinamento per il rilancio del turismo; creazione di piattaforme online di condivisione tra stakeholders</i>
<i>Umbria</i>	<i>Investimenti significativi per il riposizionamento del brand</i>
<i>Lombardia</i>	<i>Piano di attività coordinato e condiviso tra tutti gli attori della filiera turistica; valorizzazione delle destinazioni minori tramite sostegni economici</i>

**Figura 3.8** Gestione dell'emergenza Basic, Medium, Advanced (fonte: elaborazione personale su dati di De Filippo et al., 2021)

## CAPITOLO 4

### **Studio delle performance di alcune destinazioni montane, balneari e culturali negli anni 2019-2020**

L'analisi dei casi studio che verrà effettuata nei prossimi paragrafi si baserà prevalentemente sugli indici indicati nel primo capitolo (paragrafo 1.5.1), che verranno adattati ad ogni realtà presa in considerazione. Verrà implementato il processo di *destination benchmarking* interno, confrontando una stessa località nel tempo, e successivamente quello di tipo esterno, comparando due destinazioni della stessa tipologia di turismo e i diversi risultati ottenuti prevalentemente nell'anno 2020, con una panoramica generale dell'anno 2021, con l'intento di mettere in risalto le iniziative che hanno apportato maggiori benefici alle località prese in analisi. Tutte le analisi e i dati ricavati da questo capitolo verranno utilizzati nel capitolo 5, in primo luogo, come base per trarre delle conclusioni ed elencare quali siano le *best practices* dei diversi comparti turistici, in secondo luogo, per delineare suggerimenti e linee guida da poter implementare in momenti critici futuri (rispettivamente paragrafo 5.3 e 5.4).

Tra gli strumenti per la comparazione delle diverse destinazioni verrà utilizzata una piattaforma online chiamata *The Wayback Machine*, una "macchina del tempo" che mostra come sono cambiati i siti web nel corso degli anni. Questo strumento aiuterà nello studio e nell'analisi di quali siano state le principali iniziative intraprese dalla destinazione nel corso dei mesi. Verrà inoltre utilizzato *Google Trends*, uno strumento di analisi lanciato da Google nel 2006 che permette di conoscere la frequenza di ricerca di un particolare termine sul motore di ricerca Google. Grazie a questo strumento sarà possibile ottenere informazioni sulla frequenza di ricerca e di popolarità di determinate *keywords* (in questo caso costituite da nomi di destinazioni turistiche) e come sono cambiate nel corso dei mesi. Per fare chiarezza, il valore 100 di Google Trends indica la maggiore frequenza di ricerca del termine digitato, mano a mano che il valore scende l'argomento in questione ha registrato un numero più basso di ricerche (Google Trends, 2022). Si evidenzia, infine, che nel caso di alcune destinazioni il numero massimo di ricerche (100) non verrà raggiunto, in quanto in fase di analisi si è preso in considerazione il periodo 2018-2021 per avere una visione complessiva di quale fosse il volume di ricerca nel periodo pre-Covid.

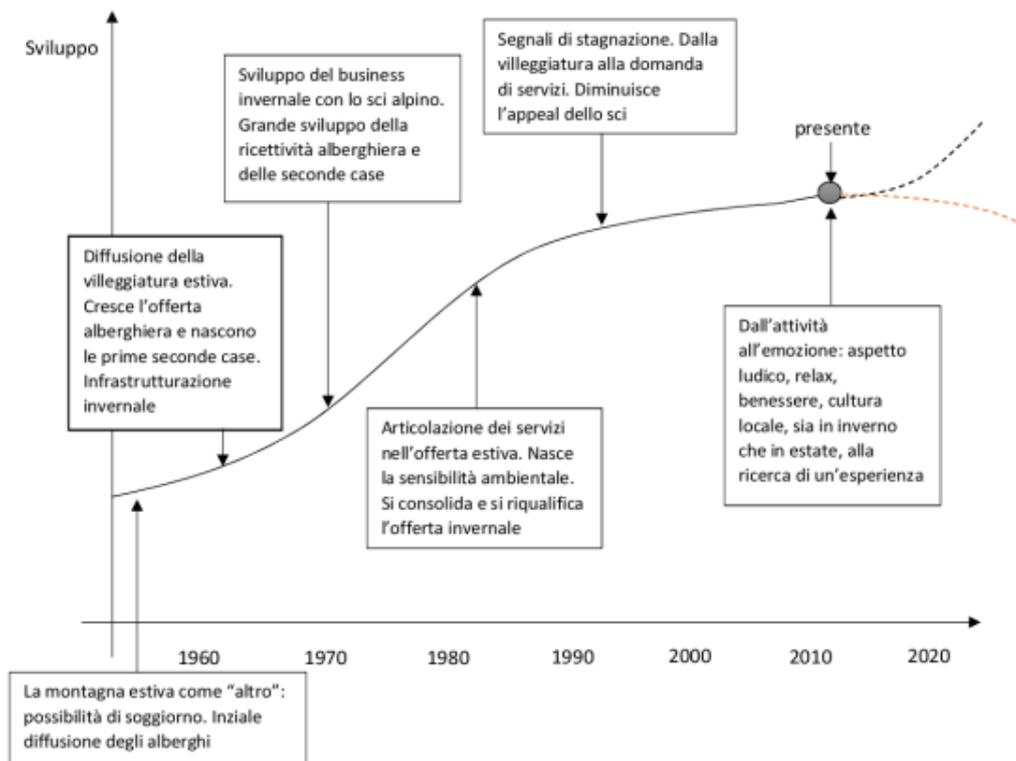
## 4.1 Focus sul turismo montano

Per quanto riguarda il comparto montano italiano sono state scelte due specifiche destinazioni montane. La prima è Cortina d'Ampezzo che ha ottenuto buoni risultati nella stagione estiva, prevalentemente legati alla sua notorietà nel panorama nazionale e internazionale. Infatti, in questa prima analisi si vuole mettere in risalto che, se da un lato le località più famose hanno avuto una buona ripresa della domanda italiana già dall'estate 2020 senza la predisposizione e l'implementazione di particolari strategie, non arrivando però ai livelli del 2019, dall'altro lato è interessante notare quanto altre località, spesso minori come Sappada, abbiano ottenuto ottimi risultati, registrando nell'estate 2020 addirittura un incremento rispetto al periodo pre-Covid. Considerando il 2020 nel suo complesso, né Cortina d'Ampezzo né Sappada sono riuscite ad ottenere gli stessi risultati del 2019, ma Sappada ha presentato una minor variazione percentuale di arrivi e presenze nel biennio 2019-2020, data la tendenza dei turisti a recarsi presso località minori, percepite meno affollate e perciò più sicure.

Prima di concentrarsi sui singoli casi studio scelti, è opportuno fare una breve panoramica sulle destinazioni montane italiane. Innanzitutto, la duplice stagionalità dello scenario montano fa sì che il mercato target di riferimento sia differente e di conseguenza anche il prodotto offerto sia diverso. Durante la stagione invernale i flussi turistici e le attività proposte sono concentrati perlopiù nelle aree innevate (naturalmente o artificialmente) e in concomitanza con gli impianti sciistici; infatti, la motivazione della vacanza è legata prevalentemente all'attività dello sci. Il turismo estivo, invece, è caratterizzato da un bacino di domanda prevalentemente nazionale, composto da famiglie, anziani e gruppi di giovani, interessati a svolgere escursioni e attività sportive in tutto il territorio; ciò richiede un elevato grado di organizzazione dell'area, che dev'essere attrezzata per l'offerta variegata di attività sportive di vario genere, quali trekking, passeggiate a cavallo, a piedi o in bicicletta. Fino ai primi mesi del 2020 la digitalizzazione era presente nel comparto montano, ma non è mai stata particolarmente rilevante. Infatti, come si affermerà successivamente, con l'avvento della pandemia la componente digitale ha acquisito un ruolo di notevole importanza, data la necessità di comunicare con un pubblico più o meno vasto, in alcuni periodi impossibilitato a recarsi fisicamente presso le località in questione. Fino al 2020 il ruolo dell'intermediazione resta limitato, in quanto prevalgono le cosiddette scelte *self-made*, legate strettamente alla propria conoscenza delle aree e dei prodotti (Becheri e Grollo, 2020).

Tuttavia, con l'avvento della pandemia i turisti, in special modo quelli stranieri, potrebbero sentire l'esigenza di affidarsi ad intermediari per ottenere una garanzia di sicurezza maggiore. Per quanto riguarda la ricettività, negli ultimi anni si sono affermate sempre più le seconde case che con la pandemia vedranno un maggiore utilizzo e vi è una generale tendenza a soggiornare nelle località minori (Becheri e Grollo, 2020). Di certo le località montane subiranno una diminuzione delle presenze e degli arrivi turistici meno significativa, data la minor dipendenza dal turismo internazionale e vista l'esigenza di prediligere mete di vacanza sicure, dove vi sia la possibilità di rilassarsi all'aria aperta e stare distanti dalle grandi folle caratterizzanti altre tipologie di destinazioni, come quelle balneari e culturali.

Per avere una visione complessiva delle destinazioni montane italiane, è opportuno applicare il modello del ciclo di vita della destinazione, descritto nel capitolo 1.3, al turismo montano (fig. 4.1). Nella prima fase (anni 1950-1960) la montagna è considerata una meta nuova e differente rispetto alle altre, fortemente attrattiva e di tendenza ed è per questo che inizierà a svilupparsi l'offerta alberghiera. Nel decennio successivo, grazie allo sviluppo del business invernale con lo sci alpino, oltre all'offerta alberghiera si affermano le seconde case e viene sviluppata maggiormente l'infrastruttura per rendere le mete maggiormente accessibili. Dal 1980 in poi viene data più attenzione alla sostenibilità ambientale e si affermerà il turismo estivo, ragione per cui dagli anni Novanta si inizieranno a vedere i primi segnali di stagnazione dell'*appeal* sciistico. È per questo che le mete dovranno puntare sempre più a fornire prodotti turistici esperienziali ed emozionali sia in inverno che in estate. Le destinazioni montane che non rinnoveranno la loro offerta rischieranno maggiormente di cadere nella fase di declino; viceversa, quelle che proporranno soluzioni innovative di prodotto e processo contribuiranno al rilancio della destinazione (Andreotti e Macchiavelli, 2008).



**Figura 4.1** Ciclo di vita di una destinazione turistica applicato al turismo montano (Andreotti e Macchiavelli, 2008)

Come accennato nei primi capitoli, il cambiamento è diventato una vera e propria costante, alla quale le organizzazioni e le imprese devono saper rispondere, adattando di conseguenza la propria offerta. L'avvento della pandemia ha apportato un grande cambiamento nel mondo del turismo, ha generato una crisi senza precedenti che di certo ha messo alla prova numerose destinazioni turistiche, che si sono trovate in pochissimo tempo in una fase di stagnazione e hanno dovuto intervenire sulla gestione della destinazione e del prodotto turistico offerto, puntando su un riposizionamento per evitare la fase di declino. Come illustrato dal *Resilience adaptive cycle* (paragrafo 2.2.1), in un momento critico le destinazioni devono riorganizzare la propria offerta in modo innovativo e creativo, utilizzando al meglio le risorse a disposizione e cercando di consolidare le nuove pratiche implementate. Prima di prendere qualsiasi decisione sulle strategie di rilancio del territorio più adeguate, è opportuno però effettuare un'analisi SWOT, la quale determina i punti di forza e di debolezza della destinazione, insieme alle minacce e alle opportunità offerte dall'ambiente di riferimento.

L'analisi SWOT illustrata dalla figura 4.2 è in realtà applicabile alle località montane nel loro complesso. Tra i punti di forza vi è il loro carattere montano e di conseguenza l'opportunità di rispondere all'esigenza di vacanza dopo l'isolamento, all'interesse per la natura, per il relax

nei luoghi all'aria aperta generalmente poco affollati. Tra le debolezze del comparto vi è la frammentazione del settore e degli attori coinvolti e la conseguente difficoltà nel dare risposte concrete, comuni e coordinate. La minaccia principale è di certo la pandemia da Coronavirus e gli impatti che ha avuto e sta continuando ad avere sui viaggi, sull'economia e sul settore turistico nel suo complesso. In particolare, una minaccia consistente è rappresentata dal calo delle presenze dei mercati esteri e la difficoltà nel recupero di tali flussi (Cortina Marketing, 2020a).

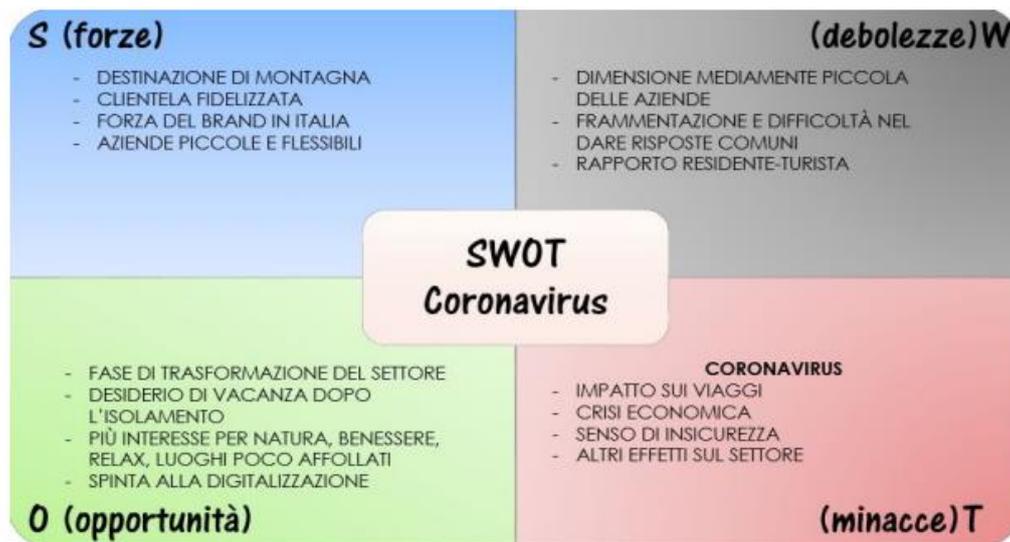


Figura 4.2 Analisi SWOT destinazioni montane (Cortina Marketing, 2020a)

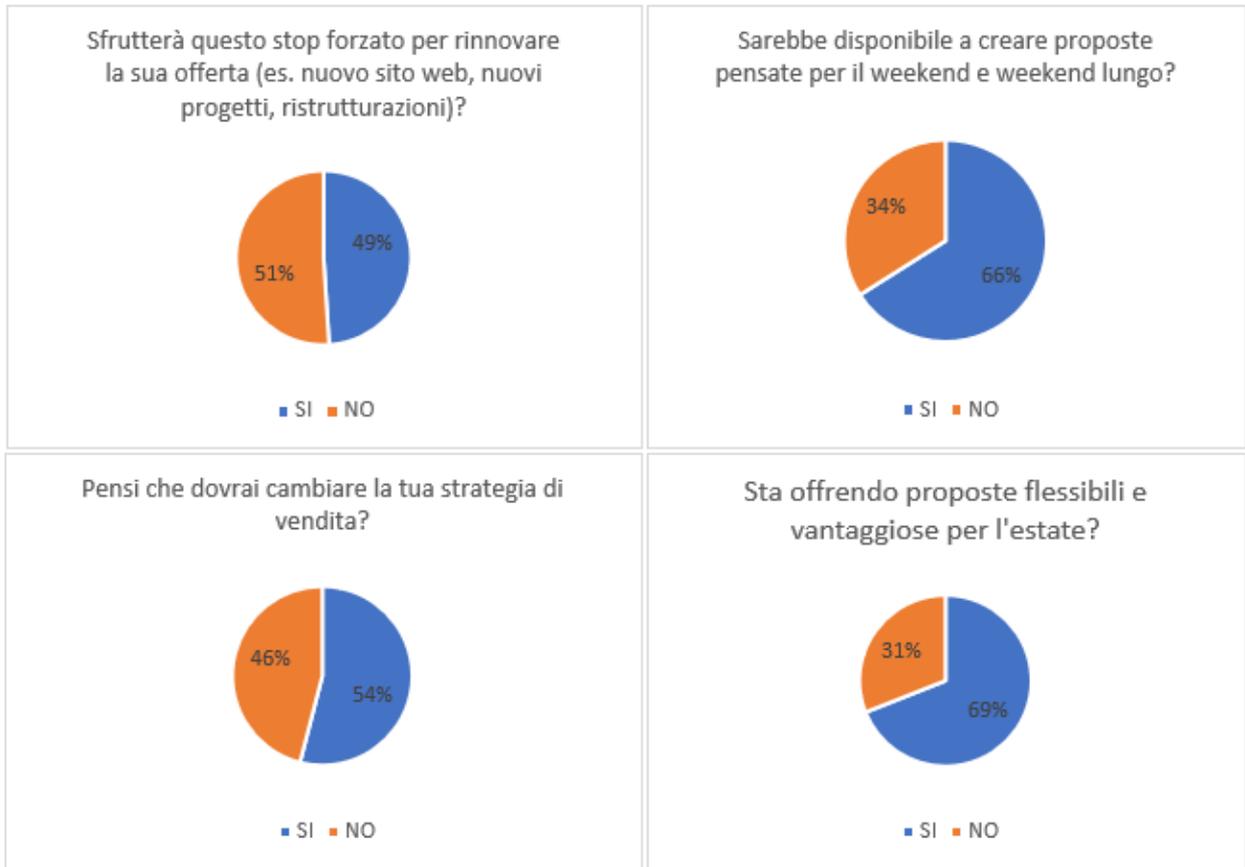
#### 4.1.1 Cortina d'Ampezzo

Come descritto nel capitolo 1.2, vi sono numerosi modelli di gestione della destinazione che si applicano e si adattano in base alla realtà territoriale presa in considerazione. Cortina d'Ampezzo fa parte del *Consorzio DMO Dolomiti*, l'ente ufficiale riconosciuto dalla Regione del Veneto dedicato allo sviluppo e alla promozione turistica dell'intera provincia di Belluno e delle sue Dolomiti (Dmodolomiti.it, 2022). La DMO integra attori pubblici e privati che si occupano dell'offerta e della gestione delle attività turistiche del territorio. Tra i soggetti pubblici coinvolti vi è la Provincia di Belluno, i Comuni del territorio, le unioni montane, il Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi; tra quelli privati vi sono i diversi consorzi, il comitato Pro Loco, le associazioni di categoria. In particolare, tra i consorzi di valle vi è *Cortina Marketing*, che è l'ente ufficiale che si occupa della promozione, comunicazione e marketing territoriale di Cortina d'Ampezzo attraverso l'adesione a fiere ed eventi in Italia ma anche all'estero. È opportuno non confondere il consorzio come forma giuridica e associativa con cui si

costituiscono spesso le DMO (come nel caso della sopracitata DMO Dolomiti), dai consorzi e le associazioni che raccolgono gli operatori turistici del territorio rispetto ad uno specifico carattere territoriale o tematico.

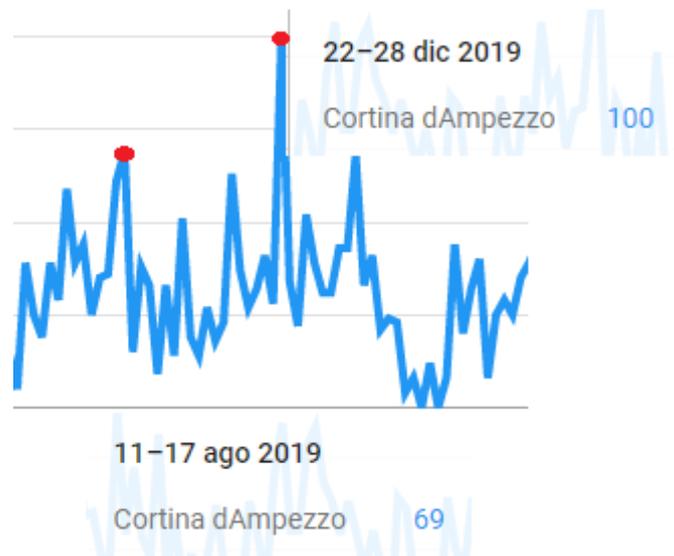
Cortina Marketing costituisce un punto di contatto tra i diversi *stakeholders* locali e offre il proprio supporto, promuovendo strutture, servizi ed eventi. Elabora e implementa azioni condivise con altre organizzazioni, quali l'associazione *Best of the Alps*, Dolomiti Superski e la DMO Dolomiti, per lo sviluppo del territorio, occupandosi della pianificazione ed elaborazione delle informazioni della destinazione, organizzando eventi promozionali e condividendo con gli operatori l'evoluzione e lo sviluppo del mercato domestico (Cortina Marketing, 2022).

Nel mese di aprile 2020 Cortina Marketing ha sottoposto un questionario ad una grande varietà di settori e attori, quali hotel, rifugi, malghe, agriturismi, B&B, impianti di risalita, servizi di ristorazione, attività commerciali e artigiane. Tra i vari quesiti vengono elencati di seguito quelli di maggiore rilievo al fine dell'analisi della località e del confronto che verrà fatto successivamente con Sappada (fig. 4.3). La maggior parte degli attori in risposta al momento di incertezza ha deciso di offrire proposte flessibili e vantaggiose per l'estate, con pacchetti completi di soggiorno ed esperienze. Tuttavia, poco meno della metà degli intervistati ha mostrato la volontà di sfruttare questo stop forzato per rinnovare la propria offerta, creando nuovi siti web o innovando quelli già esistenti; inoltre, poco più della metà degli attori pensa che dovrà cambiare la strategia di vendita, utilizzando più canali di distribuzione integrati tra loro e rendendo l'offerta nel suo complesso più accessibile (Cortina Marketing, 2020b).

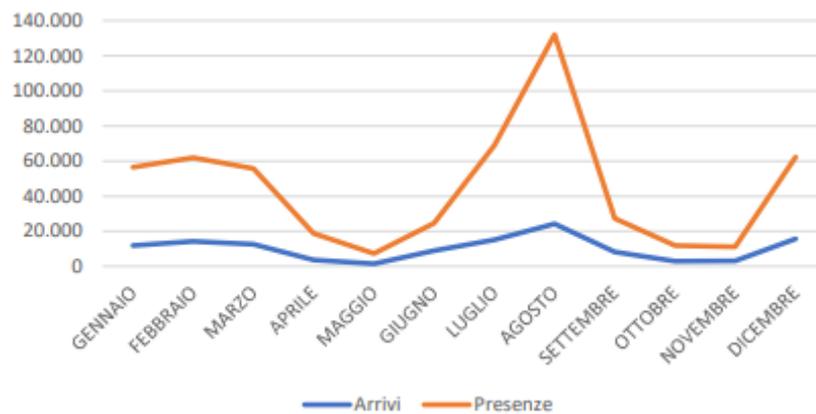


**Figura 4.3** Risposte degli stakeholders al questionario predisposto dall'ente Cortina Marketing (fonte: elaborazione personale su dati di Cortina Marketing, 2020b)

Per quanto riguarda la stagionalità di Cortina d'Ampezzo, sebbene vi sia una forte promozione degli eventi invernali e delle località sciistiche, è nei mesi primaverili ed estivi che Cortina registra un maggiore interesse, è infatti considerata la destinazione del turismo estivo per eccellenza. Il fatturato alberghiero risulta nel suo complesso superiore alle altre località montane a causa della sua notorietà, ma anche dei prezzi medi più elevati. Nonostante sia maggiormente visitata d'estate, anche i periodi di Natale e Capodanno insieme al mese di agosto sono generalmente gettonati. La stagionalità di Cortina è confermata anche dall'analisi della frequenza di ricerche online effettuata grazie all'utilizzo di Google Trends (fig. 4.4). Tuttavia, considerando l'anno 2019, se gli arrivi turistici nel mese di agosto e dicembre quasi coincidono, le presenze risultano essere maggiori nel mese di agosto rispetto al mese di dicembre, confermando così la valenza estiva della destinazione (fig. 4.5). Perciò la maggior frequenza di ricerche nel mese di dicembre 2019 può essere legata ai mercatini e agli eventi natalizi che richiamano in città numerosi visitatori.



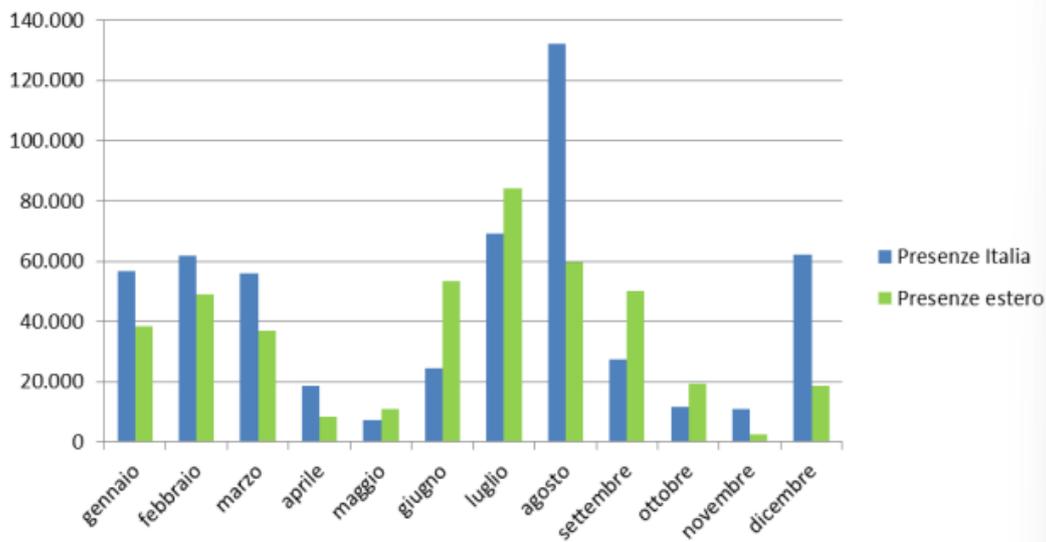
**Figura 4.4** Frequenza delle ricerche del termine “Cortina d’Ampezzo” (Google Trends, 2022)



**Figura 4.5** Presenze e arrivi turistici Cortina d’Ampezzo 2019 (Cortina Marketing, 2020b)

Per quanto riguarda i mercati esteri, sebbene la maggior parte delle presenze sia complessivamente attribuibile al mercato italiano (56%), i mercati esteri hanno registrato negli ultimi anni una forte crescita, specialmente negli arrivi turistici (fig. 4.6). In alcuni mesi del 2019, ovvero da maggio a luglio e settembre-ottobre, hanno prevalso le presenze estere, considerazione molto importante ai fini della destagionalizzazione e prolungamento della stagione turistica a Cortina. Il primo mercato estero del 2019 sono stati gli Stati Uniti, mercato di valenza strategica e con forte potenziale di crescita, seguito dalla Germania, dal Regno Unito e dalla Francia (Cortina Marketing, 2020c).

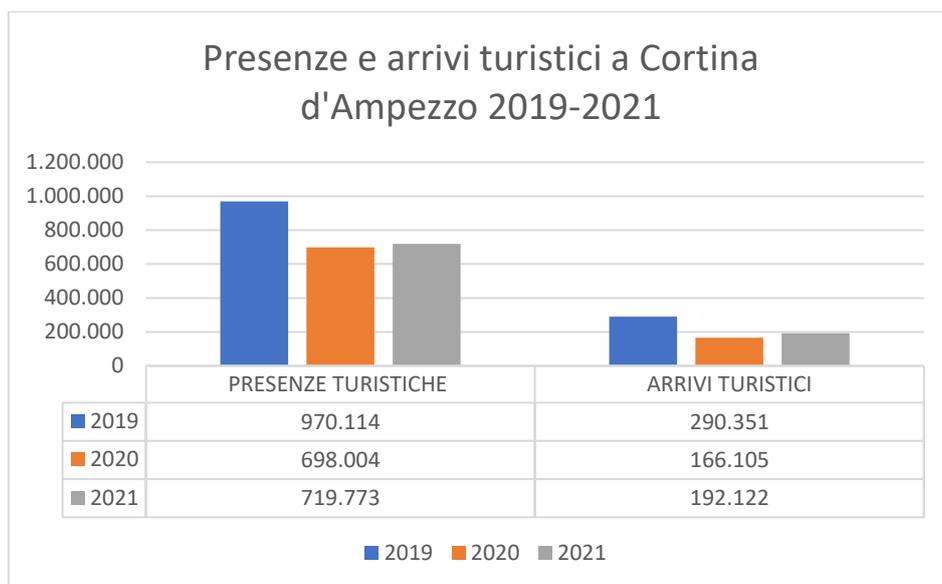
### Divisione tra Italia ed estero - Presenze turistiche 2019 per mese



**Figura 4.6** Presenze italiane ed estere a Cortina d'Ampezzo nel 2019 (Cortina Marketing, 2020c)

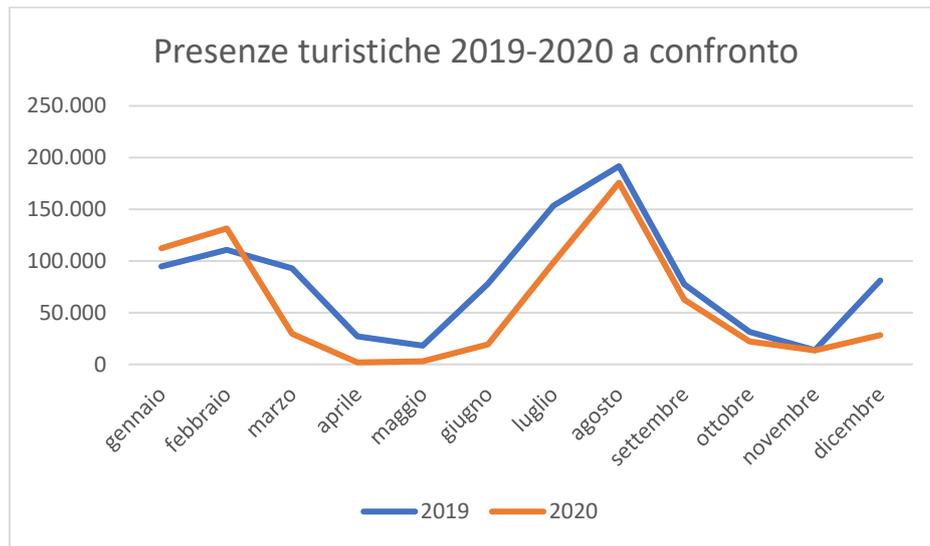
### Analisi quantitativa: arrivi e presenze turistiche nel triennio 2019-2021

Per quanto riguarda gli arrivi e le presenze turistiche, si evidenzia nel complesso una diminuzione importante nel 2020 e una leggera ripresa nel 2021, non arrivando però ai risultati del 2019 (fig. 4.7). Facendo una breve panoramica del 2021, le presenze registrate hanno avuto un incremento del 3% rispetto al 2020, ma sono ancora a -26% rispetto al 2019. Gli arrivi turistici, invece, hanno registrato una crescita del 16% rispetto al 2020, essendo ancora a -34% rispetto al 2019.



**Figura 4.7** Variazione presenze e arrivi turistici a Cortina d'Ampezzo triennio 2019-2021 (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto, 2022)

Confrontando le presenze turistiche nel biennio 2019-2020, si nota una crescita nei primi due mesi del 2020 rispetto al 2019, seguita da un crollo in quasi tutti i restanti mesi del 2020. In particolare, è stata registrata una ripresa particolarmente significativa nel mese di agosto, mese che, come accennato precedentemente, si è sempre contraddistinto negli anni registrando picchi di presenze (fig. 4.8).

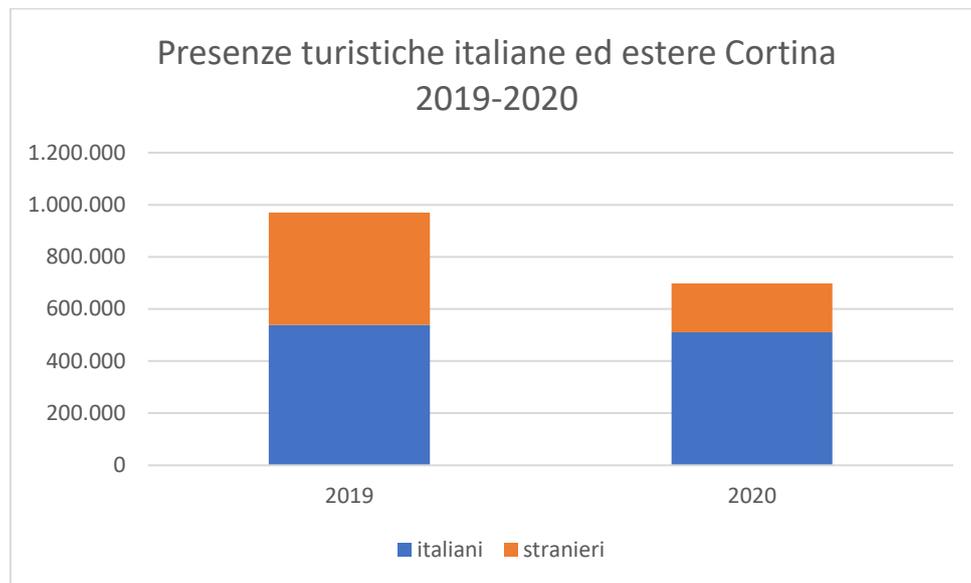


**Figura 4.8** *Variazione presenze turistiche a Cortina d'Ampezzo biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto, 2022)*

È interessante notare che il picco di presenze registrato ad agosto nei due anni 2019-2020 conferma nuovamente la valenza estiva di Cortina d'Ampezzo e l'interesse dei visitatori nel soggiornarvi particolarmente nel mese di agosto. Analizzando i dati di Google Trends sia nei primi giorni di agosto del 2019 che nello stesso periodo del 2020 si registra infatti un aumento delle ricerche. Dato che la ricerca costituisce la fase che precede il viaggio vero e proprio, è evidente quanto le persone si siano recate a Cortina prevalentemente da metà agosto in poi, fatto confermato anche dal numero delle presenze (si veda figura 4.8). Tuttavia, le presenze nell'estate 2020 e in particolare nel periodo giugno-settembre 2020 sono state 356.108, non raggiungendo le 500.343 presenze del 2019.

Per quanto riguarda la suddivisione delle presenze in base al paese di provenienza, nel 2020 Cortina d'Ampezzo ha ottenuto quasi lo stesso numero di turisti italiani del 2019 (-5% rispetto al 2019), dato che denota una forte attrazione della destinazione nei confronti dei mercati nazionali, domestici e di prossimità. Per quanto riguarda le presenze estere, invece, nel 2020 si è assistito ad un calo del 57% rispetto al 2019. Il calo degli arrivi turistici italiani si è fermato

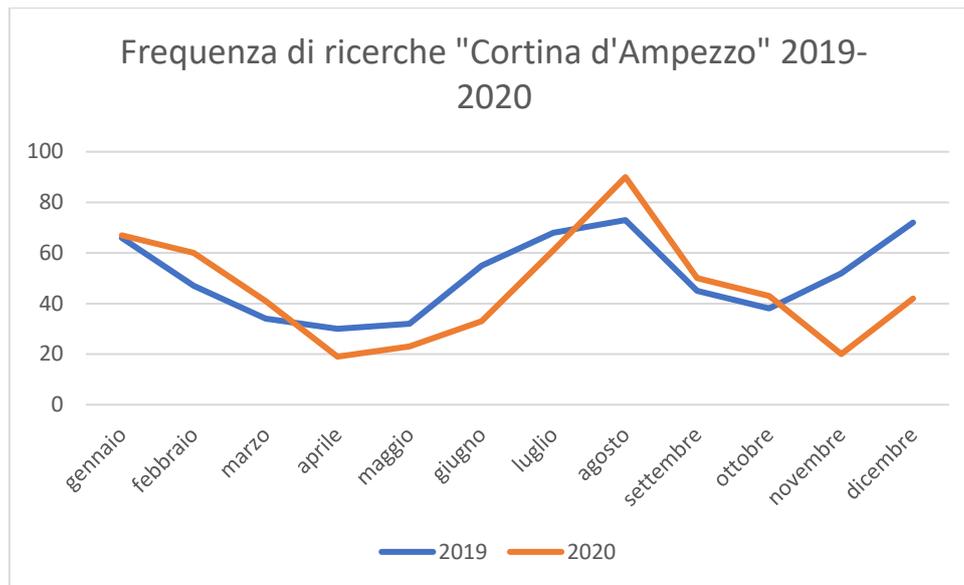
a -13%, mentre quello degli arrivi turistici esteri è stato decisamente più significativo, registrando un -64,35%.



**Figura 4.9** Presenze italiane ed estere a Cortina d'Ampezzo nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto, 2022)

Per quanto riguarda le presenze suddivise per strutture ricettive prescelte, è interessante evidenziare una crescita rispetto al 2019 di tali presenze nelle strutture non alberghiere. Nel 2019 nelle strutture complementari sono state registrate infatti 239.730 presenze; nel 2020 invece 269.602. Il lieve incremento delle presenze in questa determinata tipologia di struttura ricettiva delinea una nuova preferenza del turista italiano, che predilige le strutture ricettive extra-alberghiere.

Analizzando i dati sulle ricerche degli utenti grazie a Google Trends è interessante notare che dal 2019 al 2020 la media delle ricerche è passata da 51 a 46, decremento che, anche se lieve, delinea un minor interesse generale verso la località. È anche vero che in alcuni mesi del 2020 (agosto, settembre, ottobre) le ricerche sono state maggiori rispetto al 2019 (fig. 4.10). Si ricorda che i valori di ricerca sono calcolati sulla base del numero massimo di ricerche, ovvero 100. Inoltre, il picco di ricerca spesso non viene raggiunto in quanto si è preso in analisi il periodo 2018-2021 per avere una visione maggiormente complessiva.



**Figura 4.10** Confronto frequenza delle ricerche "Cortina d'Ampezzo" 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Google Trends, 2022)

### *Analisi qualitativa: attività e iniziative intraprese dalla destinazione*

Nei primi mesi del 2020, subito dopo lo scoppio della pandemia, nel portale della destinazione non sono state individuate iniziative particolarmente rilevanti. Per quanto riguarda la promozione sui social network dal 31 marzo 2020 in poi vengono condivisi alcuni post con l'hashtag *CortinaACasaTua* per promuovere il territorio di Cortina, i post si intensificano però con la riapertura da fine maggio 2020. Nel mese di aprile è stata creata una piattaforma online, *Cortina Meet*, per permettere a tutti gli operatori turistici del territorio di partecipare a degli incontri periodici atti a identificare le esigenze di tutti, delineando un set di informazioni condiviso. Inoltre, vengono raccolte in un'unica pagina web "Cortina a casa tua, per davvero" tutte le informazioni relative alle aziende che consegnano a domicilio sul territorio di Cortina e oltre. Con lo slogan "Cortina a Casa tua" Cortina Marketing dà accesso al patrimonio storico, naturale ed enogastronomico della località tramite la condivisione di ricette tipiche, aneddoti, video e materiale fotografico (fig. 4.11). Sempre nel mese di aprile è stata presentata una proposta turistica di salute e benessere, atta a promuovere Cortina come meta ideale per escursioni e tour guidati immersi nella natura tramite il coinvolgimento di tutti gli operatori del territorio. C'è quindi un tentativo di predisporre una strategia dettata da un'azione collettiva in risposta all'emergenza sanitaria.



*Figura 4.11* Iniziativa “Cortina a Casa Tua” (Cortina Marketing, 2022)

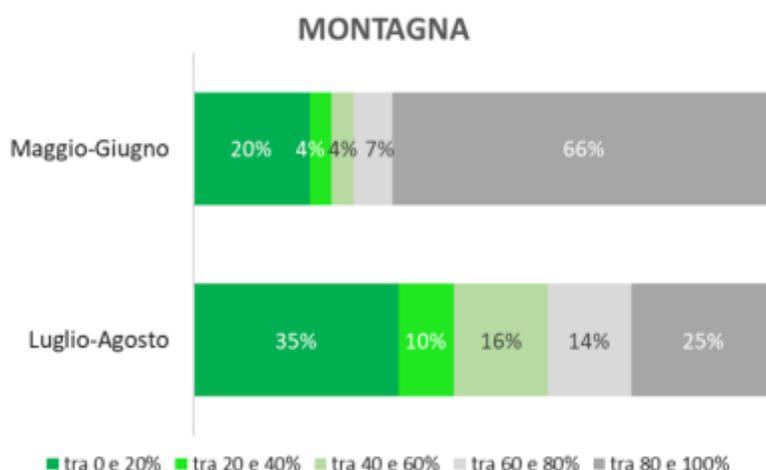
Tra le iniziative attuate nell'estate 2020 vi è la promozione del *Cortina Vertical Pass*, un biglietto da 3 a 7 giorni da usare liberamente durante tutta l'estate per avere accesso agli impianti, ai punti di partenza per sentieri e percorsi da poter effettuare a piedi o in bicicletta e a luoghi dove poter praticare attività sportive come trekking e arrampicate *open-air*. Nel mese di luglio viene promossa l'attività di yoga in montagna, con l'organizzazione di gite e pacchetti *Yoga a Cortina*. Un altro pacchetto proposto è il *Climb&Ride*, una vacanza di 4 giorni all'insegna dello sport, che propone varie attività a contatto con la natura, percorsi ciclabili, ferrate e scalate per raggiungere le vette più alte e godere di un panorama mozzafiato. Nel mese di agosto vengono lanciate appositamente due app per dispositivi mobili, *FatMap* e *Outdooractive*, la prima gratuita, la seconda a pagamento, con suggerimenti sui percorsi di *hike, trail running, bike, sci, freeride* e le attività da svolgere a Cortina, al fine di supportare gli utenti nella creazione di itinerari sostenibili alla scoperta del territorio (Cortina Marketing, 2020d).

Il portale del turismo nel suo complesso propone attualmente le diverse esperienze possibili suddivise per tipologia di attività ricercata: *bike, sci di fondo, alpinismo, vie ferrate, passeggiate, escursioni, arrampicata, snowboard*. Se fino al 2019 le attività che venivano promosse variavano in base al periodo della ricerca (se una ricerca veniva effettuata nei mesi estivi venivano elencate esclusivamente le attività da svolgere nel periodo estivo; viceversa, se veniva effettuata nei mesi invernali venivano promosse specialmente le attività legate allo sci), dai primi mesi del 2020 in poi è stata messa in primo piano la destinazione nel suo complesso, insieme a tutte le attività possibili indipendentemente dalla stagione. Dal mese di agosto 2021, come si approfondirà successivamente, viene reso nuovamente possibile ai visitatori la prenotazione della vacanza direttamente dal portale *dolomiti.org/cortina*. Il sito

istituzionale di Cortina d'Ampezzo diventa così un vero e proprio *marketplace* dell'offerta turistica ricettiva della destinazione.

#### 4.1.2 Sappada

Nei primi mesi del 2020 sono state intervistate 2.000 strutture ricettive del Friuli Venezia Giulia di varie tipologie, hotel, B&B, appartamenti, residenze, affittacamere, agriturismi, rifugi, al fine di riassumere gli impatti economici registrati nei soggiorni, le aspettative per il futuro, idee e spunti in termini di azioni per il rilancio. Sono state registrate le cancellazioni nei mesi di maggio-giugno e luglio-agosto suddivise per comparto turistico, mare, montagna e città. Se in genere per i mesi di maggio e giugno vi è stata una maggiore percentuale di cancellazioni, nei mesi di luglio e agosto le prenotazioni sono state meno colpite, ciò delinea un atteggiamento dei visitatori più propositivo ad andare in vacanza (fig. 4.12). Di certo il segmento montano friulano è quello che nel complesso ha avuto un tasso di cancellazione minore (Maiora Solutions, 2020a).



**Figura 4.12** Tasso di cancellazione delle strutture ricettive del comparto montano friulano nei mesi di maggio-giugno e luglio-agosto 2020 (Maiora Solutions, 2020a)

In generale tra le iniziative più diffuse nel segmento montano friulano vi è la comunicazione diretta con i clienti tramite i social network, il rimborso della caparra in caso di cancellazione o comunque l'erogazione di un voucher per soggiorni futuri. L'iniziativa più diffusa messa in atto per stimolare le prenotazioni nell'estate 2020 è garantire una più ampia flessibilità nelle condizioni di cancellazione (fig. 4.13). Se questa strategia non dovesse dare buoni risultati, allora gli operatori procederebbero con la riduzione del prezzo di listino e le promozioni *last minute* sui portali online (Maiora Solutions, 2020a). L'aspetto esperienziale risulta essere

molto rilevante e infatti specialmente nel comparto montano la maggior parte degli operatori nel 2020 inizia ad offrire pacchetti di soggiorni ed esperienze. Nel complesso, le iniziative intraprese nel periodo giugno-settembre sono state considerate efficaci, in termini di aumento di fatturato, di arrivi e di occupazione delle strutture (Maiora Solutions, 2020b).



**Figura 4.13** Iniziative per stimolare le prenotazioni nelle località montane friulane - estate 2020 (Maiora Solutions, 2020a)

Tra i diversi oggetti di ricerca vengono indagate le dinamiche di network che potrebbero instaurarsi tra la varietà di attori operanti nel territorio. Tra le iniziative intraprese in rete, nel comparto montano emerge in primis la predisposizione di pacchetti di esperienze fornite da più operatori (38%), in secondo luogo le promozioni di filiera (23%) (Maiora Solutions, 2020a). L'insieme di operatori chiede a Promoturismo FVG, l'ente ufficiale di *Integrated Destination Management Organization* del Friuli Venezia Giulia, di realizzare campagne pubblicitarie e di comunicazione sia sui mezzi di comunicazione tradizionali, quali televisione e stampa italiana ed estera, che tramite i social media (Maiora Solutions, 2020a).

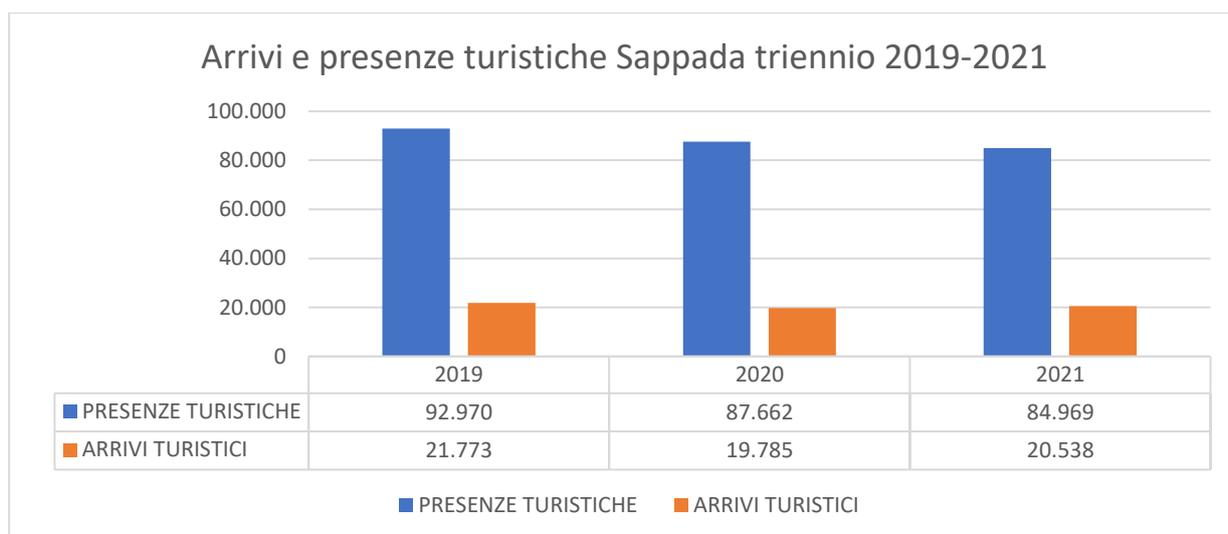
La regione Friuli Venezia Giulia ha deciso di attuare un investimento sul turismo montano senza precedenti, stanziando 21,5 milioni di euro al *Piano strategico Montagna 2020-2023* e 36 milioni nella *legge regionale di Stabilità* per il 2020-2021. Il 1° luglio 2020 PromoTurismo FVG ha lanciato il portale *Montagna 365* al fine di promuovere il turismo montano friulano in tutte le stagioni, trasmettendo la vera ricchezza del territorio, valorizzandolo e sostenendo le imprese nel rilancio delle loro destinazioni promuovendo l'azione in rete tra tutti gli operatori del sistema offerta. Dal 1° luglio al 20 ottobre si è riscontrato un +105% di visualizzazioni nel portale *Montagna 365*, specialmente dalle regioni italiane limitrofe. Ciò delinea un particolare interesse degli utenti verso le destinazioni di montagna.

Oltre al nuovo portale relativo esclusivamente al turismo montano sono stati creati nello stesso periodo del 2020 nuovi sistemi di prenotazione degli impianti di risalita e delle location online, in modo tale da facilitare ai visitatori l'accesso ai servizi (Regione FVG, 2021). Considerando l'estate 2020, la prima estate dopo lo scoppio della pandemia, nel comparto montano si è assistito ad un recupero quasi completo (> del 90%) in gran parte delle aree montane, compresa la Carnia, di cui fa parte Sappada, la località che si andrà ad analizzare successivamente, con un recupero nei mesi di agosto e settembre rispettivamente del 93% e 92% delle presenze registrate nel 2019 (PromoTurismo FVG, 2020a).

In sintesi, il piano di azioni concrete per il rilancio del territorio friulano proposto dagli operatori turistici stessi comprende la necessità di fare rete tra gli enti pubblici e privati, allo scopo di offrire un prodotto di viaggio e soggiorno ricco e completo; effettuare investimenti sulle zone montane, creando nuove aree pic-nic, piste ciclabili, sentieri adeguatamente attrezzati per rispondere all'esigenza di un maggiore contatto con la natura; predisporre campagne di comunicazione che possano far conoscere la regione a livello mondiale, evidenziando il suo carattere di *safe destination* che rispetta tutte le misure di contenimento del contagio; potrebbe infine essere vantaggioso avviare uno stretto coordinamento con l'Austria e i paesi limitrofi, in modo tale da facilitare la ripresa dei flussi turistici tra le varie destinazioni (Maiora Solutions, 2020a).

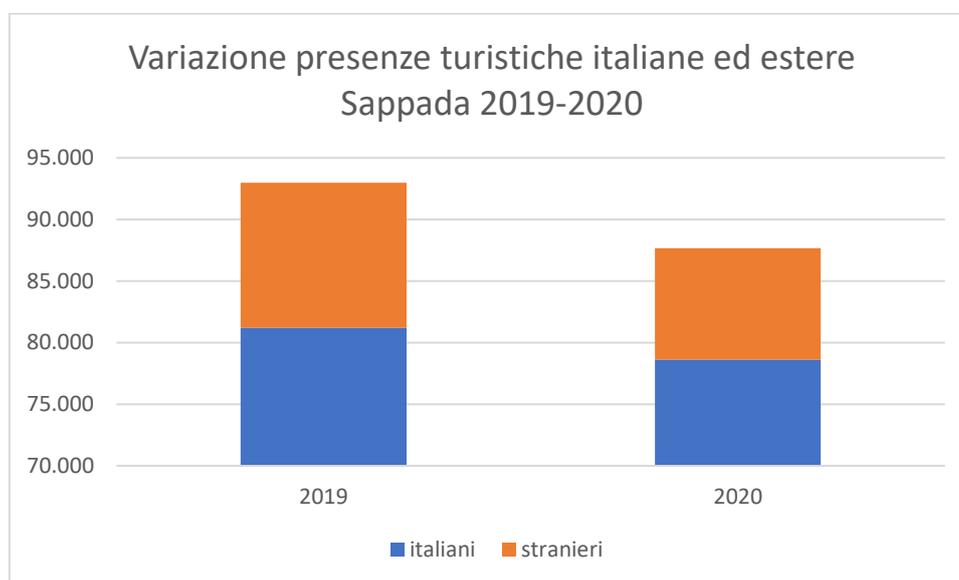
### *Analisi quantitativa: arrivi e presenze turistiche nel triennio 2019-2021*

Per quanto riguarda le presenze e gli arrivi turistici della località Sappada, nel 2020 sono state registrate 87.662 presenze, con una diminuzione di solo -5,7% rispetto al 2019. Gli arrivi turistici invece sono stati 19.785, con una variazione del -9,1% rispetto all'anno precedente. Facendo una panoramica dell'anno 2021, si può notare un incremento degli arrivi turistici rispetto al 2020, ma le presenze turistiche subiscono un lieve calo. La percentuale degli arrivi nel 2021 è decisamente vicina, ma non uguale a quella registrata nel periodo pre-Covid (fig. 4.14).



**Figura 4.14** Arrivi e presenze turistiche a Sappada 2019-2021 (fonte: elaborazione personale su dati di Regione FVG, 2022a)

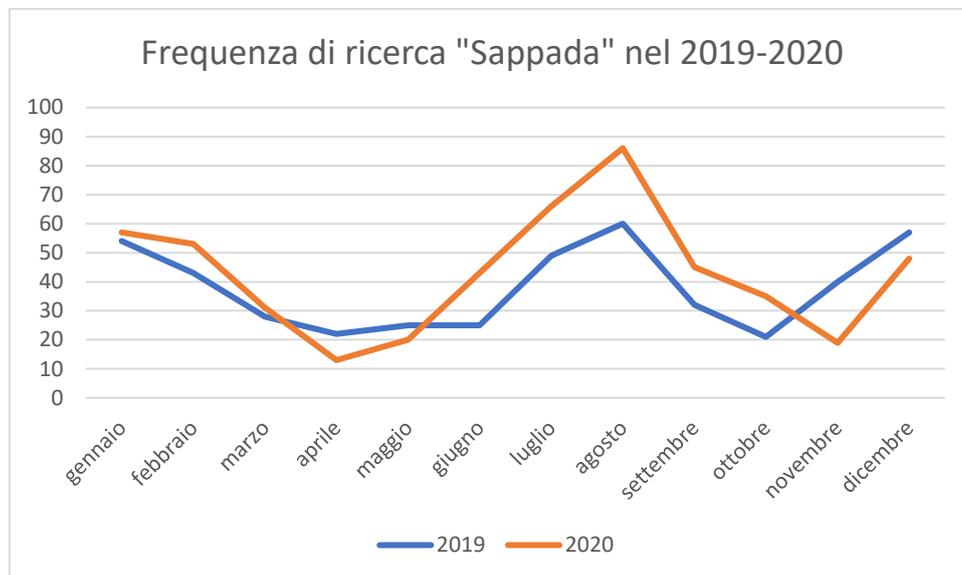
Per quanto riguarda la provenienza dei turisti, considerando il biennio 2019-2020, nel 2020 si è registrato complessivamente una diminuzione delle presenze straniere del -23,2% e di quelle italiane del -3,2%, una diminuzione degli arrivi turistici esteri del -29,2% e del -6,5% di quelli italiani (fig. 4.15).



**Figura 4.15** Variazione delle presenze turistiche italiane ed estere di Sappada nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Regione FVG, 2022a)

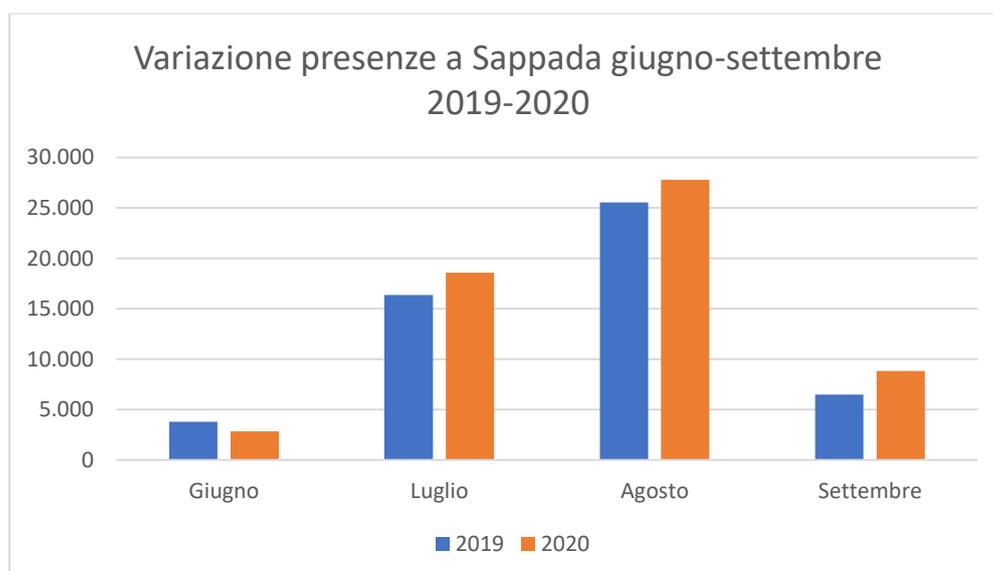
Analizzando i dati sulle ricerche degli utenti grazie a Google Trends, è interessante notare che dal 2019 al 2020 la media delle ricerche è passata da 39 a 43, incremento che, anche se lieve, delinea un maggiore interesse generale verso la località. In particolare, in alcuni mesi del 2020,

ovvero da giugno a ottobre, il numero di ricerche è stato di gran lunga superiore rispetto allo stesso periodo del 2019 (si veda fig. 4.16).



**Figura 4.16** Confronto frequenza delle ricerche "Sappada" biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Google Trends, 2022)

La maggiore frequenza di ricerca e il conseguente interesse crescente verso Sappada sono stati confermati dal numero delle presenze turistiche che in alcuni mesi del 2020 hanno addirittura superato quelle del 2019. Prendendo come riferimento l'estate 2020 e in particolare il periodo giugno-settembre, se nel 2019 sono state registrate 52.157 presenze, nel 2020 si sono raggiunte le 58.002 presenze turistiche, con un incremento del 12% (fig. 4.17).

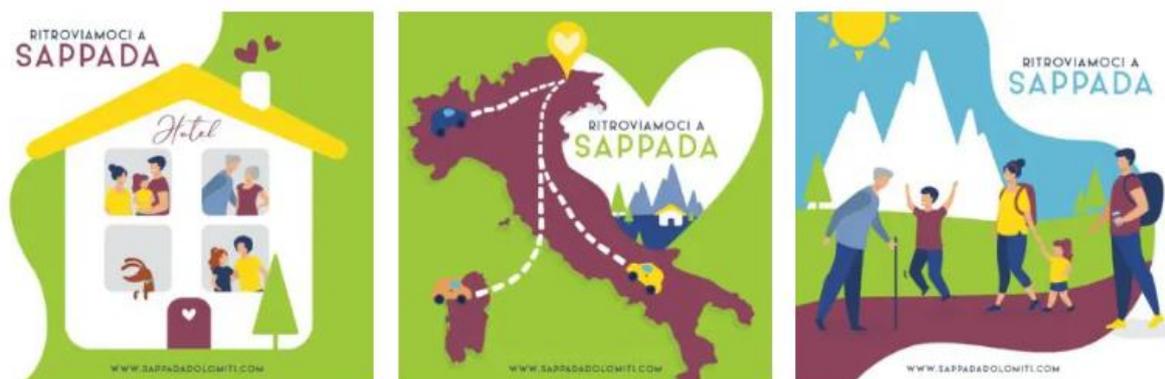


**Figura 4.17** Confronto presenze turistiche a Sappada nel periodo giugno-settembre 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Regione FVG, 2022)

### *Analisi qualitativa: attività e iniziative intraprese dalla destinazione*

In particolare, per Sappada la regione ha stanziato 15,5 milioni di euro per il potenziamento delle infrastrutture, la realizzazione di nuove piste, la manutenzione di quelle esistenti, per effettuare investimenti sull'estensione della fruizione estiva ed invernale dell'area. Un ruolo rilevante è occupato dal *Consorzio Sappada Dolomiti Turismo* che si occupa della promocommercializzazione in Italia e all'estero del prodotto turistico "Sappada", composto da risorse naturalistiche, storico-culturali, sportive ed enogastronomiche.

Il sito turistico di Sappada già nel 2019 dava la possibilità di prenotare la propria vacanza direttamente dal sito, ma nel 2020 questa funzione viene messa in primo piano sulla *homepage*, insieme alle diverse tipologie di strutture ricettive disponibili, come hotel, appartamenti, B&B, residence. Nel mese di giugno 2020 Sappada tramite il suo sito turistico ufficiale promuove pacchetti di esperienze sportive, spirituali, naturali, storiche, enogastronomiche da poter integrare a piacimento in base agli interessi dei visitatori. Il 2 giugno parte la promozione di Sappada tramite l'iniziativa "Ritroviamoci a Sappada" che fa leva sull'emozione di ritrovarsi con amici e parenti dopo le restrizioni dettate dall'emergenza da Covid-19 (fig. 4.18). Il consorzio Sappada Dolomiti Turismo intende incentivare così il turismo domestico: la struttura ricettiva che verrà scelta riserverà ai visitatori un *party* di benvenuto per festeggiare la riunione (Studio Nord News, 2022).



**Figura 4.18** *Iniziativa "Ritroviamoci a Sappada" (Studio Nord News, 2022)*

Tra le altre iniziative messe in atto nel mese di giugno vi è l'erogazione di sconti su soggiorni di 3 notti in appartamenti e affittacamere prenotati tramite il sito turistico di Sappada. La decisione di offrire pacchetti scontati in questa determinata tipologia di struttura ricettiva pone l'attenzione ancora una volta sulla particolare preferenza del turista di soggiornare in strutture non alberghiere, bensì complementari. Nel mese di luglio anche gli operatori di

diverse strutture alberghiere iniziano ad offrire pacchetti e sconti per soggiorni di minimo 3 notti, tutti promossi tramite il sito ufficiale di Sappada. Sempre nel mese di luglio il Consorzio inizia a proporre attività enogastronomiche da fare all'aperto, come il "Picnic a Sappada", un'iniziativa *green* che dà la possibilità ai visitatori per tutti i mesi estivi di munirsi di una borsa da picnic e riempirla con i prodotti tipici locali proposti dalle botteghe tipiche del luogo. Iniziative come queste (fig. 4.19) evidenziano la tendenza di fare leva sulla componente esperienziale della vacanza e dei prodotti turistici offerti.



**Una montagna di esperienze a Sappada**

Su prenotazione  
Tasse incluse.

Quantità

[SU PRENOTAZIONE](#)

[RICIEDI INFORMAZIONI](#)

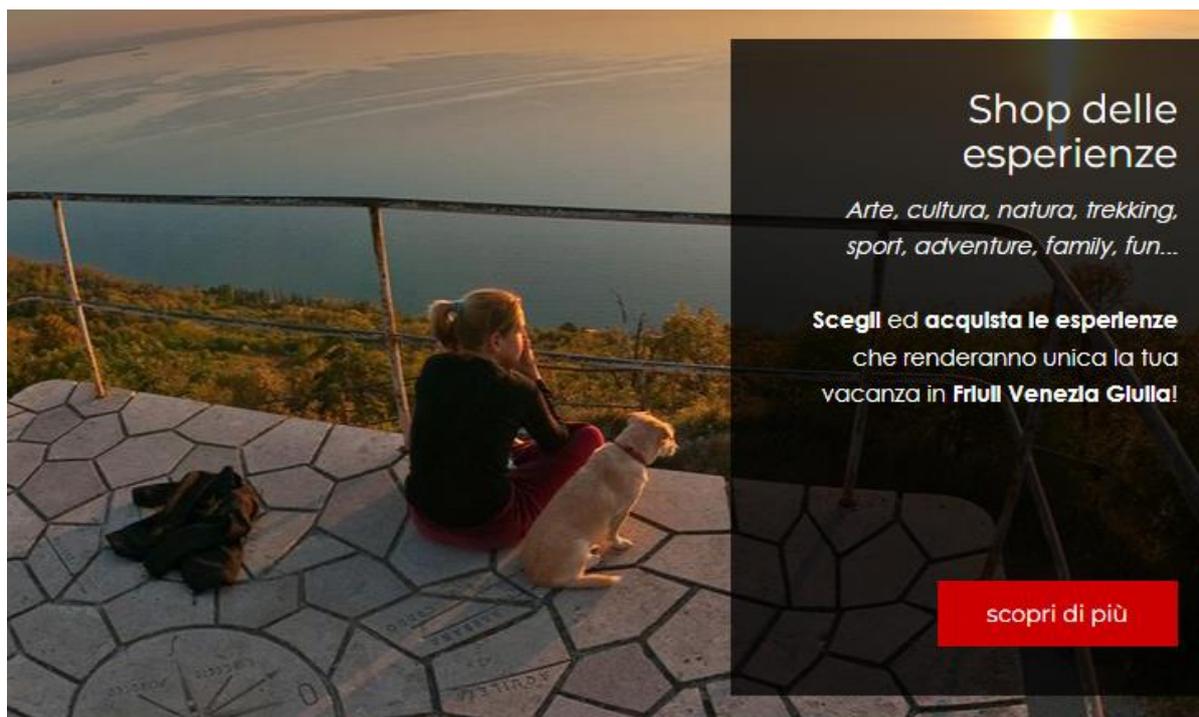
**Sappada si offre ai suoi ospiti in modalità esperienziale!**

Chiunque potrà vivere una vacanza estiva indimenticabile, scegliendo di addentrarsi nella cultura, nella natura o nelle tradizioni della celebre località montana, partecipando alle tante attività, condotte da esperti, che consentiranno di godere appieno delle risorse di Sappada!

**L'ESTATE 2020 A SAPPADA**  
UNA MONTAGNA DI ESPERIENZE A SAPPADA

*Figura 4.19 Pacchetti di esperienze a Sappada, estate 2020 (Sappada Dolomiti Turismo, 2022)*

È interessante citare iniziative di integrazione tra diversi comparti turistici lanciate nel 2020, come la promozione *Ski&wellness*, che prevede che con l'acquisto dello skipass giornaliero e plurigiornaliero venga rilasciato un voucher con un buono sconto per i centri termali di Arta, Grado e Monfalcone; viceversa, chi si reca presso i centri termali avrà uno sconto sullo skipass acquistato online o presso le casse degli impianti sciistici. Dallo scoppio della pandemia, infatti, si è sentita ancora di più l'esigenza di creare un *database* unico per le prenotazioni di tutti i servizi turistici, compresi quelli di trasporto, di ricettività, gli eventi, le card turistiche e via dicendo. Se fino a febbraio del 2021 era un progetto ancora in *work in progress*, la pagina attuale di Turismo FVG presenta uno "Shop delle esperienze", dove è possibile acquistare esperienze di vario tipo, che coinvolgono tutte le tipologie di turismo proposte nell'area friulana (fig. 4.20).



*Figura 4.20 Marketplace integrato dell'offerta turistica friulana (Turismofvg.it, 2022)*

#### **4.1.3 Confronto tra le due destinazioni montane**

Anche per il confronto tra le due località montane descritte nei paragrafi precedenti, Cortina d'Ampezzo e Sappada, verrà effettuata un'analisi quantitativa e qualitativa. Come illustrato nel primo capitolo affrontando il concetto di *destination benchmarking* (paragrafo 1.5.1), non è sempre facile stabilire chi siano gli attori o la destinazione turistica *best in class*, in quanto è possibile confrontare due entità adottando un numero infinito di prospettive ed utilizzando di conseguenza indicatori diversi.

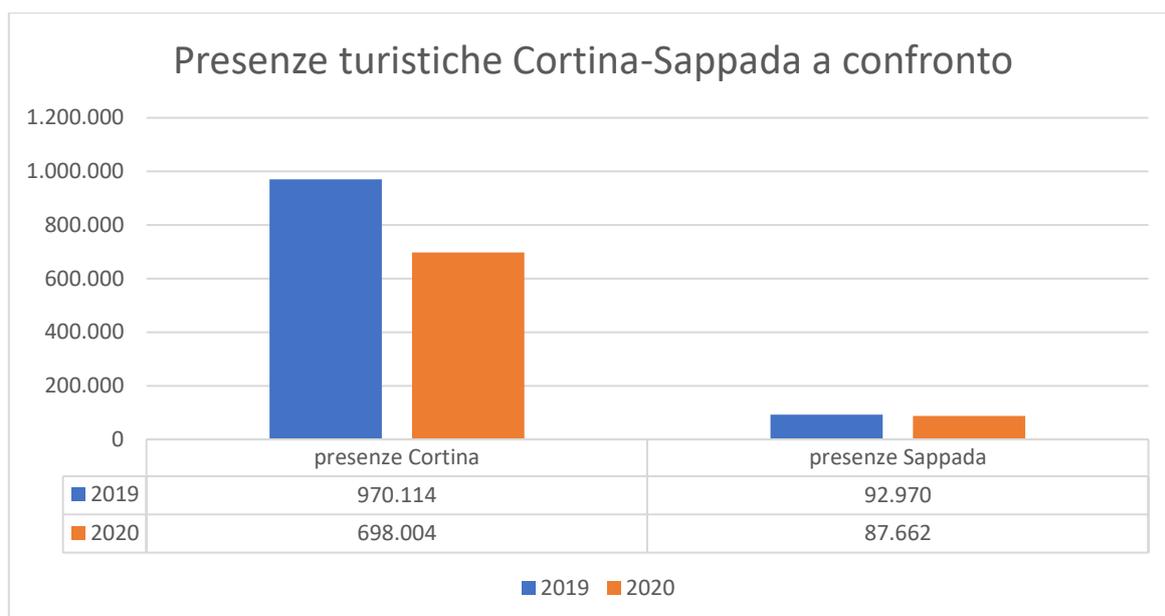
Alla luce di queste analisi, si può affermare che Cortina d'Ampezzo, nonostante la sua notorietà, abbia ottenuto risultati meno positivi rispetto a Sappada, che ha sfruttato la crisi pandemica per ripensare la gestione dell'attività turistica in un'ottica di medio-lungo periodo, predisponendo nuovi sistemi di *Customer relationship management*, arrivando ad ottenere nell'estate 2020 un incremento delle presenze turistiche rispetto allo stesso periodo del 2019. Se nel 2020 il Friuli Venezia Giulia (Sappada), è stata una delle regioni a miglior tenuta di sistema in termini di contrazione di presenze, il Veneto (Cortina d'Ampezzo) è stata l'area a subire il calo di presenze più drastico (fig. 4.21). Infatti, se il Friuli Venezia Giulia ha registrato un calo di presenze del 39,2% rispetto al 2019, il Veneto ha assistito a una contrazione del

65,1%, valore superiore alla media nazionale che ammonta a -52,5% (PromoTurismo FVG, 2020a).

Regione	Presenze 2020	ContraZIONE	Var.%	
→ Veneto	19.084.064	- 35.588.994	-65,1	-65,1
Sicilia	4.324.342	- 6.771.141	-61,0	-61,1
Toscana	14.084.587	- 21.727.899	-60,7	-60,7
Lombardia	12.149.498	- 16.361.870	-57,4	
Lazio	12.049.043	- 15.191.563	-55,8	
Emilia Romagna	14.431.738	- 18.101.792	-55,6	
Marche	4.002.877	- 4.551.103	-53,2	
Liguria	5.447.345	- 6.106.470	-52,9	
Molise	160.036	- 175.469	-52,3	
Piemonte	5.467.694	- 5.328.726	-49,4	
Calabria	3.911.113	- 3.763.499	-49,0	
Umbria	2.204.508	- 2.038.053	-48,0	
Sardegna	6.166.827	- 5.614.131	-47,7	
Basilicata	1.097.449	- 989.578	-47,4	
Valle d'Aosta	1.586.393	- 1.396.598	-46,8	
Campania	8.808.985	- 7.242.138	-45,1	
→ Puglia	7.026.482	- 5.193.296	-42,5	-42,5
Friuli Venezia Giulia	4.446.581	- 2.865.824	-39,2	-39,2
Abruzzo	3.399.741	- 1.799.227	-34,6	-34,6
Trentino Alto Adige	26.841.272	- 12.719.930	-32,2	-32,2
ITALIA	156.690.575	- 173.527.301	-52,5	

*Figura 4.21 Classifica delle regioni italiane per tenuta del sistema in termini di presenze (PromoTurismo FVG, 2020a)*

Cortina d'Ampezzo e Sappada sono per molti aspetti simili, per altri ben differenti. Chiaramente la prima è più nota al pubblico nazionale ed internazionale, la seconda decisamente meno, fatto confermato anche dalle presenze e dagli arrivi turistici registrati. Come illustrato dalla figura 4.22, nel 2020 il calo delle presenze turistiche a Cortina d'Ampezzo è stato maggiore (-28%) rispetto a quello di Sappada (-5,7%), differenza che delinea un maggior *appeal* per le destinazioni montane minori considerate meno affollate e più sicure. In particolare, prendendo in considerazione il numero di presenze turistiche dell'estate 2020 (periodo giugno-settembre) e confrontandolo con lo stesso periodo del 2019, Sappada ha visto un incremento delle presenze del +12%, mentre Cortina d'Ampezzo non è riuscita a raggiungere i livelli pre-Covid, registrando una variazione del -29%.



**Figura 4.22** Confronto delle presenze turistiche a Cortina d'Ampezzo e Sappada nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto e Regione FVG, 2022a)

Confrontando le presenze turistiche suddivise per provenienza, italiana o estera, è evidente come a Cortina vi sia stato un decremento maggiormente significativo di presenze estere (-57%) rispetto a Sappada (-23,2%), differenza legata potenzialmente alle iniziative di promozione della destinazione verso i mercati esteri, promozione che si è intensificata nei primi mesi del 2020, con *webinar* e presentazioni delle potenzialità dell'area montana friulana ai mercati di prossimità e accordi con importanti testate giornalistiche e *tour operators* esteri (quali *Fvw*, *Eurotours International*).

Tuttavia, il grado di internazionalizzazione, indice descritto nel capitolo 1.5.1, sia nel 2019 che nel 2020 risulta superiore nel caso di Cortina d'Ampezzo rispetto a Sappada. Si segnala però un decremento dell'indice in questione maggiormente notevole: il grado di internazionalizzazione di Cortina passa da 45% al 27%; Sappada dal 13% al 10%. Analogamente, anche la variazione delle presenze turistiche italiane è stata maggiore a Cortina d'Ampezzo (-5,08%) rispetto a Sappada (-3,2%), sebbene la differenza tra le due sia decisamente minima. Questo dimostra che entrambe le località siano state scelte dai turisti italiani, in particolare nel caso di Cortina d'Ampezzo il mercato italiano ha compensato in gran parte l'assenza dei turisti stranieri.

Tuttavia, se da un lato Cortina d'Ampezzo ha avuto nel complesso un maggior numero di turisti e di visitatori in termini numerici, dall'altro lato Sappada ha avuto una riduzione di arrivi e presenze italiane ed estere decisamente minore. Il minor decremento è dovuto in gran parte

all'organizzazione della regione di appartenenza, il Friuli Venezia Giulia, e dell'ente di *Integrated Management Organization PromoTurismo FVG* che, come analizzato nel paragrafo precedente, ha attuato un numero massiccio di iniziative per stimolare i flussi interni, nazionali ed esteri. È anche vero che, come descritto nel capitolo 3, l'avvento della pandemia ha fatto nascere nuove esigenze nelle persone, alla ricerca di un turismo maggiormente sostenibile e lontano dalle folle, arrivando quindi a prediligere località minori e meno conosciute come Sappada, che seppur nota, non è di certo conosciuta allo stesso modo di Cortina d'Ampezzo. Ciò giustificherebbe la maggiore tendenza dei visitatori di recarsi presso mete minori percepite più sicure.

Come descritto nel primo capitolo elencando i diversi indici da poter utilizzare in un processo di benchmarking tra due località turistiche (paragrafo 1.5.1), la permanenza media è un indicatore che determina quanto ha soggiornato mediamente un turista nelle strutture ricettive di una specifica destinazione. Nel 2020 la permanenza media a Cortina d'Ampezzo ammonta a 4,2 notti (3,4 nel 2019); mentre a Sappada risulta essere di 4,4 notti (in linea con il 2019 che registra una permanenza media di 4,3 notti). È interessante evidenziare che il valore della permanenza media di Sappada risulta più alto rispetto a quello di Cortina d'Ampezzo. Il valore tende a crescere tanto più i turisti decidono di soggiornare in una determinata destinazione per periodi più lunghi di tempo. Ciò può essere spiegato in un interesse crescente verso le risorse turistiche e le attrazioni disponibili nel luogo, in questo caso a Sappada. Prendendo in considerazione il mese di agosto, mese caratterizzato dal più alto numero di presenze nel biennio 2019-2020, in entrambe le località prese in analisi vi è un incremento della permanenza media. Cortina d'Ampezzo nel 2019 registra una permanenza media di 3,8, che cresce a 4,4 nel 2020; mentre Sappada nel 2019 ha una permanenza media di 5,5 che nel 2020 cresce a 6. Anche in questo caso il valore della permanenza risulta più elevato a Sappada rispetto che a Cortina.

Il grado di utilizzazione lorda dei posti letto, come anticipato nel primo capitolo, si ottiene dal rapporto percentuale tra il numero di presenze turistiche e quello delle giornate letto potenziali. Quanto più alto sarà il valore e tanto più sarà lo sfruttamento delle strutture ricettive. L'indice lordo viene calcolato sulla base dell'intero anno o dell'intero mese, ovvero dei 365 o 30/31 giorni lavorativi, escludendo quindi le chiusure stagionali o straordinarie delle strutture ricettive (ISTAT, 2008). L'indice in questione è importante perché indica le potenzialità assolute delle strutture ricettive, senza tener conto della stagionalità. L'utilizzo

loro alberghiero di Cortina d'Ampezzo nel biennio 2019-2020 subisce un calo del -28%, mentre quello di Sappada di solo -2,3%. In particolare, se si prende in considerazione nuovamente il mese di agosto 2020, il grado di utilizzazione lorda dei posti letto risulta maggiore a Sappada rispetto a Cortina d'Ampezzo (rispettivamente 149% e 118%). I valori più elevati di Sappada sono dovuti al minor numero di strutture alberghiere e di posti letto della località, proporzionate alle presenze turistiche, ciò fa sì che l'indice risulti più alto. Tuttavia, nella maggior parte dei mesi estivi Sappada ha superato il livello di occupazione lorda che aveva registrato nel 2019, fatto che delinea un successo per la destinazione in sé.

2020	Cortina d'Ampezzo	Sappada
giugno	13%	15%
luglio	66%	100%
agosto	118%	149%
settembre	42%	47%
<b>Valore medio</b>	60%	78%

*Figura 4.23* Indice di utilizzazione lorda dei posti letto (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto e Regione FVG, 2022a)

Il tasso di turisticità insieme alla densità turistica sono due indicatori che, come accennato nel primo capitolo, misurano il livello di affollamento turistico in una determinata destinazione prendendo come riferimento un periodo specifico (solitamente un anno o un mese). Il tasso di turisticità dà indicazioni sul numero di turisti presenti ogni 100.000 abitanti; mentre la densità turistica calcola il numero di turisti per km<sup>2</sup>. Come illustrato dalla figura 4.24, nel biennio 2019-2020 il tasso di turisticità risulta essere maggiore nella località di Cortina, data la sua notorietà e il maggior numero di presenze e arrivi turistici complessivi. Tuttavia, Sappada nel complesso ha registrato un minor decremento dal 2019 al 2020 (-3%), dato che delinea nel 2020 un interesse comunque significativo verso la località in questione. Prendendo in considerazione i mesi estivi, se Cortina d'Ampezzo nel biennio 2019-2020 ha assistito a un decremento significativo in tutti i mesi, Sappada ha invece registrato un aumento in tutta l'estate 2020, fatta eccezione per il mese di giugno (fig. 4.24). Nel complesso il valore medio di Sappada nel 2020 risulta più alto di quello del 2019, a differenza di Cortina d'Ampezzo.

Tasso di turisticità	Cortina 2019	Cortina 2020	Sappada 2019	Sappada 2020
giugno	45	11	10	7
luglio	86	56	40	46
agosto	107	100	62	69
settembre	45	37	16	23
<b>Valore medio</b>	70,75	51	32	36,25

*Figura 4.24 Tasso di turisticità di Cortina e Sappada a confronto (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto e Regione FVG, 2022a)*

Nel caso della densità turistica (fig. 4.25), Sappada, a differenza di Cortina d'Ampezzo, ha registrato un incremento in tutti i mesi estivi, fatta eccezione per il mese di giugno. Ciò delinea un maggior interesse e di conseguenza un maggior affollamento nella destinazione nell'estate 2020, con un valore medio di 7,5.

Densità turistica	Cortina 2019	Cortina 2020	Sappada 2019	Sappada 2020
giugno	10,2	2,5	2	1,5
luglio	19,4	12,4	8,4	9,6
agosto	24,3	22,2	13,1	14,3
settembre	10,1	8,2	3,4	4,7
<b>Valore medio</b>	16	11,3	6,7	7,5

*Figura 4.25 Densità turistica di Cortina e Sappada a confronto (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto e Regione FVG, 2022a)*

Passando all'analisi qualitativa delle due destinazioni montane ed esaminando le iniziative intraprese allo scoppio della pandemia, si nota una struttura generale maggiormente organizzata nella località di Sappada. Come descritto nel capitolo 1.2, vi possono essere diversi modelli di gestione della destinazione, tra cui quello di Bodega et al. (2004) che delinea quattro tipi ideali di gestioni sulla base di due variabili ben definite: la centralizzazione sistemica e la densità delle relazioni esistenti tra gli attori operanti nel territorio di riferimento (si veda paragrafo 1.2). Dopo aver delineato e individuato gli organi di gestione delle due destinazioni

prese in analisi, Cortina d'Ampezzo e Sappada, si può constatare che nella prima vi sia una gestione perlopiù di tipo *governed*, caratterizzata dalla presenza di un organo centralizzato (in questo caso *Consorzio DMO Dolomiti*) e una bassa densità di relazione tra gli attori, le cui azioni si concretizzano in semplici transazioni di mercato; nella seconda, invece, vi è un approccio di tipo *corporative*, con un'entità di governo centralizzata, *PromoTurismo FVG*, che indirizza lo sviluppo del sistema e un'alta densità relazionale che vede gli attori intrattenere rapporti di stretta interdipendenza tra loro. Applicando i concetti citati alle tipologie di network descritte nel capitolo 2.3.1, se Cortina d'Ampezzo è caratterizzata da una forma reticolare a base gerarchica (si veda network n°1 della figura 2.5, capitolo 2), Sappada costituisce un esempio di network a centri di gravità singoli (si veda network n°3 della figura 2.5, capitolo 2), caratterizzato da un soggetto centrale che controlla attori che costituiscono una collettività ben organizzata.

Uno dei maggiori punti di forza di Sappada e del suo Consorzio Sappada Dolomiti Turismo è infatti quello di poter agire sulla base di una realtà costantemente aggiornata ed integrata, che intende portare avanti un piano d'azione comune, univoco, coerente e chiaro. La regione Friuli Venezia Giulia, infatti, nel 2019 aveva messo a punto un protocollo per fronteggiare eventuali momenti di criticità, sulla base di un'analisi del rischio e delineando possibili direttive da seguire per la gestione del momento critico. È stato costituito così un *Comitato di Crisis management*, formato da un gruppo di lavoro diversificato in base alla criticità da affrontare. Nel caso del Coronavirus il comitato si è costituito il 17 febbraio 2020 ed è composto da un direttore generale, direttore marketing, direttore amministrativo e personale, responsabile di ufficio stampa e di *social media team*, coordinatore dei contenuti web, responsabili di prodotti e servizi (PromoTurismo FVG, 2020b). Sulla base di queste considerazioni, PromoTurismo FVG si è incaricato di comunicare le azioni da intraprendere in caso di situazioni emergenziali che, come analizzato nel capitolo 2, se non gestite adeguatamente, possono avere un impatto negativo sull'immagine delle destinazioni turistiche. Tramite la piattaforma online di PromoTurismo FVG viene garantito l'interscambio costante di informazioni, dati, disposizioni operative e richieste. È stata attivata una procedura di interazione diretta con gli operatori, anche tramite chat *WhatsApp* per rendere la comunicazione più facile e veloce e la comunicazione digitale, social, stampa risulta decisamente integrata.

Come descritto nei paragrafi *Cortina d'Ampezzo* e *Sappada* (rispettivamente 4.1.1 e 4.1.2), entrambe le destinazioni nei primi mesi del 2020 dopo lo scoppio della pandemia hanno sottoposto alla varietà di attori operanti nei rispettivi territori un questionario con diversi quesiti sulle loro esigenze, la loro visione futura, le attività che intendono svolgere per contrastare il momento critico. Gli operatori turistici di entrambe le destinazioni dall'immediata estate 2020 in poi intendono offrire condizioni di cancellazione maggiormente flessibili insieme a pacchetti di soggiorni ed esperienze, per garantire al visitatore una fruizione del territorio completa, integrata e in piena sicurezza, facendo leva sulla componente emozionale. In particolare, se gli attori operanti nella destinazione Sappada si dichiarano consapevoli di trovarsi di fronte ad un momento di *turning point*, nel quale è indispensabile intervenire sulla propria offerta turistica, il 49% degli operatori di Cortina d'Ampezzo intervistati dichiarano di non essere intenzionati a modificare e rinnovare la propria offerta (si veda figura 4.3).

Dall'analisi qualitativa condotta e dallo studio delle iniziative promosse nei rispettivi portali turistici ufficiali, sono emerse analogie e differenze. Entrambe le destinazioni tramite i siti turistici ufficiali, rispettivamente Cortina Dolomiti<sup>1</sup> e Sappada Dolomiti Turismo<sup>2</sup>, danno la possibilità ai visitatori di prenotare la propria vacanza direttamente dal sito, che costituisce così un vero e proprio *marketplace* dell'offerta turistica della destinazione. Tuttavia, grazie allo strumento utilizzato *The Wayback Machine* si è potuto osservare che l'opzione di prenotare il proprio soggiorno direttamente dal sito, nel caso di Cortina d'Ampezzo, a differenza di Sappada, non è stata disponibile per l'intero anno 2020, scelta probabilmente legata alla difficoltà di determinare quali strutture ricettive fossero aperte e disposte a promuovere la propria offerta tramite il portale ufficiale della destinazione (l'opzione è stata poi resa visibile agli utenti dal 2021 in poi, attualmente risulta infatti disponibile).

Entrambe le destinazioni hanno attuato la strategia di vendita degli *skipass* con recesso più flessibile e in particolare Cortina con il *Vertical Pass* ha dato la possibilità di acquistare un pass unico da poter usare liberamente durante tutta l'estate per avere accesso ad impianti e percorsi. Inoltre, Sappada promuove sconti e pacchetti anche su soggiorni di minimo 3 notti per particolari tipologie di strutture ricettive, iniziativa non attuata in nessun momento da Cortina d'Ampezzo.

---

<sup>1</sup> Cortina Dolomiti <https://www.dolomiti.org/it/cortina/>

<sup>2</sup> Sappada Dolomiti Turismo <https://www.sappadadolomiti.com/>

Per quanto riguarda la promozione delle attività da svolgere nel territorio, entrambe le destinazioni hanno dato accesso al patrimonio paesaggistico, naturale e storico-culturale tramite i rispettivi siti ufficiali, come un modo per mantenere vivo nel visitatore il desiderio di recarsi presso la località, o rendendola comunque maggiormente accessibile alle persone che ancora non la conoscevano, specialmente nel caso di Sappada, meta meno conosciuta rispetto a Cortina.

Un aspetto importante da sottolineare è legato al fatto che a Cortina d'Ampezzo il demanio sciabile non risulta essere collegato, manca così un unico comprensorio che coordini e metta insieme tutti gli impianti. Sappada, invece, fin dai primi mesi del 2020 ha creato un sistema di *Customer relationship management* unico a livello regionale che ha reso la destinazione e la sua offerta maggiormente accessibili ad un pubblico più vasto. A proposito di questo, è stato creato un nuovo sistema di emissione e controllo dello skipass, online e in punti fisici sparsi per il territorio friulano, punto di vantaggio significativo nei confronti di Cortina.

Come affermato precedentemente, a differenza di Cortina, Sappada è stata coinvolta nella piattaforma *Montagna 365*, che raccoglie le attività da poter svolgere in tutte le stagioni nelle diverse mete montane del Friuli Venezia Giulia, offrendo itinerari e pacchetti di esperienze in più destinazioni. L'integrazione di Sappada all'interno della promozione regionale, del cosiddetto "Shop delle esperienze" citato precedentemente e negli stessi itinerari suggeriti dalle piattaforme integrate tra loro ha reso la destinazione ancora più conosciuta e accessibile. Analogamente, Cortina d'Ampezzo nel mese di luglio 2020 si dota di due app per dispositivi mobili, *FatMap* e *OutdoorActive*, che intendono fornire suggerimenti sugli itinerari e i percorsi da poter fare per fruire della montagna in modo sostenibile e in piena sicurezza. Tuttavia, le applicazioni risultano essere poco promosse sul portale ufficiale di destinazione.

Infine, confrontando le varie ricerche di Google Trends nel corso del 2019 e 2020 (fig. 4.26) si può evidenziare una media di ricerche sicuramente maggiore per il termine Cortina d'Ampezzo, rispetto a Sappada (nel 2019 51 a Cortina, 9 a Sappada; nel 2020 46 a Cortina, 11 a Sappada). Ciò è sicuramente legato alla notorietà e alla fama di cui gode la destinazione Cortina. Tuttavia, confrontando le ricerche nel biennio 2019-2020 si nota un interesse decrescente nel caso di Cortina e crescente, anche se lievemente, nel caso di Sappada. In generale si può affermare che l'andamento delle ricerche è pressoché analogo in entrambe le destinazioni, ad eccezione di un picco anomalo nel 2019 e in particolare nella settimana dal 23 al 29 giugno, probabilmente legato al fatto che in quel periodo Cortina d'Ampezzo ha



caratteristiche ambientali delle destinazioni (Becheri e Grollo, 2020) e con una particolare enfasi sulla garanzia del dovuto distanziamento, sul bisogno di spensieratezza e sulla necessità di fruire dell'attività turistica negli spazi all'aria aperta e a contatto con la natura, elemento di forza delle località montane nazionali che sono in grado di rispondere a tali esigenze (BeSafe Suite, 2021).

Sulla base di queste considerazioni, entrambe le località montane analizzate hanno ottenuto buoni risultati, sicuramente migliori rispetto alle destinazioni di altre tipologie, quali quelle culturali che, come si vedrà nel paragrafo 4.3, hanno avuto un impatto decisamente più drastico. In particolare Sappada, nonostante abbia avuto risultati più bassi in termini numerici rispetto a Cortina, oltre ad aver registrato nel suo piccolo numerosi successi, si è distinta per la buona gestione della contrazione di presenze e arrivi turistici, grazie alla predisposizione di strategie a livello regionale e locale che hanno agito sulla notorietà della destinazione (per una sintesi dell'analisi di confronto tra Cortina d'Ampezzo e Sappada si vedano figure 4.27 e 4.28).

<b>Indicatori</b>	<b>Cortina 2019</b>	<b>Cortina 2020</b>	<b>Sappada 2019</b>	<b>Sappada 2020</b>
Presenze turistiche	970.114	698.004	92.970	87.662
Arrivi turistici	290.351	166.105	21.773	19.785
Permanenza media	3,4	4,2	4,3	4,4
Utilizzazione lorda dei posti letto	56%	40%	41%	40%
Grado di internazionalizzazione	45%	27%	13%	10%
Tasso di turisticità	46	34	19	18
Densità turistica	3.811	2.742	1.485	1.400

*Figura 4.27* Tabella riassuntiva confronto analisi quantitativa Cortina d'Ampezzo-Sappada 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati del Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto e Regione FVG, 2022a)

Strategie implementate (2020)	Cortina d'Ampezzo	Sappada
Piattaforma per la comunicazione tra <i>stakeholders</i>	x	x
Promozioni e scontistiche su soggiorni		x
Condivisione di contenuti sulla destinazione tramite <i>social network</i> e sito turistico ufficiale	x	x
Pacchetti di soggiorno ed esperienze		x
Proposta di nuove attività, come escursioni <i>open air</i>	x	x
Flessibilità delle condizioni di cancellazione <i>skipass</i> e strutture ricettive	x	x
Promozioni su <i>skipass</i>	x	
Sistema di prenotazione unico dei comprensori sciistici		x
App mobili a sostegno della fruizione turistica	x	
Prenotazione delle strutture ricettive tramite sito turistico ufficiale	x*	x
<i>Newsletter</i>	x	x
Assistenza utente tramite chat ( <i>WhatsApp</i> )		x
<i>Marketplace</i> integrato di servizi turistici a livello regionale		x
Vetrina della varietà di attività possibili nella destinazione	x	x
Comunicazione misure di contenimento del contagio intraprese		
Investimenti significativi per la manutenzione e il potenziamento delle infrastrutture		x
Organo di gestione centralizzato	x	x
Pacchetti personalizzabili dal turista, con la possibilità di integrare esperienze sportive, naturali, storiche, enogastronomiche		x
Iniziative verso cittadini e turisti nazionali		x
Offerta di attività enogastronomiche all'aperto		x
Integrazione con comparti turistici diversi		x
Comitato di <i>Crisis Management</i> a livello regionale		x
Consapevolezza della necessità di rinnovare l'offerta		x

**Figura 4.28** Tabella riassuntiva confronto analisi qualitativa Cortina d'Ampezzo-Sappada, anno 2020 (elaborazione personale su dati di Cortina Marketing e Turismofvg.it, 2022)

\*L'opzione di prenotazione diretta delle strutture ricettive tramite il sito turistico ufficiale di Cortina d'Ampezzo in alcuni mesi del 2020 non risulta disponibile.

## 4.2 Focus sul turismo balneare

È noto quanto il comparto balneare sia stato, insieme a quello montano analizzato nei paragrafi precedenti, uno dei settori a riprendersi più facilmente, grazie alla natura dell'offerta balneare stessa, caratterizzata da un turismo *open air*. Tuttavia, sebbene nel complesso tutte le destinazioni balneari abbiano conseguito buoni risultati, entro i limiti imposti dalla pandemia da Covid-19, nessuna di esse è riuscita a raggiungere i valori ottenuti nel pre-pandemia. Tra tutte, al fine dell'analisi che verrà effettuata nei prossimi paragrafi sono state scelte due destinazioni. La prima è *Lignano Sabbiadoro* che ha ottenuto nel complesso buoni risultati, con un successo più evidente nel 2021, grazie al supporto dato dalla Regione Friuli Venezia Giulia alle categorie del comparto turistico, alla creazione di piattaforme che mettono in sinergia tutte le destinazioni balneari friulane e ad una comunicazione immediata ed efficace. La seconda destinazione analizzata, sicuramente più conosciuta a livello nazionale, è *Riccione*, meta che ha raggiunto ottimi risultati nel 2020, risultati non consolidati nel 2021, anno che registra infatti valori meno buoni rispetto al Lignano, come si analizzerà più approfonditamente nei prossimi paragrafi.

Come evidenziato da Becheri e Grollo (2020), il mercato balneare italiano è sempre stato caratterizzato da una forte stagionalità del movimento turistico, composto prevalentemente da residenti e turisti nazionali, ma con una forza attrattiva anche verso i mercati europei. Come visto per le destinazioni montane descritte nei paragrafi precedenti (paragrafo 4.1), da qualche anno anche nello scenario balneare è in crescente aumento la consapevolezza di dover preservare la componente ambientale e in special modo la qualità delle acque e dei litorali, i quali costituiscono la base dell'attrattività del turismo balneare. Tuttavia, la necessità di rispondere alla domanda turistica sempre più elevata e variabile e la conseguente esigenza di ampliare il sistema offerta si mettono in forte contrapposizione con il concetto di sostenibilità ambientale. È anche vero, però, che negli ultimi anni i visitatori hanno iniziato a prediligere località balneari meno battute dal turismo di massa, incontaminate e di conseguenza maggiormente autentiche. Questa tendenza si è sicuramente amplificata con l'avvento della pandemia e la predilezione di località di estrema bellezza paesaggistica, facendo diventare così la componente ambientale una vera e propria variabile strategica nello sviluppo di una destinazione balneare (Becheri e Grollo, 2020).

Per quanto riguarda l'offerta ricettiva le strutture di tipo alberghiero sono quelle maggiormente presenti, nonostante si stiano affermando sempre più forme di ricettività alternative, all'aria aperta e sistemazioni di tipo extra-alberghiero, tendenza maggiormente presente con l'avvento della pandemia. Negli ultimi anni si è assistito inoltre ad un generale fenomeno di digitalizzazione che tuttavia non ha mai avuto un ruolo particolarmente strategico nella promozione delle destinazioni balneari italiane. La pandemia ha portato infatti ad una rivalutazione del ruolo della digitalizzazione nella promozione e gestione delle località balneari.

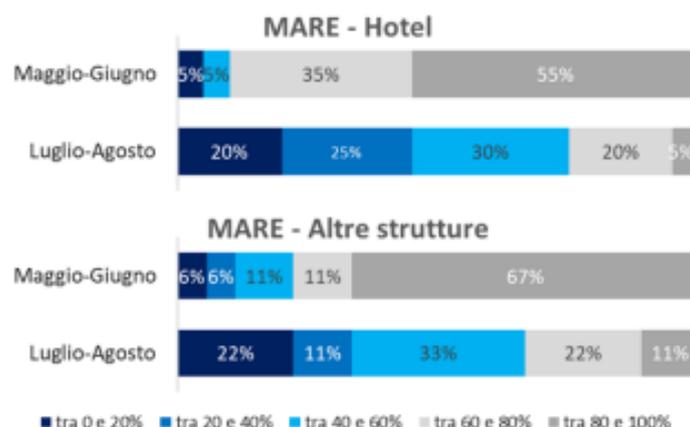
Il turismo balneare nazionale fino al 2019 ha sempre costituito un mercato pressoché maturo, spesso con spiagge e litorali sovraffollati. Nel 2019, infatti, le destinazioni balneari italiane hanno registrato un leggero calo delle presenze turistiche complessive (-1%) che, seppur lieve, delinea la necessità di innovare l'offerta turistica per attrarre più flussi di visitatori. La pandemia può rappresentare un momento di *turning point* per le località balneari, che potrebbero ripensare la propria offerta in un'ottica di medio-lungo termine, al fine di raggiungere nuovi segmenti target, superando la fase di maturità a favore di un vero e proprio rilancio della destinazione. Il punto chiave è la riqualificazione del prodotto balneare che deve comprendere altre componenti, quali la cultura, lo sport, il relax, il divertimento, le tradizioni, il benessere, oltre al mero prodotto *sole-mare*. Il sistema offerta dovrà essere considerato come un tutt'uno costituito da un insieme integrato di operatori le cui attività si coordineranno l'una con l'altra e dovranno rispondere adeguatamente alle nuove esigenze della domanda.

Il prodotto "mare" costituisce il primo mercato per presenze turistiche di tutta Italia, facendo registrare più di 80 milioni di presenze annue. Secondo le prime previsioni fatte da Thrends (2020), dopo lo scoppio della pandemia il mercato domestico potrebbe contenere e compensare la riduzione delle presenze estere che sicuramente avranno una tendenza di ripresa molto più contenuta, dovuta alla difficoltà di mobilità e programmazione del viaggio a causa dell'incertezza dettata dall'emergenza sanitaria. In generale però, il comparto balneare insieme a quello montano sono sempre stati quelli a subire un impatto minore nei momenti di crisi pandemiche, a causa della possibilità di offrire una tipologia di turismo all'aria aperta. A differenza di altre località turistiche come quelle culturali, le mete balneari per loro natura si trovano impossibilitate a promuovere digitalmente il proprio patrimonio (costituito in questo caso da spiagge e litorali), per questo sarà necessario trovare nuovi modi per attrarre

i flussi e comunicare la competitività della destinazione, facendo leva sul pieno rispetto delle dovute misure di distanziamento e in generale sulla possibilità di fruire delle spiagge in modo completamente sicuro.

#### 4.2.1 Lignano Sabbiadoro

Facendo riferimento al questionario predisposto da PromoTurismo FVG e sottoposto nel mese di aprile 2020 a 2.000 strutture ricettive friulane appartenenti a tutti i comparti turistici (si veda paragrafo 4.1.2), nel caso delle destinazioni balneari i tassi di cancellazione registrati nei mesi maggio-giugno sono più preoccupanti rispetto a quelli registrati nei mesi luglio-agosto che sono invece ben più incoraggianti (fig. 4.29). Il segmento mare, maggiormente dipendente dal turismo internazionale, vede un tasso di cancellazione delle prenotazioni internazionali ben più significativo rispetto a quelle dei turisti italiani (Maiora Solutions, 2020a). Infatti, gli operatori turistici delle località balneari dovranno lavorare maggiormente per attrarre flussi turistici domestici che riescano a compensare l'importante riduzione della componente internazionale.



**Figura 4.29** Tasso di cancellazione delle strutture ricettive del comparto balneare friulano nei mesi di maggio-giugno e luglio-agosto 2020 (Maiora Solutions, 2020a)

Nel caso di cancellazioni delle prenotazioni, la maggior parte delle strutture ricettive del comparto balneare ha scelto di rimborsare le eventuali caparre versate oppure erogare ai visitatori un voucher da poter utilizzare per soggiorni futuri. Tra le iniziative che gli operatori turistici del comparto balneare hanno adottato per stimolare le prenotazioni (fig. 4.30), vi è innanzitutto dare una maggior flessibilità nelle condizioni di cancellazione, dopodiché fornire promozioni *last minute* o ridurre i prezzi di listino dei servizi. A differenza del comparto montano, nel caso delle destinazioni balneari non sembra esserci inizialmente la volontà di

promuovere pacchetti di esperienze e soggiorni combinati (Maiora Solutions, 2020a). Tra le strategie da implementare in rete, il comparto balneare predilige, in primis, l'uniformazione delle condizioni di pagamento e di cancellazione di tutte le strutture, in secondo luogo, la predisposizione di promozioni applicate da tutti gli operatori turistici del territorio. Anche in questo caso, le iniziative intraprese nel periodo giugno-settembre sono state considerate complessivamente efficaci, in termini di aumento di fatturato, di arrivi e di occupazione delle strutture ricettive (Maiora Solutions, 2020b).



**Figura 4.30** Iniziative per stimolare le prenotazioni nelle località balneari friulane - estate 2020 (Maiora Solutions, 2020a)

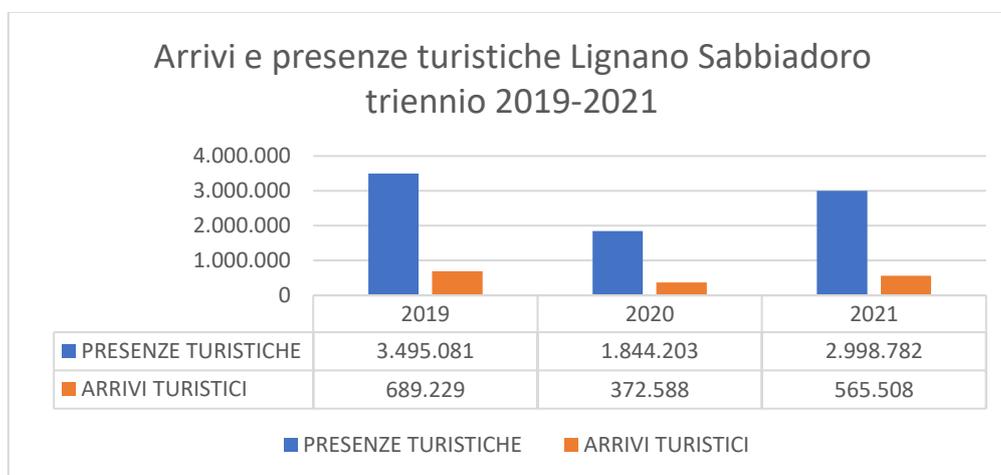
Come accennato nel precedente paragrafo, sia nel comparto montano che in quello balneare friulano si è assistito nel 2020 ad un recupero quasi completo in gran parte delle aree. Per quanto riguarda le località balneari friulane, se nel mese di giugno la ripartenza è stata sicuramente più contenuta (con solo un 20% di recupero delle prenotazioni del 2019), da luglio a settembre le prenotazioni sono via via aumentate fino ad arrivare a raggiungere circa il 93% delle presenze turistiche registrate nel 2019 (PromoTurismo FVG, 2020a). Per quanto riguarda il comparto balneare, la regione Friuli Venezia Giulia, insieme all'ente PromoTurismo FVG, ha voluto comunicare un territorio unito e coordinato, tramite la predisposizione di piani di comunicazione e d'azione comuni, adottati dalla totalità delle destinazioni balneari (promozione della "Costa unica"). Questo ha portato a casi di *sold out* in numerosi stabilimenti nei weekend di luglio e agosto, insieme ad un aumento massiccio delle prenotazioni online (+100% rispetto all'anno precedente), incoraggiate dai portali turistici ufficiali delle destinazioni stesse.

A fine giugno 2020 è stata lanciata la nuova piattaforma *Mare FVG* (disponibile in lingua italiana, inglese e tedesca), un portale "monoprodotto" che mette insieme le offerte di tutte

le località balneari e dà la possibilità ai visitatori di avere accesso ai servizi offerti dall'intera costa friulana, potendo prenotare l'ombrellone direttamente dal portale ufficiale *Mare FVG* in qualsiasi litorale a scelta. La creazione di un portale regionale unico dà sicuramente maggior visibilità alle singole destinazioni balneari friulane, che vedono così la loro offerta maggiormente accessibile al bacino di turisti attuali o potenziali. Il lancio della piattaforma avvenuto a stagione estiva già iniziata ha probabilmente compromesso i flussi turistici dei primi mesi estivi; infatti, come già detto, da luglio in poi si sono registrati sempre più presenze turistiche. L'apporto positivo in termini di visualizzazioni e prenotazioni della piattaforma *Mare FVG* sarà probabilmente più significativo nella stagione estiva successiva, ovvero quella del 2021, cui si farà una breve panoramica successivamente. Analogamente al comparto montano, anche nello scenario balneare i turisti sono sempre più alla ricerca di esperienze che si discostino dalla mera attività *sole-mare* che contraddistingue generalmente la vacanza balneare. Le destinazioni dovranno perciò saper rispondere alle nuove esigenze dei turisti attuali e potenziali, riqualificando il prodotto turistico offerto a favore di una maggiore integrazione delle diverse componenti.

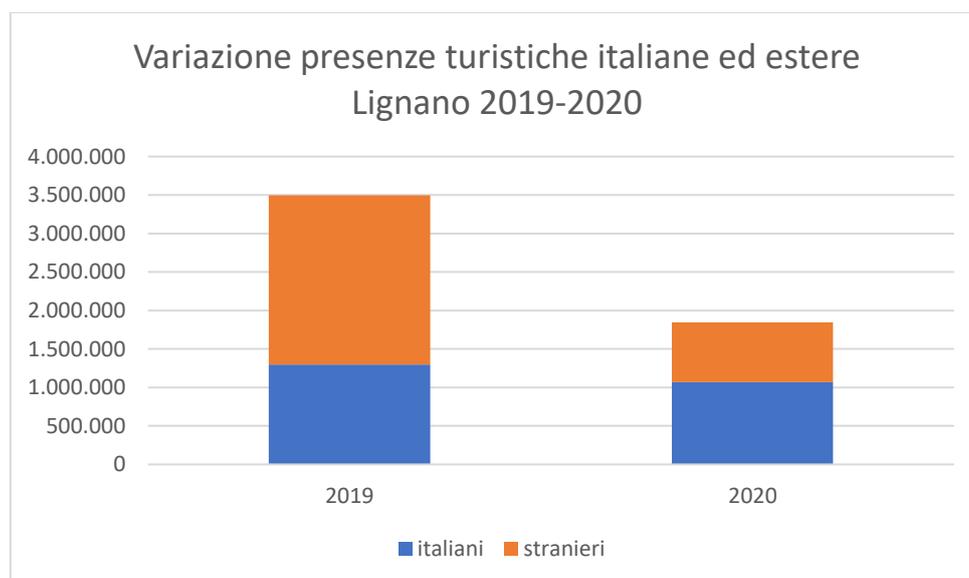
#### *Analisi quantitativa: arrivi e presenze turistiche nel triennio 2019-2021*

Per quanto riguarda gli arrivi e le presenze turistiche, Lignano Sabbiadoro nel 2020 ha registrato un calo del -46% degli arrivi turistici e di -47% delle presenze turistiche rispetto al 2019. Facendo una breve panoramica del 2021, la destinazione ha sicuramente avuto un incremento di presenze e di arrivi rispetto al 2020 (rispettivamente +62% e +52%), non arrivando però ai risultati del 2019 (fig. 4.31).



**Figura 4.31** Arrivi e presenze turistiche a Lignano Sabbiadoro 2019-2021 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione FVG, 2022b)

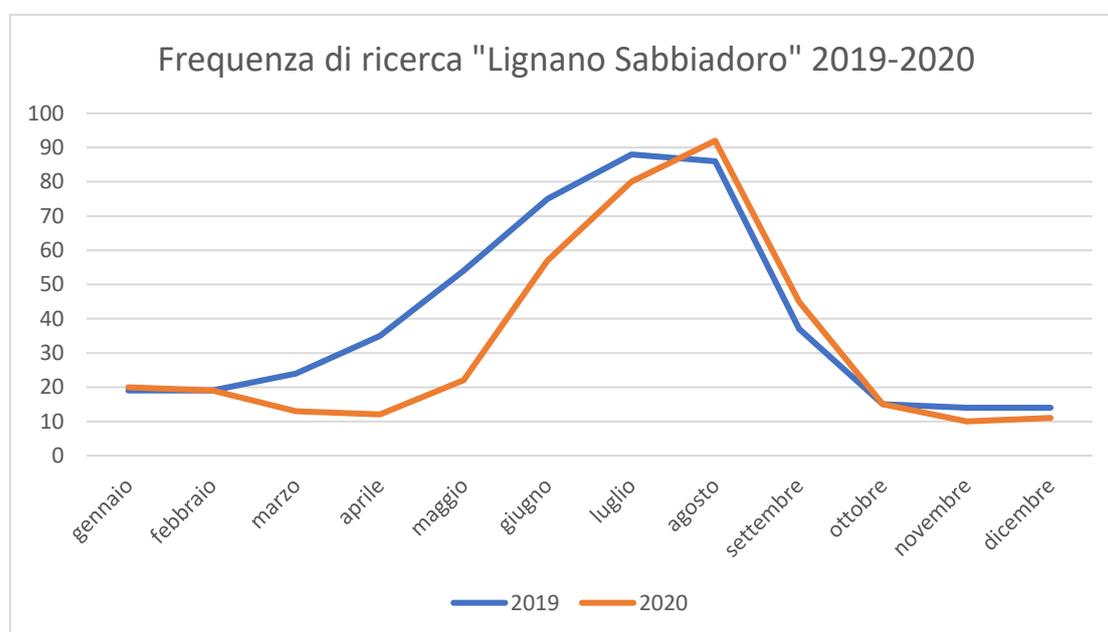
Analizzando la provenienza dei turisti e prendendo in considerazione il biennio 2019-2020, le presenze turistiche italiane hanno subito un decremento del -17%, calo decisamente meno significativo rispetto a quelle estere che hanno registrato un -65% rispetto al 2019. Allo stesso modo, se gli arrivi turistici italiani subiscono un calo di -20%, quelli esteri registrano un -62% (fig. 4.32). Come illustrato dalla figura 4.31, il bacino di domanda di Lignano Sabbiadoro è sempre stato composto perlopiù da turisti stranieri: nel 2019 il 37% è stato rappresentato dai turisti italiani, il restante 63% invece dalla componente estera, che più nello specifico ha superato le presenze italiane in quasi tutti i mesi del 2019 (da marzo a ottobre). Con l'avvento della pandemia, come accennato nei paragrafi precedenti, la componente straniera è stata quella a subire una maggiore contrazione; infatti, nel 2020 a Lignano Sabbiadoro ha prevalso la componente italiana, fatto atipico per la destinazione. Data la contrazione più rilevante della domanda estera e la necessità di promuovere il territorio specialmente al pubblico nazionale, la destinazione ha dovuto non solo mantenere i legami con i paesi esteri, ma anche predisporre un piano di comunicazione mirato per attrarre flussi nazionali.



**Figura 4.32** *Variazione delle presenze turistiche italiane ed estere di Lignano Sabbiadoro nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione FVG, 2022b)*

Osservando la frequenza di ricerca del termine “Lignano Sabbiadoro” e mettendo a confronto il biennio 2019-2020 (fig. 4.33), è possibile notare un andamento pressoché simile, con un calo della frequenza di ricerca più significativo nei mesi di *lockdown* (da marzo a maggio) e una ripresa graduale dal mese di giugno in poi. È interessante notare che da luglio le ricerche sono via via aumentate fino a superare i livelli del 2019. L'aumento delle ricerche delinea un

interesse sempre più crescente nei confronti della destinazione in questione; tuttavia, esso non riesce a compensare la minor quantità di ricerche nei primi sei mesi dell'anno, dato che la media complessiva delle ricerche non supera quella del 2019, passa da 40 a 33 nel 2020. L'aumento di ricerche rispetto ad alcuni mesi del 2019 non comporta però un aumento delle presenze e degli arrivi turistici rispetto agli stessi mesi dell'anno precedente. Ciononostante, il picco di ricerche nel mese di agosto 2020 trova una correlazione con l'aumento delle presenze e degli arrivi turistici esteri nel mese di settembre, mese che registra per la prima volta nel 2020 un maggior numero di presenze e arrivi esteri rispetto a quelli italiani. In particolare, gli arrivi turistici totali nel mese di settembre 2020 superano quelli dello stesso mese del 2019 (rispettivamente 62.817 e 61.178), frutto di una promozione particolarmente efficace.



**Figura 4.33** Confronto frequenza delle ricerche "Lignano Sabbiadoro" biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Google Trends, 2022)

### ***Analisi qualitativa: attività e iniziative intraprese dalla destinazione***

Le attività di commercializzazione e promozione del prodotto turistico "Lignano" sono affidate perlopiù a *Lignano Sabbiadoro Gestioni S.p.A.*, una società costituita in forma consortile che nasce nel 2004 ed è a maggioranza di capitale pubblico. In particolare, queste attività dal 2019 sono definite e gestite in maniera partecipata tramite tavoli di lavoro ai quali partecipano un rappresentante del Comune di Lignano Sabbiadoro, uno di PromoTurismo FVG, uno dei commercianti e uno degli albergatori (Lignanosabbiadoro.it, 2022a).

Analizzando i contenuti del portale turistico di Lignano Sabbiadoro, dal mese di maggio 2020 in poi viene pubblicata sulla *homepage* del sito una sezione con domande e risposte sull'estate 2020 e in particolare sulle misure di sicurezza intraprese (fig. 4.34). Così facendo la destinazione intende assicurare ai visitatori che le sue spiagge rispettano alla lettera le normative imposte per fronteggiare l'emergenza Covid-19, seguendo tutte le disposizioni sul distanziamento sociale e le norme di sicurezza anti-contagio. Lignano comunica che nelle aree balneari lo spazio tra gli ombrelloni sarà addirittura superiore a quanto stabilito dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, per garantire così una sicurezza maggiore. Viene caldamente consigliata la prenotazione online dell'ombrellone, in modo da evitare le code e gli assembramenti davanti alle casse. Non costituisce una novità rispetto alle stagioni pre-Covid la possibilità di assicurarsi il proprio posto in spiaggia tramite il sito turistico ufficiale, ma questa opzione viene messa in ulteriore risalto nei primi mesi della pandemia. Le prenotazioni degli ombrelloni potranno essere cancellate in qualsiasi momento, non viene però dato alcun rimborso, bensì un voucher da poter utilizzare entro i due anni dalla cancellazione (Lignanosabbiadoro.it, 2022b).



**Figura 4.34** Domande e risposte sulle misure intraprese da Lignano Sabbiadoro per l'estate 2020 (Lignanosabbiadoro.it, 2022b)

Inoltre, dal mese di giugno 2020 viene dato spazio agli utenti di condividere foto sulla loro vacanza a Lignano e sulle attività svolte, in modo da incentivare i meccanismi di passaparola stimolando di conseguenza anche i flussi turistici. Nello stesso periodo, su *YouTube* vengono pubblicati due video dedicati alla costa, ai prodotti locali e alle singole località (inclusa Lignano Sabbiadoro) con l'obiettivo di agire sul *brand awareness* delle destinazioni. Nel mese di luglio 2020 è stato attivato un nuovo servizio *Webcam* a Lignano, che fornisce non solo immagini e video della destinazione in tempo reale, ma anche informazioni sulle attività da fare, sulle

attrazioni del territorio e sul tempo meteorologico<sup>4</sup>. Quest'ulteriore piattaforma ha di certo stimolato le prenotazioni e promosso ulteriormente la meta ai mercati italiani, ma anche esteri, dato che è disponibile la versione inglese e tedesca.

Inoltre, dal 2020 in poi, viene messa in primo piano la possibilità per gli utenti di creare la propria vacanza direttamente dal sito, assemblando le esperienze che preferiscono vivere nella destinazione. Tra le attività proposte nel 2020 spiccano le pratiche sportive (in acqua e a terra), specialmente quelle legate al cosiddetto cicloturismo, con la predisposizione e la promozione di percorsi che offrono una combinazione di tutte le componenti del territorio, quali mare, fiume e laguna. Anche negli anni che precedono la pandemia veniva promossa la grande varietà di attività da poter fare a Lignano suddivise per macroaree e con lo slogan "Cosa puoi fare a Lignano? Tutto!". Tuttavia, nel 2020 le attività sulla "vita notturna" sono state sostituite da attività a stretto contatto con la natura (fig. 4.35). Attualmente il sito presenta ancora la sezione delle attività possibili, da quelle sulla vita notturna, proponendo feste in spiaggia e serate a tema, a quelle legate all'animazione e spettacolo, al relax e benessere, alle gite ed escursioni, al cicloturismo, allo sport, alla famiglia, ai parchi tematici, al *food&drink* e via dicendo. Già nel 2019 venivano organizzate dalla destinazione escursioni guidate *Sea&Taste*, ovvero attività che potessero offrire ai visitatori non solo il prodotto mare (*Sea&Sun*) ma anche momenti di degustazione dei prodotti e dei vini locali. Nel 2020 questi tipi di pacchetti di esperienze sono stati riproposti e in un anno hanno registrato un notevole incremento di interesse (PromoTurismo FVG, 2020a). Nel corso degli anni, in particolar modo dal 2020 in poi, si può notare quindi un'evoluzione delle attività proposte al visitatore e quelle messe particolarmente in risalto, con una maggior integrazione della componente naturale a quella tipicamente balneare e legata alla vita notturna, al fine di rispondere all'esigenza crescente del "nuovo turista" di stare a contatto con la natura.

---

<sup>4</sup> Webcam Lignano Sabbiadoro <https://www.lignanosabbiadoro.com/webcam>

## BLOG

A Lignano Sabbiadoro la vacanza si fonde armoniosamente con ambiente e cultura, sport e fitness, enogastronomia e divertimento!



**Figura 4.35** Blog sul sito di Lignano Sabbiadoro che incentiva la condivisione di esperienze (Lignanosabbiadoro.it, 2022b)

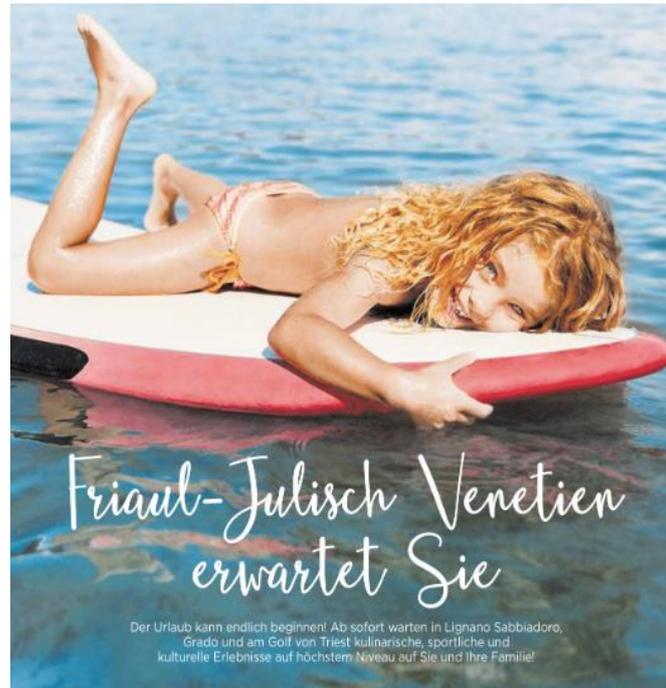
Neanche la promozione estera si è fermata: grazie all'accordo firmato con il più grande tour operator austriaco, *Eurotours*, e con il gruppo editoriale più conosciuto in ambito turistico in Germania, *FVW*, nel 2020 sono stati pubblicati diversi contenuti riguardanti i prodotti tematici friulani, compreso quello balneare e in particolar modo di Lignano Sabbiadoro (PromoTurismo FVG, 2020a). Dal mese di marzo in poi sono state sospese tutte le iniziative di comunicazione in programma per i mercati italiani ed esteri, per poi ripartire nel mese di aprile, quando in occasione delle festività pasquali sono stati diffusi tramite stampa e radio estere inserzioni che veicolavano gli auguri per suscitare il cosiddetto "effetto nostalgia" che verrà approfondito nel prossimo capitolo (Digital4pro.com, 2020).



**Figura 4.36** Presentazione della destinazione Lignano Sabbiadoro nel quotidiano tedesco FVW (FVW, 2020)

Nel mese di maggio sono stati trasmessi nella televisione estera numerosi video che vedevano protagonisti gli operatori turistici di Lignano nelle attività di preparazione delle spiagge e degli stabilimenti in vista della riapertura. Nel mese di giugno il Friuli Venezia Giulia è stata la prima regione italiana a presentare il prodotto *Mare FVG* a 40 media austriaci e tedeschi, in vista della riapertura delle frontiere europee del 15 giugno. La promozione della destinazione Lignano Sabbiadoro ha fatto leva sugli elementi distintivi che essa è in grado di offrire: un maggior numero di servizi, un servizio maggiormente *customer oriented*, una maggior agilità dei sistemi di prenotazione grazie all'implementazione di servizi di *booking* online da parte di numerosi operatori che hanno scelto di adottare nuovi *software* per poter offrire nuovi servizi digitali. La spiaggia viene comunicata come sicura, confortevole e *smart*, in grado di proporre al visitatore un'esperienza unica, integrata, completa, ma soprattutto da poter vivere in piena sicurezza (Trieste All News, 2020). In particolare, nel mese di luglio 2020 viene promossa la destinazione su due quotidiani in Austria e in Germania (fig. 4.37): il *Kleine Zeitung* e il *Münchener Merkur*.

La promozione internazionale digitale è continuata per tutto l'anno 2020; a settembre vi è stato un importante incontro di presentazione delle proposte turistiche friulane ad Austria, Baviera, Germania, Danimarca, Norvegia, Svezia e Finlandia. La costanza della promozione verso i mercati esteri ha dato i suoi frutti, dato l'aumento dei turisti stranieri specialmente nei mesi di agosto e settembre. In questi due mesi, come affermato precedentemente affrontando l'analisi quantitativa di Lignano, si è registrato rispettivamente il numero massimo di presenze turistiche estere dell'anno 2020 (327.128) e la prevalenza della componente estera su quella italiana, frutto della buona comunicazione e promozione della destinazione verso il bacino di domanda estero.



**Figura 4.37** Promozione della destinazione Lignano Sabbiadoro sul quotidiano austriaco *Kleine Zeitung* (Turismofvg.it, 2022)

#### 4.2.2 Riccione

La destinazione Riccione viene promossa dal sito turistico multilingue del Comune di Riccione<sup>5</sup>, che funge da IAT virtuale (Ufficio di Informazione e Accoglienza Turistica) per la raccolta e la distribuzione di informazioni turistiche aggiornate in tempo reale, grazie alla collaborazione e all'integrazione delle attività degli operatori turistici, del comune di Riccione, dei Comitati d'area, delle Associazioni di categoria e di altri enti (Comune di Riccione, 2022).

Uno degli enti attivi nella destinazione è il consorzio *Riccione Turismo*, un club di prodotto nato nel 2006 che integra l'attività delle strutture ricettive, quali hotel, campeggi e residence, con quelle non ricettive, ovvero spiagge, ristoranti, bar, attività commerciali e servizi, per offrire un prodotto turistico coordinato, completo e personalizzato (Visit Riccione, 2022). *Visit Romagna* dal 2018 si occupa della promozione delle attività turistiche nelle province di Ferrara, Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini, promuovendo i prodotti turistici *Beach, Food, Nature, Family, Culture, Sport* e *Bike*, rafforzando così la sinergia esistente tra il settore pubblico che si occupa della promozione dei territori e il settore privato che si incarica della loro commercializzazione. In generale, la regione Emilia-Romagna in materia di turismo detta le

---

<sup>5</sup> [www.riccione.it](http://www.riccione.it)

strategie e la programmazione delle attività e delle iniziative turistiche, finanzia progetti di marketing e promozione (che vengono operativamente realizzati da Apt Servizi), le iniziative di promocommercializzazione turistica realizzate dalle singole imprese turistiche, fornisce alle destinazioni le risorse per la realizzazione dei programmi turistici di promozione locale, finanzia l'Osservatorio regionale sul turismo per la realizzazione di studi e ricerche sui mercati target (Regione Emilia-Romagna, 2022a).

Le destinazioni turistiche hanno un rapporto di cooperazione molto stretto con *Apt Servizi*, società costituita dalla Regione Emilia-Romagna nel 2016 incaricata di attuare i progetti in materia di turismo sul mercato italiano ed estero, valorizzando e integrando tutte le risorse detenute dagli attori, ma anche fungendo da punto di riferimento e di supporto per l'internazionalizzazione delle imprese turistiche. Tutte queste attività devono essere svolte in piena sinergia con le destinazioni turistiche stesse, con le quali vengono condivise informazioni e azioni esecutive da intraprendere congiuntamente. Apt Servizi intende integrare sempre più i soggetti operanti nel territorio, appartenenti al settore di informazioni e accoglienza, promocommercializzazione, mobilità, valorizzazione territoriale, rappresentando una vera e propria azienda di marketing territoriale regionale e assumendo un ruolo centrale di coordinamento tecnico. La strategia che Apt Servizi ha adottato, preso atto dell'avvento della pandemia, si è basata su un piano d'azione flessibile e declinato in breve, medio e lungo periodo che mira al rilancio e al riposizionamento competitivo della regione e delle sue destinazioni turistiche sia sul mercato domestico che su quello internazionale (Apt Servizi, 2020). Tuttavia, analizzando i trend e le prospettive del breve periodo, è opportuno concentrarsi specialmente sul mercato domestico, ovvero la destinazione "Italia", al fine di riposizionare strategicamente l'immagine turistica dell'Emilia-Romagna ed intercettare così nuovi target di riferimento da mantenere anche in futuro, per poi rivolgere la promozione anche al mercato internazionale ma di prossimità (Germania, Francia, Austria, Gran Bretagna). Dal 2022 in poi, secondo Apt Servizi, si potrà indirizzare la comunicazione anche verso i mercati di più ampio raggio, quali America del Nord e del Sud, Cina, Giappone, Australia (Apt Servizi, 2021).

In generale, durante il primo *lockdown* la comunicazione multi-mercato ha continuato ad essere attiva attraverso il web e i social network tramite la condivisione di foto, video, podcast, visite virtuali che hanno dato accesso al patrimonio emiliano, mantenendo viva l'immagine della regione, o suscitando il desiderio di andarci. Grazie ad un finanziamento di 2 milioni di

euro sono state realizzate dalla Regione, Apt Servizi e le destinazioni turistiche regionali diverse campagne di comunicazione con lo scopo di promuovere tutte le località turistiche. “Emilia Romagna a casa tua” è stata una delle prime iniziative lanciate nei primi giorni di *lockdown*, con la pubblicazione di una dispensa online ricca di contenuti (Destinazione Romagna, 2020).

### *Analisi quantitativa: arrivi e presenze turistiche nel triennio 2019-2021*

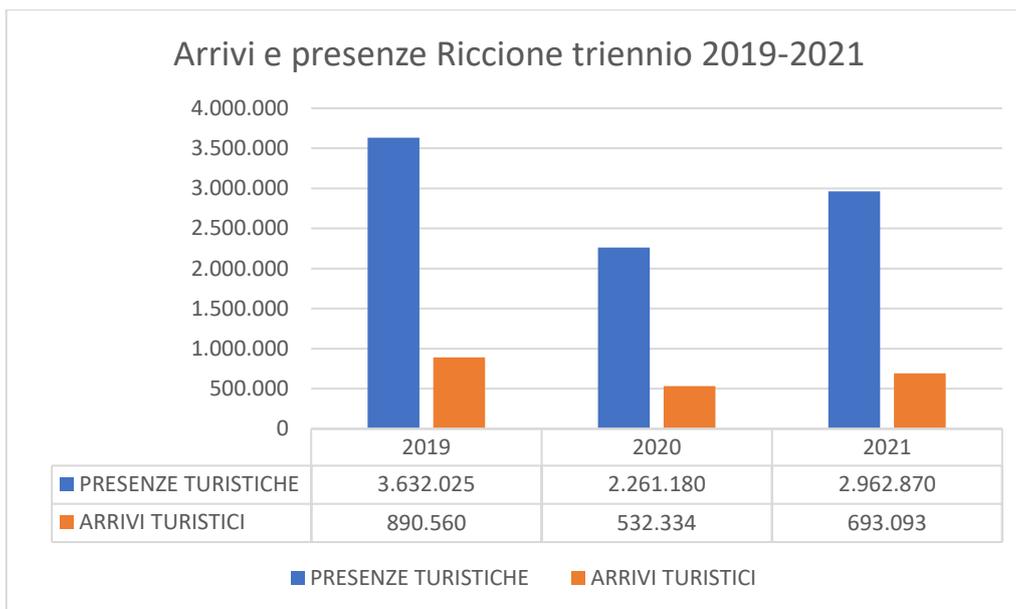
L’industria turistica regionale e in particolare il comparto “Riviera” chiude il 2020 con -33% di presenze turistiche in meno rispetto al 2019. Tuttavia, risulta essere uno dei comparti, insieme a quello dell’Appennino, a registrare una flessione minore, in quanto negli ultimi anni ha sempre primeggiato e nel 2020 aumenterà addirittura il suo peso arrivando a rappresentare il 76% delle presenze e il 60% degli arrivi regionali. Guardando l’estate 2020 nel suo complesso, si nota un decremento drastico delle presenze nei primi mesi estivi, per poi avere un recupero significativo nel mese di agosto, senza superare però i livelli del 2019. In quest’ultimo mese, si è registrato un incremento del +1,2% degli arrivi e del +3,1% delle presenze italiane rispetto al 2019 (fig. 4.38).

#### **ANDAMENTO DELL’ESTATE 2020 IN RIVIERA**

<b>Mese</b>	<b>Arrivi</b>	<b>Presenze</b>
Maggio	-92,8%	-91,2%
Giugno	-65,2%	-73,3%
Luglio	-21,4%	-37,0%
Agosto	-4,3%	-4,4%
Settembre	-8,7%	-12,1%
<b>Maggio-Settembre</b>	<b>-30,4%</b>	<b>-29,9%</b>

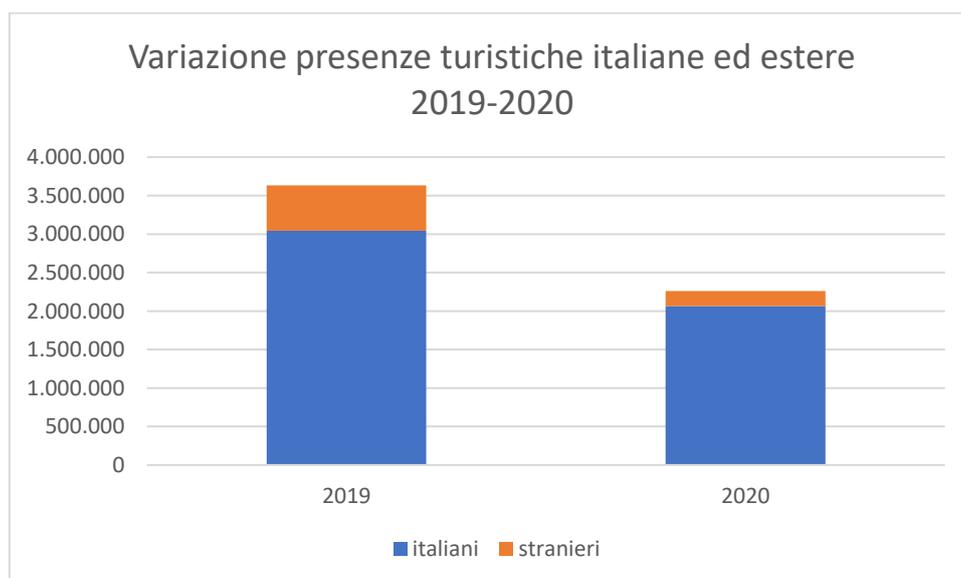
*Figura 4.38* Andamento dell'estate 2020 in Riviera (Osservatorio sul turismo dell'Emilia-Romagna, 2020)

Per quanto riguarda gli arrivi e le presenze turistiche di Riccione, nel 2020 si sono registrate 2.262.180 presenze turistiche, con un calo del -38% rispetto al 2019 (fig. 4.39). Allo stesso modo, anche gli arrivi turistici hanno registrato una diminuzione del -40% rispetto all’anno precedente. Facendo una panoramica generale del 2021, è possibile notare un aumento delle presenze del 31% e degli arrivi del 30% rispetto al 2020, ma è ancora evidente l’impatto negativo del Covid-19, non arrivando infatti agli stessi livelli del 2019 (-18% delle presenze, -22% degli arrivi).



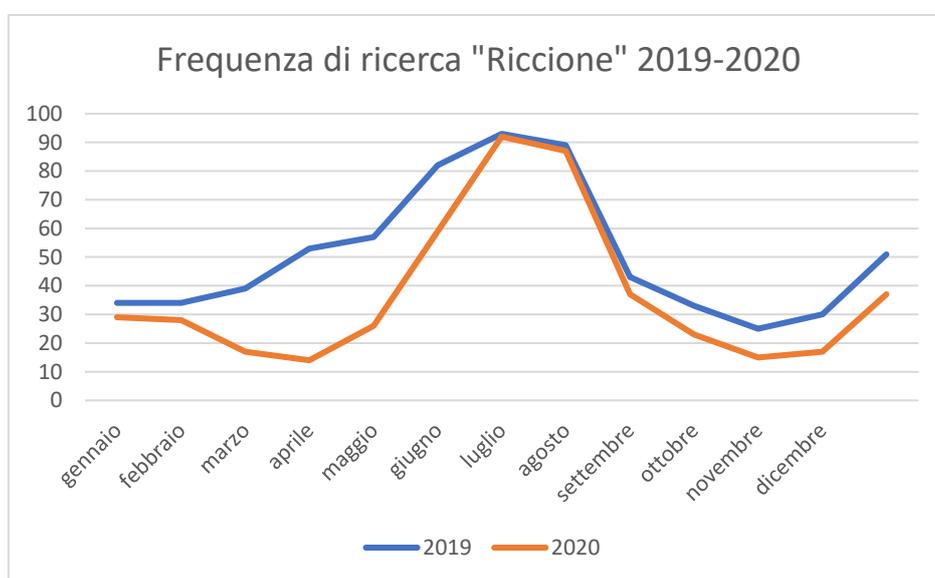
**Figura 4.39** Arrivi e presenze turistiche a Riccione 2019-2021 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Emilia-Romagna, 2022b)

Per quanto riguarda la provenienza dei turisti e prendendo in considerazione il biennio 2019-2020 è evidente la prevalenza della componente italiana che ha comunque registrato un calo del -32%, ma ha compensato in parte la diminuzione della componente straniera che ha avuto una diminuzione sicuramente più significativa, registrando una variazione del -67% rispetto all'anno precedente (fig. 4.40). Allo stesso modo anche gli arrivi turistici stranieri hanno subito una contrazione importante, arrivando quasi al -63%, rispetto a quelli italiani che hanno registrato un calo del -37%.

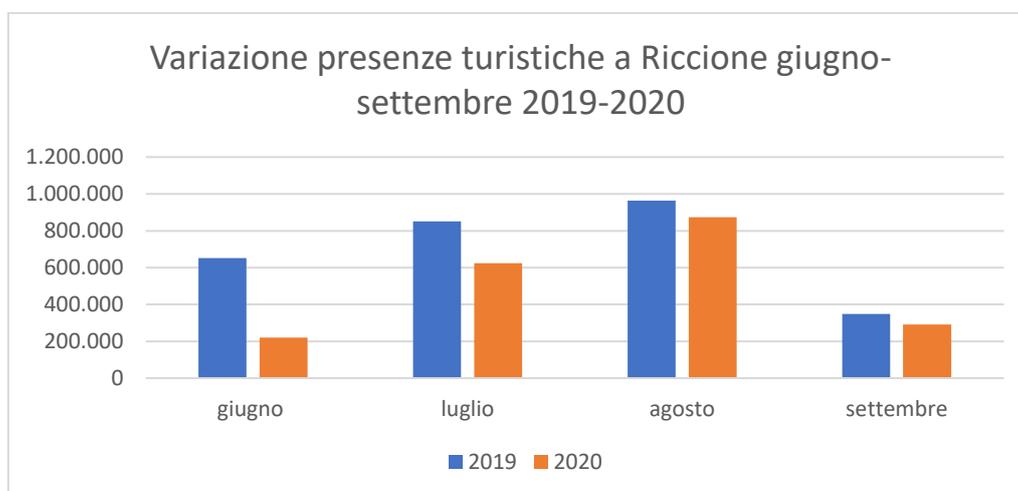


**Figura 4.40** Presenze italiane ed estere a Riccione nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Emilia-Romagna, 2022b)

Focalizzandosi sulla frequenza di ricerca del termine “Riccione” nel biennio 2019-2020 si può notare una frequenza generalmente minore in tutti i mesi del 2020, fatta eccezione per il periodo luglio-settembre nel quale i risultati raggiungono quasi i livelli di ricerca degli stessi mesi del 2019, non superandoli (fig. 4.41). Tuttavia, lo stesso grado di interesse nei confronti di Riccione nel biennio 2019-2020 per il periodo luglio-settembre non trova una corrispondenza nel numero di presenze turistiche, che nell’estate 2020 non raggiunge né supera in nessun momento i livelli pre-Covid (fig. 4.42). Inoltre, se il valore medio di ricerca nel 2019 è di 51, nel 2020 scende a 37, ciò delinea un interesse complessivo minore nei confronti della località presa in analisi.



**Figura 4.41** Confronto frequenza delle ricerche "Riccione" biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Google Trends, 2022)



**Figura 4.42** Confronto presenze turistiche a Riccione nel periodo giugno-settembre 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Emilia-Romagna, 2022b)

### *Analisi qualitativa: attività e iniziative intraprese dalla destinazione*

Analizzando il portale *Visit Riccione* (sito del *Consorzio Riccione Turismo*) si può notare che attualmente non viene data la possibilità di prenotare il proprio alloggio direttamente dal sito, ma è possibile soltanto ottenere un preventivo dalle diverse strutture ricettive promosse. Nel sito ufficiale di informazione turistica della città di Riccione<sup>6</sup>, invece, è possibile verificare la disponibilità e prenotare il proprio alloggio direttamente dal sito. L'opzione di prenotare il proprio posto in spiaggia non è presente né sul portale di *Visit Riccione* né su *Riccione.it*.

Utilizzando lo strumento *The Wayback Machine* è stato possibile visualizzare i contenuti del sito *Visit Riccione* nei diversi mesi: non si sono notati particolari aggiornamenti o cambiamenti di focus nei primi mesi del 2020. Il sito ha continuato a promuovere le strutture ricettive, incoraggiando gli utenti a richiedere informazioni (fig. 4.43).



Ciao, in questo periodo anche i nostri Hotel lavorano da casa.

Naviga il nostro portale, sempre aggiornato, e se hai bisogno di info contattaci!

**Figura 4.43** Messaggio pop-up sito *Visit Riccione* (*Visit Riccione*, 2022)

Nel sito ufficiale di informazione turistica, invece, nel mese di maggio 2020 vengono pubblicate le nuove regole per fruire della spiaggia e degli stabilimenti balneari in piena sicurezza, sotto forma di icone colorate con *caption* alternative quali “Tra noi la distanza è solo fisica”, “Solo la sabbia può scottare più di 37,5°”, “Lascia che siano gli occhi a sorridere” (fig. 4.44). Questa campagna è stata realizzata dalla Città di Riccione con lo scopo di informare, ma anche sensibilizzare i turisti sulle misure di prevenzione intraprese dagli stabilimenti balneari

---

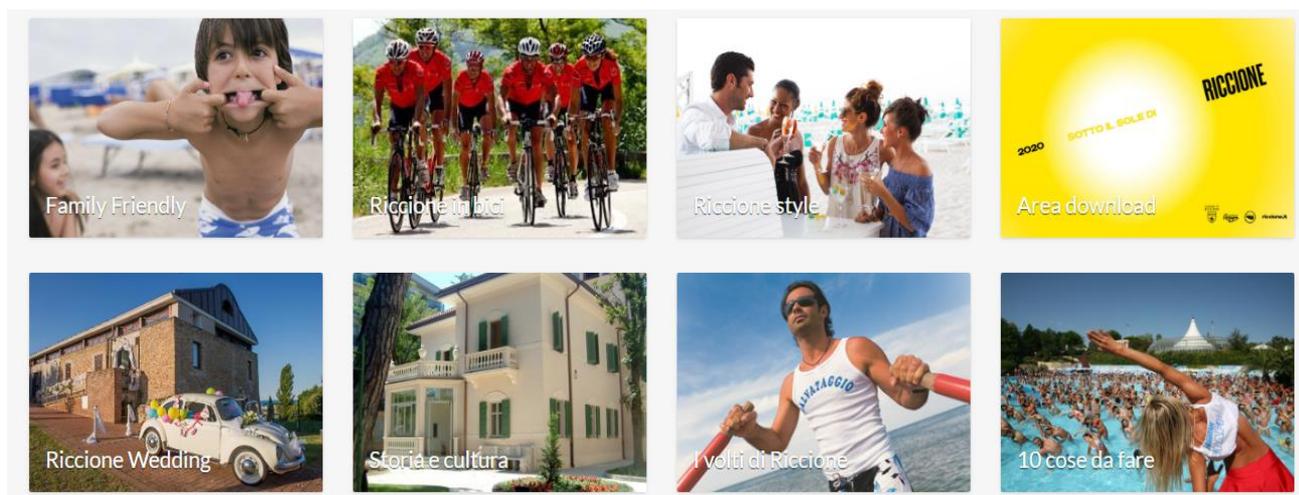
<sup>6</sup> <https://www.riccione.it/it>

per il contenimento della pandemia. La tipologia di grafica e la *palette* di colori scelti sono un invito per vivere l'estate a Riccione senza paura, ma con un determinato senso di responsabilità verso se stessi e verso gli altri. Il progetto grafico verrà diffuso attraverso i social network e i siti web della Città di Riccione, il sito turistico Riccione.it, il sito istituzionale comune.riccione.rn.it e la cartellonistica fisica in città (Newsrimini.it, 2020).



*Figura 4.44 Progetto di comunicazione delle disposizioni per fronteggiare l'emergenza Covid-19 a Riccione (Newsrimini.it, 2020)*

Nel mese di giugno 2020 vengono condivise informazioni e curiosità sulla città di Riccione sotto forma di pillole. Nello stesso periodo, Riccione lancia “Midsummer dream – Sogno di mezza estate”, un breve video pubblicato su tutti i canali ufficiali della città di Riccione, che accompagna l'utente verso un viaggio sorprendente che ripercorre tutte le bellezze della località, dagli scorci segreti agli itinerari solitari, capaci di attrarre non solo turisti ma anche gli stessi abitanti, incoraggiando un turismo di qualità. Nel complesso, nell'estate 2020 vengono messi in risalto i vari eventi musicali realizzati all'aria aperta, ma anche le diverse componenti del prodotto turistico riccionese: arte e cultura, fotografia e grafica, natura e paesaggio, sport e spettacolo (fig. 4.45).



*Figura 4.45 Attività ed esperienze proposte a Riccione (Riccione.it, 2022)*

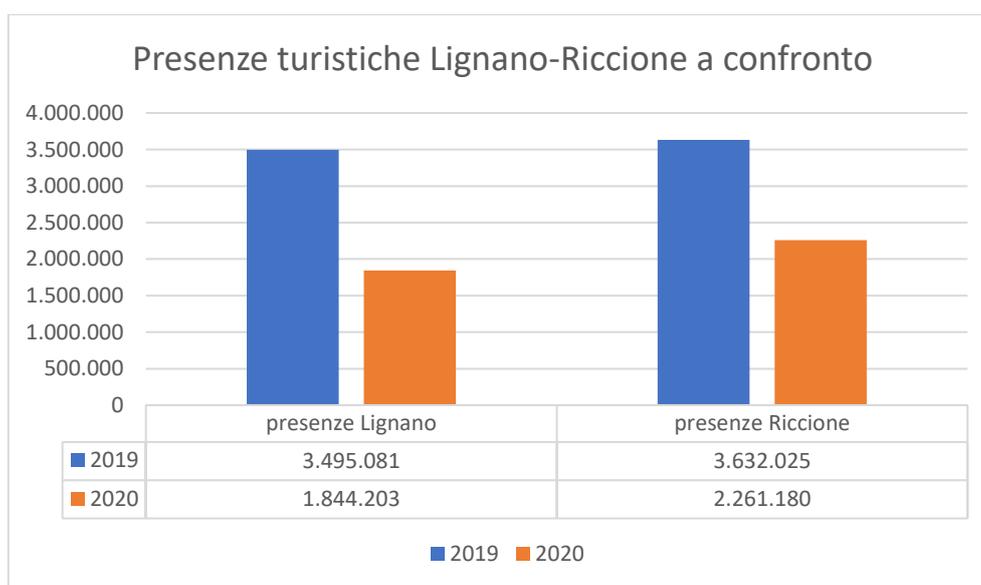
### 4.2.3 Confronto tra le due destinazioni balneari

Analogamente al confronto effettuato tra le due destinazioni montane (paragrafo 4.1.3), anche nel caso delle destinazioni balneari verranno calcolati e confrontati gli stessi indicatori quantitativi, al fine di implementare il processo di *destination benchmarking* (paragrafo 1.5.1) e delineare le differenze tra le due località. Come illustrato dalla figura 4.21, di fronte all'emergenza Covid-19, il Friuli Venezia Giulia è stata una delle regioni a registrare una miglior tenuta del sistema in termini di minor variazione di presenze turistiche nel biennio 2019-2020. Se il Friuli Venezia Giulia ha avuto una contrazione del -39,2%, la regione Emilia Romagna, invece, ha registrato una contrazione del -55,6%, calo sicuramente più significativo e leggermente superiore alla media nazionale.

Alla luce dell'analisi quantitativa condotta su Lignano Sabbiadoro e Riccione, si può delineare un andamento in termini di arrivi e presenze analogo, senza cali drastici e risultati particolarmente negativi (fig. 4.46). In particolare, sebbene entrambe le destinazioni abbiano ottenuto nel complesso buoni risultati, se Lignano Sabbiadoro ha attuato una strategia di medio-lungo periodo mettendo in sinergia la maggior parte degli *stakeholders*, riuscendo così ad ottenere risultati ancora più positivi nel 2021 superando di gran lunga le aspettative, Riccione nel 2021 ha raggiunto e superato i risultati registrati nel 2020, ma questi sono stati più bassi rispetto a Lignano, nonostante Lignano sia sempre stata caratterizzata negli anni da una quantità di presenze turistiche minori in termini numerici rispetto a Riccione.

Osservando la variazione di presenze turistiche nelle due località, Lignano Sabbiadoro ha registrato una variazione di presenze turistiche maggiore rispetto a Riccione (rispettivamente

-47% e -38%). Ciò può essere legato, tra le altre cose, al bacino di domanda di Lignano che è sempre stato caratterizzato da una componente perlopiù estera. Gran parte del decremento di presenze turistiche a Lignano è infatti legata alla maggior contrazione della componente internazionale a causa delle difficoltà di spostamento e delle relative aperture o chiusure dei confini dei paesi. La maggior componente estera nel 2019 a Lignano è confermata dal grado di internazionalizzazione che nel 2019 ammonta a 63%, passando a 42% nel 2020. Riccione, invece, se nel 2019 presenta un grado di internazionalizzazione del 16%, nel 2020 risulta dimezzato (8%).



**Figura 4.46** Confronto delle presenze turistiche a Lignano Sabbiadoro e Riccione nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione FVG e Regione Emilia-Romagna, 2022b)

È interessante notare che se nel biennio 2019-2020 Lignano ha registrato risultati numericamente inferiori in termini di quantità di presenze turistiche rispetto a Riccione, nel 2021 ha invece ottenuto risultati migliori e le presenze turistiche registrate a Riccione sono state lievemente minori. Nel 2021, infatti, Lignano ha chiuso l'anno con un avvicinamento maggiore ai livelli pre-Covid (-14% rispetto al -18% di Riccione), nonostante nessuna delle due destinazioni prese in analisi abbia raggiunto i risultati del 2019. Il maggior successo di Lignano rispetto a Riccione può essere legato alla promozione più forte e mirata condotta durante l'anno 2020, insieme alla creazione di piattaforme a livello regionale, quali *Mare FVG* che ha favorito una maggior diffusione e commercializzazione della destinazione e dei suoi prodotti. Confrontando le presenze turistiche suddivise per provenienza, italiana o estera, nonostante Lignano sia sempre stata maggiormente visitata da turisti esteri, si evidenzia un decremento

delle presenze estere leggermente minore rispetto a Riccione (rispettivamente -65% e -67%), variazione confermata anche dal grado di internazionalizzazione della destinazione calcolato nei paragrafi precedenti. Allo stesso modo, anche le presenze turistiche italiane subiscono un maggior decremento a Riccione, ma questa volta con una differenza maggiormente rilevante (a Riccione -32%, a Lignano -18%). Anche questa diversa variazione di presenze tra le due località delinea una maggior efficacia delle iniziative di promozione e comunicazione della destinazione Lignano nei confronti di Riccione, con un maggior *appeal* nei confronti della prima.

Per quanto riguarda la permanenza media, nel biennio 2019-2020 risulta essere maggiore a Lignano rispetto a Riccione. Tuttavia, se a Lignano dal 2019 al 2020 si è registrato un lieve decremento, da 5 a 4,94 giorni, Riccione ha visto aumentare, anche se lievemente, la sua permanenza media, che è passata da 4 a 4,24 giorni, fatto che può rappresentare un interesse maggiore nei confronti della località, data la vasta gamma di servizi e di attività offerte.

Calcolando il grado di utilizzazione dei posti letto, che è tanto più alto quanto più elevato è il tasso di occupazione delle strutture ricettive, possiamo notare che nel biennio 2019-2020 la destinazione Lignano Sabbiadoro subisce un decremento del grado di utilizzazione dei posti letto più significativo rispetto a Riccione. Se nel 2019 Lignano registra complessivamente un 68% di utilizzazione dei posti letto, nel 2020 scende a 37%, registrando un calo del 45% (che corrisponde all'incirca al calo di presenze turistiche registrato nel 2020, come emerso dall'analisi quantitativa). Riccione, invece, nel 2019 ha un grado di utilizzazione di 34% che scende a 21% nel 2020, con un calo del 38%. Osservando in particolare i mesi estivi del 2020 (fig. 4.47), si nota un grado di utilizzazione lorda dei posti letto generalmente più alto a Lignano. Tuttavia, si sottolinea che i valori maggiormente elevati sono rapportati al numero di strutture alberghiere e posti letto che a Lignano sono inferiori rispetto a Riccione. In particolare, il mese di agosto ha registrato buoni risultati in entrambe le destinazioni. Si ricorda che l'indice è lordo e perciò viene calcolato sulla base dell'intero anno o l'intero mese, escludendo quindi le chiusure stagionali delle strutture e ricavando quindi la potenzialità assoluta delle attività alberghiere (questo spiega il valore così elevato nel mese di agosto nella destinazione Lignano Sabbiadoro).

2020	Lignano Sabbiadoro	Riccione
giugno	33%	25%
luglio	117%	69%
agosto	202%	97%
settembre	71%	34%
<b>Valore medio</b>	<b>106%</b>	<b>56%</b>

*Figura 4.47* Indice di utilizzazione lorda dei posti letto (fonte: elaborazione personale su dati della Regione FVG e Regione Emilia-Romagna, 2022b)

Per quanto riguarda il tasso di turisticità che, come visto nei capitoli precedenti, fornisce indicazioni sul numero di turisti presenti ogni 100.000 abitanti, a Lignano Sabbiadoro risulta essere complessivamente maggiore rispetto a Riccione. Tuttavia, si rileva un maggior decremento nel biennio 2019-2020 a Lignano, -48%, rispetto a Riccione che registra un calo del -36%. Osservando il tasso di turisticità nei mesi estivi (fig. 4.48), sia Lignano che Riccione nel 2020 registrano un valore più basso rispetto al 2019 in tutti i mesi presi in analisi, con un buon recupero nei mesi di agosto e settembre. Ciò conferma la timida ripartenza dei flussi turistici nel mese di giugno e un aumento più considerevole nei mesi successivi, specialmente nei mesi di agosto e settembre, fatto confermato anche dal numero di presenze turistiche (si fa riferimento alle analisi quantitative di *Lignano Sabbiadoro* e *Riccione*). I valori nettamente più elevati di Lignano rispetto a quelli di Riccione sono legati al fatto che la prima ha decisamente meno abitanti rispetto alla seconda, c'è un maggior grado di affollamento e perciò l'indicatore risulta più elevato.

Tasso di turisticità	Lignano Sabbiadoro 2019	Lignano Sabbiadoro 2020	Riccione 2019	Riccione 2020
giugno	351	66	62	21
luglio	460	234	78	58
agosto	517	402	89	81
settembre	172	142	33	28
<b>Valore medio</b>	<b>375</b>	<b>211</b>	<b>65,5</b>	<b>47</b>

*Figura 4.48* Tasso di turisticità di Lignano Sabbiadoro e Riccione a confronto (fonte: elaborazione personale su dati della Regione FVG e Regione Emilia-Romagna, 2022b)

Per quanto riguarda la densità turistica, si registra nel complesso un valore maggiormente elevato a Riccione sia nel 2019 che nel 2020. I valori annuali possono sembrare sproporzionatamente alti, in realtà ciò è legato alla superficie particolarmente ridotta dei territori presi in considerazione (16,21 km<sup>2</sup> Lignano Sabbiadoro, 17,52 km<sup>2</sup> Riccione). Osservando in particolare i mesi estivi, sia nel 2019 che nel 2020 è possibile notare tra le due località una densità turistica molto simile. In particolare, il valore medio più elevato di Riccione riguardo all'anno 2020 rispecchia la maggior quantità di presenze turistiche che Riccione ha complessivamente registrato nel corso dell'anno. Anche in questo caso, è possibile notare una ripresa più rilevante nei mesi di agosto e settembre (fig. 4.49).

Densità turistica	Lignano Sabbiadoro 2019	Lignano Sabbiadoro 2020	Riccione 2019	Riccione 2020
giugno	1.449	279	1.241	418
luglio	1.896	992	1.568	1.150
agosto	2.134	1.704	1.775	1.607
settembre	712	604	665	556
<b>Valore medio</b>	<b>1.548</b>	<b>895</b>	<b>1.312</b>	<b>933</b>

*Figura 4.49 Densità turistica di Lignano Sabbiadoro e Riccione a confronto (fonte: elaborazione personale su dati della Regione FVG e Regione Emilia-Romagna, 2022b)*

Dopo aver individuato gli organi di gestione delle due destinazioni, si può affermare che sia a Lignano Sabbiadoro che a Riccione vi sia un approccio di gestione di tipo *governed*, con la presenza di un organo centralizzato che indirizza le azioni della destinazione ed è a capo di un tavolo di coordinamento al quale partecipano, in particolare, società costituite da enti pubblici e privati che non fanno promozione autonoma, ma seguono una linea di comunicazione predisposta dall'alto. Applicando le tipologie di network descritte nel capitolo 2.3.1, entrambe le destinazioni sono caratterizzate da una forma reticolare a base gerarchica multipla (si veda network n°2 della figura 2.5, capitolo 2), che vede numerosi attori con posizioni dominanti, ognuno dei quali ha un potere di indirizzo e controllo su un gruppo di *stakeholders*.

Dopo le analisi quantitative e qualitative delle singole località scelte, Lignano Sabbiadoro e Riccione, è possibile notare, da un lato, dei risultati complessivamente positivi in termini di arrivi e presenze turistiche, dall'altro, una comunicazione simile e allineata tra gli attori

coinvolti nelle rispettive destinazioni. Tuttavia, qualche differenza a livello di iniziative può essere riscontrata nella predisposizione di un *blog* all'interno del sito turistico ufficiale di Lignano Sabbiadoro, con la pubblicazione di domande e risposte in merito alle misure adottate per vivere la spiaggia in piena sicurezza, oltre alla creazione di una sezione dedicata agli utenti, che hanno così la possibilità di condividere la propria vacanza e le attività svolte, in modo da incentivare i flussi turistici e promuovere le varie opzioni e alternative disponibili. In questo modo Lignano Sabbiadoro rende partecipi gli utenti e i visitatori, che si sentono così maggiormente coinvolti e protagonisti nel narrare la destinazione e la loro personale esperienza. Le iniziative di comunicazione e promozione della destinazione Lignano hanno avuto i loro risultati specialmente nell'estate 2021, più che nel 2020, arrivando quasi ai livelli del 2019 in termini di arrivi e presenze. Questo può essere legato anche al piano di comunicazione massiccio predisposto dalla regione Friuli Venezia Giulia che, come affermato nel corso dell'analisi, a estate 2020 già iniziata ha lanciato il portale *Mare FVG* mettendo insieme e promuovendo un prodotto balneare unico e integrato e rendendo così la stessa destinazione Lignano Sabbiadoro maggiormente accessibile.

Un altro punto di forza di Lignano è la possibilità data agli utenti di prenotare il proprio posto in spiaggia direttamente dal sito turistico ufficiale in modo facile e veloce. Questa funzione non è resa disponibile dalla destinazione Riccione, che promuove i diversi stabilimenti balneari, non dando però la possibilità di prenotare l'ombrellone. È importante sottolineare, tuttavia, che entrambe le destinazioni e i rispettivi siti turistici ufficiali si costituiscono come veri e propri *marketplace* dell'offerta turistica locale, data anche la possibilità di prenotare direttamente dal sito la tipologia di alloggio che si preferisce.

Entrambe le destinazioni hanno messo in risalto nei primi mesi della pandemia la grande varietà di attività possibili all'interno della località, facendo leva sulla componente esperienziale, e in special modo a contatto con la natura. Le due destinazioni hanno portato avanti un piano di comunicazione predisposto dall'ente centrale (Regione Friuli Venezia Giulia e Regione Emilia-Romagna) e condiviso da tutti gli *stakeholders* operanti nel territorio, al fine di promuovere l'immagine di una realtà unita, integrata e in stretta sinergia. In particolare, se Lignano ha preferito rassicurare i visitatori sulla sicurezza della propria offerta balneare tramite la predisposizione di un forum a domanda-risposta, Riccione ha optato per l'adozione di una cartellonistica comune, con messaggi alternativi ma efficaci, atti a promuovere la spiaggia riccionese come una soluzione sicura, ma allo stesso tempo da vivere

responsabilmente, seguendo tutte le disposizioni relative al contenimento dell'emergenza Covid-19. La grafica colorata e le diverse *caption* scelte risultano essere maggiormente efficaci a comunicare il senso di sicurezza e di affidabilità del prodotto balneare riccionese.

In particolare, dato il bacino di domanda prevalentemente estero, Lignano Sabbiadoro ha diversificato la promozione del suo territorio, implementando determinate strategie verso il mercato italiano ed estero. Infatti, la destinazione è comparsa su numerosi articoli pubblicati sia su quotidiani esteri (*FVW* ed *Eurotours*) che italiani (*Forbes Italia* e *DOVE*).

Infine, confrontando le ricerche di Google Trends nel corso del biennio 2019-2020 (fig. 4.50) si può affermare che in media le ricerche del termine "Lignano Sabbiadoro" siano state maggiori rispetto a quelle per il termine "Riccione". Infatti, se nel 2019 le ricerche sono state rispettivamente 40 e 29, nel 2020 sono passate a 33 e 28. La maggior frequenza di ricerca del termine "Lignano Sabbiadoro" è probabilmente legata alla maggiore notorietà della destinazione nel panorama estero. Infatti, sono state confrontate le ricerche provenienti da tutto il mondo, in modo da definire l'interesse per le località a livello globale. Ciononostante, se si analizzassero soltanto le ricerche provenienti dal paese "Italia", il valore di Riccione risulterebbe maggiore rispetto a quello di Lignano, dato che evidenzia la valenza particolarmente nazionale della destinazione e la sua maggiore rilevanza per il mercato domestico e nazionale.

Come è possibile notare, la frequenza di ricerca del termine "Riccione" ha avuto un calo minore rispetto a Lignano. Questo lieve decremento rispetto a quello più significativo di Lignano delinea un interesse maggiore per la località, interesse confermato anche dal numero di presenze turistiche che nel 2020 risultano maggiori a Riccione. In generale, però, l'andamento delle ricerche delle due destinazioni risulta molto simile, se non per i mesi estivi nei quali la località Lignano Sabbiadoro suscita maggiore interesse. In particolare, se nell'estate 2019 l'aumento non è graduale, ma anzi, presenta dei picchi di maggiore e minore intensità, nell'estate 2020 la crescita è pressoché costante.



in primis sulla comunicazione di una destinazione completa, unita e coordinata, in grado di fornire un'opportunità di vacanza in piena sicurezza e tranquillità, promuovendo le misure adottate dagli stabilimenti per rispettare le disposizioni anti-contagio. Gli stabilimenti balneari e tutti i servizi offerti dal comparto sono stati adeguatamente riorganizzati grazie all'aiuto della digitalizzazione, che seppur presente anche nel 2019, è stata potenziata ed implementata nelle aree dove non era ancora presente. Nel complesso entrambe le destinazioni hanno registrato buoni risultati, soprattutto se comparate con località di altri comparti turistici, sebbene Lignano Sabbiadoro, in particolare, considerando il lungo periodo, ovvero l'anno 2021, abbia ottenuto risultati decisamente migliori rispetto a Riccione (per una sintesi dell'analisi di confronto tra Lignano Sabbiadoro e Riccione si vedano figure 4.51 e 4.52).

<b>Indicatori</b>	<b>Lignano 2019</b>	<b>Lignano 2020</b>	<b>Riccione 2019</b>	<b>Riccione 2020</b>
Presenze turistiche	3.495.081	1.844.203	3.632.025	2.261.180
Arrivi turistici	689.229	372.588	890.560	532.334
Permanenza media	5	4,94	4	4,24
Utilizzazione lorda dei posti letto	68%	37%	34%	21%
Grado di internazionalizzazione	63%	42%	16%	8%
Tasso di turisticità	143	74	28	18
Densità turistica	215.612	113.769	213.648	133.010

*Figura 4.51* Tabella riassuntiva confronto analisi quantitativa Lignano Sabbiadoro-Riccione 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione FVG e Regione Emilia-Romagna, 2022b)

Strategie implementate (2020)	Lignano Sabbiadoro	Riccione
Diversificazione promozione mercato italiano-estero	x	
Portale monoprodotto balneare a livello regionale	x	
Prenotazione ombrellone tramite sito turistico ufficiale	x	
Cancellazione gratuita o voucher in caso di disdetta prenotazione ombrellone	x	x
Forum con FAQ circa le misure intraprese	x	
Comunicazione misure anti-contagio adottate	x	x
Possibilità degli utenti di condividere esperienze sul sito turistico ufficiale	x	
Webcam Meteo	x	
Promozione di nuove attività oltre a quella tipicamente balneare	x	x
Possibilità data agli utenti di personalizzare la propria vacanza tramite il sito ufficiale	x	
Pacchetti di esperienze	x	
Promozione verso i mercati esteri con pubblicazione di articoli nelle testate internazionali	x	
Comunicazione tramite <i>social network</i>	x	x
Campagne di promozione dell'intera offerta regionale, compreso il comparto balneare	x	x
Sito turistico ufficiale come <i>marketplace</i> dell'offerta ricettiva	x	x
Adozione di cartellonistica comune anti-contagio a livello di destinazione		x
Condivisione di nuovi contenuti e curiosità sulla destinazione		x
Vetrina di tutte le attività possibili presso la destinazione	x	x
Piattaforme di promozione e comunicazione a livello regionale che favoriscono una maggiore commercializzazione della destinazione	x	
Coinvolgimento dei turisti nella definizione e promozione della destinazione	x	
Riqualificazione prodotto turistico tradizionale <i>sole-mare</i>	x	x
Comunicazione allineata a livello regionale durante l'evento critico	x	x

**Figura 4.52** Tabella riassuntiva confronto analisi qualitativa Lignano Sabbiadoro-Riccione, anno 2020  
(fonte: elaborazione personale su dati di [Turismofvg.it](http://Turismofvg.it) e [Riccione.it](http://Riccione.it), 2022)

### 4.3 Focus sul turismo culturale

Per quanto riguarda il comparto culturale, sono state scelte due grandi città d'arte per studiare quanto la pandemia abbia inciso negativamente in termini di calo di arrivi e presenze turistiche e il modo in cui le diverse destinazioni hanno reagito. Se alcune di esse hanno rinnovato l'offerta turistica o il modello di gestione della destinazione, altre hanno deciso di non attuare alcun cambiamento radicale. La prima città è Firenze che è stata coinvolta in numerosi progetti di promozione e riqualificazione del territorio toscano, che l'hanno condotta a modificare la propria offerta turistica a favore di una combinazione e integrazione tra la componente naturale e quella culturale. La seconda città è Roma che sebbene in alcuni casi abbia ottenuto risultati numericamente maggiori rispetto a Firenze, sta continuando ad attraversare un momento di crisi senza precedenti, legato ad una gestione del territorio carente e alla completa assenza di un'entità centrale che funga da punto di riferimento per lo sviluppo della destinazione. Va evidenziato che entrambe le località sono sempre state particolarmente dipendenti dai flussi internazionali, ciò porta ad un'ulteriore sfida: iniziare ad interfacciarsi con una componente italiana maggiormente presente e perciò modificare di conseguenza i servizi o arrivare a reinventare completamente il prodotto turistico offerto. Tutte le città d'arte hanno dovuto in qualche modo reagire all'invasività della pandemia da Covid-19, ma nei prossimi paragrafi verrà evidenziato quanto una gestione non adeguata possa inasprire ancora di più le conseguenze negative dell'evento critico.

Le grandi città d'arte italiane fino agli ultimi anni pre-Covid hanno avuto un *trend* di continua crescita, legata ad un bacino di domanda con capacità di spesa particolarmente elevata, disposto a spendere di più rispetto alle altre tipologie di mete per avere accesso al patrimonio culturale italiano. Se il turismo balneare è leader di presenze turistiche, in quanto la permanenza media delle vacanze al mare è generalmente superiore alle altre tipologie di viaggio, il turismo culturale ha sempre attratto maggiormente gli arrivi turistici, ricoprendo specialmente una posizione di leadership assoluta per il movimento internazionale. Come affermato nei paragrafi precedenti, la componente ad aver avuto una contrazione più significativa è senza dubbio quella estera, a causa delle restrizioni negli spostamenti e la percezione di una sicurezza maggiore all'interno dei confini del proprio paese. Le città d'arte sono state infatti quelle ad aver avuto conseguenze più drastiche in termini di variazione negativa di presenze e arrivi turistici, non solo per la loro dipendenza dal turismo estero, ma

anche perché la pandemia da Covid-19 è arrivata in Italia nei primi mesi del 2020 e ha compromesso fin da subito la stagione primaverile, periodo in cui il turismo culturale registrava generalmente la maggiore quantità di presenze.

Nonostante la forte crescita di quota di mercato registrata dalle città d'arte nell'ultimo decennio, molte destinazioni culturali si sono trovate in una fase di maturità inoltrata, ciò ha portato all'esigenza di un rinnovo a favore di nuovi metodi di fruizione della cultura che portassero ad una maggiore attrattività della meta culturale stessa. In particolare, le città d'arte, quali Roma, Firenze e Venezia, hanno sempre organizzato i loro servizi turistici in funzione al segmento di domanda estero e specialmente *long haul*. Le mete culturali, perciò, dovrebbero diversificare la propria offerta turistica a favore di nuove forme di fruizione che possano attrarre flussi esteri e nazionali, ma anche fungere da calamita per nuovi segmenti di mercato, perché in momenti critici la differenziazione dei prodotti offerti potrebbe contenere gli effetti negativi della crisi. È per questo che la pandemia da Covid-19 potrebbe rappresentare un'opportunità per ripensare il turismo delle destinazioni culturali, a favore di un rinnovo e una riqualificazione del prodotto offerto. Nel periodo pre-Covid il dibattito centrale del turismo culturale era concentrato sull'*overtourism* e il sovraffollamento turistico, insieme all'esigenza di adottare strategie per la gestione dei flussi al fine di salvaguardare il più possibile il territorio. Attualmente, la sfida per le località culturali potrebbe essere paradossalmente quella di non tornare alle condizioni del periodo pre-Covid, ma programmare un rilancio del territorio predisponendo un piano strategico di crescita sostenibile atto a distribuire i flussi nel tempo e nello spazio.

Per quanto riguarda la ricettività, nelle grandi città d'arte ha sempre prevalso l'offerta alberghiera di qualità, nonostante il fenomeno *Airbnb* si stesse sviluppando e affermando sempre più, specialmente nei borghi storici e nelle piccole realtà culturali, insieme agli alberghi familiari, agli agriturismi e ai B&B. In particolare, la tendenza di recarsi presso borghi storici e piccole realtà culturali si è affermata ancora di più con l'avvento della pandemia. Infatti, la riduzione delle presenze è stata decisamente maggiore nelle città d'arte tradizionali rispetto alle località più piccole a vocazione storico-culturale, che si sono dovute organizzare in rete per riuscire a rispondere alla domanda di piccoli gruppi di fruitori della cultura in luoghi meno affollati (Becheri e Grollo, 2020). Inoltre, nei borghi storici, luoghi particolarmente autentici, vi è una maggiore attenzione nei confronti dell'ambiente, percepito come variabile strategica

nello sviluppo del prodotto turistico. Questa concezione dovrebbe affermarsi anche nelle grandi città culturali per delineare finalmente una crescita maggiormente sostenibile.

Come per le località descritte precedentemente, anche nel caso del comparto culturale la digitalizzazione ha iniziato a ricoprire un ruolo più rilevante, in quanto le stesse mete turistiche hanno iniziato a promuovere digitalmente il proprio patrimonio storico, artistico e culturale, sostituendo spesso l'esperienza diretta del visitatore. La digitalizzazione, infatti, come si approfondirà nel prossimo capitolo, verrà sfruttata sempre più non solo nel momento della promozione e dell'informazione nei confronti del turista, ma anche nella strutturazione del prodotto stesso. L'attenzione del "nuovo turista", come definito nel corso delle analisi delle destinazioni turistiche nel loro complesso, è concentrata infatti sulla componente digitale e sulla sostenibilità. Se la crisi della mobilità internazionale ha sconvolto il *business model* delle grandi città d'arte, queste dovranno trovare un modo per riconfigurare la propria offerta, integrandosi con i borghi e le piccole realtà culturali, al fine di predisporre un'offerta turistica più green, smart e sostenibile (Civita, 2021).

#### 4.3.1 Firenze

Il settore culturale è di fondamentale importanza per la regione Toscana, in quanto costituisce un asset strategico per la sua economia. Ciò è confermato dal numero degli ingressi registrati in musei, mostre, teatri e concerti, grazie al quale la regione si colloca in prima posizione rispetto a tutte le altre regioni italiane. È noto quanto il settore culturale sia stato tra i più colpiti dalle misure restrittive adottate per contrastare la pandemia da Covid-19. Infatti, fino al 2020 le attività culturali erano sempre state fruibili esclusivamente in presenza e stando a contatto con numerose persone.

Analizzando gli arrivi e le presenze delle diverse risorse turistiche nel biennio 2019-2020 (fig. 4.53), la regione Toscana ha registrato un maggior decremento nelle località appartenenti al segmento "Arte/Affari", sebbene nel 2020 sia stata la tipologia di meta turistica più frequentata, insieme a quelle del comparto balneare, il quale ha registrato invece un aumento significativo rispetto al 2019.

Risorsa turistica	Arrivi			Presenze		
	Media 2016-2018	2019	2020	Media 2016-2018	2019	2020
Arte/Affari	52,5	53,1	39,3	40,0	41,3	26,5
Balneare	23,1	22,6	38,6	36,3	35,2	53,4
Termale	9,1	9,0	6,8	7,9	7,6	6,5
Campagna/Collina	6,3	7,0	7,7	7,1	7,5	7,3
Montagna	2,2	2,1	2,7	2,0	1,9	2,3
Altro(*)	6,7	6,1	4,8	6,6	6,5	4,1
<b>Totale assoluto</b>	<b>13.709.173</b>	<b>14.503.132</b>	<b>5.601.209</b>	<b>46.451.871</b>	<b>48.413.256</b>	<b>22.008.996</b>

*Figura 4.53 Valori percentuali e assoluti degli arrivi e delle presenze per risorsa toscana (Regione Toscana, 2021)*

La città di Firenze è narrata e promossa dalle attività integrate del Comune di Firenze e del *Destination Florence Convention & Visitors Bureau*, che raccoglie tutto ciò che la destinazione offre ai visitatori e lo rende acquistabile. In realtà, la promozione della città segue le linee guida dettate a livello regionale. Nel 2016, infatti, la regione Toscana istituisce *Toscana Promozione Turistica*, un'agenzia regionale con lo scopo di costruire in modo congiunto i prodotti turistici territoriali e promuovere adeguatamente le destinazioni tramite la coordinazione e la collaborazione di tutti gli *stakeholders*. L'ente intende fornire supporto nell'attività di *destination marketing*, diffondendo le buone pratiche, supportando lo sviluppo di prodotti, la partecipazione a fiere, l'organizzazione di eventi e i progetti di co-marketing. In particolare, la sezione *Tuscany Together*, dedicata a tutti i soggetti della governance regionale, incoraggia la collaborazione al fine di promuovere le destinazioni della Toscana tramite l'implementazione di strategie e strumenti comuni. Fornisce infatti il "Kit per la collaborazione" con spunti, idee e principi per il marketing delle destinazioni turistiche, per aiutare loro a definire la *vision* e la *Unique Selling Proposition*, per selezionare il target, per ideare un prodotto turistico esperienziale, per delineare un'identità visiva della destinazione e per promuoverla digitalmente in modo appropriato (Toscana Promozione Turistica, 2022). *Tuscany Together* serve a tenere in costante collegamento la governance regionale con gli ambiti turistici, i quali hanno accesso diretto alla sezione e sono liberi di pubblicare e caricare contenuti che poi diventano patrimonio di tutti, costituendo la base per il piano di promozione e il programma operativo, frutto della collaborazione tra tutti gli attori del territorio. Nel 2020, in un momento di così grande difficoltà per il turismo, il metodo scelto per il rilancio delle destinazioni è stato nuovamente quello dell'agire condiviso. Infatti, l'attività di *Tuscany Together* è continuata ed il piano è stato riadatto, focalizzandosi su sette grandi temi che mettono insieme la componente balneare, il *city quitting* (con un'attenzione particolare nei confronti dei borghi e dei prodotti turistici maggiormente autentici), arte e cultura, *slow*

*tourism, new wellness*, disconnessione all'aria aperta, grandi città d'arte e in particolare i tour culturali all'aperto (Toscana Promozione Turistica, 2022).

Inoltre, nel 2019 viene ideata la piattaforma *MAKE* per gli enti istituzionali e gli operatori turistici ed economici, strumento innovativo per mettere insieme il settore pubblico e privato, fornendo la possibilità di predisporre un piano d'azione e di comunicazione comune (Make.visittuscany.com, 2022). La piattaforma diventa molto più attiva nel 2020, iniziando fin da subito a fornire linee guida per i social media e per la comunicazione in tempo di crisi, promuovendo l'adattamento delle strategie di comunicazione tradizionali al mondo digitale per prepararsi al meglio alla ripartenza (fig. 4.54).

## La piattaforma collaborativa per promuovere insieme la destinazione Toscana

Attraverso *MAKE* avrai la possibilità di contribuire e agire in maniera coerente e condivisa per la promozione del nostro territorio. La piattaforma collaborativa è rivolta a:

**Enti Istituzionali**  
**Operatori Turistici ed Economici**

[SCOPRI COME COLLABORARE](#)



**Figura 4.54** *MAKE*, piattaforma collaborativa di Visit Tuscany (Make.visittuscany.com, 2022)

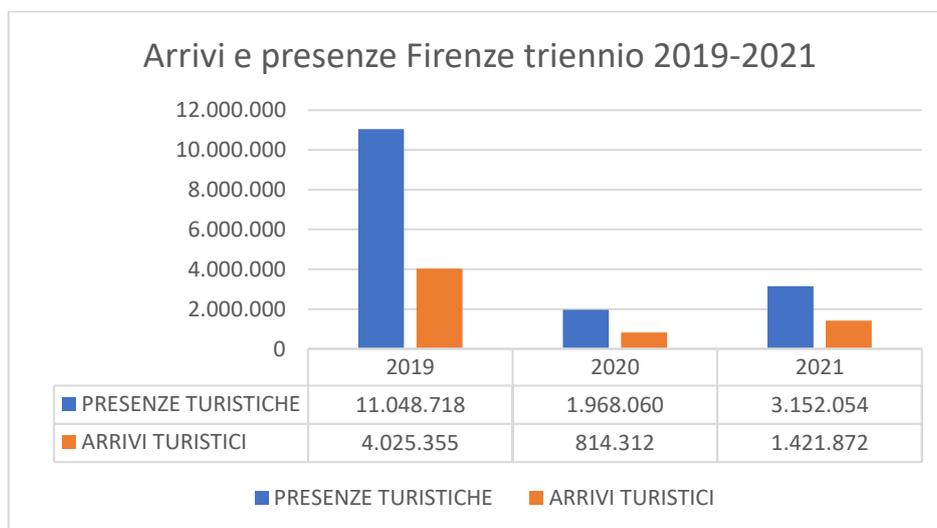
Questi strumenti sono stati molto utili specialmente dopo lo scoppio della pandemia perché hanno permesso di portare avanti il processo di collaborazione e coordinazione tra tutti gli attori che si era affermato negli ultimi anni. *Tuscany Together* ha infatti organizzato *workshop* di co-progettazione dell'offerta, proponendo esperienze, itinerari ed eventi nel pieno rispetto delle norme anti-contagio, seguendo sempre i sette macro-temi evidenziati precedentemente per supportare gli operatori nella creazione di nuove offerte in linea con il bacino di domanda. Sono stati organizzati *digital labs* con l'obiettivo di valorizzare le competenze dei diversi ambiti territoriali. È interessante segnalare l'iniziativa *Buy Tuscany*, evento che si svolge ogni anno ed ha avuto luogo anche nel 2020, ciò ha permesso l'incontro tra domanda potenziale e l'offerta toscana. In occasione di questa iniziativa, i diversi *seller* hanno avuto l'opportunità di raccontare l'attrattività toscana, attraendo numerosi *buyer* e *tour operators* esteri, ma

rafforzando allo stesso tempo la consapevolezza degli stessi buyer e della ricchezza del loro territorio.

Grazie alle attività di promozione portate avanti nel 2020, il sito *Visit Tuscany*, sebbene abbia subito un decremento dei collegamenti (-28% di sessioni rispetto al 2019), ha assistito ad un incremento decisivo di visita da parte dei turisti tedeschi e svizzeri (rispettivamente del +176% e del +132% rispetto al 2019), sia grazie alla promozione delle destinazioni toscane che non si è di certo fermata con l'avvento della pandemia, ma anche grazie all'ideazione della versione mobile dello stesso sito di *Visit Tuscany*, al fine di offrire all'utente un'esperienza di navigazione più facile e veloce. I contenuti maggiormente "cliccati" oltre all'informativa sul Coronavirus, sono stati articoli sugli itinerari naturalistici, trekking e alla scoperta dei borghi toscani. Tra le località che hanno riscosso maggiore interesse vi è Forte dei Marmi, legata alla tendenza di prediligere le vacanze al mare, e Arezzo, piccola perla culturale di grande richiamo. Tra i temi principali emergono in primis *Arte e Cultura, Trekking e Outdoor e Francigena e cammini* (Visit Tuscany, 2020).

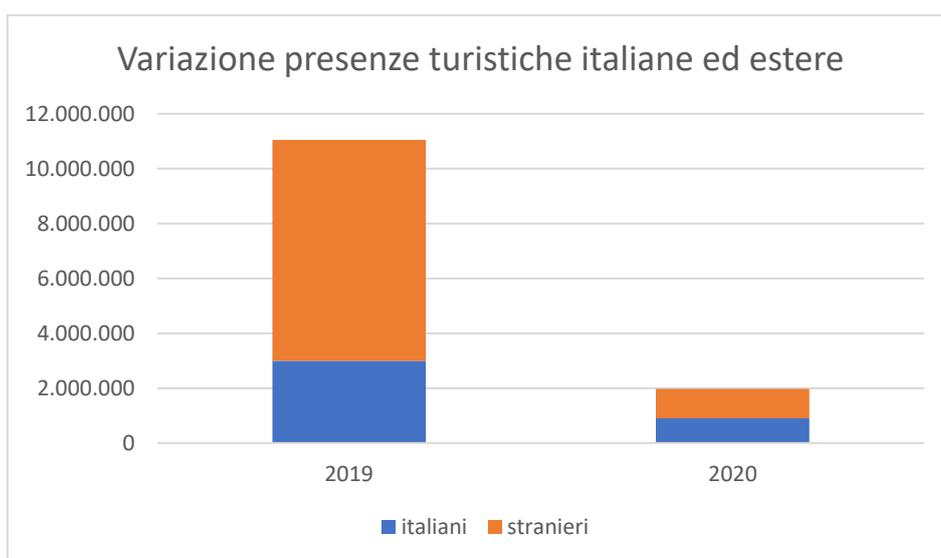
#### *Analisi quantitativa: arrivi e presenze turistiche nel triennio 2019-2021*

Analizzando la destinazione Firenze in termini quantitativi, nel 2020 è possibile notare un calo drastico sia delle presenze che degli arrivi, con un recupero lieve nel 2021, senza arrivare però ai livelli pre-Covid. Infatti, nel biennio 2019-2020 si è registrata una variazione di -82% delle presenze e di -80% degli arrivi turistici. Nel 2021 si registra un incremento delle presenze del 60% e degli arrivi del 77% rispetto al 2020, ma stando ancora sotto ai livelli del 2019 (fig. 4.55).



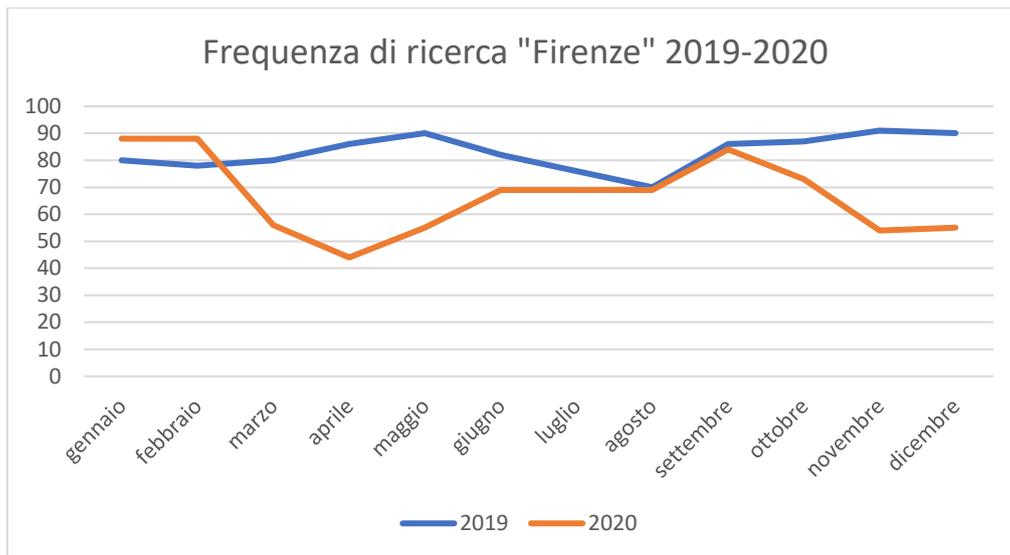
**Figura 4.55** Arrivi e presenze turistiche a Firenze 2019-2021 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Toscana, 2022)

Suddividendo le presenze in base alla provenienza dei turisti, si può affermare che Firenze è sempre stata caratterizzata da un bacino di domanda perlopiù estero. Per questo motivo, come affermato nel corso delle analisi precedenti, la destinazione ha avuto un impatto più rilevante in quanto la componente straniera è stata quella ad avere una contrazione maggiore. Infatti, se nel 2019 i turisti esteri rappresentavano il 73% della domanda totale, nel 2020 si è registrato un calo del -87%, arrivando a costituire il 54% della domanda totale, riuscendo comunque a superare, anche se di poco, la componente italiana (fig. 4.56).



**Figura 4.56** Presenze italiane ed estere a Firenze nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Toscana, 2022)

Osservando la frequenza di ricerca del termine “Firenze” nel biennio 2019-2020, è possibile notare un andamento di ricerca analogo nel corso degli anni, sebbene la frequenza di ricerca media subisca un decremento, passando da 83 nel 2019 a 67 nel 2020, delineando probabilmente un minor interesse nei confronti della destinazione. È interessante evidenziare che in alcuni mesi le ricerche del 2020 raggiungono gli stessi livelli del 2019. Tuttavia, nonostante questo denoti un incremento di interesse per Firenze, non si concretizza in un numero di presenze turistiche analoghe agli stessi mesi del 2019. Considerando l’anno 2020, se nei primi due mesi si registra un livello di ricerca maggiore rispetto all’anno precedente, si assiste poi ad un decremento significativo fino ad arrivare al mese di aprile, nel quale si iniziano via via ad attivare le ricerche e inizia una crescita graduale fino a registrare il picco nel mese di settembre, uno dei mesi in cui si registra il maggior numero di presenze dell’anno (escludendo i mesi di gennaio e febbraio quando ancora la pandemia non aveva colpito le destinazioni in modo significativo), sempre sotto ai livelli del 2019 (fig. 4.57).



**Figura 4.57** Confronto frequenza delle ricerche "Firenze" biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Google Trends, 2022)

### *Analisi qualitativa: attività e iniziative intraprese dalla destinazione*

Nel mese di maggio 2020, in vista della ripartenza, il Comune di Firenze predispone e pubblica un grande piano per la rinascita della destinazione che individua i punti focali da cui ripartire e come attuarli operativamente (fig. 4.58). La destinazione delinea fin da subito una risposta alla pluralità di temi e di sfide imposte dalla pandemia e davanti alle quali c'è bisogno di prendere una posizione immediata a favore della rinascita socioeconomica della città. La ripartenza di Firenze si basa sul contributo di tutti i suoi cittadini, che sono invitati a fornire le loro idee affinché la destinazione possa ripartire da ciò che l'ha sempre contraddistinta: l'arte e la cultura. Il piano *Rinascita Firenze* individua nove tematiche principali con determinate proposte da potenziare a livello operativo: città policentrica, un centro storico nuovo, vivere gli spazi urbani, mobilità *green*, sviluppo dell'economia cittadina, cultura diffusa, bambini e famiglie al centro, cura della persona, una città sempre più intelligente (Comune di Firenze, 2020).

Lo scopo del piano strategico è attuare la programmazione con gli obiettivi a medio-lungo termine fissati in passato, ma integrandoli con nuove ispirazioni e idee innovative. La Firenze del futuro è vista come più intelligente, inclusiva e verde. Infatti, è emersa la necessità di promuovere il connubio tra sostenibilità e innovazione, indirizzando l'azione a favore della creazione di una *Città 4.0*, nella quale botteghe artigiane, capacità sia tradizionali che innovative, infrastrutture fisiche e digitali si alimentano reciprocamente traendo vantaggio l'una dall'altra, producendo così più conoscenza. La città intende adottare nuovi modelli per

la gestione dei flussi turistici, a favore di un allungamento della permanenza media, per disincentivare il turismo fugace. Tra le iniziative operative per raggiungere gli obiettivi prefissati, vi è il progetto di sviluppo e pianificazione dei piccoli centri storici fiorentini “su misura”, promuovendo le loro peculiarità per attrarre i flussi e sviluppare quindi interesse verso le piccole realtà culturali meno conosciute; promuovere le eccellenze locali individuando nel centro storico un “borgo delle eccellenze artigiane”; mappare nuove aree verdi da aprire al pubblico per aumentare il verde a disposizione dei cittadini; aprire sportelli per la gestione collaborativa delle crisi di impresa grazie alla collaborazione con le istituzioni giudiziarie.

Per quanto riguarda il turismo, il piano delinea determinate strategie: realizzare una campagna di promozione unica tra tutte le strutture e i servizi offerti per comunicare una città sicura tramite una strategia coordinata tra tutti i soggetti; fornire pacchetti turistici a prezzo fisso, con buoni sconto e agevolazioni per i turisti che si recano a Firenze, grazie alle iniziative di cui si parlerà successivamente come la *Firenze Welcome Card*; incentivare la promozione di Firenze come destinazione *MICE* e di turismo congressuale tramite la sinergia di tutti gli attori; favorire la realizzazione di eventi diffusi su tutta la città per rispettare il distanziamento sociale; creare una costellazione di luoghi d’arte nel centro storico per proporre nuovi modi per fruire del prodotto artistico (Comune di Firenze, 2020).



*Figura 4.58 Rinascere Firenze, logo per il progetto di rilancio della destinazione (Comune di Firenze, 2020)*

Oltre al sito ufficiale di *Destination Florence Convention & Visitors Bureau* descritto precedentemente, vi è *Feel Florence*, il sito promosso dal Comune di Firenze che narra il territorio e veicola tutte le informazioni necessarie per fruire del territorio al meglio,

suggerendo itinerari insoliti ed esperienze locali (Comune di Firenze, 2022). Analizzando il sito *Feel Florence* e la sua evoluzione nel corso degli anni grazie allo strumento *The Wayback Machine*, è possibile vedere che nel 2020 sono state raggruppate in un'unica pagina tutte le attività possibili nella destinazione. A Firenze avviene un cambiamento della promozione: si racconta la città fuori dal centro storico tramite la narrazione di palazzi, giardini, chiese, colline, ville, tutti soggetti accomunati da temi semplici e genuini, con uno *storytelling* condiviso insieme agli operatori privati che partecipano per raccontare i loro parchi e giardini. Inoltre, da fine febbraio 2020, quando iniziava a diffondersi sempre più il virus, Firenze aveva deciso di aprire per tre giorni, dal 6 all'8 marzo 2020, il sistema artistico dei musei civici e garantire l'ingresso completamente gratuito, come modo per diffondere l'idea di ripartenza dettata dalla cultura.

In particolare, sono stati promossi itinerari da fare a piedi e in bicicletta all'insegna della natura e della cultura, combinando così le diverse componenti. Tra le iniziative proposte si segnala *Uffizi Slow Art*, un biglietto d'ingresso alle Gallerie degli Uffizi (Uffizi, Palazzo Pitti e Giardino di Boboli) valido per cinque giorni, un incentivo per passare più tempo in città, favorendo la ripartenza di tutti i comparti della filiera turistica, dagli alberghi, ai ristoranti, ai negozi. Un'altra iniziativa lanciata nel mese di giugno 2020 è la *Firenze Welcome Card*, un nuovo strumento ideato dal Comune di Firenze rivolto ai turisti che pernoveranno nelle strutture ricettive nei 41 Comuni della Città Metropolitana di Firenze, con sconti presso tutte le attività commerciali, bar e ristoranti, artigianato, visite turistiche ed escursioni, spettacoli e attività culturali, per rilanciare le piccole e medie imprese colpite dal *lockdown*. Un'ulteriore proposta degna di nota è l'accesso alla Basilica di Santa Croce con la possibilità di effettuare nuove tipologie di visita, insieme a tour serali guidati dalla nuova applicazione che condurrà il visitatore all'interno dell'intero complesso (fig.4.59).

Come affermato nel corso dell'analisi quantitativa di Firenze, la destinazione è sempre stata maggiormente attrattiva per i flussi stranieri. Con il calo drastico della componente straniera, Firenze ha dovuto, da un lato, continuare la promozione verso i mercati esteri, dall'altro, però, potenziare la promozione nei confronti del mercato locale e nazionale, tramite iniziative alternative di accesso alla cultura, a favore della combinazione "cultura-natura". Alcune iniziative del 2020 puntano infatti a coinvolgere gli stessi cittadini di Firenze e dei comuni limitrofi, incoraggiandoli a scoprire i musei e giardini della città, promuovendo passeggiate

all'aperto e visite guidate gratuite, assicurando il rispetto di tutte le norme di sicurezza anti-Covid19.



*Figura 4.59* Iniziative per avere accesso alla cultura fiorentina in modo alternativo (Feel Florence, 2022)

L'arte e la cultura di Firenze sono state promosse anche grazie ad un progetto di promozione turistica a livello regionale, ovvero "Toscana, Rinascimento senza fine", un investimento da 5,5 milioni di euro per favorire, tramite la piattaforma di *Visit Tuscany*, la promocommercializzazione delle offerte del territorio per rispondere al meglio alle nuove motivazioni di viaggio e soggiorno (fig. 4.60). Firenze viene così ulteriormente promossa e commercializzata, grazie all'opportunità di guadagnare visibilità e rafforzare il proprio brand attraverso una programmazione di *destination marketing* condivisa (Fondazione Sistema Toscana, 2021).



*Figura 4.60* Promozione delle città d'arte grandi e piccole (Fondazione Sistema Toscana, 2021)

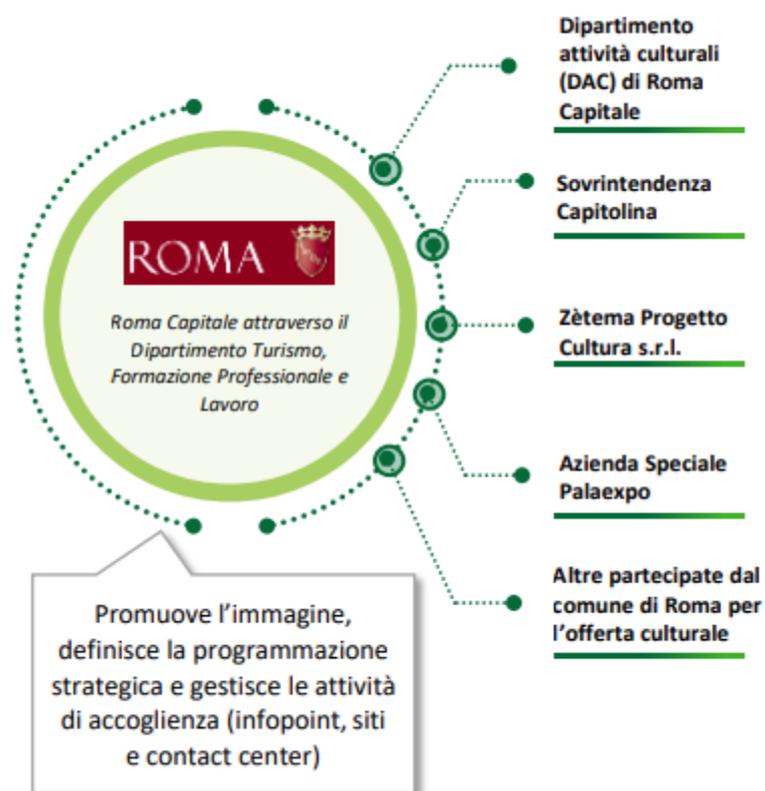
Nel mese di agosto 2020 viene organizzata e promossa sul sito ufficiale l'iniziativa *The New Generation Festival Florence* insieme alle Gallerie degli Uffizi per rilanciare il settore culturale e in special modo gli spettacoli dal vivo: il Giardino di Boboli ospita in questa occasione un ciclo di opera lirica e musica dal vivo in quattro serate a ingresso libero (Le Gallerie degli Uffizi, 2020). Sempre nello stesso mese vengono avviati diversi progetti quali "Io sono fiorentino" in occasione del progetto "Vetrina Toscana", realizzato dalla Camera di Commercio di Firenze con il sostegno della Regione Toscana, decidendo di mettere in tavola la tipicità del luogo, un modo per attrarre anche flussi nazionali alla scoperta delle tipicità culinarie fiorentine, specialmente legate alla cucina chilometro zero, rispettosa dell'ambiente e delle tradizioni locali (Confcommercio Firenze, 2020). Un altro progetto rivolto ai cittadini, ma non solo, è *Uffizi Diffusi*, che prevede di estendere il noto museo su tutto il territorio toscano e specialmente nelle aree minori, delocalizzando le opere a favore di un avvicinamento tra arte e cittadini, ma anche per condurre ulteriormente i flussi verso aree periferiche.

#### 4.3.2 Roma

Al momento dello scoppio della pandemia la regione Lazio e la destinazione presa in analisi non hanno predisposto subito un nuovo piano d'azione, ma hanno continuato a perseguire gli obiettivi generali della destinazione già indicati prima della pandemia. Infatti, nel 2019 con lo slogan "Futouroma 2019>2025" era stato predisposto un piano strategico del turismo nella destinazione *Roma Capitale*. Tra le sfide che la destinazione intende affrontare vi è evitare l'*overtourism*, a favore di una proposta turistica che generi redditività in modo sostenibile, assicurando la preservazione dello stesso patrimonio materiale e immateriale, incrementando la percezione di Roma come città innovativa e contemporanea. Inoltre, come obiettivo primario la città intende creare le condizioni affinché vi sia una collaborazione più stretta tra gli attori del sistema. Infatti, anche allo stato attuale, Roma presenta un modello molto frammentato di gestione della destinazione, che non prevede meccanismi di coordinamento e sinergia tra gli *stakeholders*. Lo scopo primario del piano d'azione 2019>2025 è rendere Roma una destinazione eternamente turistica grazie sì al suo passato, ma anche grazie a nuove proposte attrattive e sostenibili, potenziando i prodotti offerti dalla destinazione. Roma intende diversificare maggiormente i prodotti turistici, gestire al meglio la destinazione e la sua promozione, predisponendo una governance pubblico-privata efficiente ed efficace,

supportando le attività imprenditoriali, distribuendo i flussi nello spazio e rendendo la destinazione *green* e *smart* (Turismoroma.it, 2019).

La governance del turismo è affidata a numerosi enti (si veda figura 4.61), tra cui *Zetema Progetto Cultura*, società capitolina che si occupa del settore cultura e in particolare dell'attività di progettazione, manutenzione e conservazione del patrimonio storico-artistico della città di Roma, gestisce servizi culturali e turistici e spazi dedicati allo spettacolo e all'accoglienza turistica, organizzando inoltre mostre ed eventi. Zetema è incaricata ad implementare la strategia di Roma Capitale di potenziare e integrare servizi culturali e turistici (Zetema Progetto Cultura, 2022).

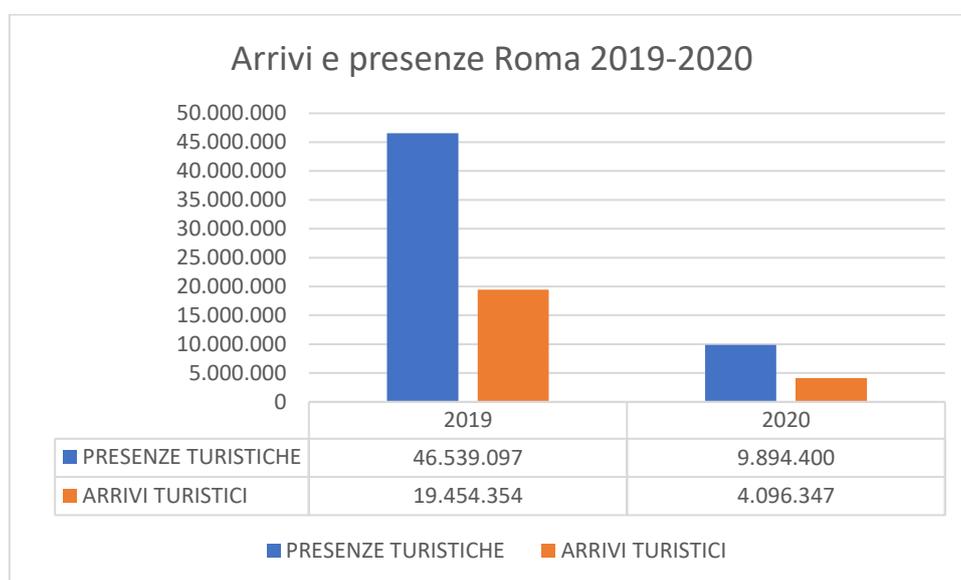


**Figura 4.61** Governance turistica della destinazione "Roma" (Unindustria, 2021)

Roma nel 2020 ha lanciato due nuovi siti (culture.roma.it e romapass.it), il primo che raggruppa tutta la programmazione culturale delle istituzioni di Roma Capitale e il secondo in cui è possibile acquistare il *Roma Pass*, ovvero una card per accedere a numerosi musei e siti archeologici (Unindustria, 2021). Tuttavia, i siti non risultano essere promossi dal sito turistico ufficiale della destinazione.

### Analisi quantitativa: arrivi e presenze turistiche nel triennio 2019-2021

Considerando gli anni che precedono la pandemia, la destinazione ha avuto una crescita costante fino a registrare nel 2019 un record assoluto in termini di volume di presenze e arrivi turistici. Molto probabilmente nel corso del 2020 il trend sarebbe stato analogo se non addirittura crescente, se non fosse per la pandemia da Covid-19 che ha frenato bruscamente la crescita della destinazione (Banca del Fucino, 2021a). Nell'anno segnato dalla pandemia si è registrato, infatti, un calo del -78,7% delle presenze e del -79% degli arrivi turistici (si veda fig. 4.62).

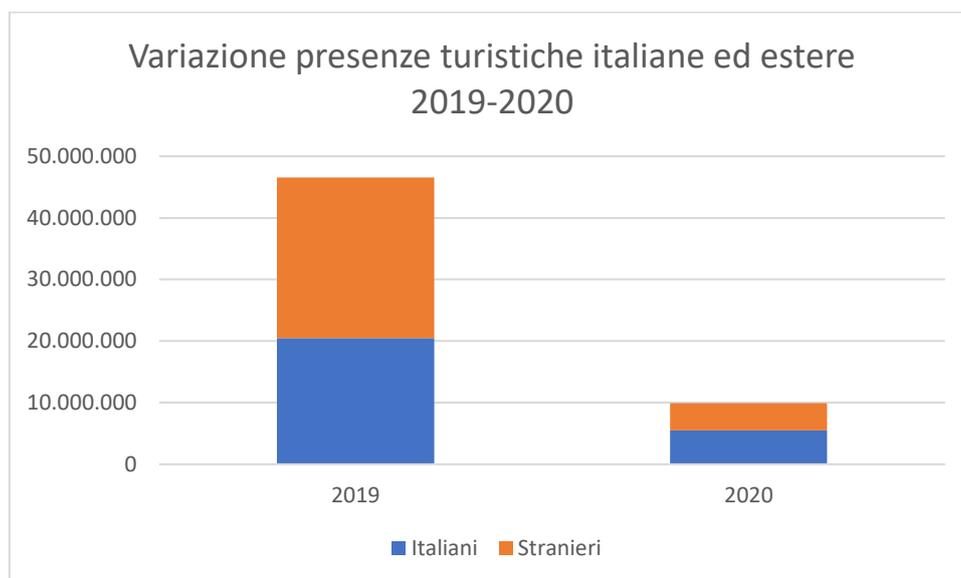


**Figura 4.62** Arrivi e presenze turistiche a Roma 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati del Comune di Roma, 2020)

Il 2021 è caratterizzato da una ripresa debole, sicuramente meno rilevante rispetto a quella registrata da altre destinazioni turistiche. Nei primi mesi si è registrata una continua discesa fino al mese di aprile, nel quale il numero di presenze ha ricominciato a crescere ma sempre in modo contenuto (Banca del Fucino, 2021b). Se la ripresa della mobilità nelle località analizzate precedentemente ha comportato in generale una ripresa dei soggiorni alberghieri più o meno rilevante in base alla realtà presa in considerazione, a Roma non è avvenuto lo stesso fenomeno, come se la città avesse perso attrattività. È anche vero che, in realtà, le presenze estere a Roma sono sempre state superiori rispetto a quelle italiane. Nei primi mesi del 2021, come si sarebbe potuto prevedere, vi è stata un'inversione di rotta, con le presenze di turisti italiani che hanno superato quasi del 50% quelle straniere. Infatti, se le presenze

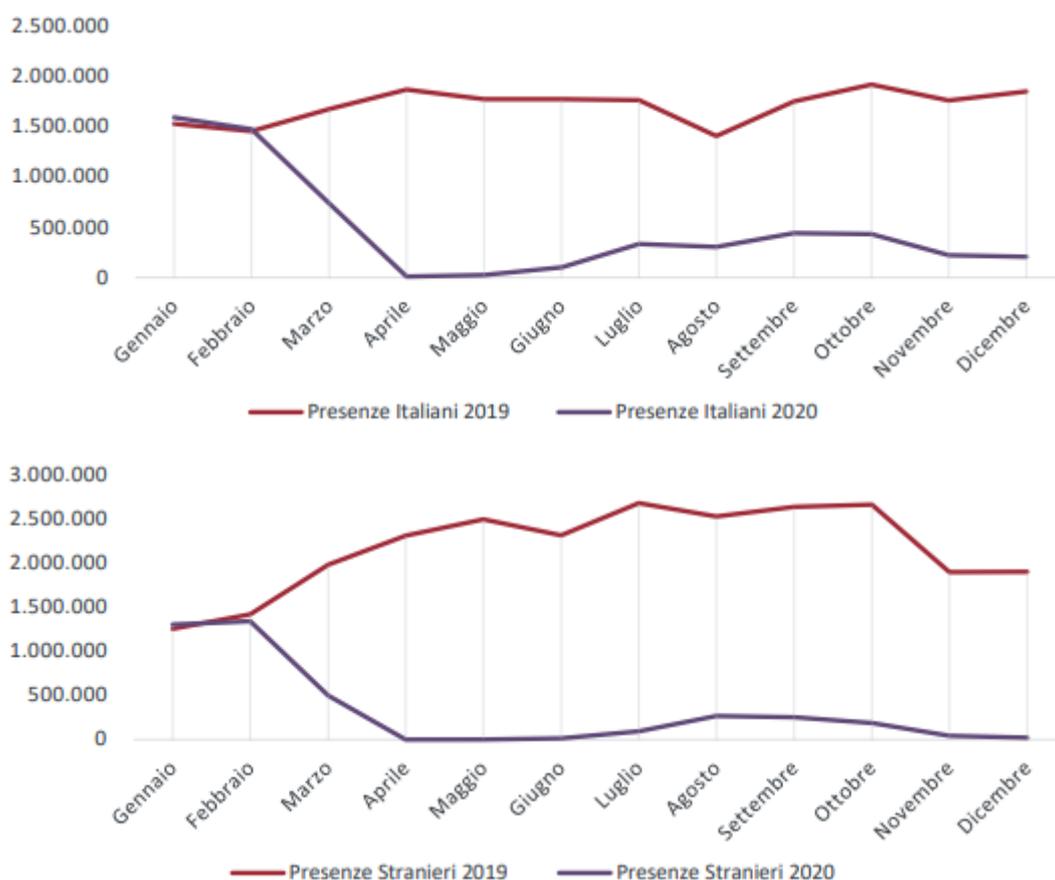
italiane sono cresciute sensibilmente nel corso del 2021, non si può dire altrettanto di quelle estere (Banca del Fucino, 2021b).

Se nel 2019 si sono registrate 26.076.471 presenze straniere, nel 2020 i turisti esteri sono stati solo 4.401.583, con un calo drastico del -84,5%. Nel biennio 2019-2020 le presenze italiane sono passate da 20.462.626 a 5.492.773, con un calo del -73,1%. È evidente quanto vi sia un vero e proprio squilibrio strutturale nelle presenze turistiche, che fino ai primi mesi del 2020 vedevano prevalere quelle straniere, mentre quelle italiane erano in declino già nel periodo pre-Covid. Infatti, nel biennio 2019-2020 le presenze turistiche straniere sono state rispettivamente il 56% e il 44% delle presenze totali. Nel 2020, per la prima volta dopo anni, le presenze italiane superano, anche se lievemente, quelle estere. Nel complesso il calo nella destinazione risulta drastico, ciò è dovuto al mancato recupero delle presenze estere che ha portato di conseguenza ad una ripresa debole del turismo romano (fig. 4.63).



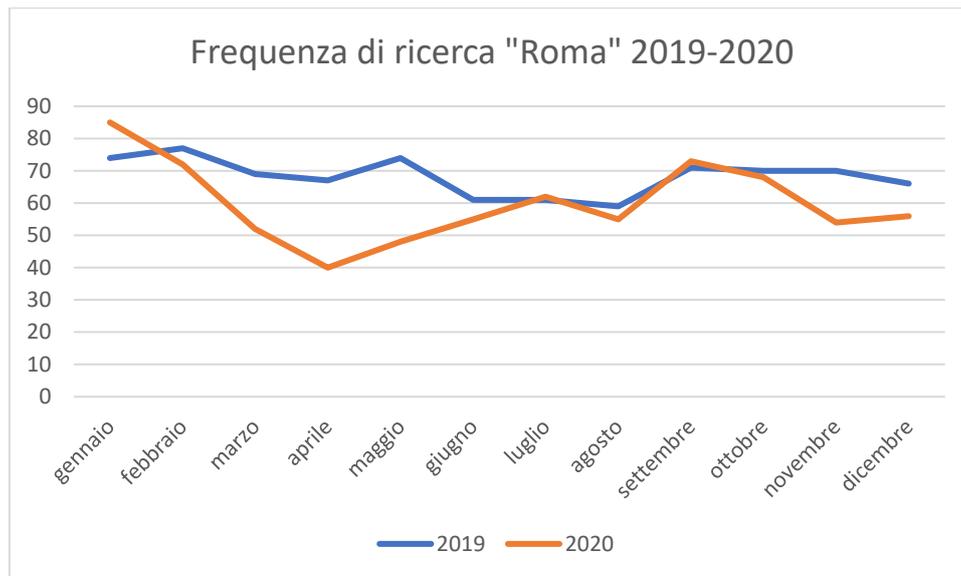
**Figura 4.63** Presenze italiane ed estere a Roma nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati del Comune di Roma, 2021)

Focalizzandosi sui mesi estivi, nonostante la fine della maggior parte delle restrizioni, non si sono ottenuti risultati soddisfacenti, registrando soltanto mezzo milione di arrivi nei mesi di agosto e settembre (fig. 4.64). Le aspettative non sono state superate, dato che è prevalsa tra i turisti la tendenza di associare le città d'arte alle folle di turisti e perciò agli assembramenti di persone. È opportuno considerare, però, che i mesi estivi non sono mai stati quelli con le maggiori presenze turistiche nella destinazione, sebbene fino al 2020 la stagione estiva avesse acquisito via via una valenza sempre più significativa, registrando nei mesi di giugno, luglio e agosto il 27,6% delle presenze turistiche dell'intero 2019 (Banca del Fucino, 2021b).



**Figura 4.64** Confronto presenze turistiche italiane ed estere a Roma nel biennio 2019-2020 (Comune di Roma, 2021)

Osservando la frequenza di ricerca del termine “Roma” nel biennio 2019-2020 (fig. 4.65) si nota in generale un valore di ricerca media inferiore (da 68 nel 2019 a 60 nel 2020). Tuttavia, in alcuni mesi, ovvero luglio e settembre, si registrano valori leggermente più alti rispetto agli stessi mesi del 2019, e in realtà nel periodo luglio-ottobre si assiste ad un generale incremento delle ricerche dopo il calo più evidente dei primi mesi del 2020. È interessante notare che se la minor frequenza di ricerca nei mesi estivi del 2019 corrisponde all’andamento delle presenze turistiche riportato precedentemente nella figura 4.64, dato il minor *appeal* delle mete culturali durante la stagione estiva, l’incremento delle ricerche dal mese di luglio 2020 in poi non trova correlazione in termini quantitativi. Tuttavia, il maggior interesse nel mese di luglio può essere dovuto all’iniziativa *#laculturaincasa* che verrà descritta successivamente, e l’incremento nel mese di settembre è probabilmente legato al riconoscimento dell’aeroporto di Roma Fiumicino come il primo scalo al mondo a ricevere il *COVID-19 5-Star Airport Rating* da *Skytrax*, società internazionale di valutazione degli aeroporti che gli ha attribuito il punteggio massimo per le misure e i protocolli adottati per contrastare il virus (Skytrax, 2020).



**Figura 4.65** Confronto frequenza delle ricerche "Roma" biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Google Trends, 2022)

### *Analisi qualitativa: attività ed iniziative implementate dalla destinazione*

Il sito turistico ufficiale della destinazione Roma Capitale è *Turismoroma.it* che offre informazioni su attrazioni, strutture ricettive, servizi di ristorazione, trasporti pubblici, spettacoli ed eventi. Il sito è gestito da un *team* composto da personale di *Zetema Progetto Cultura* e del *Dipartimento Grandi Eventi, Sport, Turismo e Moda*, che si occupa generalmente di promuovere l'immagine di Roma in tutto il mondo attraverso la partecipazione ad eventi e fiere, tramite la predisposizione di specifiche campagne di comunicazione (Turismoroma.it, 2022).

Analizzando lo sviluppo del sito turistico ufficiale tramite lo strumento *The Wayback Machine*, si può notare che allo scoppio della pandemia la destinazione inizialmente comunica le misure dettate dal governo per il contenimento del diffondersi del virus Covid-19, con la relativa chiusura di tutti gli esercizi turistici. Dal mese di marzo 2020 il sito diffonde con lo slogan *#laculturaincasa* diversi contenuti relativi alla storia della destinazione, alle specialità culinarie, curiosità su negozi storici e angoli nascosti (fig. 4.66). Dopo il primo lancio dell'*hashtag* a marzo, numerosi musei, istituzioni e teatri inizieranno a condividere contenuti e informazioni sulle loro attività tramite lo stesso slogan *#laculturaincasa*. Dal mese di aprile 2020 il portale turistico ufficiale inserisce una nuova sezione sulla homepage, *Social Life*, riportando tutti i post pubblicati nei social network che narrano la città di Roma e il suo patrimonio. Nel mese di luglio la destinazione, per incentivare la ripartenza post Covid-19 ha

avviato un'iniziativa promozionale per sostenere le imprese turistiche attraverso il rilascio del bollino *Roma Safe Tourism*, per individuare e promuovere gli esercizi che rispettano appieno le raccomandazioni e le misure sanitarie. In generale, dal mese di luglio 2020 vengono promossi concerti e spettacoli all'aria aperta nei luoghi della cultura come Circo Massimo, Villa Borghese, insieme a tour serali alternativi specialmente nei Fori Imperiali. Nel mese di settembre 2020, infine, vengono promosse per la prima volta installazioni di arte contemporanea al verde, nelle aree all'aperto di Villa Borghese. L'unico *pass* promosso dalla destinazione è il *Roma Pass* che non costituisce però una novità rispetto al periodo pre-Covid. Il *pass* turistico può essere valido 72 o 48 ore e include l'ingresso a 45 musei e aree archeologiche, comprese le maggiori attrazioni di Roma, quali Colosseo, Galleria Borghese, Circo Massimo (Turismoroma.it, 2022).



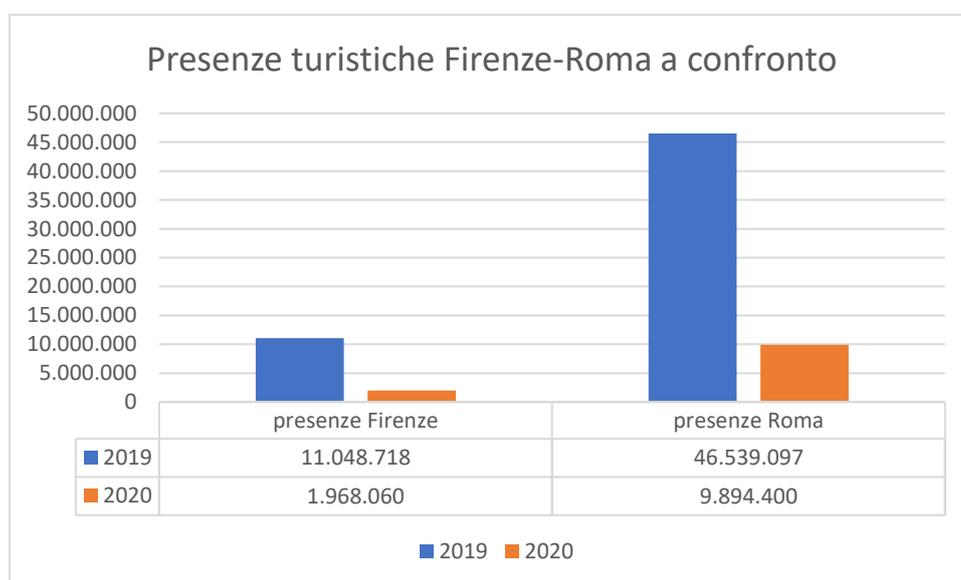
*Figura 4.66* Iniziativa #laculturaincasa (Turismoroma.it, 2022)

#### *4.3.3 Confronto tra le due destinazioni culturali*

Come fatto per le destinazioni montane e balneari, anche nel caso del comparto culturale verranno confrontate le due città d'arte mettendo in pratica il processo di *destination benchmarking* (paragrafo 1.5.1) e utilizzando alcuni indicatori per valutare le rispettive performance. Le analisi qualitative e quantitative di Firenze e Roma hanno fatto emergere alcune somiglianze, ma anche differenze molto marcate, oltre a confermare l'idea iniziale che le città d'arte siano state quelle maggiormente colpite dalla pandemia da Covid-19. Di certo, la crisi pandemica ha messo in risalto la particolare arretratezza del sistema turistico romano, il quale è caratterizzato da una gestione non centralizzata e perciò non indirizzata da nessun attore predominante. Questa mancata organizzazione, a differenza di Firenze, se in questi ultimi anni ha comportato il mancato sfruttamento di tutte le potenzialità della destinazione,

nel periodo Covid ha fatto registrare un calo ancora più marcato, rendendo Roma Capitale la destinazione che ha sofferto maggiormente.

Innanzitutto, da un punto di vista quantitativo, si può notare come la variazione delle presenze turistiche a Roma nel biennio 2019-2020 sia stato più rilevante in termini numerici rispetto a Firenze, ciò è legato al fatto che Roma parte con una base di presenze turistiche decisamente più elevata rispetto a Firenze (fig. 4.67). Tuttavia, in termini percentuali Firenze ha avuto un calo maggiore rispetto a Roma, anche se lievemente, e hanno registrato rispettivamente un -82% e un -79% delle presenze turistiche rispetto al 2019. La variazione negativa analoga nelle due destinazioni è sicuramente legata alla loro valenza di città d'arte che, come già detto, sono state quelle a soffrire maggiormente la crisi da Covid-19 essendo associate nella percezione dei turisti ai luoghi tipicamente sovraffollati in cui il distanziamento fisico non viene rispettato.



**Figura 4.67** Confronto delle presenze turistiche a Firenze e Roma nel biennio 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Toscana e del Comune di Roma, 2020)

Confrontando le due località sulla base della provenienza del bacino di domanda, si può evidenziare quanto entrambe le destinazioni siano dipendenti dal turismo internazionale e la forte contrazione di questa componente ha fatto sì che le città abbiano avuto ripercussioni così negative. Ciononostante, la percentuale di calo di presenze leggermente maggiore a Firenze può essere legata al fatto che la componente estera nel 2019 costituiva ben il 73% della domanda totale; a Roma invece rappresentava il 56%, perciò Firenze è sempre stata, più di Roma, fortemente dipendente dai flussi internazionali. Se nel biennio 2019-2020 le presenze turistiche di Firenze hanno visto prevalere i turisti stranieri, con un grado di internazionalizzazione rispettivamente del 73% e 54%, a Roma nel 2019 sono state maggiori

le presenze estere, nel 2020 quelle italiane, con un grado di internazionalizzazione pari a 56% e 44%.

In generale, però, entrambe le località si sono trovate a dover modificare la loro offerta, ma soprattutto la promozione della destinazione nel suo complesso, per rispondere alle esigenze di una nuova domanda, costituita da turisti prevalentemente italiani. È stata una vera sfida per le città d'arte che hanno dovuto non solo mantenere vivo il desiderio e il ricordo della destinazione nella mente dei turisti esteri, ma anche trovare nuovi modi per riqualificare l'offerta e renderla attrattiva anche per il bacino di domanda nazionale e per il turismo domestico. Come si approfondirà nel corso del confronto, se a Firenze si è visto di più lo sforzo di adattare o addirittura modificare radicalmente il prodotto turistico offerto, a Roma non è stato altrettanto.

Per quanto riguarda la permanenza media, nel 2019 a Firenze risultava essere maggiore rispetto a Roma (rispettivamente 2,7 e 2,4 giorni), ciò può essere legato all'offerta del territorio toscano circostante maggiormente ricco o perlomeno maggiormente promosso dalla stessa destinazione fiorentina. Tuttavia, nel 2020 la permanenza media di Firenze ha subito un decremento (da 2,7 a 2,4 giorni), mentre quella di Roma è rimasta invariata (2,4 giorni in entrambi gli anni).

Calcolando l'indice di utilizzazione lorda dei posti letto specialmente nei mesi estivi, periodo giugno-settembre, si nota un valore medio più alto a Firenze rispetto a Roma (fig. 4.68). Il risultato di occupazione più elevato può essere spiegato dal fatto che i posti letto a Firenze siano decisamente di meno rispetto a Roma e perciò l'indice risulta complessivamente più alto. Nel mese di settembre, mese caratterizzato dal più alto numero di presenze in tutto l'anno 2020 (escluso il periodo gennaio-marzo), Roma ha registrato un tasso di occupazione lordo di solo il 10%. Firenze, invece, nel mese con più presenze turistiche del 2020, ovvero agosto, ha registrato un tasso di occupazione leggermente più alto, del 17%. Tuttavia, nel complesso entrambe le località hanno avuto risultati decisamente inferiori rispetto al periodo pre-pandemia.

2020	Firenze	Roma
giugno	3%	2%
luglio	8%	6%
agosto	17%	9%
settembre	15%	10%
<b>Valore medio</b>	11%	7%

*Figura 4.68* Indice di utilizzazione lorda dei posti letto (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Toscana e del Comune di Roma, 2020)

Per quanto riguarda il tasso di turisticità e la densità turistica che, come affermato precedentemente, misurano il grado di affollamento nella destinazione, si può notare come il tasso di turisticità nei mesi estivi del 2020 sia stato più elevato a Firenze, con un valore più alto nel mese di agosto, mese che ha registrato il più alto numero di presenze turistiche dell'anno (senza contare i mesi di gennaio e febbraio, periodo in cui non vi erano ancora restrizioni nei viaggi e non era iniziato il *lockdown*). Visto che l'indice in questione è calcolato sulla base delle presenze mensili divise per il numero di giorni di ogni mese e successivamente divise per il numero di abitanti, è chiaro che quanto più elevate saranno le presenze turistiche e tanto più alto sarà il risultato dell'indicatore. Infatti, anche a Roma si registra un indice di turisticità più alto nel mese caratterizzato dal più alto numero di presenze, ovvero il mese di settembre (fig. 4.69). Inoltre, nel biennio 2019-2020 Roma subisce un decremento maggiore di tasso di turisticità rispetto a Firenze, ciò è legato al fatto che la variazione di presenze è decisamente superiore in termini numerici.

Tasso di turisticità	Firenze 2020	Roma 2020
giugno	0,4	0,12
luglio	1,1	0,36
agosto	2,3	0,6
settembre	2,1	0,65
<b>Valore medio</b>	1,4	0,43

*Figura 4.69* Tasso di turisticità di Firenze e Roma, anno 2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Regione Toscana e Comune di Roma, 2020)

Osservando invece la densità turistica delle due destinazioni, si evidenziano valori generalmente più alti a Firenze in tutti i mesi estivi presi in considerazione e anche nel valore medio complessivo. Questa differenza può essere spiegata dal fatto che la superficie territoriale della città di Firenze è decisamente meno estesa rispetto a quella di Roma (rispettivamente 102,4 km<sup>2</sup> e 1285 km<sup>2</sup>). Analogamente al tasso di turisticità, il valore della densità turistica sarà più elevato nei mesi che hanno registrato un maggior numero di presenze turistiche, agosto nel caso di Firenze e settembre nel caso di Roma (fig. 4.70).

Densità turistica	Firenze 2020	Roma 2020
giugno	16	2,8
luglio	41,1	7,7
agosto	84,2	12,9
settembre	75,3	13,9
<b>Valore medio</b>	<b>54,15</b>	<b>9,3</b>

**Figura 4.70** Densità turistica di Firenze e Roma, anno 2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Regione Toscana e Comune di Roma, 2020)

Sulla base di queste analisi, si può notare in entrambe le destinazioni un andamento drastico in termini di calo di presenze, arrivi turistici e di tutti gli indicatori calcolati precedentemente. Dal punto di vista qualitativo, si nota una comunicazione e una promozione della destinazione e dei prodotti turistici offerti sicuramente differente. Firenze denota una migliore gestione dell'attività turistica grazie alla specifica organizzazione della Regione Toscana che già dagli anni pre-Covid aveva iniziato a istituire agenzie e piattaforme come *Toscana Promozione Turistica*, *Tuscany Together* e *MAKE* per mettere insieme le forze e le idee di sviluppo di tutti gli *stakeholders* operanti nel territorio, al fine di poter offrire al visitatore una proposta maggiormente integrata e poter di conseguenza agire sulla permanenza media, potenziando gli effetti positivi per tutte le industrie coinvolte, direttamente o indirettamente, nella filiera turistica.

Infatti, già dal 2019, ma sicuramente potenziato dal 2020 in poi, la regione Toscana ha predisposto strategie e piani di comunicazione comuni dando la possibilità di delineare un piano di sviluppo sostenibile della destinazione Firenze, promuovendo al meglio i suoi prodotti turistici e innovandone la composizione, dando l'opportunità ai visitatori di vedere la

destinazione sotto una luce diversa, con la possibilità di svolgere tour culturali all'aperto e di avere accesso ad un'ampia varietà di offerta in particolare presso le perle culturali situate in aree fiorentine interne e meno conosciute. L'organizzazione di *Tuscany Together* e la messa in sinergia di tutti gli *stakeholders* ha permesso di rispondere alle nuove esigenze della domanda affermatesi dal 2020 in poi, legate alla necessità di costruirsi il proprio viaggio, puntando sul cosiddetto *bespoke journey*, un viaggio personalizzato in grado di rispondere ad ogni necessità e desiderio del turista, grazie alla coordinazione e alla collaborazione tra tutti i *provider* dei prodotti turistici dell'area.

Firenze ha creato e promosso un nuovo modo di fruire della cultura, proponendo itinerari di combinazione "cultura-natura" nelle aree fiorentine circostanti o comunque nel centro storico con tour alternativi presso le attrazioni principali, agendo sulla percezione di molti visitatori che le città d'arte siano per forza sinonimo di affollamento. Inoltre, nella destinazione fiorentina sono stati promossi diversi pacchetti a prezzo fisso e con una combinazione di diverse attività per fruire al meglio del territorio.

Data la dipendenza dal bacino di domanda internazionale, Firenze ha compreso l'esigenza di dover adattare la propria offerta per attrarre i flussi nazionali. Perciò, ha iniziato a promuovere iniziative nelle zone interne del comune di Firenze, integrandole con l'offerta classica del centro storico, ripensando in modo radicale il sistema museale tramite la predisposizione di un sistema unilaterale e accentrato. Un esempio è il progetto *Uffizi diffusi* descritto precedentemente che dissemina nel territorio regionale diverse opere come modo per rilanciare i territori e la loro cultura e fornire al pubblico italiano un nuovo incentivo per recarsi presso la destinazione e fruire della cultura in un modo completamente alternativo. Un altro esempio è la citata *Firenze Welcome Card*, uno strumento che sicuramente promuove l'intero territorio fiorentino, comprese le aree interne.

A Roma, invece, si è continuato a promuovere le attrazioni principali, senza predisporre specifici itinerari all'aria aperta o pacchetti organizzati. A differenza di Firenze, il *Roma Pass* descritto precedentemente include l'ingresso ad aree archeologiche in un'area più limitata, non puntando quindi alla promozione del territorio circostante. Inoltre, la destinazione ha fatto leva specialmente sulla componente musicale, organizzando concerti all'aria aperta presso luoghi della cultura, quali Villa Borghese e il Circo Massimo. Inoltre, sebbene vi siano reti di collaborazione informale tra aziende, il sistema di collaborazione pubblico-privato risulta debole, non è presente un organo centrale che ricopra un ruolo di *leadership* nella

gestione della destinazione, che come specificato nel corso dell'analisi non segue delle linee guida comuni né un piano strategico ben definito. Sebbene l'attività promozionale della destinazione venga spesso svolta dagli operatori, le azioni di marketing online rilevate sono scarse, dovuto probabilmente al basso investimento in promozione e marketing. Inoltre, anche in questo ambito manca un'azione di collaborazione tra settore pubblico e privato.

Nella destinazione Firenze è presente un *marketplace* dell'offerta turistica sul sito *Destination Florence*, tramite il quale è possibile prenotare servizi museali, spettacoli, eventi, alloggi, tour guidati ed escursioni. *Destination Florence* è la piattaforma turistica ufficiale che racchiude l'intera offerta turistica fiorentina ed è nata dalla partnership con il Comune di Firenze. Grazie a questo strumento viene data la possibilità al turista attuale o potenziale di crearsi il proprio pacchetto e costruirsi autonomamente la propria vacanza. A Roma, invece, vengono veicolate informazioni sul sito [www.060608.it](http://www.060608.it) che mette insieme diverse proposte relative all'accoglienza, alla cultura e svago, agli eventi e spettacoli e ai trasporti, non dando però la possibilità di acquistare alcun servizio online. Le esperienze e le attività da svolgere a Roma non vengono commercializzate al meglio; sarebbe infatti opportuno utilizzare le nuove tecnologie per predisporre un portale di prenotazione delle esperienze online in modo tale da facilitare la fruizione dell'attività turistica a Roma. Questo è legato al fatto che vi è sicuramente un basso livello di conoscenza da parte del bacino di domanda di attrazioni al di fuori di quelle tradizionali e di conseguenza vi è una scarsa fruizione delle attrattive fuori Roma, componente che avrebbe potuto essere potenziata specialmente nel periodo di pandemia.

I siti ufficiali che promuovono Firenze sono due, *Destination Florence* e *Feel Florence*, entrambi promuovono le attività da fare nella destinazione e il primo, come visto precedentemente, ne commercializza i servizi. Per quanto riguarda la destinazione Roma, invece, la comunicazione è gestita tramite diversi siti, ciò porta non solo ad un disorientamento generale dell'utente, ma anche alla frammentazione degli sforzi degli operatori stessi. Il sito principale è infatti quello analizzato precedentemente, ovvero [Turismoroma.it](http://Turismoroma.it), al quale si aggiungono [060608](http://060608.it), [Romapass.it](http://Romapass.it) e [Culture.roma.it](http://Culture.roma.it). Tuttavia, i siti appaiono scollegati tra loro e non particolarmente integrati.

Come visto nel capitolo 2 affrontando il concetto di *Crisis management*, è ormai chiaro come per una destinazione, allo scoppio di un momento di crisi, specialmente se improvviso come nel caso di una pandemia, sia necessario fare un'analisi interna ed esterna delle risorse a disposizione e adattare i piani strategici predisposti precedentemente per cercare in tutti i

modi di minimizzare gli effetti drastici del momento critico. A differenza di Firenze, a Roma non vi è stato inizialmente un concreto aggiornamento del piano strategico del turismo, fatto che ha sicuramente inasprito le ripercussioni negative della pandemia. Perciò nel costruire una risposta concreta a favore del rilancio di Roma nel post-Covid, la destinazione ha continuato a perseguire gli obiettivi prefissati nel 2019. Roma avrebbe dovuto promuovere un rinnovamento delle politiche turistiche nella città, specialmente in momenti di crisi nei quali diventa spesso necessario rivisitare le proposte per andare incontro alle nuove esigenze dei turisti e alle minacce imposte dall'ambiente di riferimento.

Tra gli obiettivi di medio-lungo termine prefissati dalla destinazione Roma con il piano *Futouroma 2019>2025* vi era infatti la necessità di dotarsi di una governance pubblico-privata efficace ed efficiente, in grado di guidare e delineare lo sviluppo della destinazione. La destinazione ha bisogno di un'agenzia di attrazione territoriale che metta in sinergia tutti gli attori pubblici e privati operanti nella filiera turistica, in modo da poter offrire servizi di prenotazione diretta nello stesso portale, per rendere tutta l'informazione maggiormente accessibile (Banca del Fucino, 2021b). La necessità di dotarsi di un ente centrale che indirizzi lo sviluppo della destinazione, specialmente in questo periodo di crisi da Covid-19, è diventata un'assoluta priorità che ha bisogno di un'urgente risoluzione.

Inoltre, ciò spiega il fatto che durante la fase di ricerca e di analisi della città di Roma sia emersa una carenza di dati. Si conoscono infatti i numeri degli arrivi e delle presenze suddivisi per nazionalità dei turisti, ma non si hanno informazioni relative alle caratteristiche dei turisti stessi, alla loro età, alle motivazioni, alla capacità di spesa, al grado di soddisfazione (Banca del Fucino, 2021c). Firenze, invece, grazie ai report sulle performance dell'ecosistema digitale pubblicati quotidianamente da *Visit Tuscany*, ha a disposizione identikit specifici sui diversi profili dei turisti che costituiscono il bacino di domanda. Le informazioni relative al segmento target sono preziose per delineare e adattare il prodotto turistico offerto al turista attuale o potenziale. Inoltre, a differenza di Firenze, Roma non dispone di un sistema di monitoraggio per valutare il grado di soddisfazione dei turisti, strumento che sarebbe decisamente utile per valutare la performance generale della città e valutarne i possibili cambiamenti.

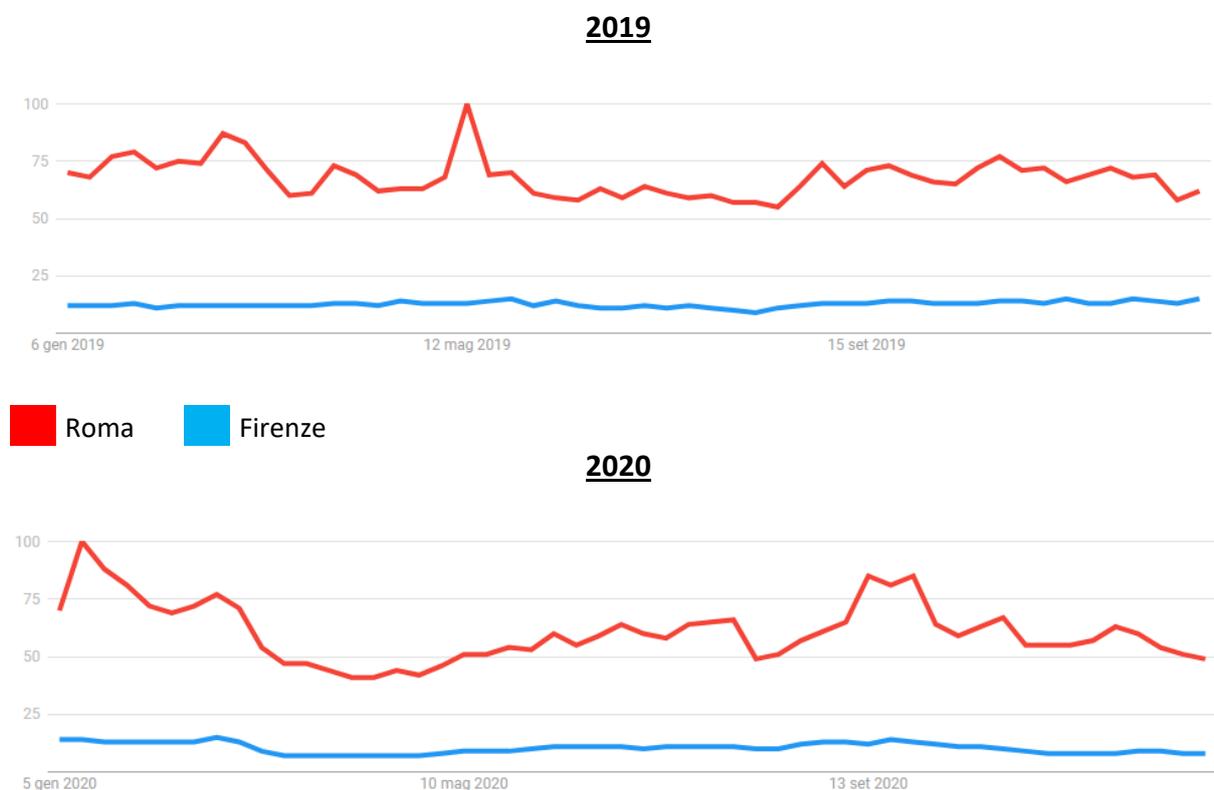
Se Firenze è intervenuta sulla sua offerta turistica creando specifiche proposte di combinazione tra cultura e natura, Roma non ha fatto altrettanto a causa della mancata promozione delle sue aree verdi. Infatti, tra le potenzialità di Roma vi sono i suoi giardini, le riserve naturali e i parchi, che potrebbero di certo essere valorizzati e gestiti adeguatamente

fino a farli diventare vere e proprie attrattive turistiche. La ripresa post-pandemia dev'essere per le destinazioni un'occasione di ripartenza e di riqualificazione dell'offerta turistica nel complesso. Il recupero dev'essere non solo in termini quantitativi, ma anche e soprattutto qualitativi. Roma deve diventare una città da visitare più volte nella vita, perché in grado di offrire esperienze sempre nuove e sorprendenti, oltre alle sue bellezze storiche ed eterne. Roma dovrà quindi affrontare una grande sfida: il brand e l'immagine della destinazione dovranno essere modificati a favore di una destinazione eterna non solo per le attrattive storiche che ospita, ma perché è in grado di rinnovarsi continuamente. A tal fine, i servizi al visitatore dovranno essere migliorati per essere in grado di offrire un'esperienza turistica atta a rispondere alle aspettative dei visitatori e alle loro preferenze diversificate. Una problematica rilevante a livello strutturale è proprio quella legata al fatto che l'informazione data sulla destinazione si concentri sulle grandi attrazioni, quali Colosseo, Fontana di Trevi, ovvero luoghi già ampiamente affollati. Diventa difficile in uno scenario di questo tipo offrire prodotti turistici che facciano leva su attrazioni meno note per richiamare l'attenzione del bacino di domanda (Banca del Fucino, 2021c).

Applicando i modelli di gestione della destinazione descritti nel capitolo 1.2, è evidente quanto a Roma venga adottato un approccio di tipo *community*, dove non è presente un soggetto di governo riconosciuto e dominante che indirizzi le azioni di tutti gli attori all'interno del territorio, ma anzi ogni operatore agisce e opera in completa autonomia senza adottare una visione sistemica. Vi sono sicuramente relazioni tra i diversi *stakeholders*, ma tali relazioni non sono formalizzate. A Firenze, invece, l'approccio adottato è di tipo *corporative*, caratterizzato da un soggetto centrale che detta le linee strategiche da seguire nello sviluppo del sistema, in modo tale che ogni attore segua un piano d'azione unico e coordinato. L'azione del *key player* che indirizza la gestione della destinazione è amplificata grazie alla stretta interdipendenza che esiste tra gli attori stessi. Applicando le tipologie di network descritte nel capitolo 2.3.1 alle due destinazioni prese in analisi, si può individuare a Firenze una forma reticolare con centro di gravità singolo (si veda network n°3 della figura 2.5), ovvero caratterizzata da un soggetto in posizione centrale (Toscana Promozione Turistica) che controlla numerosi *stakeholders* a loro volta fittamente collegati tra loro. Nel caso di Roma, invece, risulta difficile attribuire una forma reticolare specifica, in quanto tutte prevedono la presenza di un'entità centrale che indirizza e controlla un insieme di attori. Nella destinazione, infatti, non si riesce

ad individuare con precisione un'unica entità centrale, ma la governance del territorio, seppur poco pianificata strategicamente, è affidata ad una collettività di attori diversi, quali il Comune di Roma, il Dipartimento Turismo, Formazione Professionale e Lavoro, il Dipartimento delle attività culturali di Roma Capitale, la Sovrintendenza Capitolina e Zetema Progetto Cultura, che non sembrano intrattenere tra di essi rapporti stretti e formalizzati.

Infine, confrontando le ricerche di Google Trends nel corso del biennio 2019-2020 (fig. 4.71), si può notare innanzitutto una frequenza di ricerca più elevata a Roma, data la sua maggiore affermazione nel panorama nazionale e internazionale. Infatti, la media di ricerca risulta sempre più elevata rispetto a Firenze: nel 2019 registrano rispettivamente una media di 68 e 13 ricerche, per poi passare nel 2020 a 61 e 10. Entrambe le località hanno avuto quindi un decremento nelle ricerche, dovuto sicuramente alla loro qualità di "città d'arte" e alla propensione dei visitatori a prediligere altre tipologie di destinazioni, quali quelle balneari e montane. In particolare, si segnala che il picco di ricerche raggiunto a Roma nel mese di maggio 2019 è dovuto alla 76° edizione degli Internazionali d'Italia, ovvero un torneo di tennis che è stato giocato a Roma.



**Figura 4.71** Confronto frequenza delle ricerche "Firenze" e "Roma" 2019-2020 (Google Trends, 2022)

In sintesi, le analisi qualitative e quantitative condotte, insieme ai risultati ottenuti dagli indici utilizzati per studiare la performance delle due destinazioni culturali prese in considerazione, hanno fatto emergere le problematiche esistenti già dalla fase pre-pandemica specialmente a Roma, che necessita di una strategia di riposizionamento di medio-lungo periodo che faccia leva sull'innovazione, digitalizzazione, sostenibilità e sull'offerta di un prodotto turistico diversificato. Firenze, al contrario, ha prontamente reagito alla crisi del settore offrendo un prodotto turistico più completo, frutto dell'integrazione di tutte le componenti presenti nella destinazione per rispondere al meglio alle esigenze della domanda di continuare a fruire della cultura, ma in modo completamente diverso rispetto a come si faceva nel periodo pre-pandemico. Ciò è stato possibile grazie alle linee guida predisposte *da Tuscany Together* per la collaborazione operativa tra i principali soggetti partecipanti alla governance turistica del territorio, adottando una programmazione condivisa e contando su un'azione coordinata tra tutti gli *stakeholders*, ognuno dei quali ha continuato a perseguire la propria mission, ma adottando una strategia condivisa a livello regionale (per una sintesi complessiva dell'analisi di Firenze e Roma si vedano figure 4.72 e figure 4.73).

<b>Indicatori</b>	<b>Firenze 2019</b>	<b>Firenze 2020</b>	<b>Roma 2019</b>	<b>Roma 2020</b>
Presenze turistiche	11.048.718	1.968.060	46.539.097	9.894.400
Arrivi turistici	4.025.355	814.312	19.454.534	4.096.347
Permanenza media	2,7	2,4	2,4	2,4
Utilizzazione lorda dei posti letto	59%	11%	75%	16%
Grado di internazionalizzazione	73%	54%	56%	44%
Tasso di turisticità	30,1	5,3	16,5	3,5
Densità turistica	107.897	19.219	36.217	7.700

**Figura 4.72** Tabella riassuntiva confronto analisi quantitativa Firenze-Roma 2019-2020 (fonte: elaborazione personale su dati della Regione Toscana e del Comune di Roma, 2020)

Strategie implementate (2020)	Firenze	Roma
Piano di promozione condiviso a livello regionale	x	
Commercializzazione dei servizi tramite sito turistico ufficiale	x	
Piattaforma per gli <i>stakeholders</i>	x	
Aggiornamento del piano di gestione della destinazione e degli obiettivi	x	
Coinvolgimento dei cittadini nel rilancio della destinazione	x	
Pacchetti turistici	x	
Rilascio di un "bollino" alle destinazioni sicure		x
Buoni sconti e agevolazioni sui servizi	x	x
Rinnovo dell'offerta turistica a favore di una nuova fruizione culturale	x	
Sito ufficiale come vetrina della attività possibili nella destinazione	x	x
Piano di comunicazione condiviso tra tutti gli <i>stakeholders</i> locali	x	
Promozione del binomio cultura-natura	x	
Iniziative rivolte ai cittadini	x	
Condivisione sul sito turistico ufficiale di post pubblicati dagli utenti	x	x
Integrazione tra l'offerta del centro storico e quella delle aree secondarie	x	
Predisposizione di un modello di gestione della destinazione	x	
Diffusione di contenuti virtuali sul patrimonio artistico-culturale	x	x
Proposte di fruizione della cultura all'aria aperta	x	x
Potenziamento della promozione verso il mercato italiano	x	
Sistema museale centralizzato	x	
Collaborazione tra settore pubblico e privato	x	
Ente centralizzato che indirizza lo sviluppo della destinazione	x	
Osservatorio regionale che fornisce studi e analisi sulla domanda	x	

**Figura 4.73** Tabella riassuntiva confronto analisi qualitativa Firenze-Roma, anno 2020 (fonte: elaborazione personale su dati di Feel Florence e Turismoroma.it, 2022)



## CAPITOLO 5

### Strategie per il rilancio delle destinazioni turistiche

#### 5.1 L'importanza del *destination crisis management*: prevenire la crisi per minimizzarne gli impatti

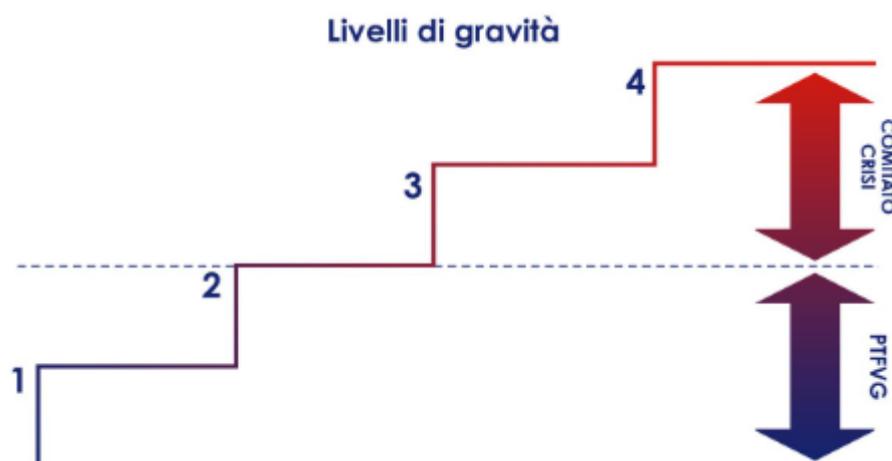
Come ampiamente discusso nel paragrafo 2.2 affrontando il concetto di *crisis management*, lo scopo di una pianificazione organizzata in momenti di crisi è quello di minimizzare gli impatti negativi del momento critico sulla destinazione e in particolare sugli *stakeholders* coinvolti nell'intera filiera turistica (Coombs, 2019). Le DMO hanno un ruolo fondamentale nel processo di *destination crisis management* in quanto sono incaricate a coordinare la co-creazione di piani d'azione di breve, medio e lungo periodo e implementare efficaci strategie di comunicazione per favorire il rilancio delle destinazioni, promuovendo le misure intraprese per godere del turismo in piena sicurezza. Il cosiddetto *crisis planning* è di fondamentale importanza in un settore come quello turistico, caratterizzato da una forte vulnerabilità e sensibilità alle crisi di ogni tipo, alle quali è necessario saper rispondere prontamente con strategie e piani d'azione per assistere in primis i turisti, rispondendo alle loro nuove esigenze, per ridurre gli effetti negativi in termini di *revenue* e di immagine della destinazione, per aumentare la competitività delle organizzazioni, per assicurare i visitatori attuali o potenziali e intervenire sul ripristino della fiducia del bacino di domanda (Pennington Gray e Pizam, 2011).

Come affermato nel corso del capitolo 2, è opportuno adottare un approccio proattivo all'evento critico; infatti, le fasi di prevenzione e preparazione illustrate nel *Crisis Management Model* (paragrafo 2.2), costituiscono la gestione proattiva all'evento e in particolare si basano sull'idea di agire tempestivamente per prevenire la crisi o per prevenirne perlomeno i suoi potenziali impatti. È perciò necessario adottare un piano di gestione condiviso da tutti gli *stakeholders* prima che la crisi si verifichi, per avere una panoramica di quale possano essere le minacce e affrontarle di conseguenza con una solida preparazione.

Infatti, per un'adeguata gestione dell'evento critico è necessaria una pianificazione anticipata basata sulle esperienze passate, un forte allineamento tra il settore pubblico e privato, coinvolgendo così tutti gli operatori turistici e predisponendo un piano di comunicazione

coordinato e condiviso. Affinché possa essere predisposto un piano d'azione pre-crisi comune, è necessario che dopo ogni momento critico l'ente di gestione centrale della destinazione, insieme a tutti gli attori coinvolti all'interno dei suoi confini, si riuniscano e mettano in atto un processo di revisione delle strategie adottate durante gli eventi critici passati per trarre insegnamenti e *best practices* da poter prendere come esempio di *modus operandi* in un futuro, se si dovessero verificare altre crisi. È chiaro, però, che il bagaglio di esperienze accumulate negli anni debba essere adattato ad ogni momento critico preso in analisi.

Un esempio di *crisis management* organizzato anticipatamente è il già citato *Crisis Management PromoTurismoFVG* (fig. 5.1), che prevede la creazione di un comitato di crisi, un gruppo di lavoro interno all'ente di promozione *PromoTurismoFVG* incaricato di fronteggiare crisi suddivise per livelli di criticità (dal 1° al 4° livello). In base al livello dell'evento critico e a quanto questo possa compromettere l'immagine della destinazione e i flussi turistici viene costituito il comitato per la crisi che garantisce l'interscambio di informazioni tra gli attori e attiva procedure operative con l'obiettivo di far fronte al momento critico (PromoTurismo FVG, 2020b).

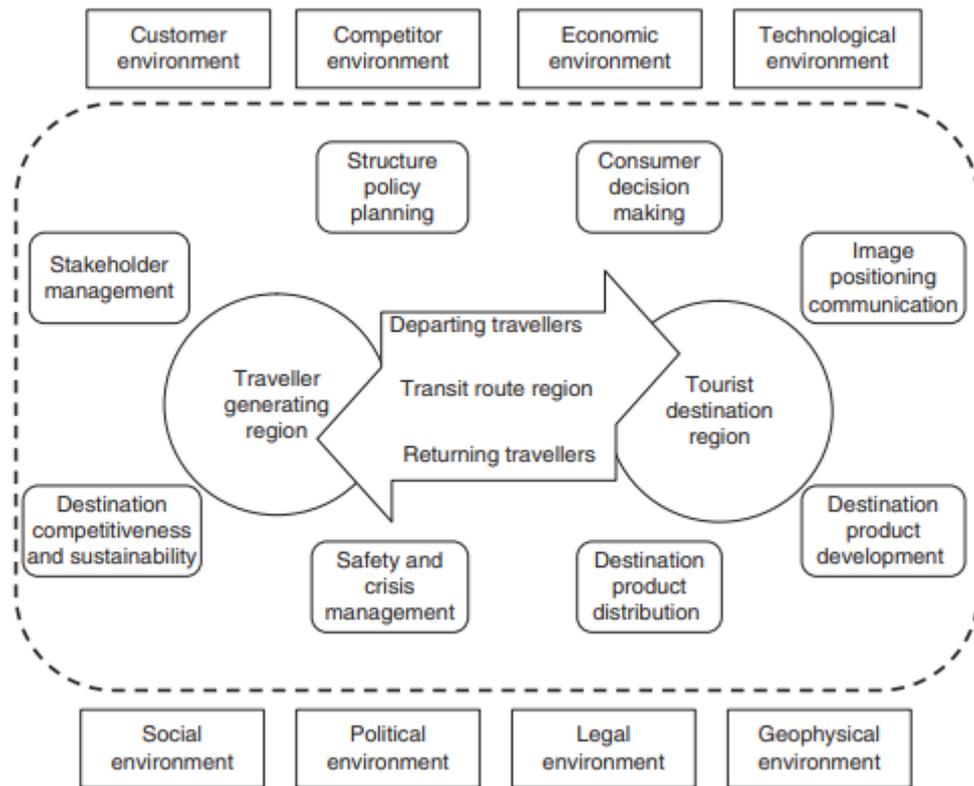


**Figura 5.1** Esempio di *crisis management* e costituzione del comitato per la crisi (PromoTurismo FVG, 2022b)

## 5.2 Il ruolo del *destination marketing* nel rilancio di una destinazione turistica

Si è discusso nel corso dei primi capitoli dell'importanza della presenza di un organo centrale, come per esempio una DMO, che indirizzi lo sviluppo e l'attività di una destinazione turistica, dettandone l'orientamento e le linee guida da seguire. È stato anche sottolineato,

specialmente nel paragrafo 3.4, quanto con l'avvento della pandemia si stia accelerando, in alcuni casi, il processo evolutivo verso il concetto di *Destination Management e Marketing Organization* (DM&MO), che non assegna più alla DMO come compito principale la mera accoglienza e promozione turistica, bensì adotta un approccio sistemico integrando le componenti della gestione a quelle del marketing. Infatti, le organizzazioni centrali devono delineare l'organizzazione turistica territoriale e in particolare realizzare una vera e propria politica di prodotto, trasformando le risorse aventi a disposizione in prodotti turistici da proporre al segmento target, coinvolgendo tutti gli attori disposti a declinare la propria offerta secondo l'orientamento previsto dal progetto territoriale predisposto dall'alto (Franch, 2010). Come accennato nei capitoli precedenti, il marketing e la promozione di un territorio sono alla base dell'attrattività che la destinazione turistica genera. Il *destination marketing e management*, in particolare, funge da vero collegamento strategico tra la destinazione e i suoi diversi mercati target e può essere definito come un approccio *visitor-centred* allo sviluppo economico e culturale della destinazione. Esso integra e bilancia gli interessi di tutte le componenti del sistema turistico che, come illustrato dal *framework di Leiper* (paragrafo 1.1), è costituito dagli elementi geografici (quali regione di generazione, destinazione e transito), dai turisti e dalle imprese e organizzazioni che contribuiscono a creare e promuovere il prodotto turistico. L'approccio del *DM&MO* mette insieme gli interessi di tutti (fig. 5.2), intervenendo sul processo di *decision making* del turista, agendo sui principi di posizionamento e di immagine della destinazione, sulle strategie per la gestione coordinata di tutti gli *stakeholders* e per la gestione della competitività e la sostenibilità della destinazione, stabilendo principi e linee guida da seguire anche in caso di crisi, disastri naturali ed eventi che minaccino l'attività tipica della destinazione (Wang, 2011).



**Figura 5.2** Integrazione del framework di Leiper con le attività di destination marketing (Wang, 2011)

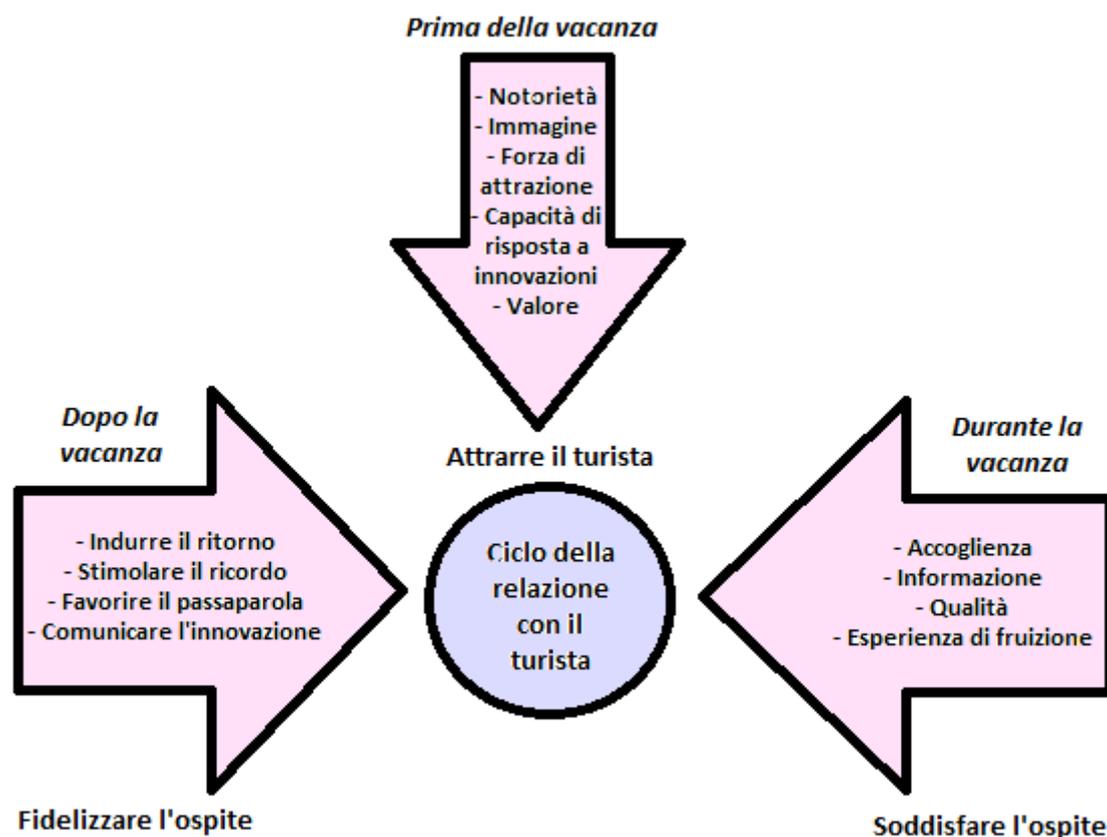
Il *destination marketing* è l'attività operativa della gestione della destinazione, è un processo gestionale a capo della DMO o delle imprese turistiche della stessa destinazione che punta a definire un target specifico, sulla base del quale si stabilisce una determinata comunicazione, allo scopo di intervenire sui bisogni dei visitatori, influenzando le loro motivazioni e desideri, formulando e adattando il prodotto turistico in base alle loro aspettative, con lo scopo di raggiungere il livello di soddisfazione massimo. Il focus del *destination marketing* subisce un'evoluzione: dalla promozione essenziale delle sole destinazioni turistiche al coinvolgimento degli stessi consumatori e delle esperienze da loro vissute nella creazione diretta del prodotto turistico. In quest'ultimo caso, i consumatori diventano parte attiva della definizione della destinazione turistica, contribuendo a definire il prodotto turistico e ricoprendo un ruolo rilevante nella promozione e commercializzazione della destinazione stessa (Pennington Gray e Pizam, 2011).

Infatti, grazie ai casi studio analizzati, è possibile notare che quasi tutte le destinazioni turistiche, specialmente in un momento di crisi come quello delineato dalla pandemia da Covid-19, hanno continuato a promuovere le proprie attrattive tramite i rispettivi siti turistici ufficiali, cercando di attirare gli utenti con promozioni, curiosità, attività alternative da poter

fare nelle rispettive località. Alcune di esse, come Lignano Sabbiadoro, Firenze, Roma, hanno perfino coinvolto i visitatori nella comunicazione e promozione della destinazione, predisponendo apposite sezioni sulla *homepage* per dare la possibilità agli utenti di condividere pubblicazioni con idee, impressioni, esperienze sulla loro vacanza, rendendo così i turisti i protagonisti in prima linea nella definizione della destinazione.

Il marketing, in special modo quello digitale, è stato uno strumento fondamentale per le destinazioni, che hanno potuto continuare a promuovere il proprio patrimonio tramite tour virtuali e allo stesso tempo continuare a commercializzare i propri servizi grazie alla predisposizione di piattaforme integrate di marketplace dell'offerta turistica complessiva. Il *destination marketing* ha contribuito allo sviluppo delle destinazioni, rendendole più popolari e riconoscibili, con uno specifico posizionamento nelle mappe cognitive dei consumatori, preferibilmente positivo e competitivo, grazie alla comunicazione di un territorio integrato, coordinato e sicuro nelle misure che ha adottato per contrastare l'emergenza (Wang, 2011).

Il *destination marketing* regola la relazione tra destinazione e turista in tutte le fasi del viaggio, il quale inizia a partire dalla fase di ricerca e informazione, per poi continuare con il viaggio vero e proprio e finire con il post-vacanza, nel quale rimane il ricordo più o meno positivo dell'esperienza di viaggio e soggiorno vissuta (fig. 5.3). Nella prima fase, ovvero prima della vacanza, il *destination marketing* mira a influenzare la scelta della destinazione, comunicandone le attrattive, il valore e la capacità di soddisfacimento degli specifici bisogni del turista; nella seconda fase, durante la vacanza, vengono ottimizzate e potenziate le attività di informazione, accoglienza e fruizione delle risorse disponibili nella destinazione, intervenendo sulla qualità del prodotto turistico offerto al fine di soddisfare appieno il turista; nella terza fase, ovvero nel post-vacanza, il *destination marketing* punta a fidelizzare i visitatori tramite la predisposizione di adeguate politiche di *Customer relationship management* (Franch, 2010). In un momento emergenziale come quello dovuto alla pandemia da Covid-19, diventa ancora più essenziale per le destinazioni valorizzare la propria forza attrattiva basata sulla garanzia del pieno rispetto di tutte le misure anti-contagio, al fine di attrarre sempre più visitatori, assisterli durante la fruizione del prodotto turistico e inducendo il ritorno tramite la comunicazione dell'innovazione della proposta turistica.



*Figura 5.3* Intervento del destination marketing in tutte le fasi del viaggio del turista (Franch, 2010)

### 5.2.1 Strategie condivise during-lockdown e post-lockdown

Come dedotto dalle analisi dei casi studio presentate nel capitolo 4, la componente digitale ha avuto un ruolo decisamente importante nel rilancio delle destinazioni turistiche. Queste, infatti, hanno continuato a promuoversi sempre più tramite il marketing digitale che include strumenti quali siti web, blog, social media, app mobili e altre tecnologie. Se già nel periodo pre-crisi il *digital marketing* era presente nella promozione e comunicazione del territorio, con l'avvento della pandemia ha acquisito un ruolo ancora più rilevante. Se le strategie implementate sono state di certo diverse in base al comparto turistico e alle specifiche destinazioni prese in analisi, in generale si possono individuare gli orientamenti di alcune linee strategiche comuni adottate da tutte le tipologie di località. Le strategie utilizzate durante e nel post-lockdown sono diverse, le prime sono quelle implementate nel periodo di marzo-maggio 2020, nel quale la maggior parte delle destinazioni globali si trovavano in una fase di completo *lockdown* data la moltitudine di restrizioni imposte; le seconde sono state implementate nel periodo giugno-agosto 2020, mesi caratterizzati da un tentativo di ritorno

alla normalità a favore di una riapertura degli esercizi turistici e di un rilancio complessivo delle destinazioni (fig. 5.4).



*Figura 5.4 Strategie utilizzate durante e post-lockdown (Ketter e Avraham, 2021)*

Nella fase di lockdown le strategie hanno puntato a suscitare speranza, unione, ispirazione, desiderio e nostalgia. Durante questa fase i *destination marketers* promettono un ritorno futuro alla normalità e assicurano i visitatori sul fatto che presto si potrà tornare a viaggiare e a vivere esperienze ancora più complete. La stessa *Organizzazione mondiale del turismo* (OMT) in questa fase ha diffuso il messaggio “*Staying home today means traveling tomorrow*” e molte destinazioni hanno riproposto lo stesso slogan nelle loro campagne di comunicazione. Con il diffondersi dell’epidemia i marketers hanno dovuto trovare un equilibrio tra incoraggiare i visitatori a stare a casa e continuare a promuovere allo stesso tempo le destinazioni, mantenendo vivo il desiderio dei turisti di recarsi presso le località una volta finito lo stato emergenziale. Un ulteriore valore comunicato dalle destinazioni in questa fase è stata l’unione, nel senso di condivisione comune del momento critico e della necessità di superarlo insieme. Un chiaro esempio di questa strategia è il messaggio lanciato dal Messico “*This world presents us with a new challenge. Today we need to see each other as one, we need to overcome this problem together, celebrate life together*”. Un altro esempio di *empowerment*, in particolar modo dei cittadini, si è notato nel caso di Firenze, destinazione nella quale è stato avviato un progetto di creazione partecipata della strategia di rilancio del territorio, con un coinvolgimento attivo degli stessi abitanti, componente che crea un senso di comunità che si è dimostrato essere efficace anche nella gestione di crisi passate. Inoltre, le emozioni suscitate dai *destination marketers* possono essere legate alla nostalgia e al desiderio di recarsi nuovamente presso la destinazione, specialmente per incentivare l’arrivo dei cosiddetti *repeat tourists*, stimolando i ricordi delle visite passate, come nel caso della

Spagna che ha utilizzato lo slogan “*Savoring moments together, the best moments... Knowing that whatever happens, your home is always waiting for you*” (Ketter e Avraham, 2021).

Durante la fase di *post-lockdown* sono state implementate strategie atte a ricevere e accogliere nuovamente i turisti, promuovendo il carattere di *safe destinations* e proponendo nuove esperienze rigeneranti. Nel mese di maggio 2020, come visto generalmente dai casi studio analizzati, le destinazioni hanno iniziato a presentare le loro proposte in vista del 15 giugno 2020, quando esse hanno potuto accogliere nuovamente i turisti. I contenuti predisposti dai *destination marketers* sono volti a convincere i visitatori a ritornare verso le destinazioni, con messaggi quali “*Welcome back – We missed you*” per comunicare il tentativo di ritorno alla normalità. La seconda strategia si basa sulla comunicazione di una destinazione sicura che ha preso le misure necessarie per garantire un rientro in piena sicurezza. Un esempio è la destinazione balneare Lignano Sabbiadoro, analizzata nel paragrafo 4.2, che poco prima della riapertura di giugno 2020 ha aperto un forum sul sito turistico ufficiale per promuovere la ripartenza della località e comunicare l’adozione di misure addirittura più stringenti rispetto a quelle imposte dal *Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri* (per esempio il distanziamento tra ombrelloni più elevato). Queste iniziative sono atte ad enfatizzare la sicurezza della destinazione e il mancato rischio della fruizione turistica, al fine di ripristinare la fiducia nei visitatori attuali o potenziali. L’ultima tendenza individuata nella maggior parte delle destinazioni globali è la proposta di nuove esperienze particolarmente rigeneranti, tramite la predisposizione di pacchetti di soggiorno ed esperienze che offrano al turista la possibilità di staccare completamente la spina. Un esempio sono le esperienze rigeneranti offerte a Cortina d’Ampezzo, che combinano passeggiate e trekking con la pratica dello yoga e della meditazione. Tramite queste attività le destinazioni cercano di andare incontro ai nuovi bisogni dei turisti, quali quelli legate al benessere psicofisico, provando ad anticipare le esigenze e associare alle destinazioni emozioni e sensazioni positive che stimolino ancora di più i turisti a recarvisi (Ketter e Avraham, 2021).

### 5.3 *Best practices* nella gestione della crisi

Come già specificato precedentemente, tutti i dati e le informazioni ricavate dalle analisi delle destinazioni descritte nel capitolo 4 verranno utilizzati come base per trarre delle conclusioni e ricavare degli esempi di *modus operandi* da prendere come riferimento per affrontare una

potenziale crisi futura. In primo luogo, verrà effettuata un'analisi di confronto delle strategie implementate dai diversi comparti turistici per fronteggiare l'emergenza Covid-19, delineando le strategie comuni e quelle differenti (fig. 5.5). Dopodiché dalle *best practices* si sono tratti dei suggerimenti, ovvero particolari strategie e iniziative che gli *stakeholders* potrebbero implementare per gestire al meglio il momento critico, registrando cali non particolarmente drastici e performance ottimali (fig. 5.10).

Come si può notare dalla tabella riassuntiva della figura 5.5, l'unica strategia condivisa da tutte le destinazioni analizzate appartenenti al comparto montano, balneare e culturale, è stata la condivisione di contenuti riguardanti la destinazione tramite i rispettivi *social network* e i portali turistici di destinazione, al fine di promuovere la destinazione e mantenere vivo il desiderio del turista di recarvisi. Inoltre, tra le iniziative adottate da tutti e tre i comparti, sebbene non tutte le località prese in analisi le abbiano messe in atto, vi è la predisposizione di pacchetti combinati di soggiorno ed esperienze, la proposta sul portale della destinazione di tutte le attività possibili oltre a quella tipica della località, la personalizzazione del viaggio del turista, il quale ha libera scelta nel combinare le esperienze che preferisce vivere nella meta, mettendo insieme comparti e attività differenti.

Inoltre, nel momento dello scoppio della crisi sono state rese operative piattaforme digitali atte a incoraggiare la collaborazione tra *stakeholders*, al capo dei quali vi è, fatta eccezione per la destinazione Roma, un ente centrale che indirizza lo sviluppo della destinazione. Di grande rilevanza per incentivare i flussi turistici è la configurazione del portale della destinazione come vero e proprio *marketplace* dell'offerta turistica in termini di servizi offerti e di strutture ricettive prenotabili online. Tuttavia, solo le destinazioni appartenenti ai comparti montano e balneare danno la possibilità agli utenti di prenotare direttamente dal portale della destinazione. Al contrario, specialmente le destinazioni culturali iniziano a vendere online sempre più servizi, al fine di evitare gli assembramenti tipici delle città d'arte e rendere così la fruizione turistica più sicura. È interessante notare che soprattutto il comparto culturale (rappresentato da Firenze e Roma) ha dato spazio ai turisti di condividere le loro esperienze presso la destinazione. Solo il comparto balneare, poco prima della riapertura, ha promosso le misure di contenimento del contagio intraprese, probabilmente per intervenire sulla percezione di affollamento tipicamente associata ai litorali italiani. Infine, è evidente in tutti i comparti l'esigenza di aggiornare la pianificazione delineata nel periodo pre-Covid, a favore di una revisione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine (fig. 5.5).

	Cortina d'Ampezzo	Sappada	Lignano Sabbiadoro	Riccione	Firenze	Roma
Promozioni su soggiorni		X			X	
Buoni sconto e agevolazioni su altri servizi		X			X	X
Piattaforma per <i>stakeholders</i>	X	X	X		X	
Condivisione di contenuti sulla destinazione tramite <i>social network</i> e sito turistico ufficiale	X	X	X	X	X	X
Pacchetti di soggiorno ed esperienze		X	X		X	
App a sostegno della fruizione turistica	X				X	
Prenotazione della struttura ricettiva tramite sito ufficiale della destinazione	X	X	X	X		
Sito turistico che presenta la varietà di attività possibili nella destinazione oltre a quella tipica	X	X	X	X	X	
Comunicazione delle misure di contenimento del contagio intraprese			X	X		
Presenza di un organo di gestione centralizzato che indirizza lo sviluppo della destinazione	X	X	X	X	X	
Pacchetti personalizzabili dal turista che può integrare esperienze sportive, naturali, storiche, enogastronomiche		X	X		X	
Iniziative verso cittadini e turisti nazionali		X		X	X	
Integrazione di comparti diversi		X	X	X	X	
Comitato di <i>Crisis management</i> a livello regionale		X	X			
Portale monoprodotto montano/balneare/culturale a livello regionale	X	X	X			
Cancellazione gratuita o voucher in caso di disdetta prenotazione ombrellone/skipass/servizi	X	X	X	X		
Condivisione delle esperienze dei turisti sul sito turistico ufficiale			X		X	X
Webcam Meteo	X	X	X			
Aggiornamento del piano di gestione della destinazione e dei suoi obiettivi	X	X	X	X	X	
Coinvolgimento dei cittadini nel rilancio della destinazione					X	

**Figura 5.5** Iniziative e strategie intraprese dai diversi comparti (fonte: elaborazione personale su dati di Cortina Marketing, 2022; Sappada Dolomiti Turismo, 2022; Lignanosabbiadoro.it, 2022; Riccione.it, 2022; Feel Florence, 2022; Turismoroma.it, 2022)

Come affermato nel corso del capitolo 2, descrivendo il *Crisis Management Model* (paragrafo 2.2), in concomitanza con lo scoppio di una crisi le organizzazioni sono chiamate a formulare una risposta concreta all'emergenza, al fine di definire il turismo del futuro nella destinazione. Il 28 maggio 2020 l'*Organizzazione Mondiale del Turismo* ha reso note le *Guidelines to restart tourism* per aiutare le imprese turistiche e le destinazioni nel loro complesso a formulare una risposta concreta alla crisi (fig. 5.6). Le *Global Guidelines* sono atte a orientare la pianificazione e gestione di attività legate all'ospitalità, al trasporto aereo, ai tour operator e agenzie di viaggio, ai *meetings* ed eventi, alle attrazioni e parchi tematici, alle destinazioni.

In sintesi, tra le azioni suggerite per la pianificazione delle destinazioni vi è introdurre e adattare costantemente i processi e le procedure sulla base dello stadio dell'emergenza sanitaria in corso, coordinando gli attori appartenenti al settore pubblico e privato; supportare finanziariamente le destinazioni nella formazione del personale sui nuovi protocolli da rispettare; implementare nuove funzioni digitali per rendere le destinazioni sicure e il più possibile *touchless*; fornire informazioni affidabili, coerenti e di facile accesso sulle disposizioni da rispettare inviando per esempio SMS per informare i turisti sui protocolli sanitari nazionali e locali, fornendo loro i contatti principali da chiamare in caso di emergenza; predisporre programmi e campagne per incentivare il turismo domestico, integrando le destinazioni tra loro al fine di assicurare benefici per tutti; promuovere nuove esperienze che rispondano a specifici interessi, anche combinati tra loro (es. turismo enogastronomico, sport, natura); proporre app di tracciamento per rendere la fruizione turistica più sicura, ma assicurare i visitatori sul pieno rispetto delle politiche di *privacy*; migliorare i protocolli medici della destinazione e promuoverli; assicurare il coordinamento tra politiche turistiche, dei trasporti e sanitarie; definire i ruoli e le funzioni degli enti di governo, del settore privato e dei viaggiatori stessi (UNWTO, 2020).



**Figura 5.6** Global Guidelines dell'Organizzazione Mondiale del Turismo a livello di destinazione (fonte: elaborazione personale su dati di UNWTO, 2020)

Si è citato in precedenza il *Resilience cycle* (paragrafo 2.2.1) e in particolare la sua integrazione con il modello delle *4R* (*reduction, readiness, response, recovery*), al fine di analizzare la gestione di una crisi in ambito turistico. Sebbene nell'industria turistica le ricerche sul *crisis management* si siano focalizzate perlopiù sulla fase di risposta e di ripresa, è fondamentale mettere in risalto l'importanza della fase di prevenzione e di preparazione del settore turistico ad un eventuale momento di crisi. Adattando la stessa riflessione a livello di destinazione, in uno scenario di crisi le località turistiche affronteranno potenzialmente cinque fasi, ognuna delle quali richiederà diverse scelte in termini di pianificazione strategica di breve e medio periodo (fig. 5.7):

- La fase zero: il *reset*. Le destinazioni dotate di una specifica identità, specialmente legata alla sicurezza e sostenibilità dell'offerta turistica, attireranno maggiormente la domanda. In questa fase le destinazioni devono prendere consapevolezza del momento critico di incertezza che si sta verificando ed effettuare un vero e proprio "reset" perché di certo l'azione non potrà essere basata sulle condizioni del periodo pre-Covid. Perciò, le destinazioni dovranno implementare l'attività di revisione delle strategie, dei mercati, dei prodotti e servizi, cercare fonti alternative di finanziamento, riposizionare le destinazioni diversificando le proposte e i mercati target, al fine di allinearsi alle nuove condizioni imposte dal momento di crisi (Ejarque e Morvillo, 2020);

- la fase due: il *restart*. In questa fase la destinazione deve lavorare sulla dimensione interna ed esterna. La prima prevede interventi in termini di *destination management*, ovvero di riorganizzazione del sistema destinazione, intervenendo sul prodotto turistico e coinvolgendo l'intera varietà degli attori appartenenti alla filiera turistica. La dimensione esterna, invece, si focalizza sul *destination marketing*, ovvero sulle attività di promozione e comunicazione della destinazione per ispirare, coinvolgere e far sognare i visitatori attuali o potenziali al fine di convincerli a recarsi presso la destinazione in questione. La ripresa dell'attività turistica necessita di un cambio di visione da parte della destinazione, che potrebbe focalizzarsi su un modello di crescita sostenibile che renda partecipe la comunità locale, configurando il cosiddetto *community-centred tourism* che arricchisce l'esperienza stessa dei turisti, apportando autenticità e innovazione, così come quella dei cittadini, supportando le attività locali (Ejarque e Morvillo, 2020);
- la fase tre: il *reshape*. La riorganizzazione della destinazione include la creazione delle condizioni che generino fiducia e facciano sentire al sicuro i visitatori, implementando misure per riorganizzare i flussi della destinazione, garantire il distanziamento sociale e l'implementazione di tutte le misure per un'efficace percezione di sicurezza. La fiducia dev'essere ripristinata anche tra gli attori coinvolti nelle destinazioni, monitorando costantemente il *sentiment* e lavorando congiuntamente su nuove proposte per la ripartenza. Il focus sui segmenti target diventa di fondamentale importanza per le destinazioni, che dovranno personalizzare la comunicazione e cercare di mantenere la destinazione "top of mind" nei turisti (Ejarque e Morvillo, 2020);
- la fase quattro: la *recovery*. Nella fase di ripresa le destinazioni dovranno definire le priorità e gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo, per poi identificare le *policy* e gli strumenti da utilizzare per accelerare il recupero del settore turistico. In questa fase l'informazione è essenziale: da un lato, si dovranno continuare a comunicare i comportamenti da adottare per fruire dell'attività turistica in piena sicurezza, dall'altro lato verrà implementata una strategia di costante valutazione dell'offerta e delle esigenze dei turisti, al fine di adattare le attività di recupero, comunicandole adeguatamente. Nella fase di ripresa, infatti, verranno introdotti nel mercato i prodotti e i servizi sviluppati precedentemente e si valuterà se essi riescono a rispondere alle

nuove esigenze dei turisti. È evidente il ruolo significativo della componente digitale nell'attività di *marketing intelligence*, che contribuisce a rendere la destinazione una *smart destination*, in grado di offrire una fruizione più intelligente, sostenibile e digitale (Ejarque e Morvillo, 2020);

- la fase cinque: il *relaunch*. È noto quanto la pandemia da Covid-19 abbia compromesso gli equilibri dell'intera industria turistica e questo ha comportato cambiamenti radicali nell'attività tipica delle imprese turistiche. Le nuove strategie e misure di sicurezza adottate in momenti critici passati, specialmente nella fase di rilancio della destinazione, si sono consolidate nella normale attività del settore. Questo dimostra che ogni crisi, di qualsiasi tipologia, apporta novità e nuovi *business model* da implementare se si dovessero verificare crisi future (Ejarque e Morvillo, 2020).

In linea generale, quindi, le DMO e le organizzazioni incaricate della gestione della destinazione dovranno ridefinire e reinterpretare il loro ruolo coinvolgendo tutti gli *stakeholders* nella definizione di un percorso strategico comune, non puntando a ritornare alla "comfort zone", considerando profittevole la re-implementazione delle strategie adottate in passato, ma elaborando una risposta decisamente diversa, finalizzata a ricostruire il settore turistico e renderlo più rigenerativo e resiliente (Ejarque e Morvillo, 2020).



**Figura 5.7** Percorso strategico ideale per affrontare un momento di crisi, applicato al Covid-19 (Ejarque e Morvillo, 2020)

## 5.4 Suggerimenti per gli *stakeholders*

Grazie alle analisi quantitative e qualitative condotte nel capitolo 4 è stato possibile confrontare i tre diversi comparti turistici, individuando così le iniziative che hanno portato le destinazioni a registrare performance ottimali (fig. 5.5). Dalle *best practices* sono stati tratti dei suggerimenti per gli operatori e in generale per le destinazioni turistiche sotto forma di strategie da poter implementare allo scoppio di un momento di crisi. Naturalmente, lo *stakeholder* dovrà adottare l'iniziativa più conforme e aderente alla destinazione e alla situazione di riferimento (fig. 5.10). Si è consapevoli che l'implementazione di tali strategie non sia sempre facile, a causa della difficoltà di mettere d'accordo e in sinergia tutti gli attori operanti all'interno di una destinazione, ma vengono suggerite le buone pratiche che hanno portato le destinazioni e gli operatori ad affrontare al meglio un momento di crisi.

### 1) *Promozione B2C e B2B della destinazione*

Innanzitutto, una destinazione in tempi di crisi dovrà declinare la sua promozione su due fronti: *business to consumer* (B2C) e *business to business* (B2B). Infatti, ogni località deve puntare a rafforzare la sua competitività e sostenibilità, oltre ad affermare la sua notorietà sia per i turisti che costituiscono il bacino di domanda attuale o potenziale, ma anche per altri operatori nazionali ed esteri. Per raggiungere il cosiddetto *engagement* della domanda, la destinazione deve perciò comunicare il brand e i prodotti turistici offerti, tramite azioni di co-branding e co-marketing che facciano registrare risultati maggiormente efficaci tramite la predisposizione di un'informazione turistica adeguata e chiara. Nei confronti di altri *stakeholders*, invece, l'offerta turistica dev'essere promossa e resa acquistabile grazie alla partecipazione a fiere, *workshop* ed eventi a livello nazionale e internazionale.

Dal lato del B2C, è necessario che le destinazioni considerino l'esigenza di rivolgersi ad un segmento target diverso in base alle caratteristiche del momento critico in essere. Per esempio, con l'avvento della pandemia da Covid-19, alcune destinazioni, specialmente quelle culturali, ma anche alcune balneari come Lignano Sabbiadoro, si sono trovate a dover rivolgere le attività di comunicazione e promozione ad un pubblico non più prevalentemente estero, bensì costituito da un'importante componente nazionale. Perciò, è stato necessario cambiare il focus della promozione, agendo prontamente sul segmento nazionale, al fine di incentivare la tipologia di turismo più facilitata a recarsi presso la destinazione, ovvero il

turismo domestico, la cui maggiore affluenza nei primi mesi della pandemia a causa della percezione di maggiore sicurezza delle destinazioni nazionali dovrà essere consolidata anche quando si riaffermerà la tendenza di fare viaggi di medio-lungo raggio. Tuttavia, è importante sottolineare che la promozione verso i mercati esteri deve continuare ad essere presente e dovrà promuovere la sicurezza e l'affidabilità della destinazione, in modo da incentivare i flussi internazionali non appena i turisti esteri potranno tornare a viaggiare. Uno degli obiettivi per le località potrebbe essere quello di incrementare la quota di internazionalizzazione, non riducendo la quota di mercato interno, bensì aumentando il volume di flussi esteri, facendo conoscere loro la grande varietà di offerta turistica presente nella destinazione e nei territori circostanti.

## 2) *Digitalizzazione in tutte le fasi del customer journey*

Nel corso delle diverse analisi sono emersi numerosi pilastri su cui fondare le strategie per il rilancio delle destinazioni turistiche e del turismo nel suo complesso. Dato il grande cambiamento che la pandemia ha apportato nel settore turistico, è stato necessario rivisitare il ruolo e il significato dell'esperienza turistica nella mente del consumatore, portando le destinazioni ad abbracciare un approccio più *digital* e *green*, a favore delle attività più *open air* e a contatto con la natura. Le nuove sfide imposte dalla pandemia hanno di certo costretto numerose destinazioni a ripensare i propri modelli di gestione e di predisposizione delle attività e dell'offerta. Infatti, in un momento critico la DMO o il soggetto responsabile della gestione dovrà agire su più fronti: diffondere l'idea all'interno del segmento target che la destinazione e le sue attrattive siano luoghi ideali per accogliere i turisti non appena si potrà ritornare a viaggiare, ma allo stesso tempo considerare la funzione di *crisis management*, continuando a ricercare costantemente fondi per supportare le attività di informazione verso i turisti e verso gli operatori stessi, fornendo loro linee guida specifiche sulle modalità di gestione della crisi e di ricostruzione della fiducia dei visitatori (Ejarque e Morvillo, 2020).

L'uso della digitalizzazione e delle nuove tecnologie, quali siti web e app mobili, è ormai presente non solo per veicolare le informazioni di base che solitamente gli utenti intendono raccogliere nella fase di "pre-viaggio", ma anche per funzionalità avanzate, quali acquisti, prenotazioni, fruizione dei servizi, valutazione finale post-esperienza. A tale scopo, le attrazioni turistiche devono essere digitalizzate per favorire l'accesso ad un'esperienza

turistica efficace ed efficiente (IRPET, 2021). Oltre ad una completa trasformazione digitale per quanto riguarda i servizi e la commercializzazione della destinazione nel suo complesso, è necessario fornire ai visitatori esperienze fisiche e digitali integrate, con la componente digitale che funge da valore aggiunto alla fruibilità turistica dei siti. Inoltre, bisogna considerare l'importanza di promuovere il patrimonio della destinazione tramite il suo portale ufficiale, specialmente in presenza di *lockdown* e di restrizioni sulla mobilità, come nel caso della pandemia da Covid-19.

### *3) Portale della destinazione come marketplace dell'offerta turistica*

Sempre grazie alla componente digitale, dev'essere sviluppata una piattaforma che sia in grado di garantire e commercializzare l'offerta complessiva della destinazione, la quale deve inoltre rispettare uno standard di qualità ben definito e integrare l'offerta con i territori circostanti la destinazione in sé, per valorizzare i luoghi meno conosciuti, ma non per questo meno prestigiosi. A tal fine, i siti turistici ufficiali delle diverse destinazioni devono configurarsi come veri e propri *marketplace* dell'offerta turistica. Tuttavia, per il momento, la maggior parte delle destinazioni, comprese quelle analizzate nel capitolo precedente, si limita a commercializzare la grande varietà di strutture ricettive proposte nella località, senza includere anche i servizi al turista. L'unica eccezione è costituita dalla regione Friuli Venezia Giulia che, come affermato nel paragrafo 4.1.2, dai primi mesi del 2021 ha introdotto la funzione "Shop delle esperienze", rendendo commercializzabile l'intera offerta turistica del territorio regionale.

### *4) Predisposizione di pacchetti personalizzabili dal turista e condizioni di cancellazione flessibili*

Le destinazioni e in particolare gli operatori turistici, oltre a dare maggiore scelta e controllo al visitatore, fornendogli la possibilità di personalizzare l'esperienza, dovrà studiare e rivedere costantemente le esigenze del turista stesso. Diventa quindi necessario offrire la possibilità ai turisti di costruire il loro itinerario, potendolo personalizzare e modificare in qualsiasi momento in modo facile e veloce, tramite l'utilizzo di strumenti digitali intuitivi e collegati tra loro.

Bisogna considerare che in questo nuovo scenario la fidelizzazione del cliente potrebbe basarsi su componenti nuove e diverse rispetto al passato: ad oggi, un elemento distintivo potrebbe

essere costituito dai termini di cancellazione flessibili, piuttosto che il prezzo. Riguardo a quest'ultimo, spesso non è sufficiente proporre una tariffa più conveniente rispetto al passato o ai prezzi pubblicati su altri portali, ma è necessario proporre diversi piani tariffari, più personalizzati in base alle preferenze del turista e includere alcuni servizi aggiuntivi che l'utente è libero di aggiungere nella sua prenotazione (BeSafe Suite, 2021).

*5) Coinvolgimento di tutti gli stakeholders per delineare iniziative comuni e favorire la predisposizione di pacchetti di soggiorno ed esperienze*

Questo specifico suggerimento è rivolto alla destinazione nel suo complesso e in particolar modo all'organo centrale che ne gestisce lo sviluppo. Il successo degli operatori turistici sarà infatti dettato dalla stretta collaborazione con gli enti di gestione della destinazione e con i turisti stessi, con l'obiettivo di co-creare un prodotto turistico flessibile che si adatti alle nuove esigenze della domanda. Gli attori operanti in una medesima destinazione dovranno delineare attività e strategie comuni, come l'adozione di scontistiche su soggiorni di un minimo di notti e condizioni di cancellazione maggiormente flessibili. La predisposizione di pacchetti di soggiorno ed esperienze integrati tra loro potrebbe essere uno dei frutti della collaborazione tra *stakeholders* e renderebbe maggiormente accessibile al bacino di domanda la varietà di offerta della destinazione. I pacchetti potrebbero includere esperienze non solo in una stessa destinazione, ma anche in mete turistiche diverse, promuovendo l'integrazione e l'azione sinergica di più realtà territoriali, al fine di ottenere benefici comuni.

*6) Rinnovo dell'offerta turistica: intercettare le nuove esigenze dei turisti e proporre esperienze innovative*

Talvolta per rispondere alle nuove esigenze nate dopo lo scoppio del momento critico è necessario modificare o addirittura reinventare le esperienze di viaggio e soggiorno offerte ai visitatori. Gli assi strategici da seguire sia per il rinnovo che per la completa reinvenzione del prodotto turistico offerto sono cinque: la creazione del valore che include la predisposizione del prodotto o dell'esperienza da offrire; la costruzione del valore che include le dimensioni quali il posizionamento nel mercato e i segmenti da prendere come destinatari target dell'offerta; la comunicazione del valore che comprende l'attività di branding, della definizione e promozione di un'immagine specifica e distintiva della destinazione; la

trasmissione del valore, ovvero le attività di marketing, promozione e distribuzione del prodotto o servizio; il mantenimento del valore, che ingloba la dimensione della fidelizzazione tramite la comunicazione costante del valore e dei benefici associati al prodotto o esperienza proposta. La creazione di valore dovrebbe sempre avvenire solo dopo aver accuratamente individuato i bisogni e le motivazioni dei turisti (fig. 5.8).



*Figura 5.8 Assi strategici da seguire per il rinnovo o la creazione di un nuovo prodotto turistico (Turismoroma.it, 2019)*

Al comportamento del turista altamente mutevole è necessario saper rispondere con una nuova pianificazione dettata dal modello *SPRINT* (fig. 5.9), che prevede la gestione delle priorità di intervento, la proiezione della domanda potenziale, il rinnovo dei piani di marketing adottati in precedenza, l'integrazione dell'*e-commerce* all'interno del sito ufficiale, l'implementazione di strategie innovative di *Revenue Growth Management* e la creazione di forme di collaborazione con i turisti al fine di predisporre il prodotto turistico più adeguato per rispondere alle loro esigenze (Land et al., 2020).



*Figura 5.9 Strategia SPRINT (Land et al., 2020)*

Infatti, di grande rilevanza in un momento di crisi è la conoscenza del mercato e l'adozione di strumenti per il costante monitoraggio dei comportamenti e la rilevazione delle nuove esigenze che potrebbero sorgere. L'offerta turistica deve senz'altro essere predisposta dopo aver attentamente raccolto e studiato i *big data* derivanti dall'intelligence turistica. Senza la

disponibilità di tali informazioni risulta difficile creare un prodotto turistico che soddisfi pienamente le esigenze del bacino di domanda. Come visto nel capitolo 4 affrontando l'analisi qualitativa della destinazione Roma (paragrafo 4.3.2), si può evincere quanto il suo stato di arretratezza e di mancato sfruttamento di tutte le potenzialità del territorio sia amplificato non solo dall'assenza di un organo centrale che indirizzi lo sviluppo della destinazione, ma anche da una carenza di informazioni e dati riguardanti il bacino di domanda.

### *7) Integrazione tra i diversi comparti turistici, con un focus sulle località secondarie per distribuire i flussi nello spazio*

Come affermato nel paragrafo 3.3, la crisi pandemica ha potenziato ancora di più la mutevolezza delle preferenze dei turisti, più inclini a recarsi presso località poco battute dal turismo di massa e perciò percepite come maggiormente sicure. Il rinnovo dell'offerta turistica è fondamentale in un momento di crisi: è quindi opportuno fornire esperienze che combinino l'attività tipica della destinazione (sia essa legata al prodotto montano, balneare o culturale) con una o più attività di diversa tipologia (natura, bike, sport, cultura open air, ecc.), integrando e coordinando i diversi comparti turistici tra loro, rendendo le destinazioni turistiche multiprodotto, riducendo i costi per tutti gli attori coinvolti e allo stesso tempo distribuendo i flussi nello spazio per alleggerire la pressione sui luoghi più affollati (evitando l'*overtourism*), incoraggiando l'effetto volano a favore delle aree meno conosciute.

### *8) Diversificazione del prodotto turistico offerto per dare vita a nuove stagionalità e distribuire i flussi nel tempo*

Un'altra caratteristica fondamentale che l'offerta deve avere in un momento così incerto è la diversificazione: il prodotto turistico dovrà essere diversificato al fine di dare vita a nuove stagionalità turistiche, per distribuire i flussi anche nel tempo, oltre che nello spazio. È necessario che l'offerta nelle destinazioni venga rimodulata e che gli operatori turistici facciano il possibile pur di rendere il sistema offerta non solo più sicuro dal punto di vista delle misure di igiene e distanziamento intraprese, ma anche più appetibile, offrendo al turista un prodotto più integrato e autentico, con un alto grado di personalizzazione, adottando perciò un approccio *customer-centric* (Dalrymple et al., 2020). Di fronte al "nuovo turista" è evidente come sia necessario per la destinazione prendere atto di tale evoluzione e lavorare di conseguenza per potersi mantenere competitiva sul mercato, senza limitarsi all'offerta del

prodotto tradizionale, ma puntando al contrario sulla capacità di diversificare, di saper identificare scrupolosamente i vari segmenti di mercato e rivolgersi in modo corretto agli stessi puntando sull'innovazione, sulla qualità e sulla specializzazione (Goffi, 2010).

Sicuramente, nonostante la crisi, il vecchio turismo di massa è destinato comunque a persistere. Ciò che diventa fondamentale comprendere è come questo modello, oltre a non essere sostenibile, non riesce più a rispondere alla domanda sempre più diversificata del turista. È quindi necessario prendere coscienza dei nuovi meccanismi che regolano il mercato, adattandosi e predisponendo la propria attività sulla base delle nuove esigenze emergenti per poter continuare ad essere competitivi in un settore come quello turistico, caratterizzato da un'elevata concorrenza, ma anche da svariate potenzialità di crescita.

La nuova tipologia di concorrenza sarà dettata dal fatto che tutte le destinazioni tenderanno di acquisire la più grande porzione possibile di mercato domestico e perciò è necessario che gli operatori turistici all'interno delle destinazioni collaborino tra loro per rendere il sistema destinazione rassicurante, ma anche per puntare, almeno nel breve periodo, sulla sopravvivenza, per poi concentrarsi maggiormente sul rilancio vero e proprio. L'immagine della destinazione durante e nel post-crisi dovrà essere sottoposta ad un processo di continua revisione per renderla ospitale e rassicurante, continuando a lavorare sulle politiche interne e sulla comunicazione con l'esterno.

### *9) Creazione di pass turistici che integrino più realtà*

Il turista nel periodo pre-Covid era caratterizzato dal *Fear of missing out* (il cosiddetto visitatore FOMO), ovvero nutriva il desiderio costante di svolgere le attività che facevano le altre persone per paura di sentirsi escluso. Con l'avvento della pandemia e in generale di qualsiasi evento critico che comprometta la mobilità delle persone si passerà al turismo *Joy of missing out* (visitatore JOMO), ovvero il turista avrà la gioia di perdersi qualcosa, nel senso che prediligerà le esperienze intime, la scoperta di luoghi meno conosciuti, a favore di un turismo più autentico e meno di massa. Infatti, la destinazione oltre ad innovare il prodotto turistico offerto dovrà iniziare a predisporre pacchetti turistici di soggiorni ed esperienze che includano, in particolare, le località meno consolidate nello scenario turistico. È proprio la minor densità turistica e la minor notorietà di queste realtà a garantire una fruizione turistica più sicura, con meno rischio di contagio. Le aree interne italiane possono quindi rappresentare

un'opportunità per il rilancio delle destinazioni. Tuttavia, per includere queste realtà all'interno della promozione turistica complessiva è necessario attuare interventi in termini di fruibilità dei siti di interesse, dei protocolli di sicurezza adottati, della ricettività diffusa, della manutenzione della sentieristica, della promozione dei luoghi tramite campagne di marketing e incentivi per gli operatori turistici (Ejarque e Morvillo, 2020). Uno degli strumenti da poter implementare a tal fine è la predisposizione di un pass turistico, acquistabile ad un prezzo fisso, che offra l'accesso a diverse scontistiche e attività da svolgere non solo nella località stessa, ma anche nei territori circostanti. Un esempio di implementazione di questo strumento è la *Firenze Welcome Card*, card di servizi integrati analizzata nel paragrafo 4.3. La *destination card*, oltre a promuovere i diversi territori potenziando il flusso di informazioni, aumenta il numero dei visitatori, la permanenza media e la spesa turistica. Inoltre, questa tipologia di strumento digitale dà la possibilità alle destinazioni di raccogliere informazioni e dati preziosi sui comportamenti di acquisto dei visitatori, con ottimi spunti per declinare l'offerta e il marketing di destinazione (Angeloni, 2021).

#### *10) Aggiornamento tempestivo del piano di gestione della destinazione in caso di crisi*

Specialmente in caso di crisi, una risposta chiara e allineata tra tutti gli attori del territorio è fondamentale. Innanzitutto, se la destinazione si era dotata di un piano di gestione di medio-lungo termine nel periodo pre-Covid, questo dev'essere prontamente aggiornato perché di certo sarà necessario attribuire nuovi ruoli ad ogni attore operante entro i confini della destinazione e delineare l'azione della località nel brevissimo tempo, ovvero poco dopo lo scoppio della situazione emergenziale, per poi fissare anche gli obiettivi di medio-lungo termine, aggiornandoli costantemente tramite processi di revisione periodici. Se da un lato potrebbe sembrare scontato aggiornare i piani d'azione predisposti in passato, dall'altro lato, grazie alle analisi delle destinazioni condotte nel capitolo 4, si è visto che la destinazione Roma, per esempio, non ha aggiornato tempestivamente il piano di gestione dell'attività turistica, che inizialmente è rimasto perciò quello delineato nel 2019 (Futouroma 2019>2025).

### 11) *Politica di promozione e di distribuzione comune e condivisa a livello locale e/o regionale*

In un momento di crisi la comunicazione digitale dev'essere fortemente potenziata, adottando per esempio una politica di promozione e una campagna di marketing comune a livello locale oppure, se possibile, anche a livello regionale. La gestione dell'offerta dev'essere infatti sincronizzata tra tutti gli enti pubblici e privati, in modo da comunicare una destinazione unita e coordinata. Le decisioni sulla gestione delle destinazioni devono essere prese sulla base di pianificazioni specifiche, che promuovano e stimolino le collaborazioni tra attori operanti nel territorio, al fine di fornire esperienze e prodotti turistici integrati, esclusivi, completi e sostenibili. Come affermato nel capitolo 2, se non dovessero esserci le condizioni per la creazione di reti di imprese turistiche, sarebbe l'ente centrale a dover predisporre specifiche linee guida per favorire la formazione di network e reti di collaborazione efficaci, dando indicazioni utili sull'organizzazione ideale all'interno di un ambito turistico o di un prodotto specifico, facilitando la programmazione delle funzioni di ciascun *stakeholder* e il suo singolo contributo all'intera filiera.

Si è ampiamente discusso dell'importanza cruciale della gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione e i suoi prodotti turistici, come attrazioni, immagine, promozione, marketing, prezzi e distribuzione. È fondamentale adottare un approccio strategico univoco, collegando tra loro componenti differenti e adottando una strategia di distribuzione comune tra tutti i servizi offerti in una stessa destinazione, la quale deve avere a capo un ente centrale che coordini gli operatori e assicuri benefici per tutti, in termini di riconoscibilità del prodotto turistico e sviluppo dei *business* dei singoli attori. Ad integrazione di ciò, è importante che venga predisposta una strategia di posizionamento digitale solida e condivisa che commercializzi l'intero prodotto turistico regionale, valorizzandone le peculiarità.

### 12) *Comunicazione unica e condivisa delle misure adottate per contrastare l'evento critico*

In base alla tipologia crisi che sta attraversando il settore turistico, specialmente se dettata da epidemie o pandemie, devono essere sviluppati specifici protocolli per tutelare la salute del turista in tutte le fasi del *customer journey*. Ancora più decisiva è la comunicazione

dell'adeguata adozione delle misure anti-contagio in prossimità della riapertura, al fine di convincere i visitatori a recarsi presso la destinazione. Anche in questo caso, la messa in sinergia di tutti gli attori potrebbe rendere la comunicazione maggiormente efficace, tramite l'adozione di cartellonistica condivisa con le disposizioni anti-contagio in tutta la destinazione e tra tutti i *provider* di servizi (un esempio è la città di Riccione, per la quale si rimanda all'analisi qualitativa del paragrafo 4.2.2), l'ottenimento del bollino di *Safe destination* (ovvero l'incentivo dato dalla regione Lazio alle destinazioni che rispettano tutte le disposizioni di contenimento della pandemia, come nel caso di Roma, descritto nel paragrafo 4.3.2), o l'adozione di misure anti-contagio maggiormente restrittive rispetto a quelle imposte a livello nazionale (come l'esempio di Lignano Sabbiadoro che, come visto nel paragrafo 4.2.1, decide di lasciare più distanziamento tra gli ombrelloni dei suoi litorali, come garanzia di maggiore sicurezza).

### 13) *Strategia di gestione della destinazione bottom-up*

La predisposizione di una strategia di gestione della destinazione dev'essere di tipo *bottom-up*, ovvero deve prevedere il coinvolgimento degli operatori turistici locali e dei cittadini stessi, che devono avere la possibilità di contribuire dando suggerimenti e idee per lo sviluppo della destinazione (come nel caso di Firenze che con il progetto *Rinascere Firenze* intende coinvolgere i cittadini nella predisposizione della nuova strategia di rilancio della destinazione. Per un'analisi più approfondita si fa riferimento al paragrafo 4.3.1). La destinazione turistica dev'essere infatti attrattiva non solo per i turisti e per le imprese turistiche, bensì anche per i residenti stessi, predisponendo attività e proposte esperienziali anche per i cittadini, specialmente se vi è un periodo di restrizione negli spostamenti a lungo raggio, come quelli imposti nel caso della pandemia da Covid-19. L'elemento locale può arricchire anche il prodotto turistico offerto alla domanda, tramite l'integrazione dell'offerta enogastronomica, delle piccole produzioni tipiche e dell'artigianato locale all'interno del prodotto turistico tradizionale.

Allo stesso modo, anche i turisti stessi possono essere resi partecipi nella promozione della destinazione, integrando ai contenuti di promozione del patrimonio locale le esperienze vissute e narrate nei portali di destinazione dai turisti stessi. In particolare, è essenziale, specialmente in caso di restrizioni di mobilità come nel caso del *lockdown* vissuto per

contrastare la pandemia da Covid-19, fornire agli utenti l'accesso digitale al patrimonio di destinazione, tramite video, racconti e *virtual tours*.

#### 14) *Implementazione di strategie di medio-lungo periodo per affrontare la crisi*

Come affermato nel paragrafo 3.4, le regioni italiane hanno adottato un approccio diverso alla gestione del momento critico: alcune hanno messo in atto una gestione *basic*, ovvero una semplice promozione del territorio senza l'implementazione di pratiche innovative, *medium*, con l'implementazione di strategie di *management* e *marketing* in un'ottica di medio periodo, *advanced*, tramite la pianificazione di *exit strategies* che, lontano dall'essere considerate una mera risposta alla crisi, costituiscono innovazioni di prodotto da consolidare nel medio-lungo termine. È chiaro quanto in un momento di crisi sia necessario che le destinazioni turistiche, analogamente, pianifichino e implementino strategie di tipo *advanced*, ovvero che considerino non solo il breve e brevissimo termine, bensì prevalentemente il medio-lungo periodo, analizzando i flussi turistici e le loro preferenze, creando pacchetti che rispondano alle esigenze del mercato, focalizzandosi sull'innovazione digitale delle piattaforme di promozione, rendendole più *user-friendly* e integrando la commercializzazione diretta dell'offerta turistica.

##### 5.4.1 *Strumenti per l'implementazione delle strategie proposte*

Dopo aver suggerito diverse strategie e iniziative che gli *stakeholders* potrebbero adottare a seconda delle destinazioni e della natura della loro attività, è opportuno citare le condizioni e gli strumenti essenziali affinché le strategie possano essere correttamente implementate e possano garantire i risultati attesi. È opportuno ricordare che i suggerimenti e gli strumenti proposti intendono sì fornire delle linee guida da seguire al fine di affrontare al meglio il momento critico, ma si è anche consapevoli che l'implementazione di tali strategie possa essere difficile a causa della carenza degli strumenti stessi e della difficoltà di mettere in sinergia la varietà di attori presenti nella destinazione.

*Presenza di un'entità centrale che guidi la destinazione e coordini gli stakeholders tramite un'apposita piattaforma digitale*

La Regione, date le sue competenze legislative in materia di turismo, ricopre certamente un importante ruolo di guida e indirizzo, nel pieno rispetto delle leggi quadro statali. È anche vero, però, che in molti momenti in cui il settore turistico necessitava di una riforma strutturale, sono state le Regioni stesse a proporre modelli organizzativi innovativi che hanno trovato una disciplina nella legislazione nazionale solo successivamente (Tubertini, 2007). Presa consapevolezza del ruolo di gestione della Regione, è opportuno però promuovere la necessità di istituire un'ulteriore entità centrale, rappresentata da un soggetto credibile e riconosciuto dalla collettività di attori, che indirizzi e porti avanti a livello operativo lo sviluppo della destinazione o dell'area in questione. La forma organizzativa più diffusa è la già citata *DMO*, che dovrà supportare e cercare di coinvolgere tutti gli *stakeholders*, assumendo un ruolo diretto di *manager* della destinazione turistica, predisponendo la pianificazione delle attività di promozione e marketing e delineando in generale il piano di indirizzo dello sviluppo della destinazione nel suo complesso. A seconda della destinazione, le *DMO* possono costituirsi sotto forma di enti pubblici territoriali, organizzazioni *non-profit*, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, ma anche in questo caso, è chiaro che la possibilità di istituire una *DMO* dipenda dal contesto di riferimento.

Alla luce delle premesse fatte, per affrontare un momento di crisi è quindi necessario, in primo luogo, poter contare sul ruolo di indirizzo di un'entità centrale che guidi lo sviluppo della destinazione, abbia un elevato potere decisionale e venga riconosciuto dalla collettività; in secondo luogo, l'ideazione di una piattaforma che faciliti l'integrazione e la comunicazione tra *stakeholders*, come le già citate *Cortina Meet*, *MAKE* e *PromoTurismo FVG*, costituisce sicuramente un ottimo "luogo di incontro" per gli attori, che dovranno innanzitutto dimostrare la volontà di unirsi in sinergia a favore dello sviluppo partecipato della destinazione. L'ente centrale dovrà organizzare *webinar* di formazione e aggiornamento per tutti gli operatori del settore e favorire la creazione di un set di informazioni condiviso. La collaborazione tra *stakeholders* deve prevedere incontri periodici di monitoraggio della performance, di misurazione degli impatti delle azioni intraprese e, in caso di risvolti negativi, di revisione delle strategie adottate dalla destinazione.

### *Risorse finanziarie per rendere possibili iniziative e strategie*

Infine, è opportuno citare brevemente la necessità di un sostegno finanziario al fine di incentivare non solo la creazione di network, ma anche per rendere possibili tutte le iniziative e le strategie citate precedentemente. Sono auspicabili contributi a fondo perduto e agevolazioni fiscali al fine di rafforzare il tessuto patrimoniale delle imprese turistiche, la predisposizione di un set di incentivi per incoraggiare le aggregazioni e partnership tra attori tramite bonus fiscali e stimoli finanziari. Occorre inoltre prevedere condizioni favorevoli per gli investimenti nel miglioramento qualitativo delle strutture ricettive, che dovranno migliorarsi per assicurare la piena sicurezza e per aumentare quindi il valore percepito della loro offerta. Il settore pubblico deve ricoprire un ruolo rilevante nel rilancio del settore turistico tramite l'erogazione di fondi pubblici e l'adeguata allocazione di quelli europei. Per amplificare l'effetto dell'intervento pubblico sarà necessario creare sinergie tra risorse pubbliche e private per potenziare i benefici in entrambi i settori (Montanino et al., 2020).

Suggerimenti per la gestione della crisi e strumenti per la loro implementazione
Promozione sia <i>B2C</i> che <i>B2B</i>
Promozione e comunicazione della destinazione verso i mercati esteri
Promozione potenziata verso i mercati nazionali e consolidamento aumento di tali flussi anche nel lungo periodo
Digitalizzazione e assistenza del turista lungo tutto il <i>customer journey</i>
Promozione del patrimonio di destinazione tramite <i>social media</i> e sito turistico ufficiale
Sito turistico ufficiale della destinazione come <i>marketplace</i> dell'intera offerta turistica
Pacchetti personalizzabili dal turista
Flessibilità delle condizioni di cancellazione
Coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> per delineare attività comuni (scontistiche, cancellazione gratuita, pacchetti) e set di informazioni condiviso
Promozioni su soggiorni di un minimo di notti
Pacchetti di soggiorno ed esperienze per far conoscere l'offerta varia della destinazione
Rinnovo dell'offerta turistica sulla base delle nuove esigenze dei turisti
Integrazione tra comparti culturale, balneare, montano per distribuire i flussi nello spazio
Diversificazione del prodotto turistico per dare vita a nuove stagionalità e distribuire così i flussi nel tempo
Continua revisione delle politiche interne ed esterne alla destinazione
Creazione di un pass turistico che integri l'offerta di più realtà
Aggiornamento del piano di gestione della destinazione in caso di crisi
Politica di promozione e distribuzione comune e condivisa a livello locale e/o regionale
Promozione della sicurezza nella destinazione in termini di misure adottate per contrastare l'evento critico
Incentivo di adottare tutte le misure di contenimento dell'evento critico per ottenere il bollino <i>Safe destination</i> a livello regionale o di destinazione
Coinvolgimento della comunità locale nella predisposizione del nuovo piano d'azione per fronteggiare la crisi
Iniziative verso i cittadini e il turismo domestico
Integrazione dell'artigianato locale all'interno del prodotto turistico tradizionale
Coinvolgimento dei turisti nella narrazione delle destinazioni come <i>booster</i> della promozione
Affrontare la crisi tramite l'implementazione di strategie che non puntino alla mera risposta alla crisi, bensì configurino una nuova normalità, con obiettivi di breve, brevissimo, ma soprattutto medio e lungo periodo
Presenza di un'entità centrale che guidi e indirizzi lo sviluppo della destinazione
Creazione di piattaforme digitali per facilitare la relazione <i>DMO-stakeholders</i> e <i>stakeholders</i> tra di loro
Risorse finanziarie per rendere possibili iniziative e strategie

*Figura 5.10 Suggerimenti e strumenti per la gestione della crisi (fonte: elaborazione personale)*

In sintesi, sebbene ci siano state restrizioni alla mobilità le persone hanno continuato a viaggiare, anche se in minor misura, adattandosi al momento emergenziale e sviluppando nuove necessità. A causa della maggior diversificazione dei bisogni della domanda dovuta al momento critico in essere, sarà fondamentale per le destinazioni attuare un attento processo di segmentazione, al fine di differenziare il prodotto turistico offerto in base alle esigenze del bacino di domanda. Sarà quindi necessario rafforzare e aggiornare costantemente la strategia di medio-lungo periodo della destinazione, che sarà la base per il riposizionamento futuro della località. È poco auspicabile che le destinazioni tornino ai livelli pre-crisi, ma dovranno invece definire una nuova normalità che incoraggi gli operatori turistici a reinventarsi e tornare in gioco più resilienti di prima, contribuendo a ricostruire, innovare e rilanciare l'offerta complessiva della destinazione.

A tal fine, le destinazioni turistiche dovranno predisporre e finanziare iniziative che valorizzino le identità locali, che prevedano il coordinamento e l'integrazione tra settore pubblico e privato per accelerare iniziative e piani d'azione strategici per il rilancio del territorio, la formazione professionale di tutti gli attori coinvolti, la distribuzione spazio-temporale dei flussi, l'integrazione dei mezzi di trasporto, la riqualificazione delle strutture ricettive, la predisposizione di strategie tramite un approccio *data driven*, l'adozione di modelli di gestione partecipata del territorio (Angeloni, 2021). L'entità centrale che potrebbe essere, come affermato precedentemente, una DMO, non deve più avere come ruolo principale la mera promozione del territorio, ma dovrà assumere un compito più complesso: integrare e coordinare le attività di tutti affinché gli operatori possano veicolare un messaggio di marketing unico, efficace e di valore, per poter contare sull'agire coordinato tra tutti i soggetti operanti nella destinazione, ognuno dei quali seguirà sia la mission della destinazione nel suo complesso, che quella dettata dalla propria attività.

La crisi dev'essere considerata una preziosa opportunità di crescita, sviluppo e apprendimento. Infatti, con l'avvento del Covid-19, il settore turistico, così come molte altre industrie, ha avuto la possibilità di ripensare i suoi *business model* a favore di una trasformazione strutturale e una riqualificazione delle destinazioni, dettata da una gestione più sostenibile per contribuire a rendere le località e l'industria turistica complessiva più resiliente.



## CONCLUSIONI

La pandemia ha influito drasticamente sullo scenario del turismo italiano, confermando l'estrema vulnerabilità del settore turistico, inasprendo la disparità tra le destinazioni e di conseguenza evidenziando la necessità di diversificare il più possibile le loro attività, a favore di una minor dipendenza dal turismo. Oltretutto, il Covid-19 ha reso più evidente l'arretratezza di alcune destinazioni, l'urgenza di risolvere determinate problematiche e l'esigenza per le destinazioni di uscire dalla loro *comfort zone* e creare prodotti innovativi capaci di rispondere al meglio alle nuove esigenze del bacino di domanda.

Nel corso dei capitoli si sono analizzati gli impatti negativi che la pandemia da Covid-19 ha avuto sulle destinazioni turistiche a livello nazionale, ma soprattutto si sono studiate le iniziative e le strategie che sono state adottate per contrastare tali effetti e per minimizzarne le conseguenze. È stato evidenziato, nel corso dell'analisi, quanto le destinazioni turistiche che vantano un organo centrale di gestione e un'organizzazione più strutturata a livello regionale abbiano saputo, in linea generale, reagire meglio alle variazioni drastiche di presenze e arrivi turistici causate dall'evento critico in essere. La pandemia ha sicuramente fatto emergere ulteriormente la rilevanza strategica di alcune componenti, quali il marketing digitale, l'adozione di una politica di comunicazione comune e centralizzata, la revisione costante degli obiettivi della destinazione e delle strategie adottate per raggiungerli, la messa in sinergia degli attori al fine di delineare iniziative e set di informazioni condivisi per affrontare e superare la crisi.

Si è anche messo in rilievo più volte l'importanza del *crisis management* e dell'adozione di un approccio maggiormente proattivo al momento critico, valutando le probabilità che si verificano crisi di qualsiasi tipologia, delineando anticipatamente i potenziali rischi e predisponendo di conseguenza diversi protocolli e direttive da seguire per fronteggiare eventuali momenti di criticità. È importante, perciò, che i sistemi turistici siano pronti ad affrontare la crisi, favorendo la cooperazione tra *stakeholders* e l'adattamento immediato a nuove realtà. Infatti, ogni crisi dev'essere considerata un'opportunità di rinnovo dei modelli tradizionali di gestione della destinazione e di predisposizione dell'offerta turistica nel suo complesso. Il ripensamento della pianificazione, sia del territorio che del prodotto turistico offerto durante la pandemia, costituisce quindi una preziosa opportunità di cambiamento, che punta sulla riqualificazione della destinazione, sul compimento di processi evolutivi a volte

non più profittevoli per la destinazione, come nel caso delle località in fase di maturità. Le crisi possono costituire un'interessante opportunità di crescita e di rilancio per la destinazione, oltre ad arricchire il bagaglio di esperienze nella gestione delle criticità, ma al fine di trarre benefici da un momento critico è opportuno che gli organi di gestione, insieme a tutti gli *stakeholders* coinvolti a livello di destinazione, mettano in pratica un processo di revisione di tutte le strategie attuate durante la crisi e i risultati più o meno buoni conseguiti grazie alla loro implementazione.

È per questo che grazie alle analisi quantitative e qualitative condotte e dopo aver implementato un processo di *destination benchmarking* tra le destinazioni turistiche e i loro comparti di appartenenza, è stato possibile fornire spunti e possibili linee guida sulla gestione ottimale della crisi, offrendo assistenza sotto forma di suggerimenti da poter implementare in caso di momenti critici futuri. Si tratta, però, di suggerimenti molto generali che andranno naturalmente contestualizzati a seconda della destinazione in questione e delle possibilità offerte agli *stakeholders*.

## BIBLIOGRAFIA

- Aldao, C., Blasco, D., Espallargas, M.P., Rubio, S.P. (2021). Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: the case of the COVID-19 pandemic, *Tourism Review*, 76(4), 929-941.
- Amaturo, E., Bianchi, D., Calloni, M., Camussi, E., Cingolani, R., Colao, V., Cristadoro, R., Falco, G., Focareta, F., Giovannini, E., Tempini, G.G., Griffò, G., Iachino, M., Maggino, F., Moretti, E., Ranalli, R., Regini, M., Sabbadini, L.L., Sadun, R., Simontacchi, S., Starace, F. (2020). *Comitato di esperti in materia economica e sociale. Iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022". Rapporto per il presidente del Consiglio dei Ministri*. Report disponibile all'indirizzo [https://www.governo.it/sites/new.governo.it/files/comitato\\_rapporto.pdf](https://www.governo.it/sites/new.governo.it/files/comitato_rapporto.pdf)
- Andreotti, E., Macchiavelli, A. (2008). *L'innovazione nelle destinazioni turistiche alpine. Riferimenti teorici e buone pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Angeloni, S. (2021). L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro, *Electronic Journal of Management*, 1, 1-23.
- Apt Servizi (2020). *Piano Apt Servizi. Anno 2020: proposte esecutive di marketing e promozione turistica*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.aptservizi.com/wp-content/uploads/2019/05/PIANO-APT-SERVIZI-2020.pdf>
- Apt Servizi (2021). *Piano Apt Servizi anno 2021 e spunti di programmazione triennale 2021-2022-2023*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.aptservizi.com/wp-content/uploads/2021/03/PIANO-APT-SERVIZI-2021.pdf>
- Assaf, G.A., Dwyer, L. (2013). Benchmarking international tourism destinations, *Tourism Economics*, 19(6), 1233-1247.
- Baggio, R., Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure, *The Service Industries Journal*, 30(8), 1-15.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2012). Network governance: approcci qualitativi e quantitativi della "tourism network analysis", in Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M., Raich, F. (a cura di), *Destination governance: teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino.

Banca del Fucino (2021a). *Turismo a Roma: il boom prima del Covid e la ripresa troppo debole del 2021*. Articolo disponibile all'indirizzo <https://www.bancafucino.it/sito-istituzionale/sala-stampa/fucino-social/turismo-roma-il-boom-prima-del-covid-e-la-ripresa>

Banca del Fucino (2021b). *Prospettive di crescita dell'economia di Roma dopo la pandemia*. Report disponibile all'indirizzo [https://www.bancafucino.it/sites/default/files/2021-10/20211014Prospettive-di-crescita-dell-economia\\_0\\_0.pdf](https://www.bancafucino.it/sites/default/files/2021-10/20211014Prospettive-di-crescita-dell-economia_0_0.pdf)

Banca del Fucino (2021c). *Le sfide e le opportunità della ripresa del turismo a Roma*. Articolo disponibile all'indirizzo <https://www.bancafucino.it/sito-istituzionale/sala-stampa/fucino-social/le-sfide-e-le-opportunita-della-ripresa-del-turismo>

Becheri, E., Grollo, P. (2020). Il mutamento degli scenari nelle località turistiche, in Morvillo, A., Becheri, E. (a cura di), *Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia*, Rogiosi, Napoli.

Beirman, D. (2015). The Development of a Transnational Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Network, in Ritchie, B.W., Campiranon, K. (a cura di), *Tourism Crisis and Disaster Management in the Asia-Pacific*, CABI, Oxford.

BeSafe Suite (2021). *Turismo in montagna: incentiva le vendite con la comunicazione*, <https://besafesuite.com/turismo-in-montagna-incentivare-le-vendite-con-la-comunicazione/> (data di ultima consultazione: 20/04/2022).

Bodega D., Cioccarelli, G., Denicolai, S. (2004). New inter-organizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism, *Tourism Review*, 59(3), 13-19.

Booth, S.A. (1993). *Crisis management strategy, competition and changes in modern enterprises*, Routledge, Londra.

Bornhorst, T., Ritchie, J.R.B., Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOS & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives, *Tourism Management*, 31(5), 572, 589.

Butler, R.W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, *Canadian Geographer*, 24(1), 2-5.

Butler, R.W. (1996). The Concept of Carrying Capacity for Tourism Destinations: Dead or Merely Buried?, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2(4), 283-293.

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

Castoldi, G. (2006). *Nuovo Turismo: le basi*, Hoepli, Milano.

Cercola, R., Bonetti, E., Simoni, M. (2011). *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano.

Cimnaghi, E., Mondini, G., Valle, M. (2017). *La capacità di carico turistica: uno strumento per la gestione del patrimonio culturale*, Direzione generale Musei, Roma.

Civita (2021). *Il turismo culturale post-Covid nelle città d'arte*, <https://www.civita.it/Associazione-Civita/Il-Giornale-di-Civita/Il-Giornale-di-Civita/Il-turismo-culturale-post-Covid-nelle-citta-d-arte-Editoriale> (data di ultima consultazione: 13/05/2022).

Comune di Firenze (2020). *Rinasce Firenze, ripensiamo la città*. Report disponibile all'indirizzo [https://www.comune.fi.it/system/files/2020-05/rinascefirenze\\_DOC\\_6.pdf](https://www.comune.fi.it/system/files/2020-05/rinascefirenze_DOC_6.pdf)

Comune di Firenze (2022). *Turismo*, <https://www.comune.fi.it/turismo> (data di ultima consultazione: 16/05/2022).

Comune di Riccione (2022). *Informazioni e Accoglienza Turistica (IAT)*, <https://www.comune.riccione.rn.it/Tutti-i-Servizi-al-Cittadino/Turismo-Ufficio-I-A-T-Informazione-e-Accoglienza-Turistica> (data di ultima consultazione: 10/05/2022).

Comune di Roma (2020). *I numeri di Roma Capitale. Turismo: Anno 2020*. Report disponibile all'indirizzo [https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Turismo\\_2020\\_RC\\_NRC.pdf](https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Turismo_2020_RC_NRC.pdf)

Comune di Roma (2021). *Bollettino statistico. Aprile-Giugno 2021*. Report disponibile all'indirizzo [https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/01\\_Bollettino\\_Statistico\\_Giugno2021.pdf](https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/01_Bollettino_Statistico_Giugno2021.pdf)

Confcommercio Firenze (2020). *“Io sono fiorentino”*, *Confcommercio mette in tavola la tipicità*, <https://confcommercio.firenze.it/news/eventi-progetti/io-sono-fiorentino-confcommercio-mette-tavola-la-tipicit%C3%A0>

Coombs, W.T. (2019). *Ongoing crisis communication*, Sage, California.

Cortina Marketing (2020a). *Analisi ed elaborazione dati statistici Italia 2019. Basi per piano d'azione sulle Regioni punti di forza e sulle Regioni con potenziale. Analisi Italia Covid 2020*. Report disponibile all'indirizzo [https://www.cortinamarketing.it/wp-content/uploads/2020/05/Analisi\\_Dati\\_2018-2019\\_Covid-2020\\_Strategia.pdf](https://www.cortinamarketing.it/wp-content/uploads/2020/05/Analisi_Dati_2018-2019_Covid-2020_Strategia.pdf)

Cortina Marketing (2020b). *Questionario CM, 1 aprile 2020*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.cortinamarketing.it/wp-content/uploads/2020/04/Questionario-CM-Def.pdf>

Cortina Marketing (2020c). *Elaborazioni statistiche mercati esteri*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.cortinamarketing.it/wp-content/uploads/2020/05/Analisi-dati-statistici-mercati-esteri-a-Cortina.pdf>

Cortina Marketing (2020d). *FatMap e OutdoorActive: le due app per una vacanza sostenibile a Cortina*, <https://www.cortinamarketing.it/fatmap-e-outdooractive-le-due-app-per-una-vacanza-sostenibile-a-cortina/> (data di ultima consultazione: 28/04/2022).

Cortina Marketing (2022), <https://www.cortinamarketing.it/> (data di ultima consultazione: 20/04/2022).

Dagnino, G.B., Levanti, G., Li Destri, A.M. (2018). *Networks, Knowledge and Complexity: An inquiry into the architectural dynamics of strategic networks*, Giappichelli, Torino.

Dalrymple, M., Mann, R., Peters M., Seitzman N. (2020). *Make it better, not just safer: The opportunity to reinvent travel*, <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/make-it-better-not-just-safer-the-opportunity-to-reinvent-travel?sid=3436550188> (data di ultima consultazione: 10/03/2022)

De Filippo, M., Bencivenga, A., Colangelo, D., Pepe, A. (2021). DMO regionali e COVID-19: le strategie per la ripresa del settore turistico, in Dini, F., Martellozzo, F., Randelli, F., Romei, P. (a cura di), *Oltre la globalizzazione – Feedback*, Società di Studi Geografici, Firenze.

Dennis, C. (2000). Networking for marketing advantage, *Management Decision*, 38 (4), 287-292.

Destinazione Romagna (2020). *Ripartenza, il turismo vuole essere pronto: 2 milioni di euro per campagne di promozione delle vacanze 'made in ER'*,

<https://destinazioneromagna.emr.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/emergenza-coronavirus/ripartenza-il-turismo-vuole-essere-pronto-2-milioni-di-euro-per-campagne-di-promozione-delle-vacanze-made-in-er> (data di ultima consultazione: 10/05/2022).

Digital4pro.com (2020). *Settore turismo: Emanuele Rodeano, Presidente Lignano Sabbiadoro Gestioni Spa*, <https://www.digital4pro.com/2020/06/07/settore-turismo-emanuele-rodeano-presidente-lignano-sabbiadoro-gestioni-spa/> (data di ultima consultazione: 09/05/2022).

Di Pietro, I. (2016). *Il management dell'impresa alberghiera: strategie di acquisizione e fidelizzazione della clientela*, Hoepli, Milano.

Dmodolomiti.it (2022). *Dolomiti, The mountains of Venice, Consorzio DMO Dolomiti*, <https://www.dmodolomiti.it/> (data di ultima consultazione: 02/05/2022).

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.

Ejarque, J. (2003). *La destinazione turistica di successo: marketing e management*, Hoepli, Milano.

Ejarque, J., Morvillo, A. (2020). Percorsi strategici e scelte organizzative e gestionali delle destinazioni per superare l'emergenza, in Morvillo, A., Becheri, E. (a cura di), *Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia*, Rogiosi, Napoli.

Evans, N., Elphick, S. (2005). Models of Crisis Management: an Evaluation of their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry, *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135-150.

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

Feel Florence (2022), <https://www.feelflorence.it/it> (data di ultima consultazione: 17/05/2022).

Fink, S. (1986). *Crisis management planning for the inevitable*, American Management Association, New York.

Flagestad, A., Hope, C. A. (2000). *A model for strategic success linked to sustainable tourism; the strategic performance pyramid*, University of Bradford Management Centre, Working Paper.

Flagestad, A., Hope, C. A. (2001), Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22(5), 445-461.

Fondazione Sistema Toscana (2021), *“Toscana, Rinascimento senza fine” è la ripartenza*. Articolo disponibile all’indirizzo <https://www.fondazionesistematoscana.it/toscana-rinascimento-senza-fine-nel-segno-della-ripartenza/>

Fontana, F., Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano.

Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano.

Franzoni, S. (2013). *Destination governance, aziende turistiche e sviluppo sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.

FVW (2020). *Friaul präsentiert Konzept für Strände*, <https://www.fvw.de/touristik/destination/italien-friaul-praesentiert-schutzkonzept-fuer-seine-straende-209496> (data di ultima consultazione: 06/05/2022).

Gambino, C. (2020). COVID-19 e turismo in Italia: dagli effetti devastanti della pandemia alla politica di rilancio per un settore strategico, *Documenti geografici*, 2(1), 105-119.

Ghaderi, Z., Som, A.P.M., Henderson J.C. (2012). Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia, *Tourism Management Perspectives*, 2(3), 79-84.

Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Routledge, Oxford.

Goffi, G. (2010). *Management delle destinazioni turistiche: sfide per territori e imprese. Il caso di Senigallia e delle Valli Misa e Nevola*, Franco Angeli, Milano.

Gòmez-Vega, M., Picazo-Tadeo, A. (2019). Ranking world tourist destinations with a composite indicator of competitiveness: To weight or not to weight?, *Tourism Management*, 72(8), 281-291.

Google Trends (2022), <https://trends.google.it/trends/?geo=IT> (data di ultima consultazione: 28/04/2022).

Guia, J., Prats, L., Comas, J. (2006). The Destination as a Local System of Innovation: The Role of Relational Networks, in Lazzeretti, L., Petrillo, C. (a cura di), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, Amsterdam.

Hall, C.M., Page, S. (2010). The contribution of Neil Leiper to tourism studies, *Current Issues in Tourism*, 13(4), 299-309.

Hosie, P., Smith, C. (2004). Preparing for Crises with Online Security Management Education, *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 90-127.

Hudson, S., Ritchie, B., Timur, S. (2004). Measuring destination competitiveness: an empirical study of Canadian ski resorts, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(1), 79-94.

ING (2020). *Coronavirus, siamo davanti a un cigno nero?*, <https://www.ing.it/investimenti-arancio/focus-mercati/va-coronavirus-siamo-davanti-a-un-cigno-nero.html> (data di ultima consultazione: 29/03/2022).

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

IRPET, Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana (2021). *Economia, società e cultura in Toscana e nei suoi territori. Report per l'assemblea annuale di fondazione Cassa Risparmio Firenze*. Report disponibile all'indirizzo <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2021/11/economia-societ-cultura--nota-per-fcrf.pdf>

ISNART (2019). *Indagine nazionale*, <https://www.isnart.it/economia-del-turismo/indagini-nazionali/osservatorio-nazionale-2019/> (data di ultima consultazione: 13/04/2022).

ISNART (2020). *Indagine nazionale*, <https://www.isnart.it/economia-del-turismo/indagini-nazionali/indagine-2020/> (data di ultima consultazione: 13/04/2022).

ISNART (2021). *Indagine nazionale*, <https://www.isnart.it/economia-del-turismo/indagini-nazionali/indagine-2021/> (data di ultima consultazione: 13/04/2022).

ISTAT (2008). *Glossario: capacità e movimento degli esercizi ricettivi*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.istat.it/it/files//2011/02/glossario20.pdf>

ISTAT (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)

ISTAT (2022a). *Indicatori del turismo – dati mensili*, [http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCSC\\_TUR#](http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCSC_TUR#) (data di ultima consultazione: 13/04/2022).

ISTAT (2022b). *Report: movimento turistico in Italia in ripresa ma ancora lontano dai livelli del 2019*. Report disponibile all'indirizzo [https://www.istat.it/it/files//2022/01/REPORT\\_MOVIMENTOTURISTICO\\_2021.pdf](https://www.istat.it/it/files//2022/01/REPORT_MOVIMENTOTURISTICO_2021.pdf)

Joyce, K.E., Wright, K.C., Samsonov, S.V., Ambrosia, V.G. (2009). Remote sensing and the disaster management cycle, in Jedlovec, G. (a cura di), *Advances in Geoscience and Remote Sensing*, InTech, Rijeka.

Ketter, E., Avraham, E. (2021). #StayHome today so we can #TravelTomorrow: tourism destinations' digital marketing strategies during the Covid-19 pandemic, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 38(8), 819-832.

Khan, S. (2021). Crisis Communication and Destination Image Management during COVID-19: A Case of Top Ten International Tourist Arrival Countries, *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 14, 68-81.

Kozak, M. (2002). Destination Benchmarking, *Annals of Tourism Research*, 29(2), 497-519.

Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: Concepts, Measures and Practices*, CABI, Wallingford.

Ladkin, A., Fyall, A., Fletcher, J., Shipway, R. (2008). London Tourism, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(4), 95-111.

Land, S., Sheldon, L., Murphy, R., Reynders, P., Saa Seoane, J. (2020). *McKinsey & Company Revenue growth management in the COVID-19 crisis*. Articolo disponibile all'indirizzo <https://www.mckinsey.com/mckinsey-client-capabilities-network/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insi>

<https://www.uffizi.it/eventi/regeneration-festival-un-ciclo-estivo-di-opera-e-musica-dal-vivo-al-giardino-di-boboli>

Le Gallerie degli Uffizi (2020). "ReGeneration Festival": un ciclo estivo di opera lirica e musica dal vivo al Giardino di Boboli, <https://www.uffizi.it/eventi/regeneration-festival-un-ciclo-estivo-di-opera-e-musica-dal-vivo-al-giardino-di-boboli>

Leiper, N. (1979). The framework of tourism, *Annals of Tourism Review*, 6(4), 390-407.

Lew, A.A., Hall C.M., Williams A.M. (2004). *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford.

Lew, A.A., Cheer, J.M., Haywood, M., Brouder, P., Salazar, N.B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020, *Tourism Geographies*, 22(3), 455-466.

Lignanosabbiadoro.it (2022a). *Chi siamo*, <https://lignanosabbiadoro.it/it/pages/chi-siamo/> (data di ultima consultazione: 09/05/2022).

Lignanosabbiadoro.it (2022b), <https://lignanosabbiadoro.it/it/> (data di ultima consultazione: 06/05/2022).

Lloyd, R. (2004). *Quality Health Care: A Guide to Developing and Using Indicators*, Jones and Bartlett, Massachusetts.

Maiora Solutions (2020a). *Osservatorio sul turismo in Friuli Venezia Giulia. Impatti, aspettative e azioni concrete per superare la crisi Covid-19. Osservazione #1 – Aprile 2020*. Report disponibile all'indirizzo <http://www.promoturismo.fvg.it/ProxyVFS.axd?snode=246700&stream=>

Maiora Solutions (2020b). *Osservatorio sul turismo in Friuli Venezia Giulia. Impatti, aspettative e azioni concrete per superare la crisi Covid-19. Osservazione #3 – Agosto 2020*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.promoturismo.fvg.it/ProxyVFS.axd?snode=253625&stream=>

Make.visittuscany.com (2022). *Linee guida e policy*, <https://make.visittuscany.com/it/linee-guida-policy/> (data di ultima consultazione: 17/05/2022).

Marchioro, S. (2014). Destination Management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, *Turismo e Psicologia*, 7(1), 58-74.

McKercher, B. (2005). Destinations as Products? A Reflection on Butler's Life Cycle, *Tourism Recreation Research*, 30(3), 97-102.

McKercher, B. (2020). *Tourism Theories, Concepts and Models*, Goodfellow Publishers Limited, Londra.

Meglioli, E., Manente, M. (2020). Valutazioni e scenari per il 2020, in Morvillo, A., Becheri, E. (a cura di), *Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia*, Rogiosi, Napoli.

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

Michelini, L. (2011). *La competitività delle imprese nei settori in evoluzione. Un modello integrato per individuare le determinanti del vantaggio competitivo*, FrancoAngeli, Milano.

Mingotto, E., Tamma, M. (2021). *Covid-19 and recovery strategies. Some insights from an ongoing exploratory study in the Italian hospitality industry: the case of the historic city center of Venice*, Working Paper n. 2/2021, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, Venezia.

Ministero della Salute (2020). *Prevenzione e risposta a COVID-19: evoluzione della strategia e pianificazione nella fase di transizione per il periodo autunno-invernale*, Roma <https://www.trovanorme.salute.gov.it/norme/renderNormsanPdf?anno=2020&codLeg=76597&parte=1%20&serie=null>

Montanino, A., Iacovone, D., Daviddi, M., Ferri, D., Boccardelli, P. (2020). *L'economia italiana, dalla crisi alla ricostruzione. Settore alberghiero e Covid-19. Scenario, impatti, prospettive*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Settore%20alberghiero%20e%20Covid-19.pdf>

Morrison, A., Lynch, P., Johns, N. (2004). International tourism networks, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 197-202.

Morvillo, A., Becheri, E. (2020). *Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano. Dalla crisi alle opportunità per il futuro del turismo in Italia*, Rogiosi, Napoli.

Müller, H. (1994). The thorny path to sustainable tourism development, *Journal of Sustainable Tourism*, 2(3), 131-136.

Nassar, M. (2012). Exploring current benchmarking practices in the Egyptian hotel sector, *Benchmarking: An International Journal*, 19(6), 730-742.

Newsrimini.it (2020). "Riccione, estate sicura": un progetto di prevenzione in modo creativo, <https://www.newsrimini.it/2020/05/riccione-estate-sicura-un-progetto-di-prevenzione-in-modo-creativo/> (data di ultima consultazione: 10/05/2020).

OECD (2022). *Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/> (data di ultima consultazione: 12/04/2022).

Officina turistica (2020). *I turisti nel post Covid-19 come viaggeranno?* <https://www.officinaturistica.com/2020/04/i-turisti-nel-post-covid-19-come-viaggeranno/> (data di ultima consultazione: 13/04/2022).

Ojo Adeyinka, S.F., Lattimore Khoo, C., Nair, V. (2014). A framework for rural tourism destination management and marketing organisations, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, 151-163.

Osservatorio sul turismo dell'Emilia-Romagna (2020). *Il turismo in Emilia-Romagna gennaio-dicembre 2020. Stime e proiezioni del movimento turistico nei diversi comparti dell'offerta regionale*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.ucer.camcom.it/osservatori-regionali/os-turistico/pdf20/2020-rapporto-turismo-er-gen-dic.pdf>

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, Cambridge.

Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J. (2015). Framework of Strategic Learning: The PDCA Cycle, *Management*, 10(2), 149-161.

Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*, Routledge, Londra.

Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1986). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.

Prideaux, B. (2004). The Resort Development Spectrum: The Case of the Gold Coast, Australia, *Tourism Geographies*, 6(1), 26-58.

PromoTurismo FVG (2020a). *Punto stampa: La ripartenza della stagione estiva 2020. Attività, risultati e innovazioni, Udine-Trieste*. Report disponibile all'indirizzo <http://www.promoturismo.fvg.it/proxyvfs.axd/allegato,/r159502>

PromoTurismo FVG (2020b). *Il Comitato di Crisis management di PromoTurismoFVG*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.turismofvg.it/proxyvfs.axd/null/r103350/comitato-di-crisis-management-pdf?ext=.pdf&v=119181>

Regione Emilia-Romagna (2022a). *Promozione*, <https://www.regione.emilia-romagna.it/turismo/promozione> (data di ultima consultazione: 10/05/2022).

Regione Emilia-Romagna (2022b). *Statistica*, <https://statistica.regione.emilia-romagna.it/turismo> (data di ultima consultazione: 07/05/2022).

Regione FVG (2021), *Turismo: Bini, su impianti montani investimenti senza precedenti*, <https://www.regione.fvg.it/rafvfg/comunicati/comunicato.act?dir=/rafvfg/cms/RAFVG/notizie/dallagiunta/&nm=20210615175606013> (data di ultima consultazione: 27/04/2022).

Regione FVG (2022a). *Sappada gen19-dic21 arrivi e presenze turistiche*. Dati ottenuti su richiesta diretta alla Regione FVG, <http://www.promoturismo.fvg.it/it/52100/richieste-dati>

Regione FVG (2022b). *Lignano gen19-dic21 arrivi e presenze turistiche*. Dati ottenuti su richiesta diretta alla Regione FVG, <http://www.promoturismo.fvg.it/it/52100/richieste-dati>

Regione Toscana (2021). *Il movimento dei clienti negli esercizi ricettivi della Toscana: i principali dati 2020*. Report disponibile all'indirizzo <https://www.regione.toscana.it/documents/10180/11662016/Rapporto+Regione+Toscana+eport+dati+turismo+toscana+2020.pdf/c8b5e726-2e07-ed41-f278-520f13c5fe34?t=1622012295979>

Regione Toscana (2022). *Ufficio Regionale di Statistica*, <https://web.regione.toscana.it/pentaho/api/repos/%3Apublic%3ATURISMO%3ATurismoSaiku.wcdf/generatedContent?userid=TURISMORO&password=LHTe3pem> (data di ultima consultazione: 16/05/2022).

Reisenwitz, T.H. (2007). The Poconos in Pennsylvania: An Application of the Butler Model, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 133-165.

Riccione.it (2022), <https://www.riccione.it/it> (data di ultima consultazione: 10/05/2022).

Rink, D.R., Swan, J.E. (1979). Product Life Cycle Research: A Literature Review, *Journal of Business Research*, 7(3), 219-242.

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

Rispoli M. (1998). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.

Ritchie, B. (2008). Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness, *Current Issues in Tourism*, 11(4), 315-348.

Rodríguez Antòn, J.M., Alonso Almeida, M.M. (2020). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies of the Hospitality Industry in Spain, *Sustainability*, 12(20), 1-17.

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

Samman, A. (2015). Crisis theory and the historical imagination, *Review of International Political Economy*, 22(5), 966-995.

Sappada Dolomiti Turismo (2022). *Pacchetti turistici*, <https://www.sappadadolomiti.com/> (data di ultima consultazione: 27/04/2022).

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

Seymour, M., Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Cassell, Londra.

Sistema Statistico Regionale Regione del Veneto (2022). *Movimento turistico nel Veneto per comune*. Dati completi disponibili all'indirizzo [https://statistica.regione.veneto.it/banche\\_dati\\_economia\\_turismo\\_turismo6.jsp](https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp)

Skytrax (2020). *Rome Fiumicino Airport the first airport in the world to receive COVID-19 5-Star Airport Rating* <https://skytraxratings.com/rome-fiumicino-worlds-first-airport-for-covid19-5-star-rating> (data di ultima consultazione: 23/05/2022).

Smith, L.J.S. (1988). Defining Tourism: A Supply-Side View, *Annals of Tourism Research*, 15(88), 179-190.

Studio Nord News (2022). *In tanti hanno scelto Sappada per il primo ponte dopo la fine del lockdown*, <https://www.studionord.news/in-tanti-hanno-scelto-sappada-per-il-primo-ponte-dopo-la-fine-del-lockdown/> (data di ultima consultazione: 27/04/2022).

Taleb, N.N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York.

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

The New Yorker (2020), *The pandemic isn't a black swan but a portent of a more fragile global system*", <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/the-pandemic-isnt-a-black-swan-but-a-portent-of-a-more-fragile-global-system> (data di ultima consultazione: 29/03/2022).

Thrends Tourism & Hospitality Analytics (2020). *Previsioni sull'impatto della crisi COVID-19 sulla domanda alberghiera per l'Italia*. Report disponibile all'indirizzo [http://www.toscanapromozione.it/uploads/documenti/IT\\_Previsione-Impatto-Covid-19-Su-Domanda-Alberghiera-2-Pdf.pdf](http://www.toscanapromozione.it/uploads/documenti/IT_Previsione-Impatto-Covid-19-Su-Domanda-Alberghiera-2-Pdf.pdf)

Toscana Promozione Turistica (2022), <http://www.toscanapromozione.it/content/2/Agenzia-Regionale-Di-Promozione-Turistica> (data di ultima consultazione: 17/05/2022).

Trieste All News (2020), *“SpiaggiaFVG2020”: l’estate in Friuli Venezia Giulia si presenta ad Austria e Germania*, <https://www.triesteallnews.it/2020/06/spiaggiavg2020-lestate-in-friuli-venezia-giulia-si-presenta-ad-austria-e-germania/> (data di ultima consultazione: 09/05/2022).

Tubertini, C. (2007). Il turismo tra Stato, Regioni ed enti locali: alla ricerca di un difficile equilibrio delle competenze, in Regione Emilia Romagna (2007), *Le Istituzioni del Federalismo: bimestrale di studi giuridici e politici della Regione Emilia-Romagna*, Supplemento 1/2007.

Turismofvg.it (2022), *Sito ufficiale del turismo in Friuli Venezia Giulia*, <https://www.turismofvg.it/it> (data di ultima consultazione: 27/04/2022).

Turismoroma.it (2019), *Il Piano Strategico del Turismo di Roma Capitale*. Report disponibile all’indirizzo <https://www.turismoroma.it/sites/default/files/IL%20PIANO%20STRATEGICO%20DEL%20TURISMO%20DI%20ROMA%20CAPITALE.pdf>

Turismoroma.it (2022), <https://www.turismoroma.it/> (data di ultima consultazione: 17/05/2022).

Unindustria (2021), *Restart Tourism | Strumenti, politiche e strategie per il rilancio dell’industria turistica post Covid*. Report disponibile all’indirizzo [https://www.unindustria.it/public/files/RISULTATI\\_RICERCA\\_Restart\\_Tourism\\_Evento\\_Presentazione.pdf](https://www.unindustria.it/public/files/RISULTATI_RICERCA_Restart_Tourism_Evento_Presentazione.pdf)

UNWTO (2020), *Global Guidelines to restart tourism*. Report disponibile all’indirizzo <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf>

UNWTO (2021), *Guiding tourism recovery*, <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> (data di ultima consultazione: 06/04/2022).

Visit Riccione (2022), *Chi siamo*, <https://www.visitriccione.com/chi-siamo> (data di ultima consultazione: 10/05/2022).

Visit Tuscany (2020), *Performance ecosistema digitale, periodo di analisi ANNO 2020 VS 2019*. Report disponibile all’indirizzo [https://www.visittuscany.com/export/shared/make/documenti/visit-tuscany-report-annuale-2020\\_I7L.pdf](https://www.visittuscany.com/export/shared/make/documenti/visit-tuscany-report-annuale-2020_I7L.pdf)

Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 427-448.

Wöber, K.W. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries*, CABI, Oxon.

Wöber, K.W., Fesenmaier, D.R. (2012). A Multi-Criteria Approach to Destination Benchmarking: A Case Study of State Tourism Advertising Programs in the United States, in Gu, Z. (a cura di), *Management Science Application in Tourism and Hospitality*, Routledge, New York.

Wang, Y. (2011). Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures, in Wang, Y., Pizam, A. (a cura di) *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, CABI, Cambridge.

WEF (World Economic Forum) (2017). The Travel and Tourism Competitiveness report, *World Economic Forum*, Ginevra.

Wut, M.T., Xu, J.B., Wong, S. (2021). Crisis management research (1985-2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda, *Tourism Management*, 85(104307), 1-28.

Yang, Z., Cai, J. (2016). Do regional factors matter? Determinants of hotel industry performance in China, *Tourism Management*, 52, 242-253.

Yeh, S.S. (2021). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic, *Tourism Recreation Research*, 46(2), 188-194.

Zetema Progetto Cultura (2022), *La Società*, <https://www.zetema.it/societa/> (data di ultima consultazione: 14/05/2022).

Zhong, L., Sun, S., Law, R., Li, X., Yang, L. (2022). Perception, Reaction and Future Development of the Influence of COVID-19 on the Hospitality and Tourism Industry in China, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(991), 1-19.

Zlatković, M. (2016). Tourism Destination Benchmarking Analysis, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(1), 283-293.