

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento dei Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'arte, del Cinema e
della Musica

Corso di Laurea Triennale in: Progettazione e Gestione del Turismo Culturale

UNA CARD TURISTICA PER IL VENETO

A Tourist Card for the Veneto Region

Relatore:

Professor Stefan Marchioro

Laureanda:

Martina Carniato

Matricola 1232904

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1: IL FENOMENO TURISTICO	7
1.1 Definizione di Turismo e Turista	7
1.2 Breve storia del turismo	8
1.3 Scenari internazionali.....	12
1.4 Turismo in Italia.....	16
1.5 Piano Strategico del Turismo 2017–2022 “Italia Paese per Viaggiatori”	18
1.6 Piano Strategico del Turismo 2023–2027.....	21
1.7 Impatto Covid-19	24
1.7.1 La situazione a livello internazionale	24
1.7.2 La situazione in Italia	25
1.8 Impatto del conflitto russo - ucraino	28
CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA	30
2.1 I fattori che determinano una destinazione	30
2.2 Definizione di destinazione turistica.....	33
2.3 Il ciclo di vita di una destinazione	35
2.4 Destination Management e Destination Management Plan.....	37
2.5 Destination Management Organization	41
2.6 Destination Marketing.....	43
2.7 Le azioni sull’offerta.....	46
CAPITOLO 3 – L’ORGANIZZAZIONE DELL’OFFERTA TURISTICA IN VENETO	50
3.1 L’offerta turistica in Veneto.....	50
3.2. Il trend del movimento turistico in Veneto	56

3.3. Organizzazione in base alla legge regionale 11/2013.....	60
3.4. Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022 – 2024.....	66
3.5 Il Piano Turistico Annuale 2022	71
3.6 Le Politiche di coesione 2021-2027.....	74
CAPITOLO 4 – UNA CARD REGIONALE PER IL VENETO	76
4.1 Le principali caratteristiche delle card turistiche.....	76
4.2 La card turistica per il management e il marketing della destinazione.....	80
4.3 Le card turistiche presenti in Veneto	82
4.4 Il progetto “The Land of Venice Card”	85
4.5 Proposte strategiche ed operative a sostegno del progetto	88
4.6 Conclusioni	97
BIBLIOGRAFIA.....	100
ALTRE FONTI.....	100
SITOGRAFIA.....	101

INTRODUZIONE

Con questo elaborato di tesi s'intende parlare di turismo: un fenomeno la cui importanza è sempre più rilevante sia da un punto di vista economico che da un punto di vista sociale. È ormai evidente che il turismo sia un'attività diventata per molti essenziale, un bisogno a cui non poter più rinunciare. Le ricadute economiche di questo settore, soprattutto per un paese come l'Italia, non sono affatto trascurabili: il turismo rappresenta oltre il 5 per cento del PIL e oltre il 6 per cento dell'occupazione del Paese. Si rende, pertanto, necessaria un'analisi del fenomeno che intenda approfondire il tema del management delle destinazioni turistiche. In particolare, è mio interesse trattare di turismo nella Regione del Veneto e sviluppare una ricerca relativa alla proposta di una card turistica per il territorio.

Nel primo capitolo, viene considerata l'evoluzione del turismo nel corso della storia, facendo attenzione ai fattori che hanno determinato una crescita esponenziale di turisti su scala internazionale. Dopodiché, si analizzano eventi estremamente impattanti per il settore preso in considerazione, come la pandemia da COVID-19 o l'attuale crisi energetica. Inoltre, vengono osservati i primi dati del 2022, i quali rilevano come l'allentamento delle restrizioni dovute alla pandemia, abbia generato un nuovo impulso a viaggiare, raggiungendo numeri molto vicini a quelli pre-pandemici.

Nel secondo capitolo, vi è un approfondimento teorico sugli elementi che compongono una destinazione turistica e si fa riferimento soprattutto al concetto di Destination Management, DMO, Destination Management Plan e Destination Marketing.

Il terzo capitolo si concentra, invece, sulla situazione turistica del Veneto. Vengono esaminate quali siano le risorse di cui beneficia la Regione e come si sviluppi l'offerta turistica. Si propone, quindi, un'analisi delle linee strategiche e di azione del nuovo programma regionale per il turismo definito "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024".

Infine, nel quarto capitolo si propone la ricerca relativa al tema della card turistica per il Veneto. Vi è, in primis, un'introduzione delle card turistiche che sono già attive nel territorio, come ad esempio la Padova Card; dopodiché si esamina il progetto "The Land of Venice Card", che prevede una card componibile per il Veneto, intesa come uno strumento di management delle destinazioni presenti nella regione.

CAPITOLO 1: IL FENOMENO TURISTICO

1.1 Definizione di Turismo e Turista

L'organismo che sovrintende al fenomeno turistico è dal 1970 l'UNWTO (United Nations World Tourism Organization), l'agenzia delle Nazioni Unite competente per la promozione di un turismo responsabile, sostenibile e universalmente accessibile. L'organismo fu fondato dopo la seconda guerra mondiale ed, inizialmente, fu denominato IUOTO (International Union of Official Travel Organization). Nella Conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963, organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IUOTO (oggi per l'appunto UNWTO), fu approvata la definizione di turista, che si esplica quindi in «chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca». Diciassette anni dopo, durante la Conferenza di Manila del 1980, è stata estesa questa definizione anche al turismo domestico.

È stata, inoltre, effettuata una categorizzazione che individua le varie forme di turismo:

- Turismo domestico: turisti residenti in visita nel loro stesso paese,
- Turismo inbound: turisti non residenti in visita in un paese straniero,
- Turismo outbound: turisti residenti in visita in uno o più paesi stranieri.

Un'ulteriore distinzione è quella tra:

- Turismo internazionale: il quale corrisponde agli spostamenti inbound e outbound, vale a dire tutti gli spostamenti tra paesi,
- Turismo interno: coincide agli spostamenti domestici sommati a quelli inbound,
- Turismo nazionale: vale a dire tutti gli spostamenti domestici più quelli outbound.

In seguito, occorre precisare la differenza tra turisti ed escursionisti. Questi ultimi sono infatti coloro che trascorrono meno di 24 ore nel luogo di destinazione. Turisti ed escursionisti formano l'insieme dei visitatori, entrambi rientrano nella cosiddetta "visitor economy". Infine, fondamentali per comprendere le statistiche che riguardano il fenomeno turistico, sono i concetti di arrivi e presenze turistiche. Gli arrivi rappresenta il numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi nel periodo considerato. Le presenze riguarda il numero delle notti trascorse dai clienti, italiani e stranieri, negli esercizi ricettivi. Infine, la permanenza media è il rapporto tra il numero di notti trascorse (presenze) e il numero di clienti arrivati nella struttura ricettiva (arrivi).

1.2 Breve storia del turismo

Al giorno d'oggi consideriamo la necessità di viaggiare come un bisogno primario e, per questo motivo, i viaggi sono diventati un'abitudine. Tuttavia, tale esigenza risale all'antichità. Si pensi, ad esempio, che già gli antichi Egizi effettuavano pellegrinaggi verso località sacre, dove venivano ammirati splendidi siti monumentali. Soffermandoci sempre nel bacino del Mediterraneo, si è potuto constatare che per la civiltà ellenica, la mobilità territoriale non era dovuta soltanto a motivi religiosi, ma anche termali, sportivi e di studio.

Nel periodo dell'Impero Romano si inizia a parlare di "prototurismo", vale a dire quell'insieme di forme turistiche primitive che si caratterizzarono da quest'epoca fino alla fine dell'epoca moderna, segnata dalla Rivoluzione Industriale. Secondo Rocca (2013) "Dal prototurismo al turismo globale. Momenti, percorsi di ricerca, casi di studio", è proprio in epoca romana che i viaggi si intensificano grazie alla prosperità economica e, certamente, alla costruzione di un'eccezionale rete viaria. Questi movimenti di persone determinano anche la costruzione di alberghi (*stationes*) presso località dove si trovano templi, terme e mercati determinando il sorgere di veri e propri centri di villeggiatura. A Roma, l'ospite non è semplicemente accolto e rispettato, ma viene perfino tutelato giuridicamente. Inoltre, si sviluppano degli elementi che rimandano effettivamente ad un'organizzazione turistica in fase embrionale. Segnalati nel manuale di Rocca (2013), si riportano alcuni esempi:

- il servizio pubblico per il trasporto di persone o cose (*cursus publicus*)
- un particolare carro dotato di letto, destinato ai viaggi notturni (*carruca dormitoria*);
- il ricorso ad una persona esperta con funzioni di guida durante il viaggio (*conductus nundinarum*).

Dopo la caduta dell'Impero romano d'occidente, inizia il periodo dell'Alto Medioevo, che viene caratterizzato da guerre, pestilenze e disordini, provocando quindi una decisiva riduzione della pratica del viaggio. In questo periodo, la mobilità spaziale delle persone avviene solo per ragioni di assoluta necessità e l'ospitalità viene offerta da monasteri e chiese. Gli spostamenti sono ridotti ai pellegrini, le cui mete principali si identificano soprattutto per i musulmani La Mecca e per i cristiani le "viae maiores" di Roma, Gerusalemme e Santiago di Compostela. Una pratica, quella del pellegrinaggio che, nel Basso Medioevo, andrà messa in relazione ad altri fatti storici come le crociate, il Giubileo e le indulgenze. Infatti, chi intraprende un simile viaggio, è spinto dal desiderio di recarsi presso il luogo sacro per espiare le proprie colpe e ottenere la remissione completa dei peccati. Grazie all'itinerario compiuto da Sigerico, arcivescovo di Canterbury, il pellegrinaggio diventerà un fenomeno di massa. L'arcivescovo aveva viaggiato da Roma, dove aveva ricevuto il Pallio dalle mani del Papa, fino a Canterbury lungo la rinomata Via Francigena - un percorso di oltre tremila chilometri -, descrivendo le 79 tappe del suo itinerario in un diario.

Con la fine del Medioevo si assiste ad una svolta: i viaggi non vengono più intrapresi solo per motivi religiosi o commerciali. Nel Rinascimento, infatti, le finalità del viaggio diventano la

conoscenza, il riposo, la cura e l'arricchimento personale. Inoltre, si diffonde sempre di più la pratica turistica, che viene favorita dal progresso dei mezzi di trasporto sia terrestri sia marittimi. L'età moderna segna anche l'inizio dell'epoca del Grand Tour: la riscoperta della cultura classica porta molti studiosi, poeti, intellettuali nei luoghi dove essa ebbe origine. Il viaggio diventa l'aspirazione di ogni giovane gentiluomo aristocratico o dell'alta borghesia inglese che vuole conoscere le parti civilizzate dell'Europa. Egli viene accompagnato da un precettore che si occupa della sua formazione umanistica. Una volta rientrato dal viaggio, il giovane sarebbe stato in grado di assumersi le responsabilità di governo o accademiche che il suo status richiedeva. Così vengono visitate Parigi, i Paesi Bassi, la Germania, la Svizzera e le principali città d'Italia, come Venezia, Milano, Genova, Firenze e Roma. Con il Grand Tour, che si consolida alla fine del Seicento, si va affermandosi un'idea di viaggio nuova e moderna: la formazione non è l'unica motivazione (anche se si è restii ad ammetterlo), si fa strada il concetto di viaggio come piacere, divertimento.

La seconda metà del Settecento è considerata l'epoca di transizione dal prototurismo al turismo "moderno": la Rivoluzione Industriale provoca dei cambiamenti radicali dal punto di vista sia economico che sociale. Si assiste alla rivoluzione dei trasporti e la viabilità migliora notevolmente all'inizio dell'Ottocento grazie alla regolarizzazione della carreggiata delle strade. In seguito, a metà del secolo, vi è l'adozione della ferrovia a uso passeggeri e, dopo il 1870, con le perforazioni dei grandi trafori alpini, viene migliorata la transitabilità. Secondo quanto riportato da Rocca (2013) "Dal prototurismo al turismo globale", è nell'Ottocento che «compare per la prima volta il termine inglese *tourist* (turista), il verbo *to tour* (girare, andare in giro), il verbo francese *tourner*; mentre l'aggettivo italiano *turistico* compare solo nei primi anni del '900 (utilizzato in una fiera "turistica" a Bologna nel 1904)». Sempre nel XIX, assistiamo all'apparizione delle prime stazioni di soggiorno climatico e balneoterapico - le villes d'eau - come Bath e Scarborough in Gran Bretagna o come Montecatini e i Bagni di Pisa in Italia, sviluppati come luogo di divertimento sotto il patrocinio degli Asburgo-Lorena. È questo il momento delle prassi turistiche motivate da esigenze terapeutiche come: il turismo marino invernale praticato dai cosiddetti *hivernants*, il turismo montano estivo e quello termale di mezza stagione. La località di Brighton diventa una vera e propria destinazione turistica con l'arrivo della ferrovia nel 1841. Nello stesso anno, grazie alla lungimiranza imprenditoriale di Thomas Cook, 600 persone presero parte al primo viaggio organizzato della storia da Leicester a Loughborough, con un treno speciale. Il progresso viene registrato dalle vie di comunicazione ai mezzi di informazione: hanno origine le prime imprese di viaggi e strutture ricettive specializzate per ospitare i turisti. La realizzazione di alberghi nelle principali località turistiche favoriscono la nascita di associazioni internazionali, come l'Unità Internazionale degli Albergatori fondata nel 1860, seguita dall'Association International de l'Hotellerie (AIH) con sede a Parigi.

Ciò nonostante, il turismo rimane un fenomeno elitario fino ai primi decenni del Novecento. In Italia, si assiste ai primi interventi normativi in materia turistica: la legge 11 dicembre 1910, determina la possibilità da parte dei Comuni di ricevere una percentuale sui conti alberghieri da sfruttare nella realizzazione di opere di conservazione e miglioramento del territorio. Ma sono tanti gli interventi statali mirati al sostenimento del turismo interno

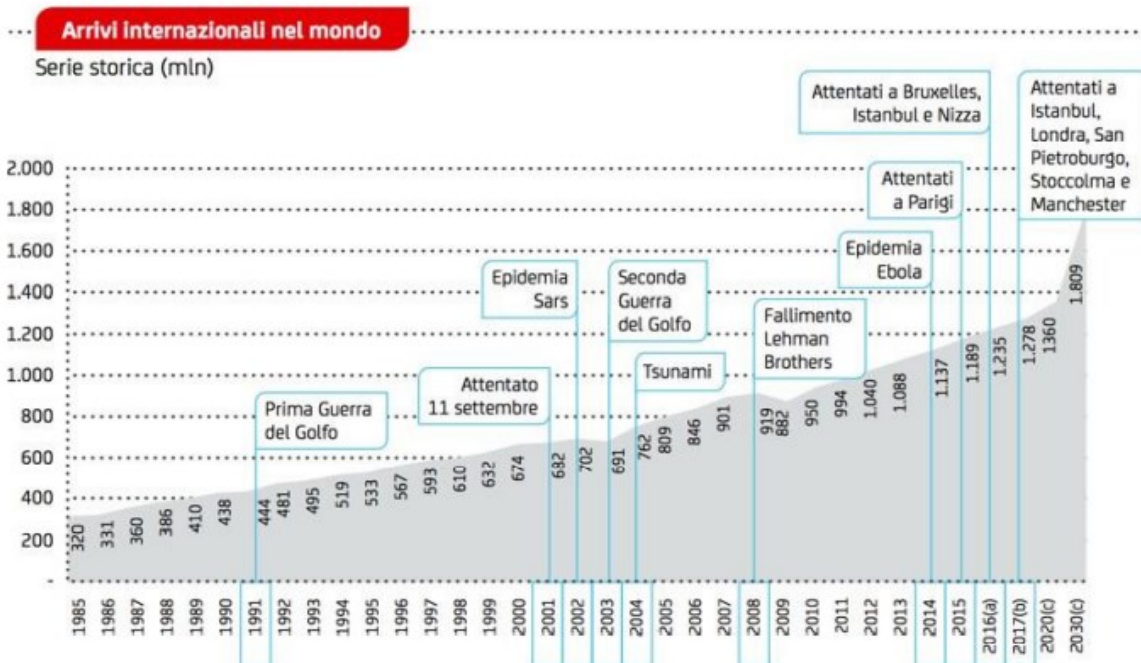
popolare e sostenuti da associazioni come l'Opera Nazionale Dopolavoro diventata poi ENAL (Ente Nazionale Assistenza Lavoratori). Ad esempio, attraverso quest'ultima iniziano a diffondersi, nel periodo fascista, «i viaggi in treno a prezzi popolari quindi accessibili a tutti con numerose facilitazioni, ad esempio il 70% di sconto alle coppie di sposi che includevano Roma nel loro viaggio di nozze», secondo quanto riportato da Rocca (2013) “Dal prototurismo al turismo globale”. Inoltre, nel 1919 viene costituito l'ENIT (l'allora Ente nazionale per le industrie turistiche, ora Agenzia Nazionale del Turismo), a dimostrazione di una crescente attenzione verso il fenomeno turistico.

Tuttavia, nel periodo interbellico non si registra ancora una vera e propria evoluzione del fenomeno turistico. Non solo la crisi degli anni Trenta colpisce duramente l'economia mondiale, ma in paesi come Italia e Germania si affermano rispettivamente fascismo e nazismo. Questi regimi daranno vita al cosiddetto turismo veicolato, vale a dire quel tipo di vacanza appositamente organizzata per impiegati o operai dell'apparto bellico in apposite località, in modo da controllare il fenomeno che stava prendendo piede. In questa fase si percepisce anche l'inversione della stagionalità: il turismo montano diventa perlopiù invernale legato alla pratica degli sport invernali come lo sci, mentre quello marittimo diventa estivo balneare legato alla diffusione delle mode dell'abbronzatura e dei bagni di mare.

Prima il riconoscimento di ferie retribuite ai lavoratori (in Italia solo dal 1927), poi l'allungamento dei congedi remunerati determinano una svolta significativa nel settore del turismo. Il tempo di non lavoro, o per meglio dire, il tempo libero, viene impiegato anche dalle classi popolari per concedersi una vacanza. Per di più, il diffuso benessere economico, lo sviluppo dei trasporti intercontinentali e la motorizzazione di massa daranno l'impulso decisivo a questa nuova pratica vacanziera. Il passaggio da turismo di élite a turismo di massa avviene in Nord America negli anni Venti e Trenta, poi in Europa negli anni Cinquanta. Infatti, nel periodo del dopoguerra, si registra uno straordinario sviluppo economico (“gloriosi Trenta” 1945 – 1973), che crea un riequilibrio tra le classi sociali. La tipologia di vacanza che si va configurando è quella standardizzata, della durata di 15-20 giorni, caratterizzata dalla ripetizione della scelta di destinazione e, soprattutto, balneare durante la stagione estiva o legata allo sci d'inverno. Fino a questo punto, si fa riferimento a turismo interno, il quale non comporta quindi il superamento di una dogana da parte dei turisti. Ma a partire dagli anni Sessanta, il turismo si espande su scala fenomeno internazionale e negli anni Settanta diventa un fenomeno intercontinentale. Quello turistico è però un settore destinato a crescere e, a cavallo tra XX secolo e l'inizio del nuovo millennio, grazie al fenomeno della globalizzazione e all'abbattimento di alcune barriere geopolitiche (come la caduta del muro di Berlino), ma anche all'affermarsi dei voli low cost e all'evoluzione di internet, si assiste ad un nuovo sviluppo del mercato turistico. Questi e tanti altri fattori hanno determinato dei grandi cambiamenti sociali e culturali che coinvolgono, appunto, anche il mondo del turismo. In questa fase poi, accanto al turista di massa tradizionale, si sono affermate altre tipologie di turisti, i cui comportamenti hanno profondamente modificato le abitudini di viaggio. Innanzitutto, si è constatato che la permanenza media dei soggiorni turistici in una destinazione è diminuita, anche se, al contempo, si è intensificata la frequenza con cui si intraprendono i viaggi. Esperienze turistiche frequenti e ripetute hanno però dato luogo ad un problema

rilevante, quello dell'overtourism. Esso viene definito dall'UNWTO come «l'impatto del turismo su una destinazione, o parti di essa, che influenza eccessivamente e in modo negativo la qualità della vita percepita dei cittadini e/o la qualità delle esperienze dei visitatori». Un altro aspetto da considerare è la ricerca di personalizzazione e autenticità che oggi motiva maggiormente i turisti. Spinti sia dalla voglia di fuggire da stereotipi e percorsi calcati dalla massa, questi “nuovi” turisti perseguono nelle loro vacanze la realizzazione di esperienze uniche. Sono turisti che devono soddisfare bisogni personali sempre più numerosi e si dimostrano esigenti nei confronti della qualità del servizio e dell'offerta culturale proposta. Così si può descrivere il target più importante della nostra epoca, dato che offre grandi potenzialità al settore del turismo.

1.3 Scenari internazionali



Nel grafico soprastante, vediamo come sia evoluto negli anni il fenomeno turistico, in termini numerici. Osservando i dati, risulta che la crescita è stata continua fino al 2020: da 320 milioni di arrivi a metà degli anni '80, fino ad attestarsi ad oltre un 1 miliardo nel 2019. Inoltre, il grafico prevedeva che questi flussi sarebbero aumentati ininterrottamente fino al 2030. La crescita, quindi, è stata costante fino al 2020, nonostante vi siano stati dei momenti di crisi che però non hanno influito sull'andamento turistico a livello globale. Un primo elemento di crisi recente è stata la Guerra del Golfo, ad inizio degli anni '90. Successivamente, possiamo citare l'attentato alle torri gemelle che aveva, inizialmente, scoraggiato le persone ad intraprendere viaggi in aereo. Altri esempi come l'epidemia SARS (che coinvolse soprattutto i paesi asiatici), la seconda Guerra del Golfo e lo tsunami possono essere tutte considerate delle crisi geolocalizzate. Solo la crisi del 2008 deve essere valutata in modo differente. Causata dal fallimento delle banche americane, essa ha generato una recessione economica a livello mondiale e, pertanto, una diminuzione dei flussi turistici su scala globale. Ciò nonostante, gli spostamenti sono tornati presto a crescere e non hanno vacillato neanche dopo l'epidemia Ebola o gli attentati in Europa. Solo la pandemia da COVID-19 può essere considerata la prima vera battuta d'arresto per il turismo nella nostra epoca.

Per capire come poter rivitalizzare al meglio il settore turistico in epoca post-pandemia, occorre individuare quali sono stati i fattori che hanno portato ad una crescita esponenziale fino al 2020, riportati di seguito:

- abbattimento delle barriere geopolitiche: ossia il venir meno di “muri” sia fisici, come la caduta del muro di Berlino nel 1989, che virtuali dati da confini invalicabili. Questo ha comportato maggiori spostamenti, scambi commerciali, relazioni sociali e culturali tra i paesi, determinando l’estensione del mercato turistico a nuovi territori.
- Riduzione dei costi di trasporto: si sono ridotti notevolmente i costi per poter viaggiare grazie all’avvento delle compagnie aeree low cost, alla maggiore copertura ferroviaria, all’introduzione dell’alta velocità. Tutto ciò reso possibile anche dall’eccezionale sviluppo tecnologico.
- Diffusione capillare di internet e dei social media: i quali hanno permesso un accesso più immediato alle informazioni, quindi hanno reso facilmente conoscibile ogni destinazione, modificando la percezione del mondo e delle distanze.
- Avvento della sharing economy: va considerata la grande rilevanza della cosiddetta economia collaborativa, che ha ampliato le possibilità di scelta e di prenotazione per i turisti.
- Affermazione delle OTA (Online Travel Agency) e dei metasearch: importanti perché da un lato offrono degli strumenti aggiuntivi che facilitano la possibilità di viaggiare, ma dall’altro lato hanno favorito fenomeni come l’overtourism e la riduzione di marginalità per imprese e destinazioni turistiche.

Vediamo, in particolare, a cosa ci riferiamo con i termini “sharing economy” e “OTA”: due realtà che hanno profondamente modificato lo scenario turistico dal punto di vista del digitale.

Il termine sharing economy risale ufficialmente al 1978, quando compare nell’articolo "Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach" pubblicato nel American Behavioral Scientist. La letteratura afferma che la sharing economy sia un modello economico basato su pratiche di scambio e condivisione di beni e/o servizi: non si punta quindi all’acquisto, ma alla possibilità di accesso a beni e servizi secondo uno spirito di condivisione e di razionalizzazione delle risorse. Nonostante si possa affermare che forme di condivisione economica siano sempre esistite, è solo grazie alla notevole diffusione delle nuove piattaforme tecnologiche se la sharing economy ha rivoluzionato lo scenario mondiale. L’esempio più tipico e diffuso è quello della “sharing mobility”, ossia di servizi come il car sharing o il bike sharing. Un simbolo, in questo contesto, è senza dubbio Blablacar, fondata in Francia nel 2006. Offre un servizio di uso condiviso di automobili private, che permette di dividere le spese con il conducente ed eventualmente con altri passeggeri. L’idea di base è sempre quella di valorizzare prodotti e servizi che andrebbero altrimenti “sprecati”, promuovendo un senso di comunità sociale ed efficienza ambientale. Condividere un viaggio permette non solo di risparmiare sulle spese, ma favorisce anche le interazioni sociali e riduce l’inquinamento ambientale. Al tempo stesso l’impiego di appartamenti vuoti per gli affitti brevi consente di promuovere l’ospitalità diffusa. Airbnb è l’esempio universale di sharing economy, un portale online per l’ospitalità condivisa e gli affitti brevi fondato nel 2007. In quest’ambito, vi è anche l’alternativa del Couchsurfing, vale a dire lo scambio gratuito di ospitalità, pensato non solo per soggiornare gratis ma soprattutto

per conoscere nuove persone. In ogni caso, un ruolo fondamentale è attribuito alla piattaforma che mette in contatto la parte che vende o offre il bene/servizio e la parte che ne usufruisce. Il motivo principale per il quale ci si focalizza sul mondo della sharing economy, è perché le imprese con un maggior fatturato sono proprio quelle legate al turismo.

Per quanto riguarda le OTA (Online Travel Agency), esse rappresentano delle agenzie online di intermediazione del settore turistico. Si tratta di portali web dove il turista può confrontare tra le varie offerte di ospitalità presenti nelle destinazioni di suo interesse e quindi procedere alla prenotazione. Viceversa, per una struttura ricettiva, un'OTA è un portale di distribuzione e di vendita dove essa può mettere in vendita le proprie camere. Un hotel per poter vendere le proprie soluzioni su un portale OTA, deve siglare un contratto di accordo che regola le condizioni di distribuzione. Alcuni esempi sono Booking.com, Expedia, Hotels.com. Oltre alle OTA, vi sono i cosiddetti motori aggregatori o portali di metasearch che ricercano e confrontano le migliori offerte riprendendo dai portali delle OTA o da portali di destinazione.

Come già accennato, la diffusione a livello mondiale di queste recenti realtà è dipeso in larga parte dal progresso tecnologico e della rivoluzione del digitale. La pandemia, inoltre, ha accelerato la digitalizzazione, avvantaggiando, in termini economici, quelle realtà che sono nate proprio su Internet. Ragionando anche a livello sociale e ambientale, occorre considerare che l'overtourism è un fenomeno che è stato favorito dai risultati imprevedibili derivanti dall'attività dei social media, OTA e piattaforme come Airbnb, le quali generano volumi ingestibili di risposta dei visitatori. L'aumento della pressione turistica ha dunque intensificato il dibattito più ampio sulla sostenibilità del turismo. Oltre a questa problematica, va considerato anche il forte contrasto tra domanda e offerta a livello turistico. Da un lato, si è di fronte ad una domanda dinamica, in continua espansione, sia per quanto riguarda le ricerche di viaggi che mirano a soluzioni low cost, sia per la tendenza alla ricerca di esperienze personalizzate. I turisti hanno dimostrato di aver apprezzato le novità date dal web e dalla possibilità di accedere a diverse offerte a prezzi competitivi. Ma, dal lato dell'offerta, si riscontra un sentimento negativo nei confronti degli host che offrono camere su Airbnb o piattaforme simili. Imprese, operatori, destinazioni turistiche si sono sentiti minacciati da una concorrenza percepita come sleale. Infatti, sono accese le proteste degli albergatori in merito all'argomento. Ritengono, per esempio, che spesso la gestione degli affitti brevi è un'attività economica a tutti gli effetti, che va disciplinata come tale. Federalberghi sostiene, infatti, che «il 58% degli annunci è pubblicato da persone che gestiscono più alloggi». Inoltre, viene criticata anche la qualità dei servizi offerti ai clienti, in quanto spesso vengono meno standard minimi di qualità come quelli relativi all'ospitalità, alla salute e pulizia, alla sicurezza. Infine, è diffuso il pensiero secondo il quale, tramite le locazioni turistiche di breve periodo, non si preverrebbe il rischio di evasione fiscale. Ad ogni modo, il cambiamento dello scenario turistico verso il digitale, non va subito da parte di imprese e operatori, ma governato e gestito. È necessario, infatti, gestire e organizzare la destinazione con occhio critico e una vision. Se le destinazioni e le imprese non si organizzano tra loro in modo integrato, rischiano di venire gestite da altre realtà concorrenti. L'alternativa, allora, sembra essere quella di allearsi con le OTA o con i colossi della sharing economy, ma il rapporto deve essere paritario. Infatti, la capacità contrattuale con le OTA è tanto più elevata quanto più il sistema ricettivo appare coeso e non frammentato nell'offerta (come nel caso della Spagna). Un'altra alternativa, più concreta per l'Italia, è la creazione di un vero e proprio market-place turistico, con l'adesione delle DMO e delle imprese e l'utilizzo del DMS. Quest'ultimo è un software che gestisce in modo integrato le informazioni, risorse e servizi di una destinazione turistica e attua le sue politiche di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, automatizzando i processi e le attività delle organizzazioni turistiche. Il Piano Turistico

Strategico italiano 2017 – 2022, tra i cui pilastri spicca l'innovazione sul digitale, ha puntato sulla collaborazione sia tra le destinazioni e sia in termini di dialogo tra i diversi livelli di destinazione attraverso sistemi digitali di gestione. Quindi, si è cercato di far leva su un modello DMS diffuso che rendesse interoperabili tra loro i diversi livelli di destinazione e su un motore aggregatore modello www.tirol.at. È stato anche condotto, nel 2019, un benchmark a livello europeo per capire quali fossero le strategie di governance sul digitale in ambito turistico da parte dei diversi paesi e regioni. In questo senso, rilevante è il caso della Francia con OpenSystem, un vero e proprio market-place turistico in cui c'è il coinvolgimento dell'intera offerta dei territori, per cui le OTA si rapportano direttamente con questo sistema organizzato e non con le singole imprese.

Il nuovo Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023 – 2027 ripropone tra gli obiettivi principali «l'applicazione estensiva del digitale, quale strumento di governance, di assistenza al turista e di gestione di nuove forme di visita a scala territoriale». Infatti, rimane la necessità di estendere l'accesso e l'uso della digitalizzazione alle imprese e ai singoli lavoratori del settore, al fine di aumentarne la competitività. Il cosiddetto "divario digitale", derivante dallo scarso accesso alle competenze e alla tecnologia, è ancora piuttosto elevato nel settore.

1.4 Turismo in Italia

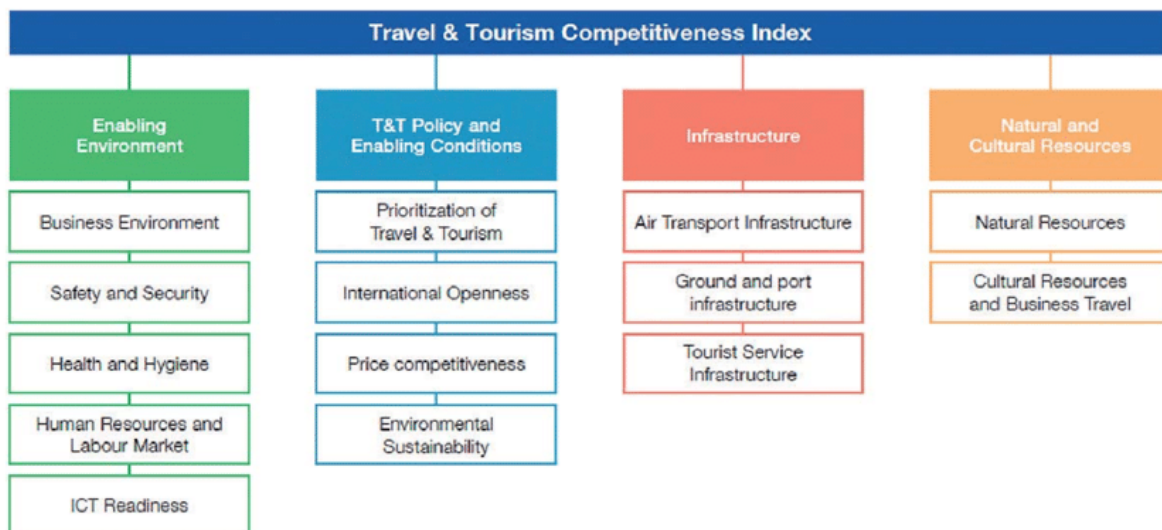
L'Italia è il quinto paese più visitato al mondo secondo l'Istat. Quello turistico è, pertanto, uno dei settori economici più importanti del paese. Attualmente l'Italia detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista dei patrimoni dell'umanità, con ben 58 siti all'interno del proprio territorio. In ordine cronologico, il primo sito italiano a diventare patrimonio dell'UNESCO nel 1979 fu l'arte rupestre della valle Camonica mentre l'ultimo nel 2021 riguarda i portici di Bologna. Si comprende, quindi, che il carattere attrattivo del nostro paese è molto elevato poiché dispone di numerose risorse naturali e culturali. Ma, in Italia, non viene effettuato, esclusivamente, un tipo di turismo culturale o naturalistico. È estremamente rilevante il turismo balneare, il cui richiamo in estate resta la scelta principale anche per gli stessi italiani in vacanza nel paese. Allo stesso modo va considerato il turismo montano, soprattutto scelto d'inverno, ma dotato di una certa attrattività anche nel periodo estivo. Nel nostro territorio sono presenti le Alpi, la catena montuosa più alta d'Europa, che ospita a sua volta un sito che è patrimonio dell'UNESCO, vale a dire le Dolomiti. Da non sottovalutare anche il turismo religioso, che determina una grande quantità di flussi turistici, specialmente verso Roma. Oltretutto, nel 2025 è previsto anche il prossimo Giubileo. Un ultimo esempio è sicuramente il turismo enogastronomico: un modo "slow" di fare turismo ma anche un modo per promuovere il brand Italia attraverso le eccellenze di cui può vantare il nostro paese nell'enogastronomia. Insomma, la nostra ricchezza naturale, culturale e paesaggistica è inestimabile: un patrimonio fatto di immense aree naturali, esclusivi siti archeologici, monumenti unici e infiniti capolavori artistici da scoprire e visitare.

Analizzando i dati, è possibile avere ulteriori informazioni sul settore turistico italiano. Innanzitutto, la capacità ricettiva in Italia, secondo l'UNWTO, è costituita da 32.730 strutture ricettive e 2.260.490 posti letto nel 2019. La maggior parte delle strutture è localizzata nelle regioni del Nord 46,2%, il 28,9% nel Centro e il 24,9% nel Mezzogiorno. Per quanto riguarda la stagionalità degli arrivi turistici internazionali, è agosto il mese ove vi è il flusso più alto registrato negli ultimi due anni. Secondo i dati Istat, il Nord-est rappresenta la meta preferita in Italia: infatti viene scelta sia dai clienti residenti, che si attestano al 35,9 per cento del totale presenze nazionali, sia dai non residenti per il 43,1 per cento del totale presenze estere. Dunque, nell'anno 2019, è rilevata una prevalenza della componente estera rispetto a quella residente. Nei primi comuni italiani per numero di presenze negli esercizi ricettivi, vi è Roma e poi Venezia. Inoltre, per quanto riguarda il numero delle presenze totali, l'Italia si pone in quarta posizione in Europa, dopo la Spagna, la Francia e la Germania. Risulta, inoltre, che i tedeschi sono di gran lunga gli stranieri che più apprezzano il Bel Paese: la Germania è la prima nazione di provenienza dei turisti sia per quanto riguarda gli arrivi e sia per le presenze turistiche. Va sottolineato, però, che rispetto agli anni precedenti, a causa della pandemia, è calato fortemente il numero di stranieri provenienti dall'estero, in particolare da Stati Uniti, Francia, Regno Unito e Cina.

Fondamentale elemento per il turismo in Italia è l'aspetto museale. Le Gallerie degli Uffizi, il Colosseo e il parco archeologico di Pompei rappresentano i luoghi di interesse più visitati e, quindi apprezzati, in Italia. È stato riscontrato però che la crescita del numero di visitatori rilevata negli ultimi anni, ha subito un brusco crollo: nel 2020 vi è stato il meno 72% di visitatori ai musei, aree archeologiche, monumenti e complessi monumentali rispetto all'anno precedente. Come si evince sul sito italiaindati.com, nel corso del 2020, nonostante le restrizioni dovute al Covid-19, la maggior parte delle strutture museali italiane – il 92% - è

rimasta aperta al pubblico, ma in modo parziale. Sette musei su dieci hanno incoraggiato, inoltre, modalità di visita online, implementando i servizi e gli strumenti digitali già sviluppati nel periodo pre-pandemia.

Si rende necessario comprendere, in questo periodo, come poter rilanciare il settore turistico in Italia e su quali contesti occorre maggiormente lavorare. Il “Travel and tourism competitiveness index” è la capacità competitiva nel turismo di ogni singolo paese. Un rapporto realizzato ogni due anni dal World Economic Forum (organizzazione internazionale per la cooperazione pubblico-privato), che analizza per ogni singolo paese quattro macro-categorie di variabili: l’insieme di leggi e politiche che governano il settore, il contesto di business e le infrastrutture, e le risorse umane, culturali e naturali. Tali categorie vengono ulteriormente dettagliate in 14 fattori di competitività che includono la sostenibilità ambientale, la sicurezza, le infrastrutture del trasporto aereo e così via. Nel 2021, Italia si colloca al 9° posto, perde quindi una posizione rispetto al 2019. Il nostro paese mantiene un ruolo competitivo grazie soprattutto alla categoria delle risorse culturali e naturali, ma deve maggiormente lavorare sulle altre. È, infatti, frenata da un ambiente imprenditoriale relativamente sfavorevole che la farebbero balzare ancora più indietro in classifica, se fossero valutati esclusivamente i contesti di business e infrastrutture.



1.5 Piano Strategico del Turismo 2017–2022 “Italia Paese per Viaggiatori”

Il Piano Strategico del Turismo 2017 – 2022, denominato “Italia Paese per Viaggiatori”, rappresenta un fondamentale documento programmatico di indirizzo strategico sul turismo in Italia. Grazie a questo strumento, si intende rispondere all’esigenza di dare una linea strategica unitaria su turismo e cultura del nostro Paese. Si vuole quindi far leva su concetti importanti quali: l’innovazione tecnologica e organizzativa, la sostenibilità ambientale e culturale, la valorizzazione delle competenze e la qualità dei servizi.

La costruzione del Piano Strategico del Turismo è avvenuta grazie ad un intenso confronto tra MiBACT, Regioni, Amministrazioni centrali, Enti territoriali, rappresentanze economiche e altre istituzioni che condividono responsabilità nel campo delle politiche del turismo, nonché tutti gli attori che, ai diversi livelli nazionale, regionale e territoriale, concorrono alla competitività del Paese. Coordinato dalla Direzione Generale Turismo del MiBACT, il processo di elaborazione si è sviluppato attraverso incontri diretti, tavoli di lavoro e strumenti on line. Questa attività ha permesso di raccogliere una notevole quantità di riflessioni, analisi e contributi: per la prima volta in Italia vi è stata l’elaborazione di un Piano con un metodo pienamente partecipativo e aperto.

A far riflettere e a scaturire l’elaborazione di un Piano Strategico per il turismo, la consapevolezza che «l’Italia si conferma destinazione di eccellenza ma può ancora aspirare a migliorare il suo posizionamento nell’ambito della competitività, rispetto a Paesi che non vantano lo stesso patrimonio culturale, storico e ambientale. La capacità competitiva dell’Italia, che rimane elevatissima relativamente all’attrattività delle risorse, è invece meno solida per quanto riguarda prezzi, infrastrutture e ambiente di business. Inoltre mostra difficoltà a posizionarsi rispetto ai mercati emergenti.»

Considerando quanto affermato, la visione del PST si individua in quattro punti:

- **TERRITORIO E PATRIMONIO**, inteso come il patrimonio culturale e territoriale dell’Italia, da valorizzare anche attraverso una fruizione sostenibile e innovativa.
- **COMPETITIVITÀ E LAVORO**, vale a dire la capacità del settore turistico di generare valore aggiunto, quindi più competitività, e più possibilità occupazionali.
- **IL TURISTA AL CENTRO**, s’intende valorizzare al meglio l’esperienza di visita del turista nel nostro Paese, dimostrando la capacità di saper soddisfare ogni sua esigenza.
- **INTEGRAZIONE E INTEROPERABILITÀ**, si promuove l’integrazione tra il sistema delle istituzioni e gli operatori del settore turistico. Viene agevolata l’interoperabilità in modo tale da intraprendere scelte condivise.

Come definito nel programma, il PST definisce quattro importanti obiettivi per raggiungere la sua visione:

- A. Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale
- B. Accrescere la competitività del sistema turistico
- C. Sviluppare un marketing efficace e innovativo
- D. Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano.



Inoltre, nel Piano si definiscono tre principi strategici, i quali sono associati a tutti gli obiettivi e gli interventi del programma: sostenibilità, innovazione e accessibilità. La sostenibilità nel turismo, è intesa nella sua accezione più ampia di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Rappresenta un elemento essenziale di competitività perché contribuisce all'effettiva conservazione delle risorse naturali e del paesaggio, e permette di incentivare gli investimenti per la sua tutela. L'innovazione, invece, viene intesa come uno strumento fondamentale del processo organizzativo delle destinazioni e dei suoi prodotti. Si ricollega anche alla sfida della digitalizzazione, la vera strada verso il futuro e il cambiamento. L'ampliamento degli strumenti tecnologici e l'abbondanza di dati disponibili consentono dunque di capire come si orienta il mercato e di agire di conseguenza, affinando le tecniche di marketing. Infine, l'accessibilità riguarda la possibilità per tutte le persone di poter entrare a far parte del sistema turistico, a prescindere dall'età o dalle condizioni di salute. Significa anche progettare delle modalità di accesso ai luoghi turistici attraverso sistemi di mobilità

sostenibile, e, infine, si traduce nella concreta opportunità per i turisti di apprezzare l'incanto e l'unicità del patrimonio visitato.

Il Piano è stato pubblicato in modalità "revisione continua" sulla piattaforma partecipativa. Questa ha permesso di facilitare la presentazione di idee e proposte per il suo aggiornamento e la sua attuazione. Il lavoro dei tavoli e delle sessioni permanenti del Comitato è proseguito per l'aggiornamento del PST e per la sua trasposizione, poi, nei programmi annuali di attuazione.

1.6 Piano Strategico del Turismo 2023–2027

Il vigente Piano Strategico di Sviluppo del Turismo (PST) relativo al periodo 2017 - 2022, è dunque in scadenza quest'anno e deve essere aggiornato. Ci si trova in momento ancora particolare e significativo: il turismo italiano, come quello internazionale, è stato ed è tuttora influenzato dagli effetti della pandemia da Covid-19 e dall'instabilità geopolitica, per cui un aggiornamento delle strategie rappresenta un'urgenza sostanziale. Si ritiene che possano essere presupposti del nuovo PST:

- l'individuazione, lo studio e l'analisi dei risultati raggiunti con il precedente Piano, da effettuare in stretta connessione con le Regioni, gli Enti locali e gli stakeholders di settore;
- la valutazione delle ricadute sul turismo, prodotte dall'emergenza sanitaria;
- l'estensione dell'utilizzo del digitale, inteso come strumento di governance, ma anche di assistenza al turista, o di gestione di nuove forme di visita a livello territoriale;
- la realizzazione degli impegni comunitari assunti con il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), le cui misure ed interventi previsti, coerenti con gli obiettivi del PST vigente, dovranno essere ulteriormente consolidate attraverso delle linee di azione complementari;
- l'analisi e necessaria preparazione agli appuntamenti di rilievo, vale a dire eventi di valenza internazionale che si svolgeranno sul territorio italiano nei prossimi anni (quali la Ryder Cup 2023, il Giubileo 2025, la Milano-Cortina 2026, i Giochi del mediterraneo-Taranto 2026).

La crisi da Covid-19 ha suscitato un impegno senza precedenti da parte dei governi di tutto il mondo, per risanare le criticità portate alla luce dalla pandemia. Questi, si sono concentrati ampiamente su misure di bilancio, monetarie, sociali e occupazionali. In diversa misura, tutti i paesi che fanno parte del G20, hanno adottato misure a sostegno del settore del turismo. Dopo la dichiarazione dello "stato di emergenza", il governo italiano ha adottato una serie di decreti-legge contenenti misure straordinarie volte a limitare la diffusione del Covid-19 e ad attenuarne gli effetti sui mercati. Ad esempio, sono stati previsti numerosi interventi temporanei e straordinari a sostegno di famiglie, lavoratori e imprese appartenenti a tutti settori economici, tra cui il turismo. In questo senso, rilevante è stata l'attuazione della Legge di Bilancio per il 2022. Con questa legge, si è istituito un fondo denominato "Fondo Unico Nazionale per il Turismo", con l'obiettivo di «razionalizzare le misure volte ad attrarre e promuovere turismo sul territorio nazionale, supportando gli operatori del settore nel processo di mitigazione degli effetti della crisi e di rilancio produttivo e occupazionale in sinergia con le misure previste dal PNRR (Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza)». Nel PNRR, si fa riferimento al Turismo 4.0 e, quindi, ad un approccio che abbraccia le più avanzate tecnologie. Per poterlo attuare, sono stati individuati diversi obiettivi. Uno di questi riguarda l'innovazione e la connessione digitale dell'offerta e della promozione turistica del paese. Si è

pensato, quindi, di ideare una piattaforma digitale, unica e integrata: il “Digital Tourism Hub”. Questa piattaforma consentirà il collegamento dell'intero ecosistema turistico al fine di valorizzare, integrare, favorire la propria offerta. Con un investimento di circa 114 milioni di euro, si lavorerà sulle seguenti linee di intervento:

- implementazione del portale Italia.it. In particolare, verranno effettuati interventi migliorativi all'interfaccia utente; verranno ideati dei contenuti tematici per specifici target, anche attraverso i canali social, aumentando l'attrattività per la scelta delle destinazioni di viaggio.
- elaborazione di un data lake e adozione di modelli di intelligenza artificiale per studiare i dati sui profili e i comportamenti online degli utenti e l'orientamento dei flussi turistici in aree di maggiore e minore interesse. Gli strumenti di data analytics e intelligenza artificiale permettono, quindi, una migliore segmentazione della domanda.
- creazione di un “kit di supporto per servizi digitali di base” a beneficio degli operatori turistici. Si intende così rafforzare le PMI delle zone più arretrate del paese nella sfida della trasformazione del digitale.

Il TDH si presenta dunque come una piattaforma data-driven, progettata per agire come un vero e proprio ponte che collega l'intero ecosistema turistico con un approccio che raccoglie input e genera output verso tutti gli stakeholder per mezzo di interfacce di scambio dati e contenuti. Quindi, si punta a fidelizzare gli utenti/turisti attraverso esperienze innovative e con proposte personalizzate rispetto alle loro esigenze, in modo tale da incrementare i flussi, le destinazioni e la spesa dei turisti, grazie al miglioramento della qualità dell'offerta. Tra le destinazioni italiane presentate dal TDH, sono presenti non solo Regioni e Città, ma anche punti di interesse (POI), come monumenti, musei, piazze; mentre tra i diversi prodotti/touchpoint, oltre al sito web Italia.it, si trova l'APP mobile, il Chatbot, il Customer Relationship Management (CRM), la Dashboard Business Intelligence, in base all'attore coinvolto. Insomma, con l'attuazione degli obiettivi del Turismo 4.0, tra i quali è presente il programma del TDH, si prevede un impatto del + 0,5% del PIL italiano fino al 2026.

L'esperienza acquisita durante la pandemia ha sottolineato la necessità di trasparenza, coerenza e chiarezza nel processo decisionale e nelle comunicazioni in materia di viaggi. Ciò richiede, sicuramente, uno stretto impegno e coordinamento tra governo, operatori del turismo, esperti sanitari ed aziende di trasporto, ma la dimensione multinazionale dei viaggi, richiede anche la cooperazione tra i vari paesi. Dopo il periodo pandemico, con il cambiamento delle esigenze dei turisti e l'aumento delle necessità in termini di sicurezza, è fondamentale, per l'Italia, preparare e migliorare le proprie capacità di offerta, per soddisfare la nuova domanda globale. Allo stesso tempo, è necessario che il Paese valorizzi l'intero settore turistico in chiave sostenibile. Le priorità del nuovo PST, che intende rileggere gli obiettivi del PST 2017 – 2022, si rifanno alle politiche di livello internazionale e da quelle comunitarie. Con il G20 di Roma, il successivo G20 di Bali ed il recentissimo “Non paper – Towards a European Tourism Agenda 2030” di impostazione comunitaria, si è confermata la necessità di aderire ad una unitarietà di visione, selezionando aree di intervento specifiche.

Ecco, quindi, l'ipotesi di strategia configurata in cinque pilastri:

- Primo pilastro: un modello condiviso di governance e monitoraggio, il quale abbia come obiettivo la realizzazione di decisioni condivise e che assicuri continuità di azione anche in situazioni emergenziali a causa di fattori esterni come la pandemia o l'instabilità geopolitica. Il tema era stato già individuato quale obiettivo generale dal PST 2017- 2022, ma l'esperienza del periodo trascorso induce a rinforzarlo. Si può adottare, quindi, una strategia che incentivi una gestione integrata, ampliando ed estendendo il metodo partecipativo che ha già caratterizzato la fase di elaborazione del PST, attraverso i tavoli inter-istituzionali e continui scambi di comunicazione digitale fra le istituzioni coinvolte e tutti gli stakeholder del settore.
- Secondo pilastro: un turismo digitale. Riguarda l'espansione della digitalizzazione e innovazione dell'ecosistema del Turismo. Occorre, infatti, perseguire la realizzazione di importanti progetti, tra cui rientra il Tourism Digital Hub (TDH). Dunque si punta all'impiego della tecnologia nelle strategie di marketing come la promozione, il monitoraggio, l'analisi post-viaggio e feedback sui media.
- Terzo pilastro: un turismo sostenibile ed integrato. Questo obiettivo punta ad incoraggiare la crescita sostenibile, in termini di sostenibilità culturale e di sostenibilità ambientale. Un buon punto di partenza, è quello di evidenziare le buone pratiche in materia di commercializzazione e promozione del turismo sostenibile.
- Quarto pilastro: un turismo per tutti, in sicurezza, accessibilità e di qualità. Il turismo deve essere inclusivo, superando i limiti dovuti all'impatto della pandemia, agevolando anche l'accessibilità delle aree territoriali poco servite. Inoltre, si deve promuovere la fruibilità dei luoghi senza distinzioni di sorta (quali età, condizione fisiche), animando la ripresa e la crescita dell'individuo e della collettività.
- Quinto pilastro: una formazione ad alto livello. Si può raggiungere questo obiettivo attraverso un approfondimento dei corsi di studio esistenti e nuove scuole di specializzazione tematiche (offerta montana, offerta marina, offerta culturale). Importante è cogliere il cambiamento in corso delle nuove specializzazioni del settore turistico e orientare la formazione verso le nuove figure professionali.

1.7 Impatto Covid-19

Oggi, nella prospettiva di un'uscita dalla pandemia fortemente auspicata ma non ancora compiuta, il settore si sta finalmente risvegliando ma, per poter essere rilanciato effettivamente, non si deve puntare al turismo che vi era prima della pandemia. L'illusione che fino al febbraio 2020 andasse tutto bene, è infatti soltanto un'illusione. Il modello di sviluppo turistico fino al 2019 si era dimostrato molte volte non sostenibile, né da un punto di vista ambientale, né sul piano sociale e tantomeno dal punto di vista economico. Il fenomeno dell'overtourism aveva provocato numerose criticità ambientali e sociali in città come Venezia, Amsterdam o Barcellona. Inoltre, soprattutto in Italia, la forte dipendenza delle destinazioni dalle OLTA, aveva comportato perdite economiche per imprese e territori. Dunque, partendo proprio dal nostro paese, deve scaturire il bisogno di ripensamento, di riflessione su una realtà cresciuta impetuosamente e, si può affermare, anche disordinatamente a prescindere dalla crisi dovuta al Covid-19. Occorre riconsiderare e valutare, ad esempio, il ciclo di vita di alcuni prodotti e destinazioni in fase di maturità, la staticità delle imprese, l'approccio territoriale delle OGD e, bisogna, in generale, cambiare un approccio che è diventato ormai datato, caratterizzato dallo scarso utilizzo di sistemi e strumenti online.

1.7.1 La situazione a livello internazionale

La pandemia ha generato un brusco e tragico crollo delle attività turistiche a livello mondiale, a fronte di una crescita pressoché ininterrotta nell'ultimo ventennio, nonostante le varie crisi (politiche, economico-finanziarie, ecc.) avvenute nel corso degli anni. Si pensi che nell'anno dello scoppio pandemico gli arrivi internazionali sono diminuiti del 73%, passando da 1,5 miliardi a 400 milioni, di certo il più grande calo annuale della storia del settore. Ciò si confronta con la diminuzione di appena il 4% registrato al culmine della crisi economica mondiale del 2009. Quello del turismo è stato uno dei comparti economici più colpiti dalla pandemia. Infatti, secondo l'UNWTO, nel 2020 gli impatti della pandemia hanno comportato una perdita complessiva di 1,3 trilioni di dollari di entrate totali da esportazioni dal turismo internazionale e la diminuzione di circa 120 milioni di posto di lavoro nel settore turistico. Ad ogni modo, secondo quanto riportato dal World Tourism Barometer dell'UNWTO, gli arrivi di turisti internazionali sono aumentati del 58% a luglio-settembre 2021, rispetto allo stesso periodo del 2020. Nel 2021 si era sicuramente di fronte ad una ripresa lenta e non omogenea a livello internazionale. Tra i vari continenti si sono registrati diversi livelli di restrizioni legate alla mobilità, differenti percentuali di vaccinazioni e di fiducia da parte dei viaggiatori. Solo l'Europa e le Americhe hanno rilevato risultati positivi nel 2021 rispetto al 2020 (rispettivamente +19% e +17%), ma entrambe al di sotto del 63% nel periodo pre-pandemico.

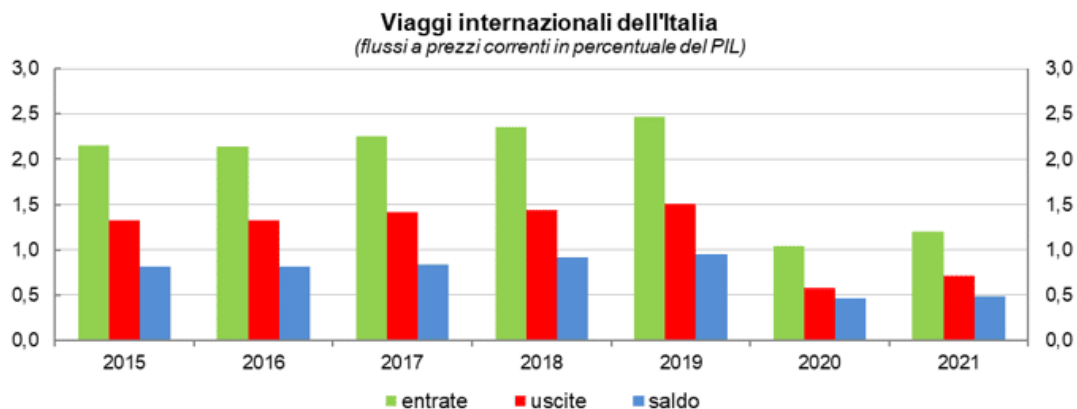


Esaminando il biennio 2020 – 2021, esso si è caratterizzato in generale per una prevalenza di turismo domestico. Il legame tra andamento della campagna vaccinale e andamento delle ricerche e prenotazioni di viaggi è risultato positivo, da quanto evidenziato nell’ultimo Travel Trend Report, pubblicato a giugno 2021 da Tripadvisor, che si focalizza su sei principali mercati (USA, UK, Australia, Italia, Giappone, Singapore). In particolare, si evidenzia come nei paesi dove il programma di vaccinazioni è stato velocizzato (ad esempio UK), il recupero dell’interesse per i viaggi è stato più rapido e le relative prenotazioni aumentate. Con il progredire della campagna vaccinale e alla riapertura dei confini per quelli ancora chiusi, il mercato è ripartito ed è stato, inizialmente, trainato dalle persone già immunizzate, che avevano cominciato a viaggiare di più e anche all’estero. Ciò che si legge sul sito dell’UNWTO a partire dal 1 agosto 2022 è: «*International tourism continues to show signs of a strong and steady recovery from the impact of the pandemic despite significant mounting economic and geopolitical challenges*». Infatti, il World Tourism Barometer ha rilevato che per i primi cinque mesi del 2022 sono stati registrati 250 milioni di arrivi internazionali. Il rilancio si spiega confrontando lo stesso periodo dell’anno 2021, il quale aveva rilevato 77 milioni di arrivi. L’Europa ha, inoltre, quadruplicato i numeri di arrivi internazionali rispetto al 2021, con un + 350%, mostrando un trend più forte soprattutto nel periodo pasquale (+458% rispetto al 2021).

1.7.2 La situazione in Italia

La pandemia da Covid-19 ha causato notevoli perdite a livello economico in ambito internazionale e, di conseguenza, anche in quello italiano. Secondo i dati Istat, sono andate in fumo milioni di presenze turistiche e, di conseguenza, si è verificata una flessione delle entrate economiche. Negli anni precedenti si era assistito ad un costante aumento dei flussi

turistici dei non residenti, per i quali si era rilevata una variazione positiva pari al +2,8% tra il 2017 e il 2018, e pari al +1,9% tra il 2018 e il 2019. Nel 2020, al contrario, la diminuzione delle presenze dei clienti stranieri è pari al -70,3% rispetto all'anno precedente. I flussi turistici presenti nell'anno della pandemia si sono anche concentrati in pochi mesi dell'anno. Infatti, sia i clienti residenti che non residenti, si sono presentati principalmente nei mesi di luglio, agosto e settembre. Negli anni precedenti, invece, una significativa quota di turisti stranieri si rilevava anche nei mesi di maggio, giugno e ottobre. Nel complesso rispetto all'anno precedente, nei mesi da giugno a settembre 2020 le perdite di presenze sono ammontate a 26,2 milioni per i clienti residenti e a 87,3 milioni per i non residenti. Tuttavia, è stato possibile rilevare alcuni trend importanti grazie a “l'Indagine sul turismo internazionale pubblicata il 18 giugno 2021 da Banca d'Italia”. Innanzitutto, tra i paesi europei è cresciuto il peso degli arrivi da quelli confinanti. Dopodiché, vi sono state maggiori ricadute sulle vacanze in città d'arte rispetto alle vacanze balneari: infatti si è rilevato che, tra le macro-regioni del Paese, è stato il Centro Italia la zona più colpita, a causa del maggiore contributo delle vacanze di tipo culturale. Infine, le conseguenze negative si sono state registrate soprattutto sui pernottamenti in albergo rispetto ad altre strutture. C'è stata poi l'accelerazione di un fenomeno già in atto: il Covid ha dimezzato il ricorso alle agenzie. Infatti, nel 2020 il 74% delle prenotazioni sono state fatte direttamente dai turisti.



Fonte: Istat per il PIL.

Periodo di riferimento: 2021

Sulla base della “Indagine sul turismo internazionale di Banca d'Italia del 16 giugno 2022”, la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia è tornata a crescere del 23%, dopo la contrazione del 61% nel 2020. Quella che si vede nel grafico soprastante è la lenta ripresa, nel 2021, del settore turistico nel nostro Paese, dopo l'eccezionale irrigidimento del 2020. Secondo i dati di bilancia dei pagamenti dell'Italia, nel 2021 le entrate e le uscite per viaggi internazionali sono aumentate, rispettivamente, del 23 e del 32 per cento, ma i valori sono rimasti molto più bassi rispetto a quelli precedenti la pandemia. Tuttavia, il graduale andamento positivo delle entrate turistiche è stato considerato come un buon segnale. Infatti, nel complesso dell'anno 2021, le entrate turistiche sono aumentate di 3,9 miliardi di euro, rispetto al 2020. Queste avevano

registrato, dall'inizio dell'estate 2021, una progressiva ripresa, interrottasi solo temporaneamente in dicembre per effetto della diffusione globale della variante Omicron.

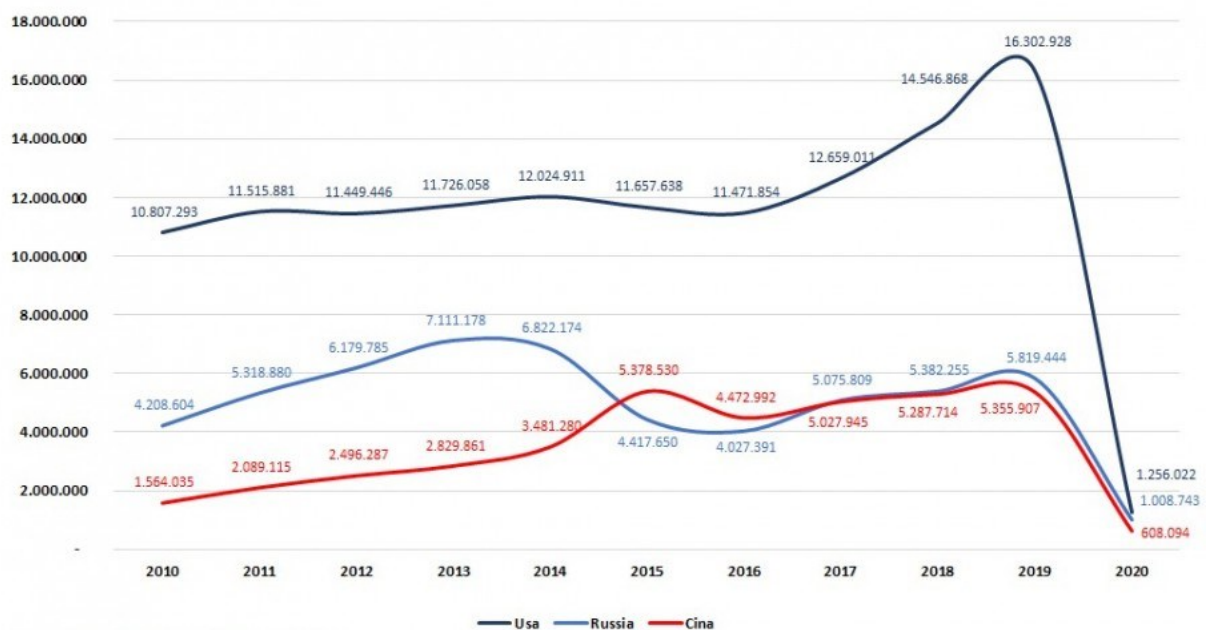
Nel primo trimestre del 2022, le entrate turistiche sono aumentate ulteriormente: quelle dai paesi della UE sono tornate ai valori pre-pandemici, secondo i dati di Banca d'Italia. Tuttavia, perdurano elementi di incertezza che potrebbero nuovamente rallentare il recupero del turismo nel corso dell'anno, quali il prolungarsi del conflitto russo-ucraino, gli effetti dei rincari energetici e dell'inflazione, nonché l'evoluzione della situazione epidemiologica. Quelli del 2022 sono dati ancora provvisori e mobili. Ad ogni modo, anche l'indagine di Confcommercio in collaborazione con SWG (azienda italiana che realizza ricerche di mercato) pubblicata a Luglio 2022, mostra dati positivi. Si sostiene che tra luglio e settembre, la spesa turistica degli stranieri in Italia si aggira a circa 17 miliardi, tornando così ai livelli pre-pandemia. Viene confermato, anche, che le presenze negli hotel sono aumentate del 33,4% rispetto al 2019. Tuttavia, la paura non ancora superata del Covid, l'inflazione e l'instabilità geopolitica in Europa non permettono di avanzare delle previsioni altamente incoraggianti.

1.8 Impatto del conflitto russo - ucraino

Nei primi mesi del 2022 l'allentamento della morsa della pandemia, grazie soprattutto alla diffusione dei vaccini, aveva sicuramente fatto ben sperare agli operatori turistici che vi sarebbe stata una vera e propria ripresa del settore. Tuttavia, l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, avvenuta il 24 febbraio 2022, ha poi provocato una nuova onda di dubbi e incertezze. Secondo un'analisi del Centro Studi del Touring Club Italiano, se da una parte il turismo incoming "di prossimità", ovvero quello tra Paesi all'interno dell'Unione, potrebbe risentire meno degli eventi, quello di lungo raggio è maggiormente a rischio, sicuramente per la sensazione di insicurezza che provoca il "Vecchio Continente" ai viaggiatori internazionali.

Un altro aspetto da considerare, è la brusca impennata dei viaggi dei cittadini russi dopo lo scoppio del conflitto. Secondo i dati del UNWTO, nel 2019 la spesa dei viaggiatori russi nel mondo era pari a 32,3 miliardi di euro, il 2,4 per cento dei proventi globali da turismo internazionale. Significativa sarà quindi la perdita di questi introiti per il mercato internazionale, ma da non sottovalutare sarà anche l'impatto sul settore turistico italiano.

Fig. 1 - Andamento delle presenze cinesi, russe e statunitensi in Italia - 2010-2020



Come vediamo nell'immagine, nel 2019 gli Stati Uniti rappresentavano, con 16,3 milioni di presenze, il nostro principale mercato extraeuropeo. La Russia rappresentava, però, il secondo Paese – parzialmente extraeuropeo – per importanza con 5,8 milioni di presenze e una spesa

di circa un miliardo di euro (il 2% considerato il totale). Per quanto riguarda le regioni preferite per il soggiorno, i russi sceglievano in primo luogo il Veneto (17% delle presenze totali) e poi altre regioni come Emilia-Romagna, Lazio e Lombardia (tutte con il 13%). Inoltre, in riferimento alla spesa turistica, il 20% era effettuata in Veneto. Possiamo quindi affermare che l'annullamento dei viaggi dei turisti russi abbia un impatto considerevole per il nostro mercato. Naturalmente, già a causa della pandemia da Covid-19, la spesa dei turisti russi era scesa, nonostante fosse stata però registrata una crescita nello scorso anno. Nel 2021, la spesa dei viaggiatori russi è cresciuta e si è attestata a 0,2 miliardi (1% delle entrate turistiche totali dell'Italia). Questo graduale recupero si è bruscamente interrotto in concomitanza con lo scoppio della guerra, che ha provocato significative restrizioni ai viaggi internazionali dei cittadini russi ed una generale paura ad intraprendere viaggi in Europa. Tuttavia, esaminando i dati riportati dall'ENIT, sembra che la perdita per il nostro paese non sia così ingente. I flussi aeroportuali internazionali per maggio, con prenotazioni dal 22 febbraio al 15 maggio, verso l'Italia risultano positivi sul medesimo mese del 2021: +668,2%. In particolare, le prenotazioni dalla Russia mostrano una diminuzione contenuta verso l'Italia (-7,4%).

Ad ogni modo, l'impatto maggiore del conflitto russo-ucraino si riflette e si rifletterà sull'aumento dei costi dell'energia, del gas e delle materie prime che incidono in primis sulle imprese turistiche e sui lavoratori. Senza un sostegno e misure di contrasto alla crescita inarrestabile del costo dell'energia, si mette a rischio la prosecuzione dell'attività di numerose imprese. Ciò, potrà comportare, di conseguenza, anche un'ingente perdita dei posti di lavoro. Tra le strutture ricettive, sono quelle alberghiere a risentirne di più: a causa dell'aumento dell'energia e del gas, i costi di gestione sono più elevati. Dopodiché, vanno considerati l'incremento dei prezzi del petrolio, dell'inflazione e dei tassi di interesse, che si traducono in costi di viaggio più elevati per i consumatori. Quindi, il conflitto avrà di fatto un impatto anche sui turisti stessi, poiché diventerà minore la disponibilità finanziaria che essi potranno destinare ai viaggi e alle vacanze. Tuttavia, secondo i dati provvisori di Banca d'Italia e l'indagine di ENIT sull'andamento del ricettivo, la stagione estiva ha evidenziato segnali positivi, nonostante le tensioni internazionali.

CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori che determinano una destinazione

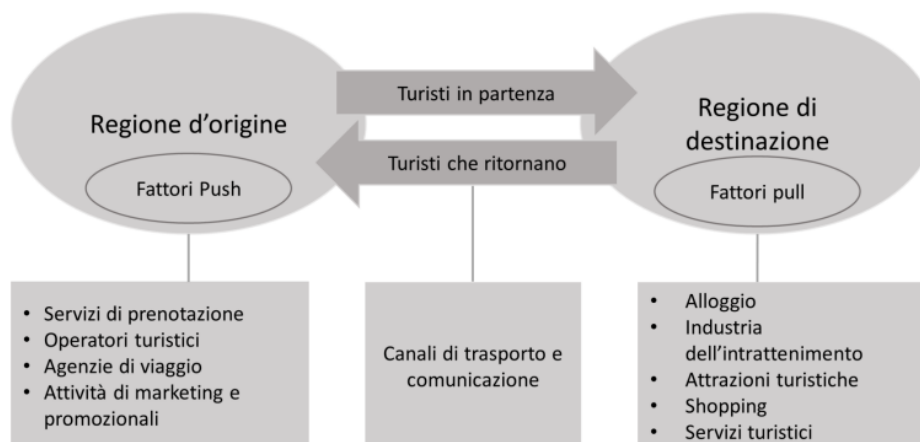
Al XVII Congresso Geografico Italiano di Bari del 1957, il geografo Umberto Toschi elaborò dei concetti fondamentali legati al fenomeno turistico:

- Regione di partenza o di origine dei turisti (definita anche di turismo attivo o outgoing),
- Regione di destinazione (definita anche di turismo passivo o incoming),
- Regione di transito.

Nel 1979, Leiper sviluppò un modello turistico, prendendo spunto dai concetti appena riportati e facendo leva su altri tre fattori:

- Il turista, ovvero il fattore umano,
- Gli elementi geografici, che vengono identificati come la regione di origine dei viaggiatori, la regione di destinazione e la regione di transito;
- La filiera (o industria) turistica, intesa come il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella creazione, promozione ed erogazione del prodotto turistico.

Il modello turistico dello studioso, aggiornato poi nel 1990, si concentra anche sui fattori che favoriscono i flussi fra una regione generatrice ed una regione di destinazione: i cosiddetti fattori push e fattori pull. I fattori push sono tutti quegli elementi presenti nelle regioni generatrici, che spingono il potenziale turista a lasciare provvisoriamente la propria località di residenza alla ricerca di una destinazione turistica dove trascorrere una vacanza.



I fattori push possono essere analizzati ma non si può incidere su di essi. Si dividono in due categorie riportate nei paragrafi sottostanti.

- a) Le caratteristiche interne alla regione di generazione
 - Fattori economici: rientrano in questo ambito il reddito disponibile, la propensione alla spesa della regione, la distribuzione del reddito tra la popolazione, il cambio valuta;
 - Fattori sociali: in cui si considerano aspetti come il livello di istruzione della popolazione, l'attività economica prevalente, il "tempo di non lavoro";
 - Fattori demografici, come l'età media della popolazione, la speranza di vita, la composizione delle famiglie (numerosità);
 - Fattori ambientali: ci si riferisce alle caratteristiche climatiche e geomorfologiche della regione, alla presenza o assenza di risorse naturali e/o culturali, al livello di urbanizzazione.

- b) Il rapporto fra la regione generatrice e la regione di destinazione
 - Fattori geografici: da intendersi come la distanza tra le due regioni, il tempo di percorrenza, lo sviluppo del trasporto aereo o dell'alta velocità;
 - Fattori storici: come la tradizione di scambio tra le due regioni o i fenomeni migratori;
 - Fattori culturali: ossia il grado di similitudine o di contrasto tra le due regioni in merito a cultura, lingua, religione, costumi.

I fattori pull, invece, sono quegli elementi connessi alle risorse disponibili e alle azioni realizzate dalle destinazioni, in grado di attivare e provocare il viaggio. Possono essere riassunti nei seguenti quattro fattori.

- a) Attrazioni: sono elementi naturali o artificiali che spingono un visitatore verso un luogo e si riferiscono a quegli elementi distintivi che caratterizzano una destinazione. Le attrazioni artificiali, come ad esempio infrastrutture ed eventi, sono considerate meno distintive e conferiscono alla destinazione una minore forza competitiva rispetto a quelle naturali o culturali. Infatti, la capacità competitiva della destinazione è soprattutto associata al grado di imitabilità e riproducibilità delle attrazioni turistiche di cui dispone. È importante, ad ogni modo, trovare un equilibrio tra elementi naturali e culturali ed attrattori artificiali.
- b) Accessibilità: si fa riferimento a tre dimensioni. Innanzitutto, vi è l'accessibilità geografica (raggiungibilità, mezzi di trasporto, percorsi, infrastrutture disponibili), poi l'accessibilità socio-politica (autorizzazioni, permessi di soggiorno, visti, condizioni di sicurezza) ed, infine, l'accessibilità economica/affordability, il costo generato dal viaggio e dalla vacanza nella destinazione desiderata, da parte di i visitatori provenienti dalla regione generatrice.
- c) Informazione, accoglienza, ricettività: è importante fornire informazioni prima che il turista arrivi nella destinazione. Informazione e accoglienza rientrano nelle azioni di marketing svolte soprattutto dagli enti pubblici locali; mentre la ricettività è allo stesso tempo servizio di supporto e fattore di attrazione offerto da varie categorie

imprenditoriali. Senza ricettività, la destinazione sarebbe solo oggetto di escursioni. Fondamentale è, quindi, l'intervento di catene alberghiere, di società di gestione di villaggi o dell'imprenditorialità locale con affitto di stanze, appartamenti.

- d) Immagine turistica: ossia la considerazione positiva che i target di domanda hanno del luogo e delle sue caratteristiche. L'immagine non è frutto solo dell'esperienza diretta di chi ha visitato quel luogo o del passaparola, concorrono alla sua formazione anche la comunicazione pubblicitaria, le riviste specializzate, le guide turistiche, le trasmissioni televisive, i siti web. E' importante per una destinazione intervenire sul processo di creazione e alimentazione della propria immagine poiché la decisione dei turisti è fortemente influenzata dall'immagine dei luoghi e, si sa, il turismo si indirizza verso luoghi degni di essere visti.

Esiste una differenza sostanziale tra i fattori push e i fattori pull. Innanzitutto, una regione, rispetto alla prima categoria, non può fare altro che adattare le proprie strategie, invece, rispetto i secondi, sebbene dipendano da caratteristiche naturali, storiche e antropologiche di un territorio, sono il risultato della condotta strategica assunta da una destinazione per favorire lo sviluppo turistico. Un territorio che voglia svilupparsi come destinazione turistica, dunque, deve attivare un percorso strategico. Innanzitutto, deve definire l'insieme di risorse, prodotti e attrazioni da proporre come ragione caratterizzante del viaggio. Dopodiché, il territorio deve assumere, dal punto di vista istituzionale e organizzativo, un ruolo attivo all'interno del mercato turistico, senza essere passivamente "oggetto" di turismo. Infine, deve promuovere le proprie offerte nelle regioni generatrici di flussi turistici. Occorre scegliere tra le più idonee, sotto il profilo geografico, comportamentale e attitudinale, in modo da selezionare al loro interno i potenziali turisti.

2.2 Definizione di destinazione turistica

Il concetto di destinazione turistica è entrato nella terminologia solo a partire dagli anni Novanta. A tale concetto, si accostano una serie di altre espressioni quali area, luogo, regione, comprensorio o distretto, seguiti dall'aggettivo "turistico". Ad ogni modo, l'analisi della definizione di destinazione turistica può essere studiata sia dal punto di vista della domanda, sia dal punto di vista dell'offerta.

Dal punto di vista della domanda, la destinazione viene definita come quel «contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare». Le destinazioni sono quindi «spazi geografici, in cui l'ospite trova tutte quelle prestazioni che ritiene necessarie al suo soggiorno» (Bieger, 2000). La destinazione viene quindi definita dall'ospite (potenziale).

Dal punto di vista dell'offerta le destinazioni turistiche «si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario» (Rispoli, Tamma, 1996). Tamma, appunto, afferma che ad essere oggetto di analisi è il "Sistema locale di offerta turistica (SLOT)", ovvero un «Insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali».

Vi è, però, un approccio più completo allo studio del termine di destinazione turistica. Con l'approccio olistico, si tiene conto sia del punto di vista della domanda che di quello dell'offerta. In tal senso, per Della Corte, la destinazione «si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme».

Dopo queste considerazioni, è possibile riconoscere le caratteristiche principali di una destinazione turistica:

- lo spazio geografico ben definito;
- l'offerta (o il prodotto) che nasce dalla messa a sistema di un insieme di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati, ossia la filiera del territorio che costituisce la destinazione;
- il mercato (o i segmenti di domanda) e quindi la gestione di flussi turistici verso il luogo considerato.

Le destinazioni rappresentano dunque un insieme variegato di prodotti, servizi e attrazioni collocato in uno spazio geografico. Secondo quanto previsto dal modello spaziale del turismo

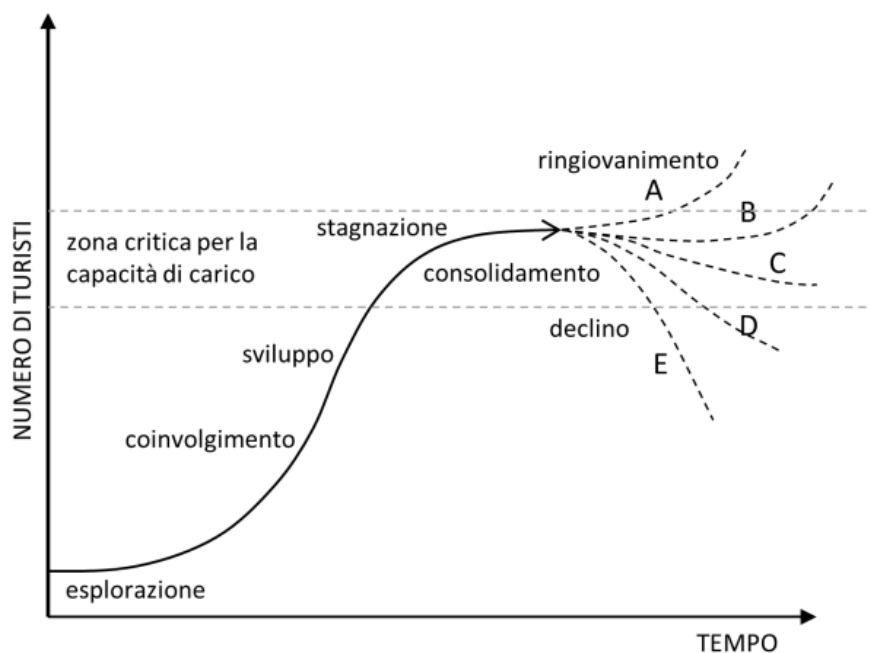
di Leiper, la destinazione può essere osservata da due punti di vista: attraverso il processo di autodeterminazione da parte di un territorio che si propone sul mercato come destinazione; o come destinazione percepita dal punto di vista del mercato. Nel primo caso, le destinazioni tendono ad “auto-riconoscersi”: una destinazione esiste in quanto si manifesta verso l'esterno attraverso l'azione di un organismo, competente in ambito organizzativo e di marketing, che si fa carico di strutturare l'offerta e le successive azioni promozionali. Dato che le destinazioni sono definite dalla domanda, è necessario verificare quale sia la percezione dello spazio da parte dei target della domanda, in modo tale da rendere coerente l'auto-determinazione del territorio e la percezione esterna. Il secondo caso si ha grazie al riconoscimento del territorio come destinazione da parte del mercato: le destinazioni sono spazi geografici che vengono percepiti e immaginati come luoghi turistici da parte dei fruitori, a prescindere dai confini amministrativi e/o organizzativi. All'aumentare della distanza geografica fra la regione di generazione e quella di destinazione vi è la tendenza all'estensione della destinazione percepita. Un esempio che rappresenta il problema della sovrapposizione fra spazio turistico/geografico e spazio amministrativo, è il caso delle Dolomiti. Questa catena montuosa si trova in più regioni, ma la domanda la percepisce come un'unica destinazione, quindi la promozione di quest'area dovrebbe essere unitaria.

La destinazione, quindi, può essere considerata come un luogo obiettivo di viaggio. Tuttavia, un luogo diventa destinazione solo quando il mercato ne acquisisce consapevolezza. Questa si traduce, poi, in domanda grazie alla capacità della destinazione di comunicare i suoi servizi.

2.3 Il ciclo di vita di una destinazione

Il ciclo di vita della destinazione rappresenta il succedersi naturale di alcune fasi temporali. Si passa dal momento di introduzione e lancio della destinazione sul mercato, fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità, che potrebbe portare anche ad un rischio di stagnazione e di declino. Col trascorrere del tempo, la destinazione compie un'evoluzione e, con essa, diversi elementi nel territorio subiscono delle modifiche rilevanti. Le variazioni si riscontrano relativamente all'offerta della destinazione a livello strutturale e al grado di capacità operativa degli attori locali; alla notorietà della destinazione; al consumo di territorio, ossia quello spazio dedicato all'attività turistica; all'impatto del turismo sulla cultura locale. Secondo gli schemi elaborati in letteratura (Butler, 1980; Argwal, 1997), le fasi tipiche di evoluzione che attraversa una destinazione nel tempo, sono le seguenti:

- Esplorazione: i turisti che visitano il territorio sono pochi e maggiormente interessati alla naturalezza e all'originalità del luogo. L'ambiente, infatti, è integro. Vi è una scarsità di servizi e la capacità ricettiva è bassa.
- Coinvolgimento: i servizi turistici aumentano perché nascono le prime attività imprenditoriali, le quali permettono anche di dar lavoro alla popolazione residente. D'altro canto, però, cresce l'impatto ambientale del turismo sul territorio.
- Sviluppo: l'attività di promozione diviene fondamentale nel processo di crescita del territorio, il quale propone sempre nuovi servizi turistici. La percentuale dei turisti nei periodi di alta frequentazione comincia a superare quella dei residenti, di conseguenza si manifestano i primi antagonismi tra turisti e residenti.



- Consolidamento: è raggiunta la maturità della destinazione. Il turismo rappresenta una parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente, tuttavia, inizia a presentare problemi concreti di inquinamento e di deterioramento.
- Stagnazione: è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area ed i ritmi di sviluppo sono ormai azzerati. La località, anche se divenuta molto famosa, inizia a essere considerata "fuori moda" per via delle attrattive che ospita. Il turismo è di massa e si presentano criticità a livello di capacità di carico.
- Post-stagnazione: si è di fronte a diverse possibilità. È la capacità di management del territorio a determinare il futuro della destinazione.

In quest'ultima fase è necessario un change management per il riposizionamento sul mercato. Come si vede nel grafico soprastante, la post-stagnazione può sfociare in un declino della destinazione o in una nuova fase di ripartenza. Attraverso questo modello, si può quindi comprendere l'evoluzione della destinazione turistica e dei suoi prodotti, in modo tale da organizzare, a seconda della fase in cui ci si trova, una strategia turistica coerente con la vision della destinazione.

2.4 Destination Management e Destination Management Plan

Le destinazioni turistiche possono seguire due percorsi di sviluppo distinti: lo spontaneismo o la pianificazione. Con il primo concetto, s'intende la nascita di una destinazione su base spontanea e, quindi, si assiste allo sviluppo di attività e imprese come effetto del turismo. Vi è, invece, pianificazione quando, sul territorio, si predilige la via di una programmazione strategica, per attrarre specifiche categorie di visitatori. Occorre, poi, soffermarsi su un'ulteriore distinzione, elaborata da diversi autori (Bieger, Flagestad, Hope, Martini), che riguarda le destinazioni:

- Le destinazioni corporate: sono «quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche». Sono destinazioni gestite da grandi imprese o multinazionali, presentano un coordinamento di tipo gerarchico e il territorio, è visto solo come un contenitore. Le ricadute economiche sulla popolazione e sugli attori locali sono limitate. Si fa riferimento ad esempio a villaggi turistici, “resort” multi – servizi, i parchi tematici e di divertimento.
- Le destinazioni community: definite come «luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand» (Martini, 2005). In queste destinazioni, il territorio ha un ruolo di primo piano, in grado di offrire numerose risorse e attività gestite da imprenditori perlopiù locali. L'ente pubblico territoriale è presente sia nel controllo delle risorse che dei beni pubblici, sia sostenendo finanziariamente l'offerta. Dato che le destinazioni community rappresentano un insieme di imprese, enti territoriali e cittadini, il governo del territorio risulta più complesso.

Le profonde modificazioni, che hanno caratterizzato il mercato turistico negli ultimi decenni, hanno fatto emergere la necessità di una diversa gestione delle destinazioni cosiddette “mature”, ma anche di quelle emergenti. È nel contesto delle destinazioni community che si può avanzare un approccio di gestione integrata della destinazione stessa. Si parla di destination management quando vi è «un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area» (Della Corte). Il destination management può essere visto come una modalità di gestione strategica del territorio, che deve essere capace, da un lato, di analizzare, definire e organizzare i fattori di attrattiva del sistema territoriale, dall'altro di programmare questi elementi in proposte di offerta capaci di intercettare la domanda in base alle caratteristiche della destinazione. Inoltre, si rende necessario il raggiungimento di accordi tra attori pubblici e privati per creare una visione condivisa. Con il destination management ci si pone diversi obiettivi. Innanzitutto, si punta a massimizzare la

soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita del turista. Inoltre, si vuole garantire una buona qualità della vita a favore della popolazione locale e aumentare la redditività a favore delle imprese locali. Infine, si cerca di ottimizzare gli impatti del turismo sul territorio, assicurando così un equilibrio sostenibile. È spesso la formazione di una partnership pubblico-privata, che permette di coordinare tutti gli attori coinvolti nella destinazione e, quindi, di dar vita ad un network relazione. Quest'organismo deve sovrintendere alle seguenti funzioni:

- Sviluppo della vision della destinazione;
- Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
- Sviluppo dei prodotti turistici integrati di prodotti e dei progetti di promozione;
- Attuazione coordinata dei piani di azione;
- Coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati.

È difficile trovare un unico processo organizzativo strategico che sia valido per tutte le destinazioni, poiché esse differiscono in base al proprio tessuto economico-sociale e presentano esigenze diverse. Tuttavia, vi sono delle buone pratiche che possono essere messe in campo, come l'individuazione di una partnership pubblico-privata in un tavolo di coordinamento e, eventualmente, in una cabina di regia per facilitare il percorso sul piano metodologico. La forte determinazione strategica, l'efficienza organizzativa e un significativo percorso di condivisione sono presupposti fondamentali per l'elaborazione di un Piano Strategico di Destinazione o Destination Management Plan.

Il Destination Management Plan (DMP) è lo strumento necessario per dare vita alla partnership tra i diversi attori del territorio e definire gli impegni condivisi. Viene considerato come una dichiarazione di intenti condivisa che ha lo scopo di coordinare una destinazione turistica in un determinato periodo di tempo, definendo i ruoli dei differenti stakeholder, identificando delle azioni specifiche e stabilendo la suddivisione delle risorse. A questo proposito, Federturismo Confindustria Veneto ha pubblicato una guida per incoraggiare tutte le organizzazioni di gestione territoriale a sviluppare un Destination Management Plan. La guida indica 5 sezioni fondamentali per la realizzazione di tale strumento.

1. Pianificare insieme: vale a dire chi deve partecipare alla creazione di un DMP, individuazione dei principali attori pubblici e privati collegati alla destinazione;
2. Raccogliere dati e testimonianze: ci si interroga sulla performance attuale della destinazione;
3. Stabilire direzione, obiettivi e strategia: occorre definire le priorità, modellare la direzione strategica in base alla vision della destinazione;
4. Identificare le azioni necessarie: definendo i ruoli degli stakeholder, si possono identificare le azioni specifiche per il raggiungimento degli obiettivi;
5. Misurare il progresso e mantenerlo attivo: significa capire se sono stati raggiunti gli obiettivi ed aggiornare o realizzare un nuovo e più efficace DMP.

Il DMP si rivela, quindi, lo strumento essenziale per definire la visione della destinazione e le linee strategiche da perseguire, ma soprattutto, si rende necessario per integrare la politica turistica del territorio e le azioni degli operatori economici che vi operano.

2.5 Destination Management Organization

In una destinazione community, nelle quali la presenza di numerosi attori non permette d'ipotizzare la nascita di un'unica organizzazione che definisce e gestisce le risorse, è fondamentale la costituzione di un organismo di meta-management che eserciti le funzioni di destination management sin qui citati. Già nel 1995, gli studiosi Rispoli e Tamma avevano individuato tre configurazioni dell'offerta di una destinazione:

- configurazione punto-punto, la quale prevede che il prodotto venga definito dal turista mediante le singole relazioni con gli attori locali;
- configurazione package, dove il prodotto è idealmente progettato da un'azienda specializzata (è il caso della vacanza intesa come “pacchetto turistico”);
- configurazione network, in cui diversi attori della destinazione combinano la propria offerta in modo coerente, creando valore aggiunto a favore del turista.

La DMO si presenta come il soggetto che organizza l'operato degli attori locali in progetti condivisi, dando attuazione alla politica turistica decisa nell'ambito di governo del territorio. Questa struttura organizzativa è, infatti, finalizzata a gestire in maniera integrata l'offerta. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), la Destination Management Organization (DMO) è «l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere». I seguenti, sono alcuni dei punti principali su cui si indirizza la mission della DMO:

- contribuire alla definizione della vision della destinazione e alla costruzione di prodotti coerenti;
- integrare l'offerta in proposte e servizi ad alto valore aggiunto;
- organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica locale;
- coordinare la promo-commercializzazione dell'offerta della destinazione attraverso i canali digitali e altre forme di distribuzione;
- operare attività di marketing soprattutto attraverso il monitoraggio della domanda e dell'offerta.

In base al tipo di destinazione, una DMO può essere individuata in un'autorità o organizzazione nazionale per il turismo, responsabile quindi della gestione del turismo a livello nazionale; oppure una DMO regionale identificata come una “Regional Tourist Organization”; o, ancora, un'organizzazione di livello locale, che si occupa di gestione e marketing del turismo di un'area predefinita. L'esempio delle DMO in Nuova Zelanda permette di rappresentare tutti questi livelli: il New Zeland Tourism è competente a livello nazionale, il Beyond Belief Fiordland a livello regionale e il WellingtonNZ a livello locale. Inoltre, la forma organizzativa di una DMO può essere di varia natura. Si possono incontrare, per esempio, enti pubblici territoriali, assessorati al turismo, aziende a capitale misto

pubblico-privato, consorzi privati, organizzazioni no-profit. Ad ogni modo, si ritiene che solo una partnership pubblico-privata rappresenti la struttura organizzativa in grado di mettere in campo le strategie di destination management. La DMO, infatti, è spesso una società pubblico-privata che si occupa di gestire e promuovere la destinazione, coinvolgendo gli operatori economici del territorio. Gli obiettivi che la DMO si pone di raggiungere sono:

- accoglienza e soddisfazione del turista;
- rispetto e protezione dell'ambiente;
- aumento della redditività e della qualità progettuale per l'operatore turistico;
- coinvolgimento delle comunità ospitanti e rispetto della qualità di vita dei residenti;
- brand di territorio (awareness).

La gestione di una DMO è caratterizzata da una dimensione operativa e una dimensione strategica. La dimensione strategica è relativa alla ricerca e condivisione della vision e alla definizione dei servizi di marketing. La dimensione operativa, invece, riguarda in concretezza la gestione dei flussi turistici, il monitoraggio dell'analisi della domanda e dell'organizzazione dell'offerta nel suo complesso. Significa saper sviluppare e gestire un network relazionale, un modello di cooperazione e sinergia per i diversi attori della destinazione. Si tratta, quindi, di avere un indirizzo strategico di fondo. Un altro aspetto concreto che la DMO deve considerare, è quello relativo al reperimento delle risorse finanziarie. In base alla struttura organizzativa o al contesto in cui opera la DMO, esistono diverse forme di finanziamento. Sempre meno i fondi pubblici governativi alimentano le risorse finanziarie delle DMO. Esse, ormai, sono in grado di auto-finanziarsi grazie a tasse di scopo, imposte di soggiorno, commissioni per servizi, proventi da sponsorizzazioni e pubblicità specifiche.

Si è visto, dunque, che il ruolo della DMO sia tutt'altro che passivo. L'area di competenza di questa organizzazione non riguarda soltanto il marketing, ma anche la possibilità di creare sviluppo all'interno del territorio e di difendere la competitività della destinazione. Uno dei compiti fondamentali delle DMO, è divenuto quello di dare un significato all'attività delle singole imprese integrandole nel contesto della destinazione, aumentando così la capacità di intercettare più segmenti di mercato. Attraverso la cooperazione tra parte pubblica e privata, si rende coerente l'insieme delle politiche territoriali e la vocazione turistica del territorio, così da puntare ad una sempre maggiore integrazione delle strategie e delle visioni. Ad ogni modo, sembrerebbe che questo ruolo della DMO, oggi, non possa più essere sufficiente. Pensando alle destinazioni del futuro, avanza la prospettiva della destination governance in cui la DMO avrà, probabilmente, sempre più un ruolo di regia.

2.6 Destination Marketing

Nel destination management sono ricomprese anche le attività di destination marketing, il quale si occupa di tutte le azioni e i processi per mettere in contatto compratori e venditori. L'obiettivo è quello di rispondere adeguatamente alle domande dei consumatori, in modo che la destinazione possa ottenere un posizionamento competitivo sul mercato. Il destination marketing riguarda, quindi, quelle attività ed azioni relative ai prodotti, prezzi, bisogni, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione. Rappresenta il collegamento tra la destinazione ed il mercato e, la sua gestione, ricade nelle responsabilità della DMO. L'attività di destination marketing si rivolge principalmente ai turisti (attuali e potenziali), ma anche alle organizzazioni di outgoing come i tour operator o le reti di agenzie ed, infine, ai media. Il ruolo del marketing in una destinazione turistica è fondamentale: si è percepita sempre di più la necessità di interessare la domanda di mercato con proposte nuove ed allettanti, a causa dell'aumento del numero dei competitors. Non è più sufficiente avere un certo grado di notorietà per continuare a competere sul mercato. Occorre, infatti, interagire col mercato da diversi punti di vista: a livello comunicativo, commerciale (politiche di prezzo) e di prodotto. Con il destination marketing s'intende, quindi, attuare un insieme di politiche di marketing in grado di aumentare i livelli di attrattività e competitività della destinazione ed ei suoi prodotti turistici. Per migliorare le potenzialità dell'offerta, ci si focalizza su quelle attività dirette a diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione sui mercati-obiettivo o a facilitare i processi di commercializzazione.

A lungo, per esempio in Italia, vi è stato un approccio al marketing suddiviso tra macro e micro marketing. Per macro marketing ci si riferisce a quelle attività che tendevano a promuovere genericamente la destinazione. Ci si rivolgeva al mercato in modo indistinto, offrendo un'immagine complessiva della destinazione, non legata ai prodotti e alle offerte. Le singole imprese erano, quindi, costrette a commercializzare individualmente i propri prodotti. Eppure, questa logica che è considerata dagli esperti ormai obsoleta, non è ancora del tutto superata. Con la frattura di macro e micro marketing non esiste una vera e propria strategia di marketing, non esiste un prodotto della destinazione e non è possibile commercializzare la destinazione in modo integrato. È necessaria, pertanto, un'azione di destination marketing diretta da un soggetto coordinatore (DMO o altra struttura organizzativa) che dispone di specifiche competenze professionali e che è legittimato ad agire sull'organizzazione dell'offerta delle imprese locali, operando secondo la logica del meta-management. L'azione di destination marketing si può tradurre in un processo di trasformazione delle risorse, delle attrazioni, delle offerte e delle capacità di management del territorio in prodotti turistici tematizzati, rivolti a mercati specifici. La strategia di destination marketing, portata al massimo livello di applicazione, ricalca nelle destinazioni di tipo community la configurazione del processo di offerta tipico delle destinazioni di tipo corporate. Lo schema sotto indicato, dimostra come la capacità di ottenere dagli input della destinazione degli output collocabili sul mercato in prodotti tematizzati su target specifici, sia il principale obiettivo manageriale per le destinazioni di tipo community.



Per quanto riguarda livelli di strategia del destination marketing, essi si dividono in quattro punti:

- Informazione, accoglienza ed animazione turistica
- Promozione e comunicazione turistica
- Azione sull'offerta turistica
- Promo commercializzazione

Innanzitutto, il primo livello si occupa di informazione, condizione per l'accessibilità alle risorse e alle attrazioni, intesa come informazione prima della partenza. Ma va considerata anche quella che viene fornita sul posto, ad esempio quella offerta dagli uffici turistici. Tra gli strumenti di informazione e di accoglienza del turista si individuano i tradizionali cataloghi, dépliant o brochure, ma anche siti internet e social network, senza dimenticare l'importanza degli uffici di informazione, accoglienza e assistenza turistica. Per accoglienza, s'intende la relazione col turista che intercorre dai primi momenti di accesso alla destinazione fino alla fase della partenza. Mentre, l'animazione turistica fa riferimento all'insieme di attività di carattere ludico, ricreativo e sportivo che vengono organizzate per l'ospite sul territorio.

Il secondo livello di destination marketing pone il focus sulla gestione degli strumenti che permettono di commercializzare i prodotti della destinazione verso l'esterno. E' fondamentale che la destinazione individui anche una propria identità, poiché le azioni che verranno svolte dovranno essere coerenti con essa. Per costruire un'immagine veritiera e coinvolgente, occorre innanzitutto sviluppare un buon rapporto con la stampa e i media. Per esempio, possono venire proposti degli educational tour ai giornalisti in modo tale che poi realizzino degli articoli coinvolgenti per il pubblico. Al giorno d'oggi, non si può fare a meno del web marketing che, nel mondo del turismo, è diventato indispensabile: internet è lo strumento per accedere alle informazioni da parte del pubblico, pertanto sono necessari i portali web in grado di fornire al potenziale visitatore tutte le informazioni richieste e di finalizzarle in prenotazioni. Stimoli e suggestioni di vacanza sono proposti attraverso la comunicazione e la promozione, che si differenzia dalla semplice informazione turistica perché quest'ultima non tende ad essere persuasiva. L'attività di comunicazione viene svolta al meglio solo quando vi è l'elaborazione di un piano dettagliato che ponga al centro un'idea precisa della destinazione e del suo posizionamento competitivo sul mercato. È ciò su cui si focalizza il destination branding, attività inclusa nell'ambito del destination marketing. Ad una destinazione viene infatti associato un brand (per esempio un nome, termine, segno, simbolo o disegno), che

identifica in modo chiaro il territorio e lo differenzia dai competitor. L'obiettivo è quello di creare un valore aggiunto alla comunicazione della destinazione agendo sull'immagine del territorio, sulla sua notorietà, nonché sulla motivazione e l'orientamento dei target di domanda.

Il terzo livello di destination marketing si concretizza solo tramite una vera e propria politica di prodotto. Dopo la promozione, occorre determinare l'offerta turistica, individuando prodotti, servizi, attrazioni e iniziative coerenti con le richieste del mercato. Ciò è di competenza della DMO e degli enti locali, ma implica anche la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali. Le possibili azioni sull'offerta turistica della destinazione sono, per esempio, la tematizzazione della vacanza, il club di prodotto, la creazione di eventi o l'adozione di marchi, riconoscimenti e certificati. Seguirà un ampliamento di tali concetti nelle pagine seguenti.



Infine, il quarto livello di destination marketing riguarda la promo-commercializzazione. Questa si basa sull'integrazione delle politiche commerciali e promozionali dei soggetti pubblici e privati che in passato erano svolte separatamente: la promozione era a capo dei soggetti pubblici mentre la commercializzazione a capo dei privati. Caratteristica principale della promo-commercializzazione, è quella che permette al turista di completare il processo di acquisto attraverso il medesimo canale di contatto con la destinazione. In questo modo, è come se il turista acquistasse un pacchetto di viaggio da un tour operator, ma mantenendo le caratteristiche di offerta delle destinazioni community. Fondamentale è, quindi, il portale web della destinazione che rappresenta lo strumento centrale della sua presenza online. L'attività di destination marketing deve infatti basarsi sulla realizzazione di un sito di qualità, che può essere supportato poi ad altri strumenti come i social network, le email, i blog. Tuttavia, occorre precisare che la creazione di un sito web richiede notevoli investimenti, il coinvolgimento di molti soggetti ed uno sforzo continuativo nel tempo per mantenerlo aggiornato. L'impegno economico ed organizzativo però viene ricompensato dai risultati. Di fatto, l'esperienza di navigazione di un sito web da parte del turista, se questo risulta facile da utilizzare ed attrattivo, aumenta la percezione del valore della destinazione e il numero di acquisti di servizi direttamente prenotabili sul sito. Inoltre, occorre fare riferimento anche al

DMS quale strumento necessario per organizzare l'offerta turistica delle destinazioni online. Il destination management system, come definisce la letteratura, è un software che gestisce in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una destinazione, vale a dire le informazioni, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione, automatizzando i processi e le attività delle organizzazioni turistiche. È fondamentale dotarsi di un DMS in quanto è lo strumento per il caricamento di dati e contenuti necessari agli attori del sistema turistico. Questo software, dunque, permette la diffusione di dati e informazioni a uffici turistici, portali territoriali e tematici, applicazioni web e canali commerciali, agevolando, anche, l'implementazione di siti web di diverse destinazioni. Inoltre, consente di tematizzare un'offerta, ad esempio collegando l'offerta di una struttura ricettiva a un evento della destinazione, o in relazione ad un club di prodotto. Ricapitolando, il DMS permette di organizzare in un unico database l'offerta turistica, quindi di poterla aggiornare quotidianamente per poi metterla a disposizione di tutti gli attori che compongono la filiera turistica della destinazione. Si rende quindi necessario il suo impiego per lo sviluppo di strategie di marketing ben definite e per dare supporto concreto alla governance dei territori. Per questi motivi, il DMS deve essere considerato come un importante apporto all'organizzazione della destinazione turistica che intenda puntare al riconoscimento di Smart Tourism Destination, ossia una destinazione che è riuscita ad implementare con successo le moderne tecnologie digitali, dando al settore turistico un valore aggiunto.

Per concludere, le aree di intervento del destination marketing si possono riassumere come segue:

- Comprendere e analizzare il mercato;
- Lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'offerta;
- Garantire informazione e accoglienza di qualità;
- Diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione;
- Promuovere e comunicare l'offerta turistica;
- Facilitare i processi di commercializzazione.

Per mettere in campo una buona strategia di destination marketing, occorre ricercare e raccogliere informazioni sul mercato, lavorare su un'immagine che diventi l'ago della bilancia nella scelta del prodotto finale, passare da una generica promozione della destinazione ad una comunicazione a target di domanda specifici, attivare il coordinamento dei vari stakeholder e, infine, attuare le azioni sull'offerta mirando alla qualità dei servizi e della vacanza nel suo complesso. Poiché il processo di trasformazione messo in atto dal destination marketing risulti efficace, si devono sempre avere ben chiare la vision, la mission e il genius loci della destinazione. Quando si è in procinto di creare o riorganizzare l'offerta, prodotti e immagine della destinazione devono essere in linea con ciò che il territorio rappresenta. Il turista di oggi cerca sì nuovi prodotti e più eterogenei, ma soprattutto vuole provare esperienze legate strettamente al territorio.

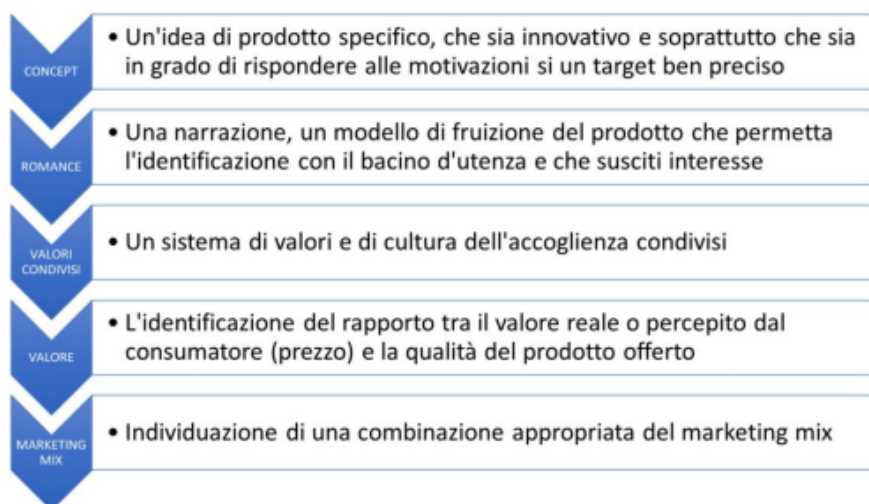
2.7 Le azioni sull'offerta

Molti sono stati i cambiamenti sociali e tecnologici che hanno coinvolto il settore turistico negli ultimi anni. Sempre di più, chi viaggia non è più alla ricerca di un “semplice” prodotto, ma di un'esperienza. È necessario che le destinazioni, nel loro complesso, siano in grado di soddisfare questo bisogno più articolato. Come già analizzato precedentemente, il destination marketing va visto come un processo di trasformazione delle risorse, delle attrazioni e delle offerte in prodotti turistici tematizzati rivolti a specifici mercati. Per riuscire a proporre un'offerta di questo tipo, vi sono alcune azioni possibili:

- Tematizzare la vacanza;
- Creare un club di prodotto;
- Creare itinerari e/o percorsi diversificati;
- Creare esperienze o nuove modalità di fruizione delle risorse ed attrazioni;
- Creare eventi di destinazione;
- Implementare e/o adottare marchi, certificazioni e riconoscimenti.

La prima possibile azione sull'offerta è l'individuazione di specifici “temi di vacanza”. Qui il focus dell'azione di marketing va dal contenitore al contenuto. Si passa da una generica promozione della destinazione, all'indicazione di precisi target e l'offerta della destinazione si dimostra competitiva rispetto alle destinazioni concorrenti. Il tema della vacanza permette di ridefinire il proprio posizionamento, sviluppare le proprie peculiarità territoriali, darsi dei valori di offerta, orientarsi al mercato verso specifiche famiglie motivazionali. Tra le ultime tendenze in ambito di “turismo di nicchia”, i viaggi a tema dimostrano una grande vitalità: è fondamentale che una destinazione riesca a seguire i trend ed, attraverso il proprio know-how, riesca a riproporre sul mercato prodotti coerenti con la domanda di questi potenziali visitatori.

La seconda azione riguarda la creazione di uno o più club di prodotto, vale a dire aggregazioni tra operatori che garantiscono l'ideazione di un prodotto specifico rivolto a segmenti particolari di domanda. La forza del club di prodotto è indubbia e riproduce vantaggi sia per gli operatori e la destinazione, sia per gli ospiti. Ad esempio, per gli operatori, l'ideazione del club di prodotto consente di ottimizzare e rinnovare la propria offerta e di attrarre alcuni target di mercato specifici, difficili da penetrare in altro modo. Per la destinazione, rappresenta una volontà a differenziarsi, acquistando così nuovi mercati e consolidando quelli tradizionali. Gli ospiti, invece, soggiornano così in strutture ricettive selezionate e usufruiscono di servizi in linea con le proprie necessità. Va aggiunto che l'aggregazione di più operatori permette di trasformare un insieme disorganizzato di imprese in uno strumento di crescita, in primis, per le singole imprese, ma anche per la destinazione nel suo complesso.



Gli elementi operativi per la creazione di un club di prodotto, come già analizzati dalla letteratura, consistono in:

- Individuazione di una nicchia di domanda competitiva,
- Specializzazione dell'offerta,
- Costruzione di un prodotto di segmento,
- Condivisione di un disciplinare di appartenenza,
- Creazione di un marchio,
- La scelta di un posizionamento di prezzo,
- Definizione di una politica commerciale,
- Realizzazione di un piano finanziario,
- Impostazione della verifica dei risultati.

Il club di prodotto fa riferimento ad un soggetto giuridico a tutti gli effetti. Al momento della sua costituzione, si sceglie la forma giuridica ritenuta più idonea, si condivide poi un disciplinare di prodotto che individui gli elementi principali dell'offerta e, infine, si procede con la redazione di uno statuto che regola il funzionamento del club di prodotto. Molto spesso i club di prodotto sono strettamente collegati con il territorio e l'offerta della destinazione nel suo complesso. Più forte è il collegamento, maggiore è il ritorno d'immagine e di risultato.

La costruzione di itinerari ed esperienze, o prodotti esperienziali, significa ideare altre azioni sull'offerta. Innanzitutto, l'itinerario turistico si può definire come un percorso che tocca diversi punti di interesse dal punto di vista naturalistico e/o culturale. La progettazione di un itinerario, però, è tutt'altro che semplice. Talvolta, il percorso può coinvolgere anche più di una destinazione e richiede la messa in gioco di diverse professionalità. Ma, i benefici che un itinerario può portare ad una destinazione sono molteplici. A partire dall'orientamento dei flussi turistici, vale a dire che si direziona il visitatore su luoghi precisi e studiati ad hoc. È, poi, fondamentale per attrarre nuovi flussi e allungare la permanenza di visita. Per esperienza turistica, invece, s'intende quella situazione in cui vi è il coinvolgimento del turista come

attore principale. Essa nasce dall'interazione dell'ospite con le persone, la storia e le tradizioni del luogo, passando da semplice fruitore a co-creatore della propria esperienza. Il prodotto turistico esperienziale si basa sulle relazioni umane grazie alla relazione che s'instaura tra turista e comunità ospitante, sul genius loci del luogo che crea conoscenza dell'identità locale e sulla partecipazione diretta del visitatore in attività tipiche della destinazione.

Un'ulteriore azione che può essere intrapresa è quella di organizzare eventi. Attraverso la creazione di eventi e manifestazioni si perseguono le seguenti finalità:

- promuovere l'immagine del territorio, poiché un evento può essere strettamente associato all'immagine e all'identità del luogo;
- contribuire alla sua valorizzazione, in quanto l'iniziativa può essere connessa alla storia, alla tradizione della località ed è in grado, quindi, di coinvolgere la comunità residente;
- contribuire alla trasformazione del territorio, quando nel caso dei major events si assiste ad un arricchimento e miglioramento delle infrastrutture urbane;
- sviluppo turistico, in quanto le manifestazioni possono attrarre un gran numero di visitatori e rappresentano un buon modo per diversificare l'offerta o destagionalizzarla.
- sviluppo economico, poiché gli eventi possono contribuire all'aumento dei margini di profitto dell'intera filiera imprenditoriale della destinazione.

In ogni caso, occorre che vi sia sempre coerenza tra l'evento che s'intende realizzare e l'identità del territorio. In base agli effetti desiderati dalla destinazione, la DMO e gli altri enti locali dovranno concretizzare l'evento ritenuto più idoneo.

Ultima possibile azione sull'offerta è quella relativa all'applicazione di marchi, certificazioni e/o riconoscimenti. È risaputo che i bisogni e le necessità delle persone stiano cambiando con grande rapidità. Il turismo sta evolvendo non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche qualitativo, motivo per cui la competizione tra le destinazioni si riconosce proprio sulla qualità e sull'innovazione dei prodotti e dei servizi offerti. Compito della DMO è quello di promuovere la definizione di standard minimi di qualità nei servizi e di strumenti che siano in grado di comunicare la qualità dei prodotti. Un esempio è l'attivazione di processi di garanzia come riconoscimenti esterni, come le bandiere blu e le bandiere arancioni, o l'adozione di certificazioni nel caso della denominazione DOCG.

CAPITOLO 3 – L’ORGANIZZAZIONE DELL’OFFERTA TURISTICA IN VENETO

3.1 L’offerta turistica in Veneto

Il Veneto è una regione situata nel nord-est della penisola italiana e si estende per 18.264 km². Conta 4,9 milioni di abitanti e presenta una suddivisione in 575 Comuni distribuiti in sette enti di area vasta di cui sei province e una città metropolitana, ossia Venezia. La Regione si colloca al quinto posto in Italia per popolazione e per densità abitativa e all’ottavo posto in Italia per superficie. Le sette province del Veneto sono, quindi, Venezia, nonché capoluogo di Regione, Verona, Padova, Vicenza, Treviso, Belluno e Rovigo. La Regione è prevalentemente pianeggiante per circa il 56% del territorio, le aree montuose ne ricoprono il 29% e le colline il 15%. Il Veneto ospita alcune delle mete turistiche più famose e ambite al mondo ed è la prima regione in Italia in termini di presenze turistiche. Presenta un ricco paesaggio ed un’enorme varietà di ambienti che consente di offrire ai visitatori diverse tipologie di turismo come quello balneare, il turismo legato alla montagna d’inverno e/o d’estate, il turismo d’arte, quello termale oppure sportivo. Grazie a tutte queste alternative, il territorio della Regione Veneto è visitabile in ogni stagione. Come riportato sul sito ufficiale www.regione.veneto.it nella sezione dedicata al turismo, è la Regione del Veneto che «programma e coordina le iniziative turistiche, attua interventi di interesse regionale, incentiva attività di interesse turistico di soggetti pubblici e privati, promuove il turismo veneto in Italia e all'estero».

Nella parte più settentrionale della regione, si trova la catena montuosa delle Alpi, la quale proprio in Veneto, comprende la maggior parte delle Dolomiti. Al confine con il Trentino, vi è la vetta più alta: la Marmolada che raggiunge quota 3343 m. In Veneto sono presenti un parco nazionale, vale a dire il parco delle Dolomiti Bellunesi, e cinque parchi regionali. La pianura è attraversata da diversi fiumi originari dalle Dolomiti, tra cui: l’Adige, il Brenta, il Piave, il Livenza e naturalmente il Po, che ha il suo delta nella provincia di Rovigo. Nella Regione è compresa anche la sponda orientale del lago di Garda e altri piccoli laghi disseminati per il territorio, come il lago del Cadore, dell’Agordino e quello di Fimon. Inoltre, il litorale regionale è lungo 200 km ed è bagnato dalle acque del mar Adriatico. Sono nove le spiagge venete riconfermate con il titolo di “Bandiera Blu” 2022 dall’organizzazione FEE (Foundation for Environmental Education). Un riconoscimento che viene dato a quelle località che presentano acque eccellenti ed offrono un turismo inclusivo e sostenibile. La costa veneziana include sette spiagge col riconoscimento “Bandiere Blu” e sono Venezia, San Michele al Tagliamento, Caorle, Eraclea, Jesolo, Cavallino Treporti e Chioggia, mentre le altre due località si trovano Polesine, vale a dire Rosolina e Porto Tolle.

Alla varietà naturalistica si accosta l’incanto dei centri storici di città come Venezia, Verona, Padova e Vicenza. Ma non mancano le visite a città di più piccole dimensioni quali Treviso, Bassano del Grappa, Conegliano, Cittadella o ad altri borghi affascinanti. Per questi ultimi

esiste un riconoscimento definito “Bandiere Arancioni”, vale a dire un marchio di qualità turistico-ambientale che valuta il patrimonio e l'accoglienza. Nel 2021, il Veneto ha ricevuto tale riconoscimento da parte del Touring Club per Follina, che va ad aggiungersi agli altri borghi premiati come Arquà Petrarca, Asolo, Borgo Valbelluna, Rocca Pietore, Cison di Valmarino, Malcesine, Marostica, Montagnana, Portobuffolè, Valeggio sul Mincio e Soave.

In Veneto, vi sono anche nove siti inclusi nella lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO: le Dolomiti, l'Orto Botanico di Padova, Venezia e la sua laguna, la città di Verona, Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto, i siti palafitticoli, Padova con “I cicli affrescati del XIV secolo”, le opere di difesa veneziane tra XVI e XVII e le colline del prosecco di Conegliano e Valdobbiadene. Il primo sito veneto ad essere stato iscritto nel 1987 nella Lista del Patrimonio Mondiale è Venezia e la sua laguna. Si tratta di una realtà formata da 118 isolette e fondata già nel V secolo d.C. per fuggire dalle invasioni barbariche. Venezia è diventata una città unica al mondo proprio per lo sviluppo storico e per il suo particolare legame con l'ambiente che la circonda. Verona, invece, può contare su moltissimi monumenti di rilevanza storica ed è la seconda città in Italia dopo Roma, per presenza di resti e monumenti romani. L'Orto Botanico di Padova si trova nel cuore della città patavina e rappresenta l'esempio di orto botanico universitario più antico al mondo. Risale al 1545 e, ad oggi, conserva 3500 esemplari di specie botaniche diverse. Per quanto riguarda Vicenza e le ville del Palladio nel Veneto, ci si riferisce ad un sito che comprende un insieme di edifici di incredibile eleganza, armonia ed equilibrio progettati dall'architetto rinascimentale Palladio. Alcuni tra i più noti sono la Basilica Palladiana, il Teatro Olimpico, la Loggia del Capitaniato e Villa Almerico Capra “La Rotonda”. Dopodiché, sono stati iscritti i siti palafitticoli, vale a dire insediamenti preistorici che oggi sono divisi tra Italia, Svizzera, Francia, Germania, Austria e Slovenia. Nella provincia di Verona si trova un insediamento a Peschiera del Garda e uno a Tombola; mentre in provincia di Padova è stato scoperto un importante sito nel Laghetto della Costa ad Arquà Petrarca, ai piedi dei Colli Euganei. Di nuovo a Peschiera del Garda vi è un ulteriore sito: quello relativo alle opere di difesa veneziane tra XVI e XVII, la città veneta è infatti una città fortezza a forma di pentagono. Nel 2019, le Colline del prosecco di Conegliano e Valdobbiadene sono state inserite nel Patrimonio UNESCO. Queste sono situate nella provincia di Treviso, dove è stato creato un paesaggio particolare, il quale si sviluppa per 181 chilometri ed è fatto di strette terrazze e filari di viti disposte a raggiera. Per quanto riguarda il ciclo di affreschi a Padova, si fa riferimento a cicli pittorici ad affresco ad opera di Giotto, Giusto de' Menabuoi, Altichiero da Zevio, Guariento, Jacopo Avanzi e Jacopo da Verona. Questi sono conservati in luoghi unici che raccontano la storia della Padova del XIV secolo. Infine, le Dolomiti rappresentano l'ultimo sito veneto inserito tra i Patrimoni Naturali dell'Umanità nel 2009. Queste montagne offrono una grande varietà di paesaggi. La provincia di Belluno può vantare la maggioranza delle Dolomiti in generale e dei sistemi UNESCO, essendo interessata da ben cinque dei nove sistemi: Pelmo e Croda da Lago, Pale di San Martino, Marmolada, Pale di San Lucano, Dolomiti Bellunesi e Vette Feltrine, Dolomiti Settentrionali, Dolomiti Friulane e d'Oltre Piave.

Per quanto riguarda l'organizzazione e la promozione di eventi, il Veneto propone una grande varietà di iniziative. Con la Convenzione di Parigi adottata dell'UNESCO ed entrata in vigore

nel 2006, si fa riferimento alla tutela del «patrimonio immateriale inteso come riflesso della vitalità dei popoli, risultato dell'incontro di diverse culture, vettore di sviluppo sostenibile per le comunità, gli individui e i territori che di tale patrimonio sono insieme creatori e custodi». In tale ambito rientrano sagre, manifestazioni popolari, festival culturali, iniziative storiche, palii e altri eventi sportivi tradizionali. Si fa riferimento ad eventi di grande importanza come il Festival del Cinema di Venezia, la Regata Storica, il Carnevale di Venezia, la Festa del Redentore o la Partita a scacchi a personaggi viventi di Marostica (VI). Inoltre, lo spettacolo dal vivo nel Veneto prevede una programmazione ricca di manifestazioni tra Musica, Teatro, Danza. Lo spettacolo dal vivo, per la sua grande capacità di coinvolgimento, determina lo spostamento di specifici target di domanda, attratti più che dal contesto geografico, dall'eccellenza culturale veneta. Per questo motivo, lo spettacolo dal vivo, si colloca tra quelle esperienze che contribuiscono a qualificare l'offerta e la produzione culturale del Veneto anche a livello internazionale. In Veneto sono anche presenti alcune delle istituzioni culturali più importanti a livello nazionale: Teatro Stabile del Veneto "Carlo Goldoni", Fondazione Lirica Teatro "La Fenice" di Venezia, Fondazione Lirica Arena di Verona, Fondazione La Biennale di Venezia.

In Veneto è fondamentale anche la tradizione enogastronomica. Esistono degli itinerari che si snodano tra paesaggi di rara bellezza e che permettono di scoprire sapori e vini del territorio. Questi percorsi vengono definiti come le "Strade del Vino e dei Prodotti Tipici", itinerari di interesse paesaggistico-ambientale, culturale e ricreativo che vengono opportunamente segnalati e lungo i quali si trovano cantine e altre aziende di offerta gastronomica. Un esempio è la Strada del vino Colli Euganei che parte dalle Terme di Abano e Montegrotto, la più grande stazione termale d'Europa. L'itinerario euganeo prosegue con una successione di luoghi monastici come il monastero di San Daniele e l'Eremo del monte Rua. Si incontrano poi le città medievali di Monselice, Este e Arquà Petrarca e, infine, il viaggio può proseguire fino a Valsanzibio, dove, in posizione è situata villa Barbarigo-Pizzoni-Ardemani. Un altro esempio è la Strada del vino delle Colline del Prosecco. Si parte dalla Città di Conegliano, il cui centro storico offre la possibilità di intraprendere una piacevole passeggiata. Vicino a questa città si trova lo storico Istituto Cerletti, la più antica Scuola enologica d'Italia fondata nel 1876. Si può proseguire poi fino a Refrontolo tra un susseguirsi di scorci collinari. Dopodiché, una breve deviazione conduce ad un posto affascinante: Molinetto della Croda, un antico mulino ad acqua situato in una zona di forte rilievo paesaggistico. Se si prosegue il viaggio verso nord, si raggiunge l'area DOCG Conegliano Valdobbiadene. Qui si trova la collina del Cartizze da cui si ricava l'omonimo pregiato spumante. Infine, si arriva a Valdobbiadene dove si può fare un'ultima passeggiata in centro con la possibilità di ammirare alcuni edifici di interesse storico.

I Cammini è un'esperienza di vacanza che attrae un numero sempre crescente di turisti e in Veneto si ha la possibilità di offrire un'invidiabile varietà di paesaggi da scoprire a piedi. Da un punto di vista naturalistico, la regione presenta diversi ecosistemi come le foreste di conifere delle Dolomiti e i boschi di sempreverdi della costa adriatica. Da un punto di vista storico, lungo i Cammini si trovano città millenarie, incantevoli borghi e paesi culla di numerose civiltà. Un primo esempio riguarda la Via Claudia Augusta, l'antica strada romana

che raccordava il Danubio con le pianure adriatiche. Ora, dopo 2000 anni di storia, questo percorso viene intrapreso da numerosi turisti sia a piedi che in bicicletta. Il cammino verso sud si divide a Trento in due direzioni: uno prosegue verso il Po fino ad Ostiglia, attraversando la valle dell'Adige; l'altro, passando per la Valsugana e Feltre, continua verso il mare Adriatico fino ad Altino. Un ulteriore esempio è il cammino delle Dolomiti. Nella montagna bellunese, si possono percorrere sentieri ed itinerari alla portata di tutti. Questo cammino, pensato per piccoli gruppi, permette di evitare i tracciati impervi senza però tralasciare le quote elevate dei valichi e dei passi fra le Dolomiti che sono riconosciute nel Patrimonio UNESCO. Molto diffusi sono anche gli itinerari religiosi. Vi sono alcune destinazioni in Veneto con caratteristiche ben specifiche come l'osservanza del silenzio, il raccoglimento religioso e magari anche la meditazione. Questi luoghi permettono di conoscere il territorio collinare veneto, il ricco patrimonio artistico e le mete di pellegrinaggio. È in questo contesto che si può parlare dell'eremo Camaldolese di Monte Rua, situato ad una ventina di chilometri da Padova. Da quasi un millennio è presente una comunità monastica che rispetta rigorosamente la regola benedettina dell'*ora et labora*. I visitatori che lo desiderano, in particolari periodi dell'anno, possono vivere un'esperienza di spiritualità calandosi nel ritmo di vita monastico. Ad ogni modo, le alternative in merito agli itinerari religiosi sono molteplici. Basti pensare al santuario della Madonna di Monte Berico a sud-ovest della città di Vicenza, o ancora il santuario delle sette chiese, raggiungibile tramite una piccola salita che parte dal centro storico di Monselice.

Un altro modo per esplorare la regione del Veneto è tramite l'utilizzo della bicicletta. Si tratta di una proposta di vacanza di dimensione lenta, leggera e ludica. Inoltre, il cicloturismo è considerato anche una forma di *slow tourism* perché prevede un nuovo approccio al modo di viaggiare, in cui si cerca di scoprire ed assaporare nella maniera più completa i luoghi che si visitano. Si vuole evitare così la solita corsa dietro al tempo che caratterizza spesso le vacanze brevi. Esistono diverse proposte di itinerari: la Treviso – Ostiglia, ora una naturale “green way”, si tratta di una ferrovia realizzata nel 1930 e dismessa dopo la Seconda Guerra Mondiale; altro esempio è la ciclovia Garda – Venezia, che collega le piste ciclabili del Trentino Alto Adige con quelle del Veneto e offre delle vedute di interesse paesaggistico e culturale, per quanto riguarda la ricchezza di storia e tradizioni che caratterizzano i territori di Venezia. Infine, in Veneto esiste un club di prodotto relativo al turismo in bicicletta. È l'Adria Bikes Hotel, che riunisce un selezionato gruppo di Hotel e Agriturismi della zona della Venezia orientale per offrire servizi di alta qualità relativi al cicloturismo e al mondo della bici.

Nel 2019, si contano in Veneto 299 musei e istituti similari. I musei più visitati sono in ordine Palazzo Ducale, l'anfiteatro Arena, il Museo di San Marco, la casa di Giulietta, la Fondazione Guggenheim, il Museo civico di Palazzo Chiericati di Vicenza e la Cappella degli Scrovegni. Per far conoscere l'intero panorama dei musei del Veneto, è stato creato il Portale Musei Veneti. Nella piattaforma on-line, i responsabili dei musei caricano informazioni di base degli istituti e, i dati inseriti, vengono restituiti poi sotto forma di schede di presentazione dei singoli musei. In questo modo, coloro che sono interessati a visitare i musei veneti, possono

lasciarsi guidare nella scelta attraverso la segnalazione del “museo del giorno” o consultando gli eventi in programmazione.

Il sistema dei trasporti in Veneto è piuttosto efficiente. Per spostarsi da una città all'altra, il mezzo pubblico più utilizzato è il treno. Infatti, sono presenti 21 linee ferroviarie in esercizio, che in totale percorrono 1188 km, tutte affidate a Rete Ferroviaria Italiana (RFI). Inoltre, la regione è attraversata anche dalle linee di alta velocità. Un collegamento importante è certamente quello tra Venezia e Milano, ma vi sono altri nodi fondamentali come il Padova – Bologna o il Venezia – Trieste. L'introduzione dell'alta velocità ha rappresentato un'evoluzione fondamentale per il sistema dei trasporti, per l'economia nazionale e per il turismo. Per quanto riguarda il trasferimento in aereo, possono essere considerati tre aeroporti: aeroporto “Marco Polo” di Venezia, aeroporto “A. Canova” di Treviso e l'aeroporto “Valerio Catullo” di Verona. Inoltre, è presente, nelle maggiori città e centri urbani, il servizio di autotrasporto urbano. A Padova e a Mestre gli spostamenti sono permessi grazie anche ad un nuovo modello di tram. Infine, si riscontrano numerosi parcheggi e aree sosta per chi dispone di camper e ha la possibilità di visitare più località venete durante il suo soggiorno.

Per una promozione quanto più completa del territorio, la Regione Veneto ha ideato ed incentivato il marchio turistico “The Land of Venice”, associando dunque in una visione d'insieme Venezia e il Veneto. Come dettagliato anche nel Programma Turistico Regionale, si vuole dare al marchio ed alla sua rappresentazione visiva una diffusione sempre più capillare sui territori, tramite le OGD, i Marchi d'Area o gli uffici IAT. Si spinge tale iniziativa anche presso le imprese del turismo e delle filiere connesse. Prima di una campagna di marketing internazionale, occorre infatti sviluppare un'azione di comunicazione interna orientata sulla Marca regionale, simbolo identitario del territorio.



Come si può vedere dall'immagine, la marca è rappresentata dal leone alato di San Marco a sinistra e a destra l'indicazione “Veneto – The Land of Venice”. La lingua inglese rende più cosmopolita il nostro territorio, infatti è stata scelta per attrarre i mercati internazionali. Nella parte sottostante è riportato il sito www.veneto.eu, vale a dire il sito della regione. Il sito web si presenta in modo molto organizzato. Dispone di un menu da cui si possono attingere molte informazioni riguardanti le diverse tipologie di turismo in Veneto in base al comprensorio

(mare, montagna, città d'arte, terme ecc.) o le varie possibilità di fare vacanza in termini di tematismi, itinerari, eventi. Esiste anche una sezione in cui si permette all'utente di organizzare proprio viaggio, indicando come arrivare in una determinata località, dove dormire, informando sulle condizioni metereologiche o su dove sono ubicati gli uffici IAT. Importante è l'area relativa alle strutture ricettive, in cui i potenziali turisti possono accedere ai contatti delle strutture, senza l'intermediazione delle OLTA. Infine, per ogni pagina caricata, vengono poi riportati suggerimenti o una photogallery della località.

Come accaduto a livello globale, anche in Veneto l'impatto dell'emergenza sanitaria è stato devastante. Si è assistito ad una brusca diminuzione di clienti, per la maggior parte stranieri, soprattutto tedeschi. Nel 2021 però, non appena allentate le restrizioni agli spostamenti, i viaggi degli stranieri sono tornati a crescere. Ciò nonostante, lo scorso anno è stato caratterizzato perlopiù da un turismo di tipo domestico, entro quindi i confini nazionali, se non addirittura regionali. Per l'anno in corso, invece, i segnali sono più che positivi. Si registrano dati al di poco inferiori ai livelli pre-pandemia per i primi mesi del 2022 e in crescita per i mesi successivi.

3.2. Il trend del movimento turistico in Veneto

I dati statistici della regione attestano che il Veneto è la prima regione in Italia per numero di visite sia da parte degli italiani sia dagli stranieri. Nel 2016 il Veneto si collocava in 4° posizione tra le regioni europee più visitate, dopo Île de France, Catalogna e Andalusia. In Veneto, negli ultimi 25 anni si è rilevata una crescita continua: dai circa 10 milioni di arrivi turistici totali nel 1997 si è arrivati agli oltre 19 milioni nel 2017, riportando un aumento dell'85,2% in 20 anni, pari ad una crescita media annua del 3,2%. Per quanto riguarda l'osservazione delle presenze turistiche totali, queste sono passate dai 51 milioni del 1997 agli oltre 69 milioni del 2017, vale a dire un aumento del + 35,3%, pari ad una crescita media annua dell'1,5%. Nonostante siano stati anni caratterizzati da diversi fattori destabilizzanti, non vi è stata una crisi brusca come quella generata dalla pandemia da covid-19. Infatti non è stato registrato alcun effetto negativo in Veneto dopo i numerosi attentati terroristici degli ultimi anni: dal 2015 al 2017 gli arrivi in Veneto sono aumentati del 11,1% e le presenze del 9,4%. Il grafico sottostante mostra il numero delle presenze turistiche nelle strutture ricettive del Veneto degli anni 2019, 2021 e del primo quadrimestre del 2022, grazie alle elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Banca d'Italia e Istat. Secondo i dati rilevati a luglio 2022, si può affermare che il 2022 si sta presentando come un anno di crescita. Infatti, nel primo quadrimestre del 2022, le presenze sono più che triplicate rispetto allo stesso periodo del 2021, anche se non raggiungono ancora i livelli del 2019 (-19,9%). Come anticipato precedentemente, persiste ancora la crisi sanitaria e si aggiungono ulteriori fattori che destabilizzano gli spostamenti dei viaggiatori. Il conflitto russo – ucraino è scoppiato proprio nei primi mesi del 2022 ed ha inevitabilmente modificato il panorama turistico europeo. Inoltre, il conflitto ha contribuito a generare una crisi energetica senza precedenti: forti sono i rincari sui costi di gas, energia e materie prime che naturalmente incidono anche sulle imprese turistiche e le attività connesse.



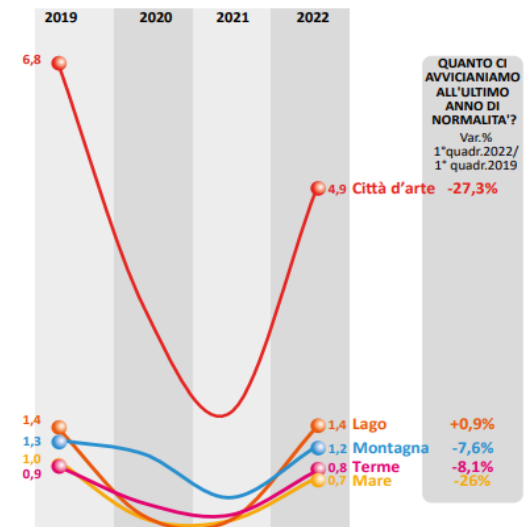
LE PRESENZE TURISTICHE INDICANO PER IL VENETO IL TRIPLICARSI DEI PERNOTTAMENTI IN STRUTTURE RICETTIVE

	1° quadrimestre			Anno			
	2022	Var% 2022/21	Var% 2022/19	2019	2021	Var% 2021/20	Var% 2021/19
Totale	9.051.236	271,8	-19,9	71.236.629	50.637.853	55,8	-28,9
Strutture ricettive							
alberghiere	5.615.945	360,1	-21,3	32.835.188	20.272.331	57,4	-38,3
extralberghiere	3.435.291	183,0	-17,5	38.401.441	30.365.522	54,8	-20,9
Provenienza							
italiana	4.577.502	123,4	-0,9	23.067.999	22.344.561	29,7	-3,1
straniera	4.473.734	1.062,5	-33,1	48.168.630	28.293.292	85,4	-41,3

Ad ogni modo, ripercorrendo gli ultimi anni, si è visto come in Veneto si sia passati dai 20,2 milioni di arrivi nel 2019, ai 7,9 milioni nel 2020 e ai 11,9 milioni del 2021, secondo quanto riportato dall'Osservatorio Turistico Regionale Veneto. Quindi, nel 2021 è stata registrata una ripresa, che però, numericamente parlando, non si avvicinava neanche lontanamente agli arrivi del 2019. Invece, per quanto riguarda i dati pubblicati sul sito della Regione Veneto per l'anno in corso, questi indicano un'importante rilancio del comparto turistico, avviata con la primavera: dopo un maggio 2022 in cui si registrano in Veneto più presenze dello stesso mese pre-pandemia (+4%), segue un aumento del 6,6% a giugno, mese in cui viene anche

FORTE RIPRESA, CON CIFRE SUPERIORI ALLA SITUAZIONE PRE-PANDEMIA PER IL LAGO

Milioni di presenze turistiche nelle destinazioni venete. Il 1° quadrimestre di ogni anno

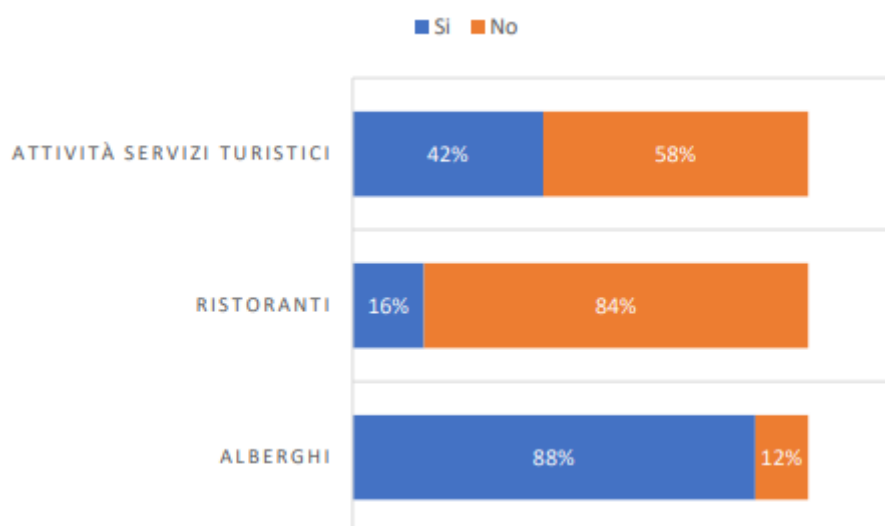


meno l'obbligo di green pass da parte dei turisti europei. Rispetto alla situazione del 2019, il primo semestre 2022 riporta un aumento delle presenze degli italiani del +11,5%, mentre gli stranieri stanno tornando progressivamente ai numeri pre-pandemici registrando un -13,2%. Dopo un periodo in cui fondamentale è stato l'apporto del turismo domestico, ora tutti i mercati esteri aumentano la loro presenza in Veneto, a cominciare dai tedeschi con +9,8%, ma anche, ad esempio, austriaci +14,5%, svizzeri +2,1%, belgi +3,3%. Un aspetto molto importante riguarda il Lago di Garda e le sue località, che sono state le prime a riportare un segno positivo rispetto a quanto si registrava prima della pandemia. Le città d'arte, invece, sono le più penalizzate, dato che cominciano solo ora a vedere il ritorno dei turisti stranieri, tanto importanti per queste destinazioni. La provincia veneta più visitata del 2021 era Venezia, seguita poi da Verona, Padova, Belluno, Vicenza, Treviso e in coda Rovigo.

In Italia e allo stesso modo in Veneto, le entrate dovute al turismo straniero sono sempre più alte rispetto alle uscite, cioè di quanto l'italiano spende all'estero. La ripresa dei viaggi a medio-lunga percorrenza è importante soprattutto per le regioni che, prima della pandemia, ricevevano ingenti somme provenienti da turisti stranieri. Tra queste, c'è il Veneto che sta tornando ai valori pre-pandemici, registrando un'entrata pari a 0,7 miliardi di euro nel 1° trimestre 2022 contro 0,9 dell'anno 2019.

Anche i dati occupazionali evidenziano la ripresa del settore: nel semestre gennaio-giugno 2022 la domanda di lavoro del settore cresce del +66% su base annua secondo i dati riportati dall'Osservatorio. I dati sull'occupazione riportati da Veneto Lavoro, mostrano che il saldo tra assunzioni e cessazioni rilevato nel secondo trimestre del 2022, risulta complessivamente positivo e pari a + 45.100 unità, inferiore rispetto alle + 54.200 dell'analogo periodo del 2021. Questo è imputabile soprattutto ai servizi, trainati dal turismo (+ 35.100, dei quali + 30.800 del solo settore turistico).

Nel secondo semestre 2022, si conferma ancora un trend negativo rispetto alla digitalizzazione delle imprese turistiche venete: solo poco più di un quarto, vale a dire il 28% del campione intervistato, afferma di vendere i propri servizi anche attraverso internet. Il comparto alberghiero risulta quello più strutturato digitalmente, con l'88% delle imprese che vende anche online. Invece, per quanto riguarda il comparto ristorazione e le attività dei servizi turistici, questi vendono limitatamente i propri servizi attraverso internet (rispettivamente solo il 16% e il 42%).



Ad ogni modo, l'adozione del digitale risulta sempre più vantaggioso: il 35,3% delle imprese dichiara un aumento del fatturato derivante dalle vendite online. Ripartendo tale quota per le diverse categorie di imprese, essa risulta pari al 41,6% per gli alberghi, al 38% per i servizi turistici e al 27,8% per i ristoranti. Inoltre, alle imprese turistiche del campione è stata chiesta qual è la principale modalità di prenotazione utilizzata dai loro clienti per i servizi offerti. Quasi la totalità delle imprese intervistate afferma che, nel secondo trimestre del 2022, i loro clienti prediligono come modalità di prenotazione il contatto diretto con la struttura. Questo è utilizzato soprattutto nel settore della ristorazione: infatti per il 92,2% dei ristoranti è la modalità principale di prenotazione. Oltre il 27% delle imprese, invece, dichiara di vendere i propri servizi anche tramite il sito web della struttura e il 20,6% anche mediante portali commerciali/OLTA (Booking, AirBnB, ecc.). Queste ultime vengono considerate come modalità principali di prenotazione per il comparto alberghiero, tanto che riguarda quasi l'80% delle imprese. Infine, un'ulteriore tipologia di prenotazione per le imprese venete si riscontra nelle convenzioni con le aziende (per l'8,3% delle imprese) e negli accordi con i tour operator (per il 6,3%). Questa modalità rappresenta fonte di reddito soprattutto per le attività delle agenzie di viaggio, dei tour operator, dei servizi di prenotazione e attività connesse (oltre 30%).

Relativamente ai 299 musei e istituti similari veneti, si registrano nel 2019 circa 9,8 milioni di visitatori. Questo numero include chi entra pagando un biglietto d'ingresso, chi accede gratuitamente e anche chi partecipa ad attività didattiche. In Italia, la Regione del Veneto si

colloca al 5° posto per numero di visitatori, dopo Lazio, Toscana, Campania e Lombardia, secondo quanto riportato dalle elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto. Si attesta una capillare diffusione degli istituti museali sul territorio: in Veneto un comune su quattro ospita almeno una struttura, e vi sono 1,6 musei ogni 100 km². Prima dell'inizio della pandemia, Venezia dimostra la maggiore attrattiva culturale. E' il primo comune turistico della regione, basti pensare che nel 2019 accoglieva il 27,4% dei turisti giunti per un soggiorno in Veneto. I quasi 2 milioni di visitatori accolti dai musei di Verona, fanno ottenere alla città scaligera la seconda posizione, raggiungendo quota 19,3%. Al terzo posto vi è Padova con oltre un milione di visitatori (13,7%). In Italia è molto rilevante il ruolo degli istituti statali, che rappresentano circa il 9% dell'offerta ma ricevono il 45% dei visitatori, mentre in Veneto, maggiore importanza è rivestita dagli istituti comunali, costituiti da 133 strutture che accolgono oltre sei milioni di visitatori all'anno (il 65% dei visitatori totali). La tipologia di museo più apprezzato dal pubblico è quello che espone opere d'arte fino a tutto l'800, che accoglie 4,3 milioni di visitatori all'anno.

3.3. Organizzazione in base alla legge regionale 11/2013

Come anticipato precedentemente, la legge regionale 11/2013 art. 1 definisce che la Regione del Veneto «disciplina, indirizza e organizza lo svolgimento delle attività economiche del turismo». Alcune delle finalità della Regione riguardano, ad esempio, l'aumento della qualità dell'accoglienza turistica e crescita della competitività delle singole imprese e della complessiva attrattività del Veneto come meta turistica, l'elaborazione di nuovi prodotti, lo sviluppo di attività ed aree turistiche, l'incremento dell'accessibilità, la promozione del Veneto quale marchio turistico, lo sviluppo dell'innovazione e delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la tutela dei diritti e rispetto dei doveri degli operatori e dei turisti.

Con questa legge, definita anche "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" ed entrata in vigore il 3 luglio 2013, vengono disciplinate le condizioni di operatività dell'industria turistica. Essa ne rappresenta il quadro normativo a cui fare riferimento. Importante è l'introduzione del concetto di STT, ovvero i Sistemi Turistici Tematici. Come enunciato dalla legge stessa, il Sistema Turistico Tematico è «l'ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente». I sistemi turistici tematici e territoriali presenti nell'articolo 11 della citata legge regionale sono: Venezia e laguna, Dolomiti, Montagna veneta, Lago di Garda, Mare e spiagge, Pedemontana e colli, Terme Euganee e termalismo veneto, Po e suo delta, Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete. È stata, inoltre, ridefinita la governance del complesso sistema turistico regionale poiché deve essere sviluppata un'offerta che permetta al Veneto di conservare un alto livello di qualità delle proprie proposte turistiche. Lo scopo, quindi, è quello di favorire una migliore organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche. Si rende necessario un lavoro di sinergia e cooperazione tra i soggetti pubblici e privati attraverso la costituzione di Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD), come espresso nell'art. 9 della legge regionale n. 11/2013. La componente privata delle OGD può includere anche i Consorzi di Imprese Turistiche, riconosciuti ai sensi dell'articolo 18 della stessa normativa regionale. Le OGD si devono occupare, innanzitutto, della gestione dell'informazione e dell'accoglienza turistica, nonché del coordinamento della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione.

In seguito, la Giunta regionale ha definito anche ulteriori funzioni e attività per le OGD. La definizione condivisa di un progetto strategico di sviluppo dell'offerta turistica della destinazione è fondamentale in quanto consente di concepire offerte specifiche a segmenti mirati della domanda. Dopodiché le OGD stabiliscono il coinvolgimento e il coordinamento di tutti gli attori (pubblici e privati) del territorio. Incentivano, inoltre, la promozione di azioni volte a sostenere la qualità e la sostenibilità dell'offerta turistica. Infine, con le OGD si favorisce significativamente l'utilizzo del Destination Management System per l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica delle destinazioni. Questo insieme di dati viene poi messo a disposizione di uffici IAT, OGD e Consorzi di imprese. La modalità organizzativa più adatta al governo della destinazione viene stabilita in maniera autonoma dai partecipanti, attraverso un apposito tavolo di confronto, oppure mediante una forma aggregativa o societaria costituita ai sensi della vigente legislazione.

Ad oggi, nel territorio regionale vengono riconosciute 17 Organizzazioni di Gestione della Destinazione. L'elenco qui sotto riportato è aggiornato a ottobre 2022 ed include:

- Bibione e San Michele al Tagliamento,
- DMO di Caorle,
- Cavallino Treporti,
- Jesolo-Eraclea,
- Po e suo Delta,
- DMO Lago di Garda,
- Verona,
- Pedemontana Veneta e Colli,
- Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano,
- Consorzio DMO Dolomiti,
- Padova,
- Terre Vicentine,
- Chioggia: storia, mare e laguna,
- Venezia,
- Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo,
- Montagna Veneta,
- Terme e Colli Euganei.

Per una più ampia rappresentatività del sistema turistico veneto, occorre un miglioramento delle modalità di riconoscimento di OGD e Consorzi di imprese turistiche. All'interno delle destinazioni persiste, ancora, un'inadeguata ed incompleta integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Inoltre, si riscontra sia una grande diversità tra le destinazioni venete, in termini di ambito e di offerta turistica, che una distribuzione irregolare a livello territoriale delle imprese all'interno dei STT, che non favoriscono così la nascita delle organizzazioni di gestione della destinazione. Una risposta al problema può essere quella di valorizzare eventuali "marchi d'area", anche senza l'ottenimento di alcun riconoscimento ufficiale da parte della Regione, ferma restando, però, l'unitarietà dell'OGD ai fini della normativa regionale di settore.

Come ha confermato la Destination Design Conference di Jesolo del 2021, l'esigenza di una gestione integrata e sostenibile delle destinazioni è sempre più una precondizione per poter competere sui mercati nazionali ed internazionali. All'interno delle OGD, si è lavorato molto sui seguenti aspetti: la definizione condivisa di un piano strategico di destinazione, l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica anche con l'utilizzo del DMS regionale. Le OGD devono sapersi ulteriormente evolvere in termini strutturali, come già avviene in molte realtà europee.

Ad ogni modo occorre segnalare un importante progresso in molti ambiti territoriali: a Verona, la Camera di Commercio ha creato una Fondazione di partecipazione che gestirà le due OGD di Verona e Garda e i quattro marchi d'area ossia Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave, Pianura dei Dogi; Marca Treviso, nonostante si riscontri una certa frammentazione nella governance, si è trasformata in Fondazione; la DMO Dolomiti sta evolvendo da società consortile in Fondazione di partecipazione; a Padova si riflette su una gestione unitaria o almeno coordinata delle due distinte destinazioni, Padova e Terme e Colli Euganei, entrambe già supportate anche dalla Camera di Commercio; a Vicenza le associazioni di categoria, la Camera di Commercio e il Consorzio di imprese "Vicenza è" hanno intenzione di istituire una Fondazione di partecipazione, pubblico-privato, che gestirà le OGD del territorio vicentino. Per indagare al meglio il tema dell'evoluzione delle OGD, Unioncamere Veneto ragiona sulla possibilità di dare un ruolo trainante alle stesse Camere di Commercio, in virtù anche della riforma nazionale che attribuisce loro nuove funzioni in ambito turistico e culturale. Soprattutto nelle destinazioni balneari, caratterizzate da ambiti territoriali e prodotti più omogenei, continua il rapporto tra enti locali e consorzi di imprese in particolare nella gestione delle attività promozionali. Permane il semplice tavolo di confronto come forma di gestione della destinazione, solo negli ambiti territoriali meno sviluppati. Risulta evidente, quindi, il passaggio verso un sistema di governance turistico che punti a possedere strutture permanenti e professionali con sufficienti risorse organizzative, umane e finanziarie idonee a gestire la complessità del fenomeno turistico. Sarà pertanto necessario, prima o poi, dare riconoscimento formale a tali strutture e, soprattutto, anche individuare delle forme di sostegno adeguate, alcune delle quali potrebbero provenire dalle misure del FESR approvate di recente dal Consiglio regionale (ad esempio quelle per l'evoluzione delle destinazioni in Smart Tourism Destination).

Il sistema di governance del turismo veneto e di gestione delle destinazioni turistiche si avvale innanzitutto della costituzione e riconoscimento delle 17 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni sopracitate, di 12 Consorzi di imprese turistiche e di 82 uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT). Inoltre, è stato anche predisposto l'avvio di alcuni Marchi d'Area quali sotto-ambito di destinazione, di molteplici Club di prodotto e Reti di impresa operanti nelle destinazioni turistiche venete, istituiti anche grazie ai finanziamenti POR-FESR 2014-2020 per il turismo.

L'articolo 15 della legge regionale n. 11/2013 stabilisce che l'informazione e l'accoglienza turistica sia suddivisa fra la Regione e gli enti locali. Alla Giunta regionale spettano le funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività su tutto il territorio regionale; mentre ai soggetti locali, pubblici e privati, compete l'organizzazione operativa e la gestione delle attività di informazione e accoglienza turistica a livello locale. È stata definita l'istituzione di IAT di destinazione, in cui vi è un'alta specializzazione circa l'informazione e l'accoglienza. Gli 82 uffici di informazione ed accoglienza del turista riconosciuti dalla Giunta regionale si dividono in 29 uffici IAT di Destinazione e 53 IAT di territorio. Si è favorito, in seguito, il collegamento in rete tra questi uffici e la Regione, con lo scopo di garantire qualità nel servizio e coerenza nelle informazioni. La loro interoperabilità è necessaria poiché, in questo modo, si trasmette un'immagine unitaria del modello di accoglienza turistica veneto. Per garantire un servizio più omogeneo, sono stati, quindi, identificati i nuovi standard minimi di informazione ed accoglienza turistica, i quali dovranno essere garantiti dai soggetti gestori degli uffici IAT in base alla località e alla tipologia dei servizi offerti. Tra gli standard minimi rientra anche l'obbligo degli uffici turistici regionali di

avvalersi del Destination Management System, individuato nel sistema Deskline 3.0 dalla Regione. Per gli uffici IAT, questo strumento è fondamentale per la gestione integrata di tutte le informazioni che possono essere fornite al turista in qualsiasi località del Veneto. Si rendono comunque disponibili tali informazioni anche sui siti delle destinazioni, su APP o altri sistemi informativi come il sito www.veneto.eu, i siti web locali (ad esempio quelli dei Comuni). Vengono, inoltre, confermate le quattro forme di organizzazione delle attività di informazione e accoglienza turistica a livello locale che offriranno servizi analoghi o segni distintivi comuni in tutto il territorio regionale:

- Informazione ed accoglienza turistica - IAT - di destinazione, idonei per destinazioni di rilevanza sostanziale per il turismo e comuni ad alta vocazione turistica;
- Informazione ed accoglienza turistica - IAT - di territorio, adatto ad un ambito territoriale con località a minor impatto turistico e diverse da quelle sopraindicate;
- Info-point turistico, punti di informazione e accoglienza turistica diffusa posti in essere dai soggetti sottoscrittori di accordi di collaborazione con la Regione;
- Dispositivi di comunicazione per l'utilizzo "in mobilità" dell'utente.

Da non trascurare l'ideazione del materiale informativo disponibile presso gli uffici turistici, che ha consentito, per la prima volta, di dotare tutti gli uffici turistici (IAT) del Veneto di materiale con formati ed immagine grafica coordinati, ampliando il riferimento al Progetto "Editoria e immagine coordinata". Infine, i principi fondamentali del servizio dell'ufficio turistico riguardano la soddisfazione dei bisogni dei clienti, la cortesia e la disponibilità del personale, la garanzia di informazione ed accoglienza imparziale, la prestazione di un servizio continuo ed affidabile e la partecipazione da parte del cliente grazie all'erogazione di consigli e suggerimenti per migliorare il servizio.

L'articolo 23 della legge regionale 11/2013 si riferisce alla definizione ed organizzazione delle strutture ricettive presenti in Veneto. Si tratta di strutture aperte al pubblico, dotate di requisiti minimi previsti dalla legge, per fornire a turisti a pagamento un alloggio temporaneo non residenziale e altri servizi durante il soggiorno. Il titolare è colui che organizza nella struttura ricettiva l'offerta di alloggio temporaneo e di servizi durante il soggiorno del cliente, con la facoltà di esternalizzare la gestione di uno o più servizi a terzi. Le strutture ricettive sono distinte nelle seguenti tipologie:

- strutture ricettive alberghiere;
- strutture ricettive all'aperto;
- strutture ricettive complementari.

Le strutture ricettive alberghiere sono costituite da una portineria, una sala per la prima colazione, almeno sette locali di pernottamento, ed eventualmente da delle dipendenze alberghiere. Ci riferiamo in questo caso ad hotel, alberghi diffusi, villaggi albergo. Le strutture ricettive all'aperto, invece, prevedono il pernottamento in allestimenti mobili in area sorvegliata e recintata nel caso dei campeggi, oppure in unità abitative nel caso di villaggi turistici. Ad ogni modo, deve presentare un'area totale di almeno 5000 m² ed essere dotata di spazi verdi, impianti e servizi comuni. Infine, le strutture ricettive complementari offrono

degli spazi e dei servizi diversi rispetto a quelli alberghieri. Ne sono un esempio i B&B, gli alloggi turistici, le case vacanza e i rifugi alpini. Vengono riconosciute dalla legge regionale anche le strutture ricettive in ambienti naturali, vale a dire edifici o manufatti con particolari aspetti costruttivi e collocati in ambienti naturali, con capacità ricettiva massima di otto posti letto. È questo il caso degli alloggi galleggianti, delle case sugli alberi, palafitte, botti o grotte.

Le locazioni turistiche sono, invece, strutture ricettive che non offrono alcuna prestazione di servizi ma devono comunque avere i requisiti di conformità, come qui sotto indicato.

ORGANIZZAZIONE DELLE STRUTTURE RICETTIVE DEL VENETO (DGR 419/2015 – disposizioni attuative)			
STRUTTURE RICETTIVE ALBERGHIERE	STRUTTURE RICETTIVE ALL'APERTO	STRUTTURE RICETTIVE COMPLEMENTARI	LOCAZIONI TURISTICHE (all.A)
DGR n. 807/2014 - Alberghi o Hotel (all. B) - Residenze turistiche alberghiere (all.C) - Villaggio albergo (all.C) DGR n. 1521/2014 - Albergo diffuso (all.B)	DGR n. 1000/2014 - Campeggi (all.B) - Villaggi turistici (all.B) DGR n. 1662/2016 - Marina Resort	Attuale DGR 419/2015 - Alloggi turistici (all. B) - Case per vacanze (all. C) - Unità abitative ammobiliate ad uso turistico (all. D) - Bed & breakfast (all. E)	SOLTANTO: - Fornitura: energia elettrica, acqua calda e fredda, gas, eventuale climatizzazione; - manutenzione alloggio, riparazione e sostituzione arredi e dotazioni deteriorati; - pulizia alloggio e, se richiesto, fornitura di biancheria, anche del bagno, <u>entrambi esclusivamente ad ogni cambio dell'ospite</u> +DGR 881/15 comunicazione dati
↓			↓
Strutture ricettive <u>CON SERVIZI</u> agli ospiti			Strutture ricettive <u>SENZA ALCUN SERVIZIO</u> agli ospiti

Il titolare della struttura ricettiva ha diversi obblighi derivati dalla sua attività e riguardano:

- la domanda di classificazione alla Regione, prima di iniziare l'attività;
- la presentazione della SCIA (ovvero la segnalazione certificata di inizio attività) al comune, dopo aver ottenuto la classificazione;
- la comunicazione i dati statistici su arrivi/permanenza degli ospiti, ai fini delle rilevazioni ISTAT.

Il titolare di una locazione turistica non ha, invece, l'obbligo di presentazione della SCIA ma deve esporre un codice identificativo che identifica l'unità immobiliare. Per le locazioni turistiche, permane comunque l'obbligo di inviare i dati statistici. Infine, è compito dei comuni vigilare sull'osservanza dei diritti dei turisti. Tra questi si riconoscono il diritto alla salute, diritto alla libertà personale e alla proprietà, diritto all'informazione e diritto all'accoglienza. Con un reclamo inviato alla Regione, i soggetti possono avviare il processo di vigilanza rivolto agli operatori turistici.

L'articolo 6 della legge regionale, stabilisce che la Regione debba adottare il Programma Regionale per il turismo quale strumento di pianificazione per lo sviluppo economico sostenibile del turismo. Tale programma, della durata triennale o comunque fino alla approvazione del successivo, individua diversi aspetti tra cui:

- a. il quadro dell'offerta turistica e l'analisi della domanda,
- b. gli obiettivi e le strategie dell'attività regionale,
- c. le linee di intervento in base alle risorse disponibili,
- d. le misure adatte a migliorare la qualità e la competitività delle imprese e dei prodotti turistici,
- e. gli strumenti per la valutazione dei risultati economici, in termini qualitativi e quantitativi.

Il Programma Regionale per il turismo viene approvato dalla Giunta regionale, così come avviene per il Piano Turistico Annuale. Quest'ultimo, però, deve essere approvato entro il 30 settembre dell'anno antecedente a quello di riferimento. Il Piano Turistico Annuale individua:

- a. gli interventi necessari per la promozione, valorizzazione e qualificazione delle risorse turistiche,
- b. le iniziative per lo sviluppo dei prodotti turistici,
- c. le linee di azione e gli ambiti di operatività a cui devono fare riferimento gli enti locali,
- d. le disponibilità complessive di spesa per l'attuazione del piano e i criteri relativi a come vengono destinate le risorse,
- e. il monitoraggio dei risultati ottenuti e la valutazione dell'efficacia delle attività svolte.

Il Sistema informativo regionale del turismo (SIRT) rappresenta il protagonista del complessivo sistema informativo regionale del Veneto. La Giunta regionale ha istituito l'Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato (OTRF), ovvero il sistema condiviso di informazioni e monitoraggio, e ne disciplina il funzionamento al fine di:

- a. valutare l'attrattività del Veneto a livello nazionale ed internazionale;
- b. conoscere le dinamiche della domanda;
- c. analizzare i mercati di riferimento attuali e potenziali;
- d. valutare l'andamento economico.

L'OTRF è visto anche quale punto di scambio, sintesi e divulgazione di informazioni in ottica di approfondimento della conoscenza dei fenomeni turistici.

3.4. Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022 – 2024

Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022 – 2024 è la prosecuzione logica del precedente relativo al periodo 2018 – 2020. Il nuovo PSTV, frutto di un ampio processo partecipativo che ha coinvolto oltre 200 attori territoriali, si propone, in base alle linee di intervento già individuate, di passare “dal cosa al come”. Predisposto dalla Giunta regionale con deliberazione n. 13/CR del 15 febbraio 2022 e poi approvato dal Consiglio regionale con provvedimento n. 41 del 22 marzo 2022, risulta così articolato:

- Un'introduzione che delinea approcci ed obiettivi del Programma;
- La vision, ovvero un approccio “trasversale” per un Piano di sistema;
- Gli scenari evolutivi alla luce degli impatti e degli effetti del COVID-19;
- Gli approcci (umano - territori, comunità, persone; trasversale - imprese, prodotti, ricerca & sviluppo; comunicativo - marca & marketing; strumentale) con le rispettive linee strategiche e di azione.

Innanzitutto, è evidente, da un lato, rinnovare nel complesso i risultati raggiunti soprattutto nel 2019 e a tratti anche dopo; dall'altro lato occorre rilanciare anche le situazioni che hanno maggiormente sofferto nel biennio 2020-2021. I vincoli imposti dal Covid-19 hanno, purtroppo, rallentato l'azione del precedente PSTV, ma sono stati utili nell'evidenziare alcuni problemi. In particolare, la crisi del settore dovuta alla pandemia da Covid-19 ha di fatto segnalato la “maturità” di alcuni prodotti e la marginalità delle imprese. È ormai fondamentale un approccio di governance territoriale da parte delle OGD di Destinazione, le quali dovranno evolvere verso moderne DMO e Marchi d'Area. Inoltre, si evidenzia l'esigenza di una classificazione delle imprese turistiche e di un fondamentale passo in avanti da parte dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato verso una effettiva marketing intelligence. Infine, non si può più trascurare il ruolo centrale che sempre di più vanno assumendo le persone e le loro Comunità, in ottica di una gestione e valorizzazione sostenibile di risorse, attrattori, territori.

In Italia, la realizzazione degli obiettivi del piano di ripresa si concretizza nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), approvato in una prima stesura dal Governo Conte a gennaio 2021 e rivisto tra marzo e aprile dal governo Draghi, le cui azioni dovranno essere portate a termine entro il 2027. È previsto un finanziamento al settore turistico di 6,66 miliardi di euro. Investimenti e fondi verranno redistribuiti tra le varie regioni in funzione dei progetti presentati. La questione cruciale per le destinazioni e le imprese è quella di iniziare fin da subito a progettare gli interventi da mettere in campo, tenendo conto che se alcuni cambiamenti sono stati effettivamente frutto della pandemia, altri segnali erano evidenti già prima del Covid e la situazione di crisi li ha solamente accelerati. Occorre quindi pensare a come migliorare le esperienze dei turisti e a come aumentarne accessibilità e fruibilità, a fronte di una sempre maggiore competitività. Si rende necessaria un'innovazione non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche un'innovazione dei contenuti, degli strumenti relazionali, dei prodotti offerti. Si prevede che il biennio 2022- 2023 si caratterizzerà per essere un periodo di

gestione della crisi e graduale recupero, mentre la ripartenza vera e propria inizierà nel 2023 per proseguire almeno fino al 2025.



Figura: Gli orizzonti del PSTV Fonte: Ciset

In tale contesto, anche il Piano Strategico del Turismo Veneto valuta tre orizzonti temporali - di breve, medio e lungo periodo - a cui fare riferimento, per impostare strategie e azioni. Le previsioni pubblicate dall'UNWTO e da altri organismi internazionali non si concentrano, però, sui cambiamenti qualitativi determinati o accelerati dalla pandemia, in termini di scelte e comportamenti generali e di consumo. Nella moderna società, sempre più digitale e fluida, il consumatore/turista si presenta poco fedele alla marca, con un comportamento di spesa molto variabile e un budget destinato in base al valore emozionale che uno specifico prodotto o servizio riveste per lui. In pratica, si tende a mostrare una maggiore disponibilità economica per poter vivere delle esperienze interessanti nel luogo della destinazione e, per esempio, si cerca di risparmiare sulle spese di viaggio. Inoltre, questa strategia, definita dagli esperti di marketing come “trading up – trading down”, determina anche la scelta di una destinazione rispetto alle altre, che hanno un differente valore emozionale per il turista.

Bisogna, dunque, analizzare quelli che sono stati i cambiamenti principali generati dalla pandemia, riassunti di seguito:

- l'evoluzione della situazione economica delle famiglie e del loro potere d'acquisto. Innanzitutto, si parla dell'emergere di una percezione in cui le persone “avvertono” sé stesse come economicamente meno abbienti di prima. Tuttavia, la rinuncia forzata, durante le restrizioni dovute al Covid, a molte delle attività abitualmente svolte (come, appunto, vacanze e intrattenimento vario), mette a disposizione delle famiglie un budget aggiuntivo.
- l'aumento esponenziale del remote working, dello smart working e in generale di formule di lavoro ibrido. Questi non contemplano più la presenza continuativa in azienda e, grazie alle nuove piattaforme, è stato creato un nuovo ecosistema lavorativo, che contribuisce ad integrare lavoro e turismo. La sede di lavoro, dunque, può essere anche una località turistica. Questa tendenza può avere sia un impatto negativo ma anche positivo sul settore turistico. Negativo sul fronte del turismo business e MICE a causa della progressiva “virtualizzazione” dei contatti e delle proposte di incontro. Va segnalato, però, che già nel pre Covid si assistette ad un rallentamento dei viaggi business, in termini di durata, frequenza e raggio dello spostamento. Invece, l'aspetto positivo riguarda lo sviluppo di formule di lavoro ibride che permettono svago e appunto attività lavorativa in luoghi una volta riservati esclusivamente alla vacanza (workation).

Di seguito, invece, i cambiamenti accelerati dal Covid-19:

- l'accentuazione della forbice economica. Il divario sempre più alto tra le classi basse e medio basse e quelle medio-alte crea delle implicazioni per imprese e destinazioni. Si prevedono rischi per modelli di business marginali e per destinazioni in una fase critica, in quanto risulta spesso difficile essere competitivi in termini di costi e quindi di prezzi.
- Crescita della digitalizzazione e dell'e-commerce. La pandemia ha portato ad una notevole diffusione dei media digitali, sia in termini di incremento significativo dei nuovi utenti, che di aumento dell'intensità d'uso da parte degli utenti preesistenti.
- Polarizzazione su sostenibilità ed aspetti ambientali. La pandemia ha ulteriormente indirizzato l'attenzione verso le tematiche relative alla sostenibilità, alla difesa dell'ambiente e al cambiamento climatico. Secondo l'ultima indagine condotta da Booking a giugno 2021, «l'83% dei viaggiatori globali pensa che viaggiare in modo sostenibile sia fondamentale, mentre il 61% afferma che la pandemia li ha resi più consapevoli e sensibili rispetto a tale questione».
- Consumo turistico e comportamento di consumo. In base alla scelta della destinazione e della tipologia di vacanza/esperienza, da un lato cresce la tendenza dei potenziali visitatori ad esplorare, a cercare destinazioni al di fuori dalle principali rotte turistiche; dall'altro lato, si tende ad andare sul sicuro, a continuare a frequentare le destinazioni e a praticare le tipologie di vacanza preferite, magari cambiando le modalità di fruizione per garantirsi una maggiore sicurezza.

Alla luce di questo scenario, un aspetto in particolare su cui si sofferma il nuovo PSTV, riguarda il valore di un approccio "olistico". Significa puntare all'integrazione tra turismo e altri settori come la filiera agroalimentare, l'artigianato, le produzioni culturali e creative, senza tralasciare ambiente, mobilità, edilizia e sviluppo sociale.



Al centro, quindi, si trova la vision del nuovo PSTV 2022 - 2024 che si focalizza sulla trasversalità del turismo su più livelli e, tutt'attorno, si attestano quattro approcci collegati:

- **A.1 APPROCCIO UMANO: TERRITORI, COMUNITÀ, PERSONE.** Alla base del successo duraturo di un sistema turistico vi è la qualità delle relazioni tra le persone. Componente essenziale ed insostituibile di questo settore, sono, infatti, le persone intese come gli imprenditori, i lavoratori, i residenti, le Comunità. L'approccio umano si indirizza, quindi, verso diverse azioni come lo sviluppo di una soluzione formativa a partire dalla domanda di lavoro (imprese e professioni); la definizione di un quadro di nuove competenze aggiornato in base alle tendenze di mercato; l'adozione e l'estensione della "Carta dell'Accoglienza" coinvolgendo le destinazioni attraverso incontri mirati con i referenti delle OGD; l'attivazione delle "Porte dell'accoglienza" negli hub identificati ed estenderne progressivamente il numero (attualmente l'azione è avviata su tutti i Comuni capoluogo). Occorre, inoltre, continuare all'integrazione del sistema IAT/info-point anche attraverso l'uso estensivo del DMS; procedere nello sviluppo della Card Regionale unica dematerializzata integrando servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse card di destinazione esistenti per favorire l'organizzazione dell'offerta turistica regionale; rafforzare la collaborazione tra diversi attori; raccogliere dati e condurre analisi su profili e comportamenti del turista; definire un programma specializzato per l'accoglienza delle Olimpiadi invernali del 2026 d'intesa con la Direzione Grandi Eventi e in coerenza con il progetto "Veneto in Action".
- **A.2. APPROCCIO BUSINESS TRASVERSALE: IMPRESE, PRODOTTI, RICERCA & SVILUPPO.** La forza di questo piano sta soprattutto nell'allargare trasversalmente la visione a tutti i settori e campi del territorio. Obiettivo strategico del PSTV è quindi quello di realizzare tutte le possibili relazioni laterali tra la filiera del turismo ed i settori produttivi ad essa connessa. Risulta quindi necessario declinare la trasversalità del turismo soprattutto al tema di infrastrutture coerenti con gli approcci della transizione green e digitale e al tema della piena accessibilità di destinazioni e imprese. Si intende avviare un programma regionale coordinato di certificazioni ambientali (per imprese e destinazioni) con la prospettiva di pervenire ad un marchio unico oggettivo di sostenibilità; avviare un percorso di condivisione con gli stakeholders e le categorie economiche degli altri settori coinvolti anche puntando ad una logica di marca regionale unica integrata; realizzare un percorso di eventi di stimolo e sostegno alla nuova imprenditorialità con momenti sia periferici che centrali/trasversali. Inoltre, si punta a sistematizzare sui territori le infrastrutture ed i servizi per il trasporto lento/sostenibile; sviluppare in particolare, anche mediante la promozione di marchi d'area, un approccio sistematico allo sviluppo turistico delle aree interne.
- **A.3. APPROCCIO COMUNICATIVO: MARCA & MARKETING.** La forza della marca sta nella riconoscibilità immediata, nella memoria e nell'attribuzione di valore. Occorre sempre più sviluppare, a partire da "The Land of Venice", una politica integrata di Marca unica regionale, sia inter-settoriale (con agricoltura e agroindustria, enogastronomia, industria, artigianato, cultura ed eventi, cinema, sport, ecc.) che inter-istituzionale (tra tutte le competenze pubbliche). Oltre a ciò, si

intende ampliare il concetto di “marchio ombrello” a supporto di destinazioni già riconosciute dal mercato o emergenti. In questo modo, si contribuisce ad alimentare un segnale rappresentativo e comunicativo che sempre più la domanda percepisce, riconosce ed apprezza. Ma gli strumenti devono essere adeguati, anche a fronte delle accelerazioni che il Covid-19 ha imposto. Occorre pertanto integrare progressivamente la comunicazione frontale (advertising) con quella diretta interpersonale, con l’obiettivo di riconoscere gli utenti e farsi riconoscere e ritrovare da loro. Dare alla politica di Marca ed anche alla sua rappresentazione visiva una diffusione capillare sia sui territori (OGD, Marchi d’Area, HUB, IAT, ecc.) che presso le imprese del turismo e delle filiere connesse. Infine, bisogna censire e mettere a sistema le esperienze locali/trasversali di marketing diretto per diffondere le buone pratiche ed ottimizzare gli acquisti.

- **A.4 APPROCCIO STRUMENTALE.** Il Digitale in tutte le sue sfaccettature si propone sempre di più, in particolare in questo momento storico, come un ambiente di lavoro obbligato, una preconditione. Vanno quindi confermate e rafforzate le scelte strategiche operate dal PSTV 2018-2020 relativamente all’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), all’utilizzo e diffusione del Destination Management System regionale (DMS) e all’avvio di un Ecosistema Digitale Veneto anche in funzione dell’interoperabilità con il costruendo Hub digitale nazionale per il Turismo. Ci si deve focalizzare sulla sensibilizzazione e sull’aggiornamento delle PMI anche mediante sportelli e promoters. Attraverso la realizzazione di meccanismi di sostegno anche finanziario, si può diffondere l’adozione di tecnologie presso le PMI anche con riferimento all’utilizzo del DMS regionale per organizzare al meglio l’offerta. Nell’implementazione del DMS, va oltretutto integrata anche la Meeting Industry, per migliorare appunto l’offerta turistica complessiva e valorizzare il segmento MICE. Concludendo, si auspica l’avvio sperimentale dell’uso di sistemi di Big Data, mettendo a sistema le esperienze di comparto e valorizzando il ruolo della RIR “Smart Tourism Destination in the Land of Venice” nella creazione di un Ecosistema Digitale Veneto.

3.5 Il Piano Turistico Annuale 2022

Come analizzato precedentemente, la Giunta regionale ha predisposto il Programma Regionale per il Turismo 2022 – 2024 che ha definito gli elementi essenziali su cui intervenire, demandando poi ai rispettivi Piani Turistici Annuali l'individuazione delle priorità, delle risorse e le modalità di sviluppo operativo. Si tratta di un approccio metodologico che è stato fortemente influenzato dalla mutevolezza degli scenari internazionali di questo particolare periodo storico. Il Piano Turistico Annuale 2022 è quindi il primo passo dopo l'approvazione del nuovo Programma Regionale per il Turismo.

Secondo quanto previsto dall'articolo 7 della citata legge regionale n. 11/2013, il Piano Turistico Annuale (PTA) è lo strumento di programmazione annuale a disposizione della Giunta Regionale per mettere in pratica gli interventi in ambito turistico a livello, appunto, regionale. Nel documento di programmazione sono previste, quindi, tutte le azioni regionali rivolte al turismo veneto e rappresenta il quadro generale a cui gli enti locali, gli operatori del settore, le Organizzazioni di Gestione delle destinazioni e i Consorzi di imprese turistiche fanno riferimento per un'omogenea visione operativa tra Regione e territorio. Pertanto, nell'ambito del PTA 2022, sono state inserite le azioni così come previste dal PSTV 2022-2024 suddivise in:

- a) azioni a supporto dell'approccio umano: territori, comunità persone;
- b) azioni in attuazione dell'approccio di business trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo;
- c) azioni in attuazione dell'approccio comunicativo: marca & marketing;
- d) azioni a sostegno dell'approccio strumentale.

È stato specificato che queste azioni potranno essere attivate anche da altri soggetti del sistema turistico veneto come Unioncamere e Camere di Commercio, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali ecc. Per questo motivo, alcune delle azioni proposte hanno solo un rimando all'attività di management o di coordinamento con altre direzioni e/o amministrazioni. Per quelle che, invece, impegnano direttamente risorse dell'amministrazione regionale, è presente descrizione dettagliata di come si intende organizzare l'azione. La copertura finanziaria delle azioni previste dal PTA 2022, è garantita con le risorse stanziare nei capitoli di spesa del Bilancio di Previsione 2022-2024, per un importo complessivo di € 625.000,00.

A partire dall'analisi di scenario del PSTV 2022 – 2024, vengono approfonditi e sviluppati specifici temi e proposte sui punti di interconnessione delle filiere. In particolare, si propone di dare attuazione ad alcune delle azioni previste relativamente all'approccio business trasversale, vale a dire quelle azioni riferite alla “Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità”, alla “Veneto, the Land of Venice Card”, ai progetti “Cycling in the Land of Venice”, “Meeting Industry”, “Nuovi prodotti turistici”, alle iniziative “Digital Tourism”, “Diffusione del DMS regionale”, “Editoria e immagine coordinata degli uffici turistici (IAT)”:

1 - “Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità”, ideata prima della pandemia, la “Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità” assume oggi un ruolo ancora più prezioso con la ripresa

delle attività turistiche. S'intende avviare delle azioni per far diventare la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità uno strumento operativo quotidiano, coinvolgendo gli operatori delle diverse destinazioni. Quindi, verranno messi a disposizione strumenti di comunicazione ed uno staff di affiancamento per applicare in modo concreto la Carta al loro territorio. Essere accoglienti significa generare esperienze di qualità e ciò permette di creare valore in ogni luogo. Data l'importanza di questo strumento, molte sono le destinazioni interessate a declinare la "Carta dell'Accoglienza" su base territoriale. Naturale evoluzione della "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità" sarà il "Patentino dell'Ospitalità".

2 - "Veneto - The Land of Venice Card", nel 2021 sono state analizzate le possibili forme di integrazione tra le diverse card di destinazione esistenti in Veneto in modo tale da realizzare la card regionale "Veneto - The Land of Venice". È emerso che appare vantaggioso avvalersi della soluzione Card System collegata al DMS regionale perché consentirà di integrare nelle diverse soluzioni della Card regionale componibile (anche per tematismi), oltre agli attrattori e ai trasporti convenzionati con le attuali card di destinazione, anche i contenuti dei servizi turistici e delle esperienze già inserite nel DMS dalle stesse destinazioni.

3 - "Meeting Industry", per supportare la filiera del segmento MICE si agirà, ad esempio, attraverso il Destination Management System regionale che dialogherà anche con il Tourism Digital Hub nazionale. Inoltre, sul sito della Regione www.veneto.eu, vi sarà una apposita sezione dedicata al segmento. È prevista anche la realizzazione di uno shooting fotografico multi-destinazione, sette video di 45 secondi e la relativa attività di promozione a mezzo web e stampa da parte di Convention Bureau Italia. Infine, si concretizzerà l'aggiornamento della brochure regionale dedicata al MICE e la presentazione alla BIT di Milano delle attività del network dei Convention Bureau veneti.

4 - "Cycling in the Land of Venice", le OGD ed i Club di prodotto della Regione Veneto verranno coinvolti in un'attività informativa di diffusione dell'offerta regionale ai portatori di interesse della governance, in cui vi sarà la presentazione del Piano regionale della mobilità ciclistica, con particolare riguardo al cicloturismo. Verrà anche data diffusione della carta dei servizi agli operatori della regione e verranno presentati gli strumenti regionali quali il sito e l'app Veneto Outdoor. Per concludere, verrà ulteriormente sviluppata la campagna fotografica e video avviata nel 2021 che fungerà da base per strumenti editoriali come le schede dei percorsi del cicloturismo.

5 - "Nuovi prodotti turistici", si vuole rafforzare le potenzialità di alcuni nuovi prodotti turistici di cui si era avviato lo sviluppo già negli anni precedenti. Si fa riferimento al turismo letterario, al turismo musicale, al film induced tourism, al geotrail (trekking ispirato ai principi del geoturismo sulle Dolomiti) ed altri prodotti che possono emergere nel corso del confronto con le destinazioni e le imprese del territorio. Verrà garantito supporto per lo sviluppo dei nuovi prodotti e soprattutto per la realizzazione di strumenti editoriali e di comunicazione delle nuove proposte turistiche.

6 - "Digital Tourism" e "Diffusione DMS regionale", tra le attività di sensibilizzazione, formazione e orientamento al digitale a favore delle imprese e delle destinazioni turistiche del Veneto, rientra il "Digital Tourism Veneto". Si tratta di un appuntamento annuale che impegna due giornate di lavoro e che è realizzato in collaborazione con Unioncamere, Veneto Innovazione e Fondazione Comunica. Quest'anno l'evento tornerà ad essere in forma "ibrida",

ovvero in parte in presenza in parte telematica, ma verrà ulteriormente ampliato attraverso newsletter e video pillole on line, che permetteranno a destinazioni e imprese di ottenere aggiornamenti, suggerimenti, proposte, durante tutto il corso dell'anno. Successivamente, si estenderà la diffusione del DMS regionale tra le destinazioni e le reti di impresa, anche per dare risposta al Tourism Digital Hub nazionale previsto dal PNRR. In questo modo, l'offerta turistica verrà implementata a tutti i livelli di destinazione e dunque, oltre che sui siti di destinazione e regionali, anche sul Tourism Digital Hub nazionale con riferimento al sito www.italia.it.

7 - **“Editoria e immagine coordinata”**, rispetto all'articolo 15 della legge regionale 11/2013, la Giunta regionale ha avviato le funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività di informazione e accoglienza turistica, attraverso la realizzazione di una linea editoriale di immagine coordinata sulla base di un'unica “gabbia grafica”. Entro fine anno, si presume anche di completare l'allineamento ai nuovi standard previsti dalla DGR n. 472/2020 (come l'obbligo di utilizzo del DMS) per la maggior parte degli uffici della rete IAT. È prevista, inoltre, la realizzazione di oltre venti pubblicazioni, tra depliant di destinazione, depliant di territorio e mappe a strappo.

Concretizzare in modo efficace tali iniziative presuppone una serie di competenze e professionalità, a volte non presenti all'interno delle strutture regionali. Dunque, per dare attuazione alle sopra citate azioni del Piano Turistico Annuale, che richiedono coinvolgimento attivo e coordinamento degli attori della filiera turistica regionale, si propone di avvalersi del supporto tecnico ed organizzativo della società Veneto Innovazione Spa. Si precisa che Veneto Innovazione Spa è una società a partecipazione regionale totalitaria e che lo statuto societario non prevede la possibilità che imprese private entrino a far parte della compagine societaria. In merito a ciò, esiste un controllo da parte della Regione sulla società, che è paragonabile a quello effettuato dalla stessa nei confronti dei propri servizi. È stato proposto, quindi, di affidare a Veneto Innovazione Spa l'attività di supporto tecnico ed organizzativo in quanto è giustificato dalle specifiche competenze interne e dalla dimostrata capacità di organizzare servizi ad alto valore aggiunto.

Va sottolineato che alcune azioni del PSTV e quindi del PTA, verranno attuate anche attraverso le misure delle Politiche di coesione 2021-2027, per le quali sono destinati 90 milioni di euro a sostegno delle imprese e delle destinazioni turistiche del Veneto. Infine, si conferma la necessità di un costante monitoraggio del fenomeno turistico a livello internazionale, nazionale e regionale a causa di scenari tanto mutevoli ed incerti. In tal senso, l'evoluzione delle possibilità dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, il quale già permette il controllo degli indicatori di performance delle azioni, rappresenta il punto di partenza per mettere a disposizione di imprese e destinazioni gli elementi di conoscenza per comprendere l'evoluzione del turismo e le ricadute delle azioni intraprese.

3.6 Le Politiche di coesione 2021-2027

La politica di coesione è la principale politica di investimento dell'Unione europea a favore della crescita e dell'occupazione. Si punta a ridurre le disparità economiche, sociali e territoriali esistenti tra le regioni dell'Unione, mediante la creazione di posti di lavoro, dando supporto alla competitività, alla sostenibilità, al miglioramento della qualità della vita. Strategie e risorse vengono applicati in base a due obiettivi:

- eliminare le disparità regionali, rafforzare la competitività e l'attrattività attraverso l'innovazione, la conoscenza, l'imprenditorialità, la tutela ambientale e la prevenzione dei rischi (FESR);
- sostenere l'occupazione, aiutando le popolazioni con politiche per la piena occupazione e l'inclusione sociale (FSE).

Il 15 febbraio 2022 il Consiglio regionale del Veneto con propria deliberazione n. 16, ha provveduto ad approvare il Programma regionale FESR 2021-2027 e il Programma regionale FSE+ 2021-2027 della Regione del Veneto, che sono state poi trasmesse alla Commissione Europea. Durante il percorso di elaborazione del PSTV 2022-2024, i temi relativi alle Politiche di Coesione 2021-2027 non erano ancora stati del tutto sviluppati, anche se erano note alcune delle proposte relative alle Priorità ed Obiettivi Specifici della nuova programmazione europea. È possibile collegare le proposte dei Programmi regionali FESR e FSE+ e le azioni previste dal PSTV e quindi dal PTA 2022, poiché si può considerare con maggiore precisione il contesto e le azioni che questi strumenti di programmazione sono in grado di delineare. Va comunque tenuto conto che i fondi FESR e FSE+ diventeranno operativi con i primi bandi tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023. Dopo questa premessa, di seguito vi sono le Priorità e gli Obiettivi specifici del PR FESR che maggiormente impattano sul turismo e che si collegano ad alcune azioni del PSTV 2022 - 2024 e del PTA 2022:

- Nell'ambito della **PRIORITA' 1** – «Un'Europa più competitiva e intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica innovativa e intelligente e della connettività regionale alle TIC». Per permettere ai cittadini, alle imprese, alle organizzazioni di ricerca e alle autorità pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione, sono previsti diversi interventi. Innanzitutto, si vuole sostenere l'organizzazione dell'offerta turistica delle destinazioni venete e delle loro imprese con il digitale mediante il pieno utilizzo del DMS regionale, l'integrazione nei siti di destinazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, il collegamento con i canali di distribuzione e vendita. Saranno previste azioni pilota per l'avvio dell'Ecosistema Digitale Veneto con attività di ricerca per migliorare l'engagement della domanda turistica. Oltretutto, nelle realtà urbane sarà favorita l'evoluzione delle destinazioni in Smart Tourism Destination. Il secondo intervento è relativo al rafforzamento della crescita sostenibile e la competitività delle PMI e la creazione di posti di lavoro nelle PMI. Grazie agli investimenti produttivi, si andrà a sostenere la rigenerazione e l'innovazione delle strutture ricettive per l'evoluzione in termini di piena accessibilità, sviluppo tecnologico, transizione digitale ed ecologica, innovazione di servizi e prodotti. Vi sarà supporto, quindi, per la creazione, lo sviluppo e il

consolidamento di club di prodotto per incentivare un'offerta differenziata delle destinazioni turistiche venete. Verranno poi incoraggiati l'attivazione e lo sviluppo di aggregazioni di imprese per la promozione sul mercato nazionale e internazionale favorendo l'aggregazione tra imprese turistiche, culturali e creative.

- Nell'ambito della **PRIORITA' 5** – «Un'Europa più vicina ai cittadini attraverso la promozione dello sviluppo sostenibile e integrato». Si vuole intervenire sullo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato e inclusivo nelle Aree interne. Significa sostenere le attività di affiancamento per lo sviluppo di strategie che portino alla costituzione di marchi d'area quali strumenti di governance per destinazioni turistiche emergenti.

Per quanto riguarda il Programma regionale FSE+, potranno interagire con le azioni del PSTV e del PTA in particolare le seguenti priorità:

- **Priorità 1** «Occupazione», in cui verranno previsti interventi circa le politiche attive, parità di genere e competenze per la competitività sostenibile;
- **Priorità 2** «Istruzione e Formazione», che punterà a percorsi formativi rispondenti alle esigenze del sistema economico veneto e apprendimento permanente;
- **Priorità 4** «Occupazione giovanile», in cui si attueranno misure riguardanti le politiche attive e la formazione professionale per l'inserimento lavorativo dei giovani.

Il confronto con l'Autorità di Gestione del PR FSE+ sarà quindi indirizzato alla condivisione in particolare delle azioni di sostegno e dei relativi bandi che possono impattare sulla formazione e sull'occupazione in ambito turistico e collegarsi con le azioni del PSTV e del PTA 2022 in particolare a quelle riferite all'“approccio umano: territori, comunità, persone, A.1.”.

CAPITOLO 4 – UNA CARD REGIONALE PER IL VENETO

4.1 Le principali caratteristiche delle card turistiche

Le card turistiche sono titoli di accesso proposti ai turisti per agevolare le modalità di visita e fruizione di una destinazione. Rappresentano l'evoluzione del "biglietto unico" avviato negli anni '80 con lo scopo di raggruppare un insieme di musei, monumenti ed attrattori in un unico titolo di accesso per migliorarne la fruibilità. Nel tempo, questa soluzione si è trasformata in uno strumento di collegamento tra le diverse tipologie di servizi, includendo non solo attrattori ma anche trasporti o parcheggi. È anche cambiato il raggio d'azione delle card turistiche, in quanto si opera secondo una logica di destinazione integrata. Vengono, infatti, realizzate city card o destination card in base agli obiettivi di destination management e marketing che si vogliono raggiungere. Le caratteristiche principali di una card turistica sono:

- Le **ATTRAZIONI**, che rappresentano il nucleo principale dell'offerta. Si tratta di fattori di attrazione di carattere culturale, soprattutto storico-artistico (come musei e monumenti), ma anche di carattere artificiale come ad esempio un parco tematico o una ruota panoramica.
- Il **TRASPORTO**, che in alcuni casi può essere già incluso nella card oppure essere un plus. Esistono, infatti, diverse varianti in merito.
- Le **CONVENZIONI**, le quali vengono riconosciute dopo l'acquisto della card e possono riguardare anche riduzioni sui prezzi delle camere di strutture ricettive.
- Gli **EVENTI**, che riguardano sconti sui ticket d'ingresso delle mostre o sui biglietti per partecipare ad escursioni o visite guidate. Spesso, però, le card turistiche non includono eventi.

In merito alla combinazione tra card turistiche e trasporti pubblici, come detto, vi possono essere diverse soluzioni:

- Card turistiche che limitano il numero di corse a cui poter accedere. È l'esempio della "Granada Card" che nella versione plus permette di poter effettuare nove viaggi in bus ed uno in treno.
- Card turistiche che hanno reso "opzionale" il servizio di trasporto pubblico. Rientrano in questo caso la "Venezia Unica City Pass" o la "Brussels Card". Si può, quindi, scegliere se inserire i trasporti o meno. Naturalmente il costo è inferiore se il trasporto non è incluso.
- Card turistiche combinate alle travel card. Soluzione adottata dal "The London Pass + Travel", che abbina la "Visitor Oyster Card" garantendo ai turisti viaggi illimitati nel centro di Londra. Questa card offre oltre 80 attrazioni turistiche, l'uso del bus turistico e di una guida e consente anche l'accesso prioritario nei luoghi turistici più affollati.

Per le aziende dei trasporti, l'inserimento in una card turistica, non è visto come una fonte di grande guadagno. In realtà, è stato dimostrato che questa soluzione comporta un aumento di

nuovi clienti al servizio e, quindi, all'azienda di trasporti. Occorre sottolineare, inoltre, quanto sia fondamentale, al giorno d'oggi, spingere sul trasporto pubblico rispetto a quello privato in termini di sostenibilità ambientale.

Di seguito le diverse tipologie di card:

- a) City card e Destination card;
- b) All inclusive, discount, card mista;
- c) Stessa card, versioni diverse (per arco temporale, per target, per zone/quartieri, per tematismo);
- d) Card diverse in base al costo.

La tipologia di destinazione condiziona anche la tipologia di card turistica.

Esempi di City card:

- Amsterdam
- Londra
- Madrid
- Berlino
- Venezia

Esempi di Destination card:

- Friuli Venezia Giulia
- Austria (Carinzia Card, Regione di Salisburgo, Stiria)
- Scozia
- Nizza e Costa Azzurra
- Cinque Terre
- Campania Arte Card

a) Come visto precedentemente, la card di Londra rappresenta uno degli esempi più completi di City card, dato il gran numero di attrazioni incluse e di servizi offerti. Per quanto riguarda la card di Venezia, essa prevede la possibilità di generare un City pass personalizzato comprensivo, a scelta, degli ingressi ai principali luoghi di interesse e accesso ad altri servizi. Un esempio rilevante di Destination card è, invece, rappresentato dalla “Campania Artec card”, di cui esistono diverse varianti: Napoli 3 giorni, Campania 3 giorni, Campania 7 giorni e abbonamento 365 giorni. Vi è, inoltre, una versione meno costosa per i giovani tra i 18 e i 25 anni e la possibilità, per alcune delle soluzioni sopraelencate, di includere o meno i trasporti. L'obiettivo è quello di riunire in un unico strumento itinerari culturali, trasporti e altre agevolazioni per i turisti. Personalmente, ho potuto sperimentare una versione speciale della card, denominata “Dantedi – Campania 365 lite” che, con un costo di 20 euro, mi ha permesso di visitare i principali luoghi di interesse della Campania. La Campania Artec card rappresenta un ottimo case study: l'ampiezza degli itinerari proposti e la sua diffusione hanno aumentato la durata media di visita nella regione da 1,5 a 2,5 giornate. In più gli ingressi ai musei minori sono incrementati del 62%.

b) Inoltre, le card turistiche possono essere all inclusive, discount card o card miste. Il primo tipo permette al visitatore di accedere a tutti i fattori di attrazione della rete senza ulteriori spese. È una formula, però, poco diffusa. Con la discount card, invece, il visitatore può beneficiare esclusivamente di sconti e riduzioni per l'accesso ai fattori di attrazione della rete. Infine, la card mista comprende sia fattori di attrazione già inclusi nella card, sia la possibilità avere sconti per poter usufruire di altri servizi. Quest'ultima è la tipologia più diffusa perché facilita concretamente l'accesso ai luoghi di interesse della destinazione. Inoltre, non solo la card mista rappresenta la soluzione più vantaggiosa in termini economici, ma offre anche la

possibilità di avere un unico pass anziché più biglietti, garantisce l'accesso prioritario ai fattori d'attrazione e, come già ricordato, concede sconti o convenzioni su altri servizi (ad esempio i parcheggi).

c) La stessa card può avere versioni diverse in base all'arco temporale di utilizzo. In questo caso, a Roma esiste una card che ha una validità di 48 ore ed una di 72 ore. Nelle città solitamente l'arco temporale oscilla, infatti, tra le 24 e le 72 ore. Poi, la stessa card può differenziarsi a seconda dei target a cui è rivolta. Per esempio la card di Venezia prevede le versioni adulto, young, senior. Dopodiché, nelle destinazioni molto estese, si possono trovare delle card che selezionano diverse zone o aree geografiche. Questo è il caso della card di Berlino, in cui la città viene suddivisa in tre aree d'interesse. Infine, la stessa card può avere versioni diverse in base ai temi che tratta. A Parigi, ad esempio, si può usufruire del "Museum Pass", un pass appunto concentrato sulla visita dei musei della città.



d) Le card turistiche, quindi, possono essere anche molto diverse tra loro ed il relativo costo è altrettanto variabile. Quest'ultimo dipende certamente dal numero ed entità dei benefici che il turista può ricevere, dalla durata temporale della card, dal target a cui è rivolta e dal numero di persone che fruiscono delle agevolazioni. Il progetto di una card turistica può fallire se non si trova un equilibrio tra gli elementi appena citati. È bene valutare il numero di attrattori che si vogliono inserire in una card, in quanto ciascuno di questi deve beneficiare di una quota del costo della card. Il costo dipende anche dalla modalità di riparto, il quale può essere concordato tra i soggetti che concorrono alla costruzione della card (non solo i gestori degli attrattori, ma anche le aziende di trasporto, o le imprese di servizi turistici). Ad ogni modo, le modalità di riparto più utilizzate riguardano: il riparto per fruizione dei servizi, vale a dire che un museo percepisce una quota del ricavato della vendita della card se viene effettivamente fruito il suo servizio; oppure il riparto sul venduto, che invece non implica un effettivo utilizzo del servizio ma ne prevede ugualmente un ricavo per il gestore. Questa scelta viene determinata in base alla tipologia di destinazione, alla sua ampiezza, al numero di soggetti coinvolti e agli obiettivi prefissati. Di solito, il riparto sul venduto può apparire una buona formula se si intende far conoscere anche i siti meno frequentati. Bisogna sottolineare, però, che in entrambi i casi, la quota sul riparto non può compensare completamente il servizio offerto perché di fatto un attrattore ricava di più dalla vendita di un biglietto singolo che dalla vendita di un pass.

Dopo aver visto le varie tipologie, occorre comprendere come vengono realizzate le card turistiche. Solitamente, le card hanno la forma di una tessera cartacea o plastificata e vanno esibite prima dell'accesso alle strutture e ai servizi convenzionati. A volte, la card si presenta anche come blocchetto di voucher, che fungono da veri e propri biglietti d'ingresso, o come coupon. Quelle più avanzate sono caratterizzate da un chip e/o codice a barre che permette di tracciare il percorso del turista. Ad ogni modo, le card turistiche sono sempre più accompagnate da un'app che funge da guida della destinazione. Questa può essere a sua volta integrata ad altre applicazioni, come quella del trasporto pubblico, offrendo così la possibilità di monitorare orari o acquistare i biglietti delle corse. Per l'attivazione della card è prevista l'obliterazione, in caso di formato cartaceo. In alternativa, vi è l'attivazione tramite lettura elettronica o codice PNR, solitamente al momento di primo utilizzo. Da un lato, la card cartacea è la più semplice da realizzare in quanto tutti gli esercizi possono venderla e, pertanto, viene facilitata la distribuzione. Dall'altro lato, però, con un microchip o un QR code, si possono individuare gli spostamenti dei turisti, gli attrattori più frequentati, o i luoghi da cui partono le visite. In generale, il turista può acquistare la card sia presso la destinazione che online.

I principali canali distributivi delle card turistiche sono:

- fattori di attrazione del circuito (ad esempio musei e altri siti della destinazione),
- uffici turistici,
- sito web della destinazione (in questo caso si richiede la consegna della card presso il proprio domicilio o il ritiro presso uno dei punti convenzionati della destinazione),
- punti di accesso alla destinazione (come stazioni ferroviarie, aeroporti, biglietterie del trasporto pubblico),
- strutture ricettive,
- esercizi commerciali e altri rivenditori,
- call center.

Infine, le card turistiche vengono spesso accompagnate da dei kit che prevedono solitamente una mappa della città, una guida alle attrazioni e dei carnet o brochure con indicati i luoghi di interesse, i negozi, i ristoranti o altri servizi convenzionati.

4.2 La card turistica per il management e il marketing della destinazione

Per una destinazione, poter disporre di una card turistica significa facilitare la gestione del network della destinazione. Con il tempo, si è saputo infatti adottare la card turistica come un valido strumento di destination management. Il suo utilizzo si traduce nella capacità di potersi organizzare come un'unica esperienza nel contesto di destinazione, perché, a seconda delle finalità e del grado di evoluzione dello strumento, la card tende a inglobare il maggior numero di agevolazioni relative a fattori di attrazione e servizi presenti nel territorio. La card turistica presenta, quindi, molti vantaggi per la destinazione che vengono qui riportati:

- La valorizzazione dell'offerta turistica, grazie soprattutto all'integrazione dei diversi attori della catena di produzione del valore turistico.
- L'ottimizzazione dell'offerta, poiché la card è uno strumento unico di integrazione, promozione e commercializzazione.
- Lo sviluppo di un'offerta il più possibile "produttiva", ossia attraverso la card è possibile la creazione di itinerari per realizzare attività di co-marketing o vendite collegate.
- La conoscenza di siti minori, che altrimenti non verrebbero visitati.
- La distribuzione dei flussi turistici, mediante un orientamento della domanda nel tempo e nello spazio, in modo tale da evitare il sovraccarico di un determinato sito.
- Il data collection e l'analisi del tourist behaviour, che rappresentano dati fondamentali per la riorganizzazione dell'offerta, marketing diretto e CRM (Customer Relationship Management).
- L'integrazione con il DMS, vale a dire con il Destination Management System.
- La possibilità di raccolta della tassa di soggiorno.

Tuttavia, l'adozione della card turistica non genera benefici solo per la destinazione. Sono infatti numerosi anche i vantaggi riconosciuti per i turisti poiché la card rappresenta:

- Un'unica soluzione per l'accesso a più servizi.
- Un risparmio economico e di tempo.
- La possibilità di un accesso scontato, prioritario e preferenziale.
- La comodità, facilità d'uso, semplicità nell'acquisto. È possibile l'acquisto della card da casa, prima della vacanza. Questa poi permette l'accesso ai servizi con maggiore agilità, comodità. Infine, il visitatore è guidato in un percorso che tocca i punti d'interesse principali della destinazione.
- Una risposta alle esigenze del turista culturale che ha una permanenza breve (short break).

La card turistica si basa quindi sulla visione unitaria del turista, il quale percepisce gli elementi che compongono la destinazione come un tutt'uno. D'altro canto, come già ricordato, ciò consente alla destinazione di rappresentarsi in modo completo, integrando i diversi attori che costituiscono la catena del valore. Si può, ulteriormente, valorizzare l'impiego della card turistica in base ai tre momenti della vacanza: prima, durante e dopo. Prima della vacanza, è utile perché può far conoscere gli itinerari e i vari attrattori della destinazione. Occorre, inoltre, rendere accessibile la card prima dell'arrivo del turista nella

destinazione. È, quindi, fondamentale che il sito della destinazione offra la possibilità di acquisto della card turistica, assolvendo così alla funzione della promo-commercializzazione. Durante la vacanza, il suo utilizzo permette una facilità di accesso agli attrattori e ai servizi. In più, la card fornisce numerose informazioni circa gli orari di apertura e chiusura dei siti, o sulle tipologie dei servizi offerti. Oltre all'informazione, deve essere utile nell'integrazione dei servizi. Ad esempio si può decidere di far aderire alla card solo le strutture ricettive che offrono dei determinati servizi, in modo da incrementarne la qualità. Infine, dopo la vacanza, la card svolge una funzione di fidelizzazione del turista, attraverso l'invio di una newsletter. Come è risaputo, le buone recensioni, i commenti favorevoli, i post che raccontano esperienze positive aumentano il valore della destinazione.

L'aumento della competitività tra le destinazioni ha reso necessaria una gestione più consapevole del territorio nella sua interezza. In questo senso, la card turistica si presenta come uno strumento in grado di sostenere delle precise azioni di destination management e risulta ulteriormente efficace come strumento di promozione delle attrazioni e delle attività della destinazione. L'azione della DMO, che deve assumere un ruolo di coordinatore tra i vari soggetti coinvolti, non mira solo ad attrarre visitatori, ma anche ad aumentarne la loro permanenza nella destinazione. La card permette, dunque, di orientare i flussi turistici verso degli itinerari che includono dei siti a bassa frequentazione o dei punti d'interesse ancora inesplorati, decongestionando quindi i siti più frequentati. In questo modo, si garantisce una distribuzione più uniforme degli effetti del turismo sul territorio. S'incentiva così il visitatore ad approcciarsi in un modo del tutto nuovo alla realtà che lo circonda, grazie ad uno strumento che agevola l'interpretazione dei luoghi e il contatto con il territorio. La card contribuisce, poi, alla brand awareness. La destinazione viene, infatti, identificata in modo chiara dal turista, attraverso anche l'azione fondamentale degli uffici turistici, delle strutture ricettive, degli esercizi commerciali. Attraverso una gestione ottimale del sistema integrato di prodotti e soggetti diversi, si consente un incontro più significativo tra il visitatore e la comunità locale, determinando quindi un forte miglioramento anche dell'immagine della comunità stessa. Per concludere, le card turistiche riuniscono tanti servizi e fattori di attrazione, integrando tra loro le diverse offerte del territorio e i diversi soggetti della destinazione. Solitamente l'ente promotore della card è un ente pubblico, ma i soggetti coinvolti fanno parte sia del settore pubblico che di quello privato. Tutto ciò determina un evidente valore aggiunto per l'esperienza turistica, innescando una sinergia virtuosa dalla quale tutti i soggetti coinvolti traggono utilità.

4.3 Le card turistiche presenti in Veneto

Nella regione del Veneto sono presenti 5 city card: la Padova Card, la Verona Card, la Vicenza Card, la Venezia Unica City Pass e il Belluno City Pass.

1. La Padova Card

Padova è stata la prima città in Italia, negli anni '80, a dotarsi del biglietto unico per la visita di musei e monumenti. La Padova Card, varata nel 2002, rappresenta quindi un'evoluzione del biglietto unico. A distanza di vent'anni dalla sua ideazione, essa viene ulteriormente implementata dai soggetti promotori ancora operativi, vale a dire il Comune e la Provincia di Padova, l'A.P.S. Holding e Telerete Nord Est srl. È stato dunque deciso di evolvere questo prezioso strumento di gestione della destinazione per adeguarlo alle diverse esigenze dei visitatori e alle nuove soluzioni tecnologiche che si sono affacciate sul mercato.

La nuova card denominata "Urbs Picta Card" - in riferimento all'inserimento dei "cicli affrescati del XV secolo" nella lista del Patrimonio Mondiale UNESCO nell'estate 2021 - è disponibile in diverse soluzioni. Per i turisti, ha una validità di 48 ore o 72 ore al costo rispettivamente di 28 e 35 euro. Nel prezzo è incluso l'utilizzo dei mezzi pubblici. Esiste poi una variante per i residenti della Provincia di Padova, gli studenti dell'Università di Padova ed i lavoratori in enti e società comprese nel territorio della Provincia di Padova. Per questi utenti è disponibile una card con validità di 6 mesi al prezzo di 25 euro, però con l'esclusione del trasporto pubblico (autobus urbani e tram). L'Urbs Picta Card include un ingresso in:

- Cappella degli Scrovegni,
- Palazzo della Ragione,
- Oratorio San Michele,
- Chiesa dei SS. Filippo e Giacomo agli Eremitani,
- Oratorio San Giorgio,
- Basilica del Santo,
- Cappella della Reggia Carrarese,
- Battistero della Cattedrale.

La card è valida 48 o 72 ore dal momento in cui viene effettuato l'accesso al primo sito. Il visitatore è tenuto a conservare il biglietto e mostrarlo presso la biglietteria di ogni sito museale. Esiste anche una versione della stessa card che esclude, però, la visita alla Cappella degli Scrovegni e che può avere una validità di 48 o 72 ore al prezzo di 18 o 23 euro. Inoltre, per una famiglia composta da due adulti e due ragazzi sotto i 17 anni, è prevista la "Carta Famiglia" valida per 15 giorni ad un costo di 30 euro. La card può essere acquistata online sul sito web della Cappella degli Scrovegni, tramite call center, oppure rivolgendosi direttamente ai Musei Civici agli Eremitani, presso gli sportelli IAT della stazione ferroviaria e IAT Pedrocchi. Persiste comunque la necessità di prenotazione della visita alla Cappella degli Scrovegni per ragioni di tutela di questo importante sito monumentale. Perciò, l'acquisto online della card tramite sito web prevede anche la prenotazione della Cappella degli Scrovegni.

Qualche anno fa era stato avanzato un altro progetto relativo alla City card di Padova, sviluppato da Telerete Nord Est srl, ma mai avviato. L'obiettivo era quello di creare una card "dematerializzata" e consentire una maggiore personalizzazione della fruizione dell'offerta turistica, culturale e dei servizi della destinazione. Infatti, sarebbe stato il turista a comporre autonomamente gli elementi della propria vacanza e/o a scegliere tra diversi servizi senza rinunciare ai benefici di un'offerta aggregata. La card, ad ogni modo, si sarebbe basata su una serie di pacchetti fissi di risorse culturali da visitare (a itinerario o su base tematica), a cui si sarebbe aggiunta la possibilità per il turista di scegliere altre opzioni da inserire nella propria card.

2. La Verona Card

La Verona Card è disponibile in due versioni. Validità 24 o 48 ore al prezzo rispettivamente di 20 e 25 euro. È gestita dal Comune di Verona, in collaborazione con l'azienda di trasporto urbano ATV di Verona. La card prevede l'accesso gratuito a 15 siti museali e la visita ad un prezzo scontato ad altri 6 luoghi convenzionati. Inoltre, il servizio di trasporto pubblico urbano è incluso. La card viene attivata nel momento di primo utilizzo e ogni museo e/o monumento è visitabile una sola volta. Può essere acquistata online, presso i punti informativi IAT, nei siti visitabili (ad esempio all'Arena, al Teatro Romano, al Museo di Castelvecchio), presso le strutture ricettive oppure in altri punti vendita. Molti sono anche i vantaggi previsti per poter beneficiare di altri servizi. Con la card si può ottenere un prezzo ridotto sui biglietti dell'Opera, uno sconto sui parcheggi in città, o eventualmente riduzioni su attività ed escursioni (ad esempio l'attività di rafting sull'Adige). Infine, la Verona Card è dotata di microchip, funzionalità che permette di tracciare i movimenti dei flussi turistici.

3. La Vicenza Card

La Vicenza Card, sviluppata dal Comune di Vicenza, ha validità di 8 giorni dall'emissione e permette di visitare 11 siti di interesse tra cui il Teatro Olimpico, il Museo Civico di Palazzo Chiericati, la Basilica Palladiana, le Gallerie d'Italia - Palazzo Leoni Montanari o il Palladio Museum. Il prezzo è di 20 euro ma sono previste riduzioni per residenti a Vicenza e provincia, per studenti under 25 anni, per gruppi da 10 a 25 persone o per famiglie (due adulti e almeno uno fino a quattro figli minorenni). Esiste anche la "Card 4Musei", valida per 8 giorni dall'emissione, che permette accessi a quattro siti a scelta tra gli 11 del circuito museale, al prezzo di 15 euro. La card consente un solo accesso ad ogni sito museale e può essere acquistata presso l'ufficio turistico IAT in Piazza Matteotti o presso l'infopoint della Basilica Palladiana. Viene stampata al momento dell'acquisto su formato tracciabile e non è disponibile una versione online.

4. La Venezia Unica City Pass

La "Venezia Unica City Pass" è la card della città di Venezia che permette di accedere ai mezzi di trasporto pubblico, all'offerta culturale e turistica e a molti altri servizi. Sviluppata dalla società Ve.La. S.p.A, la card può essere acquistata online e consente una configurazione personale. Infatti, a differenza delle card analizzate fino ad ora, la Venezia Unica City Pass si può personalizzare in base alle proprie esigenze, scegliendo in autonomia gli accessi ai siti di interessi o i servizi che si vogliono utilizzare. Una volta completato il processo d'acquisto, si riceve via email un voucher dotato di codice di prenotazione (PNR), attraverso cui sarà possibile ritirare i titoli di viaggio acquistati ed accedere direttamente ai luoghi di interesse o ai servizi. Ad ogni modo, le offerte relative al City Pass si distinguono innanzitutto per fasce

d'età: junior & family, per giovani con età compresa tra i 6 e i 29 anni compiuti o famiglie di due adulti e almeno un bambino, adult, per visitatori tra i 30 e i 64 anni, oppure senior per persone che hanno superato i 65 anni. Dopodiché, è possibile selezionare il “pacchetto” di attrazioni che si desiderano tra City Pass – All Venice, City Pass – All Venice + Fenice, San Marco City Pass, San Marco City Pass + Fenice. Il più completo tra questi è il City Pass – All Venice + Fenice che include l'entrata gratuita a Palazzo Ducale e altri 11 Musei Civici di Venezia, alla Fondazione Querini Stampalia, alle 16 Chiese del Circuito Chorus e al Teatro La Fenice. Il prezzo finale, pur partendo da un minimo prefissato, viene determinato in base alla scelta dell'offerta selezionata secondo la fascia d'età dell'utilizzatore e in base all'aggiunta o meno dei trasporti. Rimane comunque la possibilità di acquistare anche l'accesso ai singoli siti museali, per chi, a titolo esemplificativo, fosse interessato alla Fondazione Musei Civici di Venezia o alla collezione di Peggy Guggenheim. Infine, sono previste numerose agevolazioni per i possessori della Venezia Unica City Pass. Ad esempio, vi sono prezzi speciali sui biglietti d'ingresso alla fornace “Mian” di Murano, riduzioni sui prezzi dei depositi bagagli dislocati nella città e sconti su concerti, spettacoli, consumazioni presso bar o ristoranti evidenziati sulla mappa del sito Venezia Unica.



5. Belluno City Pass

“Belluno City Pass” è la card per chi desidera visitare Belluno. Ideata dalla Bellunum srl, prevede l'ingresso gratuito al Museo Civico di Belluno, il parcheggio gratuito “Lambioi Park” per tre giorni, wi-fi gratuito di due ore al giorno nei punti hotspot e sconti per mostre o eventi organizzati dal Comune di Belluno. La card è valida per tre giorni dall'acquisto e costa 12 euro. Si può acquistare presso gli uffici del Parcheggio Lambioi in formato cartaceo. Non sono previste agevolazioni sul trasporto pubblico in quanto i turisti hanno la possibilità di acquistare la Guest Card Dolomiti Bus.

Treviso e Rovigo non hanno realizzato al momento alcun progetto di card turistica.

4.4 Il progetto “The Land of Venice Card”

«Procedere nello sviluppo della Card Regionale unica de-materializzata integrando servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse card di destinazione esistenti per favorire l’organizzazione e gestione dell’offerta turistica regionale», rappresenta una delle proposte di azione indicata nel Programma Turistico Regionale e stabilita anche dal Piano Turistico Annuale del 2022. La realizzazione di questa proposta comporterebbe una serie di benefici per il territorio come una maggiore collaborazione tra i diversi attori, una diffusione di conoscenza dei siti meno frequentati, una migliore gestione dei flussi turistici, una proficua raccolta di dati per condurre analisi su profili e comportamenti del turista. Non solo lo scopo è quello di integrare servizi turistici, trasporti e attrazioni a partire dai contenuti delle card già presenti nella regione, ma è anche quello di puntare ad una card “componibile” che permetta all’utente di creare, in autonomia, il proprio itinerario. Oltretutto una card regionale di questo tipo, rappresenterebbe uno strumento fondamentale poiché svolgerebbe un’azione diffusa di promozione delle attrazioni presenti nella regione. La denominazione “The Land of Venice Card” valorizza prima di tutto il simbolo del Veneto, nonché capoluogo di regione – Venezia –, per poi promuovere le sconfinite ricchezze che si trovano nel territorio regionale. In aggiunta, la card è vista come uno strumento di management: attraverso la sua diffusione si mira anche ad attrarre nuovi visitatori e ad allungare la permanenza media di visita dei turisti all’interno della regione. Il soggetto promotore di questa iniziativa è la Regione del Veneto - Direzione Turismo, mentre i soggetti coinvolti, oltre alla Regione, sono le OGD, i Comuni, le aziende di trasporto, i soggetti gestori di card di destinazione (in particolare VELA SpA che gestisce la Venezia Unica City Pass).

L’azione, come prevista nella precedente programmazione regionale, si suddivide in quattro fasi:

- monitoraggio delle card già presenti in Veneto ed analisi di contenuti e convenzioni;
- definizione di accordi e convenzioni con i soggetti gestori delle diverse card;
- individuazione di un software gestionale e/o partnership tecnologiche;
- attivazione, promozione e distribuzione della card regionale “Veneto The Land of Venice” tramite punti vendita on/off-line.

Questa azione risulta più complessa rispetto ad altre annunciate nel PTA da realizzare per la varietà di soggetti da coinvolgere. Dopo la fase di monitoraggio delle card già esistenti (Venezia Unica City Pass, Padova Card, Verona Card, Vicenza Card e Belluno City Pass), nel 2021 si sono analizzate le possibili forme di integrazione tra i vari servizi presenti nelle card. La difficoltà sostanziale sta nel fare in modo che un operatore, già affiliato ad una delle card presenti nella regione, accetti di aderire anche ad una convenzione con la Carta Regionale. Successivamente sono state esaminate le possibili modalità gestionali e/o partnership tecnologiche idonee alla realizzazione della card, denominata “The Land of Venice Card”. Per l’attuazione di questa fondamentale risorsa, appare ragionevole pensare che la Regione Veneto deciderà di avvalersi della soluzione Card System di Feratel, già suo partner tecnologico per il DMS regionale. In questo modo, sarebbe possibile integrare nella Card Regionale componibile, oltre agli attrattori e ai trasporti convenzionati con le attuali card di

destinazione, anche i contenuti dei servizi turistici e delle esperienze già inserite nel DMS dalle stesse destinazioni.

Oltre che in Italia, il gruppo Feratel opera in più di 4000 destinazioni turistiche distribuite in Austria, Germania, Svizzera, Belgio, Olanda, Repubblica Ceca, Slovacchia, Bulgaria, Stati Uniti e Giappone. Molto significativo si è dimostrato il lavoro portato avanti dall'azienda sul CardSystem. Basti pensare alla Salzburg card o alla Munster card, esempi di card turistiche già messe in pratica da Feratel. Il Card System consente, in sostanza, la realizzazione di una o più card regionali fisiche, digitali o semi-digitali (ad esempio attraverso la stampa autonoma della card print@home) che offrono all'ospite accesso ad attrazioni e servizi che la destinazione deciderà di includere nella card. Oppure, è prevista la possibilità che l'ospite stesso, in autonomia on-line o tramite i punti di emissione della card, possa aggiungere i servizi che desidera, componendo così la propria card in base alle sue esigenze.

Il CardSystem è una soluzione ASP (Application Service Provider) completamente Web-Based con una struttura multitenant (in cui le istanze software sono rese disponibili a differenti organizzazioni). Questo sistema è organizzato in modo da risultare piuttosto flessibile nella definizione dei vari oggetti e soggetti che costituiscono le componenti del progetto della Card Regionale. Gli elementi strutturali di questo strumento riguardano: i fornitori, vale a dire gli attrattori in grado di fornire i servizi caricabili sulla card e, i servizi, ossia i prodotti, le attività, le esperienze. Vengono poi previsti dei punti di emissione dove gli utenti possono acquistare la card ed utilizzarla successivamente nei punti di accettazione. Inoltre, la Card Regionale sarà caratterizzata da diversi parametri di validità, di attivazione, di personalizzazione e potrà avere un proprio insieme di prodotti compresi e di servizi o altri prodotti dinamicamente abbinabili.

Il CardSystem, quindi, consentirà alla Regione Veneto di concretizzare il proprio progetto di Card Regionale relazionandosi agli attrattori convenzionati che vengono inseriti nel sistema in qualità di fornitori di servizi. A questi verranno associati, appunto, i relativi servizi – che andranno a costituire l'insieme dei vantaggi - codificati secondo il loro modello di funzionamento e di utilizzo nel contesto della card così da permettere il loro corretto impiego da parte degli utenti. La Regione Veneto definirà poi le tipologie di card che verranno commercializzate. In particolare, la scelta del tipo di supporto potrà variare tra:

- card fisica, che potrà essere un cartoncino rimovibile plastificabile on-site su uno o entrambi i lati, oppure una card in PVC/materiali eco-sostenibili;
- card semi-digitale (Print@Home PDF), vale a dire una versione stampabile direttamente da parte dell'utente ed eventualmente utilizzabile anche digitalmente tramite smartphone;
- card digitale, ossia una MobileCard e quindi una versione completamente digitale disponibile sugli smartphone, grazie alla realizzazione di un'applicazione ad hoc.

A questo punto, la Regione Veneto stabilirà i soggetti che potranno commercializzare le card, con la possibilità di assegnare a ciascuno di essi specifiche tipologie di card e specifiche capacità. Ogni punto di emissione potrà essere autorizzato alla vendita di tutte o anche solo di alcune card. Si tratta quindi di coinvolgere sia soggetti istituzionali come gli uffici IAT, sia soggetti privati come le strutture ricettive o altri esercizi commerciali. Ad ogni modo, si cercherà di promuovere il più possibile la vendita online, che permette l'acquisto diretto da

parte dell'utente. Inoltre, la Regione Veneto definirà i punti di accettazione, vale a dire i soggetti ed i terminali utilizzati per l'attivazione e la verifica delle card. Se il servizio verrà correttamente incluso, il punto di accettazione abilitato riconoscerà regolarmente il codice identificativo della card e verrà validato l'accesso. Un fornitore potrà anche avere più punti di accettazione, ad esempio per gestire separatamente più ingressi o più casse. Oltre a ciò, la Card Regionale sarà contraddistinta da un codice univoco che potrà essere veicolato attraverso differenti tecnologie sia fisiche che virtuali.

Per quanto riguarda l'integrazione dei sistemi locali nel progetto regionale, si opererà per convenzionare i fornitori di servizi assorbendo commercialmente i rapporti attivi su Card Locali come Padova, Venezia, Vicenza, Verona e Belluno ed estenderli sulla Card Regionale. In questo modo, grazie anche al supporto del DMS, si avvierà un processo di costruzione di offerte integrate tra diverse destinazioni del Veneto. L'integrazione avverrà naturalmente anche sul piano tecnologico, poiché il sistema potrà mettere a disposizione dei sistemi locali delle API/Web Service per la validazione dell'accesso attraverso gli strumenti in dotazione ai sistemi locali stessi. Esaminando le caratteristiche di sistema e quali tecnologie sono già in uso, si potrà definire il livello di compatibilità desiderato in base alle effettive necessità e alle opportunità di tracciamento, di comodità e di sicurezza della Card Regionale sia per gli utenti che per gli operatori. Al momento sono abbinate con il CardSystem, le tecnologie di accettazione automatica (ad esempio i tornelli) di "Skidata" e "Axess", i quali sono molto diffusi negli impianti di risalita delle località di montagna. Infine, si farà in modo di abilitare ulteriori tenant nella Card Regionale "The Land of Venice Card", per permettere la definizione di progetti complementari ed un'adozione quanto più estensiva del progetto regionale.

4.5 Proposte strategiche ed operative a sostegno del progetto

Per realizzare una card turistica occorre, generalmente, sviluppare un piano che si basa su sette punti fondamentali. A partire da questo, è possibile poi avanzare delle proposte strategiche ed operative a sostegno della realizzazione della Card Regionale “The Land of Venice Card”.

- 1- Definizione degli obiettivi di destination management e marketing: perché la destinazione necessita una card turistica? Quali sono gli obiettivi da raggiungere?
- 2- Definizione ed analisi dei target.
- 3- Analisi di benchmark con altre card turistiche.
- 4- Analisi del sistema territoriale in base agli elementi costitutivi della card.
- 5- Definizione del modello e del business model della card.
- 6- Individuazione delle strategie di comunicazione e commercializzazione.
- 7- Realizzazione di un business plan triennale.

Relativamente al primo punto, la realizzazione della Card Regionale “The Land of Venice Card” determinerebbe la risposta a numerosi obiettivi che la Regione e le diverse destinazioni del territorio si sono posti di raggiungere. In primo luogo, la creazione della card può produrre un incremento del numero dei visitatori nel territorio regionale e un aumento della permanenza media di visita degli stessi. Per di più, è uno strumento utile per rafforzare la collaborazione tra i diversi attori delle destinazioni. In questo modo viene dato più supporto agli operatori locali e viene estesa l’integrazione tra le diverse destinazioni presenti in Veneto. Dopodiché, la card permette di valorizzare l’offerta rendendola il più possibile “produttiva”, dando vita ad esempio a nuovi itinerari turistici o favorendo la visita a luoghi di interesse meno frequentati. Così facendo, si possono gestire al meglio i flussi turistici, orientando i visitatori in orari o zone meno congestionate. In vista degli ultimi dati in possesso dalla Regione Veneto, i quali prevedono un crescita degli arrivi nei mesi successivi a Luglio 2022 rispetto allo stesso periodo del 2019, si deve puntare ad una gestione ottimale dei flussi turistici, che consentirebbe di salvaguardare ad esempio Venezia o località come il Lago di Garda dal fenomeno dell’overtourism. Anche la città di Verona ha registrato negli ultimi mesi un aumento esponenziale del numero di turisti. Inoltre, la Card Regionale rappresenta una valida opportunità per raccogliere dati e condurre analisi sul “tourist behaviour”, vale a dire l’osservazione di profili, comportamenti e movimenti del turista all’interno della destinazione.

Ciò si collega quindi al secondo punto del piano sopraindicato per quanto riguarda la varietà di profili che si intende intercettare attraverso la card. In particolare, occorre individuare gli aspetti più rilevanti per i profili di utenti di riferimento ed è necessario analizzare le esigenze di ogni tipologia di cliente individuato. Lo sviluppo dell’Osservatorio Turistico Regionale del Veneto permette una costante raccolta di dati, che diventano sempre più importanti da un punto vista sia quantitativo che qualitativo. Infatti, in base allo studio dei dati raccolti, si può approfondire la conoscenza dei flussi turistici e quindi programmare poi delle azioni specifiche. Anche questo approccio, insieme all’adozione di diversi strumenti tecnologici come il DMS, consente una graduale evoluzione delle destinazioni venete in “Smart Tourism Destination”, obiettivo sia per il PTA 2022 che per le Politiche di Coesione 2021 – 2027.

L'analisi di benchmark con altre card turistiche si trova al terzo punto. Significa osservare ed apprendere da altre realtà che sono state in grado di impiegare e diffondere sapientemente la card turistica all'interno della destinazione. Un esempio calzante è la card presente a Parigi, vale a dire il "Paris Pass". Esistono due versioni: una card che permette l'accesso ad una lunga lista di attrazioni ed un'altra che è componibile dal visitatore. Quest'ultima è più economica in quanto sono presenti meno attrazioni e attività di cui usufruire, non ha limiti temporali e si presta maggiormente a turisti che hanno già visitato la capitale francese e sono interessati solo a determinati siti. Come vale per la Venezia Unica City Pass, anche per il Paris Pass, l'abbonamento ai trasporti va acquistato separatamente. Altre buone pratiche si possono trovare in Austria e in Italia e verranno esaminate a breve.

Il quarto punto riguarda l'analisi del sistema territoriale in base agli elementi costitutivi della card. In questa fase si cercherà di localizzare su mappa i servizi, i POI (Point of Interest) e le esperienze al fine di valutare quali di questi elementi potranno essere inseriti all'interno del sistema della card. Quindi verrà creata una matrice così composta:

- analisi del servizio/POI in termini di orario di apertura, posizione, numero ingressi, costo;
- individuazione dei soggetti titolari/gestori degli attrattori dei servizi che possono convergere nel progetto card, al fine di accordare le loro necessità con quelle dei turisti;
- analisi dettagliata del servizio/POI in base allo specifico binomio prodotto/target;
- presenza di altri elementi o di servizi aggregabili, che sono direttamente o indirettamente collegati alla filiera turistica.

Il quinto punto prevede la definizione del modello e del business model della card. In questa fase è possibile individuare un concept di card, in termini di funzioni e caratteristiche, definendo i destinatari, i limiti temporali e i temi. È il punto, dunque, in cui viene deciso se la card avrà contenuti fissi o liberi, quale sarà il modello di riparto tra i diversi fornitori di servizi, o quale sarà il supporto tecnologico per la sua messa in pratica. Come anticipato, la Card Regionale potrà essere una card componibile caratterizzata quindi da diversi attrattori e servizi. In questo modo, il turista potrà costruire l'itinerario di visita in base alle sue preferenze. Ma sarà anche possibile scegliere una card che si focalizza su un determinato tema: ad esempio sulle visite enogastronomiche (particolare rilevanza deve essere data al tematismo "le strade del vino"), sui musei o sulle escursioni. Inoltre, occorrerà determinare se la Card Regionale verrà sviluppata solo a favore dei turisti o se verrà individuata una versione per i residenti. In virtù della vastità di ricchezze che il territorio regionale può offrire e dei numerosi visitatori che si recano in giornata nelle diverse località venete, andrebbe considerata una variante di Card Regionale anche per questo importante target di riferimento. Bisogna, poi, riuscire a sviluppare una governance sostenibile del prodotto in termini anche di ripartizione dei costi e degli introiti tra i vari attori del sistema, senza dimenticare che la card deve comunque riportare un prezzo di vendita coerente. Deve essere, quindi, tangibile per il cliente la convenienza del suo acquisto.

Successivamente, sarà necessario individuare le strategie e gli strumenti di comunicazione e commercializzazione della Card Regionale. Nei paragrafi precedenti è stato evidenziato che è rilevante poter condurre il potenziale turista all'acquisto della card turistica prima del suo

arrivo nella destinazione. Quindi, sarà essenziale che la futura “The Land of Venice Card” non venga solo promossa sul sito di destinazione www.veneto.eu, ma che ne venga anche incentivato e facilitato l’acquisto direttamente online. Inoltre, il titolo proposto per la Card Regionale è anche quello del marchio di promozione territoriale della Regione. Lo scopo quindi è proprio quello di dare un impulso ai viaggiatori che, partendo da Venezia, intendano poi conoscere le numerose ricchezze offerte dal territorio.

Infine, verrà sviluppato un business plan triennale che prevederà ad esempio il calcolo delle principali voci di costo del progetto, l’analisi del break-even point e la definizione di un budget per marketing e comunicazione. Una volta che verrà lanciata la card sul mercato, occorrerà avviare un processo di controllo e monitoraggio delle performance e dei risultati ottenuti.

In base a ciò che è stato approfondito fino ad ora, si può affermare che vi siano tutti i presupposti per la realizzazione della “The Land of Venice Card”. Il Veneto, però, rappresenta un insieme di destinazioni, che a loro volta sono caratterizzate da una grande quantità di operatori turistici. Per questo motivo, il progetto relativo alla realizzazione di una card turistica, la quale prevede l’interazione tra una vastità di soggetti con idee ed interessi differenti, ha subito un rallentamento. Di conseguenza, i soggetti preposti alla realizzazione della card dovranno maggiormente lavorare sui seguenti aspetti:

- Coinvolgere e coordinare i vari attori che fanno parte del sistema, favorendo così l’integrazione dell’offerta turistica che viene introdotta nella card. Si cerca quindi di ridurre il conflitto tra i diversi operatori e diminuire il rischio di concorrenza tra le destinazioni, promuovendo una visione condivisa del territorio.
- Incentivare fortemente l’adozione della Carta dell’Accoglienza presso quei fornitori di servizi che intenderanno aderire alla Card Regionale. In questo modo, si consente di assicurare ai clienti degli standard di qualità uniformi per tutti i servizi inclusi nella card - dalla visita al museo al pernottamento nella struttura ricettiva.
- Favorire il passaggio verso le “Smart Tourism Destination”, le quali offrirebbero servizi accessibili attraverso qualsiasi forma di strumento o interazione sia fisica che digitale, per poter soddisfare tutte le domande dei viaggiatori in tempo reale. La Card Regionale, pensata in versione “Mobile Card” e quindi interamente digitale, potrebbe costituire un notevole strumento a favore sia dei turisti che degli operatori del settore. Infatti, nella card potranno essere inseriti tutti quei contenuti relativi ai servizi turistici e alle esperienze che sono già presenti nel DMS regionale.

Di seguito, vengono avanzate ulteriori idee a sostegno del progetto “The Land of Venice Card”. Una prima proposta riguarda l’inclusione di siti che al momento non offrono servizi convenzionati nelle altre card del territorio. Si fa riferimento soprattutto, ma non solo, a quei luoghi di interesse che sono ubicati nelle province di Treviso e di Rovigo, non presenti nei sistemi di card turistiche. Si parla delle città meno visitate in Veneto, ma che sono in grado di offrire numerose attrazioni come ad esempio il Museo di Santa Caterina e il Museo Bailo situati in centro a Treviso, il Museo Gypoteca Antonio Canova a Possagno, il Museo Archeologico Nazionale di Adria o il Palazzo Roverella a Rovigo.

È evidente che la proposta delle card turistiche coincide maggiormente con siti ed attrattori collegati al turismo culturale. Ma sono tanti i luoghi di interesse che potrebbero venire promossi attraverso la loro inclusione nella Card Regionale. In particolare, potrebbero essere ideate delle versioni della card che differiscono in base al tematismo. Una tipologia di turismo su cui può puntare il Veneto, rispetto a tante altre regioni italiane, è il “Wellness Tourism”. Si tratta di una tipologia di vacanza in cui si visitano le spa e le terme, per ottenere sia un miglioramento della salute e dell’aspetto fisico sia per raggiungere uno stato di pace e rinvigorimento. Con l’obiettivo principale di valorizzare la destinazione Terme e Colli Euganei, potrebbe essere proposta un’offerta integrata che prevede ad esempio l’accesso ad una o più spa, delle convenzioni per trattamenti al viso o al corpo, un percorso guidato al Parco Regionale dei Colli Euganei, o delle riduzioni presso ristoranti della zona. Il turismo termale può essere collegato a molti prodotti turistici, per esempio relativi allo sport o altre attività all’aperto, e rappresenta un modo per stagionalizzare l’offerta. Un’altra idea di tematismo potrebbe riguardare l’integrazione dell’offerta dei numerosi eventi presenti sul territorio regionale. Esistono eventi di varia natura: culturale, sportiva, religiosa. Occorre pertanto individuare un filo conduttore tra i vari eventi, comprendere quali target saranno potenzialmente interessati e definirne la portata. Per esempio, nel mese di settembre a Venezia è possibile assistere alla famosa Regata Storica e recarsi al Lido di Venezia, durante il Festival del Cinema, per partecipare come spettatore della proiezione di un film. Per ultimare la proposta culturale, il visitatore potrebbe decidere di godersi uno spettacolo presso il Teatro La Fenice. Gli eventi andrebbero considerati come dei veri e propri attrattori dato che sono in grado di determinare lo spostamento di uno specifico target di visitatori che altrimenti non avrebbe viaggiato nella località. Si tratta di un prodotto dinamico, che deve essere gestito secondo la logica del “ciclo di vita”. Una gestione strategica degli eventi, oltre ad attrarre flussi turistici, concorre infatti al rafforzamento dell’immagine della località. Per questo motivo, una variante della Card Regionale, potrebbe essere quella che, tra i prodotti disponibili, includa eventi e spettacoli del territorio. Nell’ambito del tematismo, un grande impulso può anche provenire dall’inclusione dei parchi tematici all’interno della Card Regionale. Come si vedrà nel paragrafo relativo all’analisi benchmark, i parchi tematici rappresentano un contenuto fondamentale dell’offerta della Kärnten Card, pass presente nella regione austriaca della Carinzia. In Veneto, i principali parchi si concentrano nelle aree più turistiche della regione: lungo la costa vicino a Venezia e nell’area del Lago di Garda. In quest’ultima zona si trova, infatti, il parco divertimenti n°1 in Italia, ossia Gardaland, inaugurato nel lontano 19 luglio 1975 e continuamente ampliato e migliorato. L’altro parco tematico è Movieland, ispirato al mondo del cinema e situato anch’esso nella zona del Lago di Garda. Qui si trovano, oltretutto, due parchi acquatici molto interessanti quali il Caneva Aquapark e il Legoland Water Park, che fa parte del complesso di Gardaland. Invece, l’area orientale del Veneto, ospita altre due realtà importanti: il Caribe Bay, un grande parco acquatico situato a Jesolo Lido che offre numerose attrazioni adrenaliniche, e il parco di Aquafollie, situato a Caorle e perfetto soprattutto per le famiglie. A completamento dell’offerta, si possono anche menzionare il Parco Natura Viva di Bussolengo, vale a dire un parco faunistico e zoo-safari vicino a Verona, e i famosi centri termali del Lago di Garda, come Aquardens, nella zona di Valpolicella, e Villa dei Cedri a Lazise. Nel grande complesso di Gardaland, è presente anche il Sea Life Aquarium, le cui vasche contengono 5000 esemplari appartenenti a 100 specie diverse. Non va trascurato il fatto che vi sia anche una ricca concentrazione di hotel a tema in questa zona. Inoltre, Parco Sigurtà rappresenta uno dei parchi botanici più affascinanti d’Europa ed è collocato in zona Valeggio sul Mincio a pochi

chilometri dal Lago di Garda. Dato che la domanda verso questi siti si fa sempre più importante, sarebbe opportuno includere questa tipologia di esperienze nella futura "The Land of Venice Card". La quantità e varietà di attrazioni è vasta e, in ragione soprattutto alla grande concentrazione di parchi nell'area del Lago di Garda, si dovrebbe pensare all'opzione di un unico pass integrato. L'aspetto del tematismo è già presente nel DMS Regionale fornito da Feratel, vale a dire la stessa azienda, come accennato, che si occuperà dello sviluppo del Card System. Ciò favorirebbe, quindi, l'integrazione delle diverse proposte tematiche all'interno della Card Regionale.

Inoltre, per consentire ad un visitatore lo spostamento all'interno della Regione, occorre pianificare un buon sistema di mobilità integrata tra le diverse aziende di trasporto presenti sul territorio. Diventa fondamentale una card turistica che, oltre ad offrire l'accesso agli attrattori del territorio, sia in grado di mettere a disposizione un funzionale servizio di trasporti. Si tratta di un fattore che ad ogni modo potrebbe essere reso opzionale, come previsto dalla Venezia Unica City Pass, per cui l'inclusione dei trasporti è a discrezione dei turisti. Di conseguenza, l'utente potrebbe decidere, in base alle proprie esigenze, se aggiungere agli attrattori selezionati, un altro pacchetto relativo appunto ai trasporti. Ad esempio, si potrebbe pensare ad un pass collegabile alla Card Regionale con limiti temporali quali: 1 Day (valido 24 ore dall'attivazione o convalida), 2 Days (valido per 48 ore), 3 Days (valido per 72 ore) o 7 Days (valido per una settimana e pensato per chi intraprende un soggiorno più lungo in Veneto). In questo caso, però, non sarebbe sufficiente creare una convenzione soltanto tra le aziende di trasporto urbano presenti nelle città principali della Regione. Fondamentale sarebbe, infatti, l'inclusione di Trenitalia SpA, principale azienda di trasporto ferroviario passeggeri in Italia e in Veneto. È soprattutto tramite il treno che si facilita lo spostamento da una provincia ad un'altra. Basti pensare che da Venezia S.L. esistono collegamenti diretti per tutte le altre province venete, utilizzando regionali o regionali veloci: Padova è raggiungibile in 30 minuti, Vicenza in 45 minuti, Verona in 90 minuti, Rovigo in 60 minuti, Treviso in 35 minuti e Belluno in 120 minuti. Come riportato sul sito fsitaliane.it, «il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane si propone come operatore in grado di accompagnare i viaggiatori in tutto il loro percorso di viaggio, da casa fino alla destinazione finale, adattandosi alle diverse esigenze della mobilità collettiva». Infatti, l'azienda ha avviato un processo di integrazione del tradizionale modello di trasporto ferroviario con quello di mobilità in ambito metropolitano e quello di mobilità su gomma. Ad esempio, vi sono numerose località in Veneto che sono raggiungibili utilizzando un servizio integrato di treno e bus: il Lago di Garda, Alleghe, Cortina, Jesolo, Bibione, Lignano, Chioggia Sottomarina, Caorle. In tempi recenti, sono state anche attivate delle soluzioni di mobilità integrata tra Trenitalia SpA ed altre aziende di trasporto in Veneto, alcune delle quali vengono qui riportate:

- Venezia Daily Pass, un biglietto giornaliero di 24 ore che permette di accedere a tutti i servizi di trasporto pubblico nell'area metropolitana di Venezia (compresa la navigazione) ad un costo di 25 euro ed acquistabile presso i canali di vendita di Trenitalia SpA;
- Verona Daily Pass, un biglietto giornaliero di 24 ore per poter viaggiare nell'area urbana di Verona, grazie al servizio di ATV e il servizio bike sharing "Verona bike". È anche previsto l'utilizzo del treno regionale tra le stazioni di Verona Porta Nuova e Verona Porta Vescovo. Il costo è di euro 7,50;

- Venezia – Verona Daily Pass, un biglietto giornaliero di 24 ore che consente l'utilizzo dei mezzi pubblici sulla linea Venezia – Verona. Dunque, con un unico titolo di viaggio, l'utente può viaggiare nell'area urbana delle città di Venezia e Verona ed utilizzare il treno per lo spostamento tra le aree stesse. Il costo è di euro 43,50 e l'acquisto del Pass si può completare presso i canali di vendita App Avm e Open Move. Si tratta di una collaborazione tra la Regione Veneto, Trenitalia SpA, ACTV Venezia, ATV Verona e Clear Channel, prevista proprio per unire due delle città più belle d'Italia. Consente anche l'utilizzo del bike sharing "Verona bike". È disponibile, inoltre, la versione Mestre – Verona Daily Pass ad un costo di 23 euro.

Oltre ad un processo di integrazione che l'azienda ha già avviato, Trenitalia SpA ha lanciato alcune offerte molto vantaggiose per incentivare l'utilizzo del treno, che consistono in:

- "Weekend insieme", permette di viaggiare il sabato e la domenica su tutti i treni regionali ad un costo di 22 euro;
- "Italia in tour", nella versione 3 giorni consente di viaggiare per tre giorni consecutivi dalla data scelta su tutti i treni regionali ad un costo di 29 euro, mentre la versione 5 giorni costa 49 euro e permette di viaggiare per 5 giorni consecutivi dalla data scelta.

L'utilizzo dei treni, in particolare di quelli Regionali, si rende oltretutto essenziale per coloro i quali portano con sé la bicicletta. Infatti, molti dei treni che circolano regolarmente sul territorio, consentono di viaggiare con la bicicletta, con un supplemento giornaliero di euro 3,50. Per quanto riguarda la bici pieghevole, invece, non è previsto alcun biglietto aggiuntivo.

L'attenzione al cliente al giorno d'oggi è basilare e Trenitalia SpA la pone al centro delle sue azioni. Vengono assicurati standard di sicurezza e di sostenibilità sociale e ambientale elevati, allo scopo di offrire costantemente soluzioni comode e vantaggiose ai propri viaggiatori. L'azienda, impegnata a soddisfare le esigenze dei clienti, considera come obiettivi strategici, anche l'integrazione modale dei servizi di mobilità e l'introduzione di nuove flotte (treni e bus) per il Trasporto Pubblico Locale. Sulla base di queste informazioni, sembra giustificato ritenere che vi possano essere tutti i presupposti affinché l'azienda di trasporto ferroviario più importante in Italia e in Veneto, possa essere inserita come partner del progetto della Card Regionale. L'inclusione del servizio di trasporto pubblico nella "The Land of Venice Card" rappresenterebbe un vantaggio non solo per il turista, che disporrebbe di un unico titolo di accesso durante tutto il tempo della sua permanenza, ma anche per le aziende di trasporto stesse, in quanto aumenterebbe così il loro numero di passeggeri. Inoltre, la Regione da parte sua, dovrebbe valutare i vantaggi determinati dall'incremento di utilizzo dei mezzi pubblici da un punto di vista di sostenibilità sociale e ambientale. Infatti, il programma di elettrificazione delle linee ferroviarie in Veneto, prevede la crescente eliminazione delle locomotive diesel, sostituite da nuovi materiali, alcuni dei quali riciclabili al 95%, che permettono un risparmio dei consumi specifici di energia del 30%.

Trenitalia SpA ha avviato anche un programma d'integrazione con i servizi di micro-mobilità, per cui una volta scesi dal treno, si può optare per una scelta sostenibile e continuare il viaggio con modalità di trasporto alternative. Si tratta ad esempio di utilizzare per gli spostamenti monopattini o bici elettriche a noleggio, oppure usufruire del servizio di scooter e

car sharing. L'azienda Helbiz è uno dei partner di Trenitalia SpA, che offre servizi di micro-mobilità elettrica con servizi sharing di monopattini e biciclette elettriche. Registrandosi all'App Helbiz, i clienti di Trenitalia possono usufruire di due corse gratuite da venti minuti ciascuna e due sbocchi. Al momento, in Veneto, non è disponibile questa convenzione ma è presente sul territorio quella relativa al bike sharing prevista in concomitanza dell'acquisto del Verona Daily Pass o Venezia-Verona Daily Pass. Esiste, poi, il servizio di micro-mobilità nelle città di Verona, Mestre e Padova, grazie all'azienda Bit Mobility che ha messo a disposizione una numerosa flotta di monopattini elettrici. Quest'ultimo servizio potrebbe quindi rappresentare un'opzione da considerare per il progetto di mobilità integrata relativo alla Card Regionale. Per quanto riguarda il trasporto urbano, è in aumento il numero di bus elettrici in dotazione alle aziende e in alcune città come Mestre e Padova è presente il servizio pubblico con utilizzo del tram.

A sostegno di queste argomentazioni, vengono riportate alcune buone pratiche relative a card turistiche, che sono al giorno d'oggi tra le più avanzate. Le prime due card turistiche analizzate sono state realizzate dal gruppo Feratel, il partner tecnologico che la Regione Veneto ha scelto per il progetto "The Land of Venice Card". Il primo esempio riguarda la Kärnten Card ed è stata sviluppata per valorizzare appunto la regione austriaca della Carinzia. La card permette l'accesso gratuito ad oltre 100 mete turistiche della zona e consente di usufruire di sconti fino al 50% presso oltre 60 partner convenzionati. La Kärnten Card, quest'anno, era valida dal 1 aprile fino al 4 novembre 2022 e poteva essere utilizzata più volte nel periodo di validità. Era disponibile una versione settimanale, in cui si poteva scegliere tra le opzioni di 1, 2 o 5 settimane in base alla durata del soggiorno, ed una versione stagionale, valida per l'intero periodo. I prezzi erano differenti in ragione al periodo di validità prescelto. Ad esempio, il pacchetto stagionale per gli adulti costava 79 euro. La Kärnten Card offre non solo un grande numero di mete turistiche, ma anche una ricca varietà di esperienze tra loro molto diverse. Infatti, sono inclusi attrattori come tour in battello sui laghi di Millstatt e Ossiach, visite alle cascate o alle grotte presenti nella regione della Carinzia, l'accesso a funivie, cabinovie o funicolari, l'ingresso a musei e ancora a parchi acquatici e zoologici. Si tratta di una card che possiede molteplici contenuti e permette, per questo motivo, di soddisfare le numerose richieste dei turisti. Infine, aderiscono all'iniziativa della card, esercizi gastronomici, strutture per lo sport e il tempo libero ed eventi culturali. Per molte di queste attività è previsto uno sconto del 50%, presentando la card all'ingresso. Questo esempio rappresenta un ottimo spunto di riflessione per quanto riguarda, innanzitutto, l'inserimento dell'esperienza dei parchi zoologici ed acquatici nella card. Inoltre, nella regione della Carinzia sono presenti una varietà di zone diverse e la Kärnten Card può essere associata ad ognuna di esse. In particolare, si può decidere di combinare l'offerta di questa card ai contenuti degli altri pass regionali. Un raccordo di questo tipo è possibile, ad esempio, con la Wörthersee Card, che permette di ottenere un'unica Leisure Card, con tutti i servizi abbinati.

La Wörthersee Card rappresenta un ulteriore caso di card turistica da approfondire per sviluppare al meglio il progetto della "The Land of Venice Card". Si tratta di una card che, come detto può essere combinata alla Kärnten Card, ma dispone ugualmente di una grande varietà di contenuti anche se non viene associata ad essa. La regione di riferimento è sempre quella della Carinzia, ma questa card si concentra in particolare sulla città di Klagenfurt, il lago Wörthersee e l'area della Carinzia centrale. Sono previsti ingressi gratuiti o sconti fino al 50% sulle destinazioni turistiche delle tre zone geografiche incluse nella card. Ogni visitatore

che soggiorna nella regione, riceve gratuitamente la card al momento del check-in nella struttura ricettiva. A differenza della Kärnten Card che si ottiene a pagamento, questa è gratuita ed è valida per tutta la durata del soggiorno. La Wörthersee Card permette anche di viaggiare sui treni S-Bahn all'interno della regione della Carinzia ed è previsto un supplemento solo nel caso di trasporto bicicletta. Anche questa card, come anticipato, offre una grande varietà di esperienze, come la visita alla torre panoramica di legno più alta al mondo, l'ingresso alla Stadtgalerie di Klagenfurt, al Museo della Letteratura "Robert Musil" o alla sala degli stemmi nel Landhaus, il tour in battello nella baia di Pörtschach o le escursioni con le ciaspole pianificate da parte di guide esperte. Inoltre, la card è convenzionata con molti servizi, per cui sono previsti delle riduzioni. Alcune attività scontate riguardano l'utilizzo delle piste da sci di fondo, l'accesso all'arena Althofen per pattinare sul ghiaccio, l'ingresso alla piscina coperta di St Veit o ancora la visita al rettilario Happ. Non mancano, infine, proposte di esperienze alternative come la visita alla fabbrica della birra o l'accesso alla mostra del cioccolato. Si può affermare, pertanto, che anche questa card rappresenta un esemplare caso di integrazione strategica dell'offerta turistica, a beneficio non solo delle destinazioni turistiche, ma anche dei turisti. Il raccordo tra la Wörthersee Card e la Kärnten Card, che permette di ottenere tutti i servizi offerti con una sola Leisure Card, costituisce un ulteriore argomento su cui ragionare per la realizzazione della "The Land of Venice Card".

L'ultima card presa in considerazione è la Trentino Guest Card (TGC), la quale consente l'accesso a più di 60 musei, 20 castelli e altre 40 attrazioni, la fruizione di oltre 60 attività a prezzo scontato e l'utilizzo dei mezzi di trasporto pubblico di Trentino Trasporti Urbana (di Trento, Rovereto, Alto Garda, Pergine) ed extraurbana. Si può anche viaggiare sui treni regionali, sulle linee Brennero, Valsugana e Trento-Malè, sulle tratte provinciali. Per ottenere la TGC, occorre prenotare un soggiorno in una delle strutture ricettive indicate sul sito <https://www.visittrentino.info/it>, e la Card verrà direttamente inviata via mail dall'hotel o struttura prescelta. La TGC, quindi, è sempre inclusa nella proposta di soggiorno e non viene richiesto al cliente alcun costo aggiuntivo. Una volta ricevuta via mail, occorre scaricare l'App e procedere all'attivazione. Si tratta dunque di un pass dematerializzato a tutti gli effetti. Inoltre, alla TGC sono state associate delle card complementari. Un esempio è la DoloMeet Guest Card, un pass multiservizi delle aree di Madonna di Campiglio, Pinzolo, Val Rendena, Giudicarie Centrali e Valle del Chiese. Tra i vari servizi inclusi vi è l'accesso gratuito agli impianti di risalita, la possibilità di partecipare a tour guidati in mountain bike, o escursioni a piedi con le guide alpine. Infine, si può affermare che, la TGC, fornita dal sistema provinciale, rappresenta un'ottima strategia di politica turistica. Con il progetto della Card, si vuole infatti garantire la migliore esperienza di vacanza in Trentino promuovendo le esperienze in modo semplice, fidelizzare l'ospite durante e dopo le vacanze, assicurare la propria competitività rispetto ad altre destinazioni. In previsione delle Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026, si potrebbe considerare di includere alcuni dei contenuti previsti dalla TGC e dalle card complementari, nella "The Land of Venice Card".

In conclusione, per elaborare al meglio il progetto "The Land of Venice Card", si ritiene necessaria l'attuazione delle seguenti proposte, che consistono in:

- migliorare la collaborazione tra gli attori privati e pubblici coinvolti nel progetto;

- attuare una convenzione con i luoghi di interesse che al momento non sono inclusi in alcuna card del territorio;
- sostenere il concetto di tematismo, attraverso l'inserimento nella Card Regionale di proposte legate ad un particolare tema di vacanza;
- integrare il servizio di trasporto pubblico alla Card Regionale, il quale deve necessariamente includere le principali aziende di trasporto presenti sul territorio;
- analisi benchmark delle buone pratiche presenti in Italia e in Europa: i casi della Kärnten Card, Wörthersee Card e Trentino Guest Card.

4.6 Conclusioni

Come è stato più volte ribadito nelle precedenti pagine, il turismo è un fenomeno estremamente variabile. Per comprenderne al meglio le caratteristiche, occorre studiare la sua evoluzione nel corso della storia ed analizzare costantemente i dati e gli indicatori a disposizione. Solo a partire dagli anni Novanta, si è iniziato a parlare di destination management, concetto che si riferisce alla gestione strategica e coordinata delle località turistiche. Da qui la creazione di un'organizzazione competente del management e marketing della destinazione, in grado di prendere decisioni che possano implementare l'offerta turistica e la capacità di competere sul mercato. Inoltre, attraverso l'elaborazione di un piano strategico e di azione, vengono individuate misure ed interventi specifici, che permettono alla destinazione di avere un turismo sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale. Negli ultimi due anni, le restrizioni dovute al Covid-19 hanno rallentato le dinamiche che caratterizzavano il turismo, ma le condizioni difficili hanno permesso di riflettere e pensare ad un nuovo approccio strategico.

Al giorno d'oggi sono tanti gli strumenti di management del territorio che una destinazione può decidere di adottare. L'attuazione di una card turistica, è uno di questi. Si ricorda, infatti, che questo strumento permette di rafforzare la collaborazione tra gli attori privati e pubblici coinvolti sul territorio, determinando di conseguenza un valore aggiunto per l'offerta da presentare ai turisti. In secondo luogo, la card turistica consente di valorizzare al meglio il territorio, non solo attraverso la sua promozione, ma anche agevolando la creazione di itinerari che favoriscono la conoscenza di siti e luoghi turistici meno frequentati. In questo modo si rende l'offerta più "produttiva" e si attraggono più visitatori. Inoltre, la card turistica è un ottimo strumento per raccogliere dati sugli utenti e condurre analisi volte a conoscerne il comportamento in termini di consumo turistico, o i movimenti all'interno del territorio.

La finalità di questo elaborato di tesi è sostenere il progetto della "The Land of Venice Card", vale a dire l'attivazione di una card turistica nella regione del Veneto. Per questo motivo, sono state avanzate delle idee che potrebbero rinforzare il carattere del progetto. Tra le proposte specificate precedentemente, vi è l'indicazione di insistere sulla collaborazione tra i soggetti privati e pubblici coinvolti nel progetto, la quale è indispensabile per la realizzazione della card. Dopodiché è stato considerato che si potrebbe attuare una convenzione con i luoghi di interesse che al momento non sono inclusi in alcuna card del territorio. Ciò permetterebbe la creazione di nuovi itinerari turistici all'interno della Regione, decongestionando i siti più frequentati. Un'altra possibilità che potrebbe migliorare la gestione dei flussi turistici e la loro stagionalizzazione, riguarda lo sviluppo del concetto di tematismo, attraverso l'inserimento nella Card Regionale di proposte legate ad un particolare tema di vacanza. Occorre infatti ampliare e diversificare i contenuti presenti nella card, poiché la domanda turistica è in costante cambiamento e richiede esperienze sempre più variegata e personalizzate. Quest'operazione è anche agevolata dal fatto che l'aspetto del tematismo è già presente nel DMS Regionale gestito da Feratel, la stessa azienda che si occuperà del Card System. Inoltre, fondamentale si ritiene l'integrazione del servizio di trasporto pubblico alla Card Regionale, il quale deve necessariamente includere le principali aziende di trasporto presenti sul territorio. In questo modo, si andrebbe verso una forma di mobilità integrata, in grado di agevolare l'esperienza di visita del turista. Infine, l'analisi delle buone pratiche presenti in Italia e in

Europa, consentirebbe di individuare dei suggerimenti e dei contenuti utili anche alla Card Regionale del Veneto.

Per concludere, quando si parla di turismo, occorre giocare d'anticipo nel presentare nuovi progetti ed idee. In vista di un ritorno di numeri elevati di arrivi e presenze turistiche, occorre studiare costantemente delle nuove azioni per differenziare la propria offerta, in modo tale da essere sempre competitivi sul mercato. Per avere un vantaggio rispetto ai competitor, le destinazioni turistiche in Veneto dovranno necessariamente evolversi in Smart Tourism Destination, anche attraverso le azioni delle politiche di coesione 2021 – 2027. Infine, andrà, ad ogni modo, gestito uno sviluppo che sia coerente con le nuove misure in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

BIBLIOGRAFIA

- Bagnoli L., 2018 MANUALE DI GEOGRAFIA DEL TURISMO. DAL GRAND TOUR AL PIANO STRATEGICO. Quarta Edizione. De Agostini Scuola SpA - Novara
- Marchioro S., Miotto A., 2018 LA GOVERNANCE DEL TURISMO NELL'ERA DEL DIGITALE. Editore Gallica1689 - Bolzano
- Miotto A., Marchioro S., 2022 RIPENSARE IL FUTURO DEL TURISMO Verso la destination sustainability. FrancoAngeli - Milano
- Rocca G., 2013 DAL PROTOTURISMO AL TURISMO GLOBALE. MOMENTI, PERCORSI DI RICERCA, CASI DI STUDIO. G. Giappichelli Editore - Torino

ALTRE FONTI

- Piano Strategico Turismo 2017-2022 “Italia Paese per Viaggiatori”
- Piano Strategico del Turismo 2023–2027
- Piano Strategico del Turismo Veneto 2022 – 2024
- Piano Turistico Annuale 2022
- Politiche di coesione 2021-2027
- Programma Attuativo Annuale 2019 “LAND OF VENICE – LAND OF VALUE”, Turismo per il Veneto

SITOGRAFIA

<https://www.ministeroturismo.gov.it/dati-e-statistiche/>

<https://www.regione.veneto.it/web/turismo>

<https://www.veneto.eu/>

<https://www.istat.it/it/archivio/turismo>

<https://www.bancaditalia.it/statistiche/>

<https://www.treccani.it/>

<https://www.borsaitaliana.it/>

<https://www.airbnb.it/>

<https://www.blablacar.it/>

<http://www.veneto.federalberghi.it/>

<https://www.beniculturali.it/>

<https://musei.regione.veneto.it/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.confcommercio.it/>

<https://www.touringclub.it/>

<https://www.culturaveneto.it/>

<https://www.rfi.it/>

<https://osservatorioturismoveneto.it/>

<https://londonpass.com/en-us>

<https://www.parismuseumpass.fr/>

<https://www.campaniartecard.it/>

<http://www.cappelladegliscrovegni.it/index.php/it/>

<http://www.veronacard.it/>

<https://www.comune.vicenza.it/>

<https://www.veneziaunica.it/>
<https://www.belluno-turismo.it/informazioni/>
<https://www.feratel.it/>
<https://www.internetpost.it/>
<http://www.parconazionale5terre.it/>
<https://www.kaerntencard.at/>
<https://www.visitklagenfurt.at/it/>
<https://www.woerthersee.com/en/>
<https://www.trenitalia.com/>
<https://www.fsitaliane.it/>
<https://www.ferrovie.info/>
<https://www.franciaturismo.net/>
<http://www.sr-m.it/>
<https://www.romapass.it/>
<https://www.visitovereto.it/info/card/guest-card-trentino/>
<https://www.trentinomarketing.org/>
<https://www.parchionline.it/>
<https://www.gardaland.it/>